

# Ontwerpvoorstel Invest-MRA (werktitel)

Ontwikkelen en investeren met impact  
voor de MRA en Noord-Holland Noord



---

# Kwartiermaker Invest-MRA in opbouw

februari 2020

In opdracht van Metropoolregio Amsterdam en Noord-Holland Noord

---

# Inhoudsopgave

Inhoudsopgave .....	4
Begrippenlijst .....	6
Samenvatting .....	7

## Deel 1 Bestuurlijke hoofdlijn

I   De aanleiding .....	12
II   De uitdaging .....	13
III   De voorgestelde oplossing .....	15
IV   Het publieke belang en (financiële) risico's .....	17
V   De positionering .....	18
VI   De vervolgstappen .....	20

## Deel 2 Bedrijfsplan

H1   Inleiding .....	24
1.1 Aanleiding Invest-MRA .....	24
1.2 Ontwikkeling van nieuwe markten .....	25
1.3 Kwartiermakersfase op basis van Routeboek Invest-MRA .....	25
H2   Scope voor ontwikkelen én investeren .....	26
2.1 Doelstelling Invest-MRA .....	26
2.2 Focus op energietransitie en circulaire economie .....	26
2.3 Focus op tickets tussen € 2 miljoen en € 5 miljoen .....	27
2.4 Focus op Technology Readiness Levels 6-9 .....	28
2.5 Regionale aansluiting en samenwerking met Invest-NL .....	28
H3   Werking van de businessdevelopment .....	30
3.1 Aansluiten bij de knelpunten voor ondernemers bij de opschaling van hun propositie .....	30
3.2 Focus op het versnellen van de stappen in het ontwikkelproces .....	31
3.3 Bieden van toegevoegde waarde aan ondernemers .....	32
3.4 Voorbeelden van proposities voor business development .....	32

H4   Werking van het investeringsfonds .....	34
4.1 De 'economics' van een fonds .....	34
4.2 Financieringsvraag vanuit het bedrijfsleven .....	35
4.3 Financieringsaanbod vanuit Invest-MRA .....	36
4.4 Verdienvermogen (risico, looptijd en rendement) .....	37
4.5 Rol van het fonds Invest-MRA in relatie tot Invest-NL en regionale fondsen .....	38
4.6 Exitstrategie .....	39
H5   Organisatie en taken .....	40
5.1 Invest-MRA binnen het regionale ecosysteem .....	40
5.2 Invest-MRA krijgt twee samenwerkende teams .....	41
5.3 Taken directie en staf .....	41
5.4 Taken team Ontwikkelen .....	42
5.5 Taken team Investeren .....	43
5.6 Overzicht organisatie .....	45
H6   Governance .....	46
6.1 Governance vanuit de aandeelhouders .....	47
6.2 Governance vanuit de subsidiegevers .....	49
6.3 Regionale samenwerkingspartners .....	50
H7   Meerjarenbegroting .....	52
7.1 Begroting holding-bv .....	52
7.2 Begroting ontwikkel-bv .....	54
7.3 Begroting fonds-bv .....	56
7.4 Geconsolideerde Meerjarenbegroting Invest-MRA .....	58
7.5 Inleg en waardering van het fonds .....	58

**Propositie:** Een nog te realiseren en/of te financieren bedrijfsmatig plan. Het kan gaan om een bedrijf dat is opgericht om het plan te realiseren of een specifiek plan dat door één of meerdere bedrijven (consortium) wordt uitgevoerd als één van hun activiteiten.

**Ticket:** De omvang van de gevraagde investering in een bedrijf. In de context van dit bedrijfsplan gaat het bij tickets om de gevraagde bijdrage van Invest-MRA of de nog op de markt te financieren bijdrage met ondersteuning door business-development van Invest-MRA. De totale financieringsbehoefte van het bedrijf is een veelvoud van de bijdrage van Invest-MRA. De ticket voor Invest-MRA bedraagt circa 25% van de totale financieringsbehoefte (en maximaal 49,9%).

**Werkgebied:** Invest-MRA richt zich op alle gemeenten van de MRA en NHN. Dit vormt het werkgebied van Invest-MRA.

**Nominaal revolverend:** De inleg van het fonds wordt aan het eind van de fondperiode terugbetaald aan de aandeelhouders tegen inlegwaarde (zonder inflatiecorrectie of rente). Bij een fondskapitaal van € 100 miljoen ontvangen de aandeelhouders aan het eind van de fondperiode € 100 miljoen inleg terug.

**Technology Readiness level (TRL):** Het Technology Readiness Level toont de volwassenheid aan waarin een bepaalde technologie zich bevindt. Er zijn negen Technology Readiness Levels. Invest-MRA richt zich op level 6-9. Level 6 wordt gevormd door technieken waarvan de werking in een relevante omgeving gedemonstreerd is. Level 9 gaat over marktintroductie (Demonstratie van het systeem in een gebruiksomgeving. Het concept is technisch en commercieel gereed; productierijp en klaar voor marktintroductie).

**Looptijd fonds:** De periode waarbinnen het fonds het financiële en maatschappelijke rendement moet realiseren. In de context van Invest-MRA wordt uitgegaan van een looptijd van 25 jaar.

**Investeringsperiode van het fonds:** De periode waarin het fonds investeringen doet in verschillende bedrijven. In de context van Invest-MRA wordt uitgegaan van een investeringsperiode van 10 jaar.

**Beheerperiode van het fonds:** De periode waarin de investeringen gevolgd worden én op termijn weer verkocht worden. In de context van Invest-MRA wordt uitgegaan van een beheerperiode van 15 jaar (na afloop van de investeringsperiode van 10 jaar).

**Market rate of return:** Een financieel-economische term die aangeeft dat een investering een financieel rendement haalt dat gelijkwaardig is aan een gemiddeld rendement op de markt. Omdat de markt veranderlijk is, gaat het niet om een vast percentage, maar een dynamisch percentage dat met terugwerkende kracht kan worden vastgesteld. Het wordt ook gebruikt in EMU-verband.

**MRA:** Metropoolregio Amsterdam

**NHN:** Noord-Holland Noord

**Impact investors:** Financiële partijen die niet alleen financieel rendement nastreven, maar bijvoorbeeld ook willen bijdragen aan het realiseren van de sustainable development goals van de Verenigde Naties.

**BBV:** Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten, bevat regels voor het opstellen van financiële rapporten van gemeenten en provincies.

**Er ligt een grote transitieopgave die niet door afzonderlijke gemeenten kan worden opgepakt**  
De MRA en NHN zijn samen goed voor meer dan 25% van de nationale economie. Deze bijdrage vloeit voort uit sterke economische clusters, waaronder Schiphol, het Noordzeekanaalgebied, het cluster van data/ICT en de (kantoren)markt voor de zakelijke en financiële dienstverlening, de Agribusiness inclusief Seed Valley en ECN in Petten (één van de topcentra voor nieuwe energie-ontwikkeling). Dit zijn allemaal sterke economische clusters waar de energietransitie en circulaire economie impact hebben. De opgave in de MRA en NHN als het gaat om het klimaatakkoord (reductie CO2) en de omslag naar een nieuwe duurzame economie is dan ook fors. Het verlagen van onze ecologische voetafdruk is een gemeentegrensoverschrijdende opgave die vraagt om grote investeringen. Deze opgave kan niet alleen door marktpartijen worden opgepakt. Voor overheden is een onmisbare aanjagende rol weggelegd. Dat kan alleen gezamenlijk worden opgepakt. Dit vraagt om een nieuwe impuls aan de regionale samenwerking in de MRA en NHN met bereidheid om gezamenlijk te investeren.

### **Kabinet stelt via Invest-NL € 1,7 miljard beschikbaar voor transitie**

Het kabinet heeft de cruciale rol van overheden onderkend en heeft met de oprichting van Invest-NL een vehikel gecreëerd om investeringen aan te jagen. Via Invest-NL stelt het kabinet € 1,7 miljard beschikbaar voor de omvorming naar een groene en schone economie. Bedrijven kunnen rechtstreeks aanspraak maken op de middelen van Invest-NL, maar het is niet vanzelfsprekend dat de middelen van Invest-NL ook landen bij de bedrijven uit de MRA en NHN.

### **We missen een regionaal vehikel voor duurzame economische ontwikkeling**

Regio's in het hele land spelen in op de oprichting van Invest-NL. Dat doen ze via de bestaande Regionale Ontwikkelmaatschappijen (ROM's). Onze regio mist als enige een organisatie die investeringen en business development aan elkaar koppelt voor de hele MRA en NHN, specifiek gericht op Invest-NL. Bovendien is er een tekort aan middelen voor dit soort investeringen tussen € 2 miljoen en € 5 miljoen (de grote investeringen vanuit Den Haag en Brussel beginnen bij circa € 5 miljoen). Door het ontbreken van een sterke regionale structuur voor middelgrote proposities kunnen we de (financiële) kansen van Invest-NL en daarmee ook tot Europese fondsen zoals de EIB niet maximaal benutten voor onze regio's.

### **Voorgestelde oplossing: oprichting Invest-MRA**

Om te komen tot een regionaal vehikel voor het aanjagen van investeringen in duurzame economische ontwikkeling wordt voorgesteld een privaatrechtelijke organisatie op te richten, met de werktitel Invest-MRA. Dit wordt onze regionale counterpart van Invest-NL. Het doel van Invest-MRA is om bij te dragen aan het realiseren en/of financieren van de transitie door ondernemingen. De voorgestelde marktinterventie vraagt, mede vanuit het staatsteunkader, een organisatie op afstand van de overheid die intensief kan samenwerken met ondernemers.





### **Versterken van het ecosysteem (publiek-privaat en publiek-publiek)**

Met de oprichting van Invest-MRA maken de samenwerkende gemeenten en provincie(s) duidelijk dat zij vertrouwen hebben in de noodzakelijke publiek-private samenwerking. Door risicodragend te participeren in het fonds, tonen de overheden bovendien hun vertrouwen in de ontwikkeling naar een volwassen markt voor de energietransitie en circulaire economie. Hiermee stimuleren zij private partijen om actief te worden op deze markt in ontwikkeling én dragen zij eraan bij dat de investeringsmiddelen van Invest-NL en de EU-fondsen ook terechtkomen in de MRA en NHN.

### **Beproefd concept**

Het voorstel voor Invest-MRA bouwt voort op succesvolle binnen- en buitenlandse ervaringen met regionale economische ontwikkeling. Gekozen is voor een lean-en-mean-organisatie en een heldere scope. Invest-MRA krijgt, net als Invest-NL op landelijk niveau, twee hoofdtaken. Per hoofdtak krijgt Invest-MRA een zelfstandig organisatieonderdeel. Het gaat om het ondersteunen van bedrijven bij het aanscherpen en completeren van hun businesscase binnen de transitieopgave (business development). Daarnaast gaat het om het bieden van financiering voor grootschalige bedrijfsmatige proposities binnen de transitieopgaven (investeren). Hiervoor krijgt Invest-MRA een (nominaal) revolverend fonds met een beoogd startvermogen van minimaal € 100 miljoen.

### **De exploitatie van Invest-MRA en dekking van het fonds**

Voor de ontwikkelactiviteiten wordt uitgegaan van een exploitatie van € 1,8 miljoen per jaar (prijsspeil 2020). In het ontwerpvoorstel worden deze kosten voor 80% gedragen door MRA-middelen en voor 20% door de partijen in NHN.

De kosten voor het beheer van het investeringsfonds zijn begroot op 1% à 1,5% van het gecommitteerde vermogen. Bij een fondsomvang van € 100 miljoen gaat het om maximale jaarlijkse beheerkosten van € 1,5 miljoen. Deze kosten komen ten laste van het gecommitteerde fondsvermogen.

Alle gemeenten en provincies in de MRA en NHN worden gevraagd te participeren in Invest-MRA. Gemeenten kunnen ervoor kiezen om in regioverband toe te treden (bijvoorbeeld via een gemeenschappelijke regeling). Als uitgangspunt geldt dat de inleg in het fonds door een gemeente een grootte kent van circa 1% van de gemeentebegroting. In de meeste gevallen zullen gemeenten ervoor kiezen om het benodigde kapitaal aan te trekken op de markt waarna de rentekosten ten laste van de jaarlijkse begroting komen.

### **Zeggenschap en verantwoording**

Partijen die deelnemen in het fonds worden aandeelhouder van Invest-MRA. De aandeelhouders krijgen naar rato van hun inleg zeggenschap in het fonds. De positie van minderheids-aandeelhouders wordt beschermd in het ontwerpvoorstel. Zo vragen besluiten die steunen op instemming van gemeente Amsterdam en of provincie Noord-Holland (als groot aandeelhouders), ook instemming van een nader te bepalen aantal kleine aandeelhouders (afhankelijke van het totaal aantal deelnemers). Daarbij geldt in alle gevallen dat er een meerderheid moet zijn van 50% + 1.

De verantwoording door Invest-MRA is tweeledig:

1. Verantwoording naar de aandeelhouders: Invest-MRA krijgt aandeelhouders, een RvC en een onafhankelijk investeringscomité.
2. Verantwoording naar de subsidiegever: op basis van een meerjarige subsidie-overeenkomst legt Invest-MRA verantwoording af aan de beoogde subsidiegevers. Dit zijn in het ontwerpvoorstel de MRA en de samenwerkende gemeenten in NHN.

### **Rendement en risico's**

De verwachting is dat Invest-MRA een forse directe financiële hefboom heeft. Gemiddeld leidt elke investering van Invest-MRA van € 1 miljoen tot een directe investering van € 4 miljoen (mede door private cofinanciering). Het indirecte effect door afgeleide en vervolginvesteringen is substantieel hoger. Met deze investeringen worden de maatschappelijke transitieopgaven voor energietransitie en circulaire economie verder vormgegeven.

Anders dan bij subsidie moet de financiële bijdrage vanuit Invest-MRA door de ontvangende bedrijven worden terugbetaald, bijvoorbeeld via rente en aflossing of via verkoop van aandelen. Naarmate de markt voor de energietransitie en de circulaire economie zich op termijn ontwikkelt tot een meer volwassen markt, kan de deelneming in principe worden afgebouwd of herijkt.

Het verdienvermogen en het risicoprofiel van Invest-MRA zijn in beeld gebracht. Om de maatschappelijke doelen te realiseren, wordt een relatief hoog risicoprofiel geaccepteerd. Het verdienvermogen en het risicoprofiel hangen samen met de voorgestelde verwachte spreiding van de investeringen over de typologieën en soorten financiering. Binnen het basisscenario en het conservatieve scenario is het fonds nominaal revolverend binnen de looptijd (op basis van de gehanteerde risicoaannames van KPMG). Indien alle parameters extreem negatief worden gesteld is er sprake van een nominale revolverendheid van 85%.

### **Doorlopen proces en vervolg**

Invest-MRA is nadrukkelijk een werktitel. De definitieve naam wordt nog bepaald. De leden van het bestuurlijk overleg platform Economie van de Metropoolregio Amsterdam hebben vrijdag 13 december 2019 ingestemd met dit 'Ontwerpvoorstel Invest-MRA'. Daarmee is een belangrijke volgende stap gezet in de beoogde totstandkoming van Invest-MRA. De bestuurders in de MRA gaan de komende maanden binnen hun eigen gemeenten en provincies over tot besluitvorming over de deelname aan het Invest-MRA fonds. Zij doorlopen daartoe hun eigen traject met hun gemeenteraad of provinciale staten (gekoppeld aan de voorjaarsnota's).

In NHN worden in de eerste helft van 2020 de eerste besluiten genomen inzake Invest-MRA. Ondertussen blijft de kwartiermaker de komende maanden actief bij het informeren van colleges, raden en staten. Ook heeft hij opdracht gekregen om de voorbereidingen van de definitieve opstart van Invest-MRA ter hand te nemen, inclusief het in beeld brengen van mogelijke andere namen voor Invest-MRA.

---

**Deel 1**  
**Bestuurlijke hoofdlijn**

---

# I. De aanleiding

Nederland staat als gevolg van de klimaatopgave voor grote uitdagingen op het gebied van de energietransitie en circulaire economie. De realisatie en financiering van deze transitieopgaven is een knelpunt. Het gaat om een nieuwe markt in ontwikkeling. Van de oude lineaire economie naar de nieuwe emissievrije en circulaire economie. Deze nieuwe markt heeft een hoge maatschappelijke urgentie, maar kent vanuit een traditioneel businesscaseperspectief een hoog risico, een relatief laag financieel rendement en een lange doorlooptijd. Dat maakt dat de transitie niet door de markt alleen kan worden gefinancierd en gerealiseerd. Vanuit publiek belang ligt er een belangrijke rol voor de overheid bij investeringen waar de markt niet in voorziet.

Mede daarom heeft het Rijk besloten tot de oprichting van Invest-NL. De Tweede Kamer nam daarvoor op 22 mei 2019 unaniem een wetsvoorstel aan. Invest-NL combineert business development met een investeringsfonds. Hiermee versterkt zij kansrijke bedrijfsmatige initiatieven met kapitaal, kennis en netwerk. Het kabinet stelt hiervoor € 1,7 miljard beschikbaar. Invest-NL gaat samenwerken met regionale organisaties om een continue toestroom van businesscases en goede plannen vanuit de regio op gang te krijgen.

Voor de Metropoolregio Amsterdam (MRA) en Noord-Holland Noord (NHN) ontbreekt het aan een regionale organisatie die de logische counterpart vormt voor Invest-NL. Anticiperend op de oprichting van Invest-NL, hebben de gemeente Amsterdam en de provincie Noord-Holland daarom in 2018 onderzoek laten doen naar de wijze waarop zij, in het licht van de transitieopgaven, het beste kunnen inspelen op Invest-NL. Dit resulteerde in een advies en een routeboek voor de oprichting van Invest-MRA. Een organisatie die met business development én een fonds bedrijven in de MRA en NHN ondersteunt die bijdragen aan de energietransitie en de circulaire economie. Invest-MRA draagt er ook aan bij dat de beschikbare middelen van Invest-NL ook landen in de MRA en NHN.

Op basis van dit routeboek is er per 1 mei 2019 een kwartiermaker aangesteld. De kwartiermaker en zijn team hebben de afgelopen maanden vele gesprekken gevoerd met bedrijven, bestuurders, ambtelijke ondersteuning en experts, zowel in de MRA als in NHN. Doel van de kwartiermakersfase is om te komen tot definitieve besluitvorming over de oprichting van Invest-MRA. Dit deel I beschrijft de bestuurlijke hoofdlijn voor de oprichting van Invest-MRA.

## Urgentie Invest-MRA in een notendop.

Als enige regio in Nederland missen de MRA en NHN de aansluiting op Invest-NL. Hiermee loopt deze regio het risico dat de rijksmiddelen niet of onvoldoende terechtkomen in deze regio. Daarnaast is er een tekort in het regionale ecosysteem voor de ondersteuning en financiering van grootschalige proposities in de energietransitie en de circulaire economie. Hiermee wordt de kracht van het regionale ecosysteem suboptimaal benut. Invest-MRA vormt de missende schakel in het ecosysteem.



Signaleren, ontwikkelen & investeren voor kleinere proposities

Ontwikkelen & investeren voor grotere proposities

Opschaling en aansluiting op EU middelen (EIB, EIF)

# II. De uitdaging

**Er ligt in onze regio een grote transitieopgave die niet door afzonderlijke gemeenten kan worden opgepakt**

De opgave in de MRA en NHN, als het gaat om het klimaatakkoord (reductie CO2) en de omslag naar een nieuwe duurzame economie, is enorm. De ecologische footprint in onze regio is hoog. Het verlagen van de footprint is een (gemeentelijke) grensoverschrijdende opgave die vraagt om grote investeringen. Deze opgave kan alleen gezamenlijk worden opgepakt en vraagt om een nieuwe impuls aan regionale samenwerking in de MRA en NHN, met bereidheid om over de eigen gemeentegrenzen heen te kijken en gezamenlijk te investeren in de grote transitieopgaven voor de hele regio op energie en circulair.

**Er missen in de MRA en NHN belangrijke onderdelen in het ecosysteem voor duurzame economische ontwikkeling**

Regio's in het hele land spelen in op de oprichting van Invest-NL. Dat doen ze door te zorgen voor een sterk regionaal ecosysteem voor duurzame economische ontwikkeling. In onze regio is een deel van dat ecosysteem goed ingevuld, maar we missen als enige regio in Nederland een organisatie die investeringen en business development aan elkaar koppelt voor de hele MRA en NHN. Bovendien is er een tekort aan middelen voor proposities die vallen tussen de € 2 miljoen en € 5 miljoen (aangezien de meeste regionale fondsen zich richten op investeringen tot € 2 miljoen en de rijksfondsen pas bij de € 5 miljoen à € 10 miljoen beginnen).

**Door het ontbreken van een sterke regionale structuur voor grote proposities, kunnen we de (financiële) kansen van Invest-NL niet maximaal benutten voor onze regio**

De MRA en NHN zijn samen goed voor meer dan 25% van de nationale economie. Invest-NL kan met zijn expertise en investerend vermogen van € 1,7 miljard een vliegwiel vormen voor de omvorming naar een groene en schone economie. Waar grote (internationaal opererende) bedrijven veelal zelfstandig de toegang tot Invest-NL kunnen organiseren, is dat voor de meeste andere bedrijven niet het geval. Dit vraagt om effectieve ondersteuning. In tegenstelling tot andere regio's hebben de MRA en NHN geen sluitend ecosysteem dat bedrijven kan ondersteunen bij de toegang tot Invest-NL. En daarmee ook tot Europese fondsen zoals de EIB. De regio mist kansen en loopt in potentie veel geld mis als er niets gebeurt.

**Toekomstbestendig maken van de regionale economie vraagt om diepte-investering in het regionale vestigingsklimaat**

De economie van de MRA kent een grote dynamiek. In de MRA en NHN zijn veel private initiatieven rond de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie. Juist deze private initiatieven dragen bij aan de dubbeldoelstelling om economische ontwikkeling en de maatschappelijke transitieopgaven hand in hand te laten gaan. De opschaling en uitrol van deze initiatieven lopen tegen (financiële) knelpunten aan. Juist het MKB staat voor een grote opgave én is ook een bron voor innovatie en werkgelegenheid op het gebied van de transitieopgaven.

# III. De voorgestelde oplossing

## Kansrijkheid van de MRA en NHN voor investeringen vanuit Invest-NL

Het economische fundament van de MRA en NHN is sterk. Zo toont de economische verkenning 2019 aan dat de economie van de MRA nu al 8 jaar op rij groeit. En dat deze groei boven het landelijke gemiddelde én boven het gemiddelde van grootstedelijke regio's in de Europese Unie ligt. De werkloosheid bedraagt circa 3,8 procent.

De MRA en NHN kennen veel sterke economische gebieden die te maken krijgen met de energietransitie en de circulaire economie. Denk in de MRA aan de luchthaven Schiphol en industrie en logistiek in het Noordzeekanaalgebied. Maar ook aan het cluster van data/ICT en de (kantoren)markt voor de zakelijke en financiële dienstverlening. Bij NHN kun je denken aan de Agribusiness (inclusief Seed Valley) of het gerenommeerde onderzoeksinstituut voor energie ECN in Petten, één van de topcentra voor nieuwe energie-ontwikkeling. Dit zijn allemaal sterke economische clusters waar de energietransitie en circulaire economie impact hebben. Deze economische dynamiek toont de kansrijkheid van de MRA en NHN voor investeringen van Invest-MRA.



## Oprichting van Invest-MRA, bestaande uit een organisatie voor business development en een fonds voor investeringen, met focus op de energietransitie en circulaire economie.

Het voorstel voorziet in de oprichting van een privaatrechtelijke organisatie met als werktitel Invest-MRA. De doelstelling van Invest-MRA is om, indien de markt hierin onvoldoende voorziet, bij te dragen aan het realiseren en/of financieren van maatschappelijke transitieopgaven door ondernemingen. Invest-MRA biedt een oplossing voor de hierboven beschreven problemen:

- Het is een instrument om als regionale overheden in de MRA en NHN gezamenlijk effectief in te zetten op de transitieopgaven.
- De witte vlekken in het regionale ecosysteem worden met Invest-MRA ingevuld, waardoor het ecosysteem als geheel ook meer impact kan maken.
- Met Invest-MRA creëren we een infrastructuur om kansrijke initiatieven op te schalen richting Invest-NL en daarmee investeringsmiddelen naar deze regio te halen.
- Invest-MRA biedt toegang tot financiering voor scale-ups, innovatieve MKB-bedrijven en consortia en is daarmee een diepte-investering in het toekomstbestendig maken van het regionale bedrijfsleven en duurzame versterking van de concurrentiekracht van de regio.

## Multiplier op de regionale inzet

De investeringsopgave in de energietransitie en de circulaire economie ligt er sowieso. Invest-MRA draagt eraan bij om deze slimmer tot stand te brengen. Door met privaat geld, middelen van Invest-NL en Europese middelen een hefboom te creëren op elke regionale euro (multiplier). Elk uur en elke euro die Invest-MRA steekt in een propositie wordt in veelvoud gematched door private uren en euro's. Invest-MRA zal een directe financiële hefboom van (minimaal) 4x genereren. Daarmee zal een investering van bijvoorbeeld € 2,5 miljoen leiden tot een totale directe investering van € 10 miljoen (€ 2,5 miljoen x 4). Het indirecte effect door afgeleide en vervolginvesteringen is substantieel hoger. Door te werken met een investeringsfonds in plaats van subsidie, krijgt de overheid zijn geïnvesteerde euro's op termijn weer terug.

## Bewezen effectieve aanpak met lean-en-mean-organisatie

Ook in andere landen wordt intensief gewerkt met National and Regional Promotional Banks (zoals Invest-MRA). Uit de evaluatie van NIA (voorloper van Invest-NL) bleek dat juist de combinatie van investeringen en business development een voorwaarde is voor succes. Ook vrijwel alle andere regio's in Nederland kiezen voor de combinatie van investeren en business development (maar doen dat veelal via het zware ROM-instrument). Bij het opzetten van Invest-MRA is geleerd van deze ervaringen. Gekozen is voor een lean-en-mean-organisatie en een heldere scope.



## IV. Het publieke belang en (financiële) risico's

### Een organisatie die een-op-een aansluit bij de doelstelling en taken

Om de doelstelling te realiseren krijgt Invest-MRA, net als Invest-NL op landelijk niveau, twee hoofdtaken. Per hoofdtak krijgt Invest-MRA een zelfstandig organisatieonderdeel. Het gaat om het ondersteunen van bedrijven bij het aanscherpen en completeren van hun businesscase binnen de transitieopgave (business development). De inzet van business development draagt bij aan het optimaliseren van het bedrijfsplan en aan het ophalen van de nodige financiering hiervoor. Hierbij wordt in eerste instantie gekeken naar de private markt. Zijn daar geen mogelijkheden, dan biedt het fonds Invest-MRA een laatste mogelijkheid. En het gaat om het bieden van financiering voor grootschalige bedrijfsmatige proposities binnen de transitieopgaven (investeringen en leningen). Hiervoor krijgt Invest-MRA een revolverend fonds met een beoogd startvermogen van € 100 miljoen. Anders dan bij subsidie moet de financiële bijdrage vanuit Invest-MRA door de ontvangende bedrijven worden terugbetaald (bijvoorbeeld via rente en aflossing of via verkoop van aandelen).



Uit het routeboek Invest-MRA uit 2018 blijkt dat er een grote behoefte is aan ondersteuning en financiering van grootschalige proposities in de energietransitie en circulaire economie. De behoefte wordt ook onderschreven in een adhesiesbrief namens meer dan 45 bedrijven en bedrijfsverenigingen uit de MRA en NHN. Ook de evaluatiecommissie van de MRA pleit met nadruk voor de oprichting van Invest-MRA (Commissie-Depla, Te Grotenhuis en Pans).

De markt voor de energietransitie en circulaire economie is nog niet volwassen. Het bijdragen aan het realiseren van een volwassen markt voor de energietransitie en de circulaire economie vormt het publieke belang voor de oprichting van Invest-MRA.

Met de oprichting van Invest-MRA wordt zowel een economische doelstelling (economische structuurversterking) als een klimaatdoelstelling (CO2-reductie) gerealiseerd. Doelstellingen die nadrukkelijk gemeentegrensoverschrijdend zijn. De samenwerking in de MRA-regio en NHN moet zorgen voor een meer efficiënte en effectieve ondersteuning van ondernemers én het realiseren van een hogere klimaatimpact. Naarmate de markt voor de energietransitie en de circulaire economie zich op termijn ontwikkelt tot een meer volwassen markt, kan de deelneming in principe worden afgebouwd (of herijkt).

Het ondersteunen en financieren van grootschalige proposities in de energietransitie en circulaire economie kan niet even effectief en efficiënt worden uitgevoerd binnen een overheidsorganisatie. De voorgestelde marktinterventie vraagt, mede vanuit het staatsteunkader, een organisatie op afstand van de overheid die intensief kan samenwerken met ondernemers. Dit wordt ook herkend in andere regio's. Om die reden kiezen zij er ook voor om deze activiteiten onder te brengen in een organisatie op afstand van de overheid. Ook internationaal is het een beproefd concept in de

vorm van de regional of national propotional bank (zoals Invest-NL).

Met de oprichting van Invest-MRA maken de samenwerkende gemeenten en provincie(s) duidelijk dat zij vertrouwen hebben in de noodzakelijke publiek-private samenwerking. Door risicodragend te participeren in het fonds, tonen de overheden bovendien hun vertrouwen in de ontwikkeling naar een volwassen markt van de energietransitie en circulaire economie. Hiermee stimuleren zij private partijen om actief te worden op deze markt in ontwikkeling én dragen zij eraan bij dat de investeringsmiddelen van Invest-NL ook landen in de MRA en NHN.

Het verdienvermogen en het risicoprofiel van Invest-MRA zijn in beeld gebracht. Het verdienvermogen en het risicoprofiel hangen samen met de voorgestelde verwachte spreiding van de investeringen over de typologieën en soorten financiering. Bij de gehanteerde uitgangspunten blijkt het fonds nominaal revolverend binnen de looptijd.

De werking van het fonds hangt samen met intrinsieke risico's. Om de maatschappelijke doelen te realiseren, wordt een relatief hoog risicoprofiel geaccepteerd. Het is mogelijk dat het fonds een substantieel lager rendement haalt dan berekend op basis van de uitgangspunten en dat op termijn de waarde van het fonds naar beneden moet worden bijgesteld. Deze uitkomst van de berekening vormt geen garantie, maar een inschatting op basis van de aanwezige risico's bij de beoogde investeringen. Op basis van het BBV hoeft bij deze uitgangspunten en risico's geen voorziening getroffen te worden voor het fonds van Invest-MRA. Elke deelnemende partij dient af te wegen in hoeverre ze voorzichtigheidshalve een (aanvullende) reserve wil instellen, gelet op het risicoprofiel van Invest-MRA. Waarbij met het nemen van aanvullend risico in principe een hoger maatschappelijk rendement kan worden nagestreefd.

# V. De positionering

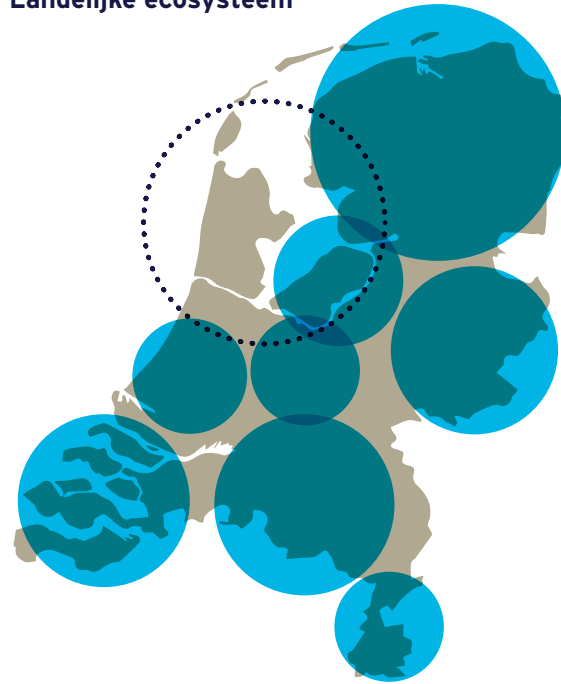
## Witte vlek in Nederland

Alle regio's in Nederland beschikken over een organisatie (Regionale Ontwikkelingsmaatschappij - ROM of anderszins) die als regionale counterpart voor Invest-NL functioneert. Binnen de MRA en NHN ontbreekt dit vooralsnog (met uitzondering van Flevoland).

## Witte vlek in het regionale ecosysteem

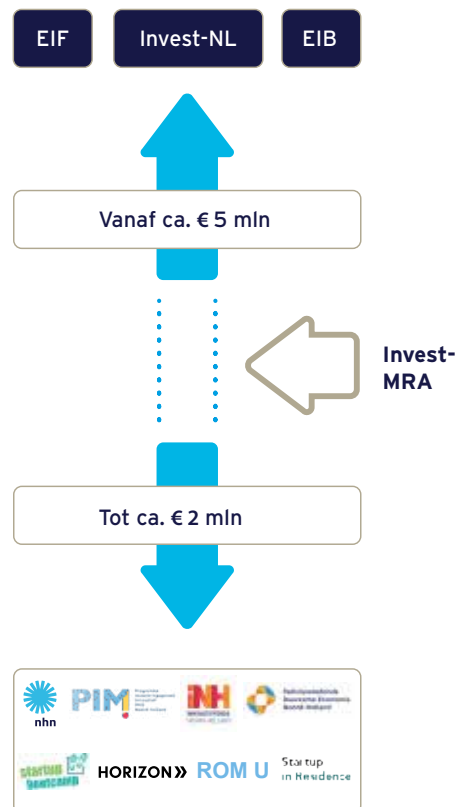
Invest-NL werkt met proposities vanaf € 5 miljoen. Binnen de MRA en NHN is na onderzoek in 2018 gebleken dat we een goed functionerende infrastructuur hebben tot € 2,5 miljoen. Daarboven ontbreekt een samenhangende structuur. Hierdoor missen we aansluiting met Invest-NL.

## Landelijke ecosysteem



## Impact van ecosysteem als geheel vergroten

Invest-MRA versterkt bovendien de verbindingen tussen de verschillende organisaties in het ecosysteem. Zo kan bijvoorbeeld de netwerk- en aanjaagfunctie van de Amsterdam Economic Board of de Ontwikkelingsmaatschappij Noord-Holland Noord effectiever worden ingezet, gericht op het identificeren van initiatieven en (potentiële) businesscases voor Invest-MRA. Of bij het signaleren van nieuwe ontwikkelingen, technologieën en barrières in de markt. De komst van Invest-MRA kan verder ondersteunend zijn aan de acquisitie door amsterdam inbusiness (aib) van buitenlandse bedrijven in de energietransitie en circulaire economie. Zo ontstaat meer samenwerking en synergie en vergroten we de impact van het ecosysteem.



Binnen het regionale ecosysteem zijn veel initiatieven die zich richten op de ondersteuning en of financiering van relatief kleine projecten. Het provinciale innovatiefonds, Start-up in Residence en het Programma Investeringsgereed Innovatief MKB (PIM) zijn daar voorbeelden van. Het Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland (PDENH) kan ook grotere proposities financieren, maar in de praktijk is de gemiddelde financiering kleiner dan de scope van Invest-MRA. Bovendien zijn de middelen van PDENH naar verwachting binnen enkele jaren uitgeput. In Flevoland is recent de organisatie Horizon opgericht. Horizon biedt (generiek) business development voor het MKB in Flevoland en heeft een financieringsinstrumentarium met name gericht op kleinere proposities. Invest-MRA richt zich op de hele MRA en NHN met een focus op grotere investeringen en scale-ups. Hiermee vormt Invest-MRA de missing link in de opwerking en financiering van grote bedrijfsmatige initiatieven in heel de MRA en NHN naar Invest-NL waardige proposities.





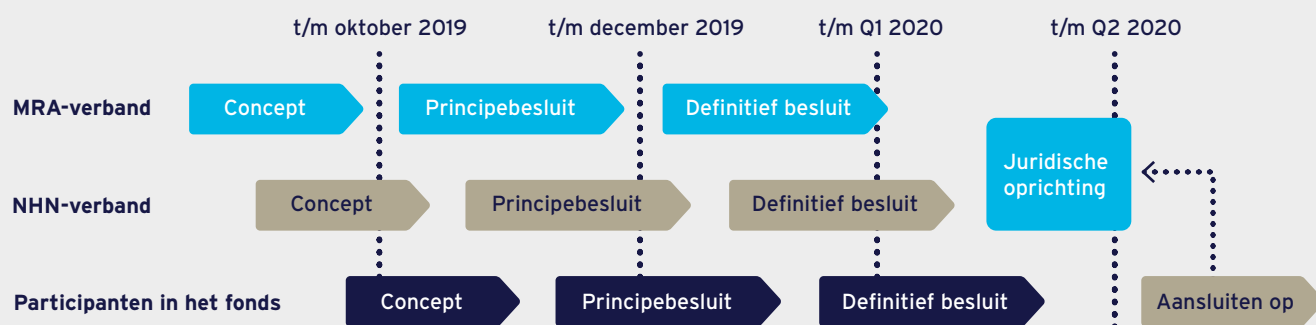
## VI. De vervolgstappen

Dit document is het resultaat van de werkzaamheden Invest MRA tot nu toe. Invest-MRA is nadrukkelijk een werktitel. De definitieve naam wordt nog bepaald. Deze fase heeft tot doel om vanaf december 2019 principebesluitvorming mogelijk te maken in de gemeenten van de MRA en in NHN. Zodat een start voor de zomer van 2020 mogelijk is. Hiermee beschikken de MRA en NHN zo snel mogelijk na de start van Invest-NL (16 januari 2020) over een logische counterpart in de eigen regio.

Voor de feitelijke oprichting wordt een separaat traject doorlopen met de MRA én met NHN. Dit traject is gericht op het instemmen met de oprichting van Invest-MRA én het beschikbaar stellen van de middelen van de exploitatiesubsidie ad circa € 1,8 miljoen (prijspeil 2020). Aanvullend op het traject met de MRA en NHN moeten alle

gemeenten en provincie(s) die willen participeren in het fonds een eigen traject doorlopen met hun gemeenteraad of provinciale staten over deelname. Deze organisaties volgen daartoe hun eigen deelnemingenkader.

Gelet op de vele betrokken organisaties, (bestuurlijke) agenda's en samenwerkingsverbanden, zal besluitvorming gefaseerd plaatsvinden. Dit is hieronder weergegeven. Invest-MRA is zo vormgegeven dat participerende organisaties ook na de juridische oprichting onder gelijke condities kunnen instappen. Zo wordt alle beoogde participanten voldoende tijd geboden om het traject met hun raad en staten te doorlopen én wordt gestart met de opbouw van de organisatie op basis van de reeds ontvangen toezeggingen.



---

## Deel 2 Bedrijfsplan

---



## 1.1 Aanleiding Invest-MRA

Nederland staat als gevolg van de klimaatopgave voor grote uitdagingen op het gebied van de energietransitie en circulaire economie. Dit gaat gepaard met grootschalige investeringen. Op landelijk niveau heeft het kabinet Invest-NL opgericht om economische investeringen in de transitieopgaven te stimuleren. Deze nieuwe investeringsinstelling ondersteunt grote bedrijfsmatige projecten op de transitieopgave en investeert daar zo nodig risicodragend in.

De MRA en NHN zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor circa 25% van het totale bruto nationaal product (BNP). Regionale inzet is cruciaal voor het realiseren van nationale en Europese klimaatambities én voor het behoud van een sterke economie. Analoog aan Invest-NL, maar passend bij de regionale structuur en context, beoogt de voorgestelde oprichting van Invest-MRA een belangrijke bijdrage te leveren aan de transitieopgaven in de MRA en NHN.

### Kader | Invest-NL

De rijksoverheid heeft 16 januari 2020 Invest-NL opgericht: een nieuwe ontwikkelings- en investeringsinstelling. De Tweede Kamer nam daarvoor op 22 mei 2019 unaniem een wetsvoorstel aan. Invest-NL wordt de instelling van het Rijk voor ontwikkeling en financiering van maatschappelijke transitieprojecten. Deze instelling wordt een privaatrechtelijke rechtspersoon met een eigen investeringsvermogen van € 1,7 miljard. Invest-NL gaat bijdragen aan het financieren van maatschappelijke transitieopgaven door eigen investeringen in bedrijfsmatige projecten. Invest-NL maakt daarnaast het verbeteren van de toegang tot Europese gelden mogelijk. Invest-NL heeft een samenwerkingsconvenant gesloten met de Regionale Ontwikkelings Maatschappijen in andere regio's in Nederland. De regio's MRA + NHN zijn hier vooralsnog geen onderdeel van. Met de oprichting van Invest-MRA vergroten de MRA en NHN de toegang tot Invest-NL.

## 1.2 Ontwikkeling van nieuwe markten

Kenmerk van de transitie is dat er sprake is van vorming van nieuwe markten: van de oude lineaire economie naar de nieuwe emissievrije en circulaire economie. Gelet op de aanwezige risico's en rendementen, kunnen private partijen de transitie niet alléén financieren. Technieken met een grote maatschappelijke potentie, die zich nog niet voldoende in de praktijk hebben bewezen en dus niet voldoende zekerheid bieden op (snel) rendement, krijgen daardoor niet de kans om in de praktijk getest te worden. Ook overheden kunnen het niet alleen. Zij beschikken niet over de innovatiekracht van private partijen en evenmin over de financiële ruimte die investeerders hebben. Het is daarom belangrijk dat overheden en de markt samenkomen en elkaar versterken bij de ontwikkeling van nieuwe markten.

Een voorbeeld daarvan is het opzetten van een (groene) waterstofinfrastructuur als alternatief voor fossiele brandstoffen. Er zijn inmiddels veel technieken ontwikkeld op het gebied van groene waterstof. Producenten hebben echter moeite om financiering aan te trekken, omdat de infrastructuur ervoor nog ontbreekt en daarmee een duidelijk zicht op rendement beperkt aantoonbaar is. Daarnaast zijn investeerders er niet happig op om in de infrastructuur te investeren, omdat in de praktijk de beschikbare technieken nog onvoldoende op grote schaal door de producenten zijn getest. Als de overheid bereid is te ondersteunen bij het realiseren daarvan, kunnen producenten de noodzakelijke investeringen aantrekken.

## 1.3 Kwartiermakersfase op basis van Routeboek Invest-MRA

In 2018 hebben gemeente Amsterdam en provincie Noord-Holland onderzoek laten doen naar de wijze waarop zij, in het licht van de transitieopgaven, het beste kunnen inspelen op de oprichting van Invest-NL.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat in heel Nederland regio's inspelen op de oprichting van Invest-NL door te zorgen voor een sterk regionaal ecosysteem voor duurzame economische ontwikkeling. Meestal gebeurt dit via een ROM. In onze regio is een deel van dat ecosysteem goed ingevuld, waardoor het zware ROM-instrument niet nodig is. De MRA en NHN missen echter als enige regio een organisatie die met business development én investeringskracht een logische counterpart vormt voor Invest-NL. Bovendien zijn er te weinig financieringsmiddelen voor proposities in de range tussen € 2 miljoen (waaronder er veel regionale fondsen zijn) en € 5 miljoen (waarboven Invest-NL financiering biedt). Uit het routeboek blijkt ook dat er volop vraag is naar (financiële) ondersteuning in dit tussengebied. De regio mist daarmee kansen en loopt in potentie veel geld mis als er niets gebeurt. Op basis van dit vooronderzoek zijn verschillende scenario's onderzocht én is een routeboek voor het voorkeursscenario gepresenteerd: de oprichting van Invest-MRA. Een organisatie die met expertise én een fonds, regionale bedrijven in de MRA en NHN ondersteunt die bijdragen aan de energietransitie en circulaire economie die het bestaande gat in het ecosysteem vullen.

Op basis van dit routeboek is er per 1 mei 2019 een kwartiermaker aangesteld. De kwartiermaker en zijn team hebben de afgelopen maanden vele gesprekken gevoerd met bedrijven, bestuurders, ambtelijke ondersteuning en experts, zowel in de MRA als in NHN. Doel van de kwartiermakersfase is om te komen tot definitieve besluitvorming over de oprichting van Invest-MRA. Dit deel 2 beschrijft het bedrijfsplan voor de oprichting van Invest-MRA.

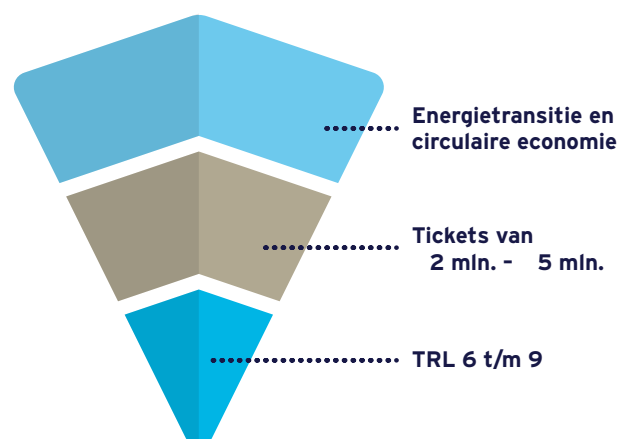


# H2 | Scope voor ontwikkelen én investeren

## 2.1 Doelstelling Invest-MRA

De doelstelling van Invest-MRA is om, indien de markt hier onvoldoende in voorziet, bij te dragen aan het realiseren van maatschappelijke transitieopgaven op energie en aan circulariteit door ondernemingen. Dit moet leiden tot Invest-NL-waardige proposities of proposities die op de private markt financiering kunnen vinden.

Invest-MRA heeft zowel voor haar ontwikkel- als financieringstaak een specifieke thematische focus (energietransitie en circulaire economie), financiële focus (tickets tussen de € 2 miljoen en € 5 miljoen) en een technologische focus: technology readiness levels (TRL) 6 t/m 9. Binnen deze scope opereert Invest-MRA aanvullend op het bestaande ecosysteem in de MRA en NHN. Zo draagt Invest-MRA bij aan optimale aansluiting bij Invest-NL en het regionale ecosysteem. In dit bedrijfsplan is bewust gekozen voor een scope op hoofdlijnen. De ontwikkelingen in de energietransitie en de circulaire economie volgen elkaar in een hoog tempo op. Denk bijvoorbeeld aan de enorme prijsdaling van reguliere zonneparken en offshore windparken. Invest-MRA krijgt daarom de ruimte om binnen deze scope maatwerk te leveren en in te spelen op actuele ontwikkelingen (waarbij kennisinstellingen en andere partners in het ecosysteem, bijv de Amsterdam Economic Board, een belangrijke signalerende rol hebben voor nieuwe ontwikkelingen). Invest-MRA gaat werken met een meerjarenplan voor de ontwikkelactiviteiten en krijgt een specifieke investeringsstrategie voor de investerings-activiteiten. In dit plan/strategie wordt de meest actuele stand van de in ontwikkeling zijnde markt voor de energietransitie en circulaire economie gevolgd.



## 2.2 Focus op energietransitie en circulaire economie

De scope is bij de start van Invest-MRA beperkt tot die proposities die bijdragen aan de transitieopgaven energie en circulariteit. Hiermee sluit Invest-MRA aan bij de landelijke en regionale klimaatambities. Juist op deze thema's komen de economische en de maatschappelijke opgaven voor de MRA en NHN samen.

De klimaatambities uit Parijs betekenen volgens het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) dat vooral het energiesysteem ingrijpend moet worden veranderd, ook in Nederland. De uitstoot van broeikasgassen moet in de periode tot 2050 vergaand worden verminderd.

De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om de herbruikbaarheid van producten en (fossiele) grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren. Dit is anders dan in het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd.

Binnen de voorgaande kwalitatieve definitie van de energietransitie en circulaire economie, onderscheidt Invest-MRA zeven duurzame technologievelen. Deze zijn nauw verbonden met de economische clusters in de MRA en NHN. De technologievelen zijn gebaseerd op de centrale technieken zoals deze aan bod komen in de klimaattafels:

1. Hergebruik materialen: benutten restmaterialen waarmee het aanboren van nieuwe materialen voorkomen wordt.
2. Groene grondstoffen: benutten van groene (biobased) grondstoffen die afbreekbaar zijn of hergebruikt kunnen worden.
3. CO2 als grondstof: inzet van opgewerkte CO2 als grondstof voor nieuwe productieprocessen.
4. Duurzame elektriciteit: opwekken, opslaan en distribueren van duurzame energie zonder CO2-uitstoot.
5. Duurzame warmte (incl. geothermie): onttrekken, opslaan en distribueren van duurzame warmte zonder additionele CO2-uitstoot.
6. Alternatieve brandstof/gassen (incl. H2): ontwikkelen, opslaan en distribueren van alternatieve brandstoffen zoals waterstof (H2) en biokerosine.
7. Verhogen efficiency/besparing: alle maatregelen die bijdragen aan een substantiële verlaging van CO2-uitstoot.

## 2.3 Focus op tickets tussen € 2 miljoen en € 5 miljoen

Invest-MRA ondersteunt of financiert ondernemingen. Dit kunnen individuele bedrijven zijn (scale-ups, innovatieve MKB'ers en grote ondernemingen) of consortia. Invest-MRA richt zich daarbinnen op het realiseren en of het financieren van een bedrijfsmatig plan. Dit wordt de 'propositie' genoemd.

De meeste proposities zullen een financiële vraag hebben. Dit noemen we de tickets. In de context van dit bedrijfsplan gaat het bij de tickets om de gevraagde bijdrage van Invest-MRA of de nog op de markt te financieren bijdrage met ondersteuning door business development van Invest-MRA.

In de MRA en NHN is al veel ondersteuning en financiering voor de tickets tot circa € 2 miljoen. Op landelijk niveau is er met Invest-NL veel ondersteuning en financiering voor de tickets vanaf € 5 miljoen. Invest-MRA richt zich specifiek op het tussenliggende gebied, waarvoor in de MRA en NHN nog maar beperkte ondersteuning en financiering aanwezig is.

Als er in dit bedrijfsplan gesproken wordt over de tickets van € 2 miljoen tot € 5 miljoen, gaat het over de eventuele eigen financieringsbijdrage van Invest-MRA (of de bijdrage die met ondersteuning van business development van Invest-MRA opgehaald kan worden op de private markt). Omdat Invest-MRA nooit alleen zal financieren, ligt de totale financieringsvraag per propositie tussen de € 5 miljoen en € 25 miljoen.



## 2.4 Focus op Technology Readiness Levels 6-9

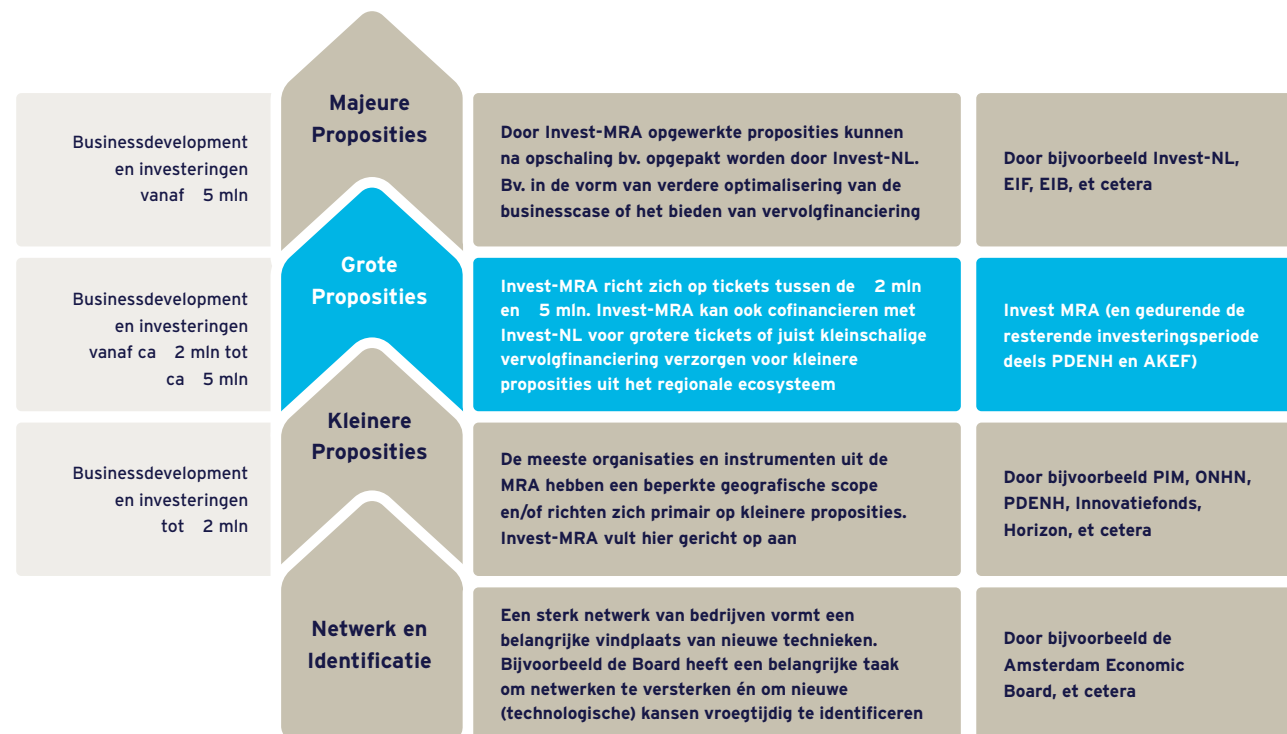
In lijn met de uitgevoerde marktverkenning, richt Invest-MRA zich in de basis op het ondersteunen of financieren van groei en op (grootschalige) toepassingen. Het draait hierbij om het commercialiseren van in concept bewezen technologieën. Voor Invest-MRA geldt daarom als aanvullende voorwaarde dat de propositie zich moet bevinden in de Technology Readiness Levels (TRL) 6-9.

Binnen de scope vallen bijvoorbeeld het investeren in de opwekking en infrastructuur voor (groene) waterstof, de opschaling van technieken voor het omzetten van plastics in nieuwe grondstoffen en de ontwikkeling van een grootschalige installatie voor bioraffinage. Buiten de scope valt bijvoorbeeld de aanleg van reguliere zonneparken waarbij marktintroductie reeds volledig heeft plaatsgevonden.

## 2.5 Regionale aansluiting en samenwerking met Invest-NL

Voor de MRA en Noord Holland Noord (dat gezamenlijk circa 25% van de Nederlandse economie vertegenwoordigen én waar logischerwijs ook minimaal 25% van het investerend vermogen van Invest-NL zou moeten landen) is er nog geen counterpart voor Invest NL. Invest-MRA vult dat gat. Vanuit de scope krijgt Invest-MRA een hoge mate van aansluiting op Invest-NL. Dit is van grote waarde voor de samenwerking met Invest-NL (zie ook onderstaand schema).

Op dit moment werkt Invest-NL al intensief samen met andere regio's in Nederland. Dit zijn veelal de ROM's. Zo is er een samenwerkingsconvenant, is er een periodiek overleg tussen de ROM's en Invest NL en zijn er accountmanagers voor elke ROM, waarin de koers en ontwikkelingen op hoofdlijnen worden afgestemd. Daarnaast werken businessdevelopers van Invest-NL al samen met businessdevelopers van de regio's aan de opbouw van proposities. En wordt vanuit het onderdeel financiering al intensief gezocht naar kansrijke proposities waarin Invest-NL en de regionale investeringsfondsen samen kunnen investeren. Daarbij is investeren door de regio geen formele voorwaarde voor Invest-NL. Wel worden regionale investeringen als vertrouwenwekkende indicatie van commitment gezien.



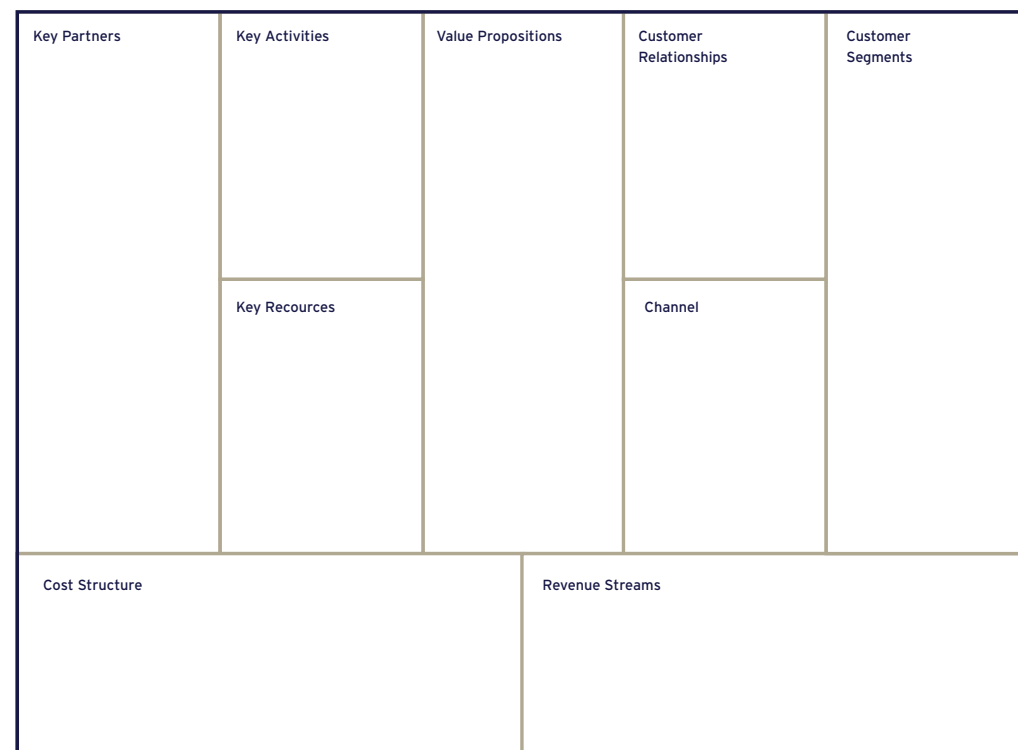
# H3 | Werking van de business-development

Business development vormt een van de belangrijkste taken van Invest-MRA. De businessdevelopers van Invest-MRA ondersteunen ondernemers om hun proposities te concretiseren en hun businessplannen te optimaliseren. Zo kunnen innovatieve projecten en innovatieve MKB-bedrijven helpen om hun kans van slagen te vergroten of om bestaande concepten op te schalen. De businessdevelopers werken op basis van een door de directeur-bestuurder op te stellen meerjarenplan. In dit meerjarenplan wordt aangesloten op de actuele ontwikkelingen in de energietransitie en circulaire economie.

## 3.1 Aansluiten bij de knelpunten voor ondernemers bij de opschaling van hun propositie

Invest-MRA opereert primair marktgedreven (op basis van vragen vanuit het bedrijfsleven). Ondernemers die werken aan de opschaling van hun proposities in de energietransitie, hebben te maken met een scala aan niet-financiële barrières. Voorbeelden daarvan zijn:

- Inzicht in technologische mogelijkheden.
- Inzicht in economische haalbaarheid.
- Vinden en binden van kennispartners en technologieleveranciers.
- Matchmaking met potentiële klanten en toeleveranciers.
- Beschikbaarheid van (demonstratie) locaties.
- Knellende wet- en regelgeving.



De businessdevelopers van Invest-MRA ondersteunen op bovenstaande punten. Ook dragen ze, na optimalisatie van de businesscase, bij aan de doorgeleiding naar private investeerders. Dit vindt plaats door het toetsen van innovaties op technische en commerciële haalbaarheid. Invest-MRA adviseert en begeleidt ondernemers om hun plannen uitvoerbaar en financieerbaar te maken. Het bovenstaande businessmodel canvas zoals hiernaast weergegeven is daarbij een van de tools van de businessdevelopers.

## 3.2 Focus op het versnellen van de stappen in het ontwikkelproces

Binnen de scope sectoren, draagt Invest-MRA er aan bij dat proposities sneller van idee tot realisatie kunnen worden gebracht. Om hun proposities naar de markt te brengen, doorlopen ondernemers globaal vijf stappen. In navolgend schema zijn de stappen opgenomen. Het werk van de businessdevelopers richt zich met name op de overgang van de plan- naar de businesscasefase en van de businesscase- naar de uitvoeringsfase.

Van plan- naar businesscase-fase. In deze stap is het project nader uitgewerkt. Specifieke opdrachten worden uitgezet, bijvoorbeeld voor ontbrekende technische kennis of marktonderzoek. Hiermee geven de betrokken partijen aan zich in te zullen zetten om toe te werken naar een businesscase.

De inzet van businessdevelopers van Invest-MRA draagt eraan bij dat de businesscase getoetst wordt op financiële en technische haalbaarheid (en dat het projectconsortium zo nodig versterkt wordt).

Van businesscase- naar uitvoeringsfase. Om van een businesscase te spreken, moet het voorstel aan een aantal criteria voldoen. De financiële, commerciële en operationele haalbaarheid moet op hoofdlijnen zijn aangetoond en de onderlinge afspraken (risico's en verantwoordelijkheden) tussen partijen moeten in beeld zijn. Dit is het fundament voor demonstraties (op grote schaal). Dit is de laatste stap naar marktintroductie die met inzet van de businessdevelopers wordt versneld.

### Productontwikkeling: van idee tot realisatie





### 3.3 Bieden van toegevoegde waarde aan ondernemers

Door het leggen van nieuwe verbindingen, groeien en bloeien innovaties. Bijvoorbeeld door bedrijven, kennisinstellingen en overheden met elkaar in contact te brengen. Of door technologieproviders of leveranciers van grondstoffen aan elkaar te koppelen aan een initieel consortium (business-to-business). Tevens zie je vaak vernieuwende ideeën ontstaan op zogenoemde cross-overs tussen de zeven technologievelden zoals opgenomen in de scope. De businessdevelopers van Invest-MRA fungeren hierbij als katalysator, nadat het bedrijfsleven heeft aangegeven kansen te zien of mogelijkheden te willen onderzoeken. Deze vraagsturing is essentieel om vroegtijdig te toetsen of de inzet van Invest-MRA van toegevoegde waarde is. Is er een behoefte die wordt ingevuld? Is er een aantal afnemers of klanten? Wordt er meerwaarde gegenereerd? Alleen wanneer het bedrijfsleven de kar wil trekken en het eigenaarschap op zich wil nemen kan Invest-MRA zinvol ondersteuning bieden in de vorm van business development.

### 3.4 Voorbeelden van proposities voor business development

Om voor ondersteuning van Invest-MRA in aanmerking te komen moeten proposities bijdragen aan de energietransitie of de ontwikkeling van de circulaire economie. Een voorbeeld daarvan is het opzetten van een groene waterstofinfrastructuur als alternatief voor fossiele brandstoffen. Een ander voorbeeld zou het omzetten van afval in nieuwe grondstoffen kunnen zijn. Een groot deel van het Nederlandse afvalplastics is bijvoorbeeld nog niet recyclebaar. Op kleine schaal zijn er verschillende pilots om plastics om te zetten in grondstoffen voor nieuwe plastic producten of voor ander productieprocessen. De businesscase voor de opschaling hiervan op industriële schaal ontbreekt. Hierbij kan gedacht worden aan het omzetten niet recycleerbare afvalplastics in noodzakelijk grondstoffen voor de groene chemische industrie. Voor het organiseren van deze opschaling moeten consortia gebouwd worden, en dienen stevige investeringen te worden gedaan. Hieronder zijn een aantal voorbeeldprojecten opgenomen die in potentie in aanmerking komen voor ondersteuning door businessdevelopers van Invest-MRA:

- Elektroboilers.
- Demonstratie faciliteit biokerosine.
- Hergebruik groenafval.
- (Ultra) diepe geothermie.
- Groene datacenters.
- Duurzame batterijen.
- Hergebruik plastics / pyrolyse.
- Superkritisch vergassen.
- Warmtenetten.
- Waterstof elektrolyse.



# H4 | Werking van het investeringsfonds

## 4.1 De 'economics' van een fonds

Het fonds is een speciaal onderdeel van Invest-MRA. Dit hoofdstuk beschrijft de financieringsvraag vanuit het bedrijfsleven, het financieringsaanbod vanuit Invest-MRA en het daaruit volgende verdienvermogen van het fonds (risico, looptijd en rendement). De doorrekening en onderliggende uitwerking van financieringstypologieën is uitgevoerd door KPMG.

Het fonds wordt ingezet om zowel een maatschappelijke en financiële doelstelling te bereiken:

- **Maatschappelijke doelstelling:** Voor Invest-MRA is de maatschappelijke doelstelling het ondersteunen van de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie in de MRA en NHH en daarmee bijdragen aan de ontwikkeling van de 'nieuwe economie'.
- **Financiële doelstelling:** Invest-MRA heeft als financiële doelstelling om het geïnvesteerde kapitaal binnen een periode van 25-30 jaar terug te verdienen en daarmee als fonds 'nominaal revolverend' te zijn (zonder rente of indexatie).

De maatschappelijke en financiële doelstelling dienen als input voor een nader vast te stellen investeringsstrategie. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) stelt deze in haar eerste vergadering vast. Die strategie zal, met het oog op de gewenste risicospreiding, voorwaarden stellen aan de omvang en aard van de investeringen. Dit hoofdstuk is het fundament voor de definitieve investeringsstrategie.



## 4.2 Financieringsvraag vanuit het bedrijfsleven

Invest-MRA ondersteunt verschillende soorten bedrijven. De bedrijven kunnen het fondsmanagement direct benaderen, doorverwezen worden door andere fondsen of aangedragen worden door de businessdevelopers van Invest-MRA. Invest-MRA onderscheidt vier soorten typologieën van bedrijven. Deze zijn hierna samengevat (waarbij ook combinaties tussen de typologieën mogelijk zijn).

<b>Duurzame Infrastructuur</b>	<b>Nieuwe duurzame technologie</b>
Een groot bedrijf of consortium dat fysieke infrastructuur ontwikkelt en aanlegt. Vraagt financiering met een (zeer) lange looptijd.	Een groot bedrijf of consortium dat werkt aan een innovatieve technologie (TRL). Vraagt financiering voor het opschalen van de techniek.
<b>Innovatief MKB</b>	<b>Duurzame scale-ups</b>
Een gevestigde MKB onderneming (met positieve kasstromen). Vraagt financiering voor de ontwikkeling en uitrol een innovatief concept.	Een nieuwe onderneming met enkele bestaande operaties, omzet en initiële winst. Vraagt financiering voor groei naar de volgende levensfase.



### 4.3 Financieringsaanbod vanuit Invest-MRA

De tickets van Invest-MRA liggen tussen de € 2 miljoen en € 5 miljoen. De financiering moet gericht zijn op ontwikkeling en groei van het bedrijf. De financiering mag niet leiden tot uitkeringen aan bestaande aandeelhouders of herfinanciering van eerdere financiers.

Het fondsmanagement krijgt de ruimte om 10% van het gecommiteerde fondskapitaal in te zetten voor het verstrekken van financiering van tickets onder de € 2 miljoen en om aanvullend 10% van het gecommiteerde fondskapitaal in te zetten voor financiering van tickets boven de € 5 miljoen.

Invest-MRA opereert altijd samen met andere (financiële) partijen en of andere (impact) investeerders. Hierbij biedt Invest-MRA eigen vermogen en (achtergestelde) leningen (inclusief asset based finance). Bij het verstrekken van eigen vermogen aan ondernemingen neemt Invest-MRA alleen minderheidsbelangen. Hieronder zijn de belangrijke kenmerken weergegeven.

	Beschrijving	Zeggenschap	Looptijd
<b>Lening (senior debt)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorm van vreemd vermogen waarbij de leningnemer zekerheden afgeeft aan de leningverstrekker.</li> <li>Verstrekker heeft daarmee recht tot uitwinning van het onderpand wanneer de leningnemer in gebreke blijft.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Senior debt-investeerders hebben geen zeggenschap in een onderneming, tenzij hiervoor bepaalde rechten zijn opgenomen in de convenanten van de lening.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De looptijd van senior debt is afhankelijk van de specifieke afspraken gemaakt tussen de geldverstrekker en de onderneming.</li> </ul>
<b>Achtergestelde lening (junior debt)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vorm van vreemd vermogen waarbij de verstrekker achtergesteld is ten opzichte van andere (senior) financiers bij betaling van rente en aflossing en uitnutting van zekerheden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junior debt-investeerders hebben geen zeggenschap in een onderneming, tenzij hiervoor bepaalde rechten zijn opgenomen in de convenanten van de lening.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Middel) Lange looptijd met weinig tot geen afbetaling gedurende de looptijd. In het algemeen wordt er tussentijds niet afgelost op de hoofdsom.</li> </ul>
<b>Eigen vermogen (Equity)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestaat uit de investering van aandeelhouders.</li> <li>Aandeelhouders worden als laatste terugbetaald bij een faillissement, maar delen mee in een potentiële upside bij exit. (of winsten bij verkoop).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De houders van het eigen vermogen (aandelen) van een bedrijf bezitten het eigendomsrecht van een onderneming en daarmee ook de zeggenschap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voor eigen vermogen geldt een onbeperkte looptijd of tot moment van verkoop op liquidatie van de onderneming. Hierdoor wordt het ook gezien als permanent vermogen.</li> </ul>

### 4.4 Verdienvermogen (risico, looptijd en rendement)

De beoogde looptijd van het fonds is 25 jaar. Dat is de periode waarin het fonds zich moet terugverdienen. Hierbij wordt uitgegaan van een investeringsperiode van circa 10 jaar. Dat is de periode waarbinnen de investeringen worden gedaan. Hierna resteert nog 15 jaar voor beheer van de portefeuille (die met 5 jaar verlengd kan worden).

te realiseren, zal het financiële rendement dalen. In de door de AVA vast te stellen investeringsstrategie worden de definitieve kaders voor de allocatie van middelen bepaald. Hierbij geldt het streven naar nominale revolverendheid als ondergrens voor de investeringsstrategie. Het rendement op fondsniveau kan niet een-op-een worden doorgeschoven naar de individuele

#### Kader | doorrekening verdienvermogen van het fonds

Voor dit bedrijfsplan is het verdienvermogen van het fonds in beeld gebracht voor een fondsomvang van € 100 miljoen, een looptijd van 25 jaar en de risicoprofielen die passen bij de investeringsstrategie. Uitgangspunt is onderstaande allocatie van de fondsmiddelen (die samenhangen met een specifiek risicoprofiel).

Kapitaal allocatie		Typologie 1 Infrastructuur	Typologie 2 New technology	Typologie 3 MKB	Typologie 4 Scale-up
	Totaal (%)	30.0%	30.0%	20.0%	20.0%
Senior debt	10.0%	5.0%	5.0%	-	-
Junior debt	70.0%	20.0%	20.0%	20.0%	15.0%
Equity	20.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

Het fondsmanagement streeft naar de realisatie van een market rate of return (waarbij rekening wordt gehouden met de hogere risico's en of de langere doorlooptijd die Invest-MRA hanteert ten opzichte van marktpartijen). Als ondergrens geldt daarbij dat het fonds nominaal moet revolveren na aftrek fondskosten (hierbij is er geen sprake van inflatiecorrectie).

investeringen. Het benodigde rendement op een investering is afhankelijk van het onderliggende risicoprofiel en de kans dat een investering verloren gaat. Mislukkingen en successen zullen elkaar binnen het fonds moeten compenseren. Daarbij dient iedere individuele investering wel een positieve businesscase en rendementsverwachting te hebben.

De financiële analyse toont dat revolverendheid van het fonds haalbaar is. Dit blijkt uit het basis-scenario en diverse conservatieve scenario's. In het meest negatieve scenario dat is doorgerekend tijdens botsproeven is sprake van een revolverendheid van circa 85%. Naarmate het fonds aanvullende risico's accepteert om haar maatschappelijke doelstelling

De werking van het fonds hangt samen met intrinsieke risico's. Het realiseren van maatschappelijke doelen kan leiden tot het accepteren van hogere risicoprofielen. Het is mogelijk dat het fonds daardoor een lager rendement haalt dan gepland en dat op termijn de waarde van het fonds hierdoor naar beneden moet worden bijgesteld.

#### 4.5 Rol van het fonds Invest-MRA in relatie tot Invest-NL en regionale fondsen

Invest-MRA vult nadrukkelijk het gat in het investeringslandschap tussen de fondsen in de MRA en NHN enerzijds én Invest-NL anderzijds. Daarbij zal Invest-MRA verschillende rollen vervullen. De rolinvulling is medeafhankelijk van de grootte van de tickets. De verschillende rollen zijn hieronder op hoofdlijnen weergegeven.

	Tot € 2 miljoen	Tickets € 2 miljoen tot € 5 miljoen	Tickets vanaf € 5 miljoen
<b>Lead-investor</b>	Alleen in bijzondere gevallen kan Invest-MRA deze rol pakken. In principe ligt deze bij andere partijen in het ecosysteem (zoals AKEF, PDENH of Horizon)	Dit is de primaire focus van Invest-MRA. Hier geeft Invest-MRA financiële steun waarmee de propositie snel Invest-NL-waardig kan worden.	In bijzondere gevallen kan het (gelet op het voortraject) efficiënt zijn als Invest-MRA optreedt als lead-investor en dat Invest-NL en private partners co-investeren.
<b>Co-investor</b>	Invest-MRA kan bijv. op verzoek van andere partijen in het ecosysteem optreden als co-investeerder.	Invest-MRA kan bijv. op verzoek van private impact investors ook optreden als co-investeerder.	Invest-MRA zal op landelijk niveau (soms samen met een private partij) de lead nemen. Bijdrage Invest-MRA kan de financiering sluitend maken.

#### 4.6 Exitstrategie

Na een investeringsperiode van 10 jaar zal het fondsmanagement de portefeuille in de daaropvolgende 15 jaar geleidelijk afbouwen of inzetten op verkoop van de resterende portefeuille (deze periode kan met 5 jaar verlengd worden). Het fondsmanagent stuurt hier actief op:

- Bij de initiële investeringsbeslissing wordt onderbouwd dat de propositie, gelet op de businesscase, goed te verkopen is. Bij participaties moet met de co-investeerders op voorhand de gewenste exitstrategie worden vastgelegd. Tegen het einde van de overeengekomen looptijd biedt het fonds zijn participatie te koop aan. Hierbij borgt het fondsmanagement voldoende flexibiliteit bij het bepalen van het verkoopmoment.
- In geval van financieren wordt het rendement bepaald door de rente en aflossing (en eventuele tussentijdse herfinancieringen). Leningen hebben een aflossingsschema voor terugbetaling van de hoofdsom. Bij het verstrekken van leningen kijkt het fondsmanagement per geval in hoeverre er incentives ingebouwd kunnen worden om vervroegde terugbetaling te stimuleren.

Aan het eind van de investeringsperiode van 10 jaar besluiten de aandeelhouders hoe zij de definitieve exitstrategie vormgeven. Zij wegen hierbij mee hoe de markt voor financiering van bedrijfsmatige projecten in de energietransitie en de circulaire economie zich de komende 10 jaar ontwikkelt. Hierbij zijn twee alternatieve exitstrategieën voorzien:

- De keuze om het beschikbare vermogen na (tussentijdse) exits te herinvesteren in lijn met de doelstellingen uit dit investeringskader. Dit leidt tot een verlenging van de investerings- en fondsperiode.
- De keuze om het gerealiseerde vermogen uit te keren door (tussentijdse) exits aan de aandeelhouders. Hiermee kunnen de aandeelhouders de gerevolveerde middelen opnieuw inzetten voor eigen maatschappelijke opgaven. Bij de exits wordt geborgd dat het fonds blijft beschikken over voldoende vrije ruimte om het management van de portefeuille goed te kunnen uitvoeren (gericht op de doelstelling van minimale revolverendheid en het streven naar market rate of return).

Na 10 jaar kunnen, zo lang de investerings- en fondsperiode niet verlengd wordt door de AVA, nieuwe investeringen alleen gedaan worden met instemming van dezelfde AVA. Vervolginvesteringen op bestaande investeringen blijven na 10 jaar mogelijk, met dien verstande dat de fondsmanager rekening dient te houden met de door de aandeelhouders vastgelegde exitstrategie.

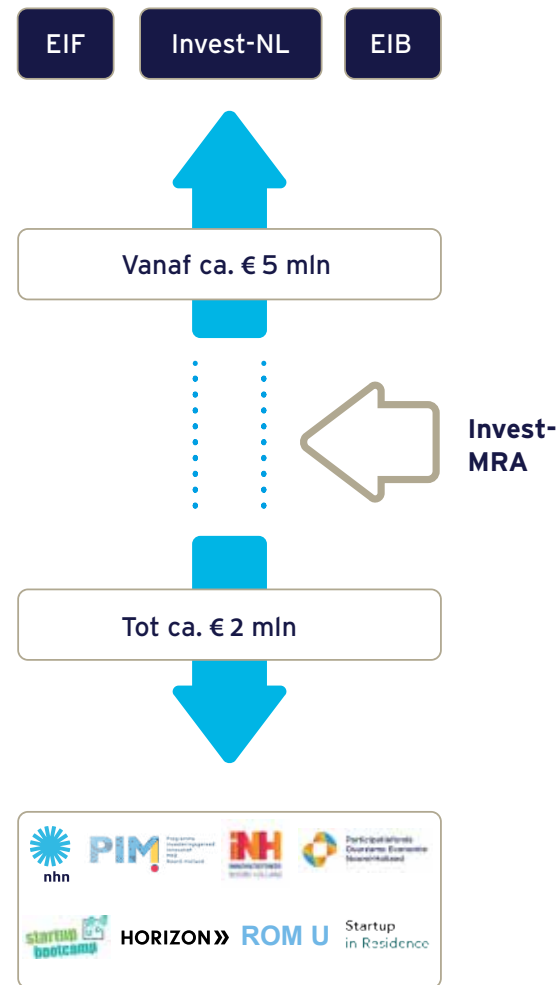


## 5.1 Invest-MRA binnen het regionale ecosysteem

Invest-MRA moet eraan bijdragen dat grootschalige proposities binnen de scope van Invest-MRA effectief worden opgewerkt naar Invest-NL-waardige proposities (of proposities die in de markt gefinancierd kunnen worden). Centraal staat de combinatie van financieren en ontwikkelen van grootschalige proposities. Daarmee vult Invest-MRA zowel een witte vlek in het landelijke ecosysteem als in het regionale ecosysteem.

Alle regio's in Nederland beschikken over een organisatie (ROM of anderszins) die als regionale counterpart voor Invest-NL functioneert. Binnen de MRA en NHN ontbreekt dit met uitzondering van deelgebied Flevoland. Hiermee vormt Invest-MRA de missing link in de opwerking en financiering van bedrijfsmatige initiatieven in heel de MRA en NHN naar Invest-NL-waardige proposities (zie ook deel I).

Invest-MRA wordt zo ingericht dat het de verbindingen tussen de verschillende organisaties in het ecosysteem verstrekt. Voor buitenlandse bedrijven in de energietransitie en circulaire economie is de komst van Invest-MRA bijvoorbeeld ondersteunend aan de acquisitietoek door aib. Daarnaast draagt de netwerk- en aanjaagfunctie van de Amsterdam Economic Board bij aan het identificeren van businesscases voor Invest-MRA. Ook heeft de board een belangrijke rol bij het signaleren van nieuwe ontwikkelingen, technologieën en barrières in de markt.



## 5.2 Invest-MRA krijgt twee samenwerkende teams

Invest-MRA krijgt twee teams en een gedeelde directie en staf:

- Directie en staf is verantwoordelijk voor de aansturing en ondersteuning van Invest-MRA als geheel.
- Team Ontwikkelen. De ontwikkelpoot van Invest-MRA ondersteunt (consortia van) bedrijven bij het aanscherpen en completeren van hun businesscase. Dit noemen we het opwerken van proposities. De onderliggende businesscase is veelal risicovol, kent een lange doorlooptijd en of een laag rendement. De inzet van business development draagt bij aan het optimaliseren van het bedrijfsplan, de ontwikkeling van sterke coalities en aan het ophalen van de nodige financiering hiervoor. Hierbij wordt in eerste instantie gekeken naar de private markt en Invest-NL. Zijn daar geen mogelijkheden, dan biedt het fonds Invest-MRA een laatste mogelijkheid.
- Team Investeren. De financieringspoot van Invest-MRA biedt financiering (met name leningen en participaties) voor grootschalige proposities binnen de transitieopgaven. Het fonds is daarbij revolverend, wat betekent dat de investeringen worden terugbetaald; er is dus geen sprake van subsidie, maar van deelneming en investering in technieken. Op deze manier steunt Invest-MRA de praktische ontwikkeling van technieken die niet voldoende met private investeringen alleen van de grond komen.

De teams hebben elk een zelfstandige rol en verantwoordelijkheid. Bij de intake van een propositie wordt expliciet gemaakt vanuit welk perspectief (ontwikkelen of investeren) Invest-MRA betrokken is. Daarbij maakt Invest-MRA ook afspraken over de wijze van informatie-uitwisseling tussen beide onderdelen.

## 5.3 Taken directie en staf

De directie en staf bestaat uit een directeur/ bestuurder met een financieel specialist/ controller en een directiesecretaris. Directie en staf waarborgt de samenhang binnen Invest-MRA en is verantwoordelijk voor de dagelijkse sturing en de afstemming met aandeelhouders, commissarissen en subsidiegevers. Invest-MRA schakelt aanvullende ondersteunende diensten (ICT/automatisering, communicatie en juridisch advies) waar mogelijk in via één van de aandeelhouders (bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam). Diensten die de aandeelhouder(s) niet kunnen leveren, zal Invest-MRA inhuren met het daarvoor beschikbare werkbudget.

## 5.4 Taken team Ontwikkelen

Het team Ontwikkelen richt zich op de gehele MRA en NHN. De ontwikkelpoot vormt het 'loketgedeelte' van Invest-MRA. De businessdevelopers uit dit team ondersteunen (consortia van) bedrijven. Taken van de businessdevelopers zijn onder andere:

- Het vergaren en delen van kennis en expertise, bijvoorbeeld inzake het optimaliseren van de bestaande financieringsinstrumenten(mix), het mee-ontwerpen en mee-ontwikkelen van nieuwe financieringsconcepten en businessmodellen en het optimaliseren van regelgeving voor complexe opgaven;
- Het verzorgen van verbindingen (kennisallianties) met nationale en regionale spelers op het gebied van investeren en ontwikkelen, zoals de complementaire partners Invvat-NL, Ontwikkelingsmaatschappij Noord-Holland-Noord, Horizon en ROM Utrecht. Maar ook: de Europese Investeringsbank en de regionale partners in de MRA en NHN, zoals bijvoorbeeld Amsterdam Economic Board (die een belangrijke rol heeft bij het identificeren van proposities én veranderingen in de markt voor de energietransitie en circulaire economie);
- Voorlichting en advies over een projectontwerp, bijvoorbeeld inzake consortiumpartners, inhoudelijke focus en te volgen processtappen;
- Toetsing, beoordeling en begeleiding, bijvoorbeeld het verzorgen van een globale toets op economische en technische haalbaarheid en het bieden van ondersteuning bij het formuleren van financiële kaders (het bepalen van de benodigde investeringen, kosten, raming van de opbrengsten en het identificeren van risico's, zodat een passende financieringsstructuur kan worden ontworpen).

Invest-MRA verricht ontwikkelactiviteiten in de vorm van niet-economische én economische activiteiten. Onder de niet-economische activiteiten vallen bijvoorbeeld bestaande regelgeving, nieuwe regelgeving en voorlichting. De economische activiteiten zijn toegespitst op een individuele onderneming/consortium. Deze activiteiten vallen onder het geldend vrijstellingskader van de Europese Commissie op het gebied van staatssteun.

Voor het team ontwikkelen wordt uitgegaan van zeven businessdevelopers. Met ongeveer een gelijke verdeling over de energietransitie en de circulaire economie.

Het team van businessdevelopers heeft op elk moment circa vijftien tot vijfentwintig proposities in portefeuille. Invest-MRA werkt alleen aan die proposities die de markt niet zelfstandig oppakt en waarvoor er geen andere regelingen zijn. Tegelijkertijd moet er een rendementsverwachting zijn (zij het op langere termijn dan gebruikelijk is in de markt of met meer risico). Om te komen tot de selectie van circa vijftien tot vijfentwintig proposities, vinden er gemiddeld zo'n 140 intakes plaats (digitaal of op basis van gesprekken). Elke businessdeveloper begeleidt zodoende twee tot vier proposities en verzorgt jaarlijks circa twintig intakes.

Bij het begeleiden van de twee tot vier grootschalige proposities per businessdeveloper zal het soms noodzakelijk zijn om gericht externe expertise in te zetten. Omdat de business-developers van Invest-MRA acteren in sterk gespecialiseerde sectoren, is het onwenselijk om alle specialistische kennis vast in dienst te nemen bij Invest-MRA. Het kleine vaste team van Invest-MRA zal daarom per casus zo nodig aangevuld worden met specialistische expertise van buiten (op basis van inhuur).

In de beginperiode van Invest-MRA ligt de nadruk op intakes, in de jaren daarna op ontwikkelen. Na opname in het portfolio zal een businessdeveloper de initiatiefnemers actief ondersteunen bij het uitwerken van hun projectvoorstel. Wanneer er onvoldoende match is tussen de doelstellingen van Invest-MRA en het project, wordt dit project doorgeleid naar partners in het bestaande ecosysteem.

## 5.5 Taken team Investeren

De fondsmanagers richten zich op die proposities binnen de transitieopgaven waarin een duidelijke financieringsbehoefte is geformuleerd en waar de markt niet in voorziet. Deze kunnen naar voren komen uit de lijn van het team Ontwikkelen, maar het kan ook zijn dat initiatiefnemers ze zelfstandig formuleren. Proposities uit de lijn van de ontwikkelpoot doorlopen dezelfde intake als alle andere proposities. Het team Investeren van Invest-MRA richt zich steeds op individuele ondernemingen of consortia. Invest-MRA heeft tot taak om voor eigen rekening en risico financiering te verstrekken aan:

- Ondernemingen of consortia die hun bedrijfsprocessen/bedrijfsvoering willen optimaliseren en daarmee een bijdrage leveren aan het realiseren van maatschappelijke transitieopgaven.
- Ondernemingen of consortia die producten en diensten aanbieden waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de maatschappelijke transitieopgaven.

Het gaat hierbij om aanvullende investeringen in de markt. Voor proposities moet duidelijk zijn dat ze niet zelfstandig op de markt financiering kunnen aantrekken (bijvoorbeeld op basis van meerdere afwijzingen van private partijen). Het fondsmanagement heeft als taak:

- Een portfolio (het screenen van proposities) op te bouwen.
- Investeringsvoorstellen (ten behoeve van het investeringscomité) voor te bereiden en uit te voeren.
- Beheer participaties (inclusief leningen) tot en met exit.

Wat betreft de investeringsactiviteiten wordt er zo veel mogelijk marktconform gewerkt. Dat betekent concreet dat er alleen wordt geïnvesteerd onder condities die ook voor een private partij in een reguliere markt acceptabel zouden zijn, dat wil zeggen dat een marktpartij onder vergelijkbare condities bereid is om ook te investeren in het bedrijf. Daarmee geeft het feit dat Invest-MRA instapt, voor een marktpartij voldoende vertrouwen om ook te financieren (waar men dat zelfstandig niet zou doen).

In andere gevallen kan besloten worden om af te wijken van het principe marktconformiteit bij individuele investeringen. Bijvoorbeeld omdat er in de desbetreffende specifieke businesscase sprake is van een groter risico, langere looptijden of een lager tarief dan gebruikelijk is in de markt. In dat geval wordt gebruikgemaakt van de vrijstellingsmogelijkheden die de Europese Unie daarvoor biedt (of zal de staatssteun op individueel transactieniveau worden gemeld).

Van alle investeringen brengt Invest-MRA de risico's in kaart en (indien van toepassing) monitort zij of aan de (betalings)verplichtingen wordt voldaan om de exitstrategie te realiseren. Ook verricht Invest-MRA zo nodig bijzonder

beheer (bijvoorbeeld omdat een ondernemer niet aan zijn betalingsverplichtingen voldoet). Dit is professioneel en zakelijk beleid, gericht op het beschermen van de eigen financiële belangen.

Invest-MRA krijgt een onafhankelijk investeringscomité. Dit comité komt alleen bijeen als er een concreet investeringsvoorstel ligt. Het comité voorkomt een 'tunnelvisie', en bewaakt dat projecten die opgeleverd worden door de businessdevelopers van Invest-MRA, conform het investeringskader door de fondsmanagers zijn beoordeeld en op geen enkele wijze voorrang zouden kunnen krijgen boven andere projecten.

Gelet op het specialistische karakter van het werk kan het team Investeren net als het team Ontwikkelen gebruikmaken van specialistische expertise (op basis van inhuur). Het team Investeren richt zich op de technische analyses van voorliggende proposities en op marktanalyse.

In de beginperiode ligt de nadruk op het beoordelen van proposities en op het komen tot investeringsbeslissingen. Gelet op het participatiekapitaal en de verwachte dealflow, kunnen er op jaarbasis circa drie tot vier participaties worden gedaan. Om dat te bereiken zullen er honderden proposities gescreend moeten worden. Na verloop van tijd krijgt de organisatie een steeds grotere capaciteitsvraag voor het beheren van proposities. De daartoe benodigde aanvullende capaciteit wordt bekostigd

uit het fondskapitaal (ten laste van het rendement). De kosten voor het fondsmanagement komen ten laste van het beschikbaar gestelde vermogen.

Het team Investeren werkt vanaf de start toe naar een basis van drie fonds- en investmentmanagers. Dit team groeit verder naarmate de dealflow toeneemt en het meer proposities onder beheer krijgt. Anders dan bij de ontwikkelpoot is het aantal medewerkers van dit team niet op voorhand vastgelegd. Het fondsmanagement ontvangt een maximale jaarlijkse beheervergoeding van 1 à 1,5% van het gecommitteerde vermogen. De inzet van medewerkers volgt de omvang van de portefeuille (in opbouw en afbouw). Hierbij wordt gekozen voor een combinatie van vaste en flexibele inzet.

## 5.6 Overzicht organisatie

De basisformatie van Invest-MRA bedraagt in totaal 14 fte. Gelet op de breedte van de transitieopgaven en de hoge mate van differentiatie in benodigde specialismen, zal Invest-MRA ook flexibele expertise inschakelen. Voor de ontwikkelpoot is daarvoor een werkbudget beschikbaar. Voor de investeringspoot moet dit worden opgevangen binnen de gemaximeerde beheervergoeding. Zie verder de meerjarenbegroting in hoofdstuk 7.

De medewerkers van Invest-MRA komen vast in dienst en worden beloond binnen de kaders van de WNT. De salarisschalen conform de BBRA gelden daarbij als referentie. Dit is in lijn met de publieke doelstelling van deze privaatrechtelijke organisatie. De beoogde referentie qua inschaling is hieronder opgenomen.

**Directeur/bestuurder**

**Directiesecretaris**

**Team ontwikkelen**  
(vaste omvang obv. prestatiesubsidie)

- 1 Lead businessdeveloper
- 4 senior businessdevelopers
- 2 businessdevelopers

**Controller**

**Officemanager**

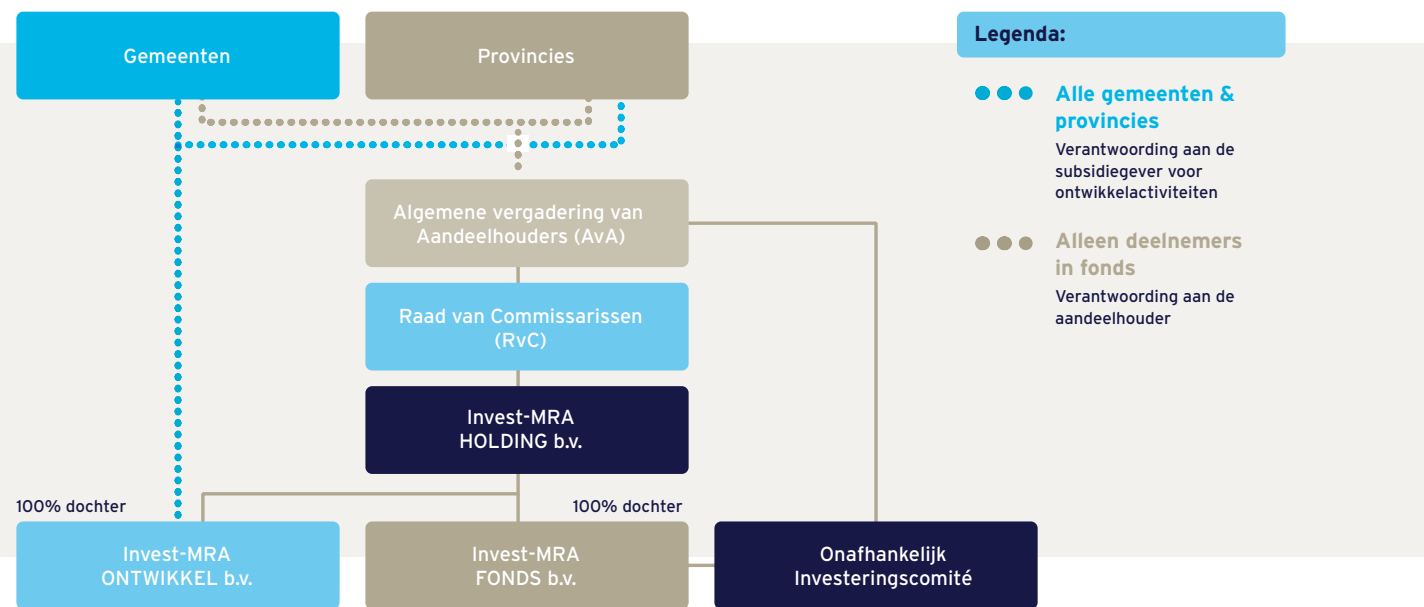
**Team investeren**  
(groeit mee met portefeuille)

- 1 sr. fondsmanager
- 1 med. Fondsmanager
- 1 analist/fondsmanager

Functie	Indicatie fte	Indicatie BBRA-schaal
Directeur/bestuurder	1	16
Controller/ financieel specialist	1	13
Directiesecretaris	1	13
Officemanager	1	9
Lead businessdeveloper (MT-lid)	1	15
Senior businessdeveloper	4	14
Businessdeveloper (medior)	2	12
Fondsmanager (MT-lid)	1	15
Senior investmanager	1	14
Investmanager (junior)	1	11

Invest-MRA wordt vormgegeven als een besloten vennootschap (bv) met beperkte aansprakelijkheid. Als regionale spiegel van Invest-NL krijgt Invest-MRA één holding-bv met twee meerderheidsdochter (100%) die zich richten op specifieke taken, te weten business development (via de ontwikkel-bv) en investeren (via de fonds-bv).

De governance is als volgt vormgegeven:



De verantwoording door Invest-MRA is tweeledig:

- Verantwoording naar de aandeelhouders. Invest-MRA krijgt aandeelhouders, een RvC en een onafhankelijk investeringscomité. Gemeenten en provincies die deelnemen aan het fonds kunnen op drie manieren sturen op Invest-MRA:
  - Zij worden lid van de AvA, waarin Invest-MRA via de jaarrekening verantwoording aflegt over de uitvoering van de activiteiten.
  - Zij kunnen de leden van de RvC benoemen, die op haar beurt de directie benoemt en controleert.
  - Zij kunnen het investeringskader vaststellen, waaraan de directie en het in te stellen onafhankelijke investeringscomité individuele investeringen moeten beoordelen.
  - Verantwoording naar de subsidiegever. Op basis van een meerjarige subsidieovereenkomst legt Invest-MRA verantwoording af aan de beoogde subsidiegevers. Dit zijn vooralsnog het MRA-bureau en de samenwerkende gemeenten in NHN.

## 6.1 Governance vanuit de aandeelhouders

### Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA)

Bij de start van Invest-MRA vormen overheden die deelnemen in het fonds samen de AvA. Naar rato van hun bijdrage aan het fonds, krijgen de aandeelhouders stemrecht in de holding-bv. Bij toetreding van nieuwe investeerders wijzigt de aandeelhoudersverhouding dienovereenkomstig. De AvA streeft naar uniforme besluitvorming. Blijkt dat niet mogelijk te zijn, dan besluit de AvA op basis van het principe 'One share, one vote' op basis van een gewone meerderheid (50% +1). Tevens treft de AvA maatregelen om de positie van kleine aandeelhouders te versterken (zie kader). Bevoegdheden van de AvA zijn:

- Het benoemen van leden van de RvC.
- Het benoemen van de directeur/bestuurder op (bindende) voordracht van de RvC.
- Het benoemen van leden in het investeringscomité op voordracht van de RvC.
- Het vaststellen van het investeringskader voor het investeringscomité.
- Het vaststellen van het beloningskader voor de directeur/bestuurder(s), de RvC en het investeringscomité (in lijn met de kaders van de WNT).
- Het vaststellen van het door de RvC jaarlijks aan te bieden meerjarenplan.
- Het vaststellen van de jaarrekening.
- Het nemen van besluiten tot:
  - Aanpassing/uitbreiding samenstellen directie/bestuurder(s).
  - Wijziging van de statuten.
  - Uitgifte van aandelen.
  - Oprichten van dochterondernemingen.
  - Vermindering van het geplaatste kapitaal.
  - Ontbinding van de vennootschap.
  - Het doen van uitkeringen.

### Positie kleine aandeelhouders

Invest-MRA streeft naar een gemengd aandeelhouderschap, waarin provincies, grote en kleine gemeenten vertegenwoordigd zijn. Naar rato van inleg zullen de gemeente Amsterdam en provincie Noord-Holland samen naar verwachting een aanzienlijke meerderheid hebben in de AvA. Om recht te doen aan het samenwerkingskarakter van Invest-MRA is het voorstel om in een separate stemovereenkomst aanvullende afspraken vast te leggen tussen de aandeelhouders. Instemmen met de separate stemovereenkomst geldt als eis voor het verkrijgen van aandelen.

Hierbij kan gedacht worden aan een vorm van voorwaardelijke besluitvorming. Daarmee leggen de aandeelhouders vast dat majeure besluiten slechts worden genomen indien naast een van de grote aandeelhouders minimaal PM kleine aandeelhouders hiermee instemmen. Zo vragen besluiten die steunen op instemming van de gemeente Amsterdam en of provincie Noord-Holland, ook instemming van een nader te bepalen aantal kleine aandeelhouders (afhankelijke van het totaal aantal deelnemers). Daarbij geldt in alle gevallen dat er een meerderheid moet zijn van 50% + 1.



### Raad van Commissarissen

De RvC bestaat uit drie leden. De profielen van de RvC-leden zijn bijgevoegd. De RvC komt bijeen zo vaak als een van de leden (of de directeur van Invest-MRA) dat noodzakelijk acht, maar minstens tweemaal per kalenderjaar. De leden van de RvC worden benoemd door de AVA. Het betreft een bezoldigde functie (waarvoor de AVA een bezoldigingskader vaststelt dat past binnen de WNT). Bevoegdheden van de RvC zijn:

- Het toetsen van de activiteiten van het investeringscomité aan het vastgestelde investeringskader.
- Het geven van een (bindend) advies over de voordracht van de directeur/bestuurder(s) na de aandeelhouders gehoord te hebben.
- Het geven van een advies over de voordracht van de leden van het Investeringscomité na de directeur/bestuurder(s) gehoord te hebben.
- Het toezien op het functioneren van de directeur/bestuurder(s).
- Het in overleg met de directeur/bestuurder aanbieden van een meerjarenplan aan de AVA.
- Het nemen van besluiten over de bezoldiging van de directeur/bestuurder(s) binnen het beloningskader.
- Het (mede)ondertekenen van de jaarrekening.

De RvC heeft aanvullende bevoegdheden voor de fonds-bv. Dit gaat om het goedkeuren van besluiten van de directeur/bestuurder(s) (voor het uitoefenen van stemrecht in de algemene vergadering van de meerderheidsdochter) met betrekking tot:

- Het goedkeuren van investeringen boven een bedrag van € 3,5 miljoen (binnen de grenzen van het investeringskader).
- Het in uitzonderlijke gevallen gemotiveerd goedkeuren van een investering waarover het investeringscomité een negatief advies heeft gegeven.
- Het vaststellen van een uitgewerkte investeringsstrategie.

### Directeur/bestuurder

Invest-MRA heeft één directeur/bestuurder. De directeur/bestuurder wordt benoemd door de AVA op bindende voordracht van de RvC. Voorafgaand aan de voordracht dient de RvC de AVA te horen.

Het is een bezoldigde functie (waarvoor de AVA een bezoldigingskader vaststelt dat past binnen de WNT). Bevoegdheden van de directeur/bestuurder zijn:

- Het besturen van de bv, inclusief meerderheidsdochters.
- Het opstellen van het meerjaren(bedrijfs)plan voor Invest-MRA waarin onder andere de inzet van capaciteit wordt bepaald.
- Het aangaan van rechtshandelingen voor de dagelijkse bedrijfsuitoefening.
- Het zorg dragen voor de financiering van de organisatie.
- Het opstellen van (tussentijdse) rapportages en jaarrekeningen.
- Het goedkeuren van investeringen in targetbedrijven tot cumulatief € 3,5 miljoen per bedrijf bij positief advies van het investeringscomité voor de fonds-bv.

De directeur/bestuurder(s) moet(en) zich gedragen naar de aanwijzingen van de AVA en de RvC en is/zijn gehouden deze op te volgen, tenzij ze in strijd zijn met het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Ingeval aanwijzingen van de AVA en de RvC onverenigbaar zijn, is de directeur/bestuurder(s) gehouden de aanwijzingen van de AVA op te volgen.

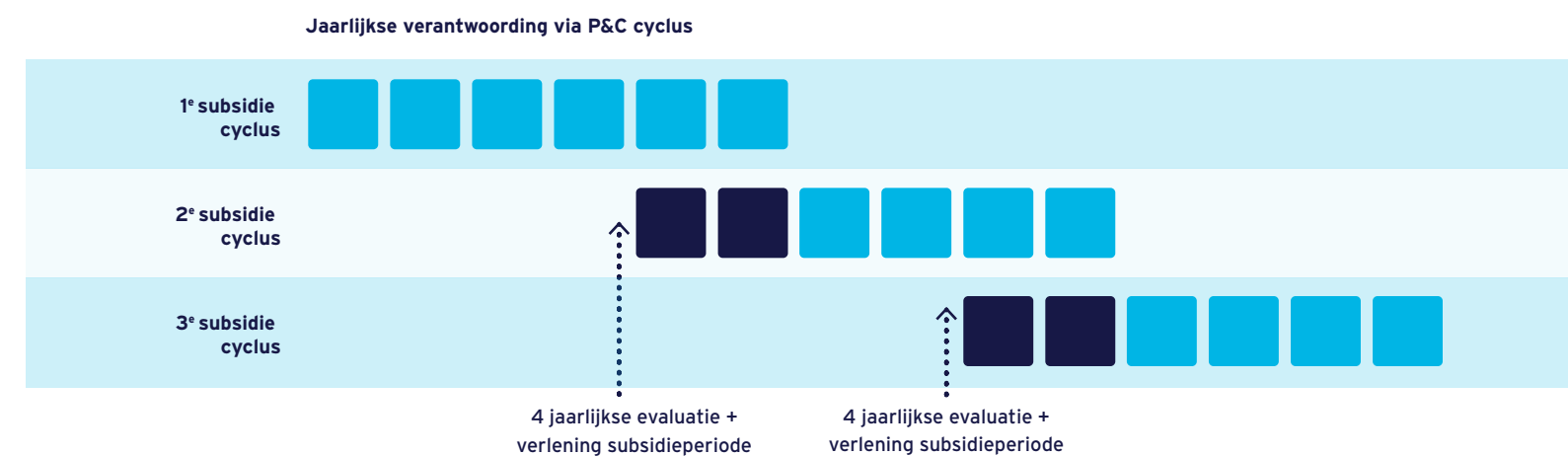
### Investeringscomité

Het Investeringscomité bestaat uit vijf leden. Het betreft bezoldigde functies (waarvoor de AVA een bezoldigingskader vaststelt dat past binnen de WNT). Benoeming vindt plaats door de AVA op basis van het bedrijfseconomische profiel van de leden, hun marktkennis en hun kennis van de technologievelden binnen de scope van Invest-MRA. De RvC doet hiertoe een niet-bindende voordracht aan de AVA. Het Investeringscomité komt bijeen zodra het fondsmanagement van de fonds-bv een investeringsbeslissing gereed heeft. Het Investeringscomité wordt gevraagd een zwaarwegend advies uit te brengen aan de directeur/bestuurder(s) van Invest-MRA ten aanzien van de voorgestelde investering, exit of afboeking.

## 6.2 Governance vanuit de subsidiegevers

Vanuit haar ontwikkeltaak zal Invest-MRA zich richten op het informeren, voorlichten, adviseren en begeleiden van bedrijven die een maatschappelijke transitie willen realiseren met rendement. Het voorstel is dat het MRA-bureau en NHN hiertoe een meerjarige prestatiesubsidie verstrekken aan Invest-MRA, waarbij het MRA-bureau en NHN aparte afspraken maken over de exacte verstrekking van deze subsidie. Het voorstel is dat de prestatiesubsidie wordt verstrekt voor een periode van telkens zes jaar. Na vier jaar vindt er een evaluatie plaats, waarna de subsidie in principe met vier jaar wordt verlengd. Dit staat weergegeven in onderstaand schema.

Binnen de begroting van het MRA-bureau, respectievelijk de begrotingen van de samenwerkende gemeenten in NHN, wordt dekking gecreëerd voor deze meerjarige subsidie, waarbij de MRA en NHN aansluiten bij de per regio gebruikelijke procedures.





### 6.3 Regionale samenwerkingspartners

Invest-MRA vult een belangrijk gat in het regionale ecosysteem. Door de positionering van Invest-MRA wordt het totale ecosysteem versterkt. Lokale en (sub)regionale incubators en accelerators kunnen hun opschalende bedrijven voor ondersteuning overdragen aan Invest-MRA. Maar de samenwerking gaat verder. Hieronder noemen we vier belangrijke (type) samenwerkingspartners:

- De Amsterdam Economic Board vervult een centrale rol in het identificeren van kansrijke proposities die opgepakt kunnen worden door Invest-MRA én in het detecteren van veranderingen in de markt voor de energietransitie en de circulaire economie die kunnen leiden tot wijziging van de scope en het meerjarenplan en de investeringsstrategie (vraagt besluitvorming door AVA).
- De regionale ontwikkelingsmaatschappijen Horizon, Ontwikkelingsmaatschappij Noord-Holland Noord en ROM Utrecht verzorgen waardevolle business development voor kleinschalige proposities (en de meeste kunnen ze ook financieren tot circa € 2,5 miljoen). Invest-MRA is de organisatie die kan bijdragen in de opschaling naar de volgende fase.
- Bestaande financieringsinstrumenten zoals PDENH, Innovatiefonds NH, AKEF en PIM hebben een belangrijke rol in het financieren van de voorfase van proposities.
- amsterdam inbusiness (aib) verzorgt in de regio de internationale acquisitie. De aanwezigheid van Invest-MRA met investerend vermogen versterkt de aantrekkingskracht van de regio.
- MRA-bureau heeft een centrale rol in de exploitatiesubsidie richting Invest-MRA. Voor NHH wordt nog bepaald welke organisatie deze rol op zich neemt.





# H7 | Meerjarenbegroting

De meerjarenbegroting voor Invest-MRA toont de ontwikkeling van lasten en baten voor de eerste 10 jaar van de organisatie. De ontwikkeling in de periode na 10 jaar is afhankelijk van de mate waarin de markt voor de energietransitie en de circulaire economie zich ontwikkelt naar volwassenheid. Afhankelijk van de ontwikkeling naar een volwassen markt, kan Invest-MRA op- en afgeschaald worden.

## 7.1 Begroting holding-bv

Hieronder staat de meerjarenbegroting van de holding-bv weergegeven. Onder de tabel zijn de belangrijkste posten toegelicht. Het accent ligt daarbij op de posten die afwijken van de ontwikkel-bv.

### Baten

De operationele kosten van de holding-bv worden gefinancierd vanuit twee stromen:

- afdracht ontwikkel-bv ter hoogte van 50% van de kosten;
- afdracht fonds-bv ter hoogte van 50% van de kosten.

Invest-MRA is gepositioneerd als één fiscale eenheid. Hiermee heeft Invest-MRA niet te maken met btw-plicht op interne doorlezen van medewerkers.

### Lasten

- **Personeelskosten.** De personeelskosten zijn gebaseerd op de inschaling volgens het BBRA 2019 (geïndexeerd naar 2020).
- **Overhead.** De overhead bestaat uit vaste bedragen per fte. Voor huisvesting geldt een opslag gelet op de kantoorprijzen in de MRA-regio.
- **Kosten RvC.** De drie leden krijgen een vergoeding voor hun diensten. Het gaat om een vast bedrag per lid. Dit is conform de WNT, gekoppeld aan het salaris van de directeur (15% directeurssalaris voor de voorzitter en 10% voor leden van de RvC).
- **Werkbudget.** Voor communicatie, accountantscontrole en advisering is een klein werkbudget opgenomen voor directie en staf. Uitgangspunt is dat werkbudget zo veel mogelijk bij de dochter-bv's is gealloceerd.
- **Diversen/onvoorzien.** In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een post diversen/onvoorzien ter hoogte van 5% van de totale begroting.

Baten Directie & staf	2020	2021	2022	2023	2024
Afdracht ontwikkel-bv	€ 404.846	€ 336.493	€ 264.787	€ 270.870	€ 277.094
Afdracht fonds-bv	€ 101.211	€ 181.188	€ 264.787	€ 270.870	€ 277.094
<b>Totaal baten Directie &amp; staf</b>	<b>€ 506.057</b>	<b>€ 517.681</b>	<b>€ 529.573</b>	<b>€ 541.740</b>	<b>€ 554.189</b>

Lasten Directie & staf *					
<b>Personeelskosten</b>	<b>€ 332.000</b>	<b>€ 339.968</b>	<b>€ 348.127</b>	<b>€ 356.482</b>	<b>€ 365.038</b>
Directeur	€ 141.000	€ 144.384	€ 147.849	€ 151.398	€ 155.031
Controller	€ 108.000	€ 110.592	€ 113.246	€ 115.964	€ 118.747
Directiesecretaris	€ 83.000	€ 84.992	€ 87.032	€ 89.121	€ 91.259
Officemanager	€ 66.000	€ 67.584	€ 69.206	€ 70.867	€ 72.568
<b>Overhead</b>	<b>€ 65.609</b>	<b>€ 66.856</b>	<b>€ 68.126</b>	<b>€ 69.421</b>	<b>€ 70.740</b>
Huisvesting	€ 22.811	€ 23.244	€ 23.686	€ 24.136	€ 24.595
Kantoorautomatisering	€ 13.797	€ 14.059	€ 14.326	€ 14.598	€ 14.876
Overige kosten	€ 29.001	€ 29.552	€ 30.114	€ 30.686	€ 31.269
<b>Kosten RvC</b>	<b>€ 39.350</b>	<b>€ 40.216</b>	<b>€ 41.100</b>	<b>€ 42.005</b>	<b>€ 42.929</b>
<b>Werkbudget</b>	<b>€ 45.000</b>	<b>€ 45.990</b>	<b>€ 47.002</b>	<b>€ 48.036</b>	<b>€ 49.093</b>
Marketing, communicatie en evenementen	€ 15.000	€ 15.330	€ 15.667	€ 16.012	€ 16.364
Accountant	€ 15.000	€ 15.330	€ 15.667	€ 16.012	€ 16.364
Advisering	€ 15.000	€ 15.330	€ 15.667	€ 16.012	€ 16.364
<b>Diversen/onvoorzien</b>	<b>€ 24.098</b>	<b>€ 24.651</b>	<b>€ 25.218</b>	<b>€ 25.797</b>	<b>€ 26.390</b>
<b>Totaal lasten Directie &amp; staf</b>	<b>€ 506.057</b>	<b>€ 517.681</b>	<b>€ 529.573</b>	<b>€ 541.740</b>	<b>€ 554.189</b>

Baten Directie & staf	2025	2026	2027	2028	2029
Afdracht ontwikkel-bv	€ 283.462	€ 289.977	€ 296.643	€ 303.463	€ 310.440
Afdracht fonds-bv	€ 283.462	€ 289.977	€ 296.643	€ 303.463	€ 310.440
<b>Totaal baten Directie &amp; staf</b>	<b>€ 566.925</b>	<b>€ 579.955</b>	<b>€ 593.286</b>	<b>€ 606.926</b>	<b>€ 620.881</b>

Lasten Directie & staf *					
<b>Personeelskosten</b>	<b>€ 373.799</b>	<b>€ 382.770</b>	<b>€ 391.956</b>	<b>€ 401.363</b>	<b>€ 410.996</b>
Directeur	€ 158.752	€ 162.562	€ 166.463	€ 170.459	€ 174.550
Controller	€ 121.597	€ 124.516	€ 127.504	€ 130.564	€ 133.698
Directiesecretaris	€ 93.450	€ 95.692	€ 97.989	€ 100.341	€ 102.749
Officemanager	€ 74.309	€ 76.093	€ 77.919	€ 79.789	€ 81.704
<b>Overhead</b>	<b>€ 72.084</b>	<b>€ 73.453</b>	<b>€ 74.849</b>	<b>€ 76.271</b>	<b>€ 77.720</b>
Huisvesting	€ 25.062	€ 25.538	€ 26.023	€ 26.518	€ 27.022
Kantoorautomatisering	€ 15.158	€ 15.446	€ 15.740	€ 16.039	€ 16.344
Overige kosten	€ 31.863	€ 32.469	€ 33.085	€ 33.714	€ 34.355
<b>Kosten RvC</b>	<b>€ 43.873</b>	<b>€ 44.838</b>	<b>€ 45.825</b>	<b>€ 46.833</b>	<b>€ 47.863</b>
<b>Werkbudget</b>	<b>€ 50.173</b>	<b>€ 51.276</b>	<b>€ 52.405</b>	<b>€ 53.557</b>	<b>€ 54.736</b>
Marketing, communicatie en evenementen	€ 16.724	€ 17.092	€ 17.468	€ 17.852	€ 18.245
Accountant	€ 16.724	€ 17.092	€ 17.468	€ 17.852	€ 18.245
Advisering	€ 16.724	€ 17.092	€ 17.468	€ 17.852	€ 18.245
<b>Diversen/onvoorzien</b>	<b>€ 26.996</b>	<b>€ 27.61</b>	<b>€ 28.252</b>	<b>€ 28.901</b>	<b>€ 29.566</b>
<b>Totaal lasten Directie &amp; staf</b>	<b>€ 566.925</b>	<b>€ 579.955</b>	<b>€ 593.286</b>	<b>€ 606.926</b>	<b>€ 620.881</b>

## 7.2 Begroting ontwikkel-bv

Hieronder staat de meerjarenbegroting van de ontwikkel-bv. Onder de tabel zijn de belangrijkste posten toegelicht.

### Baten

De baten van de ontwikkel-bv bestaan primair uit subsidiebijdragen. In de meerjarenbegroting wordt dit uitgesplitst in drie posten.

- Metropoolregio Amsterdam (MRA). Voor de ontwikkelactiviteiten vraagt Invest-MRA een bijdrage van de MRA. De bijdrage vanuit de MRA is begroot op 80% van de totale kosten van de ontwikkel-bv.
- Noord-Holland Noord (NHN). Voor de ontwikkelactiviteiten vraagt Invest-MRA tevens een subsidie aan de gemeenten van Noord-Holland Noord. De bijdrage vanuit de NHN is begroot op 20% van de totale kosten van de ontwikkel-bv.
- Overig (toekomstige bijdragen). De mogelijkheid bestaat dat Invest-MRA in de toekomst aanvullende taken moet uitvoeren, bijvoorbeeld voor specifieke projecten of specifieke regelingen. Hiervoor dienen dan aanvullende bijdragen te worden verkregen. Deze zijn vooralsnog op nul gesteld.

### Lasten

- Personeelskosten. De personeelskosten zijn gebaseerd op de inschaling volgens het BBRA 2019 (geïndexeerd naar 2020). Het gaat hier om de bruto werkgeverslasten. De inschaling ligt gemiddeld onder de beloning die private tegenhangers van Invest-MRA ontvangen. Dit vormt een risico.
- Overhead. De overhead bestaat uit vaste bedragen per fte. Deze zijn gebaseerd op de kengetallen vanuit de rijksoverheid (2019 geïndexeerd naar 2020). Huisvesting en automatisering vormen hierbinnen de grootste subposten. De overige kosten bestaan uit administratiekosten, reiskosten, opleiding en facilitair.
- Afdracht directie en staf. Voor verschillende diensten maakt de ontwikkel-bv gebruik van de holding. Ook zijn medewerkers vanuit directie en staf deels actief ten bate van de ontwikkel-bv. Hiertoe betaalt de ontwikkel-bv een afdracht aan de holding-bv. Uitgangspunt daarbij is 50% van de totale holdingkosten. In de opbouwfase van Invest-MRA loopt de ontwikkel-bv voor op de fonds-bv. Gelet daarop kennen 2020 en 2021 een hogere afdracht aan directie en staf vanuit de ontwikkel-bv.
- Werkbudget. Het werk van de ontwikkel-bv is in hoge mate specialistisch en vraagt om samenwerking met een groot aantal partners. Vanuit het werkbudget kan de ontwikkel-bv specialistische expertise inschakelen (juridisch, inhoudelijk en financieel) en heeft zij de ruimte om bijeenkomsten/matchmaking te verzorgen rond bepaalde proposities. Daarnaast is er rekening gehouden met accountantskosten.
- Diverse/onvoorzien. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een post onvoorzien ter hoogte van 5% van de totale begroting.

Baten Ontwikkel-bv	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Exploitatiebijdragen</b>	€ 1.899.381	€ 1.938.252	€ 1.899.049	€ 1.942.351	€ 1.986.646
Metropoolregio Amsterdam (MRA)	€ 1.519.505	€ 1.550.601	€ 1.519.239	€ 1.553.881	€ 1.589.317
Noord-Holland Noord (NHN)	€ 379.876	€ 387.650	€ 379.810	€ 388.470	€ 397.329
Overig (toekomstige bijdragen)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal baten Ontwikkel-bv</b>	€ 1.899.381	€ 1.938.252	€ 1.899.049	€ 1.942.351	€ 1.986.646

### Lasten Directie & staf \*

Personeelskosten	€ 796.000	€ 815.104	€ 834.666	€ 854.698	€ 875.211
Lead businessdeveloper (MT-lid))	€ 130.000	€ 133.120	€ 136.315	€ 139.586	€ 142.937
Senior businessdeveloper	€ 476.000	€ 487.424	€ 499.122	€ 511.101	€ 523.368
Businessdeveloper	€ 190.000	€ 194.560	€ 199.229	€ 204.011	€ 208.907
<b>Overhead</b>	€ 153.088	€ 155.997	€ 158.961	€ 161.981	€ 165.059
Huisvesting	€ 53.226	€ 54.237	€ 55.268	€ 56.318	€ 57.388
Kantoorautomatisering	€ 32.193	€ 32.805	€ 33.428	€ 34.063	€ 34.710
Overige kosten	€ 67.670	€ 68.955	€ 70.266	€ 71.601	€ 72.961
<b>Afdracht directie en staf (50%)</b>	€ 404.846	€ 336.493	€ 264.787	€ 270.870	€ 277.094
<b>Werkbudget</b>	€ 455.000	€ 538.360	€ 550.204	€ 562.308	€ 574.679
Marketing, communicatie en evenementen	€ 75.000	€ 150.000	€ 153.300	€ 156.673	€ 160.119
Accountant	€ 30.000	€ 30.660	€ 31.335	€ 32.024	€ 32.728
Advisering & inhuur (jur/fisc/orga)	€ 350.000	€ 357.700	€ 365.569	€ 373.612	€ 381.831
<b>Diversen/onvoorzien</b>	€ 90.447	€ 92.298	€ 90.431	€ 92.493	€ 94.602
<b>Totaal lasten Ontwikkel-bv</b>	€ 1.899.381	€ 1.938.252	€ 1.899.049	€ 1.942.351	€ 1.986.646

Baten Ontwikkel-bv	2025	2026	2027	2028	2029
<b>Exploitatiebijdragen</b>	€ 2.031.956	€ 2.078.304	€ 2.125.714	€ 2.174.212	€ 2.223.821
Metropoolregio Amsterdam (MRA)	€ 1.625.565	€ 1.662.643	€ 1.700.572	€ 1.739.369	€ 1.779.057
Noord-Holland Noord (NHN)	€ 406.391	€ 415.661	€ 425.143	€ 434.842	€ 444.764
Overig (toekomstige bijdragen)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totaal baten Ontwikkel-bv</b>	€ 2.031.956	€ 2.078.304	€ 2.125.714	€ 2.174.212	€ 2.223.821

### Lasten Directie & staf \*

Personeelskosten	€ 896.216	€ 917.726	€ 939.751	€ 962.305	€ 985.400
Lead businessdeveloper (MT-lid))	€ 146.367	€ 149.880	€ 153.477	€ 157.160	€ 160.932
Senior businessdeveloper	€ 535.928	€ 548.791	€ 561.962	€ 575.449	€ 589.259
Businessdeveloper	€ 213.921	€ 219.055	€ 224.312	€ 229.696	€ 235.209
<b>Overhead</b>	€ 168.195	€ 171.391	€ 174.647	€ 177.966	€ 181.347
Huisvesting	€ 58.478	€ 59.589	€ 60.721	€ 61.875	€ 63.051
Kantoorautomatisering	€ 35.370	€ 36.042	€ 36.727	€ 37.424	€ 38.135
Overige kosten	€ 74.347	€ 75.760	€ 77.199	€ 78.666	€ 80.161
<b>Afdracht directie en staf (50%)</b>	€ 283.462	€ 289.977	€ 296.643	€ 303.463	€ 310.440
<b>Werkbudget</b>	€ 587.322	€ 600.243	€ 613.449	€ 626.944	€ 640.737
Marketing, communicatie en evenementen	€ 163.642	€ 167.242	€ 170.921	€ 174.682	€ 178.525
Accountant	€ 33.448	€ 34.184	€ 34.936	€ 35.705	€ 36.490
Advisering & inhuur (jur/fisc/orga)	€ 390.232	€ 398.817	€ 407.591	€ 416.558	€ 425.722
<b>Diversen/onvoorzien</b>	€ 96.760	€ 98.967	€ 101.224	€ 103.534	€ 105.896
<b>Totaal lasten Ontwikkel-bv</b>	€ 2.031.956	€ 2.078.304	€ 2.125.714	€ 2.174.212	€ 2.223.821



### 7.3 Begroting fonds-bv

Hieronder staat de meerjarenbegroting van de fonds-bv weergegeven. Onder de tabel zijn de belangrijkste posten toegelicht. Het accent ligt daarbij op de posten die afwijken van de ontwikkel-bv.

#### Baten

De fonds-bv wordt gefinancierd vanuit het fondsrendement. Dat betekent dat het fondsmanagement minimaal zijn eigen kosten moet terugverdienen. Hiertoe wordt er gerekend met een maximale beheervergoeding van 1 à 1,5% van het gecommiteerde fondskapitaal. In de eerste jaren zal er geen sprake zijn van feitelijk rendement. Gedurende die periode komt de beheervergoeding ten laste van het gecommiteerde kapitaal. De beheervergoeding loopt gedurende de fondsperiode op (naarmate de dealflow toeneemt) en neemt op termijn af naargelang er meer exits zijn gerealiseerd.

#### Lasten

- **Personeelskosten.** De personeelskosten zijn gebaseerd op de inschaling volgens het BBRA 2019 (geïndexeerd naar 2020). Het gaat hier om de bruto werkgeverslasten. De inschaling ligt gemiddeld onder de beloning die private tegenhangers van Invest-MRA ontvangen. Dit vormt met name voor de fonds-bv een risico.
- **Overhead.** De overhead bestaat uit vaste bedragen per fte. Zie ook bij de ontwikkel-bv.
- **Kosten Investeringscomité.** De vijf leden krijgen een vergoeding voor hun diensten. Het gaat om een vast bedrag per bijeenkomst van het comité (passend binnen de WNT). De totale kosten zijn indicatief geraamd op € 1.000,- per bijeenkomst met een opslag van € 500,- voor de voorzitter. Uitgegaan wordt van maximaal 7 bijeenkomsten per jaar vanaf 2021.
- **Afdracht directie en staf.** Voor verschillende diensten maakt de fonds-bv gebruik van de holding. Ook zijn medewerkers vanuit directie en staf deels actief ten bate van de fonds-bv. Hiertoe betaalt de fonds-bv een afdracht aan de holding-bv. Uitgangspunt is 50% van de totale holdingkosten. In de opbouwfase van Invest-MRA loopt de ontwikkel-bv voor op de fonds-bv. Gelet daarop is de afdracht vanuit de fonds-bv in de eerste twee jaar lager begroot.
- **Werkbudget.** Het werk van de fonds-bv is in hoge mate specialistisch en vraagt om samenwerking met een groot aantal partners. Vanuit het werkbudget kan de fonds-bv specialistische expertise inschakelen (juridisch, inhoudelijk en financieel).
- **Diversen/onvoorzien.** In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een post onvoorzien ter hoogte van 5% van de totale begroting.

Baten Fonds-bv	2020	2021	2022	2023	2024
Beheervergoeding	€ 765.262	€ 1.006.186	€ 1.211.643	€ 1.239.087	€ 1.267.155
<b>Totaal baten Fonds-bv</b>	<b>€ 765.262</b>	<b>€ 1.006.186</b>	<b>€ 1.211.643</b>	<b>€ 1.239.087</b>	<b>€ 1.267.155</b>

Lasten Fonds-bv*					
<b>Personeelskosten</b>	<b>€ 332.000</b>	<b>€ 339.968</b>	<b>€ 348.127</b>	<b>€ 356.482</b>	<b>€ 365.038</b>
Fondsmanager (MT-lid)	€ 130.000	€ 133.120	€ 136.315	€ 139.586	€ 142.937
Senior Investeringsmanager	€ 119.000	€ 121.856	€ 124.781	€ 127.775	€ 130.842
(Junior) investmentmanager	€ 83.000	€ 84.992	€ 87.032	€ 89.121	€ 91.259
<b>Overhead</b>	<b>€ 65.609</b>	<b>€ 66.856</b>	<b>€ 68.126</b>	<b>€ 69.421</b>	<b>€ 70.740</b>
Huisvesting	€ 22.811	€ 23.244	€ 23.686	€ 24.136	€ 24.595
Kantoorautomatisering	€ 13.797	€ 14.059	€ 14.326	€ 14.598	€ 14.876
Overige kosten	€ 29.001	€ 29.552	€ 30.114	€ 30.686	€ 31.269
<b>Kosten Investeringscomité</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 38.500</b>	<b>€ 39.347</b>	<b>€ 40.213</b>	<b>€ 41.097</b>
<b>Afdracht directie en staf (50%)</b>	<b>€ 101.211</b>	<b>€ 181.188</b>	<b>€ 264.787</b>	<b>€ 270.870</b>	<b>€ 277.094</b>
<b>Werkbudget</b>	<b>€ 230.000</b>	<b>€ 331.760</b>	<b>€ 433.559</b>	<b>€ 443.097</b>	<b>€ 452.845</b>
Marketing, communicatie en evenementen	€ 50.000	€ 51.100	€ 52.224	€ 53.373	€ 54.547
Accountant	€ 30.000	€ 30.660	€ 31.335	€ 32.024	€ 32.728
Advisering en inhuur (jur/fisc/orga)	€ 150.000	€ 250.000	€ 350.000	€ 357.700	€ 365.569
<b>Diversen/onvoorzien</b>	<b>€ 36.441</b>	<b>€ 47.914</b>	<b>€ 57.697</b>	<b>€ 59.004</b>	<b>€ 60.341</b>
<b>Totaal lasten Fonds-bv</b>	<b>€ 765.262</b>	<b>€ 1.006.186</b>	<b>€ 1.211.643</b>	<b>€ 1.239.087</b>	<b>€ 1.267.155</b>

Baten Fonds-bv	2025	2026	2027	2028	2029
Beheersvergoeding	€ 1.295.862	€ 1.325.221	€ 1.355.249	€ 1.229.703	€ 1.146.900
<b>Totaal baten Fonds-bv</b>	<b>€ 1.295.862</b>	<b>€ 1.325.221</b>	<b>€ 1.355.249</b>	<b>€ 1.229.703</b>	<b>€ 1.146.900</b>

Lasten Fonds-bv*					
<b>Personeelskosten</b>	<b>€ 373.799</b>	<b>€ 382.770</b>	<b>€ 391.956</b>	<b>€ 401.363</b>	<b>€ 410.996</b>
Fondsmanager (MT-lid)	€ 146.367	€ 149.880	€ 153.477	€ 157.160	€ 160.932
Senior Investeringsmanager	€ 133.982	€ 137.198	€ 140.490	€ 143.862	€ 147.315
(Junior) investmentmanager	€ 93.450	€ 95.692	€ 97.989	€ 100.341	€ 102.749
<b>Overhead</b>	<b>€ 72.084</b>	<b>€ 73.453</b>	<b>€ 74.849</b>	<b>€ 76.271</b>	<b>€ 77.720</b>
Huisvesting	€ 25.062	€ 25.538	€ 26.023	€ 26.518	€ 27.022
Kantoorautomatisering	€ 15.158	€ 15.446	€ 15.740	€ 16.039	€ 16.344
Overige kosten	€ 31.863	€ 32.469	€ 33.085	€ 33.714	€ 34.355
<b>Kosten Investeringscomité</b>	<b>€ 42.001</b>	<b>€ 42.925</b>	<b>€ 43.870</b>	<b>€ 44.835</b>	<b>€ 45.821</b>
<b>Afdracht directie en staf (50%)</b>	<b>€ 283.462</b>	<b>€ 289.977</b>	<b>€ 296.643</b>	<b>€ 303.463</b>	<b>€ 310.440</b>
<b>Werkbudget</b>	<b>€ 462.808</b>	<b>€ 472.990</b>	<b>€ 483.395</b>	<b>€ 345.213</b>	<b>€ 247.308</b>
Marketing, communicatie en evenementen	€ 55.747	€ 56.974	€ 58.227	€ 59.508	€ 60.817
Accountant	€ 33.448	€ 34.184	€ 34.936	€ 35.705	€ 36.490
Advisering en inhuur (jur/fisc/orga)	€ 373.612	€ 381.831	€ 390.232	€ 250.000	€ 150.000
<b>Diversen/onvoorzien</b>	<b>€ 61.708</b>	<b>€ 63.106</b>	<b>€ 64.536</b>	<b>€ 58.557</b>	<b>€ 54.614</b>
<b>Totaal lasten Fonds-bv</b>	<b>€ 1.295.862</b>	<b>€ 1.325.221</b>	<b>€ 1.355.249</b>	<b>€ 1.229.703</b>	<b>€ 1.146.900</b>

## 7.4 Geconsolideerde Meerjarenbegroting Invest-MRA

Indicatief starten de totale kosten nu met € 2,7 miljoen in 2020 (voor ontwikkel- en investeringsactiviteiten) en lopen die met de indexatie én groei van de fonds-bv op naar maximaal € 3,5 miljoen in 2027. Dit gaat om de kosten voor zowel de ontwikkelactiviteiten als het fondsmanagement. De personeelslasten zijn in de indicatieve meerjarenbegroting opgenomen vanaf het eerste jaar. Het is aan de directeur/bestuurder om de ingroei/opbouw van de organisatie binnen de begroting vorm te geven.

## 7.5 Inleg en waardering van het fonds

De investering in Invest-MRA wordt niet in één keer overgemaakt naar het fonds. Op basis van werkelijke kapitaalbehoefte zet het fonds zogenoemde capital calls uit. Op basis van de capital calls zijn de gemeenten verplicht een deel van het toegezegde kapitaal te storten. Hiervoor is een periode van 10 jaar gereserveerd. Dit loopt in de basis gelijk op met de capital calls.

- **Kapitaalverstrekking:** Geen budgettair effect. Met kapitaalverstrekking zelf is geen budgettair effect gemoeid. Immers, de gemeente wordt er niet rijker of armer van, alleen de samenstelling van het vermogen verandert. Tegenover de lening voor de aankoop van de deelneming staat de waarde van de deelneming aan de andere kant van de balans.
- **Renteconsequenties:** Wel een budgettair effect. Kapitaalverstrekking heeft consequenties voor de rente. Het netto budgettaire effect bestaat uit de hogere rentekosten die de gemeente maakt als gevolg van de participatie.

Op grond van de wettelijke regels voor de begroting (het BBV) moet de deelneming gewaardeerd worden op de verkrijgingsprijs (of lagere marktwaarde). Bij de start van Invest-MRA is de verkrijgingsprijs naar verwachting gelijk aan de marktwaarde. In het kader van de P&C-cyclus moet er ten minste twee keer per jaar een actuele analyse van de waarde van de deelneming worden uitgevoerd (bij de begroting en bij de jaarrekening). Zolang de waardering van het fonds gelijk is aan of hoger dan de verkrijgingsprijs, hoeft er geen afwaardering plaats te vinden (en dus geen voorziening getroffen te worden).

### Kans op tegenvallende resultaten

Het fonds heeft te maken met risico's. Elke aandeelhouder doet er goed aan periodiek te bepalen in hoeverre het verstandig is om een reservering op te nemen binnen het weerstandsvermogen van de aandeelhouders in verband met mogelijke risico's in de deelneming.

### Kans op aanvullend rendement

Uitgangspunt is dat de inleg aan het einde van de fondsperiode nominaal terugvloeit naar de aandeelhouders. Door positieve resultaten kan Invest-MRA ook een hoger rendement hebben. Binnen de investerings- en exitstrategie zullen eventuele positieve rendementen tot 125% van de fondswaarde gedurende de investeringsperiode terugvloeien terug naar het fonds. Bij een inleg van € 100 miljoen kan de fondswaarde dus maximaal oplopen tot € 125 miljoen. Dit is echter met name relevant voor de daarna volgende beheerperiode. Bij de aangekondigde evaluatie na 10 jaar besluiten de aandeelhouders of ze vasthouden aan de groei tot 125% van de fondswaarde of dat zij opteren voor uitkering aan de aandeelhouders.



---

# Colofon

---

Dit document is opgesteld in opdracht van de MRA en de samenwerkende gemeenten in Noord-Holland Noord door het kwartiermakers-team Invest-MRA.

Het team bestaat uit:

<b>Marc Muntinga</b>	Kwartiermaker Invest-MRA
<b>Adriaan Andringa</b>	Adviseur communicatie
<b>Martin Bekker</b>	Secretaris Platform Economie MRA-bureau
<b>Johan Bos</b>	Financial Engineer & projectleider Invest-MRA Gemeente Amsterdam
<b>Antonio Carretero de Jong</b>	Strategisch Adviseur - Amsterdam Economic Board
<b>Maïke Ehlert</b>	Trainee Startup in Residence & Invest-MRA provincie Noord-Holland
<b>Kalle van Seeters</b>	Beleidsadviseur Economische Zaken en projectleider Invest-MRA - Noord-Holland
<b>Joris Stok</b>	Adviseur Businesscase Invest-MRA