

**Oprichting
bodemsaneringsorganisaties:
Draaiboek I: 'Vorbereidend
werk voor
indienen erkenning'**

**SAMEN MAKEN WE
MORGEN MOOIER**



**Oprichting
bodemsaneringsorganisaties:
Draiboek I: 'Vorbereidend
werk voor indienen
erkenning'**





Documentbeschrijving

1. *Titel publicatie*
Oprichting bodemsaneringsorganisaties: Draaiboek I: 'Vorbereidend werk voor indienen erkenning'

2. *Verantwoordelijke Uitgever*
Danny Wille, OVAM, Stationsstraat 110, 2800 Mechelen
3. *Wettelijk Depot nummer*
D/2012/5024/01

4. *Aantal bladzijden*
38
5. *Aantal tabellen en figuren*

6. *Prijs**
7. *Datum Publicatie*
januari 2012

8. *Trefwoorden*
Draaiboek, oprichting bodemsaneringsorganisatie

9. *Samenvatting*
Dit draaiboek is opgesteld voor economische sectoren die worden geconfronteerd met zware inspanningen op het vlak van bodemsanering en op zoek zijn naar een oplossing door een bodemsaneringsorganisatie op te richten. Dit draaiboek richt zich zowel naar economische sectoren als de overheid.

10. *Begeleidingsgroep en/of auteur*
Royal Haskoning, Deloitte

11. *Contactperso(ou)nen*
Amy De Sloovere, Sam Fonteyne en Filip De Naeyer

12. *Andere titels over dit onderwerp*
Draaiboek 2 'Toekenning en erkenning bodemsaneringsorganisatie'
Draaiboek 3 'Opvolging goede werking van de bodemsaneringsorganisatie'

Gegevens uit dit document mag u overnemen mits duidelijke bronvermelding.

De meeste OVAM-publicaties kunt u raadplegen en/of downloaden op de OVAM-website: <http://www.ovam.be>

Inhoudstafel

	Draaiboek I: Voorbereidend werk voor indienen erkenning	7
1	Doelstelling	9
2	Fase I: Verkennende analyse door de initiatiefnemer	11
2.1	Vastleggen van de activiteiten die het voorwerp zijn van de bodemsaneringsorganisatie	11
2.2	Verkennde analyse van de verontreiniging, saneringskosten en financiering	12
2.2.1	Analyse van de meest voorkomende verontreiniging	12
2.2.2	Analyse van het aantal potentiële toetreders	13
2.2.3	Consolidatie	13
2.2.4	Analyse van de financiële draagkracht	14
2.2.5	Analyse van mogelijkheden voor alternatieve financiering	15
2.2.6	Analyse van de bijdragestrategie	15
2.2.7	Analyse van de bijdrage van de overheid	16
2.2.8	Analyse van de schaalvoordelen en mogelijke knelpunten	16
2.3	Bespreken van de verkennende analyse met de OVAM	17
3	Fase II: Voorbereiden van de erkenningsaanvraag	19
3.1	Uitvoeren van een gefundeerde analyse naar typeverontreinigingen en bodemsanering	20
3.2	Uitvoeren van een analyse voor een sectoraal bodempreventie- en bodembeheersplan (BPBP)	21
3.3	Uitvoeren van een marktstudie naar het aantal bestaande exploitanten en stopgezette toetreders	22
3.3.1	Beschrijving van de sector	22
3.3.2	Detailanalyse van de sectorpopulatie – bestaande exploitanten	22
3.3.3	Detailanalyse van de sectorpopulatie – stopgezette toetreders	23
3.3.4	Detailanalyse van de overwegingen om toe te treden	23
3.3.5	Detailanalyse van externe factoren	24
3.3.6	Raming van de toekomstige omvang van de bodemsaneringsorganisaties voor drie scenario's	24
3.4	Uitvoeren van een gefundeerde analyse van de draagkracht van de bestaande exploitanten	25
3.5	Uitvoeren van gefundeerde analyse van de bijdragestrategie	27
3.5.1	Intentieverklaringen	28
3.6	Uitvoeren van een gefundeerde analyse naar alternatieve financiering	28
3.7	Uitvoeren van een fiscale analyse	29
3.8	Consolideren van de analyses in een financieel plan	29
3.8.1	Bepalen van de werkings- en investeringskosten	30
3.8.2	Bepalen van de inkomstenbronnen	31
3.8.3	Bepalen van de liquiditeitsprognoses	31
3.8.4	Consolidatie	32
3.9	Opstellen van een gevoeligheidsmatrix m.b.t de haalbaarheid van het financieel plan	32
3.10	Bespreking met de OVAM van de uitgevoerde analyses, het financieel plan en de gevoeligheidsmatrix	32
3.11	Opstellen van een ondernemingsplan	33
3.11.1	Samenvatting	33
3.11.2	Context en historiek	33
3.11.3	Diensten en doelstellingen	33
3.11.4	Management en personeel	34
3.11.5	Participatieplan	35
3.11.6	Financieel plan	36
3.11.7	Vestigingsplaats	36
3.11.8	SWOT-analyse	36

3.11.9	Bijlagen	36
3.12	Afstemmen ondernemingsplan met de OVAM	37
3.13	Oprichten van de VZW	37
3.14	Opstellen van de modelovereenkomsten	37
3.15	Indienen van een geldige erkenningsaanvraag	38

Draaiboek I: Voorbereidend werk voor indienen erkenning

1 Doelstelling

Dit draaiboek is opgesteld voor economische sectoren die worden geconfronteerd met zware bodemsaneringsinspanningen en op zoek zijn naar een oplossing hiervoor door een bodemsaneringsorganisatie op te richten.

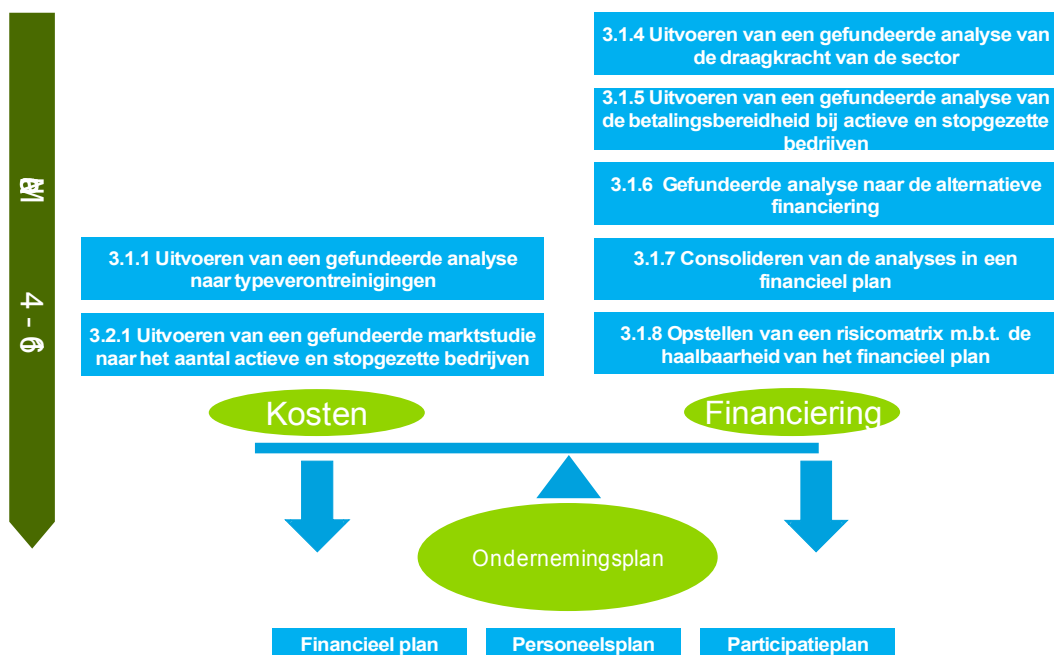
Het doel van dit document is om initiatiefnemers wegwijs te maken en bij te staan tijdens de voorbereiding voor het indienen van een erkenningsaanvraag.

De eerste fase is de verkennende analyse waarbij de initiatiefnemer gedurende een korte termijn de saneringskosten en de financiering ervan zal analyseren, zonder dat hiervoor externe studies moeten worden uitgevoerd. Hierdoor krijgen de initiatiefnemers een eerste zicht op de wenselijkheid en haalbaarheid van een bodemsaneringsorganisatie.



Figuur 1: Overzicht Fase I - Verkennende analyse

Na bespreking van de resultaten met de OVAM kan worden overgegaan naar een tweede, meer diepgaande analyse. Hierbij zal in wisselwerking met de OVAM en door middel van meer gefundeerde studies een onderbouwd financieel plan, ondernemingsplan en participatieplan worden opgesteld. Deze documenten vormen de basis voor de erkenningsaanvraag voor de oprichting van een nieuwe bodemsaneringsorganisatie.



Figuur 2: Overzicht Fase II - Voorbereiden van de erkenningsaanvraag

We schatten dat de eerste fase in drie maanden kan worden gerealiseerd en de tweede in 12 maanden. Dit zijn richtinggevend termijnen.

De stappen die in dit draaiboek staan beschreven zijn niet verplicht en dragen enkel bij tot het indienen van een kwaliteitsvolle erkenningsaanvraag voor een nieuwe bodemsaneringsorganisatie.

Naast dit draaiboek, bestaan er nog twee andere draaiboeken:

- Het tweede draaiboek, met als titel 'Toekenning en erkenning bodemsaneringsorganisatie', bouwt verder op het eerste draaiboek en verduidelijkt de wijze waarop de OVAM de erkenningsaanvraag van een initiatiefnemer(s) zal evalueren. Beide documenten moeten dan ook gezamenlijk worden gelezen bij het voorbereiden van een erkenningsaanvraag;
- Draaiboek drie getiteld 'Opvolging goede werking van de bodemsaneringsorganisatie' heeft als doel zowel de opgerichte bodemsaneringsorganisatie als de OVAM in staat te stellen om de werking van de bodemsaneringsorganisatie op te volgen, te evalueren en waar nodig bij te sturen.

Het is relevant Draaiboek I en II door te nemen bij de voorbereiding van de erkenningsaanvraag.

Begrippenkader m.b.t. toetreders, exploitanten, stopgezette inrichtingen

Toetreders: alle natuurlijke personen en rechtspersonen die diensten afnemen van de bodemsaneringsorganisatie door ermee een overeenkomst af te sluiten inzake de overdracht van de plicht om een individueel bodempreventie- en bodembeheersplan op te stellen en/of de saneringsplicht.

Deze toetreders kunnen zijn:

- *De bestaande exploitanten: de natuurlijke personen en rechtspersonen die vandaag de activiteit verrichten die het voorwerp zijn van de bodemsaneringsorganisatie;*
- *De stopgezette inrichtingen: de natuurlijke personen en rechtspersonen die saneringsplichtig zijn voor bodemverontreiniging die het gevolg is van een beëindigde activiteit waarvoor een erkende bodemsaneringsorganisatie is opgericht.*

2 Fase I: Verkennende analyse door de initiatiefnemer

Om tot een verkennende analyse te komen, worden best volgende stappen gevolgd:

Fase I: Verkennende analyse	
1	Vastleggen van de activiteiten die het voorwerp zijn van de bodemsaneringsorganisatie
2	Verkennende analyse van de verontreiniging, saneringskosten en de financiering
3	Bespreken van de verkennende analyse met de OVAM

2.1 Vastleggen van de activiteiten die het voorwerp zijn van de bodemsaneringsorganisatie

De initiatiefnemers dienen allereerst grondig na te gaan voor welke economische activiteit zij een bodemsaneringsorganisatie wensen op te richten. De omschrijving van deze economische activiteit kan gebeuren aan de hand van de NACE-codes. Vervolgens zal deze omschrijving moeten worden vertaald naar een meer technische afbakening die beter past binnen het stramien van de ingedeelde inrichtingen, zoals gedefinieerd door het Milieuvergunningsdecreet en het Bodemdecreet (VLAREM-rubrieken).

Deze afbakening is erg belangrijk. Hiermee bepalen de kandidaat-oprichters immers het inhoudelijke werkingsgebied van de bodemsaneringsorganisatie. Het risico bestaat dat bepaalde potentiële toetreders in of uit worden gesloten. Er moet dan ook steeds grondig worden nagegaan of de omschrijving van de activiteit geen doelgroepen onnodig in of uit sluit. De Vlaamse Regering zal in een later stadium immers een verplichting opleggen aan alle huidige exploitanten van deze activiteit om jaarlijks een individueel bodempreventie- en bodembeheersplan op te stellen. Het is dus zeer belangrijk dat exploitanten die niet tot het doelpubliek behoren niet onnodig worden belast met deze bijkomende informatieverplichtingen. Omgekeerd is het ook belangrijk dat exploitanten die wel degelijk tot het doelpubliek behoren niet worden uitgesloten.

Een sluitende afbakening van de activiteit is ook van belang voor de beoordeling van de erkenningsaanvraag. Het Bodemdecreet schrijft immers voor dat minstens één sectororganisatie betrokken moet zijn bij de oprichting van de Bodemsaneringsorganisatie. Bovendien moeten de betrokken sectororganisaties minimaal 60% vertegenwoordigen van alle natuurlijke personen of rechtspersonen die deze activiteit uitoefenen.

Het is voldoende in deze verkennende analyse voor ieder betrokken sectororganisatie een verklaring toe te voegen dat de sectororganisaties gezamenlijk 60% vertegenwoordigen van de exploitanten waarvoor de activiteit wordt afgebakend. Het wordt aanbevolen om deze verklaring(en) te motiveren aan de hand van statistische gegevens (bv. ledenlijsten federaties, statistieken NIS, FOD economie, BEL-first, Graydon, Vlaamse Studiedienst, Eurostat,...).

Voor de afbakening van de activiteit kan men gebruik maken van de VLAREM rubrieken (Vlarebo-activiteiten) en de NACE-codes:

- Zie NACE-nomenclatuur gepubliceerd door *FOD Economie* voor de meest recente versie van de NACE codes;

- Zie voor de meest recente versie van de VLAREM rubrieken *navigators wetgeving*.
Leefmilieu, Natuur en energie.

2.2 Verkennende analyse van de verontreiniging, saneringskosten en financiering

De analyse van de totale saneringskost is belangrijk om de toegevoegde waarde van bodemsaneringen voor de beoogde doelgroep in te schatten. Dit geeft een inzicht in welke mate een doelgroep nood heeft aan en een meerwaarde kan vinden in een bodemsaneringsorganisatie die de saneringsplicht van individuele ondernemingen financieel draaglijk kan maken.

In deze fase wordt daarom voor de beoogde doelgroep een verkennende analyse uitgevoerd van de totale verontreiniging, de mogelijke saneringswijzen, de hieraan gekoppelde saneringskosten, alsook de wijze waarop deze sanering zal worden gefinancierd.

Concreet zal deze eerste analyse moeten uitwijzen of een evenwicht mogelijk is tussen de geschatte saneringskosten en de financieringsmogelijkheden.

Volgende stappen worden uitgevoerd: (1) analyse van de meest voorkomende verontreiniging en een inschatting van de hieraan gekoppelde saneringskosten, (2) analyse van het aantal potentiële toetreders, (3) consolidatie, (4) analyse van de financiële draagkracht van de bestaande exploitanten, (5) analyse van de mogelijkheden voor alternatieve financiering, (6) analyse van de bijdragebereidheid van de toetreders, (7) analyse van de bijdrage van de overheid, (8) analyse van de schaalvoordelen en mogelijke knelpunten.

Er zijn hierbij verschillende factoren onzeker. Het is daarom belangrijk om de assumpties goed te onderbouwen en aan te tonen dat zij overeenstemmen met de werkelijkheid.

Door de assumpties en de onzekerheden in de afsluitende SWOT-analyse overzichtelijk voor te stellen, wordt de basis gelegd voor de meer gefundeerde analyses in de tweede fase.

2.2.1 Analyse van de meest voorkomende verontreiniging

In deze analyse wordt een eerste inschatting gemaakt van de saneringskosten voor de meest voorkomende verontreiniging binnen de beoogde doelgroep van toetreders. Hierbij wordt nagegaan welke de meest voorkomende verontreiniging is en welke saneringstechnieken hiervoor mogelijk zijn. Hierdoor krijgt men meer inzicht in de kosten die verbonden zijn aan het uitvoeren van een oriënterend bodemonderzoek (OBO), een beschrijvend bodemonderzoek (BBO), een bodemsaneringsproject (BSP) en de bodemsaneringswerken (BSW).

Om tot deze inschatting te komen, kan gebruik worden gemaakt van ervaringen van eerder uitgevoerde bodemsaneringen binnen de beoogde doelgroep van toetreders. De saneringskosten kunnen richtinggevend zijn voor de totale saneringskost en geven aan met welke saneringswijzen en -technieken de doelgroep te maken heeft.

In deze verkennende fase is het voldoende om op basis van een beperkte steekproef van 5 % (met een minimum van 10 saneringsprojecten) en diverse praktijkervaringen (met een minimum van een twintigtal) een extrapolatie te doen van de totale saneringskost. De selectie dient rekening te houden met zowel complexe als eenvoudige bodemsaneringsprojecten zodat de spreiding over een aantal parameters wordt meegenomen zoals: (1) locatie, (2) stoffen, (3) verspreiding van de verontreiniging (grond en/of grondwater), Op basis van een beperkte populatie kan een eerste inzicht gegeven worden in de gemiddelde saneringskost en een mogelijke spreiding van de saneringskosten. In fase II van dit draaiboek zal een meer uitgebreide en diepgaande analyse gebeuren voor de verschillende typeverontreinigingen en

wordt er verder ingegaan op de historische productieprocessen die hebben geleid tot de historische vervuiling.

Het wordt aanbevolen deze analyse goed te beschrijven, de assumpties goed te motiveren en aan te geven waar de belangrijkste onzekerheden zich situeren. Deze onzekerheden zullen verder worden geanalyseerd in Fase II.

2.2.2 Analyse van het aantal potentiële toetreders

In deze verkennende analyse wordt een eerste raming gemaakt van het totale aantal aan potentiële toetreders (actieve en stopgezette) tot de bodemsaneringsorganisatie.

Tot deze categorie behoren ondernemingen die nog steeds actief zijn en waar er sprake is van historische verontreiniging. Men dient er rekening mee te houden dat enkel historische vervuiling in aanmerking kan komen voor subsidies van de Vlaamse overheid.

Om het aantal bestaande exploitanten voor de afgebakende activiteiten te berekenen kan beroep worden gedaan op volgende informatiebronnen:

- Nationaal Instituut voor de Statistiek ;
- Vlaamse Studiedienst;
- FOD Economie - Ecodata;
- Kruispuntbank voor Ondernemingen
- ...

De NACE-code is opnieuw de basis om het aantal bestaande exploitanten te becijferen. Het is hierbij belangrijk om ook een trend van de afgelopen vijf jaren en een inschatting van de toekomst weer te geven die duidelijk maakt of de doelgroep toeneemt ofwel inkrimpt. Het potentieel aan bijkomende toetreders is belangrijk voor de inschatting van de leefbaarheid van een bodemsaneringsorganisatie. In fase II wordt hier verder op ingegaan.

Het is belangrijk in de verkennende analyse aan te geven op welke wijze de terreinen met stopgezette inrichtingen kunnen worden geïventariseerd. Het inventariseren van deze doelgroep is vaak complex. Onder stopgezette inrichtingen ressorteren immers ook natuurlijke personen of rechtspersonen die niet noodzakelijk de eigenaar zijn van een terrein waarop in het verleden door een huurder de betrokken activiteit werd uitgevoerd. Er kan beroep worden gedaan op informatiebronnen, zoals bv. afgeleverde vergunningen (vergunningsplichtige activiteiten), klantenbestanden leveranciers vervuilende producten, toetredersbestanden van federaties, Gouden Gids, ...

Het is voldoende in deze verkennende fase te verduidelijken op welke wijze deze belangrijke doelgroep van potentiële toetreders zal worden geïventariseerd. Hierbij houdt men best rekening met het tijdstip waarop de inrichting werd stopgezet (bv. 20, 30 of 50 jaar). Het is wenselijk te beschrijven op welke wijze betrouwbare resultaten worden bekomen.

Het toevoegen van een raming van het aantal potentiële stopgezette toetreders, is wenselijk, maar geen verplichting. Deze raming kan gebaseerd zijn op de expertise van de betrokken sectorfederaties of objectieve bronnen.

2.2.3 Consolidatie

Op basis van de verzamelde informatie omtrent (1) de meest voorkomende verontreinigingen en de daaraan gekoppelde saneringstechnieken en (2) het aantal potentiële toetreders, wordt een eerste inschatting gemaakt van de saneringskosten.

De initiatiefnemer verduidelijkt op welke wijze de raming is uitgevoerd en welke onzekerheden hieraan gekoppeld zijn. De onzekerheden zullen worden geïntegreerd in de afsluitende SWOT-analyse en worden verder geanalyseerd in de tweede fase.

2.2.4 Analyse van de financiële draagkracht

Om een eerste inschatting te maken van de financiële draagkracht van de beoogde doelgroep kan het werkkapitaal voor een steekproef van potentiële toetreders worden berekend. Deze ratio kan snel en eenvoudig worden bekomen en geeft een indicatie hoeveel financiële ruimte de beoogde doelgroep heeft om bijvoorbeeld investeringen te doen zonder extra vermogen aan te moeten trekken.

Om tot deze ratio te komen wordt volgende berekening gebruikt:

$$\frac{(\text{Vlottende bestaande} + \text{liquide middelen} - \text{vreemd vermogen op korte termijn}) / \text{jaaromzet} \times 100}{= x \%}$$

Het is relevant bij de analyse van de financiële draagkracht het aandeel aan te geven van de eenmanszaken, KMO's en grote ondernemingen. In latere analyses is het belangrijk rekening te houden met de segmentering die kenmerkend is voor de doelgroep.

In het kader van de oprichting van de bodemsaneringsorganisatie is het belangrijk aan te tonen dat er voldoende financiële ruimte is. Indien het bekomen percentage negatief is, betekent dit dat er geen extra financiële ruimte kan worden vrijgemaakt en is de draagkracht dus 'onbestaande'. Indien positief, is er een aantal procenten draagkracht aanwezig in de sector.

In deze fase kan gebruik worden gemaakt van een steekproef van 5 % (bestaande) toetreders (met een minimum van 10 ondernemingen) om een inzicht te krijgen in het werkkapitaal van de doelgroep.

Voor deze steekproef is het belangrijk voldoende aandacht te schenken aan de diversiteit van de toetreders, zoals het aandeel eenmanszaken en KMO's. Deze zijn vaak minder kapitaalkrachtig dan grote ondernemingen.

Er kan beroep worden gedaan op volgende bronnen om deze ratio te bekomen:

- Belfirst: bevat gedetailleerde informatie voor alle ondernemingen met jaarrekeningen;
- Trends top 100.000: de website laat toe gratis 93.203 Belgische ondernemingen op te zoeken via firmanaam, sector, BTW- of nationaal nummer. Een zoekopdracht resulteert in de coördinaten, het aantal werknemers en het omzet- en winstcijfer voor het laatste boekjaar;
- ERS-net (commerciële site) met mogelijkheid om BTW nummers en adressen te toetsen; om te weten of een vennootschap winstgevend, dan wel verliesmakend is. Mits betaling kan een beknopt statusrapport aangevraagd worden;
- Infobase: handelsinformatie gebaseerd op de publicaties van de vennootschappen in de Bijlagen Belgisch Staatsblad, waarbij men telkens online de volledige publicatie zelf kan bekijken en afdrukken (betalend);
- Euro-db: informatie over vennootschappen (tegen betaling). Eur-DB biedt wel gratis handelsinformatie op de site van Infobel;
- Graydon Belgium: actief inzake handels- en marketinginformatie, krediet- en debiteurenbeheer. Graydon biedt gratis handelsinformatie op de site KMO-net van Unizo, met een lijst van faillissementen, concordaten en oprichtingen.

Het is opnieuw belangrijk om aan te tonen op basis van welke gegevensbronnen welke conclusies werden genomen.

Door onzekerheden op te lijsten en deze te integreren in de afsluitende SWOT-analyse worden al stappen gezet ter voorbereiding van de meer diepgaande analyse in Fase II.

2.2.5 Analyse van mogelijkheden voor alternatieve financiering

Naast de potentiële toetreders zelf zijn er nog vele andere actoren die baat hebben bij het saneren van vervuilde sites. Ook in deze verkennende analyse kan al worden ingeschat op welke wijze alternatieve financieringsbronnen kunnen worden aangesproken voor het financieren van het saneringsprogramma van de bodemsaneringorganisatie.

In deze fase is het niet noodzakelijk hiervoor de verantwoordelijken te bevragen naar hun bereidheid voor cofinanciering of formele engagementen tot cofinanciering toe te voegen. Het is voldoende een zo volledig mogelijk overzicht te geven van potentiële alternatieve financieringsbronnen, met een eerste inschatting van hun haalbaarheid.

Voorbeelden van mogelijke alternatieve financieringsbronnen zijn (1) de sectororganisatie(s) zelf, (2) gebruikers van het consumptiegoed of eindproduct, (3) verzekeringsmaatschappijen die verzekeringspolissen afsluiten tegen de gevolgen van bodemverontreiniging, (4) vastgoedontwikkelaars die de meerwaarde van gesaneerde gronden kunnen valideren, (5) producenten en leveranciers van vervuilende grondstoffen of (6) financieringen via Europese subsidies.

Opnieuw is het wenselijk onzekerheden op te lijsten ter voorbereiding van de meer diepgaande analyse (Fase II) waarbij de verschillende financieringsbronnen zullen worden bevraagd.

2.2.6 Analyse van de bijdragestrategie

Aanvullend aan de analyse van de financiële draagkracht kan ook de individuele bijdragebereidheid van toetreders, zowel bestaande exploitanten als stopgezette inrichtingen, worden onderzocht. En dit door een beperkte steekproef van toekomstige toetreders te bevragen naar hun verwachtingen over een bodemsaneringsorganisatie en de bereidheid tot het betalen van bijdragen.

Hierbij kunnen volgende vragen gesteld worden:

- Hoeveel wenst men per jaar maximaal te betalen als bijdrage om te vermijden dat een potentiële kost van x euro aan bodemsaneringswerken in één keer gedragen moeten worden? (cfr. saneringskost typeverontreiniging)
- Over welke termijn moeten bijdragen kunnen worden gespreid (10 jaar, 20 jaar, 30 jaar)?
- In welke mate moeten grote ondernemingen meer bijdragen dan eenmanszaken of KMO's?
- In welke mate moet de vervuilingsgraad (oriënterend bodemonderzoek) een impact hebben op de bijdrage van toetreders?
- Kosten individueel BPBP vs. sectoraal BPBP?
- In welke mate moet de klasse van milieuvergunning een impact hebben op de bijdrage van toetreders?
- In welke mate moeten toetreders kunnen uitstappen indien de saneringskosten lager uitvallen dan verwacht?
- Op welke wijze kunnen garanties worden gecreëerd dat bijdragen effectief worden betaald door toetreders? Is het wenselijk kosten aan te rekenen aan eindgebruikers?
- In welke mate krijgen potentiële toetreders zeggenschap over bv. de timing, techniek, scope van de bodemonderzoeken en -saneringen?
- Is het wenselijk een andere bijdrage te vragen bij de beginfase dan in latere fases van de bodemsaneringsorganisatie met als doel meer toetreders aan te trekken?
- Is betalingsuitstel mogelijk?
- ...

De resultaten van deze bevraging laten toe om een geschikte prijsstrategie te bepalen (bv. forfaitaire bijdragen vs. bijdragen i.f.v. de vervuilingsgraad, lagere bijdragen tijdens de opstartfase, etc.)

Het is belangrijk in deze verkennende fase 5% van de doelgroep (met een minimum van 10 ondernemingen) te bevragen naar hun individuele bijdragebereidheid en hierover te rapporteren. Er wordt aanbevolen om hierbij rekening houden met de segmenten van de doelgroep, zoals onder meer het aandeel eenmanszaken, KMO's en grote ondernemingen.

Opnieuw is het wenselijk onzekerheden op te lijsten ter voorbereiding van de meer diepgaande analyse in fase II naar de bijdragebereidheid door toetreders.

2.2.7 Analyse van de bijdrage van de overheid

De bijdrage van de overheid in de totale saneringskost dient te worden onderzocht. Er wordt enkel een subsidie verleend voor de financiering van de taken en de werkingskosten die noodzakelijk om de taken uit te voeren waarvoor de erkende bodemsaneringsorganisatie is opgericht. Bovendien gaat het enkel om kosten die gerelateerd zijn aan de historische bodemverontreiniging.

Op basis van het Bodemdecreet zal de bodemsaneringsorganisatie over de mogelijkheid beschikken een jaarlijkse subsidiëring aan te vragen. De kans bestaat dat een startsubsidie wordt bekomen, maar dit is geen verworven recht.

Hierbij is het relevant te bepalen in welke mate de subsidie samenhangt met de bijdragen, de werkingskosten en de saneringskosten. Deze bedragen beïnvloeden immers het te verwachten subsidiebedrag. De subsidies van de overheid bedragen maximum 50% van de saneringskosten voor de historische verontreiniging. Het kan dus zijn dat de subsidies van de overheid slechts 30% van de totale kosten van een bodemsaneringsorganisatie dekken. Daarom is het belangrijk alle andere kosten te beperken tot het minimum zodat het percentage aan subsidies van de overheid ten opzichte van de totale kosten kan worden gemaximaliseerd.

Aan de bodemsaneringsorganisatie zal later worden gevraagd in haar financieel beheer de verschillende kostenposten te scheiden om tot een correcte aanvraag van de subsidiëring te komen. Het is dan ook aangewezen ter voorbereiding van de erkenningsaanvraag reeds een gedegen inzicht te verwerven in de verdeling hiervan (bv. kosten sectoraal BPBP, werkingskosten, saneringskosten historisch verontreiniging, saneringskosten niet-historische verontreiniging, ...).

Het wordt aanbevolen om een zo laag mogelijk dekkingsgraad (subsidie Vlaamse overheid/totale kosten) te behalen. Dit betekent immers dat de bodemsaneringsorganisatie niet alleen afhankelijk is van de 50% subsidiëring door de Vlaamse overheid.

Het is voldoende in de verkennende fase de kostenposten, waaronder de saneringskosten en de kosten voor het opstellen van het BPBP, te onderscheiden. Het is wenselijk in deze fase toe te lichten dat de werkingskosten tot een minimum zijn beperkt en dat toekomstige werkingskosten worden beheerst d.m.v. een actieplan.

2.2.8 Analyse van de schaalvoordelen en mogelijke knelpunten

Het is relevant ook de directe en indirecte baten die de oprichting van een bodemsaneringsorganisatie met zich meebrengt in te schatten. Door middel van een SWOT-analyse worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor de op te richten bodemsaneringsorganisatie duidelijk. De sterkten en zwakten hebben te maken met de bodemsaneringsorganisatie zelf (interne analyse: waarin zijn we goed of niet goed?), de kansen en bedreigingen met de omgeving waarin de bodemsaneringsorganisatie functioneert (externe analyse: welke omgevingsfactoren beïnvloeden de werking).

<p>Sterktes (interne analyse) Bv. Financiering door Vlaamse overheid m.b.t. historische verontreiniging Bv. Onderbouwde inschatting van de totale saneringskost van een sector Bv. Aantoonbare praktijkervaring van het voorgestelde management Bv. Bundelen van kennis en het worden van een marktspeler op de bodemsaneringsmarkt</p>	<p>Zwakten (interne analyse) Bv. Weinig informatie en inzichten over terreinen met stopgezette inrichtingen Bv. Afhankelijkheid bodemsaneringsorganisatie van de subsidies van de overheid Bv. Geen impact op het beheer van een bodemsaneringsorganisatie</p>
<p>Kansen (externe analyse) Bv. Administratieve vereenvoudiging t.g.v. de overdracht van het individueel bodempreventie- en bodembeheersplan naar een sectoraal bodempreventie- en bodembeheersplan, realisatie van sanering door bodemsaneringsorganisatie, ... Bv. Mogelijkheid om een kenniscentrum op te richten (saneringstechnieken, kennis van de aannemingsmarkt, ...) Bv. Mogelijkheid om synergie te creëren met andere bodemsaneringsorganisaties Bv. Bijdrage tot positief milieu-imago Bv. Financiële haalbare oplossing voor de sanering van historische verontreiniging via fondswerking Bv. Schaalvoordelen door het realiseren van meer saneringsprojecten via overheidsopdrachten (scherpere prijzen, bodemsaneringsdeskundigen, aannemers, ...) Bv. Meerprijs voor de gesaneerde gronden Bv. Mogelijkheid tot het vereenvoudigen van de OVAM procedures</p>	<p>Bedreigingen (externe analyse) Bv. Geen verplichting voor potentiële toetreders om daadwerkelijk een overeenkomst aan te gaan Bv. "Freeriders"-gedrag van potentiële toetreders Bv. Weerstand tegenover het afgeven van autonomie over de realisatie van de bodemsanering Bv. Geen impact op de prioriteiten en planning van het saneringsprogramma Bv. Geen impact op spreiding financieringsrisico Bv. Geen impact op de duurtijd van een bodemsaneringsorganisatie Bv. Eenmanszaken en KMO's die weinig kapitaalkrachtig zijn en toch saneringsplichtig</p>

Tabel 1: Voorbeeld van een SWOT-analyse (illustratief)

Voor de interne analyse kunnen de sterkten en zwakten m.b.t. de verkennende analyse worden gesynthetiseerd. Hierdoor wordt de wenselijkheid en haalbaarheid van een bodemsaneringsorganisatie overzichtelijk. Deze inzichten zijn zeer belangrijk als basis voor de meer gefundeerde analyses tijdens Fase II.

De SWOT-analyse laat bovendien toe om duidelijke actiepunten te bepalen en te integreren in een actieplan voor het oprichten van een bodemsaneringsorganisatie. Op deze manier wordt er, nog voor het starten van de bodemsaneringsorganisatie nagedacht over een strategie hoe wordt omgegaan met de kansen, sterktes, zwaktes en bedreigingen.

2.3 Bespreken van de verkennende analyse met de OVAM

In deze stap vindt informeel overleg plaats met de OVAM. Hierbij zal de initiatiefnemer de resultaten van de verkennende analyse toelichten aan de OVAM.

Aangezien er rekening gehouden moet worden met verschillende onzekerheden is het aangewezen om de assumpties die werden toegepast goed te onderbouwen. Deze onzekerheden werden opgenomen in de afsluitende SWOT-analyse.

De OVAM zal tijdens het overleg indien gewenst meer uitleg geven over het toetsingskader op basis waarvan de latere erkenningsaanvraag zal worden geëvalueerd. Meer informatie over dit toetsingskader is opgenomen in het tweede draaiboek.

Op basis van deze bespreking nemen de initiatiefnemers een beslissing of er verder gegaan wordt met de voorbereiding tot het oprichten van een bodemsaneringsorganisatie, dan wel of er bijkomende verkennende analyses wenselijk zijn vooraleer te starten met een meer gefundeerd onderzoek.

Indien wordt besloten de tweede fase aan te vatten, zal samen met de OVAM een plan van aanpak en richtinggevende tijdstabel worden opgesteld. Hierbij wordt besproken welke analyses, informatiebronnen en methoden zullen worden gebruikt.

3 Fase II: Voorbereiden van de erkenningsaanvraag

Na de verkennende analyse worden de nodige stappen uitgevoerd om een erkenningsaanvraag voor te bereiden. Hierbij zullen de resultaten van de verkennende analyse meer diepgaand en verfijnd worden onderzocht. Het is wenselijk om hierbij experts in te schakelen voor het uitvoeren of reviseren van studies of onderzoek.

Gezien mogelijk kosten zijn verbonden aan het uitvoeren van fase II wordt aanbevolen om de erkenningsaanvraag enkel ten gronde voor te bereiden na bespreking van de verkennende analyse (fase I) met de OVAM.

Naargelang de verwachte omvang van de bodemsaneringsorganisatie toeneemt, wordt gevraagd om meer analyses te integreren om de erkenningsaanvraag te onderbouwen en zo het aantal onzekerheden te beperken.

De OVAM zal in deze fase een ondersteunende rol spelen en aanbevelingen geven ter voorbereiding van de erkenningsaanvraag. Tijdens de opstart van deze fase is het dan ook belangrijk om duidelijke afspraken met de OVAM te maken om een optimaal verloop van deze fase mogelijk te maken. Een projectplan met goede afspraken tussen de initiatiefnemer en de OVAM kan een duidelijke ondersteuning bieden.

De volgende stappen worden aanbevolen om een kwaliteitsvolle erkenningsaanvraag op te maken. Net zoals in de verkennende analyse zijn deze stappen opnieuw niet verplicht voor initiatiefnemers.

Fase II: Voorbereiden van de erkenningsaanvraag	
1	Uitvoeren van een gefundeerde analyse naar typeverontreinigingen en bodemsanering
2	Uitvoeren van een analyse voor een sectoraal bodempreventie- en bodembeheersplan (BPBP)
3	Uitvoeren van een marktstudie naar het aantal bestaande exploitanten en stopgezette toetreder
4	Uitvoeren van een gefundeerde analyse van de draagkracht van de beoogde doelgroep
5	Uitvoeren van gefundeerde analyse van de bijdragestrategie
6	Uitvoeren van een gefundeerde analyse naar alternatieve financiering
7	Uitvoeren van een fiscale analyse
8	Consolideren van de analyses in een financieel plan
9	Opstellen van een gevoeligheidsmatrix m.b.t de haalbaarheid van het financieel plan
10	Bespreking met de OVAM van de uitgevoerde analyses, het financieel plan en de gevoeligheidsmatrix
11	Opstellen van het ondernemingsplan
12	Afstemmen ondernemingsplan met de OVAM
13	Oprichten van de VZW
14	Opstellen van de modelovereenkomsten

15	Indienen van een geldige aanvraag
16	Verkrijgen van een erkenning

3.1 Uitvoeren van een gefundeerde analyse naar typeverontreinigingen en bodemsanering

In de verkennende analyse werd de meest voorkomende verontreiniging voor de beoogde doelgroep onderzocht, evenals de saneringstechnieken en de hiermee gepaard gaande saneringskosten.

Voortbouwend op deze analyse gebeurt in deze fase een meer diepgaande analyse van de saneringskosten voor verschillende typeverontreinigingen in de betreffende sector.

Als aanzet dient een overzicht te worden gegeven van de potentiële verontreinigingen die kunnen voorkomen ten gevolge van de activiteiten van de beoogde doelgroep waarvoor de bodemsaneringsorganisatie zal worden opgericht. Het is hierbij de bedoeling om de typeverontreinigingen te identificeren die kenmerkend zijn voor de betrokken sector, en dit zowel voor het heden als het verleden.

Voor deze typeverontreinigingen wordt vervolgens een generische studie uitgevoerd op basis van de volgende informatie:

- Analyse van de historische productieprocessen (wijzigingen doorheen de tijd kunnen zorgen voor andere vervuiling);
- Analyse van het gedrag van de verontreinigende stoffen in de bodem;
- Evaluatie van de belangrijkste risico's voor deze stoffen (humaan, verspreiding);
- Onzekerheden van de verontreinigingssituatie (mogelijke spreiding van de omvang, evolutie van de verontreinigingen in de tijd, impact van de geologie/hydrologie op het gedrag in de bodem, ...);
- Evaluatie van de mogelijke of meest voorkomende saneringsaanpak en de mogelijke saneringstechnieken;
- Variabiliteit van de saneringsaanpak, afhankelijk van het bestemmingstype, grond- of grondwaterverontreiniging, ...;
- Kans op slagen van de saneringsaanpak – onzekerheden bij de sanering;
- Verwachte duur van de saneringen.

Mogelijkheden voor een alternatieve aanpak kunnen resulteren in specifieke richtlijnen (gevalideerd door de OVAM). Bij het inschatten van de typeverontreinigingen, gekoppeld aan de mogelijke aanpak voor de saneringen, kan beroep worden gedaan op volgende informatiebronnen:

- Expertise met reeds uitgevoerde saneringen binnen de zelf;
- Expertise binnen de OVAM (bv. grondeninformatieregister: o.a. beschikbare OBO's, BBO's, BSP's, ...);
- Expertise van bodemsaneringsdeskundigen:
 - Erkende bodemsaneringsdeskundigen de OVAM:
 - Vereniging van erkende bodemsaneringsdeskundigen.
- BOSS-onderzoek VITO;
- ...

De mogelijke verontreinigingssituaties worden gevalideerd op basis van een generisch inzicht in de potentiële risico's die gekoppeld zijn aan de verschillende typeverontreinigingen.

Indien er teveel onzekerheden bestaan, bijvoorbeeld door het ontbreken van interne /externe expertise of recente praktijkervaring, is het wenselijk om bodemstalen te nemen van minstens vijf representatieve sites met de soort vervuiling waarvoor de bodemsaneringsorganisatie is opgericht en dit te extrapoleren naar de volledige populatie. In het geval van uitschieters, dienen andere representatieve sites worden geselecteerd.

Voor de verschillende typeverontreinigingen wordt opgelijst welke technieken in aanmerking komen voor de uitvoering van de sanering. Hierbij is het relevant rekening te houden met onder meer de aanbevelingen van het VITO, die in deze over een specifieke expertise beschikt (cfr. BOSS studie).

De initiatiefnemer onderbouwt zijn analyse van toegepaste saneringstechnieken door middel van concrete en recente praktijkvoorbeelden. Indien wenselijk kan ook een externe bodemdeskundige worden gevraagd om advies te formuleren.

Op basis van het advies van experts, eventueel aangevuld met de analyses van bijkomend bodemonderzoek, wordt een inschatting gegeven van een gemiddelde saneringskost voor de verschillende type saneringen.

Hierbij kan best gestreefd worden naar een eenheidskost (bijvoorbeeld kost per m³ verontreinigde grond of kost/m² verontreinigde oppervlakte). De initiatiefnemer maakt hierbij een onderscheid voor de kosten van uitvoeren van een oriënterend bodemonderzoek (OBO), een beschrijvend bodemonderzoek (BBO), een bodemsaneringsproject (BSP) en de bodemsaneringswerken (BSW).

Dit kan dan geëxtrapoleerd worden naar een gemiddelde saneringskost per site. Van essentieel belang is de statistische onderbouwing door bij deze gemiddelde saneringskost een inzicht te geven in de mogelijke spreiding op deze saneringskost. Hierbij wordt rekening gehouden met de specifieke situatie op terreinen bij de potentiële toetreders (actief t.o.v. stopgezette, KMO's t.o.v. GO's, ...)

Externe benchmarking, het vergelijken van saneringen voor andere doelgroepen, is een hulpmiddel voor de realiteitswaarde van deze inschatting van de saneringskost.

3.2 Uitvoeren van een analyse voor een sectoraal bodempreventie- en bodembeheersplan (BPBP)

Naast de bodemsanering dient duidelijk te worden hoe men een sectoraal bodempreventie- en bodembeheersplan kan opstellen. Er dient eveneens een inschatting te worden gemaakt van de kosten voor de realisatie van een sectoraal bodempreventie- en bodembeheersplan (BPBP) (zie ook werkingskosten).

Hierbij dient men er rekening mee te houden dat de kosten voor het eerste BPBP aanzienlijk hoger liggen dan de kosten voor de volgende. Na het eerste BPBP kunnen de volgende BPBP beschouwd worden als een opvolging en monitoring van het eerste. Eventueel kunnen een aantal testcases een indicatie geven van de mogelijke kosten en implicaties bij de uitvoering van een BPBP. De bijdrage voor elke (actieve) toetreders aan het sectoraal BPBP dient duidelijk te worden gemaakt.

Er dient bij de oprichting van een bodemsaneringorganisatie voldoende aandacht besteed te worden aan de opmaak van een sectoraal BPBP. En dat gelet op het feit dat de uitvoering ervan aanzienlijk veel tijd en inspanningen vergt. Anderzijds dient er op toegezien te worden dat de individuele bijdrage aan een periodiek sectoraal BPBP concurrentieel is met de kost indien een BPBP op individuele basis zou worden uitgevoerd.

De bijdrage voor elke (actieve) toetreders aan het sectoraal BPBP moet duidelijk zijn en afgetoetst worden aan de kosten van een individueel BPBP.

3.3 Uitvoeren van een marktstudie naar het aantal bestaande exploitanten en stopgezette toetreders

Een raming maken van het potentieel aantal toetreders voor de bodemsaneringsorganisatie is essentieel voor haar leefbaarheid.

Er moet dus aangetoond worden hoeveel bestaande exploitanten en stopgezette toetreders er potentieel in aanmerking komen om zich aan te sluiten bij de bodemsaneringsorganisatie.

In de verkennende analyse werd het aandeel bestaande exploitanten ingeschat en een methodiek bepaald voor het inventariseren van de terreinen met stopgezette inrichtingen.

Deze zogenaamde marktstudie zal deze analyse actualiseren en verder verfijnen. Het is aan te bevelen deze studie aan een expert toe te vertrouwen.

Om tot een succesvolle marktstudie te komen, dienen volgende stappen te worden doorlopen:

- Beschrijving van de sector;
- Detailanalyse van de sectorpopulatie-bestaande exploitanten;
- Detailanalyse van de sectorpopulatie- stopgezette toetreders (aantal stopgezette inrichtingen);
- Detailanalyse van de overwegingen om toe te treden;
- Detailanalyse van externe factoren;
- Raming van de toekomstige omvang van de bodemsaneringsorganisaties voor drie scenario's

3.3.1 Beschrijving van de sector

In dit deel wordt (1) het doelpubliek (de potentiële toetreders) omschreven en wordt onderzocht (2) welke noden er zijn op het vlak van de bodemsaneringen.

Het volstaat hierbij de afbakening van de activiteit waarvoor de bodemsaneringsorganisatie wordt opgericht uit de verkennende analyse te bevestigen en na te gaan of deze voldoende sluitend is. Het is immers belangrijk om enerzijds geen potentiële toetreders uit te sluiten en anderzijds exploitanten van activiteiten die niet tot het doelpubliek behoren niet op te zadelen met de verplichting tot het opmaken van een BPBP op te leggen.

3.3.2 Detailanalyse van de sectorpopulatie – bestaande exploitanten

Terwijl in de verkennende analyse het aantal bestaande exploitanten werd geraamd, is het in deze fase belangrijk om ook de verscheidenheid van de doelgroep te beschrijven, rekening houdende met criteria zoals:

- Het aandeel eenmanszaken, KMO's en grote ondernemingen;
- Het aandeel ondernemingen naar Vlarebo-activiteit;
- Het aandeel ondernemingen naar type milieuvergunning;
- Het aandeel ondernemingen naar omzet en winst;
- Het aandeel ondernemingen naar oprichtingsdatum;
- Het aandeel ondernemingen naar geografische locatie;
- Het aandeel ondernemingen aangesloten bij een sectororganisatie;
- Het verwachte aandeel beschrijvende bodemonderzoeken en bodemsaneringsprojecten;

- Het verwachte aandeel nieuwe, historische en gemengde verontreiniging;
- ...

Niet alle manieren van segmentering zijn zinvol. De segmenten moeten meetbaar en identificeerbaar zijn en voldoende groot om acties inzake communicatie te rechtvaardigen.

Hierbij is noodzakelijk om een trendevolucie te geven (voorbij 5 jaar) en een prognose van het aantal bestaande exploitanten (komende 5 jaar).

Het is wenselijk onzekerheden m.b.t. de resultaten toe te lichten.

3.3.3 Detailanalyse van de sectorpopulatie – stopgezette toetreders

De methodiek voorgesteld in de verkennende analyse om de terreinen met stopgezette inrichtingen te inventariseren, wordt waar nodig samen met de OVAM verder bijgestuurd i.f.v. de haalbaarheid en resultaatgerichtheid.

Voor het inventariseren van deze terreinen met stopgezette inrichtingen of mogelijke stopgezette toetreders, kan hierbij beroep worden gedaan op volgende informatiebronnen:

- In geval van vergunningsplichtige activiteiten: afgeleverde vergunningen (o.a. milieuvergunningen afgeleverd door lokale besturen, etc.)
- Klantenbestanden leveranciers vervuilende producten
- Toetredersbestanden van sectororganisaties
- Gouden Gids
- ...

Ook is het belangrijk in deze detailanalyse de verscheidenheid te beschrijven, rekening houdende met de segmentatiecriteria die werden toegepast bij de detailanalyse van de bestaande exploitanten.

3.3.4 Detailanalyse van de overwegingen om toe te treden

Bij het omschrijven van het doelpubliek dient een antwoord geformuleerd te worden op volgende vragen:

- Welke meerwaarde zoeken zij in de bodemsaneringsorganisatie? Oftewel, met welke problemen op het vlak van bodemsanering worden ze in de realiteit geconfronteerd?
- Welke factoren beïnvloeden hun beslissing om toe te treden tot de bodemsaneringsorganisatie?
- Welke factoren maken dat potentiële toetreders zouden afhaken?
- Onder welke voorwaarden kunnen de potentiële toetreders aansluiten of hun contract opzeggen bij een bodemsaneringsorganisatie:
 - Bv. Toetreders kunnen enkel aansluiten gedurende een in tijd afgebakende periode;
 - Bv. Toetreders kunnen enkel aansluiten indien zowel een milieuvergunning is afgeleverd als een oriënterend bodemonderzoek is uitgevoerd;
 - Bv. Het is mogelijk dat toetreders hun contract opzeggen indien blijkt na een beschrijvend bodemonderzoek dat geen sanering noodzakelijk is;
 - Bv. Toetreders kunnen onder voorwaarden eerder gemaakte saneringskosten laten terugbetalen door de bodemsaneringsorganisatie;
 - Bv. Toetreders kunnen aansluiten voor andere diensten dan historische bodemverontreiniging;
 - Bv. Toetreders kunnen vragen prioriteit te geven aan een sanering (bv. omwille van acute bedreiging leefmilieu);
 - ...

- Hoe zal worden opgetreden tegen wanbetalers?
- ...

Op basis van de praktijkervaringen van de initiatiefnemer zullen deze vragen worden beantwoord. Er dient een representatief aantal bestaande exploitanten en potentiële stopgezette toetreders bevraged te worden. Hierbij moet rekening worden gehouden met de segmenten van de doelgroep (bv. voldoende bevragen van eenmanszaken en KMO's). Het is aanbevolen bestaande exploitanten en potentiële stopgezette toetreders slechts éénmaal te bevragen door deze bevraging te integreren met de bevraging voorzien in stap 3.5

3.3.5 Detailanalyse van externe factoren

In dit deel wordt beschreven welke externe factoren een invloed kunnen hebben op de raming van het aantal toetreders, zoals:

- Wijzigingen in het beleid van de Vlaamse regering en de regelgeving betreffende bodemsanering;
- Gewijzigde economische omstandigheden;
- Nieuwe inzichten in de verontreinigingen en saneringstechnieken;
- Veranderingen in de grondprijzen;
- Veranderingen in het beleid van verzekeringsmaatschappijen (bv. verzekering voor bodemsaneringen)

Deze externe factoren kunnen worden beantwoord op basis van de praktijkervaring van de initiatiefnemer, aangevuld met de input van externen (bv. beleidsmensen, erkende saneringsdeskundigen, etc.). Het is raadzaam deze analyse met studies verder te onderbouwen.

3.3.6 Raming van de toekomstige omvang van de bodemsaneringsorganisaties voor drie scenario's

Voortbouwend op de inzichten uit de detailanalyses wordt de initiatiefnemer gevraagd een inschatting te maken van het aantal toetreders. En dit voor zowel bestaande exploitanten als stopgezette toetreders. Deze kunnen toetreden op basis van drie scenario's. Voor ieder scenario wordt gevraagd om te onderbouwen hoe waarschijnlijk het is dat deze zal voorkomen.

De drie scenario's betreffen:

- Een minimaal scenario:
 - Bestaande exploitanten: bv. een minimum aantal bestaande exploitanten treedt toe; er is een minimale bereidheid om toe te treden;
 - Stopgezette toetreders: bv. er is weinig tot geen zicht op potentiële toetreders van terreinen met stopgezette inrichtingen. Er wordt nauwelijks een toetreding verwacht.
- Een realistisch scenario:
 - Bestaande exploitanten: bv. een realistisch aantal bestaande exploitanten treedt toe;
 - Stopgezette toetreders: deze zijn niet allemaal gekend, maar een beperkt aantal zal toch toetreden;
- Een maximaal scenario:
 - Bestaande exploitanten: bv. een maximum aantal bestaande exploitanten treedt toe; er is een zeer grote bereidheid om toe te treden;
 - Stopgezette toetreders: deze zijn allemaal gekend, er is een grote bereidheid om toe treden;

Ongeacht de kans dat een scenario voorkomt, wordt voor ieder scenario gevraagd een actieplan op te stellen. Zo zal het duidelijk zijn welke stappen de bodemsaneringsorganisatie zal ondernemen indien het minimaal scenario effectief zou plaatsvinden.

Er dient al te worden nagedacht over een alternatief scenario indien blijkt dat één van deze scenario's in een latere fase van het erkenningsproces niet haalbaar blijkt te zijn (bv. extra onderzoek naar de leefbaarheid of stoppen met de erkenningsaanvraag).

Het is hierbij belangrijk de evolutie van de omvang van de bodemsaneringsorganisatie te schetsen:

Hoeveel bestaande exploitanten of stopgezette toetreders zullen onmiddellijk na de oprichting van de bodemsaneringsorganisatie aansluiten?

Zal het aantal bestaande exploitanten jaarlijks gelijk toenemen of afnemen?

Met welke piek- en dalmomenten moet er worden rekening gehouden?

De initiatiefnemer motiveert deze evolutie door middel van assumpties (bv. communicatiecampagne bij de opstart van de bodemsaneringsorganisatie met een specifiek plan van aanpak dat zich richt op de terreinen met stopgezette inrichtingen, ...).

De belangrijkste gegevens (financiële kerncijfers) worden opgesteld in functie van deze drie scenario's en maken een inschatting mogelijk van de financiële en operationele leefbare bodemsaneringsorganisatie.

Het is belangrijk bovenstaande bevindingen te motiveren en te documenteren. Hierbij is het belangrijk om de toegepaste assumpties te onderbouwen en te verduidelijken in welke mate deze met zekerheid aansluiten bij de realiteit op het terrein. Zo is het belangrijk reeds aan te geven op welke wijze bestaande exploitanten en potentiële stopgezette toetreders zullen worden gerekruteerd.

Het is aanbevolen om minstens verklaringen van de betrokken sectorfederatie(s) toe te voegen en in de mate van het mogelijke verklaringen van individuele leden waarbij een relevant marktaandeel wordt afgedekt.

3.4 Uitvoeren van een gefundeerde analyse van de draagkracht van de bestaande exploitanten

Om de draagkracht van de bestaande exploitanten meer in detail te bekijken, kan men gebruik maken van de FiTo- meter¹. Het model gebruikt 8 ratio's om een globale score te berekenen. Deze score geeft een indicatie van de financiële gezondheid van een onderneming. De 8 ratio's worden weergegeven in de volgende tabel:

	RATIO	DEFINITIE
Toegevoegde waarde	Bruto toegevoegde waarde/ personeelskosten (%)	Bruto toegevoegde waarde/ personeelskosten
Rentabiliteit	Nettorentabiliteit van het totaal der activa vóór belastingen (%)	Netto resultaat na niet-kaskosten, vóór financiële kosten en vóór rentabiliteit belastingen/ totaal der activa
	Nettorentabiliteit van het eigen vermogen ná belastingen (%)	Winst of verlies van het boekjaar na belastingen/ eigen vermogen
Solvabiliteit	Graad van zelffinanciering (%)	(Reserves ± overgedragen resultaat)/ eigen vermogen
	Algemene graad van financiële onafhankelijkheid (%)	Eigen vermogen/ totaal vermogen
	Korte termijn financiële schuldgraad (%)	Financiële schulden op ten hoogste 1 jaar/ schulden op ten hoogste 1 jaar
	Dekking van het totaal vreemd vermogen door de cashflow (%)	Uitgebreide cashflow na belastingen/ Vreemd vermogen
Liquiditeit	Nettokasratio (%)	(Geldbeleggingen + liquide middelen – financiële schulden op ten hoogste 1 jaar)/ Beperkte vlottende activa

Het FiTo- model combineert de ratio's in één score door het rekenkundig gemiddelde te berekenen:

- Score > 0,5543: de onderneming is financieel gezond op korte en middellange termijn;
- Score > 0,5310: de onderneming heeft structurele financiële problemen op middellange termijn;
- Score ≤ 0,5310: de onderneming heeft acute financiële problemen op korte termijn en structurele financiële problemen op middellange termijn.

Om de draagkracht van de bestaande exploitanten te berekenen, worden eerst de ratio's voor ieder onderneming afzonderlijk berekend en op basis daarvan de ratio's voor de subgroep. Bij het berekenen van het rekenkundig gemiddelde krijgen alle ondernemingen evenveel belang toegekend. Er kan geopteerd worden om de extreme waarden niet in rekening te nemen (door het berekenen van de mediaan of de extreme waarden simpelweg te schrappen). Andere parameters die berekend kunnen worden zijn het 20-percentiel (geeft aan hoe de slechtere ondernemingen scoren) en het 80-percentiel (geeft aan hoe de betere ondernemingen scoren). Men kan gebruik maken van een gewogen gemiddelde (bv. naar omzet) in plaats van indelen per categorie en percentiel.

Indien er grote diversiteit is in de potentiële toetreders (bv. heel grote ondernemingen en kleine ondernemingen), is het aangewezen om deze ondernemingen in te delen in subgroepen (bv. categoriseren via omzet) en de scores voor deze subgroepen te berekenen.

Graydon maakt ook gebruik van de FiTo meter bij het opstellen van hun handelsrapporten. Indien de bodemsaneringsorganisatie de berekening zelf niet kan of wenst uit te voeren, kan worden gebruik gemaakt van de betaaldiensten van Graydon.

Aangezien de periode zich over meerdere jaren uitstrekt, wordt aanbevolen de ratio's ook (voor zover mogelijk) over een periode van meerdere jaren te bekijken, bijvoorbeeld met gemiddelde voor 3 jaar. Zo wordt voorkomen dat "piek"- of "dal"-jaren de analyse overmatig zou beïnvloeden.

Kerncijfers kunnen worden geraadpleegd via onderstaande bronnen:

- Belfirst: bevat gedetailleerde informatie voor alle ondernemingen met jaarrekeningen

- Trends top 100.000: de website laat toe gratis 93.203 Belgische ondernemingen op te zoeken via firmanaam, sector, BTW- of nationaal nummer. Een zoekopdracht resulteert in de coördinaten, het aantal werknemers en het omzet- en winstcijfer voor het laatste boekjaar;
- ERS-net (commerciële site) met mogelijkheid om BTW nummers en adressen te toetsen; om te weten of een vennootschap winstgevend, dan wel verliesmakend is. Mits betaling kan een beknopt statusrapport aangevraagd worden;
- Infobase: handelsinformatie gebaseerd op de publicaties van de vennootschappen in de Bijlagen Belgisch Staatsblad, waarbij men telkens online de volledige publicatie zelf kan bekijken en afdrukken (betalend);
- Euro-db: informatie over vennootschappen (tegen betaling). Eur-DB biedt wel gratis handelsinformatie op de site van Infobel;
- Graydon Belgium: actief inzake handels- en marketinginformatie, krediet- en debiteurenbeheer. Graydon biedt gratis handelsinformatie op de site KMO-net van Unizo, met een lijst van faillissementen, concordaten en oprichtingen.

Om representativiteit te garanderen is het noodzakelijk dat voor minstens 5% van het aantal ingeschatte bestaande exploitanten de FiTo-ratio's worden becijferd. Het is aanbevolen om hierbij rekening te houden met de segmentering eenmanszaken, KMO's en grote ondernemingen.

3.5 Uitvoeren van gefundeerde analyse van de bijdragestrategie

Voortbouwend op fase I, kan de bijdragebereidheid van de potentiële toetreders verder worden onderzocht. Terwijl in fase I enkel een steekproef van bestaande ondernemingen werd bevroegd, wordt in deze fase een steekproef genomen van de verschillende segmenten binnen de doelgroep.

Hierbij kan dezelfde vragenlijst aan bod komen als in Fase I:

- Hoeveel wenst men per jaar maximaal te betalen als bijdrage om te vermijden dat een potentiële kost van x euro (supra) aan bodemsaneringswerken in één keer gedragen moeten worden? (cfr. Saneringskost typeverontreiniging)
- Is de slaagkans afhankelijk van de manier van innen: vaste bijdrage of variabele bijdrage of een combinatie hiervan?
- Is de bijdrage aan een sectoraal bodempreventie- en bodembeheersplan (BPBP) een struikelblok? Of kan hier juist geprofiteerd worden van het schaalvoordeel? (indien relevant)
- Over welke termijn moeten bijdragen kunnen worden gespreid (10 jaar, 20 jaar, 30 jaar)?
- In welke mate moeten grote ondernemingen meer bijdragen dan eenmanszaken of KMO's?
- In welke mate moet de vervuilingsgraad (oriënterend bodemonderzoek) een impact hebben op de bijdrage van toetreders?
- In welke mate moet de klasse van milieuvergunning een impact hebben op de bijdrage van toetreders?
- In welke mate moeten toetreders kunnen uitstappen indien de saneringskosten lager uitvallen dan verwacht?
- Op welke wijze kunnen garanties worden gecreëerd dat bijdragen effectief worden betaald door toetreders? Is het wenselijk kosten aan te rekenen aan eindgebruikers?
- Is het wenselijk een andere bijdrage te vragen bij de beginfase dan in latere fases van de bodemsaneringsorganisatie met als doel meer toetreders aan te trekken?
- Is betalingsuitstel mogelijk?
- ...

Het is hierbij belangrijk na te gaan welke factoren het toetredingsgedrag beïnvloeden (bv. communicatie van een positief imago, klantvriendelijke dienstverlening, duidelijke communicatie over het jaarlijkse saneringsprogramma, ...).

Daarnaast is het wenselijk om de prijsstrategie (penetratiestrategie, afroomstrategie, neutrale prijsstrategie) en prijsbepaling te vergelijken met andere bodemsaneringsorganisaties of analoge instanties. Zo moet worden bepaald of er wordt gewerkt met een vast en variabel gedeelte van de bijdrage (bv. een vast gedeelte voor de financiering van BPBP, een variabel gedeelte voor de saneringskosten i.f.v. de vervuilingsgraad).

3.5.1 Intentieverklaringen

Om meer zekerheid te hebben over de bijdragebereidbaarheid, kan aan zowel de betrokken sectorfederatie(s) als aan de potentiële toetreders gevraagd worden een intentieverklaring te ondertekenen.

Door het ondertekenen van een dergelijke verklaring, geeft men aan dat, eens de bodemsaneringsorganisatie opgericht is, zal worden aangesloten onder de voorwaarden bepaald door de initiatiefnemers van de bodemsaneringsorganisatie (bijdrage, saneringstermijnen,...). Op die manier hebben de initiatiefnemers en de OVAM meer zekerheid over de haalbaarheid van de bodemsaneringsorganisatie.

Belangrijke elementen die moeten vermeld worden in de intentieverklaring, zijn:

- Geschatte bijdrage die betaald zal moeten worden (schatting);
- Geschatte duur van de bodemsaneringsorganisatie;
- Geschatte saneringstermijnen;
- ...

3.6 Uitvoeren van een gefundeerde analyse naar alternatieve financiering

Voortbouwend op fase II, kunnen de alternatieve financieringsbronnen verder worden onderzocht. In deze fase zullen actoren worden bevraagd in welke mate zij bereid zijn bij te dragen tot het financieren van de saneringskosten en onder welke voorwaarden.

Tot deze actoren behoren onder meer:

- De sectororganisatie(s):
Men kan nagaan in welke mate een sectororganisatie zelf wenst bij te dragen aan de oprichting en het beheer van de bodemsaneringsorganisatie.
- Gebruikers:
Men kan nagaan in welke mate een sectororganisatie het wenselijk vindt aan eindgebruikers een bijdrage aan te rekenen. Om de efficiëntie van de inning te garanderen kan een wettelijk kader worden uitgewerkt voor het organiseren van een gebruiksheffing. Voorts wordt ook onderzocht welke impact deze heffing kan hebben op de consumptie.
- Verzekeringsmaatschappijen:
Men kan nagaan in welke mate verzekeringsmaatschappijen wensen bij te dragen aan de oprichting en het beheer van de bodemsaneringsorganisatie.
- Vastgoedontwikkelaars:
Men kan nagaan in welke mate vastgoedontwikkelaars zelf onder bepaalde voorwaarden wensen bij te dragen aan de oprichting en het beheer van de bodemsaneringsorganisatie.
- Producenten en leveranciers van vervuilende grondstoffen
Men kan nagaan in welke mate producenten en leveranciers van vervuilende grondstoffen zelf wensen bij te dragen aan de oprichting en het beheer van de bodemsaneringsorganisatie.

- Europese financiering
Men kan nagaan in welke mate beroep kan worden gedaan op Europese financiering voor de oprichting en het beheer van de bodemsaneringsorganisatie.

De resultaten van de consultaties worden voor alle mogelijke financieringsbronnen geformaliseerd in een verklaring tot cofinanciering waarin de financieringsmodaliteiten worden samengevat. De initiatiefnemer verduidelijkt desgevallend waarom bepaalde actoren niet bereid zijn tot cofinanciering.

3.7 Uitvoeren van een fiscale analyse

De bodemsaneringsorganisatie heeft de mogelijkheid om de BTW die betaald wordt op haar saneringswerkzaamheden fiscaal te recupereren. Dit kan een besparing opleveren van 21 % op de saneringskosten. Om zekerheid te verwerven over de al dan niet fiscale aftrekbaarheid van de BTW op de saneringswerkzaamheden, bestaat de mogelijkheid om een voorafgaande beslissing m.b.t. de toepassing van de fiscale wet te bekomen. Deze beslissing is bindend en is 5 jaar geldig.

Om deze voorafgaande beslissing m.b.t. tot de toepassing van de fiscale wet aan te vragen, dienen de volgende elementen schriftelijk gericht te worden aan de Dienst Voorafgaande beslissingen van de FOD Financiën:

- Identiteit van de aanvrager, eventuele betrokken partijen en derden;
- Beschrijving van de activiteiten van de aanvragen;
- Beschrijving van de bijzondere toestand of handeling;
- Verwijzing naar de wettelijke of reglementaire bepalingen waarop de beslissing betrekking moet hebben.

Voor meer informatie m.b.t. deze voorafgaande beslissingen: website [Dienst Voorafgaande beslissingen in fiscale zaken \(DVB\)](#)

Het is belangrijk deze voorafgaande beslissing zo snel mogelijk aan te vragen, zodat hiermee rekening kan worden gehouden bij het opstellen van het financieel plan. De vzw hoeft voor deze aanvraag nog niet te zijn opgericht. Hou rekening met een lange beslistermijn die soms meer dan zes maanden kan duren.

3.8 Consolideren van de analyses in een financieel plan

Een financieel plan geeft een volledig beeld van de toekomstige inkomens- en vermogenspositie op korte en lange termijn.

Dit plan bevat een gedetailleerd overzicht van de nodige financiële bronnen (inkomsten) en de behoeften (kosten) in de eerste 2 tot 5 werkjaren van de bodemsaneringsorganisatie.

Naast een inschatting aan kosten en inkomsten, zijn er bijkomend nog een aantal wettelijke bepalingen wat betreft de inhoud van het financieel plan:

- De wijze waarop de financieringsmiddelen worden geïnd;
- De wijze waarop de opbrengsten worden toegewezen ten voordele van de werking van de bodemsaneringsorganisatie;
- De financieringswijze van eventuele tekorten;
- Een inschatting van de onzekerheden op het financieel plan.

3.8.1 Bepalen van de werkings- en investeringskosten

De bodemsaneringsorganisatie wordt geconfronteerd met de volgende kosten: (1) werkingskosten, (2) investeringskosten en ten slotte de (3) saneringskosten. De saneringskosten werden reeds ingeschat .

Bij het voorspellen van de kosten voor de komende jaren, dient rekening te worden gehouden met wijzigende parameters, zoals bv. inflatie, rente, wijzigingen in (milieu)wet- en regelgeving, evolutie aantal toetreders, etc.

Het is belangrijk de werkingskosten te beperken rekening houdende met de duurtijd waarop de saneringen zullen worden gerealiseerd. Bovendien zullen een aantal kosten tijdens de eerste bestaansjaren van de bodemsaneringsorganisatie hoger liggen dan de andere jaren (bv. persoonlijke contacten voor preventiemaatregelen, investeringen,...). In het bijzonder kan er van uitgegaan worden dat in een eerste fase de kosten voor een sectoraal BPBP hoger zullen liggen dan de jaarlijkse opvolging van het sectoraal BPBP in latere fases.

Na uitvoering van de bodemsanering kan een uitlooperperiode worden voorzien waarin minder werkingskosten noodzakelijk zijn. Bijvoorbeeld, het kan zijn dat de personeelskosten fluctueren met de evolutie van de bodemsaneringsorganisatie. In de beginperiode is er mogelijk meer personeel nodig dan in de uitlooperperiode.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende types van kosten waarmee een bodemsaneringsorganisatie geconfronteerd kan worden en met welke parameters rekening moet worden gehouden bij het inschatten van deze kostenrubrieken.

Bij het bepalen van deze kosten is het belangrijk dat deze vergelijkbaar zijn met andere bodemsaneringsorganisaties of analoge instanties. Voor het bepalen van bepaalde kosten kan u beroep doen op de kennis van een boekhouder. Ook het toevoegen van offertes van meerdere leveranciers draagt bij tot de onderbouwing van de opgesomde kosten.

Kosten	Type	Onderbouwing: benchmarking (bv. kost per medewerker, ...), offertes leveranciers, ...
Werkingskosten	<u>Huisvestingskosten</u> : bv. huur, onroerende voorheffing, verzekeringen, brandveiligheid, energiekosten (gas, water, elektriciteit, verwarming), ...	
	<u>Administratieve kosten</u> : bv. telefoon, gsm, fax, post, boekhouding, bureelbenodigdheden, extern advies, erelonen, kosten neerlegging jaarrekening, ...	
	<u>Communicatiekosten</u> : bv. publiciteit, participatieplan, website, representatiekosten, huisstijl, ...	
	<u>Exploitatie – en productkosten</u> : bv. aankoop en reiniging beroepskledij, verzekeringen, huur machines of materiaal, klein materiaal, ...	
	<u>Personeelskosten</u> : bv. lonen, sociale bijdragen, verzekeringen, sociaal secretariaat, vorming en opleiding	
	<u>Verplaatsingskosten</u> : bv. brandstof, verzekering, verkeersbelasting, onkosten parking/openbaar vervoer/taxi, ...	
	<u>Financiële kosten</u> : bv. bankkosten, intresten, ...	
	Kosten m.b.t. het BPBP	
Afschrijvingen		

Investeringskosten	<u>Oprichtingskosten</u> : bv. oprichting vzw, aanvragen attesten, notariskosten, ...	
	<u>Immateriële vaste activa</u> : bv. octrooien, ...	
	<u>Materiële vaste activa</u> : bv. aankoop terreinen, aankoop gebouwen, inrichting gebouw, meubilair, hardware en software, rollend materiaal (bedrijfswagen,...), printers, ...	
	<u>Financiële vaste activa</u> : bv. huurwaarborg, borgstellingen, ..	
	<u>Vlottende activa</u> : bv. kas, vorderingen op leden, liquide middelen beschikbaar voor onverwachte uitgaven, ...	
	Voor te financieren BTW	

3.8.2 Bepalen van de inkomstenbronnen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillende types van inkomsten voor een bodemsaneringsorganisatie. Er wordt verwacht dat de initiatiefnemer een onderbouwd voorstel uitwerkt voor de raming van de inkomstenbronnen voor de eerste 2-5 jaar en aangeeft met welke zekerheden op welke datum de inkomsten worden beschikbaar gesteld.

Zo is het zekerder dat de Vlaamse overheid op een afgesproken tijdstip haar subsidie beschikbaar stelt dan dat alle aangesloten toetreders tijdig hun bijdrage betalen. Deze analyse hangt samen met de inningsmechanismen die eerder werden verkend.

INKOMSTEN	Raming omvang inkomstenbronnen	Aandeel inkomstenbronnen	Analyse beschikbaarheid inkomstenbronnen
Toetredersbijdrage (bijdrage saneringskost + bijdrage sectoraal BPBP,jaarlijks)			
Subsidies Vlaamse overheid (jaarlijks)			
Alternatieve financiering (jaarlijks)			
	100%	100%	

Het wordt aanbevolen om een zo laag mogelijk dekkingsgraad (subsidie Vlaamse overheid/totale kosten) te behalen. Dit betekent immers dat de bodemsaneringsorganisatie niet alleen afhankelijk is van de 50% subsidiëring door de Vlaamse overheid waardoor het financieel plan robuuster kan zijn.

3.8.3 Bepalen van de liquiditeitsprognoses

Op basis van liquiditeitsprognoses wordt bepaald wanneer en hoeveel financiële middelen noodzakelijk zijn en wanneer welke financiële inkomsten beschikbaar zijn. Het is immers belangrijk te weten wanneer investeringen mogelijk zijn. Het laat ook toe rekening te houden met tijdelijke liquiditeitstekorten, die eventueel kunnen opgevangen worden via het aangaan van leningen.

Hierbij is het belangrijk te bepalen hoe de toetreders hun bijdragen zullen betalen (bv. betaaltermijnen, voorschotten, betalingsuitstel, toekenning van kredieten, etc....).

3.8.4 Consolidatie

Om als bodemsaneringsorganisatie een break-even te realiseren moeten theoretisch gezien alle kosten over de duur van het bestaan van de bodemsaneringsorganisatie (bv. 20 of 30 jaar) gelijk zijn aan alle inkomsten over die periode. Aangezien een jaarlijkse rapportering plaatsvindt, dient er rekening te worden gehouden met volgende formule:

Jaarlijkse werkingskosten + Jaarlijkse saneringskosten + Jaarlijkse afschrijving op investeringen
= Inkomsten op 1 jaar.

Indien één van de bovenstaande parameters wijzigt, dient een nieuw evenwicht gevonden te worden door het wijzigen van de andere parameters bv. indien de werkingskosten stijgen, dienen ofwel de andere types van kosten te dalen of de inkomsten te stijgen.

Voor het bepalen van de kosten, kunnen de gegevens uit de verkennende analyse worden gebruikt. Het is aanbevolen om het voorstel van financieel plan te laten beoordelen door een expert.

3.9 Opstellen van een gevoeligheidsmatrix m.b.t de haalbaarheid van het financieel plan

Om deze risico's in kaart te brengen en hun effect op het financieel plan in te schatten, is het aanbevolen om gebruik te maken van een gevoeligheidsmatrix.

Deze matrix laat toe de risico's te beschrijven, de impact op het financieel plan in kaart te brengen en de mate van waarschijnlijkheid in te schatten. Op basis van een dergelijke initiële analyse kunnen dan beheersmaatregelen worden gedefinieerd die de gevolgen van bepaalde risico's kunnen elimineren of verminderen. De kosten van dergelijke beheersmaatregelen kunnen worden opgenomen in het financieel plan. Daarna kan de gevoeligheidsmatrix opnieuw worden opgesteld aan de hand van de "restrisico's", d.w.z. de risico's die overblijven na het nemen van de beheersmaatregelen.

De initiatiefnemer laat de resultaten van deze gevoeligheidsmatrix opstellen of reviseren door een externe financieel deskundige.

3.10 Bespreking met de OVAM van de uitgevoerde analyses, het financieel plan en de gevoeligheidsmatrix

De analyses uit de voorgaande fase worden samen met het financieel plan en de gevoeligheidsmatrix voorgesteld aan de OVAM. Deze bespreking kan leiden tot eventuele verfijningen en bijkomende analyses.

Na bespreking van het financieel plan met de OVAM kan worden overgegaan naar de volgende stappen waarbij een ondernemingsplan en een participatieplan wordt opgesteld.

3.11 Opstellen van een ondernemingsplan

Een ondernemingsplan dient om weer te geven wat de plannen van een onderneming zijn en hoe deze bereikt worden. Het is een kwalitatieve analyse terwijl het financieel plan een kwantitatieve analyse is van de op te richten bodemsaneringsorganisatie. Een typisch ondernemingsplan bevat volgende elementen:

- Samenvatting;
- Context en historiek;
- Diensten en doelstellingen;
- Management en personeel;
- Werven van leden ;
- Financieel plan;
- Vestigingsplaats;
- SWOT-analyse;
- Bijlagen.

De meeste van bovenstaande elementen kunnen geïntegreerd worden vanuit reeds uitgewerkte analyses in Fase I en II.

3.11.1 Samenvatting

Deze samenvatting geeft een korte synthese met de kernelementen van het ondernemingsplan. Hierbij is het belangrijk nog even aan te geven: (1) hoe de bodemsaneringsorganisatie zal evolueren op termijn (omzet, uitbreiding personeel, ...), (2) dankzij welke troeven de bodemsaneringsorganisatie zal slagen, (3) welke factoren de bodemsaneringsorganisatie weerhouden om onmiddellijk te starten.

3.11.2 Context en historiek

Dit deel bevat een verduidelijking van de context en historiek voor het oprichten van de bodemsaneringsorganisatie. Hierin kan de historiek m.b.t. de verontreiniging voor de beoogde doelgroep worden geschetst en de wijze waarop tot nu toe werd overgegaan tot bodemsanering. Ook kunnen trends en evoluties worden geschetst m.b.t. nieuwe saneringstechnieken.

3.11.3 Diensten en doelstellingen

In dit deel komen de volgende elementen aan bod:

- Beschrijving van alle diensten die zullen worden aangeboden door de bodemsaneringsorganisatie;
- Een beschrijving van de voordelen om toe te treden tot de bodemsaneringsorganisaties:
 - Bv. Minder dure sanering t.g.v. schaalvoordelen en de subsidiëring van de Vlaamse Overheid m.b.t. de historische verontreiniging
 - Bv. Aanleveren van advies door het beschikbaar stellen van een kenniscentrum best beschikbare technieken bodemsanering
 - Bv. Vermindering administratieve lasten t.g.v. de overdracht van het jaarlijks op te stellen individueel bodempreventie- en bodembeheersplan naar het sectoraal BPBP van de bodemsaneringsorganisatie
 - Mogelijkheid om risico-gronden nog voor daadwerkelijk onderzoek en saneringen te kunnen overdragen
- Een beschrijving van de alternatieven waarover exploitanten en toetreders van terreinen met stopgezette ondernemingen beschikken om een bodemsanering op eigen initiatief te realiseren;

- Een beschrijving van de levensduur van de bodemsaneringsorganisatie (beperkt in tijd);
- Een beschrijving van de werking van de bodemsaneringsorganisatie, onder meer inzake:
 - Het prioriteren en opstellen van het bodemsaneringsprogramma;
 - Het uitvoeren van het bodemsaneringsprogramma;
 - Het realiseren van een sectoraal bodempreventie- en bodembeheersplan (BPBP);
 - Werven van bestaande exploitanten en stopgezette toetreders
 - Goedkeuren van aanvragen om toe te treden;
 - Communicatie naar externe stakeholders;
 - Financieel beheer en boekhouding;
 - Rapportering naar de Vlaamse Overheid;
 - ...
- Een beschrijving van de strategische en operationele doelstellingen van de bodemsaneringsorganisatie:
 - Bv. Het aantal te werven potentiële toetreders (actieve en stopgezette) tijdens en na de opstartfase;
 - Bv. Het aantal te realiseren bodemsaneringsprojecten per jaar;
 - ...
- Een beschrijving hoe de bodemsaneringsorganisatie interageert met andere actoren (bv. OVAM, sectorfederatie, co-financierders, ...).

3.11.4 Management en personeel

Het ondernemingsplan bevat een summier personeelsplan. Het personeelsplan geeft inzicht in het aantal benodigde VTE's en de vereiste competenties voor de verschillende operationele entiteiten van de bodemsaneringsorganisatie. Het streefdoel is het juiste aantal mensen in te zetten met de juiste competenties in de juiste functies op het juiste moment met een juiste inschatting van de kost.

Typische functies zijn een algemene coördinator, een financieel verantwoordelijke, een wervingsverantwoordelijke, en technische profielen verantwoordelijk voor de opvolging van de bodemonderzoeken en -saneringen en de opmaak van het sectoraal BPBP.

Het personeelsplan voor de bodemsaneringsorganisatie is gebaseerd op volgende elementen:

- Beschrijving van alle diensten die zullen worden aangeboden door de bodemsaneringsorganisatie (supra);
- Beschrijving van het aantal toetreders (supra);
- De levensduur van de bodemsaneringsorganisatie (bv. begrensd tot maximum 20 of 30 jaar);
- De levenscyclus van de bodemsaneringsorganisatie (bv. opstart, groei, maturiteit, verzadiging, teruggang) en de impact op de omvang van de bodemsaneringsorganisatie (supra)

Om te komen tot een personeelsplan is het belangrijk te bepalen:

- Voor welke taken met externe partners zal worden samengewerkt (bv. boekhouder, sociaal secretariaat, vormgevers, communicatiebureaus, ...)
- Welke taken door welke competenties worden vervuld in hoeveel tijd;
- De kostprijs per functie (directeur, technisch medewerker, ingenieur, ...);
- Op welk ogenblik de personeelsleden zullen worden aangeworven (opstart of later).

Wat is een VTE?

Een VTE stemt overeen met 200 mandagen of 1520 manuren effectieve aanwezigheid = aantal kalenderdagen (365 d) – weekends (104 d) – afwezigheden (jaarlijks verlof, feestdagen, ziekte, omstandigheidsverlof, dienstvrijstellingen, inhaalverlof, bevallingsverlof, ... = geschat op 61 dagen). Het betreft hier dus de totale aanwezigheid met inbegrip van de werktijd die niet rechtstreeks productief is (opleidingen, sociale en culturele activiteiten).

Ook is het belangrijk hierbij te beschrijven op welke wijze met externe partners zal worden samengewerkt.

Vervolgens is het wenselijk om voor elk functiegebied (bv. Communicatie, Financiën, HR & administratie, ...) een verantwoordelijke toe te wijzen. Ook de overkoepelende functies (Raad van Bestuur, etc.) en staffuncties worden ingevuld.

Het is relevant om een beschrijving te geven van de competentie aan de hand van functieprofielen voor de meest kritische functies. Verder is het nodig de praktijkervaring van het management die de bodemsaneringsorganisatie zal gaan leiden te beschrijven. Er wordt voorkeur gegeven om ook functieprofielen toe te voegen, samen met de rollen en verantwoordelijkheden. Hierbij verduidelijkt de initiatiefnemer de complementariteit van de kennis en vaardigheden van het management.

Er dient rekening mee te worden gehouden dat een bodemsaneringsorganisatie veelal een kleine organisatie zal zijn. Het is dus aangewezen om bepaalde functies te combineren of sommige functies via deeltijdse personeelsleden te laten invullen. Het uitgangspunt moet zijn de meest optimale personeelsinzet, rekening houdende met de levensloop, te voorzien voor de bodemsaneringsorganisatie teneinde de werkingskosten tot een minimum te beperken. Het is wenselijk dat de personeelkosten maximum 70 % van de totale werkingskosten mogen bedragen.

3.11.5 Participatieplan

Op basis van de resultaten van de marktstudie, wordt het participatieplan opgesteld met als doel de realisatie van de doelstellingen inzake toetreding door zowel bestaande exploitanten als toetreders voor terreinen met stopgezette inrichtingen te ondersteunen.

Het participatieplan verduidelijkt de strategie waarop de segmenten van de bodemsaneringsorganisatie zullen worden bereikt. Op basis van deze strategie wordt een actieplan uitgewerkt met duidelijke activiteiten, op maat van segmenten, met meetbare doelstellingen en duidelijke mijlpalen. Er wordt hierbij de voorkeur gegeven om segmenten door middel van meerdere communicatiekanalen te bereiken (bv. nieuwsbrieven, briefcampagne, bijeenkomsten van de sectororganisatie(s), persoonlijke contacten, ...).

Het participatieplan verduidelijkt de strategie waarop potentiële toetreders worden geworven. Welke promotionele acties zullen worden genomen bij de start van de bodemsaneringsorganisatie en tijdens de volgende twee jaren? Het is hierbij belangrijk een indicatie te geven van het communicatiebudget.

Er wordt gevraagd veel aandacht te schenken aan het imago dat de bodemsaneringsorganisatie wil uitstralen en hoe dit imago zal worden bereikt. De initiatiefnemer verduidelijkt de naam, de logo of de huisstijl van de bodemsaneringsorganisatie en geeft specifieke aandacht aan de wijze waarop de website zal worden uitgebouwd.

Tenslotte is het belangrijk aan te tonen hoe het participatieplan geïntegreerd is in de communicatieacties van de OVAM voor dit domein. De OVAM is beschikbaar om deze integratie te bespreken.

Om het effect maximaal in te schatten kan het belangrijk zijn als bodemsaneringsorganisatie een methodiek te voorzien om de tevredenheid van klanten te meten en aandacht te schenken aan het behandelen van klachten.

3.11.6 Financieel plan

Een financieel plan geeft een volledig beeld van de toekomstige inkomens- en vermogenspositie op korte en lange termijn. Dit plan bevat een gedetailleerd overzicht van de nodige financiële bronnen (inkomsten) en de behoeften (kosten) in de eerste 2 tot 5 werkjaren van de bodemsaneringsorganisatie. Naast de inschatting aan kosten en inkomsten, zijn er bijkomend nog een aantal wettelijke bepalingen wat betreft de inhoud van het financieel plan:

- De wijze waarop de financieringsmiddelen worden geïnd;
- De wijze waarop de opbrengsten worden toegewezen ten voordele van de werking van de bodemsaneringsorganisatie;
- De financieringswijze van eventuele tekorten;
- Een inschatting van de onzekerheden op het financieel plan.

Er wordt aanbevolen om een aantal suggesties in overweging te nemen op welke manier zal worden omgegaan met de verschillende onzekerheden in het financieel plan.

Voor al deze elementen verwijzen we naar de stap 3.8.

3.11.7 Vestigingsplaats

De initiatiefnemer motiveert de vestigingsplaats waar de bodemsaneringsorganisatie zich zal huisvesten: bereikbaarheid, parkeerplaatsen, uitbreidingsmogelijkheden, toegankelijkheid voor anders validen, zichtbaarheid, inrichting, uitstraling, veiligheid, ... De initiatiefnemer verduidelijkt of huisvesting mogelijk is, rekening houdende met wetten en reglementen (bv. wetgeving ruimtelijke ordening, ...).

Er wordt aanbevolen om het aantal m² huisvesting per medewerker te vergelijken met andere bodemsaneringsorganisaties of analogie instanties.

3.11.8 SWOT-analyse

Het is wenselijk om aan het ondernemingsplan een geconsolideerde SWOT-analyse toe te voegen die alle sterke punten en mogelijke risico's inzichtelijk maakt, rekening houdende met de mate van waarschijnlijkheid en de impact van deze risico's en waarbij ook wordt gevraagd te verduidelijken welke beheersmaatregelen opgenomen zijn in een actieplan. Het is hierbij wenselijk om te verduidelijken op welke wijze de monitoring en evaluatie hiervan zal verlopen zodra de bodemsaneringsorganisatie is opgericht.

3.11.9 Bijlagen

In het ondernemingsplan is het wenselijk volgende bijlagen op te nemen:

- Begrippenkader;
- Technische specificaties;
- Organogram;
- Functieprofielen van de personeelsleden;
- Uitgevoerde marktonderzoeken;
- Financiële vooruitzichten;
- Intentieverklaringen.

3.12 Afstemmen ondernemingsplan met de OVAM

De initiatiefnemer stemt het ondernemingsplan af met de OVAM.

De OVAM zal feedback verschaffen op het ondernemingsplan op basis van het toetsingskader die zij zal gebruiken om dit ondernemingsplan te evalueren.

Waar nodig zal de initiatiefnemer zijn ondernemingsplan bijsturen vooraleer deze te integreren in zijn formele erkenningsaanvraag.

3.13 Oprichten van de VZW

De bodemsaneringsorganisatie dient te zijn opgericht in de vorm van een vereniging zonder winstoogmerk. Voor alle relevante wetgeving met betrekking tot de oprichting van de VZW:

Zie <http://just.fgov.be>.

3.14 Opstellen van de modelovereenkomsten

Op basis van het ondernemingsplan dienen de vereiste modelovereenkomsten te worden opgesteld waarmee toetreders hun verplichtingen overdragen aan de bodemsaneringsorganisatie.

De volgende overeenkomst moet verplicht worden opgesteld:

- Modelovereenkomst overdracht plicht bodempreventie- en bodembeheersplan

De volgende modelovereenkomsten zijn facultatief:

- Modelovereenkomst overdracht onderzoeks- en/of saneringsplicht historische verontreiniging
- Modelovereenkomst overdracht onderzoeks- en/of saneringsplicht nieuwe verontreiniging

De minimale inhoud van deze overeenkomsten bestaat uit:

- Identificatie partijen
- Situering overeenkomst – uitdrukkelijke vermelding ter uitvoering van welke decretale bepaling de overeenkomst wordt aangegaan
- Definities
- Duidelijke omschrijving van voorwerp
- Duidelijke omschrijving van verbintenissen Bodemsaneringsorganisatie (minstens de taken uit het Bodemdecreet en Vlarebo)
- Duidelijke omschrijving van verbintenissen Bodemsaneringsorganisatie (omvang vergoeding, betalingsvoorwaarden, samenwerkingsverplichting, informatieverplichting, aanvaarding saneringsprogramma, ...)
- Duur van de overeenkomst, opzeg- en beëindigingsmogelijkheden, terugkeer van onderzoeks- en saneringsverplichtingen
- Geschillenbeslechtingsprocedure (incl. sancties bij niet-naleving van de verbintenissen door de partijen)
- Keuze bevoegde rechtbank
- ...

Op basis van eerdere ervaringen is een sjabloon bij de OVAM beschikbaar dat verder kan worden aangepast. De OVAM-medewerkers zijn beschikbaar om feedback te geven op deze voorstellen tot overeenkomsten.

3.15 Indienen van een geldige erkenningsaanvraag

Eerst worden alle vereiste documenten verzameld die noodzakelijk zijn voor het indienen van een geldige aanvraag. De minimale elementen vereist bij het indienen van de aanvraag staan beschreven in artikel 127 van het VLAREBO.

De aanvraag tot erkenning dient bij aangetekend schrijven te worden bezorgd aan de Vlaamse minister van Leefmilieu. De minister zal, op advies van de OVAM, een beslissing nemen omtrent de ontvankelijkheid en de goedkeuring van het aanvraagdossier. Om dit proces zo optimaal te laten verlopen, is het aangewezen om ook een kopie van het aanvraagdossier te bezorgen (digitale kopie) aan de OVAM.

Op advies van de OVAM, zal de minister de initiatiefnemers op de hoogte stellen van het wel of niet ontvankelijk zijn van het aanvraagdossier. Indien ontvankelijk, ontvangt de initiatiefnemer een ontvangstbewijs zonder bijkomende opmerkingen. Indien het aanvraagdossier niet ontvankelijk is, vraagt de minister om het dossier aan te vullen en/of te wijzigen of vraagt de minister aanvullende stukken op.

Om misverstanden en/of discussie te vermijden, is het opportuun afspraken te maken met de Vlaamse regering hoe deze bijkomende informatie dient te worden aangeleverd. Bij afwezigheid van dergelijke afspraken, wordt de gevraagde informatie best ook bij aangetekende brief tegen ontvangstbewijs opgestuurd. Ook hier is het raadzaam om tegelijk een kopie te verzenden naar de OVAM.