



# Second Opinion meerjaren- programma FSFE

Met nieuwe energie aan de slag

*Opdrachtgever:*  
Provincie Fryslân  
Arnhem, 10 november 2021

Ons kenmerk 21307-003



K  
PLUS  
V



# Second Opinion meerjaren- programma FSFE

Met nieuwe energie aan de slag



*Opdrachtgever:*  
Provincie Fryslân  
Arnhem, 10 november 2021

Ons kenmerk 21307-003

*Contactpersoon:*  
Edwin Netjes  
netjes@kplusv.nl  
06 27 08 55 01

Bart Blokhuis  
Daphne Engelgeer  
Maarten van de Westerlaken



## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding – second opinion</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>De basis voor de second opinion – meerjarige ambities</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Een hernieuwde scope voor het FSFE, die aansluit bij de behoefte in Fryslân</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Marktfalen en Additionaliteit van het FSFE</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>Maatschappelijke en Financiële verwachtingen van het FSFE</b>	<b>21</b>
<b>6</b>	<b>Risicoanalyse en sturing door provincie Fryslân</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Conclusie, wijzigingen en ontbrekende uitgangspunten</b>	<b>27</b>

## Bijlagen

Bijlage 1	Bronnen voor de second opinion	29
Bijlage 2	Werkwijze FSFE Investeringsproces	30
	Onze contactgegevens	31





# 1 Inleiding – second opinion

## 1.1 Introductie

Dit rapport betreft een second opinion op de uitgangspunten voor het strategisch meerjaren programma (SMJP of MJP) van het Fûns Skjinne Fryske Energzy (FSFE). Deze second opinion is uitgevoerd door KplusV. Het FSFE is opgericht in 2013 met een looptijd van 15 jaar en heeft als primaire opdracht bij te dragen aan duurzame energiedoelstellingen van de provincie Fryslân in 2020. Nu dit jaar gepasseerd is moet er een nieuwe opdracht voor de resterende looptijd van het fonds komen, gerelateerd aan het nieuwe Energieprogramma<sup>1</sup>. Een voorstel voor de vormgeving van deze nieuwe opdracht zal aan de hand van een nieuw SMJP van het FSFE aan Provinciale Staten (PS) worden voorgelegd. Het Energieprogramma is leidend in relatie tot de nieuwe opdracht van het FSFE.

## 1.2 Vraag- en doelstelling

Mede afhankelijk van de inhoud van het op te stellen SMJP en naar aanleiding van het Energieprogramma zullen er wijzingen op treden bij het FSFE zoals de scope, looptijd en risicoprofiel van het fonds. Aan KplusV is gevraagd een second opinion te geven op de uitgangspunten voor het SMJP zoals deze opgesteld zijn door de directie van het FSFE. Deze strategische notitie zal als uitgangspunt worden genomen voor de voorliggende second opinion.

## Doelstelling

Het onderzoek kent de volgende doelen:

1. Het inzichtelijk maken van de aansluiting van het voorgestelde strategische meerjarenprogramma van FSFE met het energieprogramma van de provincie Fryslân en de huidige marktontwikkelingen.
2. Het beoordelen en adviseren t.a.v. risico's voor de provincie Fryslân: de ambities zoals beschreven in het Energieprogramma en de mogelijkheden van FSFE als uitvoeringsorganisatie om daaraan bij te dragen en consequenties voor politieke keuzes (zoals rendementseis of haalbaarheid ambitie via FSFE) bepalen.

## 1.3 Aanpak en afbakening

### 1.3.1 Aanpak voor de second opinion

De uitvoering van de second opinion is gebaseerd op de expert-opinie/-ervaring van KplusV, aangevuld met deskresearch en waar nodig is met het fondsmanagement en experts en partijen van buiten het fonds tot een verdere duiding en verificatie gekomen.

Het onderzoek heeft plaatsgevonden aan de hand van de volgende activiteiten:

1. Documentstudie
2. Interviews
3. Reflectiebijeenkomsten met provincie en de directie FSFE

De bestudeerde documenten en geïnterviewde deelnemers worden beschreven in bijlage 1.

---

<sup>1</sup> Concept Ontwerp Energieprogramma Fryslân 2022-2025. In deze rapportage gaan we uit van deze conceptversie die nog ter fiattering aan GS/PS voorgelegd wordt.



### **1.3.2 Afbakening**

Een aantal zaken wordt op verzoek van Provincie Fryslân buiten beschouwing van de second opinion gehouden:

- passendheid van de fondsmanagementvergoeding
- teaminvulling/kwaliteit/uitvoering van het fondsmanagement
- governance (juridische structuur, overeenkomsten)
- evaluatieafspraken en -cyclus.

Dergelijke onderwerpen komen aan bod in periodieke evaluaties.

### **1.4 Leeswijzer**

De rapportage is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2: de beschrijving van FSFE, het Energieprogramma van provincie Fryslân en de strategische uitgangspuntennotitie in het kader van het meerjarenprogramma van FSFE
- Hoofdstuk 3: de aansluiting van het strategische meerjarenprogramma bij de behoefte in Fryslân.
- Hoofdstuk 4: beoogde rollen (marktfalen en additionaliteit van het FSFE), positie en de samenwerking met andere financiers.
- Hoofdstuk 5: maatschappelijke en financiële verwachtingen van het FSFE
- Hoofdstuk 6: risicoanalyse en sturing op de impact van FSFE door provincie Fryslân
- Hoofdstuk 7: Conclusies, voorgestelde wijzigingen en ontbrekende uitgangspunten in de strategische notitie



## 2 De basis voor de second opinion – meerjarige ambities

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de beschrijving van FSFE, het Energieprogramma van provincie Fryslân (PF) en de strategische uitgangsnote in het kader van het meerjarenprogramma van FSFE aan bod. Per onderdeel wordt er een toelichting gegeven, welke de basis vormt voor de second opinion c.q. de beoordelingen die vanaf hoofdstuk 3 gemaakt worden.

### 2.2 Beschrijving van het FSFE

#### 2.2.1 Introductie, aanleiding en doelen fonds

Op 27 februari 2013 hebben PS ingestemd met het voorstel van Gedeputeerde Staten (GS) om het FSFE op te richten, de organisatie te structureren als een BV en voor financiering van projecten en beheer van het fonds € 90 miljoen fondsvermogen beschikbaar te stellen. In het bedrijfsplan<sup>2</sup> uit 2013 wordt de aanleiding voor het fonds beschreven. Met FSFE geeft de provincie uitvoering aan het beleid rondom het energieprogramma van Fryslân. In dit bedrijfsplan is de opgave van FSFE als volgt weergegeven:

*“Een substantiële bijdrage leveren aan de realisatie van Energietransitie in de provincie primair uitgedrukt in toename van duurzame energie opwekking en energie efficiëntie ten opzichte van een vastgesteld referentiepunt en het leveren van een bijdrage aan de sociaaleconomische agenda van de provincie Fryslân.”*

In het bedrijfsplan waren de volgende operationele doelen, met als ijkpunt 2020 om deze te realiseren, gesteld:

- Een toename van energie-efficiency van 20%;
- 16% duurzame energie als onderdeel van de totale energiemix;
- Een bijdrage aan de sociaaleconomische agenda van de provincie.

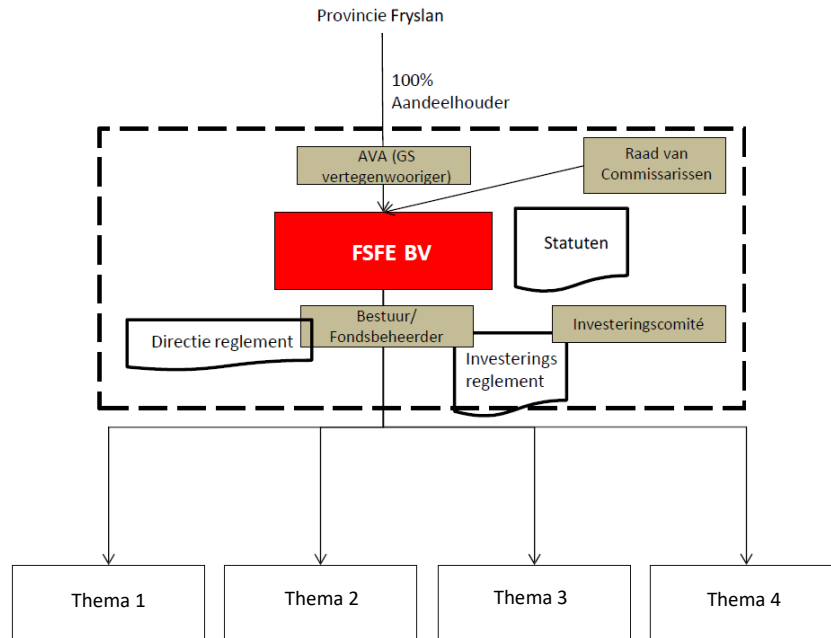
#### 2.2.2 Organisatie, governance en werkwijze

Zoals beschreven in het bedrijfsplan, stelt PF als aandeelhouder van FSFE de kaders, inclusief doelen (zie 2.2.1), randvoorwaarden (maximale kosten voor beheer, staatssteun-proof handelen), benoemt het de Raad van Commissarissen van FSFE, geeft goedkeuring op de strategie van het fonds, en stelt een formele aandeelhoudersinstructie op. Een GS-lid fungeert als de AvA. De RvC van de FSFE houdt toezicht op de naleving en kan, net als fondsmanagement, leden van het IC voordragen. Controle wordt uitgeoefend middels periodieke monitoring, rapportage, verantwoording en evaluatie:

- *Kwartaal rapportage* waarmee de provincie kijkt naar de eisen en planning waaraan zij zelf zal moeten voldoen bij het opstellen van haar begroting.
- *Jaarlijks fondsplan en jaarverslag* met de doelen en activiteiten in het fondsplan en de verantwoording over voortgang, inclusief investeringen, ambities en doelen, effecten, en financiële indicatoren in het jaarverslag;
- *Jaarlijkse aandeelhoudersvergadering (AvA)* waarin de jaarrekening over het afgelopen jaar en een fondsplan voor het komend jaar ter goedkeuring worden voorgelegd;

<sup>2</sup> Bedrijfsplan Fûns Skjinne Fryske Enerzjy (2013) opgesteld door de provincie Fryslân i.s.m. Rebel Energy B.V.

- *Vierjaarlijks meerjarenplan en externe evaluatie*, op basis waarvan de aandeelhouder beslist over de langetermijnstrategie en eventuele bijsturing van het FSFE.



Figuur 1: Governance structuur FSFE

Conform figuur 1 hanteert FSFE de volgende governance structuur, waarbij thema's worden vormgegeven op basis van het energieprogramma zoals opgesteld door de provincie. In het bedrijfsplan is vastgelegd dat FSFE zich niet vast hoeft te leggen op deze thema's, maar dat deze kunnen worden bijgesteld naar aanleiding van ontwikkelingen in de markt en ambities in het uitvoeringsprogramma zoals opgesteld in het coalitie akkoord van 2011-2015 (huidig: energieprogramma).

Het fondsbeheer kent de volgende kerntaken:

- acquisitie/scouting/financieel advies;
- screening en intake gesprekken;
- terugkoppeling businessplannen;
- toetsing en beoordeling, uitbesteding due diligence;
- onderhandeling en contractering;
- beheer (leningen, garanties) en participatie (aandeelhouderschap);
- uitvoering van exits (verkoop van participaties);
- monitoring en verantwoording.

De fondsbeheerder is gemachtigd om op basis van een investeringsreglement te beslissen tot het aangaan van individuele financieringen. Dit is terug te zien in de werkwijze van het fonds, zoals op hoofdlijnen is weergegeven in bijlage 2, waarin het proces van lead generatie tot uiteindelijke exit en evaluatie van de investering wordt weergegeven. Om tot een investering te komen, doorloopt het fonds een aantal stappen om de onderneming en de ondernemers te leren kennen, te beoordelen en te onderhandelen over de investering. De wijze waarop besloten wordt over financieringen is vastgelegd in het investeringsreglement.

### 2.2.3 Scope, looptijd, instrumentarium en risicoprofiel van het fonds

In het bedrijfsplan en de statuten is vastgelegd dat de looptijd van FSFE 15 jaar is, met mogelijkheid tot verlenging bij positieve resultaten.

Het uitgangspunt is dat het financieel instrumentarium zo veel mogelijk moet aansluiten bij op de markt gangbare condities. Het FSFE zal dus geen 'klassieke' subsidies (overdracht van middelen) inzetten, maar revolverende middelen waar een (bescheiden) rendement op wordt gemaakt.





Dat betekent dat ieder project, dat zich meldt, een verdienmodel moet hebben waaruit blijkt dat ontvangen middelen gaan terugkeren naar het fonds. Het FSFE is dus gericht op het verstekken van financieringen voor projecten waar potentie is tot waardeontwikkeling (eigen vermogen) of voldoende mogelijkheden voor het betalen van rente en aflossingen (leningen). Eventueel additioneel risico dat genomen wordt ten opzichte van private financiers, doet niets af van het feit dat de businesscase van de projecten die gefinancierd worden gezond moet zijn.

Bij de invulling van de condities is er ruimte voor het fonds om toegevoegde waarde (ondersteuning) te kunnen bieden voor de aanvrager bij de uiteindelijke totstandkoming van de totale financiering. Dat betekent dat er extra risico's moeten kunnen worden genomen door de fondsbeheerder ten opzichte van reguliere private financiering. Dit zal tot uitdrukking kunnen komen in de financieringscondities (achter gesteldheid leningen, verhouding risico-financieel rendement, looptijden). De genomen risico's dienen in verhouding te staan tot de maatschappelijke baten uitgedrukt in energiebesparing en duurzame combinatie. Extra nadruk ligt op projecten die naast duurzame energie tegelijkertijd een meerwaarde hebben voor de sociaaleconomische agenda.

De verdeling van de portefeuille van FSFE op basis van het plan, leidt tot een inzet fondsvermogen van 25% in participaties en 75% in de vorm van leningen. Voor participaties geldt een gemiddelde looptijd van 7 jaar alvorens een exit te maken, met een verondersteld rendement van 5% (per jaar). Dit betreft een lager percentage dan de markt zou eisen. Daar staat tegenover dat gestreefd wordt naar niet minder dan 10% afschrijvingen van participaties. De leningen hebben een gemiddelde looptijd van 10 jaar, waarbij er vanuit wordt gegaan dat 90% van de leningen wordt terugbetaald.

## 2.2.4 Beschikbaar fondsvermogen en historische resultaten

### Beschikbaar fondsvermogen

Sinds de start van het fonds in 2014 heeft de PF € 90 miljoen aan fondsvermogen beschikbaar gesteld voor financieringen vanuit FSFE. Over € 60 miljoen hiervan dient 2% rendement gerealiseerd dient te worden (en afgedragen aan de provincie) en over de resterende € 30 miljoen 0% is een gemiddeld gewogen rendement over € 90 miljoen van in ieder geval 1,33% nodig als doelrendement. Zoals blijkt uit tabel 1, was het doel om het gehele fondsvermogen te hebben geïnvesteerd in 2018.



Jaar	Uitzetting van middelen FSFE	Cumulatief
2014 (2 <sup>e</sup> helft)	10	10
2015	15	25
2016	20	45
2017	20	65
2018	25	90

Tabel 1: planning uitzetting van middelen FSFE

### Financiële doelstellingen en resultaat

Tot en met het tweede kwartaal van 2021 is er in totaal € 75 miljoen uitgezet aan middelen (zie tabel 2).

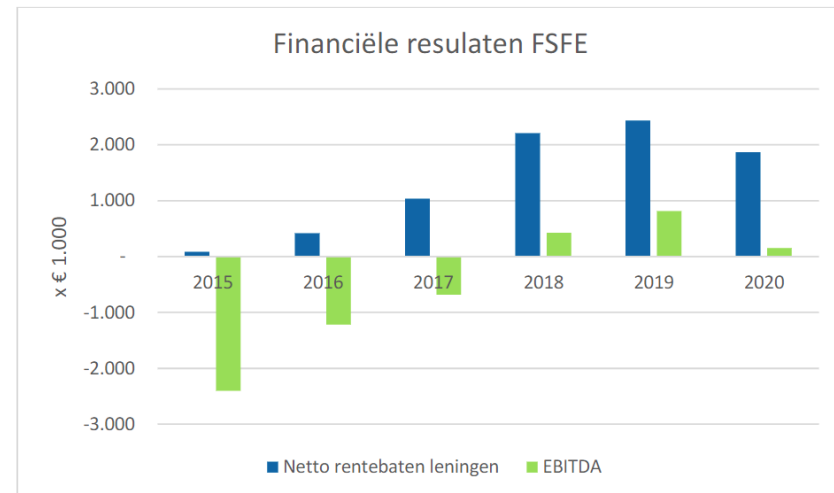
Productiecijfers vanaf start FSFE t/m Q2 2021								
gemeten t/m 30-06-2021 bedragen x1.000	IC goedkeuring		Geclosed		Geclosed doelstelling Jaarplan 2021		Verstrekkings	Aflossingen
	aantal	bedrag	aantal	bedrag	aantal	bedrag	bedrag	bedrag
<b>Leningen en participaties (per sector)</b>								
bedragen x1.000	Doelstelling ultimo 2021*							
Duurzame warmte	23	36.455	20	24.265	21	28.712	17.059	3.158
Duurzame elektriciteit	84	47.883	73	35.429	83	39.257	34.439	19.589
Energiebesparing	26	19.072	18	11.472	25	13.276	6.311	1.575
Overig	1	3.490	1	3.490	2	4.190	100	-
<b>Totaal</b>	<b>134</b>	<b>106.901</b>	<b>112</b>	<b>74.657</b>	<b>131</b>	<b>85.436</b>	<b>57.910</b>	<b>24.322</b>

Tabel 2: productiecijfers vanaf start FSFE

Uit het jaarplan voor 2021<sup>3</sup> blijkt dat ten opzichte van de in het bedrijfsplan gestelde doelen voor 2020 er een achterstand is ontstaan op de portefeuille wat betreft resultaatsontwikkeling en de balanspositie. De belangrijkste aanleiding daartoe:

- Het aflospatroon is veel hoger dan verwacht. Tos dusver is er € 54 miljoen euro aan leningen verstrekt, waarvan reeds € 20 miljoen is afgelost. Daarmee is de revolverendheid van het fonds beter dan verwacht, maar zijn er minder rentebaten door het versnelde aflossen en heeft daarmee negatieve impact op de EBITDA.
- De selectie van de projecten is een tijdsintensief project, welke de instroom van nieuwe deals beperkt. Hiervoor wordt bewust gekozen, om het robuuste karakter in samenstelling van het portfolio te bewaken. Ook kost de bestaande portefeuille meer tijd en capaciteit in beheer dan was bedacht in het businessplan van 2013 vanwege een hoger percentage aan achterstallige financieringen. Dit heeft geleid tot een hoger rendement, maar vraagt ook meer capaciteit van het investment team.

- Landelijke/provinciale ontwikkelingen vertragen de instroom van nieuwe projecten. Dit betreft de discussie rondom verbranding van houtige biomassa, de zonneladder, beperking van wind op land en effecten in de snelheid van projecten als gevolg van stikstof en PFAS-problematiek. Bovendien worden de projecten steeds complexer. De aandacht verschuift steeds verder naar de warmtetransitie, wat een langere doorlooptijd en meer capaciteit vraagt van het team.
- Covid-19 heeft in 2020 de instroom van nieuwe projecten en closings verlaagd, door het gebrek aan fysieke afspraken, zichtbaarheid van FSFE en de terughoudendheid van aanvragers. In het lopende jaar 2021 verwacht het fondsmanagement wel dat de doelen behaald worden.



Figuur 2: Financiële resultaten 2015-2020

<sup>3</sup> FSFE Fûns Skjinne Fryske Enerzjy Jaarplan 2021

Op basis van de notitie strategische uitgangspunten notitie voor het SMJP 2022-2025 wordt door fondsmanagement van FSFE geschat dat het fonds bij 60% van het opgestelde hernieuwbare vermogen in Fryslân betrokken te zijn. De onderbouwing van de berekeningen hierbij mist nog, waardoor deze claim niet verifieerbaar is.

Door E&E is er een Economische en Energetische impact rapportage opgesteld voor de financieringen gedaan vanuit FSFE.

- In de periode 2015-2020 heeft het FSFE € 69,5 miljoen geïnvesteerd in 105 (deel)projecten. De totale omvang van deze projecten bedraagt ruim € 959 miljoen.
- Het project Windpark Fryslân heeft een fors aandeel in de totale projectomvang (€ 733 miljoen ofwel 76%).
- De CO<sub>2</sub>-reductie van de projecten die in de periode 2015-2020 zijn ondersteund, bedraagt jaarlijks 967 kton. De CO<sub>2</sub>-reductie gedurende de looptijd van de ondersteunde projecten bedraagt 14.771 kton, waarvan 12.510 kton door Windpark Fryslân.

### **Operationele (provincie) doelstellingen fonds en resultaten**

In 2.2.1 zijn de drie operationele doelstellingen voor het fonds beschreven, zoals aansluit bij de provinciale doelstellingen in het energieprogramma destijds. In het E&E-rapport is de impact voor het jaar 2020 beschreven.

1. De provincie heeft als doel in 2020 20% minder energie te gebruiken dan in 2010 (energy-efficiency). Dit betekent een besparing van 13,2 PJ per jaar ten opzichte van 2010. In totaal heeft het FSFE 16 projecten gericht op energiebesparing en mobiliteit gefinancierd, waarvan 2 in 2020. De projecten leveren 0,021 PJ besparing per jaar op, 0,16% van het provinciale doel.

2. De provincie heeft als doelstelling geformuleerd dat in 2020 16% van het energiegebruik in Fryslân uit duurzame bronnen afkomstig is. De omvang van de energie impact van alle projecten die t/m 2020 zijn ondersteund door het FSFE bedraagt 8.121 TJ per jaar als alle projecten zijn gerealiseerd. Dit komt overeen met 12,5% van het energiegebruik in Fryslân in 2019. Hierbij dient te worden opgemerkt dat een deel van de door het FSFE ondersteunde projecten nog niet is gerealiseerd. Het energetisch effect van Windpark Fryslân komt overeen met 8,3% van het energiegebruik in Fryslân in 2019. Het energetisch effect van de overige projecten komt overeen met 4,2% van het energiegebruik in Fryslân in 2019.
3. De derde doelstelling omtrent de sociaaleconomische agenda (zie 2.2.1) is niet SMART gemaakt in het bedrijfsplan uit 2013, maar de impact in toename van FTE is wel bepaald in het E&E-rapport. De projecten die door het FSFE zijn ondersteund, leiden niet alleen tot energie impact en CO<sub>2</sub>-reductie, maar ook tot een werkgelegenheidsimpuls. De projecten die in de periode 2015-2020 zijn gefinancierd door FSFE, leiden naar schatting tot 818 arbeidsjaren tijdelijke werkgelegenheid (direct en indirect) in de regio. Daarnaast leiden de projecten ook tot een onbekend aantal structurele arbeidsplaatsen.

### **2.3 Het energieprogramma Fryslân 2022-2025 als kader**

Het Energieprogramma Fryslân 2022-2025 is onderdeel van de provinciale omgevingsvisie "De Romte Diele" en vervangt de beleidsbrief Duurzame Energie (2016). Om de complexiteit van de energietransitie het hoofd te bieden hanteert PF de uitgangspunten van het triasenergetica<sup>4</sup>. PF stemde in 2019 in met het klimaatakkoord, die een CO<sub>2</sub>-uitstootreductie van 49% in 2030 (t.o.v. 1990) voorschrijft.

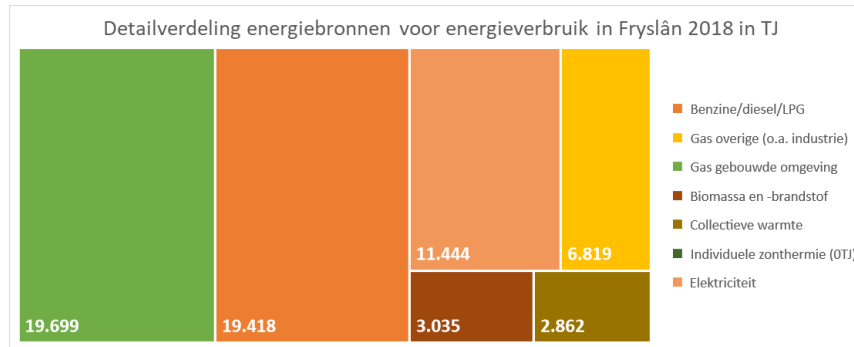


<sup>4</sup> 1) Energiebesparing 2) verduurzaming energiebronnen 3) efficiënte inzet fossiele energie

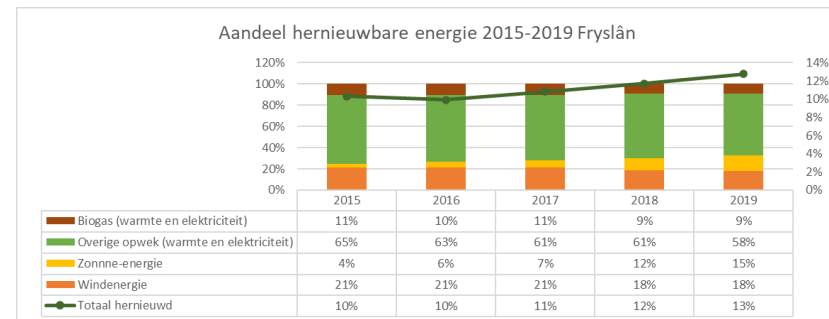
Daaropvolgend zijn in het bestuursakkoord additionele doelen besloten: een 25% energiebesparing in 2030 (t.o.v. 2010) en 33% van de Friese energie in 2030 is duurzaam opgewekt. Om deze doelstelling te realiseren is het Energieprogramma Fryslân voorzien van vijf programmalijnen met bijbehorende acties, deze worden in 2.3.2. beschreven. Het energieprogramma beschrijft de samenwerking, zoals door PF voorzien, met andere overheden, maatschappelijke organisaties en het Friese bedrijfsleven in het kader van de energietransitie.

### 2.3.1 Energiemix

In 2019 bestond het energieverbruik van PF voor 17% uit elektriciteit, 33% uit overig gebruik (o.a. brandstof verbruik mobiliteit) en voor 50% uit warmte<sup>5</sup>.



Gezien de PF de triasenergetica als uitgangspunt voor de energietransitie gebruikt volgt hieronder de status quo van de energiemix langs de volgorde van de triasenergetica (energiebesparing, duurzame opwekking, efficiënte inzet fossiele energie.) Op het gebied van Energiebesparing is er in de periode 2010-2019 een daling van 2,6% van het energieverbruik gerealiseerd. Deze besparing is te danken aan de besparingen in de gebouwde omgeving, die bedraagt 15,9% in 2019. De overige sectoren kennen allen een toename van het energieverbruik: verkeer en vervoer -2,4%, agrarische sector -5,1%, industrie -11,8%. Het doel voor 2020 is 20% besparing en is zo goed als onhaalbaar gezien de ontwikkelingen in de afgelopen 10 jaar.



Het opwekken van duurzame energie is in de periode 2015-2019 van 10% naar 13% toegenomen<sup>6</sup>, in 2020 wordt verwacht dat dit percentage naar 19% gestegen is<sup>7</sup>. Met name de stijging van het aandeel zonne-energie is opvallend en groeide in vier jaar 590%, waarmee het 15% van de totale duurzame energie opwekt. Het leeuwendeel van de duurzame opwekking komt uit overige opwek (waaronder biomassa), waarvan het relatieve aandeel t.o.v. van 2015 daalde maar in opgewekte TJ met 15% toenam in 2019.

<sup>5</sup> bron: klimaatmonitor

<sup>6</sup> Zie E&E eindrapportages 2015-2019

<sup>7</sup> Prognose uit uitgangspuntennotitie SMJP FSFE

Het aandeel duurzame elektriciteit in 2019 bedroeg 30%, waarmee het boven de doelstelling van 2020 en 2025 ligt, 16% en 25% respectievelijk. Voor de opwek van warmte is dit anders, in 2019 werd 12% van de warmte duurzaam opgewekt (enkel uit overige opwek) waarmee het onder de eerder vermelde doelstellingen voor 2020 en 2025 blijft.

### 2.3.2 Vijf lijnen van het Energieprogramma 2022-2025

Voor de uitvoering van het Energieprogramma en de samenwerking met diverse stakeholders zijn vijf lijnen binnen het programma opstellen. Binnen deze vijf lijnen zijn acties geïdentificeerd, waartoe verschillende stakeholders zijn toebedeeld om bij de uitvoering hiervan te betrekken. De provincie ziet het als haar taak te stimuleren en faciliteren maar beschrijft de rolverdeling voor de stakeholders niet in detail uit. Hieronder volgt een opsomming de lijnen en acties waarbij de provincie een rol voor het FSFE vermeld.

1. Lokaal eigendom en participatie: stimuleren en faciliteren inwoners en lokale initiatieven
2. Energiebesparing: een fries plan voor energiebesparing
3. Opwek hernieuwbare energie: stimuleren van de opwek van energie uit duurzame bronnen
4. Warmte transitie: we bereiden ons voor op de warmtetransitie, met bijzondere aandacht voor aquathermie
5. Energiestructuur: samen met de netbeheerders werken we aan een robuust energienetwerk

#### Lijn 1 Lokaal eigendom en participatie

##### Actie 4 Kennis opbouwen over het organiseren van lokaal eigendom

FSFE biedt financieringsmogelijkheid ten behoeve van het lokaal eigenaarschap

##### Actie 6 Ontwikkelingsfonds lokale energie initiatieven (LEI-Fryslân)

t Ús Koöperasje zorgt voor de uitvoering van het LEI-Fryslân programma en stelt een projectcoördinator aan voor de LEI's. FSFE ondersteunt op het financiële vlak.

#### Lijn 2 Energiebesparing

Lijn 2 voorziet geen specifieke rol voor het FSFE, anders dan de huidige invulling omtrent energiebesparing die het FSFE reeds doet.

#### Lijn 3 Opwek hernieuwbare Energie

Het FSFE verstrekt leningen aan ontwikkelaars van duurzame elektriciteit. Voor innovatieve projecten kijken we naar financiering door SNN en het Waddenfonds.

#### Lijn 4 Warmte transitie

##### Actie 17 Fryslân dé aquathermie provincie

PF voorziet 4-5 demosites in 2025, financiering is een knelpunt in dit soort ontwikkelingen. Mogelijke rol voor FSFE hierin.

##### Actie 20 Aanvalsplan groen gas (wat kunnen we met groen gas?)

PF beschrijft geen specifieke rol, het aanvalsplan moet nog ontwikkeld worden. Met oog op de financiering van groengas-projecten wordt een mogelijke rol voor FSFE voorzien

#### Lijn 5 Energiestructuur

Lijn 5 kent voornamelijk een rol voor de netbeheerder, in samenwerking met andere partijen zoals gemeenten en de provincie. Het FSFE kan een rol spelen in het financieren van opslagprojecten

*Tabel 3. Rol van FSFE in de lijnen en acties van het Energieprogramma 2022-2025*





## 2.4 De uitgangspunten voor het strategisch meerjarenprogramma van het FSFE

Zoals benoemd staat in de statuten van het FSFE (artikel 19), wordt de vennootschap bestuurd met inachtneming van:

1. een meerjarenvisie;
2. een in de meerjarenvisie passend jaarplan met begroting;
3. een investeringsreglement.

De meerjarenvisie wordt eens per drie jaar, voorafgaand aan de periode waarop deze betrekking heeft, vastgesteld door de directie, welke vaststelling de voorafgaande goedkeuring van de raad van commissarissen en de algemene vergadering behoeft. Het investeringsreglement wordt vastgesteld door de algemene vergadering, gehoord de directie en het in lid 2 bedoelde investeringscomité.

De fondsdirectie van het FSFE heeft in de aanloop naar de uitwerking van de meerjarenvisie een uitgangspuntennotitie opgesteld. Deze uitgangspuntennotitie is door de directie in concept doorgesproken met PF en KplusV en vervolgens in definitieve vorm aangereikt voor deze second opinion. In de uitgangspunten notitie is (onder meer) ingegaan op:

- de ambities en doelstellingen van het FSFE;
- de marktomstandigheden en de ontwikkelingen in de energietransitie;
- alternatieve aanbieders van kapitaal;
- het type projecten waarin het fonds voorstelt om te gaan investeren en de mate waarin deze bijdragen aan de opwekkings- en besparingsdoelen in Fryslân;
- de financiële doelstellingen van het fonds.

Resumerend zijn de cumulatieve doelstellingen van het FSFE voor 2022-2025:

- Realisatie van € 190 miljoen in energietransitieprojecten waarvan het FSFE € 63 miljoen financiert.
  - Hiermee heeft het fonds ene betrokkenheid bij 60% van het in Fryslân opgestelde vermogen.
- 6 CO<sub>2</sub>-reductie/circulaire projecten (totale omvang € 24 miljoen waarvan het FSFE € 8 miljoen financiert.
- Meer dan 30 projecten waarin de Mienskip participeert.
- Een financiële bijdrage van > 7,5 MEUR aan de provincie met een licht verhoogd risicoprofiel (vanwege de ontwikkelfinancieringen).

Het concept energieprogramma en de uitgangspuntennotitie van het SMJP van het FSFE vormen het kader voor deze second opinion.



### 3 Een hernieuwde scope voor het FSFE, die aansluit bij de behoefte in Fryslân

#### 3.1 De behoefte in Fryslân

De oorsprong voor de behoefte in Fryslân ligt in het realiseren van CO<sub>2</sub> reductie, realiseren van energiebesparing en duurzaam opgewekte energie. Deze opgave is er een met lange horizon, waarin geen duidelijk pad uit te tekenen valt, om deze reden focust de provincie zich in het licht van de lange termijn doelen allereerst op de komende drie jaar, wat zich uit in het Energieprogramma 2022-2025. Hieruit valt op te maken dat PF inzet op de trias energetica en een brede mix aan duurzame energiebronnen, waarvan een deel nog niet schaalbaar zijn. Ook zijn er zorgen rondom de opschaling van duurzame energie capaciteit en de stabiliteit van het net. Hoewel dit mogelijke restricties oplevert in de distributie en opwekking van duurzame energie biedt het gelijktijdig ook kansen voor ontwikkeling van opslag faciliteiten.

Het FSFE typeert haar rol t.a.v. de vraagstukken binnen de energietransitie als volgt:

- Grote rol in opwekvraagstuk
- Beperkte rol in energiebesparing (omdat dit in gebouwde omgeving en mobiliteit plaatsvindt)
- Rol in investeren en financieren van opslag en transport van energie

Naast de rollen die het FSFE voor zichzelf ziet weggelegd, vervult het FSFE binnen het financieringslandschap in de provincie een bepalende rol. Doordat het FSFE daar actief is waar marktpartijen terughoudend zijn en het fond acteert als co-financier maken zij het voor vele projecten mogelijk om financiering te vinden die anders niet beschikbaar was.

De financieringsbehoefte wordt in combinatie met bestaande regelingen als SDE of provinciale regelingen vervuld, het succes van deze regelingen is daarmee gekoppeld aan het succes van het FSFE en vice versa.

Waar de SDE-regeling zich meer gaat richten op nieuwe technologieën (CO<sub>2</sub>-reductie en circulaire projecten) en weg gaat van zon, groengas en wind ontstaat een andere marktdynamiek en belang van het (risicodragende) kapitaal van het FSFE. Ten eerste, traditioneel gezien maakte de SDE subsidie het voor banken interessant om zon, wind en biogas te financieren, met het wegvallen van de SDE zal hier een gedeelte van de risicodekking wegvallen waarin het FSFE wel kan voorzien. Ten tweede, zal (net als voor zon en wind) in het begin enkel de SDE subsidie niet voldoende zijn voor banken om grootschalig te investeren in nieuwe technieken. Om ook deze projecten tot realisatie te brengen is een rol voor het risicokapitaal van het FSFE weggelegd.

Zo bezien hangt de vraag naar kapitaal in de markt samen met de ontwikkeling van bestaande instrumenten en regelingen, de SDE is daarvan een voorbeeld, maar er zijn vele Rijks en provinciale regelingen. De ontwikkelingen omtrent SDE verschuiven de verhoudingen in het financieringslandschap en daarmee de rol die het FSFE vervult in het landschap. Op provinciaal niveau vervallen in 2022 bijvoorbeeld de rentekortingen voor rijksregelingen<sup>8</sup> op het gebied van energiebesparing.

Zowel in de uitgangspuntennotitie voor het SMJP als in het Energieprogramma is geen overzicht gemaakt van de subsidie- en financieringsinstrumenten die voor de verschillende onderdelen van



<sup>8</sup> Landelijke regelingen (energie bespaar leningen) ISDE en SEEH in combinatie met korting op rente vanuit PF

de Energiemix beschikbaar zijn om vast te stellen of er sprake is van een aansluitend en dekkend aanbod. Een goede uitlijning van de instrumenten komt het FSFE ten goede. De provincie zal ten behoeve van de realisatie van de doelen in het Energieprogramma de regie moeten nemen om vanuit inzicht, te komen tot een goede aansluiting van de verschillende instrumenten waaronder het FSFE

**Tussenconclusie:** De uitgangspunten in het SMJP vinden aansluiting met het Energieprogramma van PF, maar het moet rekening houden met het veranderende financieringslandschap. Dit kan de vraag naar risicokapitaal van FSFE vergrootten, maar ook de aansluiting met subsidies doen wijzigen.

Tevens is meer inzicht noodzakelijk om vast stellen of er een dekkend aanbod is van subsidie en financiering voor de verschillende onderdelen in het Energieprogramma. PF dient hierin de regie te voeren.

### 3.2 De voorgestelde investeringsmix

Duurzame energie opwekking en energiebesparing behoren tot de centrale doelstelling van de PF. In 2030 wil PF 33% duurzame opwekking en 25% energiebesparing t.o.v. 2030 realiseren. Het FSFE is voornemens hier een bijdrage aan te leveren in het verlengde van de deelopdracht bij oprichting. Focus voor duurzame opwekking ligt met name op zon. In het 'bestuursakkoord geluk op 1' is besloten om niet verder op wind projecten in te zetten, dat wat gepland is moet voldoende zijn (m.u.v. mogelijke vervangen van bestaande windmolens voor windmolens met groter vermogen maar geen grote windmolens of nieuwe windparken.) De laatste vorm van duurzame energieopwekking is biomassa.

Het FSFE heeft aan een aantal projecten biomassa in de pijpleiding te hebben en stelt zich terughoudend op over het aannemen van nieuwe biogasprojecten gelet op het huidige aandeel in het portfolio. Het belang van biogas als alternatief voor fossiel gas zal echter groter

worden. PF stelt in het kader van het Energieprogramma een Aanvalsplan Groengas op, deze zal meer duidelijkheid moeten voorzien over de rol van biogas in energieopwekking.

Verder is het voor PF van belang lokaal eigenaarschap en participatie in de energietransitie te waarborgen. Middels het uitbreiden van investeringen in het LEI is het FSFE voornemens hierbij aan te sluiten. Met name lage tickets < €50.000 vinden moeilijk financiering. Voor financiële instellingen zijn dergelijke kleine tickets niet interessant om op te pakken, het FSFE dient in dergelijke gevallen de gehele financiering te kunnen verstrekken.

Belangrijk bij het vergroten van de duurzame energieopwekking is de congestie van het elektriciteitsnet. Een probleem dat niet op korte termijn zal worden opgelost en waarbij de rol van PF en FSFE beperkt is. FSFE kan vanuit haar rol wel activiteiten oppakken die bijvoorbeeld netbeheerders niet kunnen/mogen vervullen (het aanbieden van elektriciteit). Door projecten voor elektriciteitsopslag, warmtenetten en warmteopwekking (geo- en aquathermie) te stimuleren kan het net worden ontlast en decentrale energieoplossingen gerealiseerd worden.

#### 3.2.1 Huidige investeringsreglement en investeringsmix

Het FSFE mag maximaal 66% van het project financieren wanneer dit een garantie of lening betreft. In het geval van aandelen mogen ze geen meerderheidsaandeelhouder zijn ( $\leq 49\%$ ).

De minimale bijdrage van het fonds dient € 50.000 (uitgezonderd PV € 25.000) te bedragen en kent een limiet van € 15 miljoen per project of doelonderneming, waarbij het totale beschikbare vermogen van het fonds niet overschreden kan worden en portfolio gebalanceerd dient te zijn over het type investering en technieken:

- maximaal 25% (bij inschrijving 10%) voor windenergie op land of in het IJsselmeer;



- maximaal 25% aan een en dezelfde vorm van duurzame energie (techniek);
- maximaal 5% kan uitgezet worden zonder gelijktijdige financiering door derden;
- minimaal 25% te besteden aan energiebesparing;
- minimaal 25% te besteden aan energieopwekking;
- minimaal 10% te besteden aan participaties.

Binnen bovenstaand reglement voorziet de provincie een multiplier van 2 (FSFE fondsomvang x3). Er zijn geen instructies over te behalen fondsrendement, na afloop van de looptijd van het fonds dient het fonds nominaal in stand te zijn (na aftrek van de kosten). Wel is er een rentevergoeding van 2% bij het verstrekken van geldleningen nodig.

De behoefte die wij zien (zie ook 4.3) in de markt resulteert er in dat het belang van ontwikkelingsfinancieringen, waarmee het fonds een groter risico loopt, en tot wel 100% van de financiering in een fase moet kunnen verstrekken, zal toenemen. De ontwikkelingsfinanciering kent nog geen vastlegging in het investeringsreglement van FSFE. Gelet op het belang van deze vorm is het passend om deze zowel in de reglementen als het SMJP te adresseren.

**Tussenconclusie:** de in het investeringsreglement vastgelegde portefeuilleverdeling kan beperkend werken voor de rol die het FSFE kan spelen op groengas. Deze portefeuilleverdeling dient geactualiseerd te worden en mogelijk ook losgelaten om beter aan te sluiten bij het Energieprogramma.

**Tussenconclusie:** Vergroot de mogelijkheid voor het uitzetten van kleine tickets <€50.000 door de ondergrens van minimale bijdrage te verlagen.

**Tussenconclusie:** werk de ontwikkelingsfinanciering uit als vast onderdeel van het FSFE, het belang van dit instrument zal verder toenemen in de komende jaren.

### 3.3 Nieuwe thema's voor het FSFE

Het FSFE heeft in de afgelopen jaren meer ruimte gekregen om in te zetten op CO<sub>2</sub>-reductie in brede zin, denk aan bijvoorbeeld een Veenweiden-project en circulaire projecten. Het fonds is voornemens de rol van het FSFE in CO<sub>2</sub>-reductie en -opslag uit te breiden. Hierbij dient in het bijzonder aandacht te zijn voor de monitoring van circulaire economie projecten. Momenteel wordt er gemonitord op scope 1 en 2 emissies, terwijl circulaire economie winsten ook vanaf scope 3 en verder behaald worden. Het meten van deze scope is complexer en kan daarom het monitoren van de impact van de investeringen in circulaire projecten bemoeilijken. De politieke wens om het FSFE in te zetten op projecten die CO<sub>2</sub> reduceren is gezien vanuit de brede verduurzamingsopgave helder. Daarbij wordt financiering nadrukkelijk als een van de barrières in de transitie naar een circulaire economie gezien. Circulaire projecten worden doorgaans als risicovol gezien door institutionele financiers, daarnaast vragen circulaire bedrijfsmodellen ook financieringsmodellen die passen bij de activiteiten, wat zich voor de circulaire projecten kan vertalen naar lange ontwikkeltijd. Het uitbreiden van de activiteiten van het fonds naar ander type thematiek en financieringsvraagstukken zal aanspraak maken op de organisatiecapaciteit van het FSFE. De uitgangspuntennotitie voor het SMJP van het FSFE gaat niet in op het committeren op meer en nieuwe thema's in relatie tot de organisatiecapaciteit en ontwikkeltijd. Voor een onderbouwde strategische ontwikkeling van de scope van het FSFE is het inzichtelijk maken hiervan noodzakelijk. Voor de provincie is aquathermie een strategisch belangrijk pijler in de warmtetransitie. De provincie kent een aantal initiatieven maar investeringen in aquathermie kennen op het moment een te groot risicoprofiel, wat niet binnen de scope van het FSFE valt. Er zijn kleine



initiatieven in ontwikkeling, waarbij er nog geen stabiele cashflow is en technologie nog in ontwikkeling. Verwachting is dat binnen enkele jaren (vanaf 2023) projecten gebundeld kunnen en dat dan een schaalgrootte bereikt wordt waarmee het risicoprofiel acceptabel wordt voor de PF en passen binnen het FSFE. Gelet op de opgave in de warmtetransitie kan aquathermie potentieel, mits in combinatie met investeringen in andere warmte gerelateerde projecten zoals geothermie en warmtenetten, een belangrijk onderdeel van die transitieopgave inlossen.

Een afwegingskader voor het participeren in aquathermie projecten ontbreekt momenteel nog in de uitgangspuntennotitie van het SMJP. Hierbij valt te denken aan TRL-niveau/minimale fase van de ontwikkeling, rol van het fonds (ondersteuning bij de ontwikkeling en/of financier), provinciale betrokkenheid bij een project geborgd en opschalingsperspectief.

Ook ten aanzien van het opnemen van andere nieuwe thema's tijdens de uitvoering van een MJP is niet vastgelegd onder welke condities dit door PF c.q. het FSFE wordt gedaan (zoals Veenweiden). Duidelijke kaders en het inzichtelijk maken van besluitvorming omtrent het toestaan van investeringen in nieuwe thema's is raadzaam.

Enkele suggesties hiertoe zijn:

- Een thema dient altijd onderdeel te zijn van een bredere aanpak in Fryslân (ondersteuning, subsidies, programma etc.);
- Minimaal niveau van technologische ontwikkeling;
- Maximale "time to market", gerelateerd aan de resterende looptijd van het FSFE op dat moment;
- Minimale betrokkenheid van strategische partners

Hoewel het instappen in nieuwe activiteiten maatschappelijk en politiek wenselijk is kleven er ook risico's aan voor de activiteiten en doelstellingen van het fonds. Gelet op looptijd fonds is het aangaan van nieuwe lange termijn financieringen door het FSFE niet zo vanzelfsprekend als de voorbije jaren.<sup>9</sup> Daarbij is dat het opwerken van nieuwe technologieën intensief, en vergt dit ontwikkeling op business development. Het FSFE wordt voor deze rol als partner gewaardeerd maar het is tevens een rol die tijdintensief is en zich noodzakelijkerwijs in rendementen laat vertalen. Gelet op het belang van de rol bij het realiseren en opwerken van projecten kan deze rol separaat worden opgezet in een business development/ontwikkel team gelieerd aan het fonds (zie ook 4.1). Ook kan het aan de ontwikkeling van nieuwe thema's om met medewerking van het FSFE te komen tot "blauwdrukken" voor de financiering van nieuwe projecten. Deze helpen potentiële aanvragers om tot goede en haalbare aanvragen te komen. En hierdoor wordt onnodige werklast voor het FSFE vermeden.

**Tussenconclusie:** Voor zowel de energietransitie als de relevantie van het fonds is het belangrijk in opkomende thema's te investeren. Hierbij kan de rendementseis en de looptijd van het fonds belemmeringen opwerpen om vervolgens financieringen te verstrekken aan nieuwe technologieën.



<sup>9</sup> Meer over de looptijd van het fonds in relatie tot rendement wordt besproken in hoofdstuk 5



## 4 Marktfalen en Additionaliteit van het FSFE

### 4.1 Beoogde rollen

Het bedrijfsplan van het FSFE en de uitwerking van het investeringsproces, zoals dit in bijlage 2 is opgenomen geeft een beeld van de rollen die het fonds vervult. Door in verbinding te staan met de markt, en in te spelen op marktontwikkelingen, staat het fondsmanagement in verbinding met (potentiële)aanvragers in de provincie. De rol dit het fonds vervult tot aan de verstrekking van financiering is gericht op het identificeren van projecten die financieerbaar zijn voor het FSFE en deze vervolgens beoordelen en na de besluitvorming voorzien van de passende financiering. Doordat (veelal) gebruik wordt gemaakt van leningen, kenmerkt de fase van beheer zich vooral door financieel beheer, wat zich primair richt op het bewaken van de tijdige aflossing en rentebetalingen. Dit is een werkwijze die goed aansluit bij een fonds wat zich richt op bewezen technologie en een stabiel (en positief) rendement nastreeft.

De ambities in het Energieprogramma, indien deze mede via het FSFE gerealiseerd moeten worden vragen echter om andere rollen dan die door het fondsmanagement nu worden ingezet:

- Thema's zoals aquathermie (zie onder meer 3.3) bevatten veelal nog geen bewezen technologie en bewezen businesscases met een stabiele cashflow. Om deze wel tot stand te brengen is een ontwikkelrol passend, zodat er financierbare cases tot stand komen die vervolgens (mits deze voldoen aan de criteria) door het FSFE gefinancierd kunnen worden.
- Nieuwe thema's en ontwikkelfinancieringen zoals de LEI vereisen ook een andere, of tenminste intensievere rol dan die bij een bewezen technologieën.

Ook tijdens de beheersfase zal er meer aandacht (zowel in de rol als financier, maar ook meer in de coachende/begeleidende rol) gegeven moeten worden aan deze projecten om de voortgang te bewaken en zo mogelijk te bespoedigen.

In het bedrijfsplan van het FSFE (zie H2) is wel als uitgangspunt gehanteerd dat het FSFE, meer dan tot nu toe het geval is geweest, ook risicokapitaal zou verstrekken in de vorm van participaties. Het ligt dus wel in de lijn der verwachting dat het fondsmanagement over de expertise beschikt om deze rollen in te vullen.

**Tussenconclusie:** Het FSFE is vanuit haar originele doelstelling niet ingericht om de noodzakelijke dienstverlening te vervullen gericht op de ondersteuning (tijdsinzet) bij de ontwikkeling van projecten. Ook kan het toevoegen van meer complexe cases, nieuwe thema's en ontwikkelfinancieringen de beheerslast van het fonds toenemen ten opzichte van de huidige situatie.

### 4.2 Boogde positie

Het FSFE is een publiek financieringsfonds. Over de rol van publieke financiering is lange tijd gesteld dat de overheid slechts daar acteert waar marktpartijen niet actief (kunnen of willen) zijn. Indien er louter vanuit dit perspectief gehandeld wordt, kan dit veel beperkingen geven aan de rol van de Provincie en haar fondsen. De laatste jaren wijzigt dit perspectief op overheidsinterventies<sup>10</sup>. De overheid neemt op velerlei manier het initiatief om transitie op gang te brengen en draagt daarin vele (financiële) risico's. Risico's waarbij het ook passend is om een deel van de revenuen te verzilveren.

<sup>10</sup> Zie onder meer 2015, Marianna Mazzucato, De ondernemende Staat

Voor de inzet van de komende jaren is het passend om de beoogde positie van het fonds politiek-bestuurlijk goed te duiden (zoals ook in 2.2.3. is benoemd). Is het FSFE een speler samen met private partijen, die er zorg voordraagt dat dat wat de provincie op het gebeid van energietransitie initieert, ook gefinancierd en gerealiseerd wordt met een positief financieel én maatschappelijk rendement? Hiermee wordt de (revolverende) inzet van het fonds gemaximeerd. Of is het FSFE de laatste optie voor een projecteigenaar, die pas in beeld komt als andere opties niet haalbaar zijn gebleken en wordt er afwachtend geopereerd?

**Tussenconclusie:** Voor een goede vertaling naar het MJP is een bevestiging van de gewenste positie van het FSFE van belang.

#### 4.3 Samenwerking met andere financiers

Het FSFE dient samen met andere financier de totale financiering van een project bijeen te brengen. Daarbij is het een vereiste om "pari passu" (onder minimaal dezelfde condities) te financieren. Zonder private mede-financiers kan een project dan ook niet gefinancierd worden. Het is met dit perspectief dat het FSFE andere aanbieders van kapitaal tot haar belangrijke stakeholders rekent en rekening houdt met ontwikkelingen bij financiers die effect hebben op Fryslân.

De inschatting van FSFE dat de complexiteit van financieringen gaat toenemen als gevolg van een teruglopende SDE-subsidie delen wij. Het perspectief dat vooral grotere projecten in staat zijn om (goedkoop) bancaire financiering aan te trekken is eveneens herkenbaar. Het fonds wordt daarmee, naast vanuit beleidsmatige doelstellingen, ook door ontwikkelingen in de financieringsmarkt meer geduwd richting kleinere en meer complexe financieringen. Het perspectief op medefinanciers van het FSFE (zoals banken en crowdfundingplatforms) lijkt soms geduid te worden in termen van concurrentie, bijvoorbeeld ten aanzien van financiële condities.

Het is ons beeld dat de doelen van Fryslân ook gediend kunnen zijn indien private partijen een project financieren en middelen van het FSFE (toch) niet nodig blijken.

**Tussenconclusie:** De ontwikkelingen bij marktpartijen dragen er toe bij dat FSFE zich moet richten op de segmenten waar private partijen niet of minder toe geëquipeerd zijn. Het fonds blijft zo additioneel. Wel maken deze ontwikkelingen dat (automatisch) de risico-acceptatie van het fonds dient toe te nemen en de rendementen gemaximeerd worden.

Het neergezette beeld van fondsen zoals de FOM, NOM en FB Oranjewoud van het FSFE lijkt vooral geduid termen van concurrentie, bijvoorbeeld ten aanzien van financiële condities en het duiden van verschillen. En hoewel het onderscheid tussen project, -ontwikkel, -innovatie en bedrijfsfinancieringen. Helder lijkt, is het onze verwachting dat veel van de financieringsoplossingen die nodig zijn (zeker voor de meer vernieuwende thema's) zich ook vaak op de grensvlakken van financieringsvormen zullen bevinden. De suggestie om daartoe ook te bezien of vermogende private personen verbonden kunnen worden aan het FSFE om als medefinancier op te treden sluit hier bij aan en is het onderzoeken waard.

**Tussenconclusie:** De ambities van Fryslân vereisen een nauwe betrokkenheid van zowel het FSFE als van bijvoorbeeld de FOM en NOM die ingericht zijn voor bedrijfsfinancieringen en het mogelijk maken van innovatie. De samenwerking tussen FSFE en de andere publieke financiers is ad hoc, terwijl een meer gezamenlijke en gestructureerde benadering van de "markt" in Fryslân meer passend lijkt. Het onderzoeken van de mogelijkheden om vermogende private personen / partijen als financier te betrekken kan wellicht ook in gezamenlijkheid opgepakt worden.





## 5 Maatschappelijke en Financiële verwachtingen van het FSFE

### 5.1 Uitzettingstempo

Het FSFE verwacht in de jaren 2022-2025 in totaal €76,5 miljoen uit te zetten. Naar verwachting is de portefeuilleomvang in 2025 afgerond €78 miljoen waarmee het uitzetten van €90 mln. tot het einde van de looptijd van het fonds haalbaar lijkt. De meerjarenbegroting van het FSFE weerspiegelt vanuit ons perspectief de ontwikkeling in de markt en van het fonds. Zo blijft energieopwekking en energiebesparing belangrijke thema's voor het fonds en voor de energietransitie in Fryslân. De grootste wijziging in de begroting en uitzetting vindt plaats op het thema infrastructuur. Het FSFE verwacht de investeringen in opslag en warmtenet projecten van €2,5 mln. in 2022 naar €5,5 mln. in 2025 te verhogen. Verder vindt er binnen energieopwekking een verschuiving plaats van biogas naar warmte. Het volume van biogas projecten ligt dichtbij het huidige maximale aandeel van een enkele technologie (25%) (zie ook 3.2).

Gelet op de ontwikkeling van de markt en de additionaliteit (zie H4) van het fonds is het voor het uitzettingstempo van belang dat er voldoende aanwas is voor potentiële projecten. Juist kleine projecten vinden moeilijk hun weg naar financiering. Het FSFE stelt ten behoeve van de uitgangspuntennotitie van het SMJP dat de financiële grens voor projecten verlaagd dient te worden om ook kleine projecten tot financiering te brengen. Op basis van de gesprekken gevoerd voor dit rapport en de ervaring van andere energiefondsen is dit inderdaad een eis die het uitzettingstempo in de toekomst kan beperken. Daarnaast remt de 25% grens per technologie in de portfolio mogelijkwijs de bijdrage die het FSFE kan leveren in de energietransitie. Juist bewezen technologieën maken veel impact en zullen sneller in omvangrijk aantal en projectgrootte worden uitgezet.

Een technologie als biogas is een belangrijke vervanger van fossiel gas en kan niet enkel in de transitieopgave maar ook in de knellende gaslevering bijdragen aan de brede maatschappelijke energie vraagstukken.

Een nog onbeantwoorde vraag is of het uitzettingstempo van FSFE kan toenemen als de fondsmanagement capaciteit geen beperking zou zijn. Met andere woorden kan het tempo omhoog en daarmee de te realiseren impact van FSFE als de "slagkracht" wordt vergroot.

**Tussenconclusie:** Het uitzettingstempo is gelet op historisch resultaat en ontwikkeling van de markt realistisch. Wel zijn de uitzettingen op nieuwe technologieën sterk afhankelijk van het risicoprofiel en of dit nog toegestaan is binnen het reglement.

### 5.2 Maatschappelijke rendementsverwachting

De financieringen van het FSFE hebben op verschillende wijze maatschappelijke rendementen. Enerzijds de rendementen op het gebied van duurzaamheid, de gereduceerde CO<sub>2</sub> in CO<sub>2</sub>-projecten, energiebesparing, duurzame opwekking. Hier impact op realiseren de kerntaak van het FSFE. Deze impact wordt uitvoerig behandeld in de E&E publicaties.

Anderzijds zijn er ook rendementen zoals werkgelegenheid en lokaal eigenaarschap (participatie). De uitgangspuntennotitie van het SMJP van het FSFE gaat verder niet in op de verwachte impact op het gebied van werkgelegenheid. In de periode 2015-2020 zijn door de realisatie van de projectfinancieringen 818 arbeidsjaren aan tijdelijke werkgelegenheid gerealiseerd (zowel direct als indirect)<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> E&E Economische en energetische impact Financieringen FSFE 2020

Op het gebied van lokaal eigenaarschap stelt het FSFE zichzelf het doel om 30 projecten in de periode 2022-2025 te realiseren met participatie van de Mienskip, maar hoe deze gerealiseerd worden, komt in de uitgangspuntennotitie nog niet terug. Dit is met name relevant om te duiden in relatie tot de doorgaans lange ontwikkeltijd van dergelijke projecten. Voor de PF is dit eveneens een lijn 1 in het Energieprogramma. Lokaal eigenaarschapsprojecten zijn bij uitstek moeilijk te financieren door marktpartijen, die immers een kortere horizon en hogere rendementen vooropstellen. Het FSFE is goed gepositioneerd hier het kapitaal te kunnen verstrekken wat anders niet aangetrokken kan worden en om lokale initiatieven te ondersteunen in de ontwikkeling. Met name in deze projecten kan FSFE "het verschil maken" en hier zou zwaarder op ingezet kunnen worden. In het SMJP dient deze rol en invulling hiervan nader uitgewerkt te worden in relatie tot de ontwikkeltijd die deze projecten van het FSFE vragen.

**Tussenconclusie:** Met uitzettingen op duurzaamheids-brede thema's en een uitgebreide capaciteit op participatie breidt het FSFE haar maatschappelijk rendement in potentie uit, duiding of dit haalbaar is in relatie tot de ontwikkeltijd van deze projecten ontbreekt.

## 5.3 Financiële rendementsverwachting

### 5.3.1 Belang van de SDE

SDE is een bepalend instrument in de energietransitie en het financieringslandschap. Projecten met een onrendabele top worden met de SDE-regeling haalbaar, wat de deuren voor andere kapitaalverstrekkers zoals het FSFE maar ook institutionele financiers mogelijk maakt. Met de ontwikkeling van de energietransitie en het volwassen worden van energie technologieën zullen wind en zon in mindere mate moeilijk financierbaar worden. Voor groengas bestaan andere financieringsstromen (HBE).

Daarmee wordt verwacht dat de toepassing van SDE verschuift naar andere type projecten, bijvoorbeeld rondom CO<sub>2</sub>-reductie en CO<sub>2</sub>-opslag maar ook nieuwe technologieën als aquathermie. Die laatste bevindt zich momenteel nog in de kinderschoenen maar kan in de toepassing van de SDE-regeling en de reeds bestaande initiatieven in de provincie in de komende jaren uitgroeien tot een interessante en rendabele toevoeging aan het portfolio van FSFE.

### 5.3.2 Rendement tussen 2022-2025

Het rendement is uiteraard een weerspiegeling van de activiteiten van het fonds. De nieuwe technologieën waarop het fonds actief wil zijn zullen zeer waarschijnlijk het rendement beïnvloeden. Op voorhand zijn de volgende ontwikkelingen t.a.v. de ontwikkeling van het rendement te verwachten. Ten eerste, succesvolle projecten zullen qua potentie boven de rendementsverwachtingen uitstijgen. Maar niet alle projecten in risicovollere en nieuwe technologieën zullen succesvol zijn. Negatieve prestaties zullen drukken op het rendement van het fonds en de variatie in rendementen neemt toe. Het is daarom belangrijk de portefeuille van het fonds voldoende te balanceren tussen projecten met een hoger risicoprofiel en projecten met hoger rendement die eventuele negatieve rendementen kunnen compenseren.

Ten tweede, nieuwe technologieën vergen meer ontwikkeltijd en expertise over het vormen van een business case en financierbaarheid van projecten. Ervaring leert dat energiefondsen, zo ook het FSFE, juist hier veel meerwaarde kunnen leveren. Deze investering in ontwikkeling zal zich niet altijd uitbetalen in de financiële rendementen, zeker niet als de ontwikkeltijd lang is. Momenteel dekt het fonds zijn eigen kosten maar wanneer ontwikkeltijd meer investeringen vergt (arbeidsuren) zal het financiële rendement over het hele fonds hier de nadelige gevolgen van ondervinden.



Deze spanning en de afwegingen hierin dienen expliciet te worden gemaakt in het SMJP van het FSFE inclusief de gevolgen voor het "all over rendement" van FSFE, in relatie tot de voorziene verandering in activiteiten.

**Tussenconclusie:** verschuivingen in het financieringslandschap werken door op de rol die het FSFE kan vervullen. Dit kan nieuwe kansen betekenen mits hiervoor ruimte is binnen het reglement, dan wel met aanpassingen dit mogelijk te maken.

Negatieve impact van nieuwe technologieën op rendementsprestaties is mogelijk en dient in het SMJP nadrukkelijk te worden beschreven.

#### 5.4 Looptijd van het fonds

Het Energieprogramma van de provincie richt zich op 2022-2025, de lijnen en activiteiten die de provincie beschrijft richten zich op deze periode. Uiteindelijk dient het programma de doelstellingen richting 2030 op het gebied van CO<sup>2</sup>-reductie, duurzame opwerk en energiebesparing. De 2030 doelstellingen overschrijden de huidige looptijd van het fonds. De additionaliteit van het FSFE zit hem o.a. in lange termijn projecten/ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld energiebesparing bij vastgoed, duurzame opwerk door coöperaties, en in de toekomst in nieuwe technologieën zoals warmtenetten, aquathermie en energieopslag. Waardoor in de komende jaren steeds meer financieringen de looptijd van het FSFE zullen overschrijden.

Concreet betekent dit dat financieringen waarvan de looptijd (het moment dat deze volledig is terugbetaald) verder strekt dan 2029, goedkeuring vereisen vanuit GS. Gelet op het type project waar het FSFE meerwaarde heeft, levert dit knelpunten op in het besluitproces voor financiering.

In het investeringsreglement wordt momenteel een terugbetalingsperiode van 5-15 jaar geadviseerd, en ook in de praktijk zijn deze termijnen te verwachten (positieve uitzonderingen daargelaten). Dit zou betekenen dat in 2024 vrijwel alle investeringen deze goedkeuring vereisen hetgeen vanuit het fondsmanagement en ook vanuit de provincie zelf onwenselijk zou moeten zijn. Realistisch gezien treedt deze verzwaring van het interne besluitvormingsproces al eerder op.

De looptijd van het fonds zal niet alleen aan de voorkant van financieringen nadrukkelijk een rol spelen, ook bij het afsluiten financieringen en organiseren van exits zal dit effect hebben. Binnen het huidige fondsmandaat is bij het aangaan van nieuwe investeringen met een langere horizon dan de looptijd van het fonds het wenselijk een exit strategie te formuleren bij het aangaan van de investering. Zodat de risico's van de financiering gemitigeerd worden en er een zekere waarschijnlijkheid is dat de financiering weer terugvloeit naar het fonds in 2029. Voor uitstaande financieringen betekent dat bij de huidige looptijd van het fonds richting 2029 deze financieringen moeten worden overgesloten dan wel een exit gerealiseerd worden. De aanpak hiervoor is niet opgenomen in de uitgangspuntennotitie van het SMJP.





Het naderende einde van de looptijd van het fonds heeft dus effect op het aangaan van nieuwe financieringen en op het voorsorteren op exits. Bij oprichting is voorzien dat er een officieel besluit volgt over de toekomst van het fonds in 2024. Gelet op looptijd die financieringen in nieuwe technologieën kenmerken, de impact van de resterende looptijd op de besluitvorming rondom financieringen en de noodzaak om in de komende jaren op exits voor te sorteren, zou de PF en het FSFE er goed aan doen de besluitvorming rondom de looptijd van FSFE te vervroegen. De duidelijkheid die de besluitvorming schept zal bijdragen aan de strategische invulling van het FSFE en de continuïteit van haar bijdrage aan de energietransitie in Fryslân.

**Tussenconclusie:** Het SMJP heeft baat bij een strategie rondom het aangaan, oversluiten of exits realiseren bij nieuwe financieringen die de looptijd van het fonds overschrijden. De besluitvorming van PF rondom de looptijd van het fonds heeft invloed op de activiteiten van het fonds. Daarom is het wenselijk deze zo vroeg mogelijk vanaf nu plaats te laten vinden.

## 5.5 Fondsomvang

FSFE is een gevestigde partij die een bijdrage levert aan de energiedoelstellingen in de provincie. Met de einddatum van FSFE reeds in zicht, staat de provincie voor de strategische keuze wat te doen. Het fonds uitdienen volgens oorspronkelijk plan of het instrument herijken. Eén van de opties is om het fonds van additioneel kapitaal te voorzien voor investeringen in de toekomst. En bij nieuw kapitaal is het vervolgens een keuze welke partijen dat kapitaal bijeen brengen. In de uitgangspuntennotitie van het SMJP is de noodzaak om deze keuzes in de nabije toekomst te maken nog onvoldoende belicht. Financiering vanuit de Europese Investeringsbank (EIB) is bijvoorbeeld een reële optie indien vanuit Fryslân cofinanciering ter beschikking wordt gesteld.

De nu nog resterende – niet geïnvesteerde middelen in FSFE kunnen mogelijk worden ingezet als cofinanciering. Daarmee is het verkennen van deze mogelijkheid voor additionele financiering, nu er nog middelen binnen FSFE beschikbaar zijn, juist nu opportuun. Wachten tot de "nood aan de man is", achten wij daarom niet wenselijk. In dit kader zou ook naar andere financieringsbronnen voor uitbreiding van de fondsomvang gekeken moeten worden. Voor dergelijke financieringsbronnen, maar in het bijzonder het EIB geldt dat dit doorgaans meerjarige trajecten zijn die van een eerste gesprek moeten leiden tot een daadwerkelijke overeenkomst om de financiering aan te trekken. Ook daarom is het scheppen van duidelijkheid over de toekomstige invulling van het FSFE van belang.

**Tussenconclusie:** In het SMJP is beperkt aandacht voor eventuele fondsuitbreiding en continuering van het FSFE na de gestelde einddatum. Indien continuering en daarmee fondsuitbreiding van FSFE voor PF een reële optie is, zullen ook de mogelijkheden voor financiering afkomstig van andere partijen (zoals de EIB) dan de provincie onderzocht kunnen worden. Hier moet niet mee gewacht worden tot het fonds uit geïnvesteerd is.



## 6 Risicoanalyse en sturing door provincie Fryslân

### 6.1 Risico's in beeld

De ontwikkelingen die voortvloeien uit het Energieprogramma en de ambities van het FSFE die zijn vormgegeven in de uitgangspunten-notitie zijn vanuit ons perspectief te duiden als geleidelijke danwel incrementele ontwikkelingen. Vanuit actuele ontwikkelingen worden de bakens beperkt verzet.

Zoals in het voorgaande geduid resulteert dit onder meer in de financiering van meer risicovolle projecten dan voorheen het geval was. Maar vanuit onze beoordeling zijn er meer risico's waarvan het van belang is dat deze in het MJP geadresseerd worden en dat deze ook gedurende de uitvoering van het MJP gemitigeerd gaan worden. Het is aan de provincie om vanuit haar rol zicht te houden op deze risico's.

Nr.	Risico	Mitigatie
1.	Afhankelijkheid van SDE	Uitwerking in MJP
2.	Aansluitmogelijkheden voor duurzame elektriciteit / netcongestie	Aanpak Energieprogramma i.c.m. netbeheerder invullen
3.	Onvoldoende politieke acceptatie van de consequenties van meer risicovolle ontwikkelingsfinancieringen	Periodieke bespreking met PS Fryslân waarbij de relatie risico-rendement inzichtelijk is
4.	Rendement van het fonds komt onder de druk te staan	Voorgangsrapportages van het fonds
5.	Fondsmiddelen raken uitgeput, bijdrage van FSFE aan energieprogramma valt stil	Uitwerking aanpak voor het meerjarige perspectief en de behoefte van het fonds in 2023 door directie FSFE

6.	Riscospreiding naar thema's, om goed aan te sluiten bij de marktbehoefte en de maximalisatie van impact is het verstandig de vaste verhoudingen in de portefeuille los te laten. Dit dient wel gepaard te gaan met continue risicobeoordeling door het FSFE	Onderdeel maken van de voortgangsrapportages en bijvoorbeeld de jaarlijkse externe beoordeling van het FSFE.
7.	Horizon van het fonds (looptijd) sluit niet meer aan bij opgave Energieprogramma. Instrumentarium in Fryslân is daarmee incompleet.	Looptijd van de opgaven en de looptijd van te verstrekken financieringen cq het FSFE op elkaar laten aansluiten.
8.	Marktpartijen ervaren concurrentie van het FSFE	Uitwerking in MJP

Tabel 4. Risicoanalyse

**Tussenconclusie:** Het is van belang om de voornoemde risico's te bevestigen en deze te mitigeren zodat het FSFE door Fryslân ook vanuit het risico-perspectief goed aangestuurd kan worden.

### 6.2 Sturing op de impact van het FSFE

De ontwikkelingen van het FSFE hebben consequenties voor de sturing van de Provincie op het fonds. De monitoring op de voortgang draagt daar aan bij. Anders dan hetgeen benoemd in de risicoanalyse, is er geen aanleiding om de werkwijze ten aanzien van de sturing te herzien. Deze is accuraat en vindt plaats op basis van de informatie zoals die verkregen dient te worden van de fondsdirectie.



Ten aanzien van de monitoring is er wel een aantal aandachtspunten die van belang zijn om te adresseren in het MJP én de werkwijze van het FSFE voor de komende jaren. Voor het MJP is het van belang om de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het advies van de Noordelijke Rekenkamer ten aanzien van de fondsen van Fryslân daarin te verwerken (aandachtspunten ten aanzien van informatievoorziening aan PS en evaluatie per collegeperiode). Dit hangt ook mede samen met de keuzes die de provincie maakt naar aanleiding van dat advies.

Tevens is het onze verwachting dat het inzichtelijk maken van de impact van het FSFE minder eenvoudig meetbaar gaat worden. De impact van de financiering van een zonnepark laat zich goed uitdrukken in energie-impact/opwekking in Terrajoules en de bijdrage in (tijdelijke)werkgelegenheid. Het FSFE laat haar resultaten extern beoordelen door bureau E&E en rapporteert de uitkomsten aan de provincie. Maar als het fonds meer ontwikkelprojecten en CO<sub>2</sub>-besparingsprojecten gaat financieren, dan zal het ook noodzakelijk zijn om op een andere wijze de impact in beeld te gaan brengen. Ook de provincie zal de monitoring van het energieprogramma gaan inrichten. Daartoe is het van belang om dezelfde (reken)methodes te hanteren zodat de bijdrage van het FSFE inzichtelijk kan worden.

**Tussenconclusie:** Werk de monitoringssystematiek uit voor de nieuwe thema's van het FSFE en expliciteer de wijze waarop besparing inzichtelijk gemaakt wordt. Hanteer hierbij de gelijke systematiek die Provincie Fryslân gaat benutten.

## 7 Conclusie, wijzigingen en ontbrekende uitgangspunten

### 7.1 Inleiding - conclusies

Zoals benoemd, kwalificeren wij de ontwikkeling van het FSFE als een geleidelijke, logische ontwikkeling die aansluit bij de plannen van Fryslân en recht doet aan hetgeen zich in de markt afspeelt.

Op diverse onderdelen zijn in de hier voorgaande hoofdstukken conclusies getrokken en constatering gedaan die conform het vertrekpunt van deze second opinion inzicht verschaffen in de wijze waarop de aansluiting tussen het Energieprogramma en het Meerjarenprogramma voor het FSFE is gemaakt, of gemaakt moet gaan worden. Tevens zijn de risico benoemd die optreden, zowel in de vorm van tussenconclusies als in 6.1.

### 7.2 Welke conclusies leiden tot aanpassingen van het FSFE?

Veel van hetgeen is geconstateerd dient in de dagelijkse uitvoeringspraktijk van het FSFE zijn beslag te krijgen. Een aantal zaken zal echt ook verankerd moeten worden in de governance van het FSFE, denk aan het Investeringsreglement, een instructie voor fondsopbouw, beheersovereenkomst etc.

Onderwerpen waarvoor dit kan spelen zijn:

- kaders over de investeringsmix (percentages);
- ontwikkelfinanciering als instrument toevoegen;
- toevoeging nieuwe thema's aan reglement;
- minimaal investeringsbedrag;
- looptijd van het fonds en uitzettingstermijn;
- eventuele uitbreiding van het fonds (met externe middelen zoals EIB en/of provinciale middelen);
- bestendigen ontwikkelrol (tijdsinzet);
- aangepaste monitoringsafspraken.

Het is aan de provincie om te bezien op welke wijze zij deze wenst vast te leggen. Het kan ook een keuze zijn om zaken niet in de governance (documenten) van het FSFE te verankeren, maar om er voor te kiezen in jaarplannen en meerjarenplannen zaken vast te leggen en te fiatteren.

### 7.3 Ontbrekende uitgangspunten in de uitgangspuntennotitie

De second opinion ziet toe op dat wat er is beschreven door FSFE en provincie. Maar er zijn ook een aantal onderwerpen die nu nog niet aan bod zijn gekomen, waarvan wij aanbevelen dat het FSFE deze in het SMJP uitwerkt. Hierdoor kan de provincie beter sturen op het fonds én kan de werkwijze van het FSFE beter aangesloten worden op hetgeen wat de Provincie via het Energieprogramma zal gaan uitvoeren in Fryslân.

Nr.	Onderwerp	Toelichting
1.	Management-informatie / KPI's waarover gerapporteerd gaat worden	Niet opgenomen, vanuit second opinion suggesties in 6.2. Neem daarin ook mijlpalen op gericht op de ontwikkeling van het fonds (eventuele uitbreiding, resultaten ontwikkel-rol, ontwikkelen blauwdrukken etc.)
2.	Exit-aanpak	Hoe werkt het fonds (continue) aan het realiseren van exits
3.	Aanpak voor aantrekken financiering EIB en herfinanciering projecten	Benoemd in H5
4.	De marketing-aanpak van het FSFE	Dit t.b.v. aansluiting met de wijze waarop provinciale subsidies en andere fondsen in de markt gezet worden.
5.	Rol van de provincie	Wat is er voor het FSFE nodig vanuit de provincie? Flankerend beleid, subsidies etc.
6.	Bovenregionale kansen en samenwerking	In de uitwerking zichtbaar maken hoe het FSFE nationaal opereert (goede praktijken, samenwerking met fondsen, Invest-NL etc.).
7.	Bottom up benadering van toekomstige uitzetting	Vanuit de marktvrage adresseren in plaats van theoretisch aanvliegen.
8.	Overzicht/analyse van beschikbare overheidsinstrumenten	Inzichtelijk maken hoe het FSFE zich verhoudt tot overheidsinstrumenten (anders dan SDE).

Tabel 5. Ontbrekende uitgangspunten voor het SMJP

#### 7.4 Tot besluit

Deze second opinion zal bijdragen aan het SMJP van het FSFE én de aansluiting hiervan op het Energieprogramma. Deze uitwerking zal in de eerste helft van 2022 plaatsvinden, evenals de besluitvorming door provincie Fryslân als aandeelhouder in het FSFE over het plan. Het is op dat moment ook van belang om te bezien of er opvolging is gegeven aan de uitkomsten van dit onderzoek. Het is onze verwachting dat de provincie en het fondsmanagement gezamenlijk tot een geslaagde actualisatie van de fondsstrategie zullen komen en het FSFE daarmee een belangrijke kan blijven leveren aan de energietransitie in Fryslân.





## Bijlage 1 Bronnen voor de second opinion

### Gesprekspartners

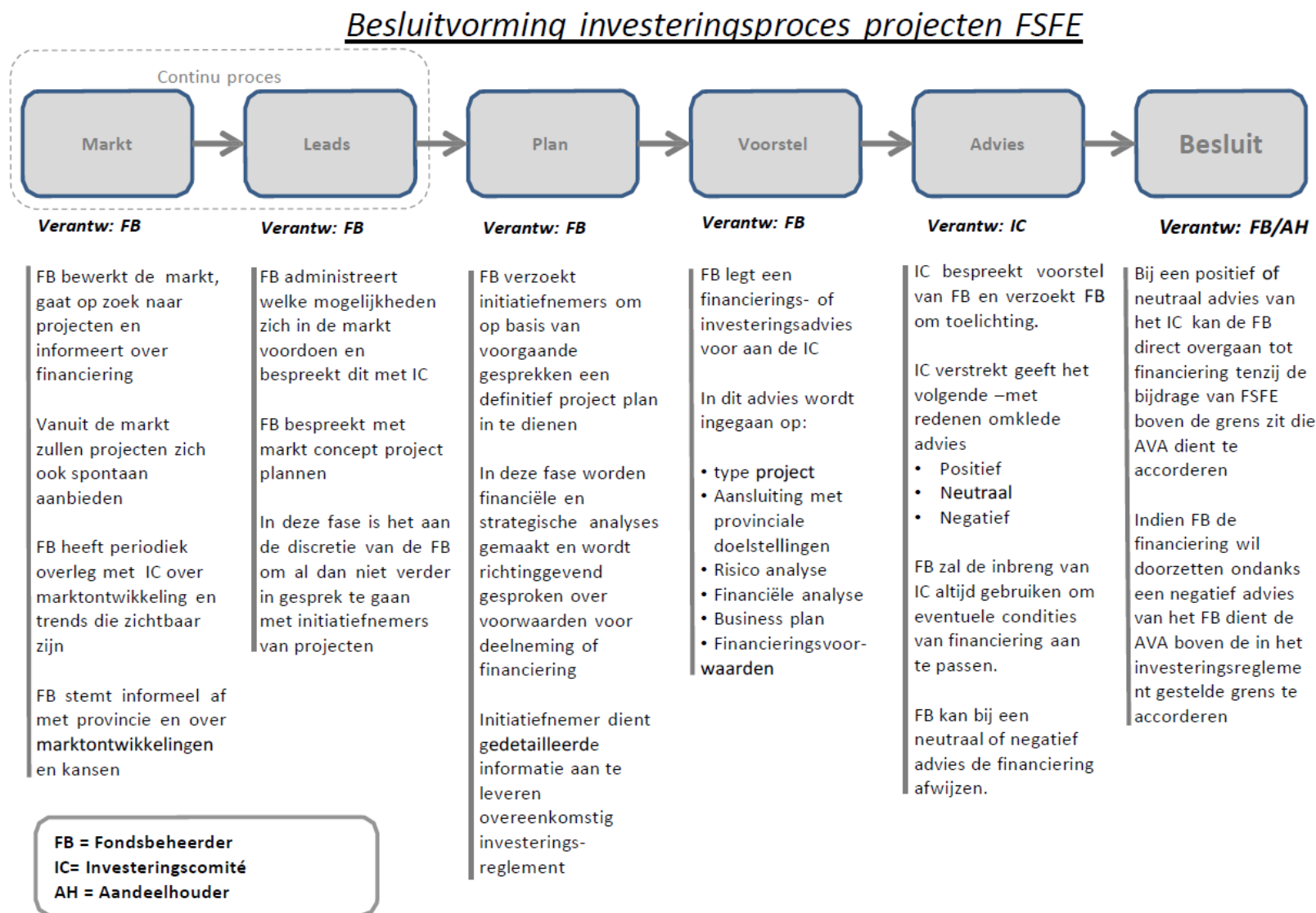
- Michel Hendriks – FSFE
- Pieter van den Berg – FSFE
- Jan Jaap Dicke – Provincie Fryslân (Energie)
- Geert Visser – E&E advies
- Douwe Faber – Ekwadraat
- Geert Hoek - Energiefonds Drenthe
- Louwe Brink - Energiefonds Utrecht
- Roy Ellenbroek - Energiefonds Utrecht

### Documenten

- Rebel - Bedrijfsplan FSFE 2013
- Trip - Akte van oprichting Energiefonds B.V. concept 16 juni 2014
- Bijlage 2 – Investeringsreglement d.d. 9 april 2014
- Wijziging investeringsreglement
- FSFE - Jaarrekening 2018
- FSFE - Jaarrekening 2019
- FSFE - Jaarrekening 2020
- FSFE - Jaarplan 2021
- Notitie Strategische uitgangspunten meerjarenplan FSFE 2022-2025 en achterliggende financiële model
- Rebel – Evaluatie FSFE 2019
- E&E - Eindrapport Bijdrage projecten FSFE 2020 en voorgaande
- EC – staatssteun consultation document 2020
- Provincie Fryslân - Brief DS Meerjarenplan en evaluatie FSFE 2019
- Provincie Fryslân - Bestuursakkoord Geluk op 1 2019-2023
- Provincie Fryslân - ontwerp energieprogramma 2022-2025
- Noordelijke Rekenkamer - Evaluatie revolverende fondsen in de provincie Fryslân 2021



## Bijlage 2 Werkwijze FSFE Investeringsproces



## Onze contactgegevens

### KplusV

#### Arnhem

Postbus 60055  
6800 JB Arnhem  
Westervoortsedijk 73  
6827 AV Arnhem  
T +31 (0)26 355 13 55

#### Amsterdam

Postbus 74744  
1070 BS Amsterdam  
Science Park 402  
1098 XH Amsterdam  
T +31 (0)20 669 90 66

#### Rotterdam

Stationsplein 45  
(Groot Handelsgebouw)  
3013 AK Rotterdam  
4de verdieping  
Ruimte A4.004  
T +31 (0)10 254 00 17

E [info@kplusv.nl](mailto:info@kplusv.nl)  
I [www.kplusv.nl](http://www.kplusv.nl)

### Thema's



## Over KplusV

### Wie we zijn

Wie betrokken is, wordt betrokken. Dat zien we bij KplusV elke dag. Opdrachtgevers en initiators weten ons te vinden. Voor gedegen adviezen. Voor onze kennis van zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Voor onze ervaring met innovatieve projecten. En voor onze ondernemersmentaliteit. Vaak nemen we zelf het initiatief om partijen bij elkaar te brengen. Want we houden van aanjagen en van resultaat.

### Wat we doen

We verbinden mensen en mogelijkheden. Daar zijn we goed in. We laten publieke organisaties en bedrijven excelleren, zodat ze het beste uit zichzelf en elkaar halen. Verbinden als middel, niet als doel. Met als gevolg slimme oplossingen die betekenisvol zijn voor maatschappij en opdrachtgevers. Je vindt ons overal waar mogelijkheden en ambities bij elkaar komen. Bij de publieke sector die voor maatschappelijke uitdagingen staat. Bij ondernemingen met strategische en operationele vraagstukken. Bij organisaties in transitie.

### Hoe we verbinden

In ieder geval altijd informeel en collegiaal. Maar met een enorme drive om projecten te laten slagen. Met inspirerende initiatieven en goede ideeën. Als adviseur, kwartiermaker, programmamanager of gids... Zolang het maar slaagt. We denken, durven en doen. Die houding maakt ons tot een modern, no nonsens kennisbedrijf. Flexibel, innovatief en resultaat-gedreven. Aantoonbaar.

### En waarom we dat doen

Onze kracht schuilt in onze aanpak: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Partijen en middelen succesvol bij elkaar brengen. Liefst in een publiek-privaat ecosysteem. Omdat dat mogelijkheden biedt om structureel en langdurig waarde te creëren die je niet alleen kunt bereiken. Wij werken er al sinds 1984 mee. En onze ambitie is daarin marktleider te blijven. Want zo leveren en ervaren we elke dag de toegevoegde waarde ervan. Bij onze projecten, bij onze opdrachtgevers, in de samenleving en bij onszelf... KplusV initieert, adviseert, verbindt en realiseert. Nu en in de toekomst.

