



Vlaamse overheid

Beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie

Plan van aanpak

Evaluatie

Limburgse Reconversie Maatschappij (nv LRM)

2014-2018

5 september 2018

Afdeling Strategie en Coördinatie
Afdeling Ondernemen en Innoveren





INHOUD

1.	Situering	3
1.1	Inleiding	3
1.2	Aanleiding voor de evaluatie	4
2.	Begeleiding van de opdracht	5
2.1.	Stuurgroep	5
2.2.	Operationele werkgroep	5
3.	Omschrijving van de opdracht	6
3.1.	Doelstellingen van de evaluatie	6
3.2.	Verwachtingen op het vlak van de oplevering	6
4.	Activiteiten complementair aan de opdracht	7
5.	Omschrijving van de opdracht in evaluatieluiken/-onderdelen	7
5.1.	Evaluatie van de werking en het functioneren van LRM	8
5.2.	Evaluatie van de prestaties, resultaten en impact van LRM	8
5.3.	SWOT-analyse	9
5.4.	Blik op de toekomst	9
5.5.	Bijkomende gegevensverzameling/informatie-inwinning voor de evaluatieopdracht	10
5.6.	Evaluatierapport met conclusies en aanbevelingen	11
5.7.	Toelichten van de vaststellingen en resultaten opgenomen in het eindrapport (verplichte optie)	11
6.	Aandachtspunten bij deze opdracht	11
6.1.	Evaluatiemethodologie	11
6.2.	Betrokkenheid van LRM bij de evaluatie	12
7.	Informatiebronnen	12

////////////////////////////////////

1. SITUERING

1.1 Inleiding

Op 1 februari 1994 werd de naamloze vennootschap Limburgse Reconversie Maatschappij (nv LRM of kortweg LRM) opgericht, met maatschappelijke zetel te 3500 Hasselt, Kempische Steenweg 311 bus 4.01 ingeschreven in de Kruispuntbank voor Ondernemingen onder het ondernemingsnummer 0452.138.972, bij uittreksel gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 24 februari 1994.

Het decreet van 7 mei 2004 betreffende de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid machtigt het Vlaamse Gewest in artikel 3, §1 om onder bepaalde voorwaarden – met name dat het Vlaamse Gewest te allen tijde rechtstreekse vennootschapsrechtelijke controle blijft uitvoeren – deel te nemen in investeringsmaatschappijen zoals LRM. Volgens hetzelfde decreet bestaat het maatschappelijk doel van LRM erin om

1° onverminderd het bepaalde in artikel 12 van het kaderdecreet, het zelf of samen met anderen deelnemen met kapitaal in en het verstrekken van kapitaalsubstituten, onder meer in de vorm van leningen aan bestaande of nog op te richten ondernemingen, verenigingen, samenwerkingsverbanden en andere juridische entiteiten, al dan niet bekleed met rechtspersoonlijkheid, die bijdragen tot de economische ontwikkeling of de tewerkstelling van de provincie Limburg;

2° het uitvoeren van de bijzondere opdrachten van de Vlaamse regering waarvan de uitvoeringsmodaliteiten, de verantwoordelijkheden, de kostendekking en de vergoeding geregeld worden in afzonderlijke overeenkomsten met het Vlaamse Gewest.

In de uitvoering van de bepalingen van het decreet betreffende de investeringsmaatschappijen (artikel 7) werd op 13 juni 2014 een nieuwe samenwerkingsovereenkomst afgesloten tussen LRM en het Vlaamse Gewest voor een periode van vijf jaar¹. In artikel 5 van deze overeenkomst wordt de strategische doelstelling van LRM als volgt geformuleerd:

LRM draagt actief bij tot de transformatie van het economische weefsel van Limburg door middel van haar aanbod van risicokapitaal en financiering van infrastructuur. De hoofdplicht van LRM bestaat daarom uit het aanwenden van de haar ter beschikking staande middelen voor het voeren van een dynamisch investeringsbeleid gericht op de creatie van duurzame tewerkstelling en economische ontwikkeling in Limburg. LRM financiert daartoe bedrijven en projecten die duurzame economische activiteiten en tewerkstelling genereren in de provincie Limburg. LRM ontwikkelt ook bedrijventerreinen en sectorspecifieke infrastructuur. Bij al haar investeringsbeslissingen streeft LRM een economisch, financieel en maatschappelijk rendement na. LRM heeft ook een engagement op het vlak van het beheer en de valorisatie van het materieel en immaterieel mijnerfgoed.

Deze strategische doelstelling werd vervolgens vertaald in acht operationele doelstellingen die in artikel 6 van de samenwerkingsovereenkomst worden omschreven.

§1 Aanwijsbare band met de provincie Limburg

In al haar deelnemingen, financieringen en adviesverleningen, gaande van lokale tot internationale deelnemingen en betrokkenheden, neemt LRM als onderscheidend criterium aan dat er een aanwijsbare band moet bestaan of gecreëerd worden met de provincie Limburg.

¹ Artikel 17 betreffende de duurtijd van de samenwerkingsovereenkomst stelt dat de overeenkomst wordt afgesloten voor een periode van vijf jaar die ingaat op de datum van ondertekening. Concreet gaat de samenwerkingsovereenkomst in op 13 juni 2014 en eindigt ze op 12 juni 2019.

§2 Ondersteunen van de uitvoering van het uitvoeringsplan Strategisch Actieprogramma Limburg 2013-2019 (SALK)

Een belangrijke component van het SALK bestaat uit de verhoging van de slagkracht van LRM. LRM zal deze verhoogde slagkracht inzetten om alle acties uit het uitvoeringsplan SALK, zoals goedgekeurd door de Vlaamse Regering op 15 juli 2013, te helpen verwezenlijken.

§3 Focus op speerpuntsectoren en financiering van kmo's

Het investeringsbeleid van LRM zal tweeledig zijn. Een generiek deel zal gericht zijn op laagdrempelige investerings- en financieringsinstrumenten gericht op lokale kmo's uit verschillende sectoren (maakindustrie, logistiek, ...). Een specifiek deel zal gericht zijn op investeringen in welomlijnde speerpuntsectoren, zoals ICT, media, vrije tijd, cleantech, zorg en bio- en medtech.

§4 Samenwerking met Limburgse kennisinstellingen

LRM zal een belangrijke bijdrage leveren tot de verdere door groei van de Limburgse economie naar een kenniseconomie. Hiertoe zal LRM strategische samenwerkingsverbanden opzetten met alle Limburgse kennisinstellingen en met de Strategische Onderzoekscentra (SOC's) van de Vlaamse overheid met het oog op de realisatie van spin-offs.

§5 Limburg Klimaatneutraal

Limburg is een regio waar duurzaamheid vooropstaat. Investerings in hernieuwbare energieprojecten en het provinciaal klimaatplan "Limburg gaat klimaatneutraal" zijn er op gericht om Limburg om te vormen tot een CO₂-neutrale regio. LRM zal een investeringsstrategie voeren die het behalen van deze doelstelling ondersteunt. In het kader van deze doelstelling zal LRM ook samenwerking nastreven met Nuhma nv.

§6 Logistieke infrastructuur

LRM zal gerichte investeringen ter verbetering van de Limburgse logistieke infrastructuur uitvoeren om onder andere de aantrekkelijkheid van de Limburgse regio voor buitenlandse investeerders te verhogen.

§7 Ontwikkeling mijnterreinen

LRM moet de nodige mensen en middelen vrij maken voor de ontwikkeling van de oude Limburgse mijnsites.

§8 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

LRM zal een voorbeeldrol vervullen op vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit betekent dat LRM op een systematische manier economische, sociale en milieuovertuigingen zal integreren in haar bedrijfsvoering en dit in overleg met haar diverse stakeholders.

In de lopende samenwerkingsovereenkomst worden onder andere bepaald: de verplichtingen wat betreft corporate governance, de informatie en rapporteringsverplichtingen in hoofd van LRM, de activiteiten die LRM prioritair dient te ondernemen om de doelstellingen te realiseren, de gehanteerde regels wat betreft de operationele kosten en de financiële rendementsdoelstellingen en -verplichting.

1.2 Aanleiding voor de evaluatie

De Vlaamse Regering moet erover waken dat de algemene werking en de activiteiten van haar investeringsmaatschappijen zoals LRM geëvalueerd worden. Daartoe worden op regelmatige basis evaluaties uitgevoerd van het beleid en de beleidsinstrumenten op basis van strategische en operationele doelstellingen en indicatoren die vastgelegd worden in hetzij de overeenkomsten gesloten tussen het

De stuurgroepvergaderingen worden voorbereid door en in samenwerking met deze operationele werkgroep.

3. OMSCHRIJVING VAN DE OPDRACHT

3.1. Doelstellingen van de evaluatie

De doelstelling(en) van de evaluatie is (zijn) niet expliciet bepaald in de lopende samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM.

Concreet dient de evaluatie in ieder geval een antwoord te formuleren op volgende kernvragen: *“In hoeverre heeft LRM zijn (operationele) doelstellingen en/of (eventuele bijzondere) opdrachten – zoals beschreven in artikelen 6, 10, 11 en 13 van de samenwerkingsovereenkomst – behaald en/of uitgevoerd?”* en *“Hoe krijgt een eventuele nieuwe samenwerkingsovereenkomst best vorm zodat LRM in de toekomst haar doelstellingen maximaal kan realiseren en optimaal functioneert binnen het beleid?”*

De vooropgestelde evaluatie van de werking van LRM in het kader van de lopende samenwerkingsovereenkomst (2014-2019) ambiert dus om zowel de wijze waarop LRM haar maatschappelijk doel, doelstellingen en/of (eventuele bijzondere) opdrachten in de context van de samenwerkingsovereenkomst heeft vervuld te analyseren en te beoordelen, als beleidsopties aan te reiken voor de toekomst van LRM. De evaluatie dient minstens betrekking te hebben op de algemene werking (d.i. interne organisatie, bestuur en governance, personeelsbeleid, financieel beleid, ICT-beleid, communicatiebeleid) en de inhoudelijke werking van LRM (d.i. projecten, productaanbod, enz.) en op de toekomst van LRM. Wat de beleidsopties voor de toekomst betreft, is het belangrijk dat de evolutie in de financiële markten en specifiek de opportuniteiten en uitdagingen die zich daar in de nabije en verre toekomst aandienen in rekening gebracht worden.

De opdracht waarvan sprake is in dit (ontwerp van) plan van aanpak omvat de evaluatie van LRM (over de periode 2014-eind 2018) en de wijze waarop LRM haar doelstellingen en/of (eventuele bijzondere) opdrachten heeft vervuld in het kader van de aflopende samenwerkingsovereenkomst (2014-2019). De opdracht omvat tevens het formuleren van aanbevelingen voor de toekomstige werking van LRM en dit rekening houdend met de beleidscontext, het gevoerde beleid inzake het economisch overheidsinstrumentarium en dan specifiek wat betreft de investeringsmaatschappijen en de plaats die deze investeringsmaatschappijen innemen als kredietverlener op de financiële markten.

3.2. Verwachtingen op het vlak van de oplevering

Als resultaten van de evaluatie worden minstens verwacht:

- Analyse en beoordeling van de wijze waarop LRM haar strategische en operationele doelstellingen heeft vervuld en/of haar (eventuele bijzondere) opdrachten heeft uitgevoerd in de context van de samenwerkingsovereenkomst. Dit omvat zowel een inhoudelijke analyse (projecten, producten, enz.), een organisatorische analyse (algemene werking en bedrijfsvoering in al haar aspecten), een financiële analyse als een portfolio-analyse;
- SWOT-analyse;
- Analyse en beoordeling van de toekomstplannen van LRM rekening houdend met zowel de evoluerende beleidscontext als de evoluties in de financiële markten;
- Conclusies betreffende verbetermogelijkheden van LRM en rekening houdend met de uitdagingen waarmee LRM in de toekomst zal worden geconfronteerd. Dit omvat het formuleren van aanbevelingen voor het opstellen van een nieuwe



samenwerkingsovereenkomst, strategische en operationele doelstellingen, rendementsdoelstellingen, enz.;

- Het opstellen van een finaal evaluatierapport.

4. ACTIVITEITEN COMPLEMENTAIR AAN DE OPDRACHT

In deze paragraaf worden een aantal activiteiten beschreven die geen deel uitmaken van de opdracht zelf, maar die wel essentiële informatie opleveren voor de uitvoering ervan door de opdrachtnemer.

a) Informatie en rapportageverplichtingen in hoofde van LRM

Conform artikel 7 van de samenwerkingsovereenkomst is LRM ertoe gehouden de voogdijminister halfjaarlijks te informeren omtrent de activiteiten van de vennootschap, met name door overlegging van het budget, de meerjarenplanning, de halfjaar- en de jaarcijfers, zoals goedgekeurd door de raad van bestuur.

b) Uitwerking strategiebepaling en toekomstmogelijkheden

LRM is een consultatieronde opgestart voor de uitwerking van een strategiebepaling en toekomstmogelijkheden in functie van de onderhandelingen over een nieuwe samenwerkingsovereenkomst (2019-2023). Voor de concrete uitwerking van deze toekomstvisie heeft LRM al een externe consultant aangesteld. Tijdens de maanden september en oktober 2018 worden in dit verband consultatierondes voorzien met de stakeholders van LRM. De oplevering van het finale strategierapport van deze externe consultant wordt in principe eind november 2018 verwacht.

c) Gelijktijdige consultatierondes in opdracht van EWI (evaluatie) en LRM (strategiebepaling en toekomstmogelijkheden)

In het najaar van 2018 zullen gelijktijdig twee gelijktijdige consultatierondes lopen bij LRM; een consultatieronde in opdracht van het Departement EWI voor de evaluatie van LRM in het kader van het aflopen van de huidige samenwerkingsovereenkomst (2014-2019) en een consultatieronde in opdracht van LRM voor het uitzetten van de strategiebepaling en toekomstmogelijkheden voor LRM in het kader van de onderhandelingen van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst (2019-2023). Een goed overleg tussen beide consultants is dus zeer belangrijk om de belasting voor zowel het voorwerp van evaluatie (LRM) als de betrokken stakeholders (raad van bestuur, klanten LRM, enz.) tot een minimum te beperken.

5. OMSCHRIJVING VAN DE OPDRACHT IN EVALUATIELUIKEN/ONDERDELEN

De opdracht waarvan sprake is in dit (ontwerp van) plan van aanpak omvat de evaluatie van LRM. De missie, strategische en operationele doelstellingen en financiële rendementsdoelstellingen – rendementsverplichtingen zijn algemeen omschreven in de lopende samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM.

De doelstelling(en) van de evaluatie van LRM is (zijn) niet expliciet bepaald in de lopende samenwerkingsovereenkomst. Ondanks het ontbreken van concrete evaluatiebepalingen worden in wat volgt de verwachte resultaten verder beschreven in een aantal evaluatielijken. Deze liiken dienen in de evaluatieopdracht te worden opgenomen maar vormen geen exhaustieve opsomming. De gekozen

////////////////////////////////////

evaluatieonderwerpen (per luik) zijn ook niet altijd even strikt van elkaar te scheiden. Overlappendingen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten.

In de omschrijving van deze luiken wordt een eerste aanzet gegeven voor een set van evaluatievragen. Het is hierbij de bedoeling dat ze (onder meer door de inschrijver) verder worden uitgewerkt, om zo te komen tot een set van relevante evaluatievragen die leiden tot een goed onderbouwde evaluatie die tegemoetkomt aan de elementen aangedragen in de verschillende luiken.

5.1. Evaluatie van de werking en het functioneren van LRM

De bedoeling van de evaluatie is om na te gaan op welke wijze LRM haar taken heeft opgenomen in de periode 2014-2018. Hierbij dient onder meer gekeken te worden naar de mate waarin de uitvoering van de overeenkomst efficiënt gebeurde en waar en hoe er nog efficiëntiewinsten geboekt kunnen worden.

Bij het kaderen van deze analyses wordt onder meer de afstemming en synergie met andere actoren en stakeholders, eventueel ook op internationaal vlak, meegenomen. Hierbij is het belangrijk na te gaan hoe LRM samengewerkt heeft met andere structurele partners en actoren en in het bijzonder met de Limburgse kennisinstellingen, PMV, VEB en Nuhma nv.

Verder komen elementen als personeelsmanagement, communicatiebeleid en -voorwaarden, principes van deugdelijk bestuur, enz. waartoe LRM zich engageerde aan bod in dit luik.

Volgende evaluatievragen worden naar voor geschoven:

- Op welke wijze worden de (rendementsgebonden) investeringen toegekend? Wat zijn de gehanteerde criteria en definities in dit proces? Op welke wijze staan deze criteria in verbinding met de missie en doelstellingen van LRM? Hoe verloopt het investeringstraject? Welke resultaten heeft LRM in het algemeen behaald?
- Hoe is LRM gestructureerd en georganiseerd? Is deze structuur en organisatie voldoende transparant/kostenefficiënt, enz.? Wordt de autonomie van LRM voldoende gewaarborgd?
- Welke communicatiestrategie hanteert LRM en dit t.a.v. de verschillende klanten/doelgroepen?
- Hoe verliep de samenwerking met PMV, VEB en Nuhma nv? Welk impact hadden deze samenwerkingen?
- ...

5.2. Evaluatie van de prestaties, resultaten en impact van LRM

De bedoeling van dit luik van de evaluatie is om na te gaan in welke mate LRM haar missie en strategische en operationele doelstellingen en/of (eventuele bijzondere) opdrachten heeft vervuld/gerealiseerd. Hierbij dienen zowel resultaten op het vlak van economische alsook maatschappelijke valorisatie in rekening gebracht worden. Dit houdt onder meer een analyse in van de realisatie van de doelstellingen aan de hand van de planning en de verantwoording in de jaarverslagen, de realisatie van de bepalingen van de samenwerkingsovereenkomst, enz., maar ook een inzicht in de doelgroepen en klanten die LRM heeft bereikt/geholpen. Een portfolio-analyse kan hiervoor een eerste aanzet vormen.

Concreet heeft dit luik van de evaluatie betrekking op de prestaties van LRM. De gangbare praktijk schrijft voor dat deze prestaties in de samenwerkingsovereenkomst vastgelegd worden in prestatie-indicatoren. In de lopende overeenkomst werden echter geen dergelijke indicatoren concreetiseerd. Bovendien dient opgemerkt te worden dat prestatie-indicatoren op zich onvoldoende zijn om bijvoorbeeld een kwalitatief beeld te krijgen van de werking, prestaties en resultaten van een instelling.



De evaluatie dient immers ook de impact die LRM heeft (gegenereerd) in kaart te brengen. Dit houdt onder meer de bijdrage in die LRM levert aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen. Voorts dient de analyse ook in te gaan op de impact die LRM heeft op het Limburgse maatschappelijke en economische weefsel door onder meer de creatie van duurzame tewerkstelling en/of economische ontwikkeling in de provincie.

Met betrekking tot de financiële analyse wordt verwacht dat er een totaalbeeld van de uitgaven en inkomsten verbonden met de investeringsactiviteiten gegeven wordt, zowel voor de verschillende soorten activiteiten vooropgesteld in de samenwerkingsovereenkomst als voor de balans en de uitkering van de jaarlijkse dividenden.

Een benchmark van (de activiteiten van) LRM ten opzichte van andere gelijkaardige organisaties of beleidsinitiatieven kan mogelijk nuttige informatie opleveren.

Volgende evaluatievragen worden naar voor geschoven:

- Heeft LRM haar (operationele) doelstellingen zoals neergeschreven in de samenwerkingsovereenkomst gehaald en was dit op een aanvaardbare manier?
- Wat is het effect en de impact van de activiteiten van LRM? In welke mate hebben de activiteiten van LRM bijgedragen tot de creatie van duurzame economische activiteiten en/of tewerkstelling in Limburg?
- Op welke wijze wordt de performantie van LRM momenteel gemeten? Zijn de gekozen kerncijfers eenduidig, relevant, dynamisch, up-to-date? Welke ontbreken mogelijk? Welke zijn eventueel overbodig? Op welke manier kan de performantie van LRM in de toekomst opgevolgd worden?
- Heeft het streven naar een jaarlijkse dividenduitkering van minstens 10 miljoen euro (artikel 14 in de samenwerkingsovereenkomst) impact op de investeringsmogelijkheden van LRM?
- ...

5.3. SWOT-analyse

Op basis van de informatie en inzichten verzameld in alle voorgaande luiken, is het de bedoeling dat een SWOT-analyse wordt opgesteld, rekening houdend met de missie, taken en doelstellingen van LRM, maar ook met de evolutie in de financiële markten en de opportuniteiten en uitdagingen die zich daar in de nabije en verdere toekomst aandienen.

Volgende evaluatievragen worden naar voor geschoven als onderdeel van deze beoordeling:

- Wat zijn de sterke/zwakke punten van LRM? Welke uitdagingen en bedreigingen dienen zich aan in de nabije toekomst? Bieden er zich nieuwe financieringsmogelijkheden of -producten aan zoals bijvoorbeeld stapelfinanciering²? (Eventueel benchmark met andere financiële organisaties in binnen- of buitenland).
- ...

5.4. Blik op de toekomst

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de toekomstmogelijkheden voor een instrument als LRM en dit tegen de achtergrond van de evoluerende beleidscontext en uitgaande van

² Stapelfinanciering houdt in dat bedrijven en/of ondernemers ervoor kiezen om verschillende financieringsbronnen (bijvoorbeeld traditionele lening, achtergestelde lening bij investeringsmaatschappij, crowdfunding, enz.) te combineren.



6.2. Betrokkenheid van LRM bij de evaluatie

LRM zal intensief bij de evaluatie worden betrokken en zal alle informatie verschaffen die de opdrachtnemer of de stuurgroep nodig achten voor het uitvoeren van hun opdracht.

Het is duidelijk dat bij de uitvoering van de opdracht de rechtstreeks betrokkenen (met name LRM en haar stakeholders) nauw zullen moeten worden betrokken.

Om de uitvoering van de opdracht zo goed mogelijk te laten verlopen, heeft de aanbestedende overheid de rechtstreeks betrokkenen al geïnformeerd over de grote lijnen van de evaluatie en dit voor de eigenlijke aanvang van de opdracht. Bedoeling is o.m. maximale medewerking te garanderen.

7. INFORMATIEBRONNEN

De opdrachtnemer wint al de benodigde informatie in die nodig is voor de uitvoering van zijn opdracht. Volgende informatie zal ter beschikking worden gesteld aan de consultant.

Voor het opstellen van de offerte:

- De samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM voor de periode 2014-2019;
- Beleidsnota's en beleidsbrieven (via de website <https://www.ewi-vlaanderen.be>);
- Beleidsdocumenten Vlaamse overheid;
- Informatie over LRM en haar initiatieven (via de website <https://www.lrm.be>).

Bij de plaatsing van de opdracht (of later):

- Verslaggeving van LRM: jaarrekeningen, jaarverslagen, enz.;
- Toekomstvisie 2019-2023 opgesteld door LRM in samenwerking met een externe consultant als aanzet voor een nieuw beleidsplan (in principe vanaf eind november 2018);
- Het evaluatierapport van 2010.

////////////////////////////////////