

Van

Postbus 60055, 6800 JB Arnhem
Velperplein 8, 6811 AG Arnhem
Telefoon (026) 355 13 55
Fax (026) 355 13 99
info@kplusv.nl
www.kplusv.nl

Rapport

Eindrapport

**Fusievoorstel Delfts Energie
Agentschap (DEA) - Energie
Agentschap Zoetermeer (EAZ)**

Opdrachtgever
DEA - EAZ

Referentie

Arnhem, 25 november 2005
Ons kenmerk NO-05-54-002

Inhoud

1	Inleiding	1
2	Fusie DEA - EAZ nader bekeken	3
2.1	Bestuurlijke en juridische organisatie	3
2.2	Management, organisatie en huisvesting	3
2.3	Personeel	4
2.4	Financiën	5
2.5	Communicatie, identiteit en relatienetwerk	6
3	Implementatietraject – vervolg besluitvorming	7

1 Inleiding

Het concept "energieagentschap" is begin jaren negentig geïntroduceerd door de Europese Commissie. Sinds die tijd wordt het delen van kennis en kunde op internationale basis, door middel van de oprichting van kleine zelfstandige non-profit organisaties (de energieagentschappen) gestimuleerd door de EU. Ook in Delft en Zoetermeer zijn eind jaren negentig energieagentschappen opgericht: het Delfts Energie Agentschap (DEA) en het Energie Agentschap Zoetermeer (EAZ).

Het statutaire doel van beide stichtingen is vrijwel gelijklopend en voor EAZ als volgt geformuleerd:

"de stichting heeft ten doel de bevordering van energiebesparing en het verminderen van de uitstoot van koolstofdioxide en (andere) vervuilende stoffen in de atmosfeer, zulks ondermeer met het oog op het behoud, de bescherming en de verbetering van het milieu, het vorenstaande al of niet in samenwerking met gemeenten en/of particuliere ondernemingen of organisaties en met inbegrip van het verrichten en bevorderen van alle handelingen die daarmee direct of indirect verband houden, alles in de meest ruime zin des woords".

Beide agentschappen doen dit door kennis, partijen en geld op het juiste tijdstip en de juiste plaats bijeen te brengen en concrete energiebesparingsprojecten en duurzame energieprojecten van de grond te tillen. De rol van DEA en EAZ varieert hierbij van aanjager tot volledige projectcoördinator.

De kern van de activiteiten van beide stichtingen komt overeen, verschil is wel dat DEA relatief meer voor woningbouwcorporaties werkt en EAZ de gemeente Zoetermeer als grootste klant heeft. Dit vertaalt zich ook in de financiering: waar bij EAZ de gemeente Zoetermeer de belangrijkste financiële bijdrage levert, ontvangt DEA naast een bijdrage van de gemeente ook bijdragen van woningbouwcorporaties en ENECO Energie. Naast deze min of meer structurele bijdragen genereren beide agentschappen inkomsten door het uitvoeren van concrete projecten.

Beide agentschappen zijn kleine organisaties (elk 3 medewerkers) en drijven sterk op de stuwende kracht van beide directeuren en de betrokkenheid van het bestuur. In verkennende gesprekken tussen de bestuursvoorzitters van DEA en EAZ is gesproken over de mogelijkheden van het samengaan van beide agentschappen teneinde de relatieve kwetsbaarheid van beide organisaties te verkleinen.

Door beide directeuren is vervolgens verder gesproken over de mogelijkheden van een fusie tussen DEA en EAZ. In deze gesprekken is naar voren gekomen dat een fusie een aantal voordelen heeft voor beide organisaties, op het gebied van:

- het versterken van de huidige, relatief kleine organisaties;
- het leren van elkaars expertise en ervaring;
- efficiencyverbeteringen op management- en organisatiegebied;
- en het op termijn uitbreiden van de regionale basis van beide agentschappen.

Verder kwam uit de gesprekken naar voren dat DEA en EAZ complementair zijn in hun activiteiten: waar DEA zich meer op de woningbouwcorporaties richt, doet EAZ meer voor de gemeentelijke overheid. De sterke, externe (commerciële) georiënteerdheid en de van DEA en het feit dat DEA EPA gecertificeerd is, kan worden gecombineerd met de meer gevarieerde en strategische invalshoek van EAZ.

Kortom, zowel op management als bestuursvoorzittersniveau is er veel draagvlak en enthousiasme voor het samengaan van DEA en EAZ. Beide directeuren erkennen echter dat de belangrijkste opgave voor het nieuwe agentschap ligt in het behouden en waar mogelijk verder versterken van het lokale netwerk in Delft en Zoetermeer. Beide agentschappen zijn geworteld in dit lokale netwerk en dit dient ook na een eventuele fusie behouden te blijven. In dit fusievoorstel wordt hier dan ook expliciet aandacht aan besteed.

Dit fusievoorstel gaat verder in op een aantal feitelijke onderwerpen die in de fusie "geregeld" moeten worden. Het sluit af met een voorstel voor de verder te ondernemen stappen in het fusietraject inclusief een tijdsplanning. Aangezien er grote eensgezindheid bij beide directeuren was over de aanpak van een aantal - in de fusie te regelen - onderwerpen, is er in dit fusievoorstel voor gekozen om een en ander beknopt en zakelijk weer te geven en niet alle op voorhand te bedenken varianten uitvoerig te beschrijven. Wij hopen dat dit de leesbaarheid ten goede komt zonder de indruk te willen wekken te kort door de bocht te gaan. Verder start de beschrijving van de huidige situatie steeds met de situatie in Delft, gevolgd door die in Zoetermeer. Hier liggen slechts alfabetische afwegingen aan ten grondslag.

2 Fusie DEA - EAZ nader bekeken

2.1 Bestuurlijke en juridische organisatie

DEA kent een Algemeen en Dagelijks Bestuur. In het bestuur van DEA zijn de volgende organisaties vertegenwoordigd: gemeente Delft, gemeente Midden Delfland, Woonbron, Duwo, Vidomes, Vestia, ENECO Energie, TU Delft en de Kamer van Koophandel. Het Algemeen Bestuur vergadert tweemaal per jaar, het Dagelijks Bestuur komt viermaal per jaar bijeen. De portefeuillehouder milieu van de gemeente Delft is in de statuten aangewezen als voorzitter.

EAZ kent één bestuursorgaan: de Raad van Bestuur. Hierin zijn vertegenwoordigd: Rabobank, de Goede Woning (mede namens de 2 andere Zoetermeerse corporaties), gemeente Zoetermeer, vertegenwoordiger consumenten, vertegenwoordiger bedrijven en ENECO Energie. De Raad van Bestuur komt vier keer per jaar bijeen en ook bij EAZ is de portefeuillehouder milieu statutair voorzitter van de stichting.

De meest voor de hand liggende fusievorm is het oprichten van één nieuwe stichting waarin de activiteiten van DEA en EAZ worden ondergebracht en het opheffen van de huidige stichtingen. Andere vormen zoals het oprichten van een overkoepelende beheersstichting maken de fusie nodeloos ingewikkeld en resulteren in een minder transparante situatie.

Om de lokale binding en de goede relatie met de huidige partners te behouden wordt voorgesteld om alle partijen die nu in beide stichtingsbesturen zitting hebben plaats te laten nemen in een nieuw te vormen Algemeen Bestuur en daarnaast een Dagelijks Bestuur in te stellen. In het Dagelijks Bestuur nemen de belangrijkste stakeholders plaats, te weten: 2 vertegenwoordigers van beide gemeenten, 2 vertegenwoordigers van woningbouwcorporaties uit respectievelijk Delft en Zoetermeer en een lid namens ENECO Energie.

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur worden vastgelegd in de nieuwe stichtingsstatuten, waarbij de huidige statuten van beide stichtingen het uitgangspunt vormen.

Voorgesteld wordt het voorzitterschap op vergelijkbare wijze als nu in te laten vullen door een van beide portefeuillehouders Milieu van de gemeenten, danwel dit jaarlijks te laten rouleren tussen beide portefeuillehouders. De bevoegdheden van de aan te stellen directeur worden vastgelegd in een directiestatuut.

2.2 Management, organisatie en huisvesting

Uitgaande van één gefuseerd energieagentschap met een Algemeen en Dagelijks bestuur kunnen ook beide organisaties in elkaar worden geschoven. Zoals reeds vermeld zijn beide organisaties complementair en goed in staat elkaar inhoudelijk aan te vullen. Het realiseren van deze meerwaarde is een belangrijke taak voor de aan te stellen directeur.

Hij zal verder de werkzaamheden van beide organisaties op elkaar moeten afstemmen en taken opnieuw moeten verdelen over medewerkers teneinde een inhoudelijke verbeterslag te realiseren en efficiënter te gaan werken.

Om deze meerwaarde te realiseren is het van belang dat beide organisaties op termijn gezamenlijk gehuisvest gaan worden. In 2006 zal worden onderzocht aan welke eisen een gezamenlijke huisvesting moet voldoen en welke mogelijkheden hiervoor in Delft danwel Zoetermeer zijn. Totdat de gezamenlijke huisvesting een feit is blijven beide agentschappen vanuit de huidige locaties opereren en zal de directeur zijn tijd over beide locaties moeten verspreiden. De noodzaak om in 2006 te komen tot één gezamenlijke locatie wordt versterkt doordat het huurcontract van DEA eind 2006 afloopt.

De huidige werkwijze met jaarlijkse werkprogramma's gekoppeld aan de begroting blijft gehandhaafd, waarbij in deze werkprogramma's duidelijk wordt aangegeven welke projecten voor wie en met welk resultaat worden uitgevoerd. De werkprogramma's zijn ingebed in een meerjarenbedrijfsplan dat de visie en strategie voor het gefuseerde agentschap voor de komende jaren beschrijft. Op basis van dit meerjarenbedrijfsplan kunnen ook overeenkomsten met de huidige partners van DEA en EAZ worden gesloten over de prestaties die het nieuwe agentschap levert in relatie tot (structurele) financiële bijdrage van deze partners.

2.3 Personeel

De situatie m.b.t. de arbeidsvoorwaarden van de medewerkers verschilt bij beide agentschappen.

DEA kent het volgende medewerkersbestand:

- 1 fte directeur (vacature, tijdelijk ingevuld);
- 0,4 fte medewerker vaste dienst ;
- 0,6 fte medewerker jaarcontract.

De medewerker in vaste dienst is in dienst van de stichting DEA. De salarisadministratie is ondergebracht bij een administratiekantoor.

Bij EAZ zijn twee medewerkers vanuit de gemeente Zoetermeer gedetacheerd, waaronder de directeur en is via een uitzendbureau een administratieve kracht werkzaam.

Om enerzijds recht te doen aan de bestaande arbeidsvoorwaarden van medewerkers en anderzijds de noodzakelijke flexibiliteit te behouden wordt het volgende voorgesteld:

- de huidige vanuit Zoetermeer gedetacheerde medewerkers behouden hun arbeidsvoorwaarden en worden ook in de nieuwe stichting gedetacheerd vanuit Zoetermeer;
- de medewerkers in vaste dienst van DEA komen in vaste dienst bij de nieuwe stichting;
- nieuwe medewerkers komen in dienst bij de nieuwe stichting, waarbij zoveel mogelijk voor tijdelijke, flexibele contracten wordt gekozen;
- de salarisadministratie wordt uitbesteed aan een administratiekantoor.

Overigens wordt hierbij opgemerkt dat op basis van de huidige en te verwachten workload voor beide agentschappen personele uitbreiding noodzakelijk lijkt. U ontvangt hier t.z.t. een separaat voorstel voor.

2.4 Financiën

De begrote omzet van beide stichting in 2005 is vrijwel vergelijkbaar (€ 173.000 DEA - € 177.000 EAZ). De financieringsbronnen verschillen zoals reeds is vermeld.

Financieringsbron	DEA (€)	EAZ (€)
gemeente Delft	45.664	
gemeente Midden Delfland	2.000	
ENECO Energie	23.063	
Woningbouwcorporaties	15.370	
gemeente Zoetermeer		98.500
bijdrage uit klimaatsubsidie		32.450
Projectbijdragen, opdrachten derden	86.903	45.940
<i>Totaal</i>	<i>173.000</i>	<i>176.890</i>

De continuïteit van de vaste financiële bijdragen (gemeenten, ENECO Energie, woningbouwcorporaties) in DEA is vastgelegd in het bedrijfsplan 2003 - 2006 dat door de verschillende partijen is goedgekeurd en waarmee het financiële commitment is afgegeven. Dit loopt echter medio 2006 af zodat afspraken moeten worden gemaakt met de huidige financiers over de continuïteit van hun bijdragen (zie ook hoofdstuk 3).

De bijdrage van de gemeente Zoetermeer is per jaar hoger dan die van Delft en is recent gecontinueerd tot en met 2007 en wordt ingevuld door de dekking van de kosten van de directeur (loonkosten en sociale lasten) en het ter beschikking stellen van drie werkplekken. Voor de bijdrage uit de klimaatsubsidie is een contract afgesloten met de gemeente dat loopt tot april 2007.

Uitgaande van een continuïteit van de huidige vaste bijdragen van de partners van beide agentschappen bedraagt de vaste dekking van de begrote kosten circa 50%. Met de financiers van DEA moeten echter wel nieuwe afspraken worden gemaakt over de continuïteit van hun bijdragen in en na 2006.

Voorgesteld wordt dan ook om voor het nieuwe, gefuseerde Energieagentschap een meerjarenbedrijfsplan op te stellen, waarin tevens het financieel (maarjaren)perspectief is opgenomen en op basis waarvan afspraken met de huidige financiers gemaakt kunnen worden.

Hierbij wordt opgemerkt dat beide directeuren voor de komende jaren goede kansen zien om nieuwe projecten te ontwikkelen en hierdoor extra geldstromen te genereren. De "markt" voor het gefuseerde energieagentschap is naar hun mening gunstig.

De vermogenspositie van beide agentschappen verschilt (circa € 200.000 DEA - € 50.000 EAZ). In de statuten van zowel DEA als EAZ is opgenomen dat een positief liquidatiesaldo zoveel mogelijk besteed dient te worden aan activiteiten die het doel van de stichting ten goede komen.

Voorgesteld wordt dan ook om na liquidatie van de huidige stichtingen het positieve saldo bij de nieuwe stichting onder te brengen, zodat het bestuur van de nieuwe stichting dit kan aanwenden ter verwezenlijking van het doel van de stichting in de breedste zins des woords.

Een tweede variant is dat beide partijen een gelijk deel van het eigen vermogen inleggen (bv. € 50.000) en dat het resterende deel van het eigen vermogen van DEA geormerkt wordt voor de uitvoering van projecten in Delft waarvoor de corporaties en de gemeente samen opdracht geven. Dit heeft als belangrijkste voordeel dat er vanuit Delft een hoger vast bedrag beschikbaar komt uit de hoek van de gemeente en de corporatie, vergelijkbaar met de bijdrage voor de uitvoering van projecten i.h.k.v. de klimaatsubsidie die de gemeente Zoetermeer geeft.

2.5 Communicatie, identiteit en relatienetwerk

Om efficiënt te kunnen werken in de gefuseerde organisatie dient ook de externe communicatie van beide agentschappen te worden geïntegreerd. Naast een aantal communicatie-activiteiten die beide organisaties uitvoeren kent elk agentschap ook haar eigen communicatie-uitingen. In het op te stellen bedrijfsplan wordt nader ingegaan op de communicatiestrategie van het gefuseerde agentschap.

Belangrijke onderwerpen daarbij zijn de naamstelling, het logo en de website. Na een positief besluit over dit fusieplan kan worden gewerkt aan de deze onderwerpen voor de nieuwe organisatie. Belangrijk hierbij vormt een goede aansluiting bij de huidige wijze van profilering van DEA en EAZ teneinde de herkenbaarheid en de sterke punten van de huidige identiteit van beide agentschappen zoveel mogelijk te behouden.

Zoals reeds in de inleiding is aangegeven vormt het behouden van het lokale relatienetwerk van DEA en EAZ een van de belangrijkste opgaven voor het gefuseerde agentschap. In de gesprekken met de directeurs van DEA en EAZ is dan ook uitvoerig ingegaan op welke wijze zij nu het relatienetwerk onderhouden. Hierbij valt op dat naast een aantal schriftelijke communicatie-uitingen, zoals nieuwsbrieven en het publieksjaarverslag beide directeurs vooral veel aandacht besteden aan het bezoeken van hun klanten / partners om op die wijze hun relatie te onderhouden. Ook in de gefuseerde organisatie dient aan deze directe wijze van relatiebeheer veel aandacht te worden besteed: het energie agentschap zal continue haar activiteiten onder de aandacht moeten brengen om op die wijze nieuwe projecten te genereren.

3 Implementatietraject – vervolg besluitvorming

Zoals eerder in dit fusieplan is gesteld wordt voorgesteld de besluitvorming over de fusie van beide agentschappen gefaseerd te laten verlopen. Hierbij stellen wij voor de volgende stappen te doorlopen c.q. besluiten te nemen:

- op basis van voorliggende notitie de intentie uit te spreken om tot fusie van beide agentschappen over te gaan;
- een besluit te nemen over de wijze waarop met de vermogenspositie van DEA en EAZ wordt omgegaan in relatie tot de nieuwe stichting;
- de huidige directeur van EAZ per 1 januari 2006 aan te stellen als kwartiermaker voor de nieuwe (gefuseerde) organisatie;
- de kwartiermaker de opdracht te geven om per 1 maart 2006 te komen met de volgende producten op basis waarvan definitieve besluitvorming kan plaatsvinden:
 - meerjarenbedrijfsplan;
 - statuten nieuwe organisatie en openingsbalans;
 - communicatieplan.
- in het meerjarenbedrijfsplan specifiek aandacht te besteden aan de continuïteit van het nieuwe agentschap in termen van de garantstelling van de financiële bijdragen van de verschillende partners;
- op basis van deze producten het definitieve besluit tot fusie te nemen;
- na dit besluit DEA en EAZ te liquideren en de nieuwe stichting per 1 mei 2006 op te richten;
- na positieve besluitvorming in maart onderzoek te starten naar de mogelijkheden van gezamenlijke huisvesting alsmede het voorbereiden van de diverse communicatieactiviteiten, met als doel om per 1 januari 2007 vanuit één locatie met één gezicht naar buiten toe te treden.