

# Noord-Brabantse fondsen 2017-2020

Uitwerking evaluatie  
Energiefonds Brabant

*Opdrachtgever:*  
Provincie Noord-Brabant  
Arnhem, 3 november 2021

Kenmerk: 21129-009

K  
PLUS  
V





## Uitwerking evaluatie Energiefonds Brabant

*Opdrachtgever:*

Provincie Noord-Brabant  
Arnhem, 3 november 2021

Ons kenmerk 21129-009

*Contactpersonen:*

Renée Andela  
06 27 08 55 14 / [r.andela@kplusv.nl](mailto:r.andela@kplusv.nl)

Jan Coen van Elburg (Rebel Group)  
Maarten van der Westerlaken

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Introductie	5
1.2	Doel- en vraagstelling	5
1.3	Aanpak	6
1.4	Leeswijzer	6
<b>2</b>	<b>Het Energiefonds Brabant</b>	<b>7</b>
2.1	Introductie	7
2.2	Aanleiding en historie	7
2.3	Tijdslijn	7
2.4	Doelen van het Energiefonds Brabant	8
2.5	Organisatie en Governance	11
2.6	Beschikbare fondsvermogen en instrumentarium	13
2.7	Werkwijze	16
<b>3</b>	<b>Het Energiefonds Brabant – Analyse</b>	<b>18</b>
3.1	Inleiding	18
3.2	Effectiviteit en rechtmatigheid	18
3.3	Revolverendheid en multiplier	25
3.4	Governance en management	28
3.5	Risicomanagement	32
3.6	Interactie met stakeholders	34
3.7	Maatschappelijke inbedding	36
3.8	Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen	42
<b>4</b>	<b>Conclusies</b>	<b>44</b>
4.1	Inleiding	44

## Bijlagen

Bijlage 1	Onderzoeksvragen	47
Bijlage 2	Onderzoeksmethodiek	48
Bijlage 3	Geïnterviewde personen en geraadpleegde documenten	51
	Onze contactgegevens	54





# 1 Inleiding

## 1.1 Introductie

Bij het instellen van de Brabantse investeringsfondsen in het kader van de Investeringsagenda (Statenvoorstel 42/13) is toegezegd deze fondsen elke vier jaar te evalueren. Na een evaluatie in 2017 over de periode tot en met 2016 is er in 2021 weer een evaluatie uitgevoerd over de periode 2017 tot en met 2020.

De volgende fondsen zijn geëvalueerd:

1. Innovatiefonds Brabant (IFB)
2. Energiefonds Brabant (EFB)
3. Groen Ontwikkelfonds Brabant
4. Brabant C

In dit rapport worden de resultaten van de evaluatie van het Energiefonds Brabant behandeld. Naast deze rapportage, zijn de resultaten van de evaluaties van de andere fondsen in de andere rapporten beschreven en wordt er in de overkoepelende rapportage ingegaan op algemene bevindingen en resultaten.

## 1.2 Doel- en vraagstelling

### Doelstelling

Het onderzoek kent de volgende doelen:

1. Het inzichtelijk maken van de voortgang, werkwijze, effectiviteit en efficiency van de Brabantse investeringsfondsen.
2. Het beoordelen van deze fondsen als instrument om hun beoogde (maatschappelijke) doelen te halen, waarbij deze in actuele maatschappelijke inzichten en context wordt geplaatst.
3. Provinciale Staten inzicht te geven in de voortgang van de fondsen op de gestelde (maatschappelijke) doelen en de wijze van uitvoering. Provinciale Staten moet op basis van deze evaluatie kunnen besluiten tot bijstelling of beëindiging van de fondsen.
4. De evaluatie is ook het moment om de actuele maatschappelijke inzichten te betrekken bij een eventuele bijstelling van de opdracht aan het fonds of bij een besluit tot beëindiging.

### Hoofdvraag

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

*Wat is de voortgang, werkwijze, effectiviteit en efficiency van de vier Brabantse investeringsfondsen en wat is hun bijdrage aan het behalen van de beleidsdoelstellingen in Noord-Brabant?*

De hoofdvraag valt uiteen in meerdere deelvragen. Deze worden genoemd in bijlage 1.

### 1.3 Aanpak

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

- Documentstudie
- Interviews
- Cijfermatige analyse
- Focusgroepen
- Casusonderzoek
- Reflectiebijeenkomsten

De bestudeerde documenten en geïnterviewde deelnemers worden beschreven in bijlagen 1 en 2.

### 1.4 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd:

- Hoofdstuk 2: beschrijving van het Energiefonds met onder andere de tijdslijn, doelen, omvang en governance structuur van het fonds.
- Hoofdstuk 3: de analyse van de fondsevaluatie op basis van deskresearch, interviews en focusgroepen.
- Hoofdstuk 4: conclusies en aanbevelingen.

De indeling volgt de structuur van de deelvragen. De deelvragen zijn ingedeeld aan de hand van de structuur zoals te zien in onderstaande figuur.



## 2 Het Energiefonds Brabant



### 2.1 Introductie

In 2013 stemde GS in met de oprichting van Energiefonds Brabant B.V. (EFB of Energiefonds) door BOM Holding. Het Energiefonds werd €60 miljoen voor investeringen in energiebesparing en de opwekking van duurzame energie in Brabant ter beschikking gesteld. De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM) is verantwoordelijk voor de uitvoering van het Energiefonds

### 2.2 Aanleiding en historie

In het businessplan<sup>1</sup> van het Energiefonds wordt de aanleiding voor het fonds als volgt beschreven:

*'De Agenda van Brabant is erop gericht om het vestiging- en leefklimaat zodanig te beïnvloeden, dat Noord-Brabant in sociaal cultureel-, creatief-, ecologisch-, duurzaam – en in economisch opzicht aantrekkelijk en welvarend blijft of wordt. Het Energiefonds draagt daarin bij aan het realiseren van de klimaatdoelstellingen.'*

De Energie Agenda 2010-2020<sup>2</sup> vormde het vertrekpunt voor het Energiefonds. Met het Energiefonds zet de provincie in op maximale CO<sub>2</sub>-reductie door grootschalige uitrol van bewezen en beproefde technieken<sup>3</sup>. Het lukt projecteigenaren en ondernemers niet om (voldoende) risicokapitaal te verzamelen. Een gebrek aan investeringskapitaal én schaalgrootte in de ontwikkel- of bouwfase zorgen ervoor dat projecten stranden, ondanks dat er vele projecten geïnitieerd worden. Pas zodra projecten in de exploitatiefase komen, nemen de mogelijkheden om risicokapitaal aan te trekken veelal toe. Het Energiefonds is actief om projecten vanaf idee op te werken via ontwikkeling en realisatie naar die exploitatiefase om vervolgens een exit te realiseren en de terugontvangen middelen opnieuw in te zetten. Om dit te bewerkstelligen dient het fondsmanagement een actieve exit-strategie op projecten te hanteren. Hiertoe vormen niet alleen kapitaal maar ook professionele ondersteuning bij het structureren van de investering, het beheren van de investering en het begeleiden naar een exit een integraal onderdeel van het Energiefonds.

### 2.3 Tijdlijn

Sinds de oprichting van het Energiefonds in 2013 is er een aantal aanpassingen gedaan aan, onder meer naar aanleiding van de evaluatie in 2017 over de periode 2013 tot en met 2016. Voor het begrip van de huidige evaluatie is het van belang de oprichting van het Energiefonds en haar wijzigingen tot 2020 scherp te hebben aan de hand van belangrijke beslismomenten en beslisdocumenten. Het begin van het fonds was de besluitvorming van Provinciale staten. Sinds 2014 zijn er geen aanpassingen geweest aan de structuur of werking van het fonds, wel zijn de fondsvoorwaarden en rendementseisen gewijzigd. De aanpassingen zijn in onderstaande tijdlijn opgenomen.

---

<sup>1</sup> Businessplan Energiefonds, 7 mei 2013

<sup>2</sup> Energieagenda van Noord-Brabant 2010-2020, juli 2020

<sup>3</sup> De beproefde technieken benoemd in het businessplan zijn: zonne-energie; restwarmtebenutting; warmtekracht koppeling; geothermie; biovergisting; energiebesparende maatregelen in de gebouwde omgeving; lokale energie initiatieven en wind.

#### Besluit PS- 21 juni 2013

- Businessplan Energiefonds d.d. 2 mei 2013
- ontwerp statuten
- concept aandeelhoudersinstructie

#### Besluit RvC BOM Holding reglement investeringscommissie - 28 juni 2013

- Concept reglement IC

#### Besluit GS Energiefonds - 29 Oktober 2013 (GS beslisdocument: Besluitvorming GS - Stuknummer: 3487605)

- Statuten Energiefonds
- Aandeelhoudersinstructie met belangrijkste wijzigingen t.o.v. PS besluit:
  - Toegevoegd is een paragraaf m.b.t. spreiding van investeringen over Brabant voor zover passend binnen de vastgestelde voorwaarden en voor zover redelijkerwijs mogelijk
  - De grenswaarde voor goedkeuring door de provincie als aandeelhouder verlaagd van €10 miljoen. naar €5 miljoen.
  - Staatsteun regelgeving stelt dat er sprake moet zijn van een zakelijk grondslag en prestatiegerichtheid van de fondsmanager. Daarom is gekozen voor een winstdelingsregeling, die inhoudt dat boven een rendement (onder aftrek van kosten) van 3% een verdeling van het meerdere plaatsvindt in de verhouding 50:50
- Bestuursbesluiten
- Leningsovereenkomst
- Reglement investeringscommissie

#### Oprichtingsbesluit RvC BOM Holding - 5 november 2013

- Bestuursreglement (17-12-2013 geaccordeerd)

#### Oprichting Energiefonds b.v. - 11 December 2013

- Akte van oprichting
- Leningsovereenkomst Provincie NB - Energiefonds Brabant b.v. (geaccordeerd 12 december 2013)
- Aandeelhoudersinstructie (geaccordeerd 12 december 2013)

#### Instemmingsbrief

#### Wijziging fondsvoorwaarden - 2017

- Oprichting klantlabel BOM Renewable Energy & Develop-to-invest (ontwikkelteam gefinancierd door provinciale subsidie) - 2017
- Vereenvoudiging interne goedkeuringsprocedure voor kleine projecten. Tot €200.000 besluit investeringsteam zelfstandig over:
  - intentieovereenkomsten
  - bindende overeenkomsten
  - closen van transacties

#### Besluit GS wijziging Fondsvoorwaarden - 2018

- senior brugfinanciering tot maximaal 90% van de financieringsbehoefte
- Onder voorwaarden dat:
  - Max. €15 miljoen. besteed wordt aan senior brugfinanciering.
  - Per project max 4 jaar senior brugfinanciering inzetten.
  - Geen wijziging aan KPI en rendementsdoelstellingen.

#### Memo amendementen rendementseisen - 2019

- Memo amendementen rendementseisen n.a.v. marktontwikkelingen en te verwachten rendementen per technologie.

*Figuur 1: Tijdslijn structurering van het EFB*

## 2.4 Doelen van het Energiefonds Brabant

### 2.4.1 Doelstellingen Energiefonds bij oprichting

Het Energiefonds heeft bij oprichting haar missie geformuleerd als "het aanjagen en versnellen van energiebesparing en opwekking van duurzame energie in Noord-Brabant." Deze missie dient als kader voor de opgestelde doelen van het Energiefonds. Vanuit het fondsvermogen worden de volgende doelen beoogd:



Gedurende de looptijd van 24 jaar wordt via de gerealiseerde energieprojecten cumulatief 3,6-5,4 miljoen<sup>4</sup> ton CO<sub>2</sub> uitstoot vermeden<sup>5</sup>.

Bij oprichting lag de investeringsfocus met name op wind, energiebesparing in de gebouwde omgeving en zonne-energie. Hierbij mag het fonds in één project nooit meer dan 10% van het fondsvermogen investeren, nooit meer dan 25% van de totale benodigde financiering van een project als risicokapitaal verstrekken om een project te realiseren en mag maximaal 33,33% van het fondsvermogen in één type technologieveld financieren.



Middels haar activiteiten beoogt het Energiefonds meerdere neveneffecten te realiseren, zonder daar echter actief op te sturen<sup>6</sup>:

- betaalbare energie voor burgers en bedrijven;
- extra werkgelegenheid;
- minder afhankelijk van fossiele brandstoffen;
- aantrekkelijk vestiging- en woonklimaat;
- de duurzame energieprojecten dragen verder bij aan het oplossen van andere milieuvraagstukken, zoals bijvoorbeeld het verbeteren van luchtkwaliteit.

Voor het Energiefonds zijn bij aanvang de volgende voorwaarden door de Provincie Noord-Brabant opgesteld:

- Mobiliseren middelen: voor elke euro die het Energiefonds investeert, maakt het fonds gemiddeld 3 euro aan private middelen vrij – dit komt neer op een multiplier van 4.
- Revolverend: het Energiefonds heeft een aanjaagfunctie en zal aan het eind van de looptijd tenminste nominaal revolverend zijn.
- het Energiefonds kan tot maximaal 50% investeren in projectontwikkelingsfase en tot 25% in de bouw- en exploitatiefase van een project (Warehousefase).

De voorwaarden zijn op de volgende manier vertaald naar operationele doelstellingen waarop elk halfjaar wordt gerapporteerd:

Financieel	1.	De mate van uitputting van het fonds. Het nog beschikbare vrije fondsvermogen is voldoende groot om de nog te realiseren grootheden van de maatschappelijke opgave binnen de gestelde kaders te bewerkstelligen.	Percentage gerealiseerde maatschappelijk opgaven ten opzichte van het procentuele gebruik van het fondsvermogen.
	2.	De minimale CO <sub>2</sub> -reductie per geïnvesteerde euro.	> 30 kg CO <sub>2</sub> -besparing per 1 euro investering.
	3.	De mate van revolverendheid. <ul style="list-style-type: none"> <li>• De verwachte eindwaarde van het fonds (beschikbare middelen plus investeringen (kapitaalwaarde projecten) plus rendement minus kosten en afschrijvingen).</li> </ul>	De verwachte eindwaarde van het fonds is na 3 jaar en elk opvolgend jaar groter of gelijk aan de initiële.

<sup>4</sup> Aangenomen dat middelen van het Energiefonds 2 à 3 maal ingezet worden. (€60 miljoen \* 30kg CO<sub>2</sub> per geïnvesteerde euro \* 2 à 3 inzet kapitaal = 3,6 – 5,4 miljoen ton CO<sub>2</sub>)

<sup>5</sup> Hiermee draag het energiefonds bij aan de klimaatdoelstelling: Vermeden CO<sub>2</sub> -uitstoot op fonds niveau van minimaal 30 kg / Euro (Businessplan Energiefonds Brabant, 2013)

<sup>6</sup> Investeringsreglement Energiefonds 2013

	<ul style="list-style-type: none"> <li>De naar investering gewogen gemiddelde looptijd van de investeringen</li> </ul>	De gewogen gemiddelde looptijd is < 12 jaar.
	4. De multiplier. Het totaal geïnvesteerd vermogen/ provinciaal geïnvesteerd vermogen.	De multiplier > 4.
Agenda van Brabant	1. De gerealiseerde grootheden van de maatschappelijke opgave in aantallen en vermogen (CO <sub>2</sub> -reductie en ingezet fondsvermogen).	Lineair oplopend: ieder jaar 4% van de doelstelling.
	2. De maxima van de gerealiseerde grootheden van de maatschappelijke opgave over het fondsvermogen.	Maximaal 33% per technologie. Maximaal 10% per initiatiefnemer. Aantoonbare inspanning in financiering van kleinschalige projecten



Tabel 1. Fondsvoorwaarden EFB Brabant

#### 2.4.2 Bijstelling fondsvoorwaarden Energiefonds in de periode 2016-2020

- In mei 2018 is de maximale bijdrage vanuit het Energiefonds in de ontwikkelfase van projecten van 50% van het benodigde kapitaal verhoogd naar maximaal 90%. De motivatie daarvoor: "Door het aanpassen kan het fonds beter inspelen op burgerinitiatieven en bouwen aan partnerships om kleinere projecten goed te financieren. Daarmee draagt het Energiefonds bij aan het vergroten van het draagvlak in de samenleving voor de energietransitie en daarmee aan de doelstellingen van het Provinciale energie uitvoeringsprogramma." Door deze wijziging is de fonds KPI voor het ontwikkelfonds ten aanzien een financierings-multiplier van 2 vervallen.
- In oktober 2018 is de maximale bijdrage vanuit het Energiefonds in de warehousefase van projecten van 25% van het benodigde kapitaal verhoogd naar 90% van het kapitaal. Deze verhoging mag alleen gefinancierd worden door middel van een senior brugfinanciering onder de volgende voorwaarden: a) Het Energiefonds mag tot maximaal €15 miljoen besteden vanuit het warehousefonds aan seniorbrugfinanciering.<sup>7</sup> b) hierbij geldt dat bij de start van het project aannemelijk moet zijn dat de senior brugfinanciering na 4 jaar geherfinancierd kan worden door een andere kredietverstrekker.

#### 2.4.3 Fonds KPI's en doelstellingen

Bij oprichting van het Energiefonds in 2013 zijn volgende KPI's opgesteld door Provincie Noord Brabant. Deze KPI's zijn in de periode 2013-2020 niet gewijzigd. Onder deze KPI's zijn er twee primaire doelstellingen, zijnde de gerealiseerde CO<sub>2</sub> emissiereductie en de revolverendheidsratio fonds. Overige KPI's zijn afgeleide van de primaire doelstellingen of gebaseerd op fondsvoorwaarden zoals geformuleerd bij oprichting. Op alle onderstaande KPI's wordt halfjaarlijks gerapporteerd.

<sup>7</sup> Wijziging fondsvoorwaarden Energiefonds Brabant – besluit GS, 25 oktober 2018



KPI	Toelichting
Gerealiseerd CO <sub>2</sub> reductie (in kg)	Doelstelling voor 2037 is 3.600 kton CO <sub>2</sub> reductie
Kostprijs CO <sub>2</sub> reductie	kostprijs van een kg CO <sub>2</sub> reductie per EUR geïnvesteerd vermogen.
Financiering multiplier Warehousefonds	Minimale waarde van 4 voor het warehousefonds. Voor iedere euro die het EFB investeert dient het drie euro in private middelen vrij te maken
Revolverendheidsratio Fonds	Fonds dient minimaal nominaal revolverend te zijn na einddatum. Zes jaar na aanvang van het fonds (1-1-2014) dient de ratio minimaal 1,0 te zijn. Een ratio van 1,0 betekent dat de totale inkomsten van het fonds vanuit leningen en investeringen na aftrek van de totale kosten € 60 miljoen bedragen.
Revolverendheidsratio Portfolio	Vertegenwoordigt de revolverendheid van het portfolio, hierin worden de fondskosten niet meegenomen.
Technologieaandeel	Aandeel van een enkele Technologie (Wind, Besparing, WKO, Zon PV of Geothermie) in het portfolio mag nooit hoger zijn dan 33% van de totale fondsomvang.
Projectaandeel grootste project	Het aandeel van een enkel project mag nooit groter zijn dan 10% van de fondsgrootte, in absolute waarde €6 miljoen.
Projectaandeel kleine projecten	Deelname in kleine projecten dient minimaal 10% te zijn. Door participatie in kleine projecten worden lokale groepen van burgers en bedrijven betrokken.
Aantal nieuwe projecten / jaar	Aantal nieuwe projecten waar het EFB in dient te participeren om doelstellingen te behalen, berekent op 6.

Tabel 2. KPI's Energiefonds en toelichting

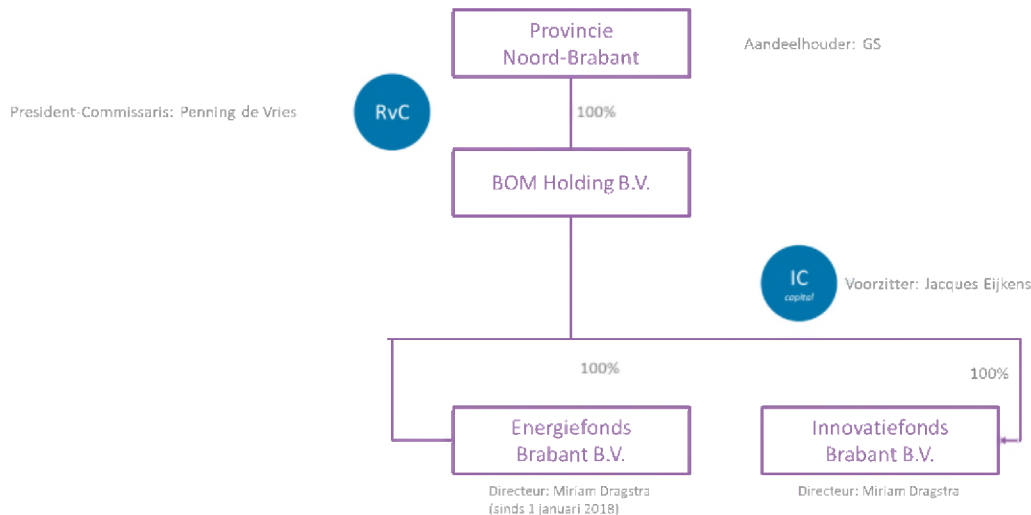
#### 2.4.4 Beleidsdoelstellingen provincie

In lijn met nationale doelstellingen heeft Provincie Noord Brabant in 2010 doelstellingen voor verduurzaming van de energie opwekking en CO<sub>2</sub> uitstootreductie opgesteld<sup>8</sup>. Inmiddels zijn de provinciale beleidsdoelen opgenomen in de Brabantse Omgevingsvisie en de Energieagenda 2019-2030. In 2030 dient de energie voor 50% uit duurzame bronnen te zijn opgewekt en dient een reductie van 50% CO<sub>2</sub> uitstoot, t.o.v. 1990 gerealiseerd te zijn. In 2050 dient de opwekking voor 100% uit duurzame bronnen te komen, grotendeels afkomstig uit Noord-Brabant. De CO<sub>2</sub> uitstoot dient met 90% gereduceerd te zijn t.o.v. 1990.

## 2.5 Organisatie en Governance

De Provincie Noord-Brabant heeft vanuit haar rol als aandeelhouder van BOM Holding de opdracht verstrekt voor het oprichten van een drietal fondsen. Het overzicht hieronder is niet de totale juridische structuur van de BOM, maar toont alleen de entiteiten en gremia welke verbonden zijn aan de drie Brabantse fondsen.

<sup>8</sup> Provinciale energieagenda 2010-2020, oktober 2010 & Energie Agenda 2019-2030, december 2018



Figuur 2: Organisatie en Governance structuur EFB 2017-2020<sup>9</sup>

De belangrijkste onderdelen in de organisatiestructuur zijn:

- Raad van Commissarissen BOM Holding
  - houdt onafhankelijk toezicht op BOM Holding namens PNB en EZK;
  - President Commissaris is Penning de Vries<sup>10</sup>.
- BOM Holding is de entiteit waar de verschillende Brabantse fondsen onder vallen, evenals de belangen in andere fondsen welke niet vanuit de Investeringsagenda tot stand zijn gekomen (zoals bijvoorbeeld het basisfonds (BOM Capital I) waarin ook het ministerie van Economische Zaken en Klimaat aandeelhouder is (49,9%);
  - BOM Holding is 100% aandeelhouder van het Energiefonds;
  - directievoering voorheen in persoon van Jan Pelle (tot 13 januari 2020) per 13 januari 2020 door Brigit van Dijk – van de Reijt.
- Het beheer van het Energiefonds vindt plaats door het investeringsteam binnen BOM Renewable Energy:
  - Directeur BOM Renewable Energy en bestuurder van het Energiefonds, in persoon van Miriam Dragstra. Fondsmanagement en teamaansturing worden sinds 1 januari 2018 verzorgd door Harmen de Kool, die daarvoor vier jaar investment manager was binnen het team;
  - het Energiefonds beschikt thans over een investeringsteam van drie investment managers en een analist, zij zijn in dienst van BOM Holding en volledig toegewezen aan de dagelijkse operatie van het Energiefonds.
- Investeringscommissie van BOM-projects
  - voorzitter is Femke Brenninkmeijer;
  - de commissie kent in totaal drie leden die gezamenlijk de noodzakelijk expertises hebben: vaktechnische/wetenschappelijke kennis, financiële expertise, relevante kennis/ervaring, ervaring met innovatie en ondernemerschap, ervaring met marktprocessen, internationalisering en sales en marketing, juridische IP-expertise is een pré.

<sup>9</sup> Sinds juni 2021 Victor van der Chijs president-commissaris RvC

<sup>10</sup> vanaf 2021 President-Commissaris RvC Victor van de Chijs

Governance en mandaat van de organisatiestructuur:

- Raad van Commissarissen BOM Holding
  - geeft goedkeuring bij investeringen (participaties, leningen en exits) vanaf €2,5 miljoen. Investeringen boven €5 miljoen dienen voorgelegd te worden aan PNB, waarbij PNB niet de individuele investering beoordeelt maar toetst in hoeverre de investering het risico van het Energiefonds in zijn geheel kan raken.
- BOM Renewable Energy
  - de fondsmanager en het investeringsteam zijn gezamenlijk bevoegd om te besluiten financieringen aan te gaan tot €200.000 sinds mandaataanpassing 2019.
- De Investeringscommissie van BOM-Projects adviseert directie van het fonds over financieringen vanaf €200.000. Het advies is niet bindend maar een eventueel afwijkend besluit wordt ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.



## 2.6 Beschikbare fondsvermogen en instrumentarium

De Provincie Noord-Brabant heeft € 60 miljoen ter beschikking gesteld voor het Energiefonds. In de vorm van een renteloze lening is dit kapitaal aan het Energiefonds verstrekt, in tranches wordt dit uitbetaald indien het fonds dit nodig heeft om financieringen te kunnen verstrekken aan projecten. De verstrekte middelen worden via een investeringsbudget (voorheen: krediet) beschikbaar gesteld en geactiveerd als vordering. Het totaal van € 60 miljoen mag niet worden overschreden en wordt in zijn geheel afgedekt in de Investeringsagenda. De fondskosten moeten worden gefinancierd uit de opbrengsten van de projecten (dividend, rente, aflossing en verkoopopbrengst bij een exit) waarin het Energiefonds investeert.

Overigens ligt het in de ogen van de evaluatoren voor de hand de € 60 miljoen niet strikt te hanteren, immers er keren ook middelen terug die wederom kunnen worden uitgezet. Om te bepalen wat hier de ruimte zou zijn zou een gedetailleerde analyse van de portefeuille moeten worden gemaakt wat in het kader van deze evaluatie niet is gedaan. Een analyse van zekerheden kan duidelijk maken welke bovengrens gehanteerd zou kunnen worden zonder een extra risicovoorziening nodig te hebben van de kant van de provincie.

Het Energiefonds is verdeeld in twee (virtuele) subfondsen:

- Projectontwikkelfonds (maximaal 10%), vanuit dit fonds wordt hoofdzakelijk eigen vermogen verschaft tot een maximum van 90% van de kapitaalbehoefte aan projecten die zich in de ontwikkelfase bevinden..
- Warehousefonds (minimaal 90%), vanuit dit fonds wordt hoofdzakelijk eigen vermogen verschaft tot een maximum van 25% van de kapitaalbehoefte en kan sinds 2018 ook senior brugfinanciering worden verstrekt, mits niet meer dan 90% van de kapitaalbehoefte van het project gefinancierd wordt. Binnen dit subfonds worden projecten gefinancierd die in aanbouw zijn en die in exploitatie zijn.
- In 2017 besloot de directie van het Energiefonds het ontwikkelfonds van 5% naar 10% van het fondskapitaal te vergroten. Omdat het door de provincie goedgekeurde Businessplan (2013) al uitging van een fondsomvang van het ontwikkelfonds van 10%, behoefde dit geen aanvullende goedkeuring van de aandeelhouder (PNB).

Ontwikkelfase	Constructiefase
<p><b>Ontwikkelingsfonds (10%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren met EV</li> <li>• Maximaal 90%</li> <li>• Sterke partner</li> <li>• Budget tot aan Financial Close</li> <li>• Business Case na Financial Close</li> <li>• Verwachte money multiple op FC</li> <li>• Pro rata in <u>upside</u> delen</li> <li>• IRR project levensduur</li> <li>• Optie mee te investeren</li> </ul>	<p><b>Warehousefonds (90%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investeren met Risicokapitaal</li> <li>• Maximaal 25%</li> <li>• Sterke partner</li> <li>• Sterke contractuele structuur</li> <li>• <u>Due diligence</u> afgerond</li> <li>• Bankfinanciering niet gecommiteerd of aannemelijke beschikbaarheid &lt;4 j.</li> <li>• Minimum IRR project levensduur</li> <li>• Eventueel semi <u>equity</u></li> <li>• Eventueel senior <u>debt</u> tot 90% (incl. risicodragend kapitaal vooruitlopend op bankfinanciering)</li> </ul>

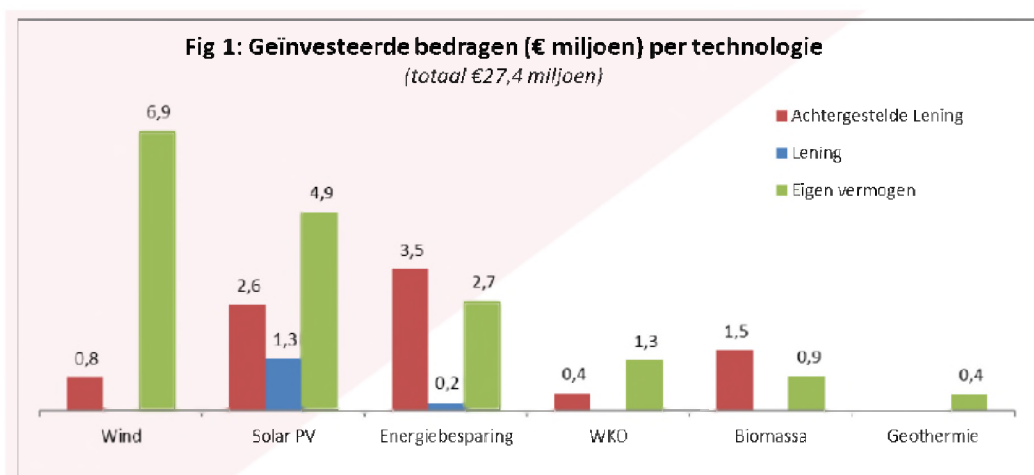


Ultimo 2020 bedraagt het aantal projecten in de portefeuille 30. Het aantal projecten in het Ontwikkelingsfonds is 10 en in het Warehousefonds 20. Vanuit het Ontwikkelingsfonds wordt geïnvesteerd in projecten die in de ontwikkelingsfase zitten. De ontwikkelingsfase kenmerkt zich door een hoog risicoprofiel en behoefte aan expertise om projecten mogelijk te maken. Dit is een multidisciplinair traject, waarin kennis van business case, financiering, juridische zaken, vergunningen, communicatie, projectmanagement, stakeholdermanagement en technisch ontwerp samenkomt. De ontwikkelingsfase begint grofweg bij een grondcontract, positieve quick scans op flora en fauna, bestemmingsplan en eindigt bij financial close. Financial close is het moment waarop kapitaal vanuit het warehousefonds ingezet kan worden. Op dat moment zijn alle vergunningen, subsidies, bouw- en exploitatiecontracten met derde partijen getekend. Veel wind en zon projecten worden in de ontwikkelingsfase door het Energiefonds gefinancierd en worden vervolgens vanaf financial close geherfinancierd met aanvullend kapitaal vanuit het warehousefonds.

#### 2.6.1 Geïnvesteed vermogen

Ultimo 2020 is in totaal € 27,4 miljoen geïnvesteerd. Daarvan is € 22,1 miljoen geïnvesteerd via het Warehousefonds en € 5,2 miljoen via het Ontwikkelfonds. Binnen het Ontwikkelfonds kan het Energiefonds tot € 6 miljoen investeren in de ontwikkelingsfase van projecten. Binnen deze ruimte kan tot 90% van de projectinvestering gefinancierd worden. Met € 5,2 miljoen geïnvesteerd vermogen in het Ontwikkelingsfonds wordt het maximum niet overschreden. Eind 2020 is de investeringsportefeuille goed voor een totaal toegezegd bedrag van € 42,4 miljoen. Daarvan is € 27,4 miljoen geïnvesteerd. Het verschil hiertussen van € 15,0 miljoen bestaat uit toezeggingen voor toekomstige deelprojecten binnen de partnerships en uit toezeggingen voor de financiering van realisatie of ontwikkeling van zelfstandige projecten. Eind 2020 bedraagt het op korte termijn vrij beschikbare vermogen van het fonds € 17,6 miljoen. Op langere termijn is het beschikbaar vermogen groter, doordat een deel van de commitments vervallen, inkomsten gerealiseerd worden uit de rente en aflossingen, rendement en verkoop van investeringen.

Het fondskostenplafond bedraagt gemiddeld 2% van het fondsvermogen per jaar en de kosten mogen dus jaarlijks gemiddeld maximaal € 1,2 miljoen bedragen. De werkelijke fondskosten bedragen gemiddeld € 0,9 miljoen wat ongeveer 25% lager ligt. Binnen de fondsen worden, uiteenlopend van achtergestelde leningen tot participaties ingezet. De totale inzet op één project middels verschillende financiële instrumenten kan maximaal € 6 miljoen bedragen (10% van het fondsvermogen). In onderstaand figuur is verdeling van de portefeuille weergegeven naar technologie en financieel instrument.



*Figuur 2: Geïnvesteerde bedragen per technologie*

Het grootste deel van de investeringen in de portefeuille worden gedaan in de vorm van investering in Eigen Vermogen, gevolgd door een Achtergestelde Lening. Leningen zijn relatief klein en komen enkel in Solar PV en Energiebesparing voor. De Senior Brugfinanciering, welke in 2018 is geïntroduceerd is binnen het Warehousefonds eenmalig verstrekt. In paragraaf 3.5 wordt dieper op de portefeuille in gegaan.

## 2.7 Werkwijze

het Energiefonds investeert alleen in concrete projecten (dus niet in technologie of bedrijven) die gebruik maken van bewezen technologie. De financiering van deze projecten kan zowel via een aparte juridische projectvennootschap plaatsvinden als op de balans van een bedrijf dat het project voor eigen rekening en risico uitvoert (in veel gevallen betreft het dan energiebesparing binnen het bedrijf).





Voordat projecten in de pijplijn worden opgenomen, wordt eerst getoetst of in principe wordt voldaan aan de criteria en of het voldoende aannemelijk is dat een transactie in een periode van 12 maanden tot stand kan komen. Zo niet dan wordt gekeken of het project met ondersteuning van het ontwikkelteam wel investeringsrijp kan worden gemaakt. Als voldoende informatie beschikbaar is en deze van voldoende kwaliteit is (een kloppend businessplan) en er is overeenstemming over de beoogde transactiestructuur met de initiatiefnemer, volgt een intentieovereenkomst waarmee de wederzijdse intentie tot samenwerking tussen het Energiefonds en de initiatiefnemer wordt vastgelegd. Na ondertekening van een intentieovereenkomst wordt gewerkt aan een uitgebreide analyse en investeringsvoorstel dat wordt voorgelegd aan de Investeringscommissie voor advies en ter goedkeuring door de Directie. Na goedkeuring volgt een bindende overeenkomst met de ondernemer of projecteigenaar.



De bindende overeenkomst wordt in de due diligence en documentatiefase uitgewerkt tot definitieve transactiedocumentatie en afspraken. De ondertekening hiervan is de feitelijke closing van de transactie, waarna het Energiefonds investeert en het project opgenomen wordt in de investeringsportefeuille van het Energiefonds. Vervolgens volgt de beheerfase welke bestaat uit een jaarlijkse inhoudelijke review van een investering en een waardering van iedere investering per 30 juni en 31 december van elk jaar. Nadat een project is gerealiseerd en zich voldoende robuust heeft bewezen in de exploitatiefase, wordt voor iedere investering gestreefd naar een exit om vanuit de opbrengst te investeren in nieuwe projecten.

## 3 Het Energiefonds Brabant – Analyse

### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de zeven onderzoekthema's separaat besproken. Ieder thema bevat de korte conclusie per onderzoeksvraag. Deze wordt daarna verder uitgewerkt om zo een duidelijk beeld te schetsen van het fonds.

### 3.2 Effectiviteit en rechtmatigheid

#### **Welke bijdrage levert het Energiefonds aan het realiseren van de doelstellingen en maatschappelijke opgaven?**

Het Energiefonds draagt direct bij aan het reduceren van CO<sub>2</sub> uitstoot en de energietransitie door het financieren van de ontwikkeling en realisatie van duurzame projecten. Daardoor draagt het Energiefonds bij aan meerdere neveneffecten zoals betaalbare energie voor burgers en bedrijven, werkgelegenheid, het oplossen van milieuvraagstukken, minder afhankelijkheid van fossiele brandstoffen en een aantrekkelijk woon- en vestingklimaat.

Verder draagt het Energiefonds bij aan het ontwikkelen van partnerschappen en maatschappelijk bewustzijn. Middels de kennis van het investeringsteam draagt het Energiefonds indirect bij aan provinciale en gemeentelijke beleidsvorming.

In de uitvoeringsagenda Energie van de provincie Noord-Brabant wordt het Energiefonds als een belangrijke partner gezien. Binnen de looptijd van het Energiefonds van 24 jaar is het doel dat de gerealiseerde energieprojecten cumulatief 3,6 miljoen ton CO<sub>2</sub> vermijden. Met toegang van het fonds tot een groot relevant netwerk vanuit het investeringsteam en het netwerk van de BOM, worden veel projecten ook zonder financiering een stap verder geholpen.

Tevens pakt het fonds een actieve rol in het ecosysteem waar wij deze bijdrage zien:

- Voorop staat het bijdragen aan de ontwikkeling van de energietransitie en reductie van CO<sub>2</sub> uitstoot. Hieraan gerelateerd creëert het Energiefonds partnerships of draagt het bij aan het ontwikkelen hiervan. Partnerships zorgen voor een continue en groeiende stroom kleinere investeringen en zijn inmiddels goed voor een investeringsvolume van € 1 tot 2 miljoen per jaar.
- De kennis die wordt opgedaan bij het aangaan van investeringen draagt bij aan maatschappelijke bewustwording en ontwikkeling op wet- en regelgeving. Het beheer van de portefeuille, maar ook actieve aanwezigheid in de markt en inhoudelijk beoordelen van financieringsaanvragen wordt door stakeholders als een goede manier om een vinger aan de pols te houden op de ontwikkelingen.
- Creëren van gemeentelijke visies op wind- en zonontwikkeling en de voortgang op de Regionale Energiestrategieën. BOM Renewable Energy is nauwer betrokken geraakt bij gemeente brede verkenningen voor burgerparticipatie.
- Door middel van kennisoverdracht bij concrete duurzame projecten, draagt het Energiefonds bij aan de vorming van gemeentelijke visies op wind- en zonontwikkeling en de vorming van de voortgang op de Regionale Energiestrategieën. BOM Renewable Energy is nauwer betrokken geraakt bij gemeente brede verkenningen voor burgerparticipatie.





- Focus op de ontwikkeling van complexere initiatieven, zoals geothermie, restwarmte en burgerparticipatiemodellen bij zon- en windparken in de ontwikkelingsfase worden geïntensiveerd. De doorlooptijd van deze projecten is lang en de slagingskans is lager, echter is de impact op de maatschappelijke energietransitie opgave en bijdrage aan klimaatdoelstelling (50% burgereigenaarschap) potentieel groot.
- Middels de samenwerking met Develop to Invest wordt ingezet op proactieve marketing om de ontwikkelcapaciteit breed te positioneren in de markt. Hiervoor presenteert het fonds via o.a. seminars en congressen en via zichtbare rollen bij complexere verduurzamingsinitiatieven.
- Bijdrage aan de Greendeals<sup>11</sup> ten aanzien van energiebesparing (in het bijzonder voor gebouwen van zorginstellingen en sportcomplexen) en wind- en zoninitiatieven.

Het fonds en haar expertise kunnen een belangrijk instrument gaan vormen voor de concrete en effectieve invulling van RES'en. Papier is geduldig, juist de aansluiting van de expertise vanuit het fonds maakt ook dat de operationele uitdagingen tastbaar worden en het wensdenken wordt beperkt.

#### In welke mate worden de afgesproken KPI's behaald?

De prestaties van het Energiefonds liggen op bijna alle financiële KPI's en maatschappelijke KPI's boven het fondsplan. Gezien de snelle marktontwikkelingen op het energithema zou scherp naar de actualiteit van huidige KPI's en doelstellingen gekeken moeten worden om eventuele herijking van fondsvoorwaarden, fondskosten en ambitieniveau te overwegen.

Financiële KPI's	Normen	Resultaat per 30 december 2020
De mate van uitputting van het fonds. Het nog beschikbare vrije fonds vermogen is voldoende groot om de nog te realiseren grootheden van de maatschappelijke opgave binnen de gestelde kaders te bewerkstelligen.	Percentage gerealiseerde maatschappelijk opgave ten opzichte van het procentuele gebruik van het fondsvermogen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Van de € 60 miljoen aan beschikbare middelen is € 42,4 gecommiteerd.</li> <li>• Daarvan is € 27,4 miljoen daadwerkelijk verstrekt.</li> <li>• Dit komt overeen met 45,8% van het fondsvermogen. Gezien het revolverend karakter lijkt het nog beschikbare vermogen voldoende is om de maatschappelijke opgaven te realiseren.</li> </ul>
De minimale CO <sub>2</sub> -reductie per geïnvesteerde euro.	30 kg CO <sub>2</sub> -besparing per 1 euro investering.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De efficiëntie KPI (kg CO<sub>2</sub>-reductie per EUR geïnvesteerd vermogen) sterk gestegen van 98 kg/€ naar 159kg/€. De realisatie ligt ruim boven de norm voor de portefeuille van 30kg.</li> </ul>

<sup>11</sup> <http://waalwijkco2vrij.nl/greendeals/>



<p>De mate van revolverendheid: De verwachte eindwaarde van het fonds (beschikbare middelen plus investeringen (kapitaalwaarde projecten) plus rendement minus kosten en afschrijvingen). De naar investering gewogen gemiddelde looptijd van de investeringen.</p>	<p>De verwachte eindwaarde van het fonds is na 3 jaar en elk opvolgend jaar groter of gelijk aan de initiële.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De revolverendheidsratio van de portfolio (alle gefinancierde projecten) is 1,94. Dat houdt in dat de gedane investeringen over de looptijd van het fonds naar verwachting 1,9 worden terugverdiend, zonder rekening te houden met fondskosten (maar wel met eventuele voorzieningen en verliezen).</li> <li>De revolverendheidsratio van het fonds is 1,13 Dit betekent dat de huidige investering de fondskosten goed kunnen maken. Hierin zitten ook alle toekomstige kosten voor de volledige looptijd van het fonds, met een volledig bezet investeringsteam<sup>12</sup>.</li> </ul>
<p>De multiplier: Het totaal geïnvesteerd vermogen/provinciaal geïnvesteerd vermogen. 50% (te meten in associaties innovatief en onderscheidend)</p>	<p>De multiplier &gt; 4.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Warehousefonds kent een multiplier van 9,1 Ruim boven de norm van 4.</li> </ul>

<b>Maatschappelijke KPI's</b>	<b>Normen</b>	<b>Resultaat per 30 juni 2020</b>
<p>De gerealiseerde grootheden van de maatschappelijke opgave in aantallen en vermogen (CO<sub>2</sub>-reductie en ingezet fondsvermogen).</p>	<p>Lineair oplopend: ieder jaar 4% van de doelstelling.</p>	<p>De gerealiseerde CO<sub>2</sub> reductie diende per in juni 2020 minimaal 26,1% te bedragen, met een realisatie van 92% ligt de prestatie ver boven de doelstelling.</p>
<p>De maxima van de gerealiseerde grootheden van de maatschappelijke opgave over het fondsvermogen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maximaal 33% per technologie.</li> <li>Maximaal 10% per project.</li> <li>Aantoonbare inspanning in financiering van kleinschalige projecten.</li> </ul>	<p>De investeringen in de verschillende technologieën allen blijven ruimschoots onder de norm conform het gerapporteerde in de voortgangsrapportage. Het technologieaandeel in Zon PV van 14,7% is het grootste. Het projectaandeel is van het grootste project is met 7,5% ruim lager dan de norm van 10% met een maximum van € 6 miljoen. De grootste investering is BIC Utility (€4,5 miljoen; 7,5%). Het kleinschaligheidsaandeel ligt met 29% boven het minimum van 10%. Door de partnershipconcepten is er een duidelijk aantoonbare inspanning in de financiering van kleiner projecten. Het aandeel ligt boven het minimum maar is afgelopen jaren wel sterk afgenomen (50% in 2015), als gevolg van een verschuiving van aandacht naar projectontwikkeling n.a.v. conclusies en evaluatie in 2017.</p>

Tabel 3. KPI's zoals benoemd voor het EFB<sup>5</sup>

<sup>12</sup> Dit gaat om een conservatieve inschatting en hier in zijn geen exits meegenomen

De KPI's worden op nagenoeg alle vlakken ruimschoots behaald. Conform het investeringsreglement maakt het Energiefonds elk jaar een investeringsplan voor het opvolgende jaar wat gepresenteerd wordt aan de provincie met een verwachting voor het opvolgende jaar. Van de € 60 miljoen aan beschikbare middelen is € 42,4 gecommiteerd. Daarvan is € 27,4 miljoen daadwerkelijk verstrekt. Dit komt overeen met 45,8% van het fondsvermogen. Gezien het revolverend karakter lijkt het dat er nog voldoende beschikbare vermogen is om de maatschappelijke opgaven te realiseren.



In de periode 2016-2020 blijft het jaarlijkse investeringsvermogen achter op de operationele stuurvariabele (€ 9 miljoen), hetgeen wat in de jaren daarvoor eveneens speelde. Hier is aandacht aan besteed in de evaluatie in 2013-2016 en is uitgebreid toegelicht door het fondsmanagement onder andere in de voortgangsrapportages. Dit is een outputvariabele van het businessplan bij de aannahme dat er 6 projecten worden aangeleverd met een gemiddelde investeringsvolume van € 1,5 miljoen per project. De markt is anders, als gevolg is ook het investeringsvolume, de omvang van de portefeuille en de teamsamenstelling (omvang FTE) anders. Aan de voorkant is een dergelijke variabele ook lastig te bepalen. Met de (portefeuille-) kennis van nu zou richting de toekomst wel aangegeven kunnen worden door de BOM welk verwachtingspatroon zou mogen worden gehanteerd. Het Energiefonds maakt in de ontwikkelfase het verschil, deze fase kenmerkt zich door relatief kleine tickets en tijdrovende trajecten. In 2021 zal het Energiefonds een voorstel doen om het businessplan te herijken, in het investeringsplan 2020 en 2021 wordt hier alvast een aanpassing voor deze KPI aangedragen naar een 'realistisch en uitdagende doelstelling'. Hiertoe is in het investeringsplan 2020 een doelstelling voor het investeringsvermogen van € 6 miljoen in 2020 opgenomen en deze wordt intern door het fondsmanagement gehanteerd. Ondanks dat de oorspronkelijke jaarlijkse investeringsvermogen van €9 miljoen niet behaald wordt, zijn de resultaten van het fonds goed op rendement, ingezette instrumenten, fondskosten en het aantal transacties. Daarmee is het fonds effectief en worden KPI's behaald zonder daarvoor/daarbij het oorspronkelijk geraamde investeringsvermogen te investeren.

Op fondsniveau ontbreekt een vernieuwd businessplan of meerjarenplan (hier wordt overigens wel aan gewerkt). Gekozen is om een meerjarenplan op BOM niveau op te stellen. Voor de buitenwereld volstaat dit zolang potentiële aanvragers van financiering de BOM maar weten te vinden en vervolgens naar het juiste "loket" worden geleid. Veel projecten bevinden zich op een snijvlak van thema's (zoals innovatie en energietransitie) en dan is het juist een voordeel vanuit een geïntegreerde organisatie te kunnen opereren. Voor de provincie als kapitaalverschaffer ligt dit enigszins anders. Het verschaffen van middelen is gekoppeld aan doelstellingen en hier zijn per fonds KPI's aan verbonden.

Gezien de snelle marktontwikkelingen op het energithema heeft het meerwaarde indien het Energiefonds een meerjarenvisie (al dan niet als onderdeel van businessplan) ontwikkelt wat duidelijk maakt waar het Energiefonds zich de komende jaren op zou willen richten (markten, risicoprofielen, gewenste impact). Op basis van deze input kan PS besluiten kaders te hernieuwen. Vervolgens zou scherp naar de actualiteit van huidige KPI's en doelstellingen gekeken moeten worden en eventuele herijking kunnen worden toegepast zodat deze past binnen de provinciale kaders.

**Wat is het effect van de fondsen volgens de gebruikers?**

Het Energiefonds vervult een belangrijke functie door te investeren in de fases waarin kapitaal beperkt beschikbaar is. Dit maakt groei van onderneming of project mogelijk.



Uit gesprekken met ondernemers en projecteigenaren blijkt dat het Energiefonds investeert in een fase waarin beperkt kapitaal beschikbaar is van alternatieve aanbieders. Middels een investering vanuit het fonds kunnen groei doelstellingen en maatschappelijke impact worden behaald. Ondernemers groeiden door investeringen in omvang, FTE en omzet. De rapportage eisen vanuit het fonds worden als kwalitatief hoogstaand beoordeeld door de ondernemers en brengt hen ook weer nieuwe inzichten en werkwijze.

**Wordt geïnvesteerd conform het investeringsreglement waardoor gewaarborgd is dat de investeringen bijdragen aan de doelstellingen?**

Het Energiefonds investeert conform het investeringsreglement opgesteld in 2013. In 2018 is het investeringsreglement aangepast t.a.v. fondsinzet in de ontwikkelfase.

Binnen het Energiefonds wordt gewerkt conform het investeringsreglement zoals opgesteld in 2013. Hierin staan algemene bepalingen, de aard van de te financieren projecten en doelondernemingen, verdeling van het fondsvermogen over projecten en doelondernemingen en bijzondere bepalingen voor de ontwikkelfase en warehousefase. Indien er mogelijkheden voorkomen waar het fonds buiten het regelement zou willen investeren wordt dit overlegd met de provincie. Afgelopen jaren heeft dit geleid tot een aantal aanpassingen in het investeringsreglement. Zo is in 2017 de mogelijkheid gecreëerd om in de ontwikkelfase de maximale inzet vanuit het fonds naar 90% te verhogen. Elk half jaar wordt er gerapporteerd en worden de fondsvoorwaarden gespiegeld versus de actuele marktontwikkelingen.

Uit gesprekken en documentatie wordt opgemaakt dat effectief wordt gewerkt binnen het Energiefonds. Tijd wordt in belangrijke mate toebedeeld aan het investeringsproces en de dynamiek daaromheen. Een klein team weet een goede dealflow op gang te brengen resulterend in een portefeuille met 30 projecten. Alleen de absolute omvang van de portefeuille blijft achter doordat er veel geïnvesteerd is in ontwikkeltrajecten en partnerships die een relatief kleine investering vragen. Hoewel dit verklaarbaar is omdat de transacties kleiner zijn dan oorspronkelijk voorzien zou in genoemd businessplan uiteen gezet moeten worden hoe de impact kan worden vergroot en wat hiervoor (kennis, FTE) nodig is. De energiemarkt is sterk in ontwikkeling, de maatschappelijke opgave is groter dan ooit<sup>13</sup>, er lijken voldoende initiatieven te zijn in de markt. Het Energiefonds zou hier als goed draaiend instrument op kunnen inspelen. Hoewel dit verklaarbaar is omdat de transacties kleiner zijn dan oorspronkelijk voorzien zou hier wel de uitdaging mogen liggen om dit groter te maken.

---

<sup>13</sup> IPCC 2021

Het fondsmanagement geeft aan dat de beschikbaarheid van grootschalige zon- en windprojecten schaars is vanwege weerstand en beleid en de beschikbaarheid van financiering van grotere partijen. De grootschalige zon en windprojecten die er zijn, kunnen steeds beter gefinancierd worden door de markt. De mogelijkheden waar het Energiefonds van meerwaarde kan zijn om projecten versneld tot realisatie te brengen, liggen op het terrein van opslag, infrastructuur, energiebesparing in industrie, de warmtetransitie in de gebouwde omgeving en de meer innovatieve zonprojecten (zoals lichtgewicht panelen en zon op water).



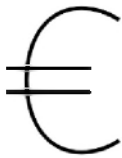
Het bestaand kader heeft gewerkt voor de afgelopen jaren. Gezien de markt in ontwikkeling is, brengt dit hernieuwde inzichten. Deze hernieuwde inzichten kunnen in samenspraak met de provincie tot een herijking van het investeringskader leiden. Indien besloten wordt tot versterkte inzet op zowel de ontwikkelfase als innovaties liggen bijstellingen voor de hand. Het Energiefonds ziet bijvoorbeeld de vraag naar infrastructuur en opslag toenemen. Dit zijn technieken die geen CO<sub>2</sub> reduceren, maar wel nodig zijn voor het versnellen van de Energietransitie. Daarnaast zijn ook innovaties zoals waterstof, nieuwe vergistingstechnieken en pyrolyse, de nog niet bewezen CO<sub>2</sub> reducerende technieken, nodig voor versnelling. Het Energiefonds kan daar een rol spelen. Risico's kunnen beheerst worden door te werken met maximale deelvermogens die voor bepaalde fasen/nieuwe technieken toegekend kunnen worden, maar ook separate fondsvorming is mogelijk.

Professionele standaarden van het investeringsteam zijn hoog. De transactiegrootte staat niet altijd toe dat de standaarden op elk project kunnen worden toegepast vanwege een zeer beperkt budget per project om de transactiekosten te dekken. Welke professionaliteit benodigd is voor welk type project en klant, betreft een voortdurende afweging tussen capaciteit en omvang, repeteerbaar karakter en complexiteit van de transactie. Bijvoorbeeld, de inhuur van advocaten voor kleine tickets is niet rendabel. Het fonds zou geholpen zijn met een separaat budget dat op gestandaardiseerde simpele wijze beschikbaar komt voor bijvoorbeeld haalbaarheidsonderzoeken.

Een specifiek aandachtspunt betreft de toegenomen vraag naar "klein" ontwikkelkapitaal voor energie coöperaties. In feite is de organisatie van de BOM hier (anders dan in de fase van projectfinanciering) niet heel goed op uitgerust. De maatschappelijke relevantie is echter - mede vanwege draagvlak - evident. In de driehoek gemeente-provincie-BOM is het meest effectief indien overheden (bijvoorbeeld een gemeente die goed in staat is het kaf van het koren te scheiden lokaal) hierin het voortouw nemen (ondersteuningsplatform, subsidieregeling ontwikkelkosten) en dat de BOM in beeld komt op het moment dat er een concrete investeringspropositie voor ligt.



Brainport Industries Campus (BIC) is niet aangesloten op het Gasnet maar is volledig over op zonnepanelen en warmtepompen. BIC Utility B.V opgericht. Samen met ENGIE Services heeft de BOM speciaal voor de BIC een energiebedrijf opgericht: BIC Utility. Deze zogeheten Energy Service Company (ESCO) is verantwoordelijk voor de realisatie, financiering én exploitatie van de duurzame installaties zoals de zonnepanelen. In ruil daarvoor betalen de huurders op basis van hun gebruik een maandelijkse vergoeding. De baten en lasten van de verduurzaming liggen hier dus bij een en dezelfde partij: BIC Utility verdient zijn investering terug over de totale levensduur van de installaties.



ENGIE en de BOM zijn al enkele jaren in contact wanneer in 2019 ENGIE de BOM benaderd voor het duurzaamheidsvraagstuk van de BIC. In deze vroege fase van de ontwikkeling van een dergelijk project is er beperkt financiering beschikbaar in de markt. Vanwege de vertrouwensband die er was tussen beide partijen en de relatief kort beschikbare tijd, konden partijen snel schakelen en investeerde het Energiefonds een flink bedrag in BIC Utility.



Zonder de BOM was dit project niet tot stand gekomen. Financiering van een ESCo in de opstartfase is vaak lastig, omdat de volumes dan laag zijn en het relatief veel inspanning vergt. Banken zijn huiverig om ESCo's te financieren vanwege de contractuele structuur. Na de financiering van de BOM en gedeeltelijke realisatie van het project, was de werking van het concept bewezen en was de bank wel bereid om te financieren. Door middel van duurzame energieopwekking, onder andere door warmte-koude opslag (WKO), warmtepompen en 8.800 zonnepanelen is de BIC 100% gasloos.





### 3.3 Revolverendheid en multiplier



**Bij de fondsen waarbij de eis van revolverendheid is gesteld, ligt het in de lijn der verwachting dat er sprake zal zijn van revolverendheid? In welke mate? Is er een visie op de beoogde ontwikkeling of opbouw van de portefeuille?**

De doelstelling ten aanzien revolverendheid is om minimaal revolverend te zijn na looptijd van het Energiefonds. In 2020 voldoet het Energiefonds hieraan en is het revolverendheidsratio 1,1. Verwachting is dat het Energiefonds hier ook in de toekomst aan kan voldoen. Financiële prestaties van het fonds zijn uitstekend, naar de toekomst toe kan overwogen worden het Energiefonds meer ruimte m.b.t. rendementseisen te bieden. Lagere rendementen en hogere risico's vormen geen financieringsdoel als zodanig maar het is wel denkbaar dat hierdoor projecten worden geweerd die maatschappelijk wenselijk zijn (denk bijvoorbeeld aan warmte waarbij de rendementen lager zijn of innovaties waarbij de risico's hoog liggen).

#### 3.3.1 Het revolverendheidsratio

De revolverendheidsratio toont aan of de investering naar verwachting wordt

terugverdiend, met inbegrip van fondskosten. Als de verwachtingen na het doen van de investering niet negatief worden bijgesteld, is dat per definitie het geval. De revolverendheidsratio van het fonds is eind 2020 1,1.

##### Verschillende perspectieven op revolverendheid

**Revolverendheid:** Het percentage van het fondsvermogen (het saldo van baten en lasten) wat op het einde van de looptijd terugvloeit naar provincie Noord-Brabant. (fondsvermogen / terug te ontvangen middelen = XX% of X,X in getallen)

**Revolveren:** het meervoudig inzetten van het fondskapitaal (nadat middelen terug ontvangen zijn van een project of bedrijf worden deze opnieuw verstrekt).

**Een revolverend fonds:** Een fonds wat middelen verstrekt die (in potentie) weer kunnen terugvloeien naar het fonds zoals (converteerbare) leningen, participaties en garanties. Deze middelen worden meer dan eenmaal ingezet vanuit het fonds.

**Een revolverend instrument:** Instrumenten zoals (converteerbare) leningen, participaties en garanties die opbrengsten genereren voor het fonds bijvoorbeeld via rente- en premiebetalingen,

De revolverendheidsratio ligt sinds 2020 boven de 1. Dat betekent dat verwacht wordt dat de fondskosten en de investeringen volledig gedekt zullen zijn door cash inkomsten uit investeringen, rente op leningen en inkomsten uit verkoop van participaties. Als deze ratio boven 1,0 ligt betekent het dat verwacht mag worden dat de waarde van het fonds (na aftrek van fondskosten) aan het einde van de looptijd € 60 miljoen of meer is. De ratio is bepaald door uit

te gaan van geen aanvullende investeringen terwijl toch alle fondskosten op hetzelfde niveau blijven doorlopen. De netto contante waarde zal bij het sluiten van het Energiefonds wel lager liggen omdat toekomstig geld nu éénmaal minder waarde vertegenwoordigd dan in bestaande middelen (vooral vanwege inflatie).



Anderzijds moet de revolverendheidsratio wel worden afgezet tegen het feit dat middelen soms meermaals worden ingezet. Dit vergt meer inzet (ontwikkeling projecten, beslissen, beheer) en kan ten koste gaan van het financieel rendement. Maar maatschappelijk gezien (meer projecten, meer impact, hogere multiplier) is dit alleen maar gewenst. De revolverendheidsratio portfolio is 1,9 en heeft dezelfde betekenis, maar dan wordt afgezien van de fondskosten. Deze ratio toont aan of de investering naar verwachting wordt terugverdiend, los van fondskosten. Als de verwachtingen na het doen van de investering niet negatief worden bijgesteld, is dat per definitie het geval. De revolverendheidsratio van 1,9 laat zien dat voor elke geïnvesteerde euro € 1,90 wordt terugontvangen.

### 3.3.2 Rendement

Beide ratio's zijn toegenomen vanwege de groei van de investeringsportefeuille en verbetering van het verwachte rendement. De portefeuille is in een periode van vier jaar sterk gegroeid en het rendement is gestegen naar 9,9% per jaar. Het huidige kostenniveau op jaarbasis ligt met ca € 0,9 miljoen, ongeveer 25% lager dan in het oorspronkelijke businessplan van het Energiefonds (€ 1,2 miljoen per jaar). Deze besparing in kosten compenseert voor de lager dan begrote (en dus renderende) investeringsbedragen. Met een verdere toename van de investeringen zal het rendement toenemen maar daar staat een relatief arbeidsintensief beheer van de investeringsportefeuille tegenover.

Er wordt rendement gemaakt met het Energiefonds, er kunnen tegenvallers worden opgevangen en er worden investeringen van marktpartijen geïnitieerd. Op deze wijze kan met relatief bescheiden provinciale middelen een relatief grote impact worden gemaakt. Het ligt dan ook voor de hand het instrument vooral voort te zetten en eventueel uit te bouwen. Feitelijk verkrijgt de provincie hier t.o.v. inzet van een eenmalige subsidie een dubbel rendement, maatschappelijk en financieel.

Een overweging van de provincie zou kunnen zijn om in financieel opzicht meer ruimte te bieden aan het Energiefonds nu het fonds laat zien dat ze de fondskosten kan terugverdienen uit projecten met maatschappelijke impact. Het kostenplafond bedraagt momenteel €1,2 miljoen per jaar (conform aandeelhoudersinstructie). Aannemelijk is dat fondskosten komende jaren stijgen in verband met een intensievere exit-strategie (zie 3.3. exits). Het bieden van meer ruimte kan bijvoorbeeld door een lager rendement dan wel hogere kosten te accepteren (rendement na aftrek van kosten). Onze inschatting zou zijn dat ruimte voor extra bemensing via een hoger kostenplafond bij het Energiefonds een dusdanig positieve maatschappelijke impact zou hebben en dat deze het waard maakt eventueel een kleine veer te laten op rendementsdoelstellingen dan wel op de absolute omvang van kosten. Uiteraard zou deze extra ruimte gepaard moeten gaan met aanvullende afspraken omtrent de focus van het team (zie marktfalen). Duidelijk zou moeten worden wat wordt bekostigd, wat de ruimte is en wat voor eventuele additionele ruimte in de bemensen verwacht kan worden als tegenprestatie. Een hernieuwd businessplan zou de logische basis vormen voor herijkte KPI's.

### 3.3.3 Rendementseisen

Ook om een financiering na een aantal jaar te kunnen overdragen aan een marktpartij is het belangrijk dat deze een marktconform rendement kan maken. Jaarlijks worden de rendementseisen herzien, op basis van marktontwikkeling en -inzicht uit verkenning en van het investeringsteam. In tabel 4 zijn de ontwikkelingen van rendementen over de jaren te zien. Het Energiefonds zit naar eigen zeggen aan de bovenkant van de markt om niet marktverstoring te zijn. De rendementseisen worden door ondernemers over het algemeen als hoog ervaren. Met name de rendementseisen voor het Warehousefonds zijn sinds 2017 op Geothermie en reststromen na naar beneden toe bijgesteld. De Rendementseisen van het Ontwikkelfonds zijn sinds 2017 niet bijgesteld.

Technologie	Senior brugfinanciering			Achtergestelde lening			Eigen vermogen		
	2013	2017	2020	2013	2017	2020	2013	2017	2020
Wind	5,50%	RS+2%	RS+2%	8,00%	7,00%	6,50%	9,00%	7,50%	7,00%
Zon	5,50%	RS+1,75%	RS+1,75%	8,00%	6,50%	6,00%	9,00%	7,00%	6,50%
Biomassa-thermisch	6,50%	RS+3%	RS+3%	10,00%	9,00%	7,50%	12,00%	11,00%	9,00%
Biomassa-vergisting	6,50%	RS+3%	RS+3%	10,00%	9,00%	8,50%	12,00%	11,00%	10,00%
WKO	5,50%	RS+2,25%	RS+2,25%	9,00%	9,00%	7,50%	10,00%	10,00%	8,50%
Reststromen	6,50%	RS+3%	RS+3%	10,00%	9,00%	9,00%	12,00%	10,00%	10,00%
Retrofit	5,50%	RS+2%	RS+2%	9,00%	8,00%	6,50%	10,00%	9,00%	7,50%
Geothermie	6,50%	RS+3%	RS+3%	10,00%	9,00%	9,00%	12,00%	10,00%	10,00%

Tabel 4. Wijzigingen rendementseisen Warehousefonds per technologie.

#### Wat is de (financiële) multiplier op het geïnvesteerde vermogen als resultaat van de Brabantse fondsen?

Prestaties op financiële multiplier liggen ver boven de eis en is t.o.v. 2017 gegroeid. In 2020 bedroeg de multiplier 9,1.

De multiplier is de verhouding tussen middelen die door het Energiefonds aan projecten worden verstrekt en de middelen die door andere partijen worden verstrekt<sup>14</sup>. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de multiplier in de periode 2017-2020.

	2017	2018	2019	2020
Totaal geïnvesteerd vermogen	€ 5.472.979	€ 15.856.474	€ 18.080.352	€ 22.193.846
Multiplier Warehousefonds	7,4	6,9	7,1	9,1
Door derden partijen geïnvesteerd	€ 35.027.066	€ 93.553.197	€ 110.290.147	€ 179.770.153

Tabel 5. Multiplier Warehousefonds

De financieringsmultiplier Warehousefonds komt uit op 9,1, ruim boven het minimum van 4 (gebaseerd op het maximum van 25% financiering). De multiplier is sterk toegenomen door toevoeging van Windpark Klaverspoor aan de portefeuille, waar de provincie een lening aan heeft verstrekt.

<sup>14</sup> Stel het EFB investeert €2,5 miljoen en derden investeren €7,5 miljoen. De multiplier wordt berekend door de investering van het EFB plus investering derden te delen door de investering van het EFB. Dus €2,5 miljoen + €7,5 miljoen = € 10 miljoen. €10 miljoen/€ 2,5miljoen = 4

**Hoe wordt er toegewerkt naar het aantrekken van vervolgekaptitaal en/of een exit?**

Het Energiefonds hanteert voor het Warehousefonds een exit horizon van 3-5 jaar en worden in termijnen afgelost. Er zijn nog geen commerciële exits gerealiseerd. Wel zijn er drie succesvolle exits uit de ontwikkelfase van projecten gerealiseerd. Verwachting is dat komende jaren het aantal exits toeneemt, dus zal invulling moeten worden gegeven aan een gestructureerde aanpak.



In het oorspronkelijke businessplan van het Energiefonds is een exit strategie geformuleerd. De horizon voor projecten in het projectontwikkelfonds is 3 tot 5 jaar. Projecten stromen mogelijk door naar het Warehousefonds. Leningen aan projecten binnen het Warehousefonds zullen in termijnen worden afgelost maar kunnen mogelijk ook tussentijds worden afgelost indien het project wordt geherfinancierd. Als de initiatiefnemer alles heeft afgelost, is de exit gerealiseerd. Een andere optie is dat meerdere projecten als “gebundeld” worden verkocht.

De afgelopen jaren tot 2020, zijn nog geen commerciële exits gerealiseerd. Er zijn drie exits gerealiseerd doordat het Energiefonds uit een partnership tegen kostprijs is gestapt en drie succesvolle exits uit de ontwikkelingsfase van projecten, waarbij door geïnvesteerd is in realisatie van het project. Komende jaren dient de aandacht voor exits te worden verstrekt. Middels actief te sturen op exits kan financiering weer te gelde worden gemaakt en kunnen de middelen opnieuw ingezet worden voor andere projecten. Met 30 projecten in portefeuille wordt deze rol belangrijker en dient er actief invulling gegeven te worden aan een gestructureerde aanpak voor genoemde exits. De ontwikkeling van de energiemarkt maakt ook dat er steeds meer privaat kapitaal voor handen is en dit biedt exit-mogelijkheden. Het team dient hierop in te spelen door meer tijd vrij te maken om actief hier op in te zetten die exit trajecten intensief te begeleiden.

### 3.4 Governance en management

**Is de governance structuur op een efficiënte en effectieve wijze in gericht?**

De governance structuur van het Energiefonds is efficiënt en passend bij een publiek gefinancierd fonds. De structuur blijkt effectief omdat het Energiefonds in staat is om haar activiteiten gericht op het financieren van ondernemers/projecten uit te voeren.

De organen, rollen en verantwoordelijkheden binnen het Energiefonds zijn beschreven in het businessplan. De fondsstructuur is te vergelijken met andere (publieke) fondsen. Het besluitvormingsproces is effectief dankzij de kundigheid van het team.

Binnen de BOM is een gespecialiseerd ontwikkelingsteam en investeringsteam opgebouwd dat zich exclusief bezighoudt met het ontwikkelen, realiseren en financieren van energieprojecten. Deze activiteiten vinden plaats binnen BOM Renewable Energy. BOM Renewable Energy is de fondsmanager van Energiefonds Brabant B.V. De uitvoering van het Energiefonds wordt gedaan met een investeringsteam van 4,8 FTE. Naast het investeringsteam is sinds medio 2017 het ontwikkelteam actief voor duurzame projecten, gefinancierd vanuit subsidie van de provincie. Zij zijn betrokken bij de ontwikkelingsfase van duurzame energieprojecten (opwekking en/of besparing) om te helpen deze projecten investeringsrijp te maken.

Het development team bestaat uit 3 FTE. Functioneel en organisatorisch gezien sluiten de activiteiten van het ontwikkelteam nauw aan op de activiteiten van het investeringsteam.



#### **3.4.1 Interne processen voor effectiviteit en efficiëntie**

Uit de gesprekken blijkt dat de organisatie van het Energiefonds efficiënt en effectief werkt. Het ontwikkelteam en investeringsteam nemen deel aan hetzelfde teamoverleg, zij werken vanuit één pijplijn van projecten en rapporteren aan de Manager BOM Renewable Energy, die ook de fondsmanager is van het Energiefonds. Elk half jaar wordt in de voortgangsrapportage een update gedaan van de veranderingen in de fondsorganisatie. Stakeholders ervaren het team van het Energiefonds als zeer kundig en capabel en ervaren de organisatiecultuur als prettig. Voorts is er continu aandacht voor het verhogen van de efficiëntie en effectiviteit van het investeringsproces. Dit vraagt om balans in kwaliteit, in toegevoegde waarde (in relatie tot fondsdoelstellingen; dus ook oog voor kleine projecten) en in het realiseren van een voldoende hoog investeringsvolume, en tussen enerzijds acquisitie en anderzijds beheer.

Exits zijn geen doel op zichzelf, vanuit maatschappelijk en financieel oogpunt is het zaak dat er ruimte is te kijken naar de juiste timing, wat momenteel wordt gedaan. Ondertussen groeit de portefeuille en dient er voldoende aandacht uit te gaan naar het beheer van de portefeuille. Juist vanwege het karakter van de portefeuille (complex, kleiner, betrokkenheid bewoners en andere stakeholders) vergt dit inspanning waarvoor voldoende capaciteit zal moeten worden vrijgemaakt.

#### **Verloopt de uitvoering/governance van de fondsen conform de afspraken?**

De uitvoering en governance van het Energiefonds is uitvoerig beschreven in het businessplan en investeringsplan. Vervolgens zijn deze vastgelegd in formele documentatie zoals werkprocessen, methodieken en formats. Deze werkwijze worden consequent toegepast in de dagelijkse gang van zaken. De governance functioneert goed.

De BOM voert het fondsmanagement over het Energiefonds. De governance die daarvoor is ingericht is efficiënt en passend bij een publiek fonds. De keuze om het Energiefonds onderdeel te laten zijn van de overall governance, heeft er in geresulteerd dat er veel zaken op "BOM-niveau" worden afgehecht (de AvA is bijvoorbeeld ook EZK partij in) in plaats van dat dit op het niveau van het Energiefonds wordt gedaan. Ook de RvC ziet toe op het totaal van fondsen. Sturing lijkt veelal plaats te vinden via rapportages en minder via de governance van het fonds

#### **AvA**

- Binnen de AvA van de BOM wordt het EFB als separaat onderwerp behandeld en besproken in een presentatie over het fonds. Naar aanleiding van de vorige evaluatie wordt er een beknopt investeringsplan opgesteld, naast het jaarlijkse activiteitenplan. Er wordt geen uitgebreid jaarplan inclusief begroting voor het EFB opgesteld buiten het jaarplan van de BOM.



## **RvC**

- Door sturing op en eisen aan uniformering van de werkwijzen van fondsen en formats, is de kwaliteit op hoog niveau gebracht.
- De IC adviseert het fondsmanagement over investeringen en exits van het EFB. De IC bestaat volledig uit externe specialisten benoemd door de aandeelhouder op voordracht van de RvC (sectie 4.5).
- In een open sfeer worden maandelijks door de IC investeringsvoorstellen besproken in het bijzijn van de fondsmanager en de investmentmanager. Een afgevaardigde van de RvC schuift hier soms als toehoorder bij aan. De adviezen van de IC zijn in alle gevallen overgenomen door de fondsdirectie.
- De IC heeft 95% van de gevallen te doen met directie van het fonds en 1x per jaar met RvC. Met het RVC worden ervaringen uitgewisseld en wordt er vooruitgekeken.
- De keuze voor financiering vanuit verschillende BOM fondsen welke onder beheer zijn vormt geen onderdeel van de beoordeling, dit wordt door de directie van de BOM zelf vastgesteld.
- Voorafgaand aan de vergadering ontvangt de IC de investeringsvoorstellen. Periodiek ontvangt zij fondsrapportages en krijgt zij inzage in de funnel van het fonds. De IC geeft op basis van deze informatie advies. Belangrijk aandachtspunt hierbij is de scherpste om ook te adviseren op een exit, om als fonds de focus te houden op revolverendheid.
- Alle besluiten door de IC genomen komen in Microsoft Excel en worden op deze manier gerapporteerd. Deze komen 1x per half jaar terug in de halfjaar rapportage.

## **Investment Committee**

- Door sturing op en eisen aan uniformering van de werkwijzen van fondsen en formats, is de kwaliteit op hoog niveau gebracht.
- De IC adviseert het fondsmanagement over investeringen en exits van het EFB. De IC bestaat volledig uit externe specialisten benoemd door de aandeelhouder op voordracht van de RvC (sectie 4.5).
- In een open sfeer worden maandelijks door de IC investeringsvoorstellen besproken in het bijzijn van de fondsmanager en de investmentmanager. Een afgevaardigde van de RvC schuift hier soms als toehoorder bij aan. De adviezen van de IC zijn in alle gevallen overgenomen door de fondsdirectie.
- Het IC heeft veelal te doen met directie van het fonds en 1x per jaar met RvC. Met het RVC worden ervaringen uitgewisseld en wordt er vooruitgekeken.
- De adviezen van de IC zijn in alle gevallen overgenomen door de fondsdirectie. Het IC van het EFB krijgt periodiek de actuele rendementseisen (zie 3.5) en eventuele aanpassingen daarop voorgelegd.
- De keuze voor financiering vanuit verschillende BOM fondsen welke onder beheer zijn vormt geen onderdeel van de beoordeling, dit wordt door de directie van de BOM zelf vastgesteld.
- Voorafgaand aan de vergadering ontvangt de IC de investeringsvoorstellen. Periodiek ontvangt zij fondsrapportages en krijgt zij inzage in de funnel van het fonds. De IC geeft op basis van deze informatie advies. Belangrijk aandachtspunt hierbij is de scherpste om ook te adviseren op een exit, om als fonds de focus te houden op revolverendheid.
- Alle besluiten door de IC genomen komen in Microsoft Excel en worden op deze manier gerapporteerd. Deze komen 1x per half jaar terug in de halfjaar rapportage.

Voorafgaand aan de vergadering ontvangt de IC inzage in de funnel van het fonds en wordt zij geïnformeerd over financieringen kleiner dan € 200.000 welke vanuit het mandaat van de directie op aangeven van de fondsmanager zijn verstrekt. De IC geeft op basis van deze informatie gevraagd en ongevraagd advies. Belangrijk aandachtspunt hierbij is de scherpste om ook te sturen op een exit, om als fonds revolverend te worden. Benoemen van de RvC en IC leden – benoeming IC leden vindt plaats door de aandeelhouder op voordracht van de RvC;



#### 3.4.2 Het fondsmanagement

- Het fondsmanagement en -team bespreekt wekelijks in de teammeeting over (potentiële) cases/deelnemingen en de portefeuille.
- Het fondsmanagement rapporteert aan de provincie in haar rol als aandeelhouder/AvA van BOM Holding (en van daaruit 100% eigenaar van het van het EFB).
- Er wordt geen jaarplan inclusief begroting per fonds voorgelegd aan de AvA ter goedkeuring, wel wordt er een activiteitenplan en een investeringsplan gepresenteerd.
- Dit is vormgegeven door middel van het activiteitenplan van BOM als geheel, waarin ook een totaalbegroting is opgenomen voor alle BOM-activiteiten. In het plan staat een paragraaf per fonds (IFB, BB, EFB), dit geheel wordt voorgelegd aan de AvA.
- Er wordt een jaarrekening gemaakt maar geen jaarverslag per fonds, jaarrekening wordt voorgelegd aan AvA. In jaarverslag BOM als geheel wordt wel ingegaan op de fondsen.
- Elk half jaar rapporteren de fondsen aan de provincie Noord-Brabant. In deze rapportage wordt ook de begroting opgenomen welke dat jaar gehanteerd wordt inclusief realisatie (dit is het eerste document waarin deze deelbegroting formeel aan de aandeelhouder kenbaar wordt gemaakt).
- Het investeringsteam blijft voortdurend alert dat haar marktbenadering, de snelheid van haar processen, en de fondsvoorwaarden van het EFB, afgestemd blijven op de behoefte in de markt.

Het investeringsproces lijkt soepel te verlopen, gebruik makend van de ervaring van de BOM. Het is wel de vraag of initiatiefnemers altijd weten waar ze aan toe zijn. Het proces is maar beperkt uitgeschreven in het investeringsreglement, wie waar over gaat is weinig expliciet gemaakt, wat maakt dat het voor een ondernemer of initiatiefnemer zoekende is wanneer hij of zij in de investeringsfase terecht komt en wat de vervolgstappen zijn. De BOM werkt als one-stop-shop en beziet wat er passend is voor een aanvrager en kan zo een brede doelgroep bedienen. Door meer te sturen op het managen van verwachtingen van projecteigenaren en ondernemers zou duidelijkheid kunnen worden gecreëerd.

#### **Verloopt de uitvoering van het fondsmanagement efficiënt en effectief?**

Het fondsmanagement verloopt efficiënt en effectief. Het fondsmanagement en medewerkers worden gewaardeerd om hun kunde en kennis in de markt.

Over het algemeen verloopt de uitvoering van het fondsmanagement efficiënt. De kennis van het fondsmanagement wordt gewaardeerd in de markt en de samenwerking wordt als prettig ervaren door stakeholders. Het fonds wordt voldoende gevonden in de markt, het team bezit over de relevante expertise en is intrinsiek gemotiveerd om in de markt het verschil te maken.

### 3.5 Risicomanagement



#### **Hoe effectief is het risicomanagement van de fondsen tot dusver?**

Het risicomanagement van het Energiefonds verloopt effectief. De organisatie en governance zijn van een bijzonder hoog niveau. Er is sprake van gedegen gelaagdheid en protocollen die opgevolgd worden.

In 2013 is bij de vorming van de fondsen een risicoanalyse uitgevoerd. Hierin is een raamwerk gepresenteerd waarlangs het risicomanagement van de fondsen beoordeeld is<sup>15</sup>. Dit raamwerk bestaat uit drie onderdelen die cyclisch met elkaar verbonden zijn:

- A. Organisatie & Governance (O&G)
- B. Maatstaven & Controle (M&C)
- C. Rapportage & Escalatie (R&E)

#### **Ad A) Organisatie & Governance (O&G)**

*Startpunt voor het risicomanagementproces is de organisatiestructuur en het governance beleid. Hiertoe behoren onder meer het definiëren van organen, rollen en verantwoordelijkheden en hiërarchische lijnen en het bepalen van de mate waarin de organisatie bereid is risico's te accepteren gekoppeld aan de bedrijfsactiviteiten ('risk appetite').*

Organen, rollen en verantwoordelijkheid in het Energiefonds zijn beschreven. Daarbij komt in de gesprekken terug dat de organisatie en het governance beleid goed functioneren. Dit heeft naast de duidelijkheid in rollen en taken ook te maken met de kundigheid van de medewerkers en de positief benoemde organisatiecultuur. Vanuit een zorgvuldige risicoanalyse per investering en daarbij een gedegen besluitvormingsproces, wordt het risico verkleind dat relevante investeringsrisico's onbesproken blijven. Hiermee wordt het risico verkleind dat het vastgestelde risicoprofiel materieel afwijkt van het werkelijke impliciete risicoprofiel dat zich over de loop van de tijd manifesteert van een individuele investering. Negatieve resultaten kunnen zich ook voordoen als daar bewust en zorgvuldig voor gekozen wordt. Het gaat erom dat onze verwachtingen t.a.v. resultaten (positief/negatief) van investeringen zo dicht mogelijk bij de werkelijkheid zullen liggen.

#### **Ad B) Maatstaven & Controle (M&C)**

*Dit onderdeel van de risicomanagementcyclus omvat het identificeren van relevante risico's (oftewel het bepalen van relevante risico's op basis van kansen en gevolgen) en het bepalen van de mitigerende maatregelen.*

*In het businessplan zijn drie typen risico's onderscheiden:*

- operationele risico's;
- organisatorische risico's;
- financiële risico's.

Daarbij zijn diverse risico's onderkend en de risicobehandeling is daarbij benoemd. Zoals beschreven in de vorige fondsevaluatie<sup>16</sup>, worden in de 'Risicoanalyse fondsvorming'<sup>17</sup> genoemde juridische en maatschappelijke risico's niet als aparte categorieën benoemd.

<sup>15</sup> Zanders (2013), Risicoanalyse fondsvorming.

<sup>16</sup> KplusV (2017), Noord-Brabantse fondsen 2013-2016

<sup>17</sup> Zanders (2013), Risicoanalyse fondsvorming.



Ook het politieke risico wordt niet benoemd. In de gesprekken tijdens de fondsevaluatie in 2017 is aangegeven dat het politieke risico beheerst wordt door de afstand tussen de provincie en de BOM. Dit is bevestigd in interviews tijdens de huidige evaluatie.



Risicomanagement is een continu cyclisch proces. Naast de risicoanalyse in het businessplan wordt er in interne kwartaalrapportages een risicoparagraaf opgenomen. Daarnaast vindt er accountantscontrole plaats. De geïdentificeerde risico's kennen beheersmaatregelen die vooral liggen in de standaard organisatie, governance, monitoring en rapportage (bijvoorbeeld de verdeling in de drie hoofdlijnen en opbouw van het portfolio met de verschillende levensfasen van de participaties). In feite is het primaire proces van investeren het maken van een risicoafweging. Het maken van een integrale risicoanalyse met de te nemen beheersmaatregelen kan een plaats hebben in de nu nog ontbrekende jaarplannen. Hierbij past de opmerking dat dit niet kan zonder het formuleren van de risicobereidheid om te voorkomen dat focus op risico's leidt tot verkramping in de uitvoering.

#### **Ad. C) Rapportage & Escalatie (R&E)**

*Na het vaststellen van de relevante risico's volgt het in kaart brengen van deze risico's middels het opstellen van rapportages en derhalve het bepalen of de risico's binnen de gestelde normen blijven. Bij afwijkingen van de normen dient escalatie plaats te vinden ten behoeve van mitigatie.*

De invulling en uitvoering van het risicomanagement ligt met name bij de BOM. Sinds de start van het fonds is de software Investran ingevoerd. Deze ondersteunt het management, zorgt voor rapportages en dossiervorming en geeft een verdere impuls aan de aandacht voor risicomanagement. Risico's worden gesignaleerd in de verschillende rapportages en bijeenkomsten. Daarmee is de rapportage en escalatie van risico's geïntegreerd in de dagelijkse operatie. Voorbeelden van instrumenten zijn:

- maandelijkse rapportages vanuit de ondernemers aan de BOM;
- (half)jaarrapportages;
- Due Diligence voor financieringen;
- regelmatige meetings binnen fondsteam;
- (fonds)controllers;
- aanpak intensief beheer;
- de halfjaarlijkse en jaarlijkse rapportages die naar de provincie worden gestuurd worden grotendeels opgesteld door de Business Development tak<sup>18</sup> binnen de BOM.

Het risicomanagement is op orde. Dit is feitelijk het best geïllustreerd door de desinvestering die een enkele maal gedaan moest worden. Dit kwam niet onverwachts, de processen kloppen. Aandachtspunt, maar het Energiefonds is zich dit bewust, is het beheer. Hier gaat, zeker omdat het overwegend over participaties gaat, toch aanzienlijke tijd in zitten. Goed bestede tijd in het ecosysteem maar wel iets waar men constant op gespitst moet zijn. Hoewel er geen acute zorgen zijn liggen hier mogelijkheden voor optimalisatie, wellicht in breder BOM verband zoals (gezamenlijke interne organisatie beheerprocessen intern).

Op een aantal punten in deze evaluatie komt naar voren om juist ook een versterking van de schriftelijke uitwisseling van zowel het Energiefonds als het Innovatiefonds met de Provincie te realiseren. Dit betreft echter niet zo zeer monitoring of rapportage-

---

<sup>18</sup> Op basis van informatie verstrekt tijdens de interviews.

informatie maar uitwerkingen (zoals een hernieuwd businessplan, bijstelling van de portefeuille aanpak etc.) die van strategische aard zijn en soms om een besluit vragen van de Provincie. Gelet op verschillende behoeftes van BOM en Provincie is het wenselijk de invulling van de rapportagecyclus opnieuw overeen te komen en deze aan te vullen met de onderliggers gericht op de strategische afstemming.



### 3.6 Interactie met stakeholders

De volgende onderzoeksvragen worden in deze paragraaf beantwoord.

#### **Is de organisatiestructuur ter ondersteuning van de uitvoering van de fondsen efficiënt en effectief?**

De organisatiestructuur is duidelijk en efficiënt voor interne betrokkenen. Naar buiten toe dient de rol van de verschillende BOM fondsen verduidelijkt te worden. Voor ondernemers is het lastig om het juiste BOM fonds te herkennen.

De organisatiestructuur van het fonds is duidelijke en efficiënt. De governance structuur is duidelijk beschreven in het businessplan en wordt toegepast in praktijk. De lijnen zijn kort en de rollen duidelijk. Bij opschaling van het fonds, verdere professionalisering van het beheer en toename van de behoefte aan capaciteit om exits te realiseren, kan het efficiënter zijn om specifieke taken binnen het profiel van de investment manager onder te brengen in een nieuwe rol. Hierbij moet gedacht worden aan een specifieke ondersteunende rol voor beheerswerkzaamheden of een investment manager die zich exclusief bezig houdt met verkoop trajecten.

Uit gesprekken blijkt dat door de one- stop-shop gedachte van de BOM het niet altijd duidelijk is wanneer ondernemers bij Business Development of het Energiefonds, of Innovatiefonds kunnen aankloppen. De kracht van de BOM is gelegen in het feit dat voor een breed pallet aan proposities diensten kunnen worden aangeboden. Aandachtspunt is de verhouding tussen de verschillende BOM fondsen. De fondsen opereren momenteel goed naast elkaar. Maar te meer indien het Energiefonds in de toekomst innovatieve proposities gaat financieren dan wel in ontwikkeltrajecten gaat participeren dient een zorgvuldige afstemming tussen beide fondsen en hoe de fondsen elkaar versterken. De BOM zou in zijn geheel duidelijk moeten maken hoe zij de scope van de respectievelijke fondsen ziet richting provincie zodat provincie inzicht heeft in hoeverre de BOM bijdraagt aan energieprojecten en innovaties. Dit kan middels toekomstvisies of meerjarenplannen op fondsniveau. Naast dat in duidelijkheid scheidt in de verhouding van de fondsen tot elkaar, maakt dit dat het fonds eerder in staat om eventuele aanpassingen en wijzigingen door te voeren naar aanleiding van marktontwikkelingen.

#### **Hoe is de rolverdeling formeel vastgelegd tussen de fondsen en hun externe stakeholders?**

Er is geen formele vastlegging aangetroffen met externe stakeholders.

Er zijn geen formele afspraken terug te leiden tussen fondsen en stakeholders. Op het niveau van de BOM zijn er wel afspraken, maar niet op fondsniveau niet.

### **Hoe is tot dusver de samenwerking van de fondsen met hun externe stakeholders verlopen?**

Het Energiefonds staat onder stakeholders bekend kundig en professioneel te werk te gaan. De relatie met de Provincie is in de afgelopen jaren zichtbaarder geworden en het beleidsteam van de provincie en het Energiefonds groeien naar elkaar toe, zonder zich actief in elkaars werkzaamheden te mengen. Kennisdeling en ondersteuning kenmerkt de relatie. Ook de samenwerking met ondernemers wordt als positief ervaren.



#### *Externe stakeholders*

Het Energiefonds wordt door externe partijen (fondsen en kennisinstellingen) beschreven als capabel en kundig. Het contact met het fonds door co-financiers wordt prettig ervaren, waar expliciet wordt gewezen op ondanks teamwisselingen een prettige samenwerking op fondsmanagement niveau en uitvoeringslaag (associaties). Partijen werken er prettig mee samen en zien het Energiefonds als ervaren sparringpartner op het gebied van marktontwikkelingen en fondsontwikkelingen. Het Energiefonds participeert in cross-regionale overleggen en zit regelmatig met partijen als Invest-NL om tafel om op landelijk niveau ontwikkelingen te bespreken.

#### *De provincie*

De relatie met de provincie is goed vormgegeven. De systematiek van kwartaalgesprekken functioneert naar wens. De afgelopen jaren is het Energiefonds zichtbaarder naar de provincie. Van de zijde van de provincie is behoefte aan informatie omtrent de afwegingen die het Energiefonds maakt bij het wel/niet aangaan van een investering en het spreken van een gemeenschappelijke taal, hier zou meer focus op kunnen liggen. De systematiek waarbij Energiefonds langdurig verantwoordelijk is voor individuele investeringen (met checks & balances van IC) is succesvol gebleken. Er is consistentie voorbij de horizon van verkiezingen. Wat dat betreft is een compliment naar de provincie over de structurering en aansturing ook op zijn plaats. Provinciale Staten stellen het beleid en de kaders van het Energiefonds vast, maar individuele projectinvesteringen worden overgelaten aan de deskundigheid van het investeringsteam van de BOM.

#### *Ondernemers*

De BOM heeft naamsbekendheid in de regio en er is geen reden om te veronderstellen dat initiatiefnemers met een energiepropositie het fonds niet weten te vinden. De samenwerking met het fonds door ondernemers als zeer prettig ervaren. De lijnen zijn kort, verwachtingen worden waargemaakt en het contact met contactpersonen binnen het fonds wordt als prettig ervaren. Projecteigenaren geven aan dat het fondsmanagement meedenkt in ontwikkeling en uitvoeren van projecten en een ondernemende insteek heeft. Waar het fonds beter in kan zijn volgens ondernemers en initiatiefnemers is het verwachtingsmanagement in de begeleiding voor ("develop to invest") én na financiering welke zich richt op de ontwikkeling van projecten en bedrijven. Uit gesprekken met stakeholders blijkt dat er tevens winst te behalen valt in duiding creëren tussen het bedienen van lokale ontwikkelaars of wel de gemeenschap, en commerciële ontwikkelaars. Een dubbele pet zou volgens stakeholders elkaar kunnen bijten.

**Zonneparken Someren (Nederland Opgewekt)**

 Zonneparken Someren ontwikkelt op drie locaties in de gemeente Someren zonneparken. Het bedrijf is betrokken bij de gemeenschap en biedt ruimte in hun parken voor actieve deelname, zowel financieel als in het gebruik van de grond. Met de parken wordt in de komende jaren voor veel huishoudens zonnestroom opgewekt. Brabant heeft de ambitie om in 2050 100 procent duurzame energie te gebruiken. Nederland Opgewekt ontwikkelt deze projecten met lokale partners en een zo groot mogelijke maatschappelijke meerwaarde.

 De BOM speelt al in vroeg stadium, in 2017, een betrokken rol in de ontwikkeling van de Zonneparken Lungendonk, Kerkendijk en Heikantstraat. In deze ontwikkelfase is er een samenwerkingscontract aangegaan om de ontwikkeling op te starten middels een kleine financiering. Door al in vroeg stadium betrokken te zijn bij de projecten kon de BOM nodig advies, kennis en flexibiliteit bieden in de samenwerking. Op basis van een goede samenwerking heeft het Energiefonds uiteindelijk een aandeel genomen in de twee zonneparken Heikant en Lungendonk.

 Met betrokkenheid van de BOM was het voor Nederland Opgewekt makkelijker om burgers te betrekken en is een succesvolle crowdfunding campagne afgerond. Het park gaat naast het opwekken van zonnestroom ook een bijdrage leveren aan de biodiversiteit in de omgeving.

### 3.7 Maatschappelijke inbedding

**Is er sprake van een beleidstheorie en wordt deze toegepast?**

De oprichting van het Energiefonds werd in de energieagenda van 2010-2020 als optie aangedragen. De provincie zet via het Energiefonds in op bewezen technieken om energie- en klimaatdoelstellingen te realiseren. Kleine projecten en investeringen (met bewezen technieken) hebben nog steeds uitdagingen bij het vinden van financiering bij institutionele investeerders.

In de Energieagenda 2010 – 2020 is de mogelijkheid van een revolverend fonds voor duurzame energieprojecten benoemd als een van de middelen die ingezet kan worden om toe te werken naar het realiseren van provinciale doelstellingen op het gebied van duurzame energieopwekking en CO<sub>2</sub> emissiereductie. Een Energiefonds in Brabant dient bij te dragen aan het realiseren van gestelde klimaatdoelstellingen.

Het Energiefonds zet in op de uitrol van bewezen en beproefde technieken (zie 2.2), die bijdragen aan de klimaatdoelstellingen en aan het diversifiëren van de energievoorziening. Het is nog steeds lastig voor projecten en ondernemingen gericht op energiebesparing of duurzame energieproductie in de ontwikkelfase om aan (voldoende) kapitaal te komen.

Veel projecten starten enthousiast met bescheiden eigen middelen, maar stranden door een gebrek aan investeringskapitaal in de ontwikkel- of bouwfase. Banken financieren wel, maar zijn nog steeds terughoudend en niet het totale bedrag. Investeerders en beleggers (pensioen- en beleggingsfondsen) willen zich niet committeren, vooral vanwege de voor hen te geringe omvang van de investeringen. Energieprojecten die de bouwfase succesvol afronden kunnen vaak wel aan kapitaal komen. Het Energiefonds moest het “sluitstuk” gaan vormen van het energiebeleid en hierop inspelen.



**Voldoen de fondsen nog aan een maatschappelijke behoefte?**

Activiteiten van het Energiefonds sluiten nog altijd aan bij de maatschappelijk behoeftes van CO<sub>2</sub> reductie en duurzame energie. Middels burgerparticipatie sluit het Energiefonds aan bij de behoefte voor draagvlak en lokaal eigenaarschap.

De maatschappelijke behoefte die ten grondslag ligt aan het Energiefonds bestaat nog steeds. In de Energie Agenda 2010 – 2020 is de aanleiding van het Energiefonds geschetst; grootschalige, bewezen technieken voor energieopwekking en -besparing slagen er niet in om aan (voldoende) kapitaal te komen. Het nut van het Energiefonds zoals gesteld bij oprichting sluit nog steeds aan op de huidige maatschappelijke inzichten zoals gesteld in de Energieagenda 2019-2030. Het aanjagen en versnellen van energiebesparing en opwekking van duurzame energie in Noord-Brabant leidt tot CO<sub>2</sub> besparing, stijging in werkgelegenheid een bijdrage aan het oplossen van andere milieuvraagstukken, bijvoorbeeld het verbeteren van de luchtkwaliteit. Kapitaal, maar ook zeker de professionele ondersteuning bij de totstandkoming van projecten draagt bij aan een versnelde energietransitie. Het Energiefonds dient als overbruggings-financiering om energieprojecten in de exploitatiefase te krijgen. In de Energieagenda 2019-2030 staat de maatschappelijke behoefte in het kader van het versnellen van de energie transitie nog steeds centraal.

Het fonds heeft zich in staat getoond in te spelen op nieuwe maatschappelijke trends zoals de in het Klimaatakkoord onderstreepte behoefte aan draagvlak en lokaal eigendom. Het fonds is meer dan andere (private) middelen in staat te sturen op participatie bij zon- en windprojecten en kan zodoende door de bij haar aanwezige expertise ook kwalitatief het verschil maken in projecten voor burgers en bedrijven die minder bekend zijn met de financiële, technische, juridische en operationele aspecten van duurzame projecten

**Sluit het nut van de fondsen, zoals gesteld bij oprichting, nog aan op de huidige maatschappelijke inzichten?**

Met de opstart en samenwerking met het ontwikkelteam worden ook technieken gestimuleerd die nog niet bewezen zijn maar wel een potentiële grote impact kunnen hebben op het behalen van de 2030 doelstellingen voor de energietransitie. Hierbij valt te denken aan waterstof en opslag. Ook op warmtenetten ligt er een grote transitieopgave. Al deze technieken vergen andere investeringseisen. De fondsvoorwaarden bieden geen ruimte om te investeren in niet bewezen technieken maar zou hier wel kunnen bijdragen aan het ontwikkelen hiervan, zonder participaties in projecten met bewezen technieken te verwaarlozen.

Het maatschappelijk nut van het Energiefonds wordt de komende jaren vooral gezien bij projecten welke in de ontwikkelfase starten en van daaruit in de constructiefase terecht komen. De meerwaarde van deze aanpak blijkt met name bij het realiseren van kleinere projecten middels partnerships en bij het bijdragen aan projecten in de ontwikkelingsfase. Het fonds investeert alleen in concrete projecten (dus niet in technologie of bedrijven) die gebruik maken van bewezen technologie. In 2017 is binnen het fonds een ontwikkelteam gestart, welke wordt bekostigd door de provincie. Het Energiefonds werkt nauw samen met dit team en met de inzet van ontwikkelcapaciteit aan de voorkant van projecten, beoogt het fonds meer projecten met behoefte aan ontwikkelkapitaal en van hogere kwaliteit de pijplijn te verkrijgen. Dit "Develop to Invest" team zet zich in op een aantal marktkansen zoals: energiebesparing in bestaande gebouwen en industrie en burgerinitiatieven voor wind en zonneparken.



Uit gesprekken blijkt dat naast deze marktkansen de uitrol van nieuwe technieken als aquathermie, solarthermie, geothermie en opslag in de gaten gehouden moeten worden. Op dit moment speelt het ontwikkelteam van de BOM in op deze marktkansen en helpt projecteigenaren en ondernemers maar is het binnen het regelement van het Energiefonds enkel mogelijk om te investeren in een afgebakend overzicht van beproefde technieken (zie 2.2). Een overweging zou kunnen zijn om het Energiefonds de ruimte te bieden om ook te investeren in nieuwe technieken zoals waterstof en opslag. Technieken die het verschil zullen gaan maken in het behalen van doelstellingen anno 2030. Logischerwijs zou het risicoprofiel van het fonds hiermee verhoogd worden. Echter dit geldt ook voor de impact die het fonds heeft. Daarbij is er geen reden de gedegen basis die het fonds heeft gelegd in bewezen technieken te verwaarlozen. Het zou dus om een combinatie mogen gaan.

Bij warmte (-netten) en energiebesparing in de gebouwde omgeving ligt de komende jaren een grote opgave. Hier is behoefte aan grote investeringen aan de voorkant en gematigde rendementseisen. Tegelijk komen hier ook andere politieke ambities (betaalbaarheid en beschikbaarheid van woningen) terug. Het lijkt denkbaar dat het fonds zich hier –zeker bij kleinschalige netten – sterker kan positioneren en zodoende ook als vliegwiel kan fungeren voor projecten. Dit betreft een complex samenspel van actoren (netbeheerder, corporaties, provincies en gemeenten, bewoners). De zakelijke expertise van het fonds zou hier in de toekomst ingezet kunnen worden om meer conversie (van idee naar project) te bewerkstelligen en de financiële rationale in te brengen.

Ondernemers en initiatiefnemers met een energiepropositie weten het fonds te vinden. Kleine projecten en projecten met een “lastig” risico rendementsverhouding merken echter dat het Energiefonds geen soelaas biedt. Met een klein team moeten binnen het Energiefonds keuzen worden gemaakt (dit gaat ten koste van kleinere deals onder € 1 miljoen) en het fonds wordt geacht een rendement te maken wat niet toestaat al te grote risico's aan te gaan. Voor de maatschappelijke inbedding kan dit - tenzij het om slecht gestructureerde projecten gaat- nadelig zijn.

Een bredere taak aan zowel de voorkant (ontwikkelen) als aan de innovatiekant (onbewezen of nog maar deels bewezen technieken) zou gepaard moeten gaan met de uitbreiding van capaciteit (FTE) van het fonds en daarmee ook iets ten koste kunnen gaan (meer risico's, langere aanlooptijden) van het rendement. Hiermee zou het fonds echter maatschappelijk nog meer impact kunnen hebben.

Uiteraard zou een dergelijke uitbreiding moeten passen in het totaal van instrumentarium, met name de instrumenten die zich richten op cleantech en innovatie. Aandachtspunt is dat expliciet wordt gemaakt hoeveel capaciteit Energiefonds krijgt toegewezen, wat de bestaande mogelijkheden zijn (budgettaire en capaciteit van ontwikkelaars), wat extra benodigd zou zijn en wat daarvoor terug mag worden verwacht (prestaties) van de kant van de provincie.



**Wat is de meerwaarde van de fondsen ten opzichte van acties, maatregelen en instrumenten binnen de respectievelijke beleidsvelden? (aansluiting met stakeholders rondom het fonds is hier onderdeel van)**

Het Energiefonds vervult een belangrijke rol tussen de provincie en de gemeenten, burgers en bedrijven. Het Energiefonds kan gemakkelijk schakelen met het beleidsteam van de provincie en samenwerken met de lokale stakeholders. Dergelijke samenwerking dragen bij aan regionale betrokkenheid. Door de rol van co-financier heeft het Energiefonds een belangrijke positie om landelijke (Invest-NL, SDE) en Europese middelen naar Brabant te trekken.

Op **provinciaal** niveau is in Energieagenda 2019 -2030 beschreven welke doelen de provincie nastreeft op het energie thema. Het Energiefonds staat, behalve de thematische keuze, op afstand van het provinciaal beleid. In het businessplan is de wens uitgesproken dat het Energiefonds in de praktijk directe raakvlakken heeft met het provinciale beleid zoals onder meer vastgelegd in de Energieagenda. Waar energieprojecten invloed hebben op landschap of milieu, zoals bij windprojecten of biovergisting, is er vaak een relatie met vergunningverlening. Er is een aantal samenwerkingen in projecten met provinciale en publieke instrumenten, de ontwikkelcapaciteit vanuit het fonds en de betrokkenheid van burgers en bedrijven. Een voorbeeld hiervan is het project Wind A16, dat is ontstaan uit een samenwerking tussen het beleidsteam en het Energiefonds. Gemeenten vroegen provincie om de lead te nemen in dit traject waarna vervolgens BOM Renewable Energy een unieke financieringsstructuur heeft opgezet. Dit project heeft een sterke regionale betrokkenheid van burgers en bedrijven. De inspanningen om deze vormen van participatie te versterken, dragen ook bij aan een versnelling van de lokale en regionale energietransitie. Het Energiefonds vormt een verbindende schakel tussen de grote en de lokale lijnen en dient dit komende jaren ook voort te zetten.

Op **landelijk** niveau voert RVO beleid uit in opdracht van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat om in 2023 het aandeel duurzame energie op 16% te krijgen. Via de Greendeal stimuleert het RVO de financiering voor energietransitie, middels het bij elkaar brengen van partijen en de neuzen dezelfde kant op te laten wijzen. Dit gebeurt met financiering, implementatie, kennis en innovatie. Een van de instrumenten van RVO is de SDE++ subsidie. Deze regeling stimuleert naast duurzame energieproductie ook CO<sub>2</sub>-reductie. Zo wil de overheid ervoor zorgen dat de energietransitie in Nederland haalbaar en betaalbaar blijft. SDE subsidie is een belangrijke parameter voor het Energiefonds om te investeren. Het aangepaste beleid op het gebied van SDE subsidies laat zien dat bepaalde technieken (wind en zon) meer door de markt gedragen financiering kunnen verkrijgen.

Invest-NL is in 2020 gestart als financierings- en ontwikkelingsinstelling met een eigen vermogen van EUR 1,7 miljard. Een van de pijlers is het versnellen van de energie transitie. In het eerste jaar heeft InvestNL een beperkt aantal eigen investeringen gedaan, waarvan niet één in de energietransitie (Invest-NL, 2021). Invest-NL is opgericht voor death valley vraagstukken en biedt grotere tickets aan dan het Energiefonds. Op papier zou Invest-NL na het Energiefonds in de keten komen. Echter is Invest-NL nog zoekende naar de exacte vorm en het spanningsveld tussen statuten en marktpartijen. In praktijk komen het Energiefonds en Invest-NL elkaar dan nog beperkt tegen. Beide partijen spreken elkaar maandelijks voor het uitwisselen van kennis en aanjagen van nationaal beleid.



Vanuit de **Europese Unie** worden vooral innovatie en onderzoeksubsidies gegeven (via onder meer het Horizon2020-programma). Vanuit de Europese Investeringsbank EIB wordt geïnvesteerd in grote energie- en infraprojecten, waarbij de EIB-lening minimaal enige tientallen miljoenen bedraagt. Het type projecten wat hieronder valt, ligt buiten de scope van het Energiefonds. Juist door de rol van co-financier heeft het fonds een belangrijke positie om landelijke (Invest-NL, SDE) en Europese middelen naar Brabant te trekken. Daarmee kan worden ingespeeld op de provinciale agenda, zonder dat iedere provinciale ambitie afhankelijk is van eigen bekostiging. In de plannen van het fonds zou scherper naar voren mogen komen hoe zij deze rol zou kunnen invullen.

**Blijft er op het terrein waarop de fondsen zijn ingericht sprake van marktfalen?**

De functie van Energiefonds is nog altijd sterk, de deelname van het Energiefonds in het financieringslandschap voor duurzame energieprojecten heeft nog meerwaarde. Wel vindt er verschuiving plaats in het type energieprojecten waar marktfalen met name parten speelt. Dit gaat om projecten met kleine tickets, of lange aanlooptijden of lange terugverdientijden. Hier kan de rol van het Energiefonds vergroot worden mits de organisatiecapaciteit hiertoe is uitgerust.

De functie van het Energiefonds blijft evident: de huidige kapitaalmarkt voor duurzame energieprojecten is krap en er is sprake van marktfalen, omdat financiers en investeerders dermate grote zekerheden vragen dat projectontwikkeling niet van de grond komt, of projecten niet gefinancierd raken. Daarnaast zijn de rendementseisen zodanig hoog dat projecten op het gebied van duurzame energieopwekking of -besparing hieraan niet kunnen voldoen. Met name in de ontwikkelfase blijft het aanbod van kapitaal een probleem vanwege het grote risico. Het fonds moet samenwerken met marktpartijen, dus er moet echter wel markt zijn. In de ontwikkelfase zit echter wel een risico, want hier zijn veel kleinschalige projecten waarvan het onzeker is of deze renderen.

In vergelijking met andere regionale Energiefonds en is het opvallend dat het Energiefonds succesvol is in het wegzetten van risicokapitaal. Dit zijn bewerkelijke transacties en initiatiefnemers hebben dikwijls een voorkeur voor leningen (minder bemoeienis). Dit mag absoluut als succes worden gezien. Er wordt ingespeeld op additionaliteit (daar financiers waar de markt het niet kan en waar dus een financierende rol van de BOM toegevoegde waarde heeft) en dit wordt omgezet in goed renderende posities die niet ten koste gaan van het project. Het is effectief om de bredere discussie rond marktfalen te ontlopen en additionaliteit (t.o.v. de markt) als focus te hanteren. De inzet van Eigen Vermogen vormt geen steun, er wordt gewerkt met afdoende rendementseisen.



Indien en voor zover er sprake zou zijn van steunelementen bij het toekennen van vreemd vermogen dan kan deze gerechtvaardigd worden door een beroep te doen op de Algemene Groepsvrijstellingsverordening (AGVV) die bij uitstek ziet op de onderwerpen waar het Energiefonds actief is. Overigens zijn de AGVV en gerelateerde voorschriften gedateerd en leidt een discussie rond marktfalen vaak tot extra juridische kosten zonder dat de uitkomsten wezenlijk verschillen. De invalshoek van additionaliteit is geschikt om dit waar mogelijk te voorkomen.



Wij zien meer kansen voor het Energiefonds die zouden kunnen worden opgepakt om marktfalen tegen te gaan mits hiertoe ruimte is in de personele bezetting. Hierbij kan worden gedacht aan projecten met een lange aanloofase (vroeg fase initiatieven wind/zon), projecten met lange terugverdientijden (warmte), innovaties bijvoorbeeld op het gebied van energie opslag en kleinere tickets. Dit vergt tijdsintensieve inzet maar het Energiefonds heeft al relevante kennis en het vermogen dit als team uit te breiden. Hier ligt maatschappelijk gezien potentieel, en indien het Energiefonds slaagt ook hier markconforme rendement te realiseren zal dit niet ten koste gaan van het rendement. Specifiek voor kleine tickets merken we op dat andere regionale Energiefonds redelijk succesvol zijn geweest met het in de markt zetten van gestandaardiseerde kleine tickets (denk aan technische haalbaarheidsstudies). Dit zou wellicht navolging moeten krijgen bij het Energiefonds.

Zon en wind is steeds meer gemeengoed in Nederland, hier zou wat minder nadruk op mogen komen te liggen. Tegelijk hebben initiatiefnemers te kampen met versoering van de SDE en zet de overheid sterk in op draagvlak en lokale participatie en wordt de wens op meer zon “op het dak” te krijgen (i.p.v. het veld) sterker. Dit zijn redenen om als fonds aanwezig te blijven bij deze bewezen technieken. Daarbij kan bewezen en innovatief gecombineerd worden, denk aan opslag bij zon PV.

**Blijven fondsen in de komende vier jaar het juiste instrument om als overheid in dit marktfalen te compenseren, gezien vanuit de marktontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en de provinciale opgaven?**

Er is geen aanleiding waarom het Energiefonds geen juist instrument zal zijn in de toekomst. De energietransitie is nog volop gaande en het Energiefonds heeft zich een belangrijke positie verworven in de regio. De energiemarkt blijft zich echter wel ontwikkelen en het is zaak dat het Energiefonds zich mee ontwikkelt.

Het fonds heeft zich een belangrijke rol verworven in het energie ecosysteem in Brabant en is een effectief instrument gebleken voor het tot uitvoer brengen van het provinciebeleid. Het fonds voldoet in nut en compenseert marktfalen. De markt voor energietransitie is echter wel continue in beweging. Projecten op het gebied van wind en zon domineren de portefeuille van het Energiefonds maar de vraag is of er in dit domein nog sprake is van marktfalen. SDE subsidies voor deze sectoren nemen af en meer marktpartijen verstrekken financiering. Tegelijkertijd zien we de opmars van technologieën op het gebied van opslag, warmte en gebouwde omgeving waar projecten uit ontstaan die gefinancierd zouden kunnen worden door het Energiefonds.

Het beeld wat wij van het fonds hebben gekregen is dat het betrokken team beschikt over schaarse en waardevolle expertise en in staat is zowel maatschappelijk als financieel waarde te genereren. Daarom ligt het ons inziens eerder voor de hand om te kijken of er niet kan worden opgeschaald.



Te meer daar onomstotelijk vast staat dat de behoefte aan projecten alleen maar zal toenemen het komende decennium. Het zou logisch zijn gezamenlijk breder te kijken naar marktontwikkelingen (warmte, opslag, kleine tickets coöperaties) om te analyseren of hier niet gaten vallen in het financieringslandschap en hoe deze effectief kunnen worden opgevuld. Dit onderwerp wordt nog belangrijker met de versobering van de landelijke SDE regeling. Het ligt voor de hand dit gesprek aan te gaan aan de hand van het concept businessplan 2021 van het Energiefonds. Ook van provinciale kant zou daarbij expliciet moeten worden gemaakt wat zij voorzien en waar zij een mogelijke (extra) rol zien van het Energiefonds. Wij zien redenen om kennis van de staf van het fonds ook actief in te zetten voor de kennis van het provinciaal apparaat en wellicht andere stakeholders omtrent financiering. De provincie heeft te maken met partijen die om subsidie vragen, stakeholders zoals energie coöperaties bezitten geregeld beperkte professionaliteit op financiële vraagstukken. BOM medewerkers zouden beleidsmedewerkers gericht kunnen meenemen in de wereld van financiering zodat ook eventuele subsidietrajecten en beleidsmatig instrumentarium (ruimtelijk bijvoorbeeld) optimaal kan aansluiten op financiering. Een eigen visie van het Energiefonds op de positie van het fonds ten opzichte van ander instrumentarium zou hier in kunnen helpen.

### 3.8 Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen

#### **In hoeverre heeft de eerste evaluatie geleid tot aanpassingen?**

In 2017 was de uitkomst dat het Energiefonds goed functioneert en goed geëquipeerd is om in de komende jaren verder bij te dragen aan de energietransitie in Noord-Brabant. Op basis van het rapport zijn er een aantal aanpassingen geweest in het vormgeven van de ontwikkelrol en het verstevigen van de relatie met de Provincie.

Het algemene beeld tijdens de evaluatie in 2017 was dat het Energiefonds zijn positie in Brabant had verworven en na een opstartperiode leek het fonds klaar om meer massa te creëren die bijdraagt aan het doel voor CO<sub>2</sub>-reductie in Noord-Brabant. Het rapport uit 2017 heeft geleid tot een aantal aanpassingen:

- De oprichting van separaat gefinancierd ontwikkelteam, Develop to Invest, om in vroege fase het opwerken van projecten te stimuleren.
- Er is een gestructureerde samenwerking met de provincie aangegaan.
- Reductie in kleinschaligheidsaandeel n.a.v. evaluatie 2013-2016. (50% in 2015, 29% in 2020, minimale doelstelling 10%).

**Welke leerervaringen zijn er sinds 2017 met de fondsen opgedaan?**

De markt voor energietransitie is de afgelopen jaren volwassener geworden maar blijft continue in beweging. Voor de vernieuwing van het Energiefonds is het opdoen van leerervaringen goed, het Energiefonds is hier dan ook continue mee bezig.

Projecten op het gebied van wind en zon domineren momenteel de markt en tegelijkertijd zien we de opmars van technologieën op het gebied van opslag, warmte en gebouwde omgeving die mogelijk de toekomst gaan bepalen in de energietransitie. De ontwikkelrol vanuit de BOM en het fonds is daarom uitgebouwd en op basis van deze marktveranderingen zijn er al eens aanpassingen geweest in de maximale bijdrage vanuit het fonds in de ontwikkelfase van projecten. Door het aanpassen kan het fonds beter inspelen op burgerinitiatieven en bouwen aan partnerships om kleinere projecten goed te financieren. Daarmee draagt het fonds bij aan het vergroten van het draagvlak in de samenleving voor de energietransitie en daarmee aan de doelstellingen van het Provinciale energie uitvoeringsprogramma.

Dergelijke constatering en aanpassingen worden door het fonds conform een Plan – Do -Check -Act cyclus meegenomen. De vrijheid in het acteren op de veranderingen in de markt worden echter belemmerd door geschetste kaders bij oprichting zoals de investering scope, KPI's zoals project aandeel in kleine projecten en rendementseisen. Het bieden van ruimte, of het actief uitnodigen van het fonds tot het uitvoeren van pilots, experimenten etc. is een goede vorm om leerervaringen te laten ontstaan en ook vernieuwend te zijn en blijven met de fondsen.



## 4 Conclusies

### 4.1 Inleiding

Het Energiefonds draagt direct bij aan het reduceren van CO<sub>2</sub> uitstoot en de energietransitie door het financieren van de ontwikkeling en realisatie van duurzame projecten. In het onderstaande gaan we achtereenvolgens in op de resultaten van het fonds, de organisatie, het fonds in haar omgeving en het lerend vermogen.



#### 4.1.1 Resultaten van het fonds

- Het Energiefonds draagt direct bij aan het reduceren van CO<sub>2</sub> uitstoot en de energietransitie opgave door het financieren van de ontwikkeling en realisatie van duurzame projecten.
- Sinds de komst van Develop to Invest wordt er meer ingespeeld op de ontwikkelrol. Dit maakt dat financiering soms overbodig, maar beoogt het fonds ook hogere kwaliteit aan projecten in de pijplijn te verkrijgen.. Deze ontwikkelrol is de afgelopen jaren verder ontwikkeld en gefinancierd door de provincie.
- Het Energiefonds haalt haar KPI's. De nagestreefde jaarlijkse uitzetting (financiering) aan projecten blijft achter bij de begrootte € 9 miljoen per jaar waarvoor afdoende verklaring wordt gegeven (aard en omvang projecten). Nu ervaring is opgedaan met de opbouw van de portefeuille ligt het wel voor de hand dat Energiefonds zich naar de toekomst toe uitspreekt over de te verwachten ontwikkeling. Zowel kwalitatief (wat voor projecten) als kwantitatief (omvang uitgezette middelen).
- Het fonds beschikt nog over voldoende ruimte om te investeren, maar is wel afhankelijk van de middelen die weer terugvloeien (revolveren) naar het fonds doordat er een exit ontstaat of rente en aflossingen wordt ontvangen.
- Het fondsmanagement schat in dat de middelen, met een positief rendement kunnen terugvloeien. Met de investeringen is een CO<sub>2</sub>-uitstoot vermeden van 159 kg per geïnvesteerde euro. De multiplier van het fonds van ruim 9, maakt dat ook de middelen van het fonds in een veelvoud leiden tot investeringen in de provincie.
- De Energiemarkt is volop in ontwikkeling hetgeen ertoe uitnodigt om ook de werkwijze en fondsfocus bij aan te sluiten. Er moet scherp naar de actualiteit van huidige KPI's en doelstellingen gekeken worden en eventuele herijking overwegen.

#### 4.1.2 De organisatie

- De governance structuur van het Energiefonds is efficiënt en effectief en is voldoende effectief en passend bij een publiek fonds.
- Het fonds wordt veelal in een benaming met de uitvoerder de BOM genoemd. De keuze om het Energiefonds onderdeel te laten zijn van de overall governance, heeft er in geresulteerd dat er veel zaken op "BOM-niveau" worden afgehecht in plaats van dat dit op het niveau van het Energiefonds wordt gedaan.
- Sturing lijkt veelal plaats te vinden via rapportages en minder via de governance van het fonds. Het risicomanagement van het fonds is op orde, en wordt gediend ook vanuit de ingestelde governance.
- Een klein team weet een goede dealflow op gang te brengen resulterend in een portefeuille met 30 projecten. De ontwikkelrol is samen met team BOM Renewable Energy uitgebouwd en versterkt.
- Na de eerste evaluatie van het Energiefonds is middels een subsidie van de provincie er meer ingezet op de ontwikkelkracht vanuit de BOM en de samenwerking met de provincie.

- Aandacht voor exits is een vereiste. Met 30 projecten in portefeuille wordt deze rol belangrijker en dient er actief invulling gegeven te worden aan een gestructureerde aanpak voor exits. De ontwikkeling van de energiemarkt maakt ook dat er steeds meer privaat kapitaal voor handen is en dit biedt exit-mogelijkheden.
- De BOM werkt als een one-stop-shop. Onderliggende fondsen worden niet zichtbaar gemaakt. Consequentie van de one-stop-shop is dat het fonds niet als een aparte entiteit zichtbaar is. De one-stop-shop aanpak c.q. werkwijze van het fonds sluit aan bij de behoefte van aanvragers en levert de kwaliteit die verwacht wordt.
- De BOM zou meer aandacht kunnen geven aan het managen van verwachtingen van ondernemers in verschillende fase toewerkend naar of in tijdens investering.



#### 4.1.3 Omgeving van het fonds

- Zoals benoemd is het Energiefonds voor stakeholders geen herkenbare entiteit. Als er wordt gesproken over interactie en inbedding wordt daarmee vooral een duiding gegeven van de rol die de BOM vervult. Deze rol wordt herkend en is van toegevoegde waarde om de doelen van het fonds te bereiken.
- Er is een vaste samenwerking tussen het fonds en partijen in Noord-Brabant. De samenwerking met de Provincie is de afgelopen periode geïntensiveerd, wat passend is bij de belangrijke rol die de provincie ook heeft op het gebied van energietransitie.
- Het fonds vervult nog steeds aan een maatschappelijke behoefte. De kapitaalbehoefte in de markt is echter wel verschoven van de meer bewezen technieken waar het Energiefonds zich op richt, naar meer ontwikkelingsgerichte en/of innovatieve projecten op nieuwe vlakken, technisch, organisatorisch, thematisch en qua risicoprofiel. Om maximaal van toegevoegde waarde te blijven kan een verbreding van de scope van het fonds passend zijn.
- Met een grotere reikwijdte (risicoprofiel, FTE, eventueel iets minder revolverend) zal naar verwachting significant meer impact kunnen worden gemaakt de komende jaren. De additionele kosten die hieraan verbonden zijn, zijn te overzien en zijn zeer waarschijnlijk aan het eind van de rit grotendeels terugverdiend in zowel maatschappelijk als financieel rendement.
- Indien het Energiefonds in de toekomst gaat inzetten op het financieren van innovatieve proposities en participatie in ontwikkeltrajecten om te voldoen aan de behoefte uit de markt, is het van belang om dit ook te bezien in samenhang met de scope van het Innovatiefonds. Daarbij speelt ook duiding in de ontwikkelrol in relatie tot de business development rol die bij de BOM ook voor handen is.
- Ook de positionering ten opzichte van financiers zoals Invest-NL is van belang. Neemt Invest-NL het stokje over van de BOM, of trekken partijen samen op door middelen te bundelen? Het Energiefonds zou in een meerjaren- of businessplan hier aandacht aan kunnen geven.
- Aandacht, ook naar stakeholders en marktpartijen dient er de komende jaren te zijn voor de beheerrol en het realiseren van exits. Private financiers kunnen daarvoor een rol vervullen. Het sluit aan bij de fase waarin het fonds zit om dit als een expliciete rol in het BOM-team te beleggen.
- Het fonds is en zal waardevol instrument blijven de energietransitie een, mits zij zich (en hun managers) blijven aanpassen aan de actuele ontwikkelingen.

Sinds de start van het Energiefonds is in deze periode een versnelling ontstaan in de activiteiten. De ontwikkelrol is van groot belang gebleken. De impact van het fonds gaat hand in hand met goede financiële rendementen. De aandacht zal nu verlegd moeten worden naar de realisatie van exits. Hierdoor ontstaat de financiële ruimte om een bredere scope aan typen projecten te realiseren en worden de middelen revolverend ingezet. De behoeften in de markt zijn aan het wijzigen, en het fonds kan daarop inspelen met een nieuwe agenda voor de toekomst.



## Bijlage 1 Onderzoeksvragen



Thema	Onderzoeksvragen
Effectiviteit en rechtmatigheid	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welke bijdrage leveren de fondsen zelf aan het realiseren van de doelstellingen en maatschappelijke opgaven van de fondsen?</li><li>• In welke mate worden de afgesproken KPI's behaald?</li><li>• Wordt geïnvesteerd conform het investeringsreglement waardoor gewaarborgd is dat de investeringen bijdragen aan de doelstellingen?</li><li>• Is er sprake van een beleidstheorie en wordt deze toegepast?</li><li>• Wat is het effect van de fondsen volgens de gebruikers?</li></ul>
Revolverendheid en multiplier	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bij de fondsen waarbij de eis van revolverendheid is gesteld, ligt het in de lijn der verwachting dat er sprake zal zijn van revolverendheid? In welke mate?</li><li>• Wat is de (financiële) multiplier op het geïnvesteerde vermogen als resultaat van de Brabantse fondsen?</li><li>• Hoe wordt er toegewerkt naar het aantrekken van vervolgekitaal en/of een exit?</li><li>• In hoeverre is de private betrokkenheid bij het fonds de afgelopen jaren toegenomen?</li></ul>
Governance en management	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is de governance structuur op een efficiënte en effectieve wijze ingericht?</li><li>• Verloopt de uitvoering/governance van de fondsen conform de afspraken?</li><li>• Verloopt de uitvoering van het fondsmanagement efficiënt en effectief?</li></ul>
Risicomanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hoe effectief is het risicomanagement van de fondsen tot dusver?</li></ul>
Interactie met externe stakeholders	<ul style="list-style-type: none"><li>• Is de organisatiestructuur ter ondersteuning van de uitvoering van de fondsen, ondergebracht bij BOM, Stichting C en Groen Ontwikkefonds Brabant, efficiënt en effectief?</li><li>• Hoe is de rolverdeling formeel vastgelegd tussen de fondsen en hun externe stakeholders?</li><li>• Hoe is tot dusver de samenwerking van de fondsen met hun externe stakeholders verlopen?</li></ul>
Maatschappelijke inbedding	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voldoen de fondsen nog aan een maatschappelijke behoefte?</li><li>• Sluit het nut van de fondsen, zoals gesteld bij oprichting, nog aan op de huidige maatschappelijke inzichten?</li><li>• Welke verbinding heeft het fonds met de provinciale opgaves?</li><li>• Wat is de meerwaarde van de fondsen ten opzichte van acties, maatregelen en instrumenten binnen de respectievelijke beleidsvelden?</li></ul>
Marktfalen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Blijft er op het terrein waarop de fondsen zijn ingericht sprake van marktfalen?</li><li>• Blijven fondsen in de komende vier jaar het juiste instrument om als overheid in dit marktfalen te compenseren, gezien vanuit de marktontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en de provinciale opgaven?</li></ul>
Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen	<ul style="list-style-type: none"><li>• In hoeverre heeft de eerste evaluatie geleid tot aanpassingen?</li><li>• Welke aanpassingen zijn doorgevoerd?</li><li>• Welke leerervaringen zijn er met de fondsen opgedaan?</li></ul>

## Bijlage 2 Onderzoeksmethodiek



### Inleiding

De evaluatie heeft zich gericht op het beantwoorden van de onderzoeksvragen<sup>19</sup>. De onderzoeksvragen richten zich op de volgende thematiek:

- Effectiviteit en rechtmatigheid
- Revolverendheid en multiplier
- Governance en management
- Risicomanagement
- Interactie met stakeholders
- Maatschappelijke inbedding
- Marktfalen
- Verhouding ten opzichte van eerdere evaluatie en leerervaringen.

Met de evaluatie is getracht bovenstaande thema's in kaart te brengen en daarmee de – in de afgelopen vier jaar - gerealiseerde maatschappelijke impact te duiden. De vier fondsen zijn daarbij parallel aan elkaar onderzocht. Vervolgens zijn de bevindingen per fonds op een hoger abstractieniveau samengebracht om het beeld te geven van de voortgang op het niveau van de vier fondsen gezamenlijk. Deze wordt beschreven in het overkoepelende rapport.

### Activiteiten

De evaluatie van de fondsen heeft plaats gevonden aan de hand van een aantal activiteiten. Deze worden hieronder benoemd en verder toegelicht.

1. Documentstudie
2. Cijfermatige analyse
3. Interviews
4. Focusgroepen
5. Casestudies

#### *Documentstudie*

Als eerste is er een documentstudie uitgevoerd. Daarvoor zijn per fonds de volgende schriftelijke bronnen bestudeerd:

- provinciaal beleid op het thema waar het fonds actief is
- investeringsreglement en statuten fonds
- jaarplannen
- jaarverslagen
- tussentijdse rapportages
- planning en control documenten
- verslaglegging naar en verantwoording aan de provincie
- risicoanalyses
- stukken van en naar provinciale staten betreffende het fonds

---

<sup>19</sup> De onderzoeksvragen worden in de hoofdreportage en per deelreportage benoemd in de inleiding.



### *Cijfermatige analyse*

Vervolgens is er een cijfermatige analyse uitgevoerd. Deze cijfermatige analyse heeft op twee manieren plaatsgevonden:

1. Uitvraag gegevens middels informatieformat
2. Bestudering gegevens gerapporteerd in verslagen en verantwoording naar provincie

Voor de eerste stap is er een Excel format ontwikkeld, waarin verschillende KPI's en gegevens benoemd zijn die de fondsen dienden aan te leveren. Op basis van deze gegevens is er een overall analyse gemaakt van de financiële, operationele en maatschappelijke indicatoren van de fondsen. Deze gegevens zijn vervolgens getoetst en aangevuld met gegevens verkregen uit jaarverslagen, interne rapportages en verantwoording naar de provincie. Middels het informatieformat zijn per fonds de volgende gegevens uitgevraagd.

- Een overzicht van cases waarin per jaar in is geïnvesteerd, met per project een beschrijving van:
  - Naam
  - Type case (projecten, ondernemingen en fonds-in-fonds investeringen)
  - Type financiering (subsidie, lening, participatie, garantstelling, overig)
  - Omvang van de financiering
  - Omvang van totale verkregen financiering door de case
  - Doorlooptijd van de financiering
  - Indien relevant / beschikbaar: overzicht van type cofinanciers en aandeel van de financiering in de case
  - Indien relevant: omvang van de exit
- Aantal gefinancierde cases per jaar (doel en gerealiseerd)
- Aantal afgewezen aanvragen (gerealiseerd)
- Aantal Exits (doel en gerealiseerd)
- Aantal Faillissementen (gerealiseerd)
- Financiële omvang Exits per jaar (doel en gerealiseerd)
- Financiële omvang Faillissementen per jaar (gerealiseerd)
- Totale Fondsomvang per jaar (doel en gerealiseerd)
- Geïnvesteerde middelen per jaar (doel en gerealiseerd)
- Commitments per jaar (doel en gerealiseerd)
- Buffer aanvullende financiering per jaar (doel en gerealiseerd)
- Buffer beheervergoeding per jaar (doel en gerealiseerd)
- Vrij beschikbaar per jaar (doel en gerealiseerd)
- Revolverendheid per jaar (doel en gerealiseerd)
- Multiplier (doel en gerealiseerd)
- Organisatie- en beheerkosten van fondsbeheerder
- Maatschappelijke indicatoren (dit betreffen fondsspecifieke gegevens en zijn naast het format aangeleverd)





### *Interviews*

Na het bestuderen van de documenten en cijfers zijn er inhoudelijk verdiepende interviews gehouden. De lijst met personen die geïnterviewd zouden worden zijn samengesteld door de onderzoekers en betrokkenen bij de fondsen en vooraf voorgelegd aan de begeleidingscommissie en werkgroep per fonds. Per fonds zijn er circa 10-15 interviews gehouden. Per fonds is gesproken met:

- Provinciale Accountant
- Gedeputeerde (indien mogelijk)
- Fondsmanager
- Vertegenwoordiger(s) van de Raad van Toezicht
- Vertegenwoordiger(s) van de Adviescommissie
- Externe experts
- Externe partners

Gesprekspartners per fonds zijn te vinden in de bijlage in de fondsrapportages.

### *Focusgroepen*

Per fonds zijn er twee focusgroepen gehouden. Deelnemers aan deze focusgroepen bestaan uit gebruikers van de fondsen (vertegenwoordigers van organisaties die een aanvraag hebben gedaan naar de middelen) en experts actief in de thema's en het ecosysteem waarin de fondsen opereren. Omwille van agendatechnische redenen zijn een beperkt aantal focusgroepen opgeknipt in losse in plaats van groepsgewijze interviews. Per fonds zijn er 6 tot 12 deelnemers geweest aan de focusgroepen.

### *Casestudies*

Per fonds zijn er twee casestudies uitgevoerd (8 in totaal). De casestudies zijn gehouden aan de hand van een interview met één van de aanvragers of de vanuit het fonds gefinancierde projecten. Net zoals de focusgroepen is er in de casestudies ingegaan op de ervaringen met het fonds en de gerealiseerde effecten van de investering ter verdieping van de onderzoeksresultaten. Daarnaast dienen de casestudies als illustratie aan de hand waarvan inzichtelijk gemaakt kan worden hoe een aanvraagproces loopt en waar beschikbare middelen voor worden ingezet. Hiermee is ook het maatschappelijk effect van de investeringen door de fondsen voor die cases in kaart gebracht.

## Bijlage 3 Geïnterviewde personen en geraadpleegde documenten



<i>Organisatie</i>	
	Operationaliseringsplan EFB (6 februari 2014)
	Uitwerking investeringsplan (oktober 2013)
	Businessplan EFB PNB (7 mei 2013)
	Activiteitenplannen 2017, 2018, 2019 & 2020 EFB Brabant
	Update Mandaatregeling BOM Renewable Energy (19 april 2018). Miriam Dragstra & Harmen de Kool.
	Investeringsstrategie Biomassa (9 maart 2020). Fondsmanagement EFB Brabant.
	Waarderingsproces Participaties (juli 2020). Koen den Houting & Sabine van Dongen.
	Businessplan EFB Brabant (7 mei 2013)
	Vaststelling minimum rendementseisen 2019 (15 april 2019). Ernst Coolen & Koen den Houting.
	Vaststelling rendementseisen 2020 (22 juni 2020). Ernst Coolen & Koen den Houting.
	Operationaliseringsplan EFB Brabant
	Procesbeschrijving Acquisitie & Intake BOM
	Procesbeschrijving Begeleiding en Exit BOM
	Uitwerking Investeringsplan EFB Brabant (oktober 2013).
<i>Dealflowoverzicht</i>	
	Pijplijnoverzicht januari 2021 EFB Brabant
<i>Voorbeelden &amp; Templates</i>	
	Template Committed Offer (Project)
	Template Indicative Offer (Project)
	Template Update Note
	Template Investeringsvoorstel
	Template Quick Scan
	Template Update Note
	Template Investeringsvoorstel
<i>Oprichting en Reglementen</i>	
	Concept Bestuursbesluiten ondergoedkeuring AVA (3 december 2013). BOM.
	Conceptreglement ic BOM inclusief aanvulling EFB Brabant (3 december 2013). De Brauw Blackstone Westbroek.
	Leningovereenkomst getekend EFB Brabant (12 december 2013). Provincie Noord-Brabant.
	Aandeelhoudersinstructie getekend EFB Brabant (12 december 2013).
	Investeringsreglement getekend EFB Brabant B.V. (12 december 2013). EFB Brabant.
	Besluit tot subsidieverlening EFB (18 januari 2016). Provincie Noord- Brabant.
	GS besluit oprichting EFB. Provincie Noord-Brabant.
	GS beslisformulier AvA BOM Holding, 19 mei 2015
	GS beslisformulier AvA BOM Holding, 17 mei 2016



	Besluit GS – wijziging fondsvoorwaarden, 23 oktober 2018
	Brief PNB wijziging fondsvoorwaarden m.b.t. maximum aandeel ontwikkelfase, 19 mei 2017
	Aandeelhoudersregister EFB Brabant BV (11 december 2013)
	Afschrift akte van oprichting EFB Brabant
	Uittreksel KvK EFB Brabant BV (December 2013). De Brauw Blackstone Westbroek.
	Richtlijnen en aandachtspunten voor vastlegging van waardering (14 januari 2021)
<i>Jaarplannen en Verslagen</i>	
	EFB Brabant B.V. Voortgangsrapportage HY 2017-HY2020
	EFB Brabant B.V. Voortgangsrapportage FY 2017-FY2020
	EFB Brabant B.V. Jaarrekening 2014, 2017, 2018, 2019, 2020. EFB Brabant B.V.
	Cijfers EFB 2014-2016
	Cijfers EFB 2017-2020
<i>Context</i>	
	Activiteitenplan BOM 2016 (2 december 2015)
	Uitvoeringsprogramma Energie 2016-2019 (februari 2014). Provincie Noord-Brabant.
	Kaderprogramma Energietransitie als kans voor innovatie en duurzaamheid 2010-2020 (juli 2010). Provincie Noord-Brabant.
	1e tranche Investeringsprogramma Energietransitie (16 november 2010).
	BOM Renewable Energy Infographic NL dec 2018. EFB Brabant.
	BOM Renewable Energy Infographic NL maart 2020 EFB Brabant.
	Marktverkenning energieprojecten 24 04

*Tabel 6. Documentenlijst*

<b>Organisatie</b>	<b>Functie</b>
BOM	Directielid EFB Brabant
BOM	Fondsmanager
RvC	Lid RvC BOM
E3Partners	Directeur / fondsmanagement
RVO	Adviseur Kredieten
Invest.nl	Sr business development manager
Provincie Noord-Brabant	Strateeg Energietransitie
Provincie Noord-Brabant	Programmabeheerder
Meewind	Directeur
Provincie Noord-Brabant	Financieel adviseur treasury en participaties
Investeringscommissie Projects	Voorzitter / IC Lid
Investeringscommissie Projects	IC Lid

*Tabel 7. Overzicht geïnterviewde personen*

<b>Organisatie</b>	<b>Functie</b>
Provincie Noord-Brabant	Programmabeheerder
Enpuls	Beleidsmaker
Havenbedrijf Moerdijk	Commercieel manager
Ovvia	CEO
Duurzaam opgewekt	CEO
Solease	Founder
Spinderwind	Founder



*Tabel 8. Overzicht deelnemers focusgroep*

## Onze contactgegevens

### KplusV

#### Vestiging Arnhem

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

#### Vestiging Amsterdam

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

#### Vestiging 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) | [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.

