

# De participatie- maatschappij

Een antwoord op financiële  
uitdagingen bij het realiseren  
van (innovatieve) investeringen  
in de recreatiesector

Deze studie is in opdracht van InnovatieNetwerk en STIRR uitgevoerd door:  
Drs. C. Boendermaker CMA en B. van Ommeren (BNG Advies)

Projectleiders InnovatieNetwerk:  
Ir. N.J. Beun en Dr. J.H.A. Hillebrand

Dit rapport is opgesteld binnen het domein 'Natuur, landschap en ruimte'.



Postbus 19197  
3501 DD Utrecht  
tel.: 070 378 56 53  
[www.innovatienetwerk.org](http://www.innovatienetwerk.org)

Het ministerie van EL&I nam het initiatief tot  
en financiert InnovatieNetwerk.



**Innovatie**  
**Recreatie & Ruimte**  
Hoofdstraat 82  
3972 LB Driebergen  
tel.: 0343 524 750  
[www.recreatieenruimte.nl](http://www.recreatieenruimte.nl)

ISBN: 978 – 90 – 5059 – 444 – 8

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.  
Rapportnr. 11.2.256, Utrecht, maart 2011.



# Voorwoord

In oktober 2009 organiseerde Stichting Innovatie Recreatie & Ruimte (STIRR) een strategische topbijeenkomst over innovatie in de recreatiesector. De bijeenkomst stond onder voorzitterschap van InnovatieNetwerk.

De aanwezigen gaven aan dat het recreatiebedrijfsleven wat hen betreft zou moeten werken aan gewaardeerd partnerschap bij gebiedsontwikkeling, waardoor de sector door de samenleving gezien zal worden als krachtig, eigentijds en belangrijk. Dat is een majeure opgave, zo werd geconstateerd, met drie sleutelfactoren voor succes:

- Toegang tot vreemd vermogen ten behoeve van vernieuwing;
- Het innemen van grondposities voor duurzaam recreatief ruimtegebruik;
- Toegang tot kennis en het mede vormgeven aan de agenda voor onderzoek.

Dit rapport gaat over de financieringsproblematiek. Via interviews en deskresearch heeft BNG Advies op verzoek van InnovatieNetwerk en STIRR op een rij gezet welke problemen recreatieondernemers ondervinden bij de financiering van investeringen in innovatie. Tevens is nagegaan in hoeverre het bestaande instrumentarium deze knelpunten zou kunnen oplossen, en zo nee, met welke nieuw te ontwikkelen instrumenten je dat dan wel zou kunnen doen.

Zoals de titel van het rapport al aangeeft, is de conclusie dat de ontwikkeling van een participatiemaatschappij een belangrijke bijdrage aan de oplossing van de geconstateerde knelpunten kan leveren. Participanten in een dergelijke maatschappij zijn ervaren en kapitaalkrachtige ondernemers. Zij ondersteunen met raad en daad collega's die willen investeren in vernieuwing, maar die daarvoor onvoldoende

middelen bijeen kunnen krijgen via het normale bancaire circuit.  
De raad bestaat uit het goed inschatten en reduceren van de risico's.  
De daad betreft het risicodragend participeren in de vernieuwing.  
Deze participatie kan later volgens een uitgestippeld verdienmodel teruggekocht worden door de ondernemer en of derden.

Vanaf januari 2011 vinden gesprekken plaats met partijen om tot een definitieve uitwerking en invulling van een participatiemaatschappij te komen. We hopen dat daadwerkelijke oprichting van een dergelijke maatschappij in de loop van het jaar plaats kan vinden.

Rest ons degenen te bedanken die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze rapportage. Speciaal genoemd moeten worden Cees Slager (Molecaten) en Erik Droogh (RGV), die niet alleen hun grote kennis en ervaring ingebracht hebben, maar ook veel tijd besteed hebben aan de begeleiding van deze rapportage.

Dr. G. Vos,  
Directeur InnovatieNetwerk

Dr. J.H.A. Hillebrand,  
Directeur STIRR





# Inhoudsopgave

## Voorwoord

## Samenvatting

1

## 1. Inleiding

5

- 1.1 Vraagstelling onderzoek 5
- 1.2 Gesprekspartners 6
- 1.3 Opbouw rapportage 6

## 2. Bevindingen uit eerder onderzoek

9

- 2.1 Bescherming natuurwaarden 9
- 2.2 Versnippering beleid en schaarste aan kennis en kunde 10
- 2.3 Angst voor schaalvergroting en commercie 10
- 2.4 Beperkende wet- en regelgeving 10
- 2.5 Ondoorzichtigheid van financiële regelingen 10
- 2.6 Conclusies en aanbevelingen 11

## 3. Ervaringen uit projecten

13

- 3.1 Sociaal-maatschappelijke en financieel-economische relevantie 13
- 3.2 De analyse van projecten in exploitatie 14
- 3.3 Ervaringen op basis van projecten op de tekentafel 15

## 4. De uitdagingen die ondernemers ervaren

19

- 4.1 Uitdagingen ten aanzien van professionalisering & ondernemerschap 19
- 4.2 Uitdagingen t.a.v. de bedrijfsomgeving en wet- en regelgeving 21
- 4.3 Uitdagingen op macro-economisch terrein 22
- 4.4 Overige kenmerken van de sector 23

<b>5. De financiering vanuit de optiek van financiers</b>	<b>25</b>
5.1 Moment van aanvraag bankfinanciering	25
5.2 Voldoen aan de bankvoorwaarden/convenanten	26
5.3 De financiering	26
5.4 Niet meer voldoen aan convenanten	26
5.5 De risicoanalyse	27
5.6 De zekerheden	27
5.7 De afschrijvingstermijnen van een investering in “beleving”	27
5.8 Het verkrijgen van een gezonde marge	28
5.9 Het belang van vrije kasstromen	28
5.10 Een cijfervoorbeeld	28
5.11 Samenvatting	29
<b>6. Financieel instrumentarium</b>	<b>31</b>
6.1 Instrumenten vanuit het Ministerie van EL&I	31
6.2 Instrumenten gericht op het vergroten van het eigen vermogen	34
6.3 Instrumenten gericht op het verkrijgen van vreemd vermogen	35
6.4 Instrumenten gericht op het eenmalig genereren van middelen	37
6.5 Overige instrumenten	38
6.6 Samenvatting	39
<b>7. Analyse casussen en matrices van instrumenten</b>	<b>41</b>
7.1 De uitdagingen	41
7.2 De oplossingsrichtingen	41
7.3 Het instrumentarium	42
7.4 Matrices van instrumenten en oplossingsrichtingen	42
<b>8. De participatiemaatschappij</b>	<b>47</b>
8.1 Waarom een participatiemaatschappij?	47
8.2 Wat doet de participatiemaatschappij voor de sector?	48
<b>Bijlage I: Begrippenlijst</b>	<b>51</b>
<b>Summary</b>	<b>55</b>







# Samenvatting

De recreatiesector is een sector die in belangrijke mate kan bijdragen aan de economische bloei in Nederland. Op dit moment lijkt de groei van de sector te stagneren, vooral omdat de financiering van nieuwe (innovatieve) investeringsprojecten niet of nauwelijks van de grond komt. Dit rapport verkent de mogelijke oplossingen voor de financiële problemen door een analyse van de knelpunten. Zeker ten aanzien van projecten waar geen sprake is van harde zekerheden liggen er belangrijke uitdagingen.

Een rondgang langs ondernemers en financiers over knelpunten in de sector toont dat eerdere conclusies en aanbevelingen in onderzoek van de toenmalige Stichting Recreatie (2002) nog steeds actueel zijn. Dit onderzoek noemt als knelpunten onduidelijke procedures, gebrekkige beleidscoördinatie en onduidelijke subsidietrajecten. Deze knelpunten zijn nog steeds actueel en hebben hun weerslag op de financierbaarheid van investeringen.

De recreatiesector wordt daarnaast geplaagd door concurrentieverstorende overheidsmaatregelen. Dit leidt tot druk op de marges en stagnatie van innovaties. Toetreding is laagdrempelig, marges zijn laag en innovaties worden snel gekopieerd. Fiscaal gezien lijkt de sector geen druk uit te kunnen oefenen.

Om zicht te krijgen op de oplossingsrichtingen zijn succesvolle projecten in exploitatie geanalyseerd. Daarnaast is een aantal projecten die op de tekentafel liggen, en deels wel en deels niet van de grond komen, geanalyseerd. Hierbij komen belangrijke randvoorwaarden voor de financiering van innovatieve projecten aan bod zoals voldoende beschikbaarheid van eigen vermogen. Tevens valt op dat succesvolle projecten doorgaans pas vreemd vermogen kunnen aantrekken zodra de contracten en vergunningen daadwerkelijk rond zijn.

Bij projecten die niet van de grond komen, is het vaak niet duidelijk waar het eigen vermogen vandaan moet komen en hoe de hoge investeringslasten met onzekere inkomsten in de exploitatiefase zijn terug te verdienen. Een balans waarop een bank niet kan financieren, zeker niet indien er onvoldoende zekerheden zijn. Financiers wijzen op het gebrek aan professioneel ondernemerschap en ondernemers wijzen op het gebrek aan kennis over risico's bij financiers. Een verdere analyse laat zien dat bedrijven veelal familiair van karakter zijn, wat het inschatten van risico's door banken er niet eenvoudiger op maakt. Een belangrijke uitdaging vormt een verdere professionalisering van het ondernemerschap in de recreatieve sector. Voorzieningen worden steeds kortcyclischer en dat noopt tot het snel genereren van kasstromen. Dit wordt versterkt doordat er weinig zekerheden kunnen worden ingezet en financiers daarom de afschrijvingen neigen te verkorten naar 5 tot 10 jaar. Veel recreatieve investeringen worden als een soort goodwill gezien waarop in relatief korte tijd de gemaakte kosten terugverdiend moeten worden.

Om in de bovengeschetste omstandigheden alsnog tot financiering te komen, is het actuele (financiële) instrumentarium onderzocht. Veel ondersteunende regelingen komen vanuit het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I). Naast deze regelingen, die veelal gericht zijn op het eenvoudiger beschikbaar kunnen stellen van vreemd vermogen, zijn er instrumenten gericht op het vergroten van het eigen vermogen en op het verkrijgen van eenmalige middelen. Ook zijn er aanvullende instrumenten, onder meer in de vorm van het terugploegen van lokale belastingen.

Vooraf de instrumenten die gericht zijn op het vergroten van het eigen vermogen zijn krachtig omdat vergroting van het eigen vermogen ook voor oplossingen ten aanzien van andere knelpunten zorgt. Immers, verstrekkers van eigen vermogen nemen veel risico en willen daarom vaak een actieve rol in het ondernemingsplan. Dat bevordert doorgaans de kwaliteit daarvan. Bovendien biedt de inbreng van risico-dragend(eigen) vermogen zekerheid aan de verstrekkers van vreemd vermogen, die daardoor eerder geneigd zijn krediet te verstrekken.

De oplossingsrichting "participatiemaatschappij" is op basis van de analyse als "meest passend" beoordeeld. Een participatie versterkt het eigen vermogen. Bovendien draagt een participatiemaatschappij voor de recreatieve sector bij aan het verkrijgen van draagvlak. Het prikkelt de interesse bij financiers en recreatieve ondernemers. Een participatiemaatschappij biedt tenslotte een slagvaardige organisatie, met relevante kennis, netwerken en ondernemerschap om recreatieve investeringen daadwerkelijk te realiseren. Door het hanteren van een goed verdienmodel kan een dergelijke participatiemaatschappij zowel aantrekkelijk zijn voor de investerende ondernemer als voor de participanten. De "participatiemaatschappij" lijkt dus een krachtige oplossing voor de vele uitdagingen waar de sector voor staat.

Daarnaast is een aantal oplossingsrichtingen te beschouwen als **laaghangend fruit**. Dat zijn instrumenten die relatief eenvoudig zijn in te richten, maar slechts een bescheiden bijdrage leveren aan het oplossen van knelpunten. Het gaat daarbij om:

- Ervaring opdoen met het terugploegen van opbrengsten die bij derden worden gegeneerd (OZB, toeristenbelasting);
- Het bundelen van kennis en ervaringen;
- Het bijeenbrengen van marktinformatie.

Ten slotte zijn er enkele instrumenten die weliswaar een belangrijke bijdrage kunnen leveren doch tegelijk ook **aanzienlijke investeringen** met zich meebrengen:

- Instrumenten gericht op het mobiliseren van eenmalige bijdragen (subsidies, grondwaarden);
- Introductie van deels gegarandeerde kredieten (BF-krediet) voor recreatieve investeringen.

Dit onderzoek heeft als oplossing voor de financieringsproblematiek de “participatiemaatschappij” aangedragen en de conclusie getrokken dat dit een doeltreffend instrument is voor de vele uitdagingen waar de sector voor staat. Momenteel werken diverse partijen aan een businessplan om het instrument “participatiemaatschappij” daadwerkelijk op te richten.



# 1. Inleiding

De recreatie is een belangrijke sector in de Nederlandse economie, met een aanzienlijke potentie voor aanvullende economische groei. Het is een brede sector, waarbij onderscheid kan worden gemaakt in dag- en verblijfsrecreatie. In toenemende mate komen er signalen van ondernemers in de recreatiesector dat het moeilijk is financiering te vinden bij investeringsplannen. Dat geldt des te meer wanneer het gaat om innovatieve investeringen in beleving waarbij geen traditionele zekerheden kunnen worden geboden. Dit rapport verkent de mogelijke oplossingen voor de financieringsproblemen in de sector.

## 1.1 Vraagstelling onderzoek

InnovatieNetwerk en de Stichting Innovatie Recreatie & Ruimte (STIRR) willen inzicht in de aard en omvang van de financieringsproblematiek bij innovaties in de recreatieve sector. Daarom hebben zij BNG Advies opdracht verstrekt een verkenning van deze problematiek te verrichten. Deze verkenning is uitgevoerd aan de hand van de volgende vragen en analyses:

- Wat zijn de bevindingen uit eerder onderzoek?
- Wat zijn de kenmerken en uitdagingen van projecten die in de exploitatiefase zitten en van projecten die op de tekentafel liggen?
- Wat zijn de financieringsknelpunten vanuit de optiek van de ondernemers in de sector?
- Analyseer de knelpunten vanuit de optiek van de financiers, mede aan de hand van kredietvoorstellen.
- Analyseer het ter beschikking staande instrumentarium om de knelpunten op te lossen en werk dit uit in een matrix.

Lopende de verkenning is de oplossingsrichting van “de participatiemaatschappij” naar voren gekomen als krachtige oplossing en verder uitgewerkt.

## 1.2 Gesprekspartners

Dit onderzoek heeft mede tot stand kunnen komen dankzij de openhartige gesprekken die gevoerd zijn met ondernemers en financiers, onder wie:

- Cees Slager, directeur Molecaten;
- Thomas Heerkens, directeur Landal;
- Erik Droogh, directeur RGV;
- Rob Bakker, ten tijde van het interview werkzaam bij ING Bank;
- Eric van Mastrigt, credit risk manager BNG Bank;
- Bob Schrama, accountmanager BNG Bank.

De Rabobank is de belangrijkste financier van de sector. Dat roept wellicht de vraag op waarom deze bank niet in het bovenstaande lijstje is terug te vinden. Belangrijkste reden daarvoor is dat er voldoende informatie over Rabo(beleid) boven tafel is gekomen via de bovengenoemde informanten. Bij een vervolg zal de Rabobank zeker betrokken worden.

De begeleiding vanuit de opdrachtgevers, Nico Beun (Innovatie-Netwerk) en Hans Hillebrand (STIRR), heeft de analyse gevoerd en versterkt.

## 1.3 Opbouw rapportage

Deze rapportage verkent de mogelijke oplossingen voor de financiële uitdagingen waar de sector voor staat. Hoofdstuk 2 kijkt terug op de bevindingen uit eerder onderzoek. Hoofdstuk 3 beschrijft de successen van projecten in exploitatie en van projecten die op de tekentafel (blijven) liggen. Hoofdstuk 4 gaat in op de uitdagingen zoals die door ondernemers worden ervaren. Hoofdstuk 5 bekijkt de financiering vanuit de optiek van de financier. Hierbij komt het belang van het genereren van vrije kasstromen aan bod. In hoofdstuk 6 wordt het financieel instrumentarium uit de doeken gedaan en komen de alternatieve financieringsconstructies aan bod. In hoofdstuk 7 worden de oplossingsrichtingen gecategoriseerd en legt een matrix het verband tussen oplossingsrichtingen en het in te zetten instrumentarium. Hoofdstuk 8 gaat nader in op de “participatiemaatschappij” als oplossing.

---

Hoewel deze rapportage met de hoogst mogelijke zorgvuldigheid tot stand is gekomen kunnen aan de uitkomsten van dit rapport geen rechten worden ontleend. BNG Advies en BNG erkennen geen aansprakelijkheid voor enige gevolgen van dit advies.

---







# 2.

## Bevindingen uit eerder onderzoek

Naar aanleiding van oriënterende gesprekken bleken veel knelpunten die worden ervaren, te kunnen worden teruggebracht tot zaken genoemd in het onderzoek dat de Stichting Recreatie (thans KCR) in 2002 naar het plattelandstoerisme en de wet- en regelgeving heeft uitgevoerd. Daarom volgt hier een korte samenvatting van dat rapport.

### 2.1

#### Bescherming natuurwaarden

Belangrijke instrumenten om de natuurwaarden te kunnen behouden en beschermen, zijn de Vogel- en Habitatrichtlijn en de Natuurbeschermingswet (Natura 2000).

Door toepassing van de wet wordt een gebied als beschermd natuurmonument aangewezen. Het kan dan gaan om gebieden met (zeldzame) dier- en plantensoorten, maar ook om gebieden die door hun ontstaansgeschiedenis, bodemopbouw of landschappelijke schoonheid waardevol zijn. De overheid kan zo schadelijke ontwikkelingen tegenhouden en natuurwaarden veiligstellen. In Nederland biedt de Natuurbeschermingswet het hoogste beschermingsniveau voor natuurgebieden. De natuurwetgeving maakt het ondernemen in het buitengebied niet gemakkelijker.

## 2.2

### Versnippering beleid en schaarste aan kennis en kunde

Zowel op Rijksniveau als op provinciaal niveau is de ontwikkeling van het recreatiebeleid vaak ondergebracht bij diverse afdelingen. Hierdoor is er vaak sprake van versnipperd beleid en onvoldoende horizontale afstemming. Juist vanwege deze versnippering is het noodzakelijk om op gemeentelijk niveau te kunnen beschikken over voldoende deskundigheid en capaciteit. In de praktijk blijkt echter dat er in veel gemeenten te weinig kennis en kunde beschikbaar is.

## 2.3

### Angst voor schaalvergroting en commercie

Voor veel gemeenten is kleinschaligheid een voorwaarde om nieuwe initiatieven van recreatieondernemers toe te staan. De angst dat initiatieven doorgroeien naar een (ongewenste) omvang leidt er nog wel eens toe dat een afwachtende houding wordt aangenomen tegenover innovatieve ideeën. Bij twijfel wordt gekozen voor afwijzing of wordt het probleem doorgeschoven naar de provincie. Deze angst had ook kunnen worden weggenomen door juridisch bindende afspraken te maken. Hier is echter weinig ervaring mee.

## 2.4

### Beperkende wet- en regelgeving

Hoewel de wet- en regelgeving door het Rijk wordt gemaakt, zijn gemeenten over het algemeen verantwoordelijk voor de uitvoering hiervan. Daarnaast hebben gemeenten de bevoegdheid om op grond van landelijke wetgeving nadere regels te stellen (verordeningen). Consequentie hiervan is dat regelgeving (en daarmee verplichtingen voor ondernemers) per gemeente verschillend kunnen zijn.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Te denken valt aan Natura 2000, de Wet ruimtelijke ordening, de Wet inrichting landelijk gebied (besluit, regeling), de Woningwet en Bouwbesluit, de Wet Milieubeheer, de Drank- en Horecawet en de Warenwet.

## 2.5

### Ondoorzichtigheid van financiële regelingen

Er zijn diverse financiële regelingen van toepassing op recreatieve investeringen. Zowel de Europese Unie, het Rijk, provincies als

gemeenten bieden subsidiemogelijkheden. Lastig is dat de beleidsprogramma's en de subsidies vrijwel allemaal verschillende financierings- en verantwoordingssystematieken kennen.

Uit evaluaties van subsidieregelingen komen de volgende knelpunten naar voren:

- Er is sprake van een ondoorzichtig geheel van subsidieregelingen van verschillende instanties.
- Het is onduidelijk hoe regelingen zich tot elkaar verhouden.
- Procedures en criteria zijn onduidelijk.
- Lange doorlooptijden en het feit dat het veelal tenderprocedures zijn, maken snel handelen onmogelijk.
- Het accent van de regelingen ligt bij de agrarische sector. Voor niet-agrariërs zijn de mogelijkheden beperkt.

## 2.6

# Conclusies en aanbevelingen

Het onderzoek van Stichting Recreatie komt tot een aantal conclusies en aanbevelingen, die volgens ondernemers nog altijd actueel zijn.

Belangrijke conclusies uit het onderzoek zijn:

- Het blijkt dat wetten en regels er vooral zijn om bestaande belangen – vooral van landbouw, natuur en landschap – te beschermen, en niet om nieuwe initiatieven te stimuleren.
- Gemeenten staan vaak afwijzend tegenover nieuwe plannen voor recreatieve voorzieningen. Dat komt door de complexiteit van het rijksbeleid, het ontbreken van definities over 'kleinschaligheid', en de beperkte kennis en capaciteit bij gemeenten.
- Bij het opzetten van recreatieve activiteiten ervaren ondernemers beperkingen vanuit diverse wetten en regels, met name de Wet op de Ruimtelijke Ordening. De verschillende financiële regelingen zijn ondoorzichtig en de ondernemers hebben te maken met lange procedures en onduidelijke criteria.

Als aanbevelingen worden gedaan:

- Het formuleren van een helder recreatiebeleid op nationaal niveau opdat lagere overheden een duidelijk kader hebben. Op basis daarvan kan op provinciaal en regionaal/ lokaal niveau een visie worden ontwikkeld, zodat beleidsversnippering wordt voorkomen.
- Het organiseren van studiedagen/-reizen voor ondernemers, bestuurders en ambtenaren. Hierop kan men leren van *good practices* en ervaringen uitwisselen. Initiatieven hiervoor kunnen van vele partijen komen, zoals het Rijk, provincies of maatschappelijke organisaties.
- Het inrichten van opstaploketten op gemeentelijk, regionaal en/of provinciaal niveau (één loketgedachte) en/of het aanstellen van deskundige aanjagers.
- Het verbeteren van inzicht in beleidskaders en procedures via een website.
- Het ontwikkelen van een brochure voor gemeenten waarin wordt ingegaan op de belangrijkste aspecten rond recreatie en wet- en regelgeving, en met name op de ruimte die de belangrijkste wetten bieden.



# 3.

## Ervaringen uit projecten

Een aantal projecten is geanalyseerd. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen projecten in exploitatie en projecten die op de tekentafel (blijven) liggen. De projecten op de tekentafel hebben om uiteenlopende redenen nog geen kredietproces kunnen doorlopen. Uit praktische overweging is gekozen om primair bij BNG Advies beschikbare informatie over recreatieve investeringsprojecten te analyseren. De informatie over projecten in exploitatie is gebaseerd op de bij de financier beschikbare informatie en heeft betrekking op projecten die een volledig kredietproces hebben doorlopen. In aanvulling hierop zijn ervaringen van ondernemers geïnventariseerd. Uit deze analyses is een aantal leerpunten te destilleren.

### 3.1

## Sociaal-maatschappelijke en financieel-economische relevantie

Het is bij recreatieve projecten in exploitatie niet altijd even duidelijk op basis waarvan deze tot stand zijn gekomen. Daar waar ondernemers doorgaans de nadruk leggen op projecten met een financieel-economische gezonde kern, zijn er ook projecten in exploitatie waar de vraag kan worden gesteld of het sociaal-maatschappelijk aspect niet prevaleert. Deze projecten zijn (mede) in exploitatie dankzij allerlei vormen van (overheids)subsidies, garanties en bijdragen. Aanvullend hierop is commerciële financiering niet per definitie het resultaat van een financieel-economisch gezond plan en bewezen ondernemers-

kwaliteiten: ook hier spelen sociaal-maatschappelijke motieven. Het in de lucht brengen of houden van sociaal-maatschappelijke projecten zonder financieel- economische gezonde kern wordt door recreatieve ondernemers ervaren als concurrentieverstorend, margeverkleinend en, op termijn, met een afremmend effect op innovaties. Immers, door uitvoering van projecten zonder gezonde financieel-economische kern komt de sector aan het overheidsinfuus te liggen. Het geld voor de zo noodzakelijke innovatie in de sector verdamppt. Om tot een gezond evenwicht te komen tussen sociaal-maatschappelijke en financieel-economische relevantie, stellen ondernemers voor om allerhande steun mogelijk te maken voor zover de bedrijfswinst dit toelaat. Bijvoorbeeld een garantie zolang de winst zich boven een bepaald niveau begeeft.

## 3.2

# De analyse van projecten in exploitatie

Voor de analyse zijn acht praktijkcasussen uitgewerkt:

- “Dutch Water Dreams” (Zoetermeer, Zuid-Holland), een kunstmatige wildwaterbaan in combinatie met indoorgolfsurfen.
- “Panoven” (Zevenaar, Gelderland), het behoud van een monumentale steenoven door middel van recreatie.
- “Hof van Saxen” (Nooitgedacht, Drenthe), een luxe recreatievoorziening.
- “Suijssenwaerde” (Oostflakkee, Zuid-Holland), recreatievoorziening met jachthaven en recreatiewoningen.
- “Corpus” (Leiden, Zuid-Holland), een belevingscentrum voor het menselijk lichaam met conferentieruimten en restauratie.
- “Aviodrome” (Lelystad, Flevoland), een nationaal luchtvaartthemapark.
- “Diergaarde Blijdorp” (Rotterdam, Zuid-Holland), een moderne dierentuin.
- “Zorghotel Welloord” (Simpelveld, Limburg), een viersterrenhotel gevestigd in een rijksmonumentale carréboerderij voor het onderbrengen van tijdelijke zorgvragers.

De casussen geven inzicht in projectkenmerken die bijdragen aan de daadwerkelijke realisatie en kenmerken die vooralsnog een uitdaging vormen. Opvallend is dat bij de meeste investeringen die een kredietproces doorlopen hebben min of meer traditionele zekerheden (grond, opstallen) zijn afgegeven. Dit staft het vermoeden dat het lastig is om kredieten te verkrijgen zonder traditionele zekerheden.

Om voor kredietverstrekking in aanmerking te komen, moet aan het volgende voldaan worden:

- Beschikken over voldoende eigen vermogen;
- Een goed businessplan voor realisatie en exploitatiefase met voldoende flexibiliteit om te kunnen bijsturen (bijvoorbeeld door te kunnen faseren of het doelgroepbeleid aan te passen);
- Zekerheid inzake planning (procedures en vergunningen doorlopen);



- Zicht op stabiele kasstromen (inkomsten), bijvoorbeeld door voorverkopen, abonnementen of garantstellingen;
- Zekerheden, bijvoorbeeld garanties van derden dan wel onroerende zaken.

Projecten waarin er geen sprake is van een significant onderpand (doorgaans een onroerende zaak) zullen het moeilijker hebben om vreemd vermogen aan te trekken. Doorgaans zijn de eisen aan dergelijke projecten stringenter inzake benodigd eigen vermogen of soliditeit van de kasstromen.

De inbreng van voldoende eigen vermogen is op verschillende manieren te realiseren, bijvoorbeeld via spaargeld, een vermogend ondernemer of gerealiseerde grondopbrengsten. Denkbaar is ook dat er bijdragen van derden (sponsors, overheden) gegenereerd worden.

Ten slotte zijn er diverse meer algemeen geldende uitdagingen:

- Het vasthouden en verhogen van bezoekersaantallen;
- Het in stand houden van voorzieningen;
- Het kunnen sturen en genereren van nieuwe kasstromen;
- Het professionaliseren van de bedrijfsvoering;
- Het investeren in beleving.

## 3.3

# Ervaringen op basis van projecten op de tekentafel

Op basis van gesprekken met ondernemers in de sector en gesprekken met accountmanagers van banken die projecten in de recreatieve sector hebben gefinancierd is een overzicht opgesteld van financiële knelpunten en tevens een analyse uitgevoerd van casussen die thans op de ontwerptafel liggen en deels ook zullen blijven liggen.

Voor de analyse zijn vier casussen uitgewerkt:

- “Zonnebos” (Bussloo, Gelderland), een recreatieterrein als innovatiepark, duurzame energie als attractie met zonnebomen. Dit project is inmiddels niet haalbaar gebleken.
- “Waterdunen” (Breskens, Zeeland), de herinrichting van natuur, gecombineerd met natuurgerichte recreatie en kustveiligheid.
- “In het Loonsche land” (Kaatsheuvel, Brabant), een recreatief natuurgebied waarin verdwenen landschappen herleven.
- “Heerlijkheid Heuvelland” (regioproject Zuid-Limburg), het koppelen van natuur aan zorg en wellness.

Een analyse van de beschrijving van bovenstaande casussen leidt tot het onderstaande overzicht van uitdagingen met financiële implicaties voor het aantrekken van financiering:

- De aanloopperiode om alle vergunningen rond te krijgen duurt lang;
- De overbruggingsperiode als gevolg van onzekere procedures dient met schaars eigen vermogen te worden gefinancierd;
- Hoge investeringen maken het businessplan kwetsbaar voor tegenvallers;

- Het is een probleem om voldoende kapitaalkrachtige partners aan het project te binden, evenals om bankfinanciering te krijgen;
- De toegang tot subsidies is lastig en onzeker (ten gevolge van lange doorlooptijden en administratieve verplichtingen);
- Er is nauwelijks aanvullend financieel opbrengstpotentieel te incasseren via bijvoorbeeld waardevermeerdering van de grond ten gevolge van de investering;
- Bankfinanciering vraagt om harde contracten en toezeggingen, maar deze zijn moeilijk te verkrijgen;
- Voorzeningen zijn steeds kortcyclischer; mensen zijn verwend en zijn sneller verveeld. Innovatieve concepten met een looptijd van tientallen jaren maken plaats voor concepten van één jaar, net als in de mode-industrie;
- Er is een roep om een steeds hogere kwaliteit van dienstverlening. De daarmee gepaard gaande investeringsdruk is voor kleinere spelers moeilijk op te brengen en stimuleert een consolidatietrend;
- Er is sprake van moeilijk in te schatten kasstromen, veel onzekerheden en te weinig ervaringsgegevens en kengetallen. De terughoudendheid van financiers heeft in belangrijke mate te maken met de moeilijk in te schatten winstpotentie van de investering;
- Risicovolle investeringen met beperkte zekerheden vereisen de inbreng van veel eigen vermogen of een sterke partner.





# 4.

## De uitdagingen die ondernemers ervaren

In de gesprekken met de ondernemers in de recreatieve sector zijn hun belangrijkste uitdagingen besproken. De volgende clusters met uitdagingen worden door recreatieondernemers ervaren:

- Uitdagingen ten aanzien van de professionalisering en het ondernemerschap;
- Uitdagingen ten aanzien van de bedrijfsomgeving en alle daaraan gekoppelde wet- en regelgeving;
- Uitdagingen ten aanzien van de macro-economische bedrijfsomgeving.

Elk van deze uitdagingen heeft direct invloed op de mogelijke financierbaarheid.

### 4.1

#### Uitdagingen ten aanzien van professionalisering & ondernemerschap

Op basis van gesprekken met ondernemers in de recreatieve sector over financiering van projecten ontstaat het volgende beeld van uitdagingen op het gebied van de professionalisering en het ondernemerschap:

- Er zijn weinig voortrekkers/leiders in de recreatiemarkt die als inspiratiebron fungeren;
- Er is veel oneerlijke concurrentie: boeren die gefaciliteerd worden bij het opzetten van nevenactiviteiten, ondernemingen met Europese subsidies of dierentuinen die steeds vaker subsidies van gemeenten krijgen;

- Marketing, exploitatie en eigendom worden steeds vaker gescheiden om te focussen op specialisatie;
- Businessplannen zijn mager en bieden veelal weinig perspectief. Tevens zijn er relatief weinig benchmark gegevens beschikbaar. Dat maakt het tijdig (bij)sturen lastiger;
- Het komt nog te vaak voor dat ondernemers hun bedrijf uithollen door te snel te investeren in luxe en daardoor tegenslagen niet of nauwelijks kunnen opvangen;
- Er zijn kleinschalige ondernemingen maar tegelijk is er een gebrekkige samenwerking. Waar in sommige branches via product- en bedrijfsschappen (zie kader) veel is geïnvesteerd in de professionalisering en samenwerking, blijft de recreatieve sector een weinig samenhangende sector. Het komt nog slechts zelden voor dat recreatiegebieden worden gemanaged als een formule. Veelal is het nog 'ieder voor zich'. De sector en marktkennis zijn versnipperd en er is een gebrek aan coördinatie.

---

### Product- en bedrijfsschap

Een **product- of bedrijfsschap** is een Nederlandse publiekrechtelijke organisatie van bedrijven die eenzelfde grondstof in opeenvolgende stadia bewerken. Zo'n schap heeft een **publiekrechtelijke status**, en daarmee doorgaans ook de bevoegdheid om belastingen te heffen en bepaalde regels vast te stellen, maar fungeert tegelijkertijd ook als belangenorganisatie voor bedrijven in de branche en als adviesorgaan voor de overheid. Een product- of bedrijfsschap wordt ingesteld op verzoek van werkgevers- en werknemersorganisaties uit de betreffende sector.

De term 'productschap' wordt gebruikt in de branches die werken met landbouwproducten. In andere gevallen spreekt men van een **bedrijfsschap**.

---

Er zijn volop kansen tot professionalisering en verbetering van het ondernemerschap. Te denken is aan:

- Het realiseren van een optimale schaalgrootte om voordelen te kunnen realiseren (marketing en distributie, inkoop, het organiseren van financiering, samenwerking met projectontwikkelaars, investeringskracht, en aantrekkelijker zijn voor personeel);
- Een beter gebruik van beschikbare ICT-mogelijkheden en het internet;
- Een goed werkend reserveringssysteem;
- Aandacht voor een *state of the art* website;
- Introductie van yield-management (het koppelen van prijzen aan de bezettingsgraad);
- Een beheersbare klantendatabase;
- Doelgroepmarketing;
- Oog voor internationaal toerisme;
- Upgrading van accommodaties.

Bovenstaande elementen spelen een rol bij de financierbaarheid en het aldus genereren van kasstromen. Het professionaliseren zit dan ook met name in de praktische uitwerking van een concept.

## 4.2

# Uitdagingen ten aanzien van de bedrijfsomgeving en wet- en regelgeving

Veel ondernemers in de recreatieve sector hebben te maken met een breed scala aan wet- en regelgeving. Zeker indien er ruimtelijke ontwikkelingen zijn, gekoppeld aan de ondernemingsactiviteiten, zijn er velerlei beperkingen.

Het is vooral de Wet op de Ruimtelijke Ordening en de daaraan verbonden regelgeving die voor individuele ondernemers nauwelijks te overzien is. De procedures vergen tijd en aandacht en leiden tot hoge aanvangsinvesteringen en onzekerheden wat betreft de financiering van projecten. Zo zijn er velerlei onderzoeken nodig (bijvoorbeeld ten behoeve van bodemgesteldheid of de aanwezige flora & fauna), alvorens überhaupt een procedure te kunnen starten. Onderzoeken die geld en aandacht vereisen.

Behalve de regels ervaren veel ondernemers de handhaving als zeer strikt, tegenstrijdig en amateuristisch. Het toezicht is soms willekeurig en is tevens vaak gebaseerd op macht. De handhaving verhoogt de administratieve lastendruk en vormt een extra risico tijdens de realisatie en exploitatie van projecten.

### 4.2.1

## De rol van de fiscus

Recreatieve startende ondernemers hebben doorgaans in de eerste jaren moeite om liquide genoeg te zijn om noodzakelijke investeringen te doen. Daar waar de fiscus in landen om ons heen voor dergelijke ondernemersactiviteiten een taxfree-periode kent van 2-6 jaar, is er in Nederland geen compensatie beschikbaar voor de recreatiesector. De taxfree-periode kan ook betrekking hebben op specifieke vormen van belasting. Een administratieve tegemoetkoming waarbij de belastingdruk naar de toekomst wordt verschoven, zoals de vervroegde afschrijving, volstaat niet om voldoende financiële ruimte te creëren. Hierbij zijn de verplichte fiscale afschrijvingstermijnen een veelvoud van de werkelijk uit praktisch oogpunt te hanteren termijnen. Zo wordt het vastgoed in de recreatie sector in de praktijk niet in 40 jaar afgeschreven, maar in 10-20 jaar. Deze kortere periodes zijn volgens ondernemers noodzakelijk omdat de activa dan daadwerkelijk aan vervanging toe zijn.

### 4.2.2

## Het werken aan marktmacht

Gemeenten zijn zelden te bewegen in actie te komen als het gaat om een open vraag van een individuele ondernemer, bijvoorbeeld om

belastingen te verlagen. De sector ontbeert momenteel de marktmacht om een propositie uit te werken die alle voordelen voor de gemeente beschrijft en relateert aan de bijdragen die publieke organisaties (gemeenten, provincies) kunnen doen. Bijvoorbeeld het toezeggen dat sommige belastingen, gedurende een nader vast te stellen periode, niet worden verhoogd.

### 4.2.3 Het faciliteren van een bestemmingsplanwijziging

Om een bestemmingsplanwijziging te kunnen realiseren, dient er een plan van nut en noodzaak te worden ingediend. In dit plan staan ook de financiële gegevens die volgen uit de voorgenomen exploitatie. Het is uitermate moeilijk om op voorhand met zekerheid te kunnen stellen dat er winst gemaakt gaat worden. Dit is koren op de molen van tegenstanders van de exploitatie, die met de Wet Openbaarheid Bestuur (WOB) de gegevens opvragen, om vervolgens de plannen onderuit te halen. Deze praktijk frustreert de noodzakelijk te doorlopen procedures.

## 4.3 Uitdagingen op macro- economisch terrein

De recreatieve sector heeft unieke macro-economische kenmerken die ondernemers moeten overwinnen:

- Doordat de procedures doorgaans veel tijd vergen (soms wel 10 jaar), zijn veel projecten belast met hoge aanloopkosten. Omdat de recreatieve waarde van grond (ca. € 10,- tot € 15,- per m<sup>2</sup>) laag is in verhouding tot de aankoopprijs (ca. € 5 tot 10,- per m<sup>2</sup>) belasten de hoge aanloopkosten (oplopend tot ca. € 10,- per m<sup>2</sup>) de exploitatie zwaar. Vooral projecten in de dagrecreatie hebben hiermee te maken.
- De rentabiliteit op het eigen vermogen in de sector is laag. Zeker in vergelijking met andere sectoren. Dit betekent dat de aantrekkingskracht voor investeerders in deze sector beperkt is.
- Onduidelijk is wat de multiplier is van recreatieve investeringen. Doorgaans wordt verondersteld dat investeringen in recreatieve voorzieningen extra bestedingen aantrekken (verblijf, horeca, detailhandel), en daardoor een aanzienlijk multipliereffect hebben. Het ontbreken van objectiverend onderzoek zorgt ervoor dat de recreatieve sector mogelijk ondergewaardeerd wordt;
- De recreatiesector kenmerkt zich door relatief hoge instandhoudingskosten. Gevolg is dat de eenmalige bijdragen (uit subsidies of grondontwikkeling) gedurende de realisatiefase mede ten goede moeten komen aan de exploitatiefase. Nog te vaak gebeurt dat niet of onvoldoende. Een risico is dat een ontwikkelaar recreatieve voorzieningen bouwt en zijn kosten terugverdient mede uit de verkoop van gronden. Deze grondwaardestijging is slechts één keer



- te incasseren. Voorkomen moet worden dat er onvoldoende middelen zijn om voorzieningen in stand te houden, zeker gezien de snelle omloopsnelheid van voorzieningen in de recreatieve sector;
- De bereidheid om hoge vergoedingen te betalen is gering. Dit als gevolg van forse concurrentie vanuit het buitenland (voor € 350,- per week kun je all inclusive naar Turkije), de klimatologische omstandigheden en de concurrentie op de vrijetijdsbestedingsmarkt. Hierbij speelt ook het grote aanbod van gratis en gesubsidieerde voorzieningen – zoals festivals, sportevenementen, recreatie in dierentuinen, de vrije natuur – die concurrentieverstorend werken;
  - Er is weinig systematisch marktonderzoek. Bij veel financiers is er het gevoel dat er sprake is van een overaanbod aan recreatie. Bovendien zijn de toetredingsbarrières gering, waardoor succesvolle ondernemingsconcepten snel worden gekopieerd. Het overaanbod zet grote druk op de marges (netto bedrijfsopbrengsten), waardoor er ook slechts in beperkte mate buffers worden opgebouwd (om tegenvallers op te vangen of vernieuwingen te financieren);
  - De recreatieve sector is versnipperd. Gevolg is dat er sprake is van freeriding. Er bestaat de neiging niet als eerste te willen investeren in de algemene omgeving omdat concurrenten er dan gratis van meeprofiteren. Doorgaans wordt daarvoor naar publieke actoren gekeken (met name gemeenten). Omdat de baten moeilijk rechtstreeks aan vele publieke voorzieningen zijn toe te rekenen, bestaat bij gemeenten de neiging om investeringen in andere sectoren prioriteit te geven boven de recreatieve investeringen in de recreatieve omgeving.

## 4.4 Overige kenmerken van de sector

Naast de eerdergenoemde uitdagingen inzake ondernemerschap, gebrek aan benchmarkgegevens en de bedrijfsomgeving zijn er nog andere voor de sector specifieke kenmerken die financiering lastig maken. De volgende kenmerken worden in dat verband genoemd:

- Recreatiebedrijven zijn weinig transparant;
- Het betreft relatief vaak familiebedrijven;
- Het gaat doorgaans om ondernemers/eigenaren;
- Het is een traditionele, niet geprofessionaliseerde branche;
- De bedrijven zijn vaak complex;
- Grond is de belangrijkste asset;
- Bedrijven zijn, in vergelijking met bedrijven uit andere sectoren, vaak op andere manieren gefinancierd.



# 5.

## De financiering vanuit de optiek van financiers

Om voor bankfinanciering in aanmerking te komen, is expliciete duidelijkheid vereist over de kredietnemer en de activa/bedrijfsactiviteiten waarvoor financiering gewenst is. Dit lijkt voor de hand liggend, maar de praktijk leert dat dit alles behalve vanzelfsprekend is. Zo is het lastiger om een herfinanciering van een bestaande schuld te realiseren dan van een nieuwe activiteit of activa. Het onderscheid is echter niet altijd even makkelijk te maken. Omdat de recreatieve sector veelzijdig is, betekent dit vaak dat het niet eenvoudig is vergelijkende gegevens beschikbaar te hebben. De recreatiesector bestaat onder meer uit dagrecreatie (themaparken, golfbanen, dierentuinen, waterrecreatievoorzieningen) en verblijfsrecreatie (recreatiewoningen, jachthavens, hotels). Er zijn enkele belangrijke algemene aandachtspunten bij het aanvragen van bancaire financiering.

### 5.1

#### Moment van aanvraag bankfinanciering

Het is zaak om niet in een te vroeg stadium bankfinanciering aan te vragen en eerst fundamentele zaken afgerond te hebben. Naarmate trajecten langer duren, zal de animo bij financiers afnemen. Fundamentele zaken betreffen het afronden van de belangrijkste vergunningen (en zeker de bestemmingsvergunningen), contracten met afnemers, eigenvermogenverschaffers en eventueel te ontvangen garanties. Bij kredietvoorstellen in de recreatieve sector waarbij de financiering uiteindelijk is gehonoreerd, blijken de meeste bovengenoemde zaken al bij aanvraag gerealiseerd te zijn.

## 5.2

# Voldoen aan de bankvoorwaarden/convenanten

Op het moment van de kredietaanvraag zal aan veel aanvullende voorwaarden moeten worden voldoen. Hoewel er verschillen zijn in de kredietaanvragen van de specifieke aanvragers (themaparken, golfbanen, et cetera), zijn er meer overeenkomsten dan verschillen. Er worden onder meer eisen gesteld aan: het eigen vermogen (minimaal 30% van balanstotaal), de begroting (moet realistisch sluitend zijn), de rentedekking (ICR van minimaal 1) en management (moet zijn kwaliteit bewezen hebben). Hiernaast zal altijd gezocht worden naar in te winnen zekerheden, omdat prognoses van bezoekersaantallen vaak een zacht gegeven zijn.

## 5.3

# De financiering

In al de onderzochte gevallen is er sprake van minimaal 30% eigen vermogen gestort door private partners en/of overheden. Bij een tekort aan eigen vermogen wordt aanvulling gezocht in de vorm van een achtergestelde lening. Voor de rest geldt bankfinanciering eventueel gedeeltelijk gedekt door overheidsgaranties. Bij participatie van overheden wordt vaak gebruik gemaakt van de commanditaire vennootschap om de publiek-private samenwerking vorm te geven. De financiering wordt verstrekt met vaste leningen, kasgeld (evt. rollover) en rekening courant. Daar waar mogelijk zullen lineaire leningen de voorkeur hebben van financiers boven fixe leningen (zonder aflossing).

## 5.4

# Niet meer voldoen aan convenanten

Het merendeel van de onderzochte gevallen heeft in de loop der tijd te maken gehad met een verlaging van de kredietrating waardoor geld lenen duurder wordt. De financiële en economische crisis zijn hier mede debet aan. Als gevolg hiervan zijn projecten vaker in default geraakt om aflossingen en rente tijdig te betalen. Dit heeft geleid tot een extra kredietvraag, veelal in de vorm van een overbruggingskrediet. In dergelijke gevallen worden de financiële teugels aangehaald en zekerheden gewonnen. Indien geen zicht meer is op de volledige nakoming van de financiële verplichtingen, zullen de zekerheden te gelde worden gemaakt. Indien in de kredietportefeuille van een bank te veel "slechte" kredieten van een sector zitten, zullen nieuwe aanvragen uit de sector moeilijker tot stand komen. Bij de financier gaat het alarm af

indien extra financiering wordt gevraagd en de ondernemer/partners niet bereid zijn in gelijke mate bij te storten om te voldoen aan de convenanten.

## 5.5

# De risicoanalyse

De bank zal risico's zoveel mogelijk willen vermijden of beheersbaar maken. We onderscheiden onder meer de volgende risico's.

- Bestemmingsrisico, bestemmingsplannen en noodzakelijke wijzigingen;
- Grondverwervingsrisico;
- Uitvoeringsrisico. Dit is het risico dat zich onvoorziene situaties voordoen die negatief uitwerken op het exploitatieresultaat.
- De financiële toezeggingen van de partners;
- De hardheid van de contracten;
- De hardheid van de kosten- en opbrengstenprognoses/exploitatierisico;
- Concurrentie;
- Technologische risico's;
- Stabiliteit en slagkracht van PPS-organisatie;
- Milieuvervuilingsrisico.

## 5.6

# De zekerheden

Zoveel als mogelijk zullen hypothecaire zekerheden worden gesteld en overheidsgaranties worden verkregen. Hiernaast gelden de pandrechten op de exploitatierechten, aan te leggen infrastructuur, inventarissen, installaties, overige jaarlijkse cashflows (zoals huurpenningen) en te verkrijgen subsidies.

## 5.7

# De afschrijvingstermijnen van een investering in “beleving”

Investering in “beleving” kan gezien worden als een vorm van goodwill. De afschrijvingstermijnen zijn veel korter dan op vastgoed. Daar waar voor vastgoed veelal 10-20 jaar geldt, rekenen recreatieondernemers bij een investering in beleving op maximaal 5 jaar. Dit impliceert de noodzaak om spoedig kasstromen te genereren. Binnen 5 jaar moet de investering immers zijn terugverdiend. De noodzaak tot een professioneel ondernemerschap met dito middelen neemt hierdoor toe.

## 5.8 Het verkrijgen van een gezonde marge

De recreatiesector wordt geplaagd door een veelheid aan concurrentieverstorende maatregelen. Zo kennen agrarische ondernemers veel financiële voordelen ten opzichte van de recreatieve ondernemer. Dit ondermijnt de te realiseren marges in de sector, met name voor nieuwkomers met innovatieve ideeën. Innovatieve ideeën worden makkelijk gekopieerd door partijen die een financieel voordeel genieten door bestaande regelgeving. Het realiseren van een gezonde marge is noodzakelijk voor het verkrijgen van voldoende vrije kasstromen om financiering te ontvangen. Het verhogen van de toeristenbelasting helpt hier niet aan mee.

## 5.9 Het belang van vrije kasstromen

Verstrekkers van vreemd vermogen analyseren investeringsprojecten om inzicht te krijgen in de vrije kasstromen. Een veelgebruikte indicator hiervoor is de EBITDA, het operationeel resultaat van een onderneming gecorrigeerd voor de afschrijvingen en de rentelasten. Deze EBITDA geeft inzicht in de ruimte die er is om de rente en aflossingen op leningen te betalen. Als er weinig vrije operationele kasstromen aanwezig zijn, zal de investering zichzelf moeten terugverdienen. Indien deze niet voldoende aanwezig zijn, zal een financier zeker voor een bepaalde looptijd een garantie hierop willen ontvangen van een kapitaalkrachtige partij of, nog beter, van een gemeente.

## 5.10 Een cijfervoorbeeld

In onderstaand voorbeeld zijn twee succesvolle recreatieve voorzieningen met elkaar vergeleken. Beide genereren eenzelfde omzet, hebben 50 FTE in dienst en hebben hetzelfde operationeel resultaat. Toch zal voorziening B, ondanks hogere rentelasten, makkelijker financieerbaar zijn.

Fictief voorbeeld x € 1.000,-	Voorziening A	Voorziening B
<b>Bedrijfsopbrengsten</b>	<b>5.500</b>	<b>5.500</b>
Salarissen	- 2.000	- 2.000
Afschrijvingen	- 400	- 2.000
Overige kosten	- 2.500	- 400
Rente	- 500	- 1.000
Operationeel resultaat *	100	100
EBITDA (kasstroom) **	1000	3.100

\* Operationeel Resultaat = bedrijfsopbrengsten - salarissen - afschrijvingen - kosten - rente

\*\* Kasstroom (= EBITDA) = operationeel resultaat + rente + afschrijving

Als er veel zekerheden zijn, kunnen die worden ingebracht, waarbij tot een bepaald percentage kan worden geleend. Bij de innovatieve recreatieve bedrijven zijn er vaak weinig zekerheden en zal er nadruk worden gelegd op de vrije kasstromen. Nu rest de vraag wat er op basis van bovenstaande cijfers geleend kan worden. Dit is afhankelijk van de looptijd van de financiering alsmede het renteniveau. Als indicatie kan genomen worden dat 90% van de vrije kasstromen voldoende zijn om rente en aflossingen te betalen. Om indicatief te bepalen hoeveel geleend kan worden, kan gekeken worden naar de annuïteit van een 15-jarige lening tegen een rente van 5%. Voor een dergelijke lening geldt een factor 10.

In bovenstaand geval: Met € 1.000,- aan vrije kasstromen kan verkregen worden  $0,9 \times € 1.000 \times 10 = € 9.000,-$ . Met € 3.100 aan vrije kasstromen kan verkregen worden  $0,9 \times € 3.100 \times 10 = € 27.900$ .

Voorziening B kan aldus 3 x zoveel lenen als voorziening A.

Voorziening A is ook veel gevoeliger voor een terugval in bedrijfsopbrengsten. Indien de opbrengsten met 20% kelderen, heeft voorziening A geen positieve kasstroom meer, daar waar voorziening B nog voldoende middelen in kas heeft om rente en aflossingen mee te betalen. Dit laat duidelijk zien wat het belang is van het genereren van vrije kasstromen voor het verkrijgen van bankfinanciering indien geen zekerheden beschikbaar zijn.

Dezelfde factor kan ook worden aangehaald bij het bepalen van leasebedragen. Veelal worden rekensommen aantrekkelijker gemaakt door langere afschrijftermijnen te hanteren. De financier hanteert andere criteria voor het bepalen van de duur en de aflossingen op een lening; de factor 10 blijft een goed uitgangspunt. Indien meer geleend moet worden, kan een aanvullende garantie uitkomst bieden.

## 5.11

# Samenvatting

Belangrijke noodzakelijke randvoorwaarden voor financiering zijn:

- Voldoende eigen vermogen;
- Een haalbaar en sluitend businessplan;
- Professionele bedrijfsvoering om optimaal op kasstromen te kunnen sturen;
- Vrije kasstromen;
- Afgeronde procedures.





# 6.

# Financieel instrumentarium

Er is op dit moment een scala aan instrumenten beschikbaar waarop ondernemers met investeringsplannen in de recreatieve sector een beroep kunnen doen. Een aantal instrumenten heeft een zeer algemeen karakter, terwijl andere instrumenten meer recent zijn geïntroduceerd (al dan niet tijdelijk) of specifiek op bepaalde sectoren van toepassing zijn.

Er is een onderscheid te maken in verschillende instrumenten:

- Instrumenten vanuit het Ministerie van EL&I;
- Instrumenten gericht op het vergroten van het eigen, risicodragende vermogen;
- Instrumenten gericht op het beschikbaar krijgen van (voldoende) vreemd vermogen en het reduceren van de prijs van vreemd vermogen;
- Instrumenten gericht op het eenmalig verkrijgen van additionele middelen;
- Overige instrumenten.

## 6.1

### Instrumenten vanuit het ministerie van EL&I

De twee belangrijkste instrumenten gericht op het aantrekken van vreemd vermogen zijn het “Borgstellingskrediet” (waarbij de overheid garant staat voor een deel van de lening – maximaal € 1,5 mln.) en de “Garantie Ondernemingsfinanciering (GO)”.

De GO biedt banken een garantie van 50% voor nieuwe bankregelingen van minimaal € 1,5 mln. en maximaal € 150 mln. Daarnaast is er nog de “Groeifaciliteit”, gericht op het versterken van het eigen vermogen en een regeling gericht op microkrediet.

## 6.1.1 GO-regeling

Grote en middelgrote bedrijven kunnen gemakkelijker hoge bedragen lenen wanneer de overheid garant staat. Zo kunnen gezonde ondernemingen ondanks de kredietcrisis blijven investeren. De regeling geldt zowel voor het bedrijfsleven als voor ziekenhuizen en andere curatieve zorginstellingen. De regeling houdt in dat financiers die kapitaal verschaffen, een garantie van 50% van de overheid krijgen. Als de bank verlies lijdt op de investering, kan deze 50% declareren bij het Ministerie van EL&I. De andere helft komt voor rekening van de bank. De looptijd van de garantie is maximaal 8 jaar. Het gaat om een bedrag tussen de € 1,5 mln. en € 150 mln. Voor ziekenhuizen en andere curatieve zorginstellingen geldt een maximum van € 50 mln. Het kabinet is voornemens de regeling tot eind 2011 te verlengen.

## 6.1.2 Borgstellingskrediet

Ondernemers uit het midden- en kleinbedrijf (MKB) kunnen een borgstelling krijgen voor een gedeelte van hun krediet. Daardoor kunnen zij bij de bank meer lenen dan zij op basis van hun onderpand zouden krijgen. De bank kan bij de overheid een beroep doen op de Borgstellingsregeling MKB-bedrijven (BMKB). Er zijn extra mogelijkheden voor starters en voor (doorstartende) innovatieve ondernemingen. Het krediet kan ook ingezet worden voor internationale investeringen. Ook ondernemers die de verontreinigde bodem van hun bedrijfspand of -terrein willen saneren, kunnen borgstelling krijgen voor een krediet. Voor een borgstelling gelden onder meer de volgende voorwaarden:

- Het bedrijf behoort tot het MKB (minder dan 250 werknemers);
- Het bedrijf kan de bank onvoldoende zekerheden bieden;
- Het bedrijf heeft onvoldoende eigen middelen;
- Het bedrijf heeft een gunstig toekomstperspectief;
- Indien de eigenaar van het bedrijf meer dan de helft van het kapitaal van de onderneming bezit, dient deze zelf voor 25 procent borg te staan;
- Het maximale borgstellingskrediet bedraagt € 1,5 mln. Voor starters (maximaal 5 jaar geleden begonnen) is dit € 200.000. De overheid staat meestal voor 45% van het krediet garant. Voor innovatieve bedrijven is dit percentage 60 en voor starters 80.

Banken krijgen tijdelijk de mogelijkheid om aflossingen met maximaal 2 jaar extra uit te stellen. De bank heeft hiervoor geen toestemming nodig van de overheid. De volgende banken maken gebruik van de Borgstellingsregeling MKB-bedrijven<sup>2</sup>:

- ABN Amro, Fortis Bank;

<sup>2</sup> *BMKB: De banken die deelnemen aan de borgstellingsregeling hebben elk een quotum tot hun beschikking gekregen; het maximale bedrag dat zij aan borgstellingskrediet mogen verlenen. Per 01-07-2010 was gemiddeld ca 43% van het quotum benut. Er was nog voor ca € 435 mln. aan garanties te vergeven. Banken zullen echter nog altijd zeer kritisch projecten analyseren alvorens zij risico lopen over 50% van de hoofdsom.*

- Frieslandbank;
- Hollandse Bank Unie;
- ING-Bank;
- KBC Nederland;
- Rabobank;
- Triodos bank;
- Van Lanschot Bankiers.

## 6.1.3 Groefaciliteit

De Groefaciliteit biedt ondernemers in het MKB de mogelijkheid om gemakkelijker kapitaal aan te trekken. MKB-bedrijven onder- vinden daar doorgaans meer problemen mee dan grotere bedrijven. Vooral risicokapitaal levert problemen op, aandelenkapitaal of achter- gestelde leningen, vermogen dat nodig is om de financiële basis van de onderneming te verstevigen. De Groefaciliteit houdt in dat finan- ciers die risicokapitaal verschaffen aan MKB-ondernemingen een garantiestelling krijgen. Als de bank of participatiemaatschappij verlies lijdt op de investering, kan deze 50 procent declareren bij het Ministerie van EL&I. De andere helft komt voor rekening van de bank of participatiemaatschappij. De garantie geldt onder meer voor verlies bij verkoop van aandelen, kwijtschelding van een lening of faillissement van het MKB-bedrijf. De looptijd van de garantie is maximaal 12 jaar.

### Voorwaarden

De MKB-onderneming die gebruik wil maken van de Groefaciliteit moet onder meer aan de volgende voorwaarden voldoen:

- De onderneming is in Nederland gevestigd en de bedrijfsactivitei- ten vinden hoofdzakelijk in Nederland plaats;
- De financier heeft getoetst dat er redelijke rentabiliteits- en conti- nuïteitsperspectieven zijn voor het businessplan;
- De aanvraag wordt niet gedaan ter vervanging van eerder verstrekt krediet;
- Er zijn geen bovenmatige kapitaalonttrekkingen gedaan in de laatste 12 maanden;
- Sommige MKB-sectoren zijn uitgesloten van de regeling (land- bouw, visserij en aquacultuur; onroerend goed; financiële sector en de gezondheidszorg).

Het verstrekte risicokapitaal moet onder andere aan de volgende voor- waarden voldoen:

- De deelnemende financier dient te beschikken over een garantie- overeenkomst en een quotum;
- De kapitaalbehoefte heeft betrekking op eigen bedrijfsactiviteiten en overnames;
- Investering in een MKB-onderneming met goede economische perspectieven;
- De investering is niet groter dan € 5 mln.;
- Het verstrekte vermogen is achtergesteld bij concurrente crediteuren.

## 6.1.4 Qredits

Qredits is de handelsnaam van Stichting Microkrediet Nederland. Dit is een initiatief van ABN Amro Bank, Fortis, ING Bank en Rabobank Nederland in samenwerking met de Stichting Fonds Werken aan Wonen, het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Via Qredits kan de ondernemer in aanmerking komen voor een lening van maximaal € 35.000.

Deze regeling geldt in het hele land, met uitzondering van de volgende gebieden: Rotterdam, Tilburg, Flevoland, Twente en Leeuwarden en omgeving. In deze gebieden kan het microkrediet via de borgstellingsregeling worden aangevraagd.

Er zijn twee verschillende microfinancieringsregelingen geïntroduceerd, die samen landelijk dekkend zijn. Bij de ene regeling staat de overheid borg voor de ondernemer. Via de andere regeling kunnen ondernemers krediet krijgen bij Qredits. Voor beide regelingen geldt dat je in het bezit moet zijn van een haalbaar ondernemersplan en voldoende ondernemerskwaliteiten.

## 6.1.5 Het gebruik van deze regelingen

Financiers geven aan dat de genoemde regelingen drempelverlagend zijn. Ten aanzien van meer innovatieve investeringen zijn de regelingen echter niet doorslaggevend. De onzekerheden bij meer innovatieve projecten zijn te groot. Indien dankzij de regeling bijvoorbeeld 50% van de mogelijke verliezen zijn afgedekt, blijft er in veel gevallen een te groot risico (de andere 50% te verliezen). Omdat banken, als gevolg van regelgeving, zeer terughoudend zijn met risicovolle kredieten, is het afdekken van 50% van het kredietrisico in veel gevallen onvoldoende.

Daarnaast wordt het gebruik van deze regelingen geremd door gelaagdheid in het kredietproces bij veel bankinstellingen. Waar vroeger een ondernemer al snel met de bankdirecteur te maken had, zijn er momenteel allerlei administratieve/commerciële tussenlagen die de weg naar krediet belemmeren. De gepassioneerde ondernemer dreigt speelbal te worden tussen de verschillende schakels in het kredietproces en heeft minder mogelijkheden zelf zijn businessplan te verdedigen. Ook bij het aanspraak maken op de meeste instrumenten vanuit het Ministerie van EL&I is de financier de gesprekspartner van de subsidieverstrekker, en niet de ondernemer. Wellicht dat een meer direct contact een betere allocatie van middelen mogelijk maakt.

## 6.2

# Instrumenten gericht op het vergroten van het eigen vermogen

Om innovaties te kunnen financieren, zal het eigen vermogen een belangrijke sleutel vormen. Veelal bestaat het eigen vermogen uit besparingen in het verleden of vermogensopbouw in liquide vaste activa. Ook zijn er andere mogelijkheden.

### 6.2.1

## De kapitaalkrachtige partner

Om aan voldoende eigen vermogen te komen, kan gezocht worden naar een kapitaalkrachtige partner. Dat kan zijn een rijke particulier, een onderneming/overheid/stichting met duurzame doelstellingen en vermogen, of een combinatie. Indien geen partner kan worden gevonden, moet worden nagegaan wat gedaan kan worden om een partner te interesseren. Ook regionale Ontwikkelingsbedrijven vormen interessante partners die in potentie bereid zijn eigen vermogen in te brengen.

### 6.2.2

## Een obligatiefonds voor particuliere deelnemers

Om de financiering makkelijker en meer liquide te maken, kan een obligatiefonds worden opgezet. Hier zijn wel kosten aan verbonden. Hierbij worden “participaties” uitgegeven en wordt financiering ontvangen. Dit heeft alleen zin indien er voldoende zicht is op afname van de obligaties. Nadat plannen concreet zijn, kan onderzocht worden of dit een haalbare weg is.

### 6.2.3

## De participatiemaatschappij

Een participatiemaatschappij kan eigen vermogen inbrengen. Een dergelijke maatschappij kan naast financiële ook allerlei andere taken krijgen als het ter beschikking stellen van kennis, een netwerk en bewezen ondernemerschap. De individuele ondernemers moeten bereid zijn ervaren en kapitaalkrachtige partners naast zich te dulden. Ervaringen vanuit andere sectoren (IT, life sciences) leren dat ondernemers soms huiverig zijn omdat zij een aanzienlijk aandelenbelang moeten inleveren voor het verkrijgen van additionele financiering. Het verdienmodel van de participatiemaatschappij bestaat uit het verkopen van de participaties aan de ondernemer (of derden) na een bepaalde periode tegen een voorafgesteld rendement.

## 6.3 Instrumenten gericht op het verkrijgen van vreemd vermogen

Het verkrijgen van leningen is veelal een langdurig proces. De mate van complexiteit hangt naast de karakteristieken van de kredietvrager ook af van de aard van de kredietverstrekker. Zo zal een familielid als kredietverstrekker in de regel makkelijker zijn dan een collegiaal bedrijf. Het familielid neemt veel risico's voor lief. Het collegiaal bedrijf kent de risico's en zal daar strak op sturen. Banken zijn lastiger. Omdat ze weinig zicht hebben op de specifieke risico's (en kansen), trachten ze alle mogelijke risico's op voorhand dicht te timmeren.

### 6.3.1 Het krijgen van (gemeente)garantie

Om de kosten van vreemd vermogen (bankfinanciering) te reduceren, is het verkrijgen van garanties van derden een mogelijkheid. Met name garanties van gemeenten worden vaak genoemd als mogelijkheid. Hoewel gemeenten steeds terughoudender zijn bij het verstrekken van garanties is dit wel een goedkope methode om een financiering te krijgen. Gemeenten moeten dan wel overtuigd zijn dat het initiatief ook een publieke zaak dient.

### 6.3.2 Een garantiefonds

Indien de sector bereid is om risico's te delen, kan een garantiefonds worden opgezet. Hierbij storten deelnemers premies in het fonds op basis waarvan het fonds in staat is om cashflowgaranties af te geven. Willen de banken deze garanties effectief kunnen gebruiken voor een goedkopere financiering, dan zal er een creditrating aan verbonden moeten worden. Dit laatste is een kostbare zaak. Ook het inrichten van een garantiefonds met voldoende expertise en het organiseren van een voldoende achtervang is geen sinecure. Het opzetten van een garantiefonds is dan wellicht ook iets voor de lange termijn.

### 6.3.3 Een innovatief recreatiefonds voor overheden

Zoals ook andere duurzame fondsen worden opgezet, kan gekozen worden voor een innovatief recreatiefonds. Hierbij zijn overheden de beleggers. In lijn met de voor overheden van toepassing zijnde wet- en regelgeving wordt het recreatiefonds ingericht. De beheerder

garandeert de hoofdsom en voor het beleggingsgedeelte komen innovatieve recreatieve projecten in aanmerking. Gezien de lage rente zal het beleggingsgedeelte beperkt zijn.

### **6.3.4**

## **BF-krediet, al dan niet specifiek voor de recreatieve sector**

In de jaren negentig waren er twee kredietregelingen waarbij in de kern gezonde bedrijven dankzij een borgstelling van de rijksoverheid toch in aanmerking konden komen voor langeretermijnfinancieringen. De BF-regeling (Bijzondere Financieringen) maakte het voor banken mogelijk om risicovolle kredieten aan in de kern gezonde ondernemingen te verstrekken. Daar was 90% van het krediet geborgd, en kwam 10% van het risico voor rekening van de bank. Deze regeling ging derhalve verder dan de BMKB- en GO-regelingen van het Ministerie van EL&I. De regeling is in 2000 opgeheven omdat er steeds minder gebruik van werd gemaakt.

## **6.4**

# **Instrumenten gericht op het eenmalig genereren van middelen**

Indien er te weinig eigen middelen zijn en ook de weg naar vreemd vermogen geen haalbare kaart blijkt, kan gedacht worden aan andere constructies.

### **6.4.1**

## **Ruimte-voor-ruimte-constructies**

Winsten die worden gerealiseerd door waardevermeerdering van grond kunnen gedeeltelijk worden afgeroomd voor innovatieve projecten. De waardestijging van de grond bij bestemmingswijziging is in te zetten ter bekostiging van ambities in de recreatieve sfeer.

### **6.4.2**

## **Het subsidie-instrumentarium rijksoverheid**

Er worden vanuit onder andere het Ministerie van EL&I subsidies verleend. De subsidies zijn te vinden op de website van het agentschap.nl. In hoeverre projecten in aanmerking komen voor subsidies, is afhankelijk van de specifieke situatie. Er is een groot aantal generieke en specifieke subsidiebronnen. Doorgaans is het niet eenvoudig tijdig zicht te hebben op de kansrijke subsidiemogelijkheden, zijn de doorlooptijden lang en zijn de voorwaarden lastig in te passen in het businessplan van de ondernemer.

### **6.4.3**

## **Sale- en leasevormen**

Te denken valt aan sale & leaseback. Hier moeten dan wel stabiele cash-flows tegenover staan. Het is vaak het probleem dat er in het begin weinig kasstromen zijn. Ook zijn er allerlei andere vormen mogelijk waarbij het eigendom in publieke handen is en de exploitatie in commerciële. Zo kan de grond- en opstalverwerving op basis van erfpacht geschieden in plaats van koop, om de investeringskosten te drukken.

## **6.5**

# **Overige instrumenten**

Naast bovengenoemde instrumenten zijn er ook nog andere te noemen.

### **6.5.1**

## **Een integrale aanbesteding**

Indien ontwikkelingen in de regio commerciële bedrijven aantrekken, kan de investering in recreatieve voorzieningen een integraal onderdeel worden gemaakt van de commerciële aanbestedingen. Het is net als de woningcorporatie die de leefbaarheid in de buurt verhoogt.

### **6.5.2**

## **Bundeling marketing en communicatie**

Met marketing tools kunnen nieuwe inkomstenbronnen worden aangeboord, die traditioneel volledig uit het zicht zijn. Hierbij valt te denken aan de kracht van sociale netwerken om doelstellingen te realiseren.

### **6.5.3**

## **Innovatie stimuleringsregelingen (SBIR)**

Er zijn vanuit de rijksoverheid diverse innovatiestimuleringsprogramma's beschikbaar. De bekendste zijn de "WBSO", een fiscale stimuleringsmaatregel om kosten te drukken bij innovaties (processen, producten en programmatuur), en de "Kennisvouchers". Daarnaast valt te denken aan de "Innovatie Prestatie Contracten" (om meerjarige innovatieplannen door te voeren). Ook zijn er regelingen gericht op energie en duurzaamheid.

### **6.5.4**

## **Terugploegen van opbrengsten uit OZB en toeristenbelasting**

Onder meer in Leiden worden de inkomsten uit de onroerendezaakbelasting op bedrijfsobjecten in fondsen gestort per bedrijvenlocatie. De



gezamenlijke ondernemers in een bedrijvenlocatie (bijvoorbeeld een specifiek bedrijventerrein of de binnenstad) mogen, in samenspraak met de gemeente, met voorstellen komen voor de aanwending van deze middelen. De ondernemers in de Leidse binnenstad financieren zo onder meer het centrummanagement, de kerstverlichting en de winterijsbaan op de Beestenmarkt.

### **6.5.5 Vergroten van openbaar toegankelijke relevante marktinformatie**

Via een speciale website kunnen alle relevante statistische en andere marktgegevens beschikbaar worden gesteld aan alle betrokkenen bij investeringen in de recreatieve sector. De kwaliteit van de te beheren informatie is in dat geval cruciaal voor het voortbestaan van deze informatieprovider.

### **6.5.6 Bundelen van kennis en realiseren van schaalvoordelen**

Het enerzijds bundelen van kennis en realiseren van schaalvoordelen en anderzijds het delen van mensen, expertise, risico en m<sup>2</sup> in de uitvoering kan serieus bijdragen aan de ontwikkeling van de sector. De wijze waarop dit kan gebeuren, rekening houdend met de individualistische ondernemer, moet nog uitkristalliseren.

### **6.5.7 Het verkrijgen van een level playing field**

Het oerwoud aan tegenstrijdige en onsamenhangende lokale/regionale regels bevoordeelt sommige ondernemers ten opzichte van andere. Het gelijktrekken van de regels maakt het over-all ondernemen aantrekkelijker en voorkomt concurrentievervalsing. Een meer praktische benadering is om specifieke regels voor bepaalde groepen ondernemers of regio's voor zover mogelijk te voorkomen dan wel voor zover aanwezig af te schaffen.

## **6.6 Samenvatting**

Er is een onderscheid te maken in verschillende instrumenten:

- Instrumenten vanuit het Ministerie van EL&I;
- Instrumenten gericht op het vergroten van het eigen, risicodragende vermogen;
- Instrumenten gericht op het beschikbaar krijgen van (voldoende) vreemd vermogen en het reduceren van de prijs van vreemd vermogen;
- Instrumenten gericht op het eenmalig verkrijgen van additionele middelen;
- Overige instrumenten.



# 7.

# Analyse casussen en matrices van instrumenten

Op basis van de casussen zijn de belangrijkste uitdagingen benoemd. Vervolgens zijn deze uitdagingen vertaald naar oplossingsrichtingen. De oplossingsrichtingen zijn in een matrix gecombineerd met het beschikbare of te ontwikkelen instrumentarium. Aan de hand van deze matrix kan beoordeeld worden welk instrumentarium het meeste zoden aan de dijk zet.

## 7.1 De uitdagingen

De belangrijkste knelpunten c.q. uitdagingen die in hoofdstuk 4 naar voren zijn gekomen in recreatieve investeringsprojecten met een weerslag op de financierbaarheid betreffen:

- Professionalisering en ondernemerschap;
- De bedrijfsomgeving;
- De macro-economische omgeving;
- Financiële aspecten.

Deze analyse spitst zich toe op de financiële uitdagingen en de daarvoor denkbare oplossingsrichtingen.

## 7.2 De oplossingsrichtingen

De oplossingsrichtingen (zie hoofdstuk 5) die kunnen bijdragen aan het wegnemen van de financiële knelpunten c.q. het tegemoetkomen aan de financiële uitdagingen zijn:

- Het vergroten van het eigen vermogen (EV);
- Het vergroten van het vreemd vermogen (VV);
- Het verbeteren van het businessplan (Businessplan);
- Het genereren van kasstromen (Kasstromen).

## 7.3 Het instrumentarium

In hoofdstuk 6 zijn vijf groepen financiële instrumenten beschreven die reeds beschikbaar zijn of te kunnen worden ontwikkeld:

- Instrumenten van het Ministerie van EL&I;
- Instrumenten gericht op het vergroten van het Eigen Vermogen;
- Instrumenten gericht op het vergroten van het Vreemd Vermogen;
- Instrumenten gericht op eenmalige middelen;
- Overige instrumenten.

Naast deze financiële instrumenten hebben financiers nog andere suggesties aangedragen om de uitdagingen waar de sector voor staat aan te gaan.

## 7.4 Matrices van instrumenten en oplossingsrichtingen

Het relateren van de oplossingsrichtingen voor de financiële uitdagingen aan de beschikbare instrumenten biedt inzicht in de mogelijke bijdrage die de verschillende instrumenten kunnen leveren.

Financiële instrumenten	EV	VV	Business-Plan	Kasstromen
<b>Instrumenten Ministerie van EL&amp;I</b>				
GO-regeling/BMKB-regeling		X	X	
Groefaciliteit			X	
Qredits		X	X	
<b>Instrumenten gericht op vergroten EV</b>				
De kapitaalcrachtige partner	X		X	
Nieuw obligatie/beleggingsfonds	X		X	
Participatiemaatschappij	X		X	X
Private Equity	X		X	X
Sale & leaseback	X		X	X
<b>Instrumenten gericht op verkrijgen VV</b>				
(gemeente)garantie		X		
Nieuw garantiefonds		X	X	
Duurzaam recreatiefonds		X	X	
Opnieuw BF-krediet		X	X	
<b>Instrumenten gericht op eenmalige middelen</b>				
Ruimte voor ruimte	X			
Het subsidie-instrumentarium	X			
Sale- en leasevormen	X			
Overige financiële instrumenten				
Een integrale aanbesteding				X
Bundeling				X
Innovatie stimuleringsregelingen	X			
Terugploegen lokale belastingen				X

*X betekent: heeft positief effect op*

Overige oplossingen	EV	VV	Business-plan	Kasstromen
<b>Investerings</b>				
Fasering	X	X	X	X
Beperken/uitbreiden	X	X	X	X
Samenwerking/geld	X	X	X	X
<b>Organisatie</b>				
Franchise	X	X	X	X
Samenwerking/kennis			X	
Professionaliseren bedrijfsvoering	X	X	X	X
<b>Overig</b>				
Openbare marktinformatie			X	
Integrale aanbesteding		X	X	
1-loket handhaving			X	
Ondernemerskwaliteiten	X	X	X	X

*X betekent: heeft positief effect op*

Vooraf de instrumenten die gericht zijn op het vergroten van het eigen vermogen zijn krachtig, omdat vergroting van het eigen vermogen ook oplossingen ten aanzien van andere knelpunten prikkelt. Immers, verstrekkers van eigen vermogen nemen veel risico en willen daarom vaak een actieve rol in het ondernemingsplan en de uitwerking. Zij stellen eisen aan de organisatie van de onderneming, de rentabiliteit van de investering en de uitvoerbaarheid van het plan.

Deze matrices zijn met de begeleiders van het onderzoek doorgesproken. Van alle instrumenten is de “participatiemaatschappij” als meest perspectiefvol benoemd. Een participatie versterkt het eigen vermogen. Bovendien draagt een participatiemaatschappij bij aan het verkrijgen van draagvlak. Het prikkelt de interesse bij financiers en recreatieve ondernemers. Een participatiemaatschappij biedt tenslotte een slagvaardige organisatie, met relevante kennis, netwerken en ondernemerschap, om recreatieve investeringen daadwerkelijk te realiseren. Door het hanteren van een goed verdienmodel kan een participatiemaatschappij zowel aantrekkelijk zijn voor de ondernemer die gefinancierd wordt, als voor de participanten van de participatiemaatschappij. Mits er voldoende commitment is bij enkele investeerders in de sector is een dergelijke entiteit relatief gemakkelijk te realiseren. De “participatiemaatschappij” lijkt dus een krachtige oplossing voor de vele uitdagingen waar de sector voor staat. Momenteel werken diverse partijen aan een businessplan om het instrument “participatiemaatschappij” daadwerkelijk op te richten.

Daarnaast is een aantal oplossingsrichtingen te beschouwen als **laaghangend fruit**. Dat zijn instrumenten die relatief eenvoudig zijn in te richten, maar slechts een bescheiden bijdrage leveren aan het oplossen van knelpunten. Het gaat daarbij om:

- Ervaring opdoen met het terugploegen van opbrengsten die bij derden worden gegeneerd (OZB, toeristenbelasting);
- Bundelen kennis en ervaringen;
- Bijeen brengen marktinformatie.

Tenslotte is er een aantal instrumenten dat weliswaar een belangrijke bijdrage kan leveren doch tegelijk ook **aanzienlijke investeringen** met zich meebrengt:

- Instrumenten gericht op mobiliseren eenmalige bijdragen (subsidies, grondwaarden);
- Introductie van deel gegarandeerde kredieten (BF-krediet) voor recreatieve investeringen.







# 8.

## De participatiemaatschappij

### 8.1

#### Waarom een participatiemaatschappij?

In dit hoofdstuk is een korte nadere omschrijving opgenomen van de voorgestelde participatiemaatschappij, als belangrijke oplossing voor de financiële uitdagingen bij het realiseren van innovaties in de recreatieve sector.

De belangrijkste knelpunten bij het verkrijgen van financiering voor innovatieve projecten in de recreatieve sector zijn:

- Een gebrek aan eigen vermogen;
- Een gebrek aan kasstromen;
- Een gebrek aan vreemd vermogen;
- Onzekerheden rond businessplan.

Een participatiemaatschappij levert eigen vermogen, draagt bij aan een adequate sturing op kasstromen, vermindert de onzekerheid rond het businessplan door input van kennis en maakt daardoor ook het aantrekken van vreemd vermogen gemakkelijker. Een goede inrichting kan zorgdragen voor het wegnemen van veel aanvullende knelpunten.

## 8.1.1 De inrichting van de participatiemaatschappij

De oplossingsrichting “participatiemaatschappij” wordt als meest geschikt ervaren, omdat naast het financieel argument, bij de inrichting hiervan ook rekening kan worden gehouden met:

- Het verkrijgen van draagvlak in de recreatieve sector;
- Wekken van interesse bij financiers van de recreatieve sector;
- Accommoderen van interesse vanuit recreatieve ondernemers;
- Het opzetten van een kleine doch slagvaardige organisatie;
- Mobiliseren van relevante kennis en netwerken binnen de recreatieve sector;
- Versterken van het ondernemerschap cq. ondernemersvaardigheden;
- De mogelijkheid voor het hanteren van een goed verdienmodel voor zowel de ondernemer als de participanten van de participatiemaatschappij.

De participatiemaatschappij kan de hiaten opvullen die traditionele financiers en ondernemers openlaten:

- *State of the art* kennis en ervaring waardoor het verstrekken van eigen vermogen doeltreffender gebeurt → dit is een antwoord op het veelgehoorde kritiekpunt van ondernemers dat banken de business niet snappen. Banken kunnen zich concentreren op de traditionele financiering met zekerheden;
- Geen rentebetaling, maar dividendbetaling of terugkoop van aandelen voor zover de kasstromen het toelaten → dit is een antwoord op de opmerking dat banken de paraplu uitlenen bij mooi weer en bij slecht weer terugvragen. De participatiemaatschappij ontvangt dividend of inkomsten uit de terugkoop van aandelen voor zover de resultaten dat toelaten;
- Sturing gedurende het traject van businessplan tot uitwerking en exploitatie → dit is een antwoord op de opmerking dat er te weinig professionaliteit en ondernemerschap aanwezig is;
- Het mobiliseren van marktmacht zodat de “juiste” personen bij financiers en overheden zijn aan te spreken → effectief gebruikmaken van gevestigde contacten en procedures om de “juiste” personen te bereiken.

## 8.2 Wat doet de participatiemaatschappij voor de sector?

De participatiemaatschappij treedt op als leverancier van eigen vermogen bij innovatieve recreatieve projecten. Voor dit eigen vermogen verwerft ze een aandelenbelang dat volgens een uitgestippeld verdienmodel na een aantal jaren weer door de ondernemer wordt teruggekocht. Op die manier krijgt de participatiemaatschappij haar kapitaal,

met dividend, terug en komt het beschikbaar voor nieuwe participaties. De ondernemer krijgt de tijd zijn business op te zetten en weet zich gesteund door ervaren ondernemers die risicodragend meewerken aan zijn of haar project.



# Bijlage I:

# Begrippenlijst

Achtergesteld	- schuld waarbij rente en aflossing worden uitbetaald nadat anderen zijn betaald.
Allocatie	- verdeling der middelen over categorieën.
Annuïteit	- Financiering waarbij de som van rente en aflossing gedurende de looptijd constant blijft.
Beleving	- de meerwaarde die klanten bereid zijn te betalen in termen van euro's boven de kosten.
Businessplan (bank)	- plan dat aangeeft hoe de investering terugverdiend gaat worden en hoe rente en aflossing tijdig betaald worden, middels harde langdurige contracten en binnen de te stellen convenanten van de banken.
Commanditaire vennootschap	- Een commanditaire vennootschap (cv) is een speciaal soort vennootschap onder firma.
Compliance	- in overeenstemming met geschreven en ongeschreven regels.
Countervailing power	- kracht die dient om een andere kracht of macht te weerstaan of te compenseren
Duurzame recreatiesector	- het koppelen van recreatieve voorzieningen aan het behoud van landschap.
Exploitatiebegroting	- meerjarig overzicht van baten en lasten (administratief).

Financiering	- het tijdelijk verkrijgen van middelen.
Financieringsrisico	- risico's die volgen uit de financieringsovereenkomsten.
Harde zekerheden	- activa die gemakkelijk tegen een zekere waarde te gelde kunnen worden gemaakt.
Kleinschaligheid	- beperkte omvang, zoals in overleg bepaald met lokale overheid.
Lineaire leningen	- kenmerk van een lineaire lening is een gelijke aflossing per jaar (of maand, periode)
Liquiditeitsbegroting	- meerjarig overzicht van inkomsten en uitgaven op kasbasis (incl. rente, aflossing en herfinanciering)
Macro economie	- de algemene economie.
Negative pledge, pari passu	- zekerheden waarbij deze pas gesteld worden op eerste verzoek en waarbij in gelijke mate gedeeld wordt met andere zekerheidvragers.
Ondernemersrisico	- risico's die volgen uit het ondernemingsplan en de uitvoering ervan.
Ondernemingsplan	- alle plannen met betrekking tot de onderneming die geen focus hebben op aflossing van de financiering.
Privaatrechtelijke overeenkomsten	- juridische afspraken om naleving af te dwingen.
Recreatieve voorzieningen	- dagrecreatie en verblijfrecreatie, invulling gevend aan vrije tijd en entertainment.
Roll-over lening	- waarbij de rente is gekoppeld aan de korte rente
3 maands euribor	- het officiële tarief voor drie maands geld.
10 jaars swap	- het interbancaire tarief voor 10 jaars geld.







---

The venture capital company: An important solution for the financial problems impeding the realization of innovations in the recreational sector

Boendermaker, C. and B. van Ommeren, BNG Advies

InnovationNetwork Report No. 11.2.256, Utrecht, The Netherlands, March 2011.

---

The recreational sector can be a major contributor to economic prosperity in the Netherlands. At present, however, growth in the sector appears to be stagnating, mainly due to problems in raising finance for new (innovative) investment projects. This report explores the possible solutions for the financial problems by analysing the bottlenecks. Important challenges need to be addressed, particularly for projects where there are no cast-iron certainties for investors.

Inquiries among entrepreneurs and financiers about bottlenecks in the sector revealed that earlier conclusions and recommendations of a study of the then Stichting Recreatie (2002) remain topical. The bottlenecks identified in this study were: unclear procedures, lack of policy coordination and unclear subsidy processes. These issues still exist today and are making it difficult for entrepreneurs to raise finance for investments.

Moreover, the recreational sector is plagued by competition-distorting government measures. This is leading to pressure on margins and stagnation of innovations. The entry threshold is low, margins are low and innovations are rapidly copied. The sector seems unable to exert fiscal pressure.

To gain insight into possible solutions, commercially successful projects were analysed. In addition, several projects that are currently on the drawing board – some promising, others less so – were analysed. Key conditions for financing innovative projects, such as sufficient availability of equity, were considered. One interesting finding was that successful projects can usually only access debt capital once contracts have been concluded and licences obtained. Projects that fail to get off the ground often cannot raise equity because the uncertain future profitability casts doubt on whether the investment costs will ever be recouped once the project is up and running. Faced with such a speculative cost-benefit outlook, banks are unable to provide finance, particularly in the absence of sufficient collateral. Financiers point to a lack of professional entrepreneurship, while entrepreneurs complain that financiers have an insufficient understanding of risks. Further analysis shows that many recreational companies are family-run, which does not make it any easier for the banks to make an accurate risk assessment. One important challenge is to achieve more professional entrepreneurship in the recreational sector. Due to the shortening life-cycles of facilities, cash flows must be generated faster to recover the investment more quickly. This problem is compounded by the fact that many companies cannot provide sufficient collateral, so that financiers tend to shorten the permitted depreciation term to 5-10 years. Many recreational investments are thus treated as a kind of goodwill where the costs incurred must be recouped in a relatively short period of time.

To explore ways and means of raising finance amidst these inauspicious circumstances, the existing (financial) instruments were studied. These include numerous supportive schemes sponsored by the Ministry of Economic Affairs, Agriculture and Innovation (EL&I). Alongside these schemes which are often designed to facilitate access to loan capital, there are also instruments for increasing equity and obtaining one-off funding. In addition, there are supplementary instruments in the form of e.g. ploughing back local taxes.

The equity-increasing instruments are particularly powerful as these also facilitate the resolution of other bottlenecks. One reason is that the venture capitalists providing the equity are taking a big risk and, in return, often demand a say in how the business is run, which generally leads to a better business plan. In addition, the contribution of venture capital creates security for providers of debt capital who are consequently more inclined to extend loans.

The 'venture capital company' emerged as the 'most suitable' solution from this analysis. Venture capital strengthens the company's equity position. Moreover, the involvement of venture capital companies gives the recreational sector a broader operational base by generating greater interest among financiers and recreational entrepreneurs. Finally, venture capital companies give organizations a sharper commercial edge by providing the necessary knowledge, networks and entrepreneurial skills for realizing genuinely viable recreational investments. By applying a sound revenue model, such a venture capital company can be attractive both for the investing entrepreneur and the participants. The 'venture capital company' thus presents itself as a powerful solution for the many challenges facing the sector.

In addition, there are other possible solutions that can be considered as **low-hanging fruit**, i.e. instruments that are relatively easy to set up but only make a modest contribution towards resolving the bottlenecks. These are:

- Gaining experience with ploughing back revenues generated from third parties (property tax, tourist tax);
- Pooling knowledge and experience;
- Gathering market information.

Finally, there are several instruments that can make an important contribution but also involve **substantial investments**:

- Instruments aimed at mobilizing one-off contributions (subsidies, land values);
- Introduction of partly guaranteed 'BF' loans for recreational investments.

This study identified the 'venture capital company' as the solution for the financing problem on the grounds that it is an effective instrument for addressing the many challenges facing the sector. Various parties are currently working on a business plan to get the 'venture capital company' instrument off the ground.

