

Deel 2 – **CONCEPT** (60% versie)

Werkdocument: Invest-MRA in opbouw

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

In opdracht van
Metropoolregio Amsterdam en Noord-Holland Noord

Disclaimer: dit document geeft de huidige stand van zaken aan m.b.t. de ontwikkeling van Invest-MRA. Het is voortdurend onder bewerking.

Kwartiermaker Invest-MRA

Versie 29 augustus 2019

Inhoud

Managementsamenvatting	3
Hoofdstuk 1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding Invest-MRA	4
1.2 Ontwikkeling van een nieuwe markten	4
1.3 Kwartiermakersfase op basis van Routeboek Invest-MRA	4
Hoofdstuk 2 Scope Invest-MRA	6
2.1 Doelstelling Invest-MRA	6
2.2 Focus op energietransitie en circulaire economie	6
2.3 Focus op proposities tussen € 2 mln. en € 5 mln.	7
2.4 Focus op Technology Readiness Levels 6 tot en met 9	8
2.5 Aligement en samenwerking met Invest-NL	8
Hoofdstuk 3 Investeringskader en exitstrategie	10
3.1 Rendement	10
3.2 Financieringsmogelijkheden	10
4 Governance	14
4.1 Governance op hoofdlijnen	14
4.2 Governance vanuit de aandeelhouders	14
4.3 Governance vanuit de subsidiegevers	17
5 Meerjarenbegroting	19
5.1 Exploitatie Invest-MRA	19
5.2 Inleg en waardering van het fonds	19
6. Organisatie en taken	21
6.1 Team Ontwikkelen	21
6.2 Team Investeren	23
6.3 Directie en staf	25
6.4 Overzicht organisatie	25
Bijlagen	27

Managementsamenvatting

PM

CONCEPT

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding Invest-MRA

Nederland staat voor grote opgaven in de transitie op het gebied van energie, klimaat 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 Metropoolregio Amsterdam (MRA) en regio Noord-Holland Noord (NHN) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor zo'n 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*, beoogd de voorgestelde oprichting van Invest-MRA een belangrijke bijdrage te leveren aan de transitieopgaven in de MRA en NHN.

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 emissie-vrije 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 echter 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 om 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. Dat doen ze door te zorgen voor een sterk regionaal ecosysteem voor duurzame economische ontwikkeling. Vaak via een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij

(ROM). In onze regio is een deel van dat ecosysteem goed ingevuld. Dat maakt het zware ROM-instrument niet nodig. De MRA en NHN missen echter als enige een regio brede organisatie die met business development én investeringskracht een logische counterpart vormt voor Invest-NL. Bovendien is er een gat tussen de aanwezige ondersteuning en fondsen die in relatief kleine proposities investeren en maximaal € 2 miljoen meebrengen en de grote investeringen uit Den Haag en Brussel die pas bij € 5 miljoen beginnen. 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 de circulaire economie precies om het bestaande gat in het ecosysteem te 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. Voorliggend document is een tussenstand in deze kwartiermakersfase. Het geeft een eerste inzicht in hoe Invest-MRA kan worden opgebouwd en aangestuurd. De drie bouwstenen voor het plan zijn:

- Deel 1: kerndocument (oplegger) – dit stuk zet de belangrijkste argumenten voor de oprichting van Invest-MRA op een rij, beschrijft de kernpunten van de gekozen oplossing en geeft inzicht in het proces waar we nu staan en wat vervolgstappen zijn.
- Deel 2: Werkdocument (voorliggend concept document) – dit stuk bevat de gedetailleerde uitwerking van Invest-MRA (scope, organisatie, investeringskader, governance, meerjarenbegroting) en geeft inzicht in de kosten en risico's.
- Deel 3: technische onderbouwing (volgt later) – in dit stuk staan de exacte juridische en financiële spelregels beschreven.

We zitten nu in de fase dat deel 1 (bovenliggend concept kerndocument) en deel 2 (dit werkdocument) voor 60% af zijn. Op basis hiervan worden eerste bestuurlijke richtinggevende reacties gevraagd. Op basis van deze reacties volgt de volgende stap in de uitwerking.

Hoofdstuk 2 Scope Invest-MRA

2.1 Doelstelling Invest-MRA

De doelstelling is om, indien de markt hierin onvoldoende voorziet, bij te dragen aan het realiseren en/of financieren 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.

De scope schetst de inhoudelijke grenzen waarbinnen Invest-MRA-uitvoering geeft aan de doelstelling door middel van ontwikkel- en investeringsactiviteiten. Binnen de gedefinieerde scope opereert Invest-MRA aanvullend op het bestaande ecosysteem in de MRA en NHN. Invest-MRA krijgt de ruimte om maatwerk te leveren en in te spelen op actuele ontwikkelingen. Daartoe gaat de organisatie werken met een meerjarenplan voor zowel de ontwikkel- als de investerings-activiteiten en krijgt zij een specifiek investeringskader en een specifieke strategie voor de investeringsactiviteiten. De scope vormt het vertrekpunt voor deze uitwerkingen.

Kader | Oprichting Invest-NL

De Rijksoverheid werkt aan de oprichting van Invest-NL: een nieuwe ontwikkelings- en investeringsinstelling zal worden opgericht. De Tweede Kamer nam daarvoor op 22 mei unaniem een wetsvoorstel aan. De verwachting is dat Invest-NL nog dit jaar (2019) formeel van start gaat.

Invest-NL wordt de instelling van het Rijk voor ontwikkeling en financiering voor investeringssponsors en projecteigenaren op zoek naar financiering voor investeringen in Nederland – vooral in de maatschappelijke transitie - en voor uitbreiding van hun activiteiten op buitenlandse markten. Deze instelling wordt een privaatrechtelijke rechtspersoon met een eigen investeringsvermogen van € 2,5 miljard.

Invest-NL gaat bijdragen aan het financieren van maatschappelijke transitieopgaven door eigen investeringen. Invest-NL maakt daarnaast het verbeteren van de toegang tot Europese gelden mogelijk.

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 en bij de (duurzaamheids)doelstellingen van de MRA-agenda en de agenda voor NHN. Juist op deze twee thema's komen de economische en de maatschappelijke opgave voor de MRA en NHN samen:

- *Energietransitie*: 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.

- *Circulaire economie*: De circulaire economie is een economisch systeem, dat bedoeld is om de herbruikbaarheid van producten en (fossiele) grondstoffen te maximaliseren en waarde vernietiging 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 de circulaire economie onderscheidt Invest-MRA zeven technologievelden. Deze technologievelden zijn gebaseerd op de centrale technieken/energiedragers zoals deze aan bod komen in de klimaattafels. De exacte definitie wordt nader uitgewerkt in het investeringskader:

1. Afvalverwaarding/high-end-recycling (W2V)
2. Biobased materialen (BB)
3. CO₂-afvang en -gebruik (CCU)
4. Elektriciteit (E)
5. Warmte (incl. Geothermie) (W)
6. Alternatieve brandstof/gassen (incl. H₂) (AB)
7. Verhogen efficiency/besparing (EB)

De technologievelden zijn in diverse mate van intensiteit verbonden met de bestaande economische clusters [**wordt uitgewerkt**]:

1. Financiële en zakelijke dienstverlening
2. ICT
3. Logistiek
4. Creatieve industrie
5. Agribusiness
6. Life sciences + Health
7. Toerisme
8. Industrie
9. Water en afval

2.3 Focus op proposities tussen € 2 mln. en € 5 mln.

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

In de MRA en NHN is al veel ondersteuning en financiering voor proposities tot € 2 à € 3 mln. Op landelijk niveau is er met Invest-NL veel ondersteuning en financiering voor proposities vanaf € 5 mln. Invest-MRA richt zich specifiek op het tussenliggende gebied (tussen € 2mln en € 5mln) waarvoor in de MRA en NHN nog maar beperkte ondersteuning en financiering is. Hierbij is het van belang op te merken dat het voorstel is om de directie van Invest-MRA discretionaire ruimte te geven om in gevallen na overleg af te wijken (lager dan € 2 mln. en hoger dan € 5 mln.). Dit om flexibiliteit en maatwerk te garanderen.

Als er in dit werkdocument gesproken wordt over proposities van € 2 mln. tot € 5 mln. gaat het over de eventuele eigen financieringsbijdrage van Invest-MRA. Invest-MRA zal een bedrijf nooit alleen zal financieren, maar doet dit samen met andere partijen. Het ligt in de lijn van de verwachtingen dat Invest-MRA tussen de 10% en 50% van de financiering op zich zal nemen (en de andere partijen dus de rest). Daarmee ligt de totale financieringsvraag per propositie fors hoger dan de bijdrage van Invest-MRA.

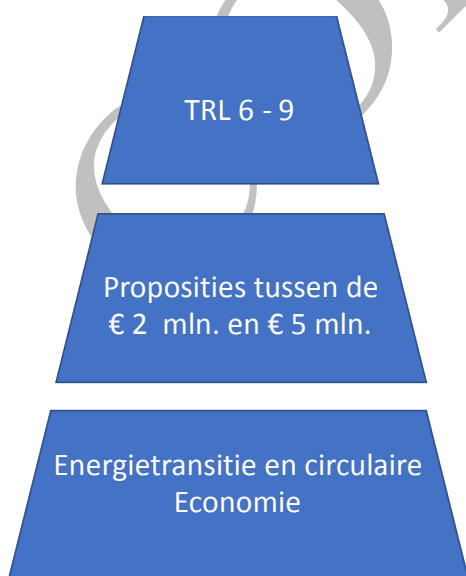
2.4 Focus op Technology Readiness Levels 6 tot en met 9

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 (waarbij bij TRL-level 9 wordt aangetoond dat volledige marktintroductie nog niet heeft plaatsgevonden). Juist in deze Technology Readiness Levels moet de nieuwe markt in ontwikkeling zijn beslag krijgen.

[Gelet op deze scope krijgt Invest-MRA te maken met relatief lange terugverdientijden. De looptijd van het fonds bedraagt dan ook circa 30 jaar. Op dit moment wordt er door KPMG een onderzoek uitgevoerd naar de typologieën van projecten van Invest-MRA (kernmerken van de projecten) en de samenhang met risico, rendement en revolverendheid. Deze resultaten worden in dit werkdocument verwerkt]

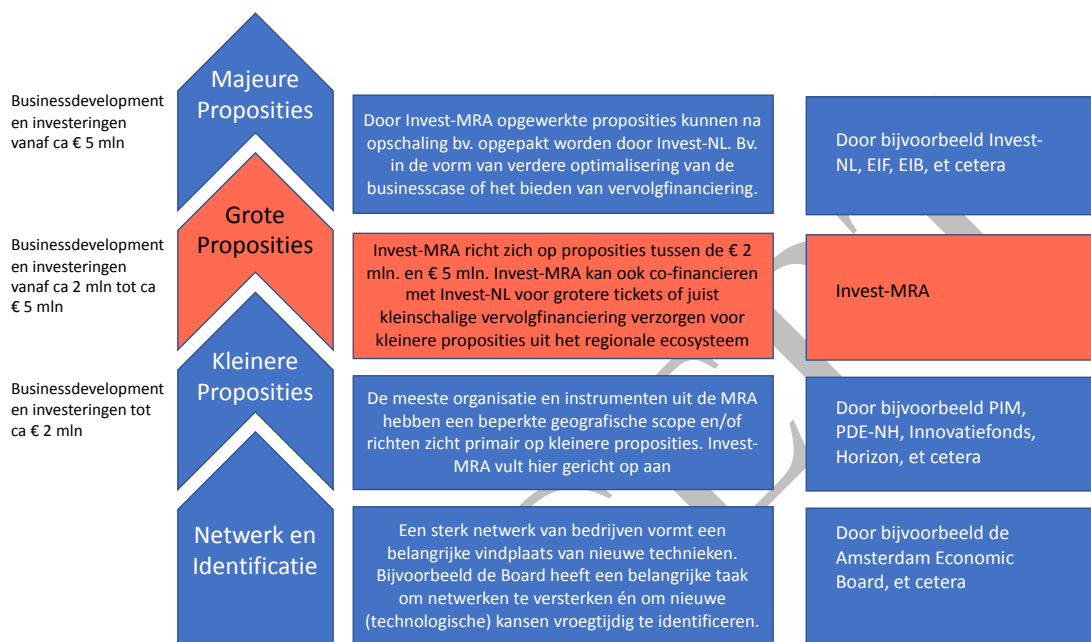
Binnen de scope vallen bijvoorbeeld het investeren in de opwekking en infrastructuur voor (groene) waterstof, de opschaling van technieken voor het omzetten van plastics in nieuwe grondstoffen en de ontwikkeling van een grootschalige installatie voor bioraffinage. Buiten de scope valt bijvoorbeeld de aanleg van reguliere zonneparken en windparken waarbij marktintroductie reeds volledig heeft plaatsgevonden [TRL > 9].

2.5 Alignement en samenwerking met Invest-NL



Vanuit de scope (zie afbeelding) krijgt Invest-MRA een hoge mate van alignement met Invest-NL. Dit is van grote waarde voor de samenwerking met Invest-NL. Op dit moment werkt Invest-NL in opbouw al intensief samen met andere regio's in Nederland. Dit zijn veelal de ROM's. Zo zijn er accountmanagers voor elke ROM waarin koers en ontwikkelingen op hoofdlijnen worden afgestemd. Daarnaast werken businessdevelopers van Invest-NL in opbouw 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 harde voorwaarde voor Invest-NL in opbouw, maar is een regionale bijdrage wel wenselijk.

Voor het gebied van Invest-MRA (dat circa 25% van de Nederlandse economie vertegenwoordigd én waar logischerwijs ook minimaal 25% van het investerend vanmorgen van Invest-NL zou moeten landen) is er nog geen logische counterpart. Invest-MRA vult dat gat en brengt – *complementair op het bestaande regionale ecosysteem* – de samenwerking tot stand. Dit is nader uitgewerkt in onderstaand schema.



Kader | TRL-niveaus

1. *Basic principles observed.* Deze fase wordt gekenmerkt door fundamenteel onderzoek. De basisprincipes van de technologie zijn geobserveerd en er zijn aannames over de werkingsprincipes van deze technologie. Hiervoor is echter nog geen experimenteel bewijs beschikbaar.
2. *Technology concept formulated.* Het technologisch concept en het mogelijke toepassingsgebied is geformuleerd.
3. *Experimental proof of concept.* De eerste laboratoriumtesten zijn afgerond, met een 'proof of concept' als resultaat.
4. *Technology validated in lab.* De proof of concept wordt gevalideerd in een laboratoriumomgeving, veelal met behulp van ruwe (low fidelity) prototypes op kleine schaal.
5. *Technology validated in relevant environment.* De technologie is getest en gevalideerd in een relevante omgeving. Hierbij worden vaak functionele en geraffineerde (high fidelity) prototypes gebruikt.
6. *Technology demonstrated in relevant environment.* De werking van de technologie wordt in een relevante omgeving gedemonstreerd. De prestaties van het prototype zijn nog niet geoptimaliseerd voor de operationele omgeving. Met deze demonstratie wordt het technische werkingsprincipe aangetoond
7. *System prototype demonstration in operational environment.* De technologie is geïntegreerd in de uiteindelijke operationele omgeving. De focus ligt nu op zaken als productie en certificering.
8. *System complete and qualified.* De technologie presteert naar behoren en de laatste productieproblemen zijn opgelost.
9. *Actual system proven in operational environment.* De technologie is technisch en commercieel gereed. De volgende stappen zijn productie en marktintroductie.

Hoofdstuk 3 Investeringskader en exitstrategie

KPMG voert op dit moment een typologie onderzoek uit. Hierin worden de typologieën van projecten, het instrumentarium voor Invest MRA en risico, rendement en revolverendheid in samenhang gebracht. Dit onderzoek vormt de basis voor hoofdstuk 4 van het werkdocument. De 1^e concept rapportage komt beschikbaar na het opstellen en verzenden van het voor u liggende werkdocument. Onderstaande schema geeft een eerste beeld van de denklijn, nadere uitwerking volgt.

3.1 Rendement

- De maximale looptijd van het fonds is voorzien op circa 30 jaar. Hierbij wordt uitgegaan van een investeringsperiode van circa 10 jaar, waarna er nog circa 20 jaar resteert voor beheer van de portefeuille.
- Het fondsmanagement wordt in de huidige opzet geacht te streven naar realisatie van een *market rate of return*.

[Nadere uitwerking market rate of return op basis van KPMG-rapportage]

- Bij het rendement wordt aangesloten op actuele ontwikkelingen in de markt, waarbij rekening wordt gehouden met de hogere risico's en/of de langere doorlooptijd die Invest-MRA hanteert ten opzichte van marktpartijen. Deze operationalisatie is de verantwoordelijkheid van de directeur/bestuurder in samenspraak met de RvC. Als ondergrens beoogt het fonds nominaal te revolveren. Na afloop van de fondsperiode wordt in deze opzet de nominale waarde van de inleg uitgekeerd.
- De rendementseis op fondsniveau kan niet één-op-één worden doorgeschoven naar de individuele 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.

[Nadere uitwerking van rendement, risico en revolverendheid volgt op basis van de typologieën KPMG.]

3.2 Financieringsmogelijkheden

- Invest-MRA opereert in principe samen met andere financiële partijen en andere (impact) investors. Hierbij biedt Invest-MRA in de basis:
 - Leningen (Junior en Senior debt)
 - Equity
 - Garantie (geen voorkeur/uitzonderlijke gevallen)

[Nadere uitwerking van het instrumentarium volgt op basis van het KPMG-onderzoek]

- Bij het verstrekken van eigen vermogen aan ondernemingen neemt Invest-MRA alleen minderheidsbelangen. Wat betreft leningen hanteert Invest-MRA een brede definitie; het kan hierbij ook gaan om het verschaffen van werkkapitaal of om asset based finance (financiering op basis van een onderpand).
- De tickets van Invest-MRA liggen in de huidige opzet tussen de € 2 mln. en € 5 mln. 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.

[Nadere uitwerking van de tickets en voorwaarden volgen]

- Het fondsmanagement krijgt de ruimte om tot 10% van het gecommiteerde fondskapitaal in te zetten voor het verstrekken van financiering van tickets onder de € 2 mln. en om tot 10% in te zetten voor financiering boven de € 5 mln. In de door de RvC vast te leggen investeringsstrategie wordt dit uitgewerkt.
- Bij de voorgestelde investeringsbeslissing moet direct ruimte gereserveerd worden voor eventuele vervolffinanciering en exits. Het fondsmanagement beargumenteert de noodzaak en omvang hiervan in het investeringsvoorstel.
- Om te zorgen voor voldoende risicospreiding zal het fonds een aantal voorwaarden mee krijgen. Het gaat hierbij om limieten per soort en per investering; het betreft dus geen daadwerkelijke portefeuilleverdeling. De exacte portefeuilleverdeling is aan het fondsmanagement.

[Nadere uitwerking volgt op basis van de KPMG-typologieën]

- Het voorstel is dat de directeur/bestuurder in overleg met de RvC een nadere investeringsstrategie opstelt. Die strategie stelt, met het oog op de gewenste risicospreiding, voorwaarden aan de omvang van de investeringen in de verschillende technologievelden en markten.

3.3 Rol van Invest-MRA (irt. Invest-NL)

- Invest-MRA is lead-investor in de snelle opwerking naar een Invest-NL-waardige propositie.
- Invest-MRA is co-investor in participaties getrokken door Invest-NL. Hierbij kan Invest-MRA als investeerder verschillende rollen vervullen. Rollen die mede afhankelijke zijn van de ticketgrootte. De verschillende rollen zijn hieronder op hoofdlijnen weergegeven.

	Tickets € 2 mln. tot € 5 mln.	Tickets vanaf € 5 mln.
Lead-investor	Invest-MRA geeft die financiële steun waarmee de propositie snel Invest-NL-waardig kan worden. Focus op tickets vanaf € 2 mln. Gelet op risicoprofiel vaak als lead-investor.	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 .
Co-investor	Een semipublieke lead-investor (family office) kan Invest-MRA ook benaderen voor een co- investering.	Invest-NL zal op landelijk niveau (soms samen met een private partij) de lead nemen . Bijdrage Invest-MRA kan de financiering sluitend maken.

3.4 Exitstrategie

- Het fondsmanagement is er in principe op gericht dat de portefeuille in de laatste periode geleidelijk wordt afgebouwd dan wel dat de resterende portefeuille in totaliteit verkocht kan 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 zorgt het fondsmanagement voor voldoende flexibiliteit bij het bepalen van het verkoopmoment.
 - In geval van leningen wordt het rendement bepaald door de rente en aflossing (en eventuele tussentijdse herfinancieringen). Leningen krijgen 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 besluiten de aandeelhouders hoe zij de definitieve exitstrategie vormgeven. Hierbij zijn verschillende/alternatieve exit strategieën mogelijk:
 - Het beschikbare vermogen na (tussentijdse) exits herinvesteren in lijn met de doelstellingen uit dit investeringskader. Dit leidt tot een verlenging van de investerings- en fondsperiode.
 - Het gerealiseerde vermogen uitkeren door (tussentijdse) exits aan de aandeelhouders. Hiermee kunnen de aandeelhouders de gerevolveerde middelen opnieuw inzetten voor eigen maatschappelijke opgaven. Bij de exits blijft het fonds beschikken over voldoende vrije ruimte om het management van de portefeuille goed te kunnen uitvoeren.

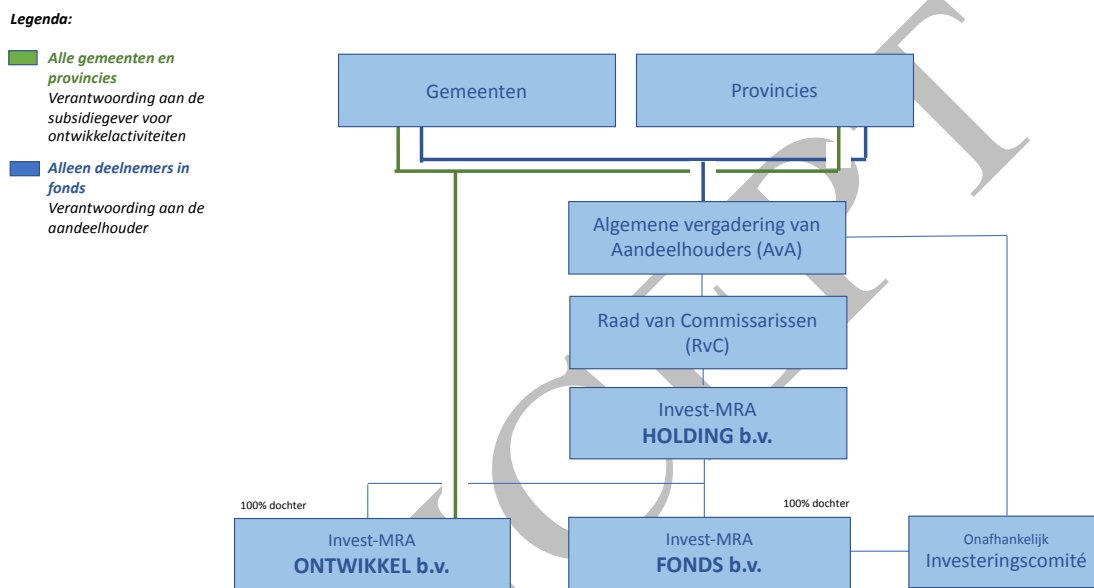
[Nadere uitwerking inclusief van de exacte duur van de investeringsperiode volgt]

CONCEPT

4 Governance

4.1 Governance op hoofdlijnen

Invest-MRA wordt vormgegeven als een besloten vennootschap (bv) met beperkte aansprakelijkheid. Invest-MRA krijgt één holding-bv met twee meerderheidsdochteren (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 vanuit Invest-MRA verloopt via twee lijnen:

1. *Via de aandeelhouder.* Invest-MRA krijgt aandeelhouders, een RvC en een onafhankelijk investeringscomité. Gemeenten en provincies die deelnemen aan het fonds worden in de huidige opzet lid van de AvA.
2. *Via de subsidiegever.* De verantwoording over de bekostiging van de meerjarige exploitatiebijdrage verloopt in de huidige opzet via het MRA-bureau en PM voor NHN. Via de reguliere cyclus legt Invest-MRA verantwoording af over de overeengekomen prestaties.

4.2 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 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;
 - vermindering van het geplaatste kapitaal;
 - ontbinding van de vennootschap;
 - het doen van uitkeringen.

[Verdere uitwerking volgt]

Positie kleine aandeelhouders

Invest-MRA streeft naar een gemengd aandeelhouderschap, waarin provincies, grote en kleine gemeenten vertegenwoordigd zijn. Naar rato van inleg zullen 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 worden slechts genomen indien naast één van de grote aandeelhouders minimaal PM kleine aandeelhouders hiermee instemmen. Zo vragen besluiten die steunen op instemming van Gemeente Amsterdam en/of Provincie Noord-Holland ook instemming van minimaal PM kleine aandeelhouders. Daarbij geldt in alle gevallen dat er een meerderheid moet zijn van 50% + 1.

Raad van Commissarissen

- De RvC bestaat in het voorstel uit drie leden. De RvC komt bijeen zo vaak als één 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 Invest-MRA aan de (Economische) Agenda van de MRA en NHN (PM);
 - 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 mln. (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.

[Nadere uitwerking volgt op basis van de afronding van de consultatie van juridisch adviseur, toevoeging aan deel III / technische uitwerking]

Directeur/bestuurder

- Invest-MRA kent één directeur/bestuurder. De directeur/bestuurder wordt in de huidige opzet 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 mln. per bedrijf bij positief advies van het Investeringscomité voor de fonds-bv.

- De directeur/bestuurder moet zich gedragen naar de aanwijzingen van de AvA en de RvC en is 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 gehouden de aanwijzingen van de AvA op te volgen.

[Nadere uitwerking volgt op basis van de afronding van de consultatie van juridisch adviseur, toevoeging aan deel III / technische uitwerking]

Investeringscomité

- Het Investeringscomité bestaat in het voorstel 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 in de huidige opzet 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.

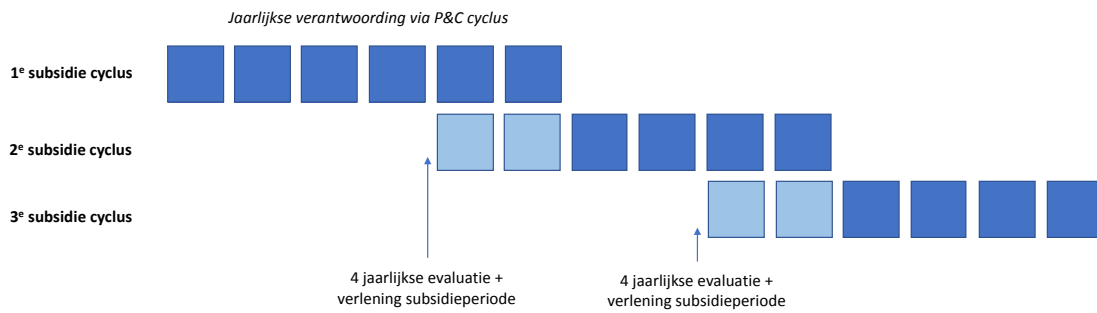
[Nadere uitwerking volgt op basis van de afronding van de consultatie van juridisch adviseur, toevoeging aan deel III / technische uitwerking]

4.3 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 gaat hier om taken die de overheid regulier uitoefent in het kader van het economisch stimuleringsbeleid. Hiertoe wordt in de huidige opzet voorzien in een meerjarige exploitatie bijdrage vanuit de MRA en NHN. Waarbij uitgangspunt is dat beide regio's relatief (omgerekend naar omvang van de regio) evenveel bijdragen.

[Nadere uitwerking volgt]

- In de huidige opzet is het uitgangspunt dat de exploitatiebijdrage/subsidie voor een periode van telkens zes jaar verstrekt wordt. Na vier jaar vindt er een evaluatie plaats, waarna de subsidie in principe met vier jaar wordt verlengd. Dit staat weergegeven in onderstaand schema.



[Nadere uitwerking volgt]

CONCEPT

5 Meerjarenbegroting

5.1 Exploitatie Invest-MRA

Nadere uitwerking van dit hoofdstuk volgt

In onderstaande paragrafen zal in de 100%-versie de individuele meerjarenbegrotingen van de onderdelen van Invest-MRA worden beschreven. Het gaat om de holding-bv, ontwikkel-bv en de fonds-bv. Een aantal uitgangspunten is nu reeds bekend

De organisatie wordt 'lean and mean' opgebouwd. Een specifiek op de scope toegespitste organisatie met een kleine kern formatie en flexibele schil.

Uitgangspunten lasten:

- Kernformatie komt in dienst bij Invest-MRA. De personeelskosten worden gebaseerd op de inschaling volgens het BBRA 2019 (geïndexeerd naar 2020). Hierbij wordt uitgegaan van jaar 1 en 2 als opbouwjaren waarbij nog niet alle functies vervuld zullen zijn.
- De overhead bestaat uit vaste bedragen per fte. Deze worden gebaseerd op de kengetallen vanuit de rijksoverheid (2019 geïndexeerd naar 2020). Voor specifieke onderdelen worden een opslag overwogen gelet op het hogere prijspeil in de MRA ten opzichte van het landelijke gemiddelde (bv. huisvesting).
- Voor de verschillende organisatieonderdelen zal voorzien worden in een werkbudget voor de inzet van externe expertise, communicatie en bijvoorbeeld accountantskosten.
- Er zal rekening gehouden worden met een kleine post onvoorzien (ca 5% van de totale begroting)

Uitgangspunten baten:

- Voor de ontwikkelactiviteiten is voorzien in een exploitatiebijdrage van circa € 1,8 mln. per jaar. Voor de dekking wordt gekeken naar de MRA-begroting en een nader te bepalen bijdrage vanuit NHN. Waarbij uitgangspunt is dat beide regio's relatief (omgerekend naar omvang van de regio) evenveel bijdragen.
- Voor het het fondsmanagement wordt gerekend met de onderkant van de landelijke benchmark. Dit betreft maximaal 1% a 1,5% van het gecommitteerde fondskapitaal.

5.2 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. Ook de eventuele opbouw van een reservering binnen het weerstandsvermogen vindt stap voor stap plaats. 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.
- *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.

[Nadere uitwerking volgt op basis van de gesprekken die nu plaatsvinden met mogelijk deelnemende partners en financieel adviseurs]

- Op grond van de wettelijke regels voor de begroting (het BBV) moet de deelneming gewaardeerd worden naar 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 én aanvullend rendement

- Het fonds heeft te maken met risico's en kansen. Iedere gemeente / provincie heeft haar eigen financieelbeleid waarin wordt aangegeven of en zo ja hoe om te gaan met risico-reserveringen.
- Door positieve resultaten kan Invest-MRA ook een hoger rendement hebben. In de huidige opzet is opgenomen dat eventuele positieve rendementen tot maximaal 125% van de fondswaarde terugvloeien naar het fonds. Bij een inleg van € 100 mln. kan de fondswaarde dus maximaal oplopen tot € 125,- mln.

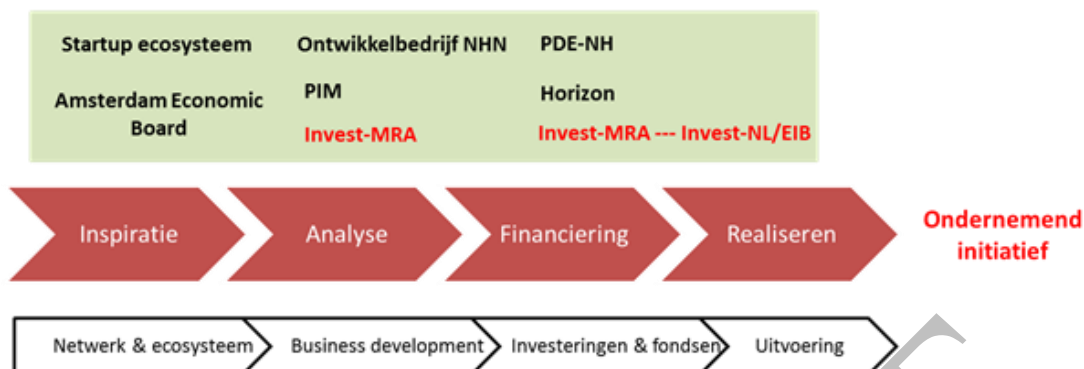
6. Organisatie en taken

Invest-MRA moet eraan bijdragen dat grootschalige proposities 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. In het voorliggende voorstel krijgt Invest-MRA drie onderdelen:

1. *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 langere doorlooptijd en/of een lager rendement. De inzet van businessdevelopment 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 en Invest-NL een laatste mogelijkheid.
2. *Investeren.* De financieringspoot van Invest-MRA biedt financiering (leningen, participaties of garanties) voor grootschalige proposities binnen de transitieopgaven. Het fonds beoogd daarbij minimaal nominaal revolverend te zijn. Dit betekent dat bij een inleg van € 100 mln. de deelnemende partijen aan het eind van de fondsperiode minimaal € 100 mln. uitgekeerd krijgen (er is dus geen sprake van indexatie). Met de investeringen steunt Invest-MRA de praktische ontwikkeling van technieken die niet voldoende met private investeringen alleen van de grond komen.
3. *Directie en staf.* Dit onderdeel is verantwoordelijk voor de aansturing en ondersteuning van Invest-MRA als geheel.

6.1 Team Ontwikkelen

- De ontwikkelpoot wordt gevormd door een team ontwikkelmanagers. Aanvullend is voorzien in een beperkt werkbudget, waarmee specialistische expertise ingeschakeld kan worden. De ontwikkelpoot vormt het 'loketgedeelte' van Invest-MRA. De ontwikkelmanagers ondersteunen (consortia) van bedrijven.
- Dit team is ingebed in het regionale ecosysteem. Gezamenlijk met de Amsterdam Economic Board, het Ontwikkelingsbedrijf Noord Holland Noord, Horizon Flevoland, de aanwezige publieke en private fondsen en partners ontwikkelen zij een doorlopend proces waarin ideeën en ondernemerschap in de regio verder worden gebracht
- Anderzijds partneren zij met de ontwikkelmanagers van Invest-NL. Zodat in vroeg stadium de kennis, netwerken en financieringskracht van Invest-NL aan de regio gekoppeld wordt.



Taken van de ontwikkelmanagers zijn onder andere:

- *het vergaren en openbaar delen van kennis en expertise*, bijvoorbeeld inzake het optimaliseren van de bestaande financieringsinstrumenten(mix), het mee ontwerpen en 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 Ontwikkelingsmaatschappij Noord-Holland-Noord, Horizon en ROM Utrecht. Maar ook: Invest-NL, de Europese Investeringsbank en de regionale partners in de MRA, zoals bijvoorbeeld Amsterdam Economic Board;
 - *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 economische én niet-economische ontwikkelactiviteiten. Onder de niet-economische activiteiten vallen bijvoorbeeld advisering over bestaande of nieuwe regelgeving en het verstrekken van algemene voorlichting. De economische activiteiten zijn toegespitst op een individuele onderneming/consortium. Voortbouwend op de ervaring bij de oprichting van Invest-NL en andere regio's kunnen deze activiteiten worden vormgegeven binnen de regels op het gebied van staatsteun / mededinging.

[de technische uitwerking wordt opgenomen in deel III. Op dit moment lopen de gesprekken met staatssteun experts. Uitwerking volgt].

- Het team van ontwikkelmanagers heeft op elk moment circa vijftien tot vijftientig proposities in portefeuille. Om te komen tot de selectie van circa vijftien tot vijftientig proposities zijn er op basis van ervaringscijfers circa 150 intakes nodig (digitaal en/of op basis van gesprekken). Niet met elke lead vindt een intake plaats.
- Bij het begeleiden van de twee tot vier grootschalige proposities per ontwikkelmanager zal het soms noodzakelijk zijn om gericht externe expertise in te zetten. Omdat de ontwikkelmanagers 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. Hiervoor is een beperkt inhuurbudget beschikbaar.
- In de beginperiode van Invest-MRA ligt de nadruk op intakes, in de jaren daarna op ontwikkelen. Na opname in het portfolio zal een ontwikkelmanager 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.

[Verdere uitwerking volgt]

6.2 Team Investeren

- De investeringspoot wordt gevormd door een fondsmanager met verschillende investment managers. De verwachting is dat dit team groeit naarmate de dealflow toeneemt en 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 beheervergoeding van 1 à 1,5% van het gecommiteerde (toegezegde) vermogen.

[Dit bedrag zit aan de onderkant van de benchmark én wordt nader uitgewerkt in de meerjarenbegroting.]

- De inzet van medewerkers volgt in deze opzet de omvang van de portefeuille (in opbouw). De fondsmanagers richten zich op die proposities binnen de scope waarin een duidelijke financieringsbehoefte is geformuleerd. Deze kunnen naar voren komen uit de lijn van het team Ontwikkeling, maar het kan ook zijn dat initiatiefnemers ze zelfstandig formuleren. Het team Investeren van Invest-MRA richt zich steeds op individuele ondernemingen of consortia.

- Invest-MRA heeft tot taak om direct of indirect 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 en/of
 - ondernemingen of consortia die producten en diensten aanbieden waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de transitieopgaven.
- Het gaat hierbij om aanvullende investeringen in de markt. Voor proposities moet duidelijk zijn dan 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;
 - participaties tot en met exit te beheren.
- Voortbouwend op de ervaring bij de oprichting van Invest-NL en andere regio's kunnen deze activiteiten worden vormgegeven binnen de regels op het gebied van staatsteun / mededinging

[de technische uitwerking wordt opgenomen in deel III. Op dit moment lopen de gesprekken met staatssteun experts. Uitwerking volgt].

- 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 Investerings comité. Dit comité komt alleen bijeen als er een concreet investeringsvoorstel ligt. Het comité voorkomt een 'tunnelvisie', waardoor projecten opgeleverd door de eigen ontwikkelmanagers 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. 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

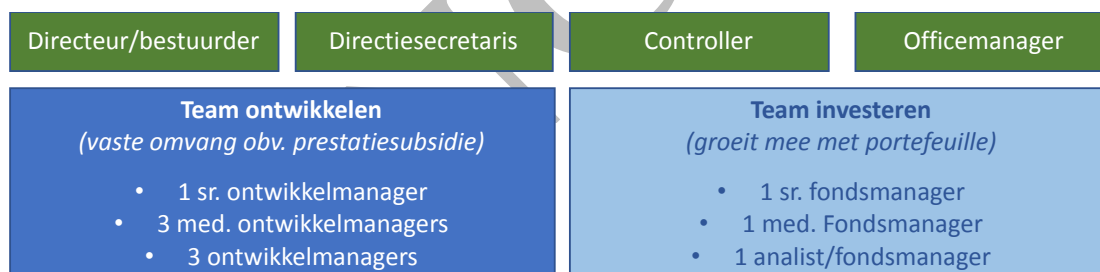
het rendement). De kosten voor het fondsmanagement komen ten laste van het beschikbaar gestelde vermogen.

6.3 Directie en staf

- Dit onderdeel bestaat in de huidige opzet uit een directeur/bestuurder met een financieel specialist/controller, een directiesecretaris en officemanagement. De 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 in vanuit haar partners zoals bijvoorbeeld de gemeente Amsterdam (ICT/automatisering, communicatie en juridisch advies). Hiervoor betaalt Invest-MRA een kostendeekkende vergoeding. Diensten die de gemeente Amsterdam niet kan leveren zal Invest-MRA in deze opzet extern aantrekken.

6.4 Overzicht organisatie

- Hieronder is de indicatieve basisformatie van Invest-MRA opgenomen. Gelet op de breedte van de scope / transitieopgaven en de hoge mate van differentiatie in benodigde specialismes kan Invest-MRA daarnaast beperkt flexibele expertise inschakelen. Daarvoor wordt voorzien in een compact werkbudget.



- De medewerkers van Invest-MRA komen vast in dienst en worden ingeschaald op basis van de overheidsschalen. Dit is in lijn met de publieke doelstelling van deze privaatrechtelijke organisatie. De inschaling volgt in de nadere uitwerking.

Functie	Fte	Schaal
Directeur/bestuurder	1	pm
Directiesecretaris	1	pm
Controller	1	pm
Officemanager	1	pm
Senior ontwikkelmanager (teamleider)	1	pm
Medio ontwikkelmanager	3	pm
Junior ontwikkelmanager	3	pm

Fondsmanager (teamleider)	1	pm
Investmentmanager	1	pm
Junior investmentmanager	1	pm

CONCEPT

Bijlagen

I Begrippenlijst

II Statuten / akte van oprichting Invest-MRA

- Holding-bv
- Ontwikkel-bv
- Investerings-bv

III Investeringskader op hoofdlijnen

VI Functieprofielen

- Directeur/bestuurder
- Leden RvC (3x)
- Leden IC (5x)

V Hoofdpunten marktanalyse / additionaliteit

VI Toelichting gemeentelijke participatie (incl. risico's)

VII Staatssteun aspecten

VIII Fiscale aspecten

IX Aanzet tot portfolio