



DEPARTEMENT
ECONOMIE
WETENSCHAP &
INNOVATIE

**PLAN VAN AANPAK
VOOR DE
IN 2023
GEPLANDE EVALUATIE
VAN DE
LIMBURGSE RECONVERSIE
MAATSCHAPPIJ
(LRM-GROEP)**

Afdeling Strategie & Coördinatie
Afdeling Ondernemen & Innoveren

Laatst gewijzigd op: 28 februari 2023

Evaluatiecel Departement EW

Inhoud

Inhoud.....	2
1. De Vlaamse beleidscontext.....	4
1.1. Wetgevend kader.....	4
1.2. De Vlaamse beleidscontext.....	5
1.2.1. Regeerakkoord 2019-2024.....	5
1.2.2. Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024.....	6
1.2.3. Beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT).....	7
2. De Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM).....	11
2.1. Samenwerkingsovereenkomst 2019-2024.....	11
2.1.1. Missie en Strategisch kader.....	11
2.1.2. Operationeel kader en taken.....	14
2.1.3. Informatie, rapporteringen en evaluatie.....	15
2.2. Beslissingen van de Vlaamse Regering.....	16
2.3. Doorlichting door het Rekenhof (2018).....	17
2.4. Evaluatie in opdracht van het Departement EWI (2018).....	17
3. Aanleiding voor de evaluatie van de LRM-groep.....	20
4. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten.....	21
4.1. Uitgangspunten voor evaluaties vanaf 2020.....	21
4.2. Doelstellingen van de evaluaties.....	21
4.3. Beoogde resultaten van de evaluaties.....	22
5. Evaluatieluiken.....	24
5.1. Ex-postevaluatie.....	24
5.1.1. Beleidsplanning en -realisatie.....	24
5.1.2. Werking, governance en aansturing.....	25
5.1.3. Resultaten en impact.....	26
5.1.4. LRM als publieke investeringsmaatschappij.....	26
5.1.5. Evolutie van LRM sinds de evaluatie van 2018.....	26
5.2. Ex-ante-evaluatie.....	27
5.3. Conclusies en aanbevelingen.....	27
6. Onderdelen en aanpak van de evaluatie.....	28
6.1. Methodologieën.....	28
6.2. Ondersteunende bronnen en werkzaamheden voor de evaluatie.....	28
6.2.1. Bronnen.....	28
6.2.2. Zelfevaluatie met betrekking tot LRM-groep.....	28
6.3. Evaluator.....	29
6.4. Begeleiding van de evaluatie/evaluatieproces.....	29
6.5. Planning.....	30
7. Informeren van en communiceren met het evaluatievoorwerp.....	31
8. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie.....	32
8.1. Beschikbare documenten.....	32
9. Gebruik en verspreiding van de evaluatieresultaten.....	33
Bijlage 1. Leidraad/richtlijn voor de zelfevaluatie op te stellen door LRM in het kader van de evaluatie van 2023.....	34
1. Inleiding.....	34

2.	Context voor het opstellen van de zelfevaluatie.....	34
3.	Richtlijn/Leidraad voor het opstellen van de zelfevaluatie	35
3.1.	Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode 2018/2019-2023)	35
3.2.	Inhoud van de ex-antezelfevaluatie (2024-2029).....	37

1. De Vlaamse beleidscontext

In Vlaanderen wordt de rol van de overheid als ondernemer-investeerder onder andere vervuld via **de investeringsmaatschappijen** van de Vlaamse overheid. Deze investeringsmaatschappijen handelen volledig op eigen initiatief en trachten bij te dragen aan de ontwikkeling van privébedrijven die een interessante economische en maatschappelijke meerwaarde kunnen bieden. Van deze investeringsmaatschappijen wordt verwacht dat deze katalysatoren van economische groei zijn in Vlaanderen waarbij een performant, innovatief en klantgericht beleid wordt gevolgd.

1.1. WETGEVEND KADER

Het wetgevend kader inzake de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid is vastgelegd in het decreet van 7 mei 2004. Concreet stelt artikel 3, §1, van dit decreet dat het Vlaamse Gewest onder bepaalde voorwaarden – met name dat het Vlaamse Gewest ten allen tijde rechtstreekse vennootschapsrechtelijke controle blijft uitvoeren – gemachtigd is om deel te nemen in investeringsmaatschappijen.

Conform artikel 2 worden onder “investeringsmaatschappijen” volgende vennootschappen verstaan: de Limburgse Reconversie Maatschappij^{1,2} (LRM), de Participatiemaatschappij Vlaanderen³ (PMV) en de Vlaamse Participatiemaatschappij⁴ (VPM). De precieze omschrijving van de missie, taken en het maatschappelijke doel van deze investeringsmaatschappijen, alsook hun juridische kwalificatie als privaatrechtelijke vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap (EVA) zoals bedoeld in artikel III.14⁵ van het Bestuursdecreet zijn vastgelegd in het decreet van 7 mei 2004 betreffende de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid.

¹ De naamloze vennootschap Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM nv) opgericht bij notariële akte van 1 februari 1994, bij uittreksel gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 24 februari 1994 onder het nummer 940224-318, met inbegrip van alle latere wijzigingen van de statuten.

² In wat volgt worden zowel de termen LRM, ESR-LRM-groep en LRM-groep gebruikt. De term LRM verwijst naar de investeringsmaatschappij LRM nv. De term ESR-LRM-groep (waarbij ESR staat voor Europees Stelsel van Rekeningen) verwijst naar de vennootschappen van de LRM-groep die binnen de begroting van de Vlaamse overheid vallen. Dit betreffen met andere woorden de entiteiten die door het Instituut voor de Nationale Rekeningen (INR) gecategoriseerd worden als sector 1312 “Deelstaatoverheid (m.u.v. sociale zekerheid)”, wat wil zeggen dat ze deel uitmaken van de Vlaamse overheid. De investeringsmaatschappij LRM nv is een van de entiteiten van de ESR-LRM-groep. De term LRM-groep verwijst naar alle vennootschappen van de LRM-groep en omvat o.a. een aantal bedrijventerreinen en kantoor- en incubatieruimtes in de provincie Limburg. De LRM-groep functioneert als één groep onder leiding van LRM (nv) als moedervennootschap. De evaluatie van LRM heeft dus betrekking op zowel LRM nv als de LRM-groep.

³ De naamloze vennootschap Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) opgericht bij notariële akte van 31 juli 1995, bij uittreksel gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 25 augustus 1995 onder het nummer 950825-236, met inbegrip van alle latere wijzigingen van de statuten. PMV werd opgericht voor de uitoefening van de bijzondere opdrachten die de GIMV van de Vlaamse regering kreeg, zoals het beheer van de participaties in naam en voor rekening van de Vlaamse overheid (onder meer de nv Tunnel Liefkenshoek).

⁴ De naamloze vennootschap Vlaamse Participatiemaatschappij (VPM) opgericht bij notariële akte van 4 november 1997, bij uittreksel gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 22 november 1997 onder het nummer 971122-226, met inbegrip van alle latere wijzigingen van de statuten.

⁵ De privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigde agentschappen zijn de rechtspersonen waarvan de rechtsvorm volledig in overeenstemming is met de dwingende bepalingen van het private vennootschaps- of verenigingsrecht.

De missie, taken en het maatschappelijk doel van LRM zijn vastgelegd in artikel 4 van dit decreet:

- §1. De missie en de taken van LRM als privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap zijn begrepen in de vermeldingen van paragraaf 2 die in het maatschappelijk doel van LRM zullen worden weergegeven.*
- § 2. Het maatschappelijk doel van LRM wordt als volgt bepaald en als dusdanig weergegeven in de vennootschapsstatuten van LRM:*
- 1° [...], 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 vennootschapsstatuten van LRM zal tevens worden bepaald dat de vennootschap alle activiteiten kan verrichten die, rechtstreeks of onrechtstreeks, bijdragen tot de verwezenlijking van haar maatschappelijk doel.*

Conform artikel 7 van dit decreet bepaalt de samenwerkingsovereenkomst tussen de investeringsmaatschappij enerzijds en het Vlaamse Gewest anderzijds ook de operationele doelstellingen, de informatie- en rapportageplicht inzake de taken en financiële situatie, alsook de specifieke controle, de duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van de overeenkomst.

Bij de operationalisering van de strategische beleidsdoelstellingen dienen de investeringsmaatschappijen gericht middelen in te zetten in die domeinen waarin Vlaanderen een meerwaarde kan betekenen in de aanpak van maatschappelijke uitdagingen zoals vergroening, energie-efficiëntie, infrastructuur, mobiliteit, enz. Het is immers van groot belang dat deze investeringsmaatschappijen naast een financieel rendement ook een sociaal-economisch en maatschappelijk rendement realiseren. Dit kan door het ter beschikking stellen van (risico)kapitaal, maar ook door investeringen in infrastructuur en vastgoed.

1.2. DE VLAAMSE BELEIDSCONTEXT

De Vlaamse investeringsmaatschappijen komen in de verschillende beleidsdocumenten uitvoerig aan bod. In wat volgt wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste beleidsontwikkelingen van de Vlaamse investeringsmaatschappijen over de periode 2019-2023. Aangezien dit plan van aanpak de evaluatie van LRM als onderwerp heeft, wordt in het bijzonder aandacht besteed aan de beleidsontwikkelingen die betrekking hebben op (de werking van) LRM.

1.2.1. Regeerakkoord 2019-2024

Het Vlaamse Regeerakkoord 2019-2024⁶ gaat uitgebreid in op (de werking van) de Vlaamse investeringsmaatschappijen onder het luik “Economie en innovatie”. Wat het investeren in gunstige omgevingsfactoren voor het Vlaamse O&O-systeem betreft, wordt in het regeerakkoord

⁶ Het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 is [hier](#) beschikbaar.

aangegeven dat vanuit het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO), Flanders Investment & Trade (FIT), PMV en LRM de ontwikkeling van ecosystemen in innovatieve groeisectoren – waar kennis, talent, ondernemerschap en kapitaal worden gebundeld om snelle groeiondernemingen te verankeren en te faciliteren in hun groei en internationalisering – gestimuleerd zal worden. Om de toegang tot kapitaal en strategische verankering te bewerkstelligen, zal de Vlaamse financieringsondersteuning gestroomlijnd en afgestemd worden op de concrete noden van ondernemingen die (nog) niet gelendig worden door de markt. Hiervoor zullen de Vlaamse investeringsmaatschappijen ingezet worden zodat ze via hun hefboomwerking de uitdagingen van een matuurder wordend ecosysteem verder kunnen aangaan, zoals bv. via de financiering van sterke groeiers.

Specifiek wat LRM betreft, vermeldt het regeerakkoord dat LRM zich in de periode 2019-2024 zal blijven richten op het ondersteunen en faciliteren van economische bedrijvigheid in de provincie Limburg. De provincie Limburg heeft in de periode 2014-2019 een sterke sociaal-economische inhaalbeweging gemaakt – o.a. dankzij de uitvoering van het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat (SALK)⁷ – waardoor de provincie in 2019 op vele parameters even goed scoorde als het Vlaamse gemiddelde. Het regeerakkoord geeft aan dat er in de regeerperiode 2019-2024 op hetzelfde pad zal worden verder gewerkt, vermits Limburg anno 2019 nog steeds enkele kwetsbaarheden kende.

Verder voorziet het regeerakkoord voor 2020 ook in de doorvoering van een kapitaalverhoging van 100 miljoen euro voor LRM om de Limburgse economie en innovatiestructuren extra zuurstof te geven. Met deze extra middelen zal LRM in de periode 2019-2024 binnen het kader van de nieuwe samenwerkingsovereenkomst beloftevolle start-ups en scale-ups kunnen ondersteunen in hun verdere groei, alsook participeren in innovatieve spin-offs in samenwerking met Universiteit Hasselt (hierna: UHasselt) en andere onderzoeks- en kennisinstellingen.

Tot slot stelt het regeerakkoord dat er aan de investeringsmaatschappijen PMV en LRM voor de periode 2019-2024 een trekkende en faciliterende rol zal worden toegewezen voor het in kaart brengen van de noden en toekomstige ruimtevrage van ondernemingen, alsook voor het ontwikkelen van een concept dat competitief en toonaangevend is op wereldschaal waarbij duurzaamheid, zuinig ruimtegebruik en innovatief bouwen centraal staan.

1.2.2. Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024

De beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024⁸ bevat de grote strategische keuzes van de Vlaamse Regering op het vlak van economie, wetenschapsbeleid en innovatie voor de periode 2019-2024, waarbij de nota de visie weergeeft van de functioneel bevoegd minister en dit uitgaande van het Vlaamse Regeerakkoord 2019-2024 (zie Sectie 1.2.1).

Onder de rubriek “Meer en sterkere ondernemers” en meer bepaald onder het inhoudelijk structurelement “Ondernemerschap stimuleren” vermeldt de beleidsnota Economie,

⁷ Het SALK-actieplan liep af eind 2019 en daarom besliste de Vlaamse Regering om – samen met de belangrijkste stakeholders van de provincie Limburg – een stand van zaken op te maken van de doelstellingen die nog behaald moesten worden, alsook van de projecten nog verder uitgevoerd moesten worden. Op basis van deze stand van zaken werd begin 2020 een SALK 2.0 gelanceerd onder leiding van het Limburgse provinciebestuur, maar met de blijvende betrokkenheid van de Vlaamse Regering. Concreet verzamelden op 27 januari 2020 de deputatie, de Limburgse ministers in de Vlaamse regering en diverse socio-economische stakeholders in het Limburgse provinciehuis voor de lancering van de opvolger van SALK dat de naam “SALKturbo” kreeg. Meer informatie over SALKturbo is [hier](#) beschikbaar.

⁸ De beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 kan [hier](#) geraadpleegd worden.

Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 dat met een geïntegreerde begeleiding de toegang tot netwerken, kapitaalbronnen, internationale markten, talent, kennis, (onderzoeks)infrastructuur en technologie voor ondernemers vergemakkelijkt zal worden. Meer specifiek zal VLAIO samen met de investeringsmaatschappijen PMV en LRM de ontwikkeling van ecosystemen in innovatieve groeisectoren stimuleren om snelle groeiondernemingen te verankeren en te faciliteren in hun groei. Verder vermeldt de beleidsnota onder de rubriek “Een vlotte toegang tot financiering en risicokapitaal” en meer specifiek onder het inhoudelijk structurelement (ISE)⁹ “Toegang tot financiering voor ondernemingen” dat de Vlaamse financieringsondersteuning gestroomlijnd en afgestemd zal worden op de concrete noden van ondernemingen die niet of nog niet gelenigd worden door de markt. Het economisch overheidsinstrumentarium (o.a. PMV, VLAIO, LRM, het Flanders Future Techfund¹⁰ (FFTF), Gigarant¹¹, VPM en de Vlaamse Milieuholding¹²) zal ingezet worden om het investeringsbeleid van Vlaanderen te versterken.

Specifiek voor LRM stelt de beleidsnota dat LRM zich blijft richten op het ondersteunen en faciliteren van economische bedrijvigheid in de provincie Limburg. Concreet vermeldt de beleidsnota dat *“in al haar deelnemingen, financieringen en adviesverleningen, gaande van lokale tot internationale deelnemingen en betrokkenheden, LRM als onderscheidend criterium moet aannemen dat er een aanwijsbare band moet bestaan of gecreëerd worden met de provincie Limburg.”* LRM kan als strategisch investeerder echter ook buiten Vlaanderen investeren wanneer dit bijdraagt tot het versterken van de Limburgse sectoren en projecten, tot de internationale groei van bedrijven, om waardeketens rond bedrijven actief in Limburg te versterken of om te connecteren met kenniscentra en ecosystemen buiten Limburg om kennis te ontsluiten voor Limburgse bedrijven, waarbij prioritair gekeken wordt naar de EUREGIO.¹³ Verder wordt net als in het Vlaams Regeerakkoord 2019-2024 aangegeven dat – om de Limburgse economie en innovatiestructuren extra zuurstof te geven – het Vlaamse Gewest in 2020 een kapitaalverhoging zal doorvoeren. Met deze extra middelen kan LRM binnen het kader van de samenwerkingsovereenkomst beloftevolle start-ups en scale-ups ondersteunen in hun verdere groei, alsook participeren in innovatieve spin-offs samen met UHasselt en andere onderzoeks- en kennisinstellingen.

1.2.3. Beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT)

Naast de beleidsnota 2019-2024 vormen ook de beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT) waarin de beleids- en begrotingsprioriteiten voor het volgende jaar worden toegelicht, mee het algemeen

⁹ Het inhoudelijk structurelement (ISE) is een inhoudelijk zinvolle clustering van deelbevoegdheden of kredieten binnen een beleidsveld. Ze geven structuur en betekenis aan de begrotingsartikelen. Aan een ISE kunnen één of meerdere begrotingsartikelen gekoppeld zijn, maar een begrotingsartikel kan maar betrekking hebben op één ISE. Het ISE vormt de brug tussen enerzijds variabele legislatuurgebonden doelstellingen en anderzijds begrotingsartikelen, door de twee op een eenduidige manier te koppelen.

¹⁰ Het Flanders Future Techfund wil de Vlaamse strategische onderzoekscentra (SOC's), universiteiten en speerpuntclusters in staat stellen om nieuw ontwikkelde technologieën breder in te zetten en sneller naar de markt te laten doorstromen.

¹¹ Het Vlaamse Gewest verstrekt via de Gigarant-vennootschap marktconforme waarborgen vanaf anderhalf miljoen euro voor de kredietverlening aan ondernemingen. PMV staat in voor het dagelijks beheer van Gigarant.

¹² Via een fusie door overname tussen de Vlaamse Milieuholding (als overgenomen vennootschap) en PMV (als overnemende vennootschap) werd de Vlaamse Milieuholding in 2020 ontbonden.

¹³ De EUREGIO is sinds 1958 actief in de opbouw en het versterken van een samenwerking in het Nederlands-Duitse grensgebied. Meer informatie over EUREGIO is [hier](#) beschikbaar.

kader voor het beleid inzake Economie, Wetenschap(sbeleid) en Innovatie.¹⁴ In de BBT voor het begrotingsjaar 2020¹⁵ komen de Vlaamse investeringsmaatschappijen aan bod onder het beleidsveld “Economie”. In wat volgt, wordt enkel ingegaan op de passages die specifiek betrekking hebben op LRM.

Concreet wordt LRM in de BBT voor het begrotingsjaar 2020 vermeld onder het inhoudelijk structurelement “Financiering ondernemingen” waaronder de toegang tot leningen, waarborgen en kapitaal vallen. Meer specifiek omvat dit inhoudelijk structurelement het aanbieden van verschillende financieringsformules en -vormen, waarborgen en investeringsmogelijkheden door PMV, de investeringssteun aan Limburgse ondernemingen met het oog op het ontginnen en stimuleren van de economische groei via LRM en het vergemakkelijken van de toegang tot leningen via het Europees Fonds voor Strategische Investeringen (EFSI).

Specifiek voor LRM, vermeldt de BBT voor het begrotingsjaar 2020 dat een dividenduitkering van 10 miljoen euro is voorzien in 2020. Dit LRM-dividend wordt vervolgens doorgestort naar de Stichting Limburg Sterk Merk (LSM)¹⁶ voor de ondersteuning van niet-rendementsgebonden/maatschappelijke projecten in de provincie Limburg. Verder wordt ook een overzicht gegeven van de vennootschappen van de LRM-groep die binnen de begroting vallen (ook wel de ESR-LRM-groep genoemd).¹⁷ Wat de budgettaire aspecten betreft, omvatten de belangrijkste ontvangsten de renten en inkomsten uit eigendom (intresten en dividenden), de desinvesteringen (verkoop van gronden), de kredietaflossingen, vereffeningen van deelnemingen en andere financiële producten en de overheidsschuld (in de vorm van het bekomen van een lening of in de vorm van een verhoging van het eigen vermogen). De belangrijkste (wederkerende) uitgaven betreffen de algemene werkingskosten, de rente uit eigendom (intrestlasten en te betalen dividend aan het Vlaamse Gewest), de kredietverleningen, deelnemingen en andere financiële producten en de overheidsschuld (betreft de aflossing van leningen).

In de BBT voor het begrotingsjaar 2021¹⁸ zijn weinig inhoudelijke aanpassingen gebeurd in vergelijking met de BBT voor het begrotingsjaar 2020. De werking van LRM en meer specifiek het verlenen van investeringssteun aan Limburgse ondernemingen, is ondergebracht onder de strategische doelstelling “Een vlotte toegang tot financiering en risicokapitaal” binnen het inhoudelijk structurelement “Financiering ondernemingen”. Wat de dividenduitkering van 10

¹⁴ Behalve de BBT's die de beleids- en begrotingsprioriteiten voor een bepaald begrotingsjaar toelichten, zijn er ook BBT's die een stand van zaken geven over de uitvoering van de begroting en BBT's die toelichting geven bij begrotingsaanpassingen.

¹⁵ De BBT voor het begrotingsjaar 2020 is [hier](#) beschikbaar.

¹⁶ Conform het protocol dat de provincie Limburg en het Vlaamse Gewest op 9 juni 2008 hebben afgesloten en dat in februari 2018 werd vernieuwd, dient LRM nv jaarlijks dividenden over te dragen aan de provincie Limburg of een door de provincie uit te werken opvangstructuur wat de Stichting LSM is geworden. Dit protocol bepaalt eveneens dat wanneer het Vlaamse Gewest tot een gehele of gedeeltelijke valorisatie van LRM wenst over te gaan, de opbrengst hiervan integraal bestemd is voor de provincie Limburg. Artikel 13 van de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 stelt dat LRM ernaar streeft om jaarlijks een dividend van minstens 10 miljoen euro uit te keren op voorwaarde dat in de periode van de samenwerkingsovereenkomst de beschikbare gereserveerde winst niet daalt onder 144 miljoen euro.

¹⁷ In 2020 omvat de ESR-LRM-groep volgende entiteiten: LRM nv (investeringsmaatschappij), Mijnen nv (investeringsmaatschappij, ontwikkeling industrieterreinen en verplichting uit mijnverleden), KMOFIN2 nv (investeringsmaatschappij Arkimedes regeling), MBLM (operationele uitvoering van verplichtingen rond mijnschade en bemaling), H.W.P. nv (ontwikkeling en verkoop van industrieterreinen), Greenville nv (dienstencentrum [ter beschikking stelling van ruimte – incubator]), LRM Beheer nv (bestuurders vergoedingen), Be-Dive (eigenaar duiktoren Beringen, operationele activiteit zelf gebeurt door een derde uitbater), Excico Group nv (geen activiteit meer in deze vennootschap, enkel nog intellectuele eigendom) en Immo Schurhoven.

¹⁸ De BBT voor het begrotingsjaar 2021 is [hier](#) beschikbaar.

miljoen betreft, wordt aangegeven dat omwille van de economische omstandigheden door de coronapandemie het nog onzeker is of dit gerealiseerd zal kunnen worden in 2021. De lijst van vennootschappen van de ESR-LRM-groep opgenomen in de begroting blijft ongewijzigd.

In de inleiding van de BBT voor het begrotingsjaar 2022¹⁹ worden de investeringsmaatschappijen PMV, LRM en VPM vermeld als belangrijke instrumenten in de herijking van de EWI-overheidssteun. Concreet wordt aangegeven dat leningen en participaties waar nuttig in de plaats kunnen komen van subsidies om ondernemingen sneller vooruit te helpen – met als belangrijkste voordeel dat de middelen terugstromen of de maatschappij ook meegeniet van het succes. Verder stelt de BBT voor het begrotingsjaar 2022 eveneens dat overheidsparticipaties meer ingezet moeten worden om de transities in de economie te faciliteren, maar ook om een economisch robuust ecosysteem in stand te houden. Bovendien moet de strategische investeringsfocus een grotere nadruk leggen op de vergroening van de economie en de versterking van de samenleving. Concreet zullen de investeringsmaatschappijen een actief beleid moeten uittekenen rond de ESG-financiering (Environmental, Social, Governance) of de bijdragels) die ze leveren aan de SDG's (Sustainable Development Goals). Dit vormt immers een belangrijk uitgangspunt voor de verdere aansturing van de investeringsmaatschappijen.

Verder worden in de BBT voor het begrotingsjaar 2022 ook een aantal transversale strategische doelstellingen en overkoepelende doelstellingen naar voren geschoven. Wat de overkoepelende doelstellingen betreft, wordt het principe van een *“laagdrempelige en klantvriendelijke overheid voor bedrijven en onderzoekers”* naar voren geschoven. Concreet stelt de BBT voor het begrotingsjaar 2022 dat hiertoe reeds een samenwerkingsovereenkomst en jaarlijks actieplan lopende is met VLAIO enerzijds en met FIT, VDAB, PMV en LRM anderzijds voor een gecoördineerde en gestroomlijnde dienstverlening aan Vlaamse bedrijven. Deze samenwerkingen zullen in 2022 verder uitgebouwd worden. Wat de specifieke invullingen binnen het beleidsveld “Economie” betreft, sluit de tekst uit de BBT voor het begrotingsjaar 2022 nauw aan bij de bepalingen uit de BBT's voor de voorgaande jaren. Verder vermeldt de BBT voor het begrotingsjaar 2022 naar analogie met de BBT voor het begrotingsjaar 2021 een lagere dividenduitkering door LRM. Concreet wordt een dividenduitkering van 5 miljoen euro ingeschreven in de begroting van 2022, die via het Vlaamse Gewest bij de Stichting LSM terecht komt dat op haar beurt maatschappelijke projecten ondersteunt in de provincie Limburg.

De BBT voor het begrotingsjaar 2023²⁰ stelt dat om de energietransitie in Vlaanderen te versnellen ondernemingen gestimuleerd zullen worden om op korte termijn te investeren in nieuwe technologieën die energie-efficiëntie en het aandeel hernieuwbare energie verhogen. Met deze aanpak wordt niet enkel de ondersteuning van de kostenpositie van de ondernemingen beoogd, maar wordt ook bijgedragen aan de klimaatambities van Vlaanderen. Hiertoe zal onder meer een impuls gegeven worden aan bedrijfsinvesteringen in duurzame kapitaalintensieve projecten. De werkwijze hiervoor zal uitgerold worden in samenwerking met de investeringsmaatschappijen PMV en LRM die kapitaal ter beschikking zullen stellen aan ondernemingen die willen investeren in het verduurzamen van hun productieproces, hun infrastructuur en/of bedrijfsvoering. Er wordt gekeken naar mogelijke verbeteringen m.b.t. verwarming, isolatie, machinepark, zonnepanelen, laadpalen, enz., waarbij de investeringsmaatschappijen het projectmanagement en de opvolging

¹⁹ De BBT voor het begrotingsjaar 2022 is [hier](#) beschikbaar.

²⁰ De BBT voor het begrotingsjaar 2023 is [hier](#) beschikbaar.

op zich zullen nemen. Wat de kapitaalparticipatie betreft, zal die rechtstreeks of via een hiertoe opgericht SPV²¹ gebeuren waarin ook de onderneming zelf en/of een externe investeerder participeert om zo voor een hefboom op de middelen van de investeringsmaatschappij te zorgen. Om dit mogelijk te maken, wordt een kapitaalverhoging van 30 miljoen euro bij LRM voorzien.

Wat de overkoepelende doelstellingen betreft, stemmen de teksten uit de BBT's voor de begrotingsjaren 2022 en 2023 in grote mate overeen. Een belangrijke aanvulling in de BBT voor het begrotingsjaar 2023 is de voorziene evaluatie van LRM in 2023 om de nieuwe samenwerkingsovereenkomst met LRM voor te bereiden. Verder wordt in tegenstelling tot de voorgaande moeilijke coronajaren opnieuw een dividenduitkering van 10 miljoen euro voorzien die via het Vlaamse Gewest bij de Stichting LSM dient terecht te komen.

²¹ SPV staat voor Specifieke Projectvennootschap of Special Purpose Vehicle. Een specifieke projectvennootschap is een vennootschap die door de leden van een consortium specifiek is opgezet om een project te realiseren.

2. De Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM)

Op 1 februari 1994 werd de naamloze vennootschap Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM nv) opgericht om het economisch weefsel van Limburg terug aan te sterken na de laatste mijnsluiting in 1992 (zie Sectie 1.1). Sindsdien werden verschillende beheers- en samenwerkingsovereenkomsten gesloten tussen de Vlaamse overheid en de investeringsmaatschappij LRM. Deze overeenkomst omschrijft onder meer de uit te voeren taken, de informatie- en rapportageplicht inzake de taken en financiële situatie, de specifieke controle, de duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van de overeenkomst.

Op 5 april 2019 keurde de Vlaamse Regering de nieuwe samenwerkingsovereenkomst goed tussen het Vlaamse Gewest en LRM nv. Deze nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen LRM en het Vlaamse Gewest werd op 20 mei 2019 ondertekend voor een periode van vijf jaar en dit in uitvoering van de bepalingen van artikel 7 van het decreet betreffende de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid (zie Sectie 1.1).²² Deze overeenkomst regelt de strategische doelstellingen, de informatie- en rapportageplicht over de taken en financiële situatie van LRM en de duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden ervan. Met de nieuwe overeenkomst werd tegemoetgekomen aan het advies van het Rekenhof van 2018 (zie Sectie 2.3) en de aanbevelingen zoals geformuleerd in de evaluatie van LRM van 2018 georganiseerd door het Departement EWI (zie Sectie 2.4).

2.1. SAMENWERKINGSOVEREENKOMST 2019-2024

2.1.1. Missie en Strategisch kader

In de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 tussen het Vlaamse Gewest en LRM nv werd een Strategisch Kader voor LRM afgebakend waarbinnen alle activiteiten van LRM zich dienen te situeren (en dit naar analogie met de samenwerkingsovereenkomst 2017-2022 tussen het Vlaamse Gewest en PMV). Concreet worden de missie en activiteiten van LRM omschreven in artikel 3 van de samenwerkingsovereenkomst. Artikel 4 gaat in op de autonomie van LRM. Het strategisch kader van LRM dat de eigenheid van de Limburgse investeringsmaatschappij bepaalt, is uitgewerkt in artikel 5.

Missie

LRM is een investeringsmaatschappij die economische groei in Limburg ontgint en stimuleert. We zorgen voor een stevige basis zodat bedrijven en projecten die jobs in Limburg creëren kunnen groeien. Onze financiële middelen en expertise zorgen, samen met de troeven van Limburg, voor een unieke voedingsbodem.”

Binnen haar missie wil LRM dé katalysator zijn voor de verdere ontwikkeling van Limburg als innovatieve en technologische regio. LRM transformeert het economische DNA van Limburg door kapitaal, financiële middelen en infrastructuur te voorzien voor beloftevolle

²² Artikel 16 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 ging de samenwerkingsovereenkomst in op 20 mei 2019 en eindigt ze op 19 mei 2024. Verder stelt het artikel dat uiterlijk zes maanden voor het einde van deze overeenkomst de onderhandelingen over een nieuwe overeenkomst worden opgestart. Indien bij het verstrijken van deze samenwerkingsovereenkomst, geen nieuwe samenwerkingsovereenkomst in werking is getreden, wordt de bestaande samenwerkingsovereenkomst van rechtswege verlengd tot een nieuwe samenwerkingsovereenkomst tot stand is gekomen.

ondernemingen en projecten. LRM voert een dynamisch investeringsbeleid dat gericht is op de creatie van duurzame tewerkstelling en economische ontwikkeling in Limburg.

LRM ontwikkelt daarnaast ook bedrijventerreinen, sectorspecifieke bedrijvencampussen en infrastructuur. LRM zoekt waar mogelijk samenwerking met relevante actoren en kwaliteitsvolle clusters binnen de Limburgse speerpunten.

LRM heeft een historische verantwoordelijkheid ten aanzien van de Limburgse mijnsites. Niet alleen staat LRM in voor de herbestemming, ontwikkeling, het beheer en de valorisatie van het materieel en immaterieel mijnerfgoed. LRM neemt ook de nazorgrol ter harte voor wat betreft de sociale en milieu-hygiënische verplichtingen ten gevolge van de mijnsluitingen.

LRM investeert ook in klimaatprojecten en duurzame impactprojecten.

Autonomie van LRM

LRM is een autonome investeringsmaatschappij met het statuut van een privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap. De werking van LRM wordt dus geregeld door de bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen.

[...]

De raad van bestuur van LRM bezit volheid van bevoegdheid wat betreft de werking en besluitvorming binnen de vennootschap en de groepsstructuur waarvan zij de moedervernootschap is.

[...]

De raad van bestuur stelt een directiecomité samen bestaande uit minstens drie leden (waaronder de voorzitter van de raad van bestuur en beide ondervoorzitters). De raad van bestuur draagt verder het dagelijks bestuur van LRM op aan een algemeen directeur. Deze wordt bijgestaan door een uitvoerend managementcomité, waarvan de samenstelling wordt goedgekeurd door de raad van bestuur. De raad van bestuur stelt in zijn schoot een auditcomité, een remuneratiecomité en een investeringscomité samen. Deze comités adviseren de raad van bestuur met betrekking tot de hun toegewezen specifieke domeinen die zij grondig opvolgen en waarover zij aanbevelingen formuleren aan de raad van bestuur. De uiteindelijke besluitvorming berust bij de raad van bestuur.

[...]

Strategisch kader LRM²³

§1. Essentieel in de uitvoering van de voornoemde missie is dat de tussenkomst van LRM past binnen de volgende strategische richtlijnen, die het Strategisch Kader vormen:

1. Economische meerwaarde voor Limburg.

In haar investeringen en financieringen moet LRM steeds een aanwijsbare link met Limburg aantonen. LRM kan echter ook specifiek investeren buiten Vlaanderen als dat bijdraagt tot de versterking van Limburgse sectoren en projecten.

²³ De strategische richtlijnen (in cursief) worden weergegeven zoals opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024, waarbij deze richtlijnen (uitvoerig) worden toegelicht. De beknopte omschrijvingen bij elk van deze "bouwstenen" is overgenomen van de [website](#) van LRM.

2. De tussenkomst van LRM is complementair aan de markt.

LRM moet haar werking afstemmen op de markt en dient in te spelen op financieringsnoden die niet structureel en volledig door de private markt worden aangeboden. Ook in haar investeringsbeleid dient LRM zich in haar werkwijze of doelstellingen te onderscheiden van de private markt. Van LRM wordt verwacht dat zij investeert in een ervaren investeringsteam en aandacht heeft voor talentontwikkeling en een actief opleidings- en doorstromingsbeleid.

3. LRM treedt op als hefboomfinancier of facilitator.

LRM moet ernaar streven zo veel mogelijk andere private middelen te mobiliseren voor bedrijven en projecten in Limburg.

4. De tussenkomst van LRM is een katalysator voor de groei en/of internationalisatie van ondernemingen die ondernemen in/of met impact op Limburg, alsook voor de realisatie van projecten met werkgelegenheid en/of toegevoegde waarde voor Limburg.

5. De tussenkomst van LRM heeft aandacht voor verankering van bedrijven.

LRM streeft ernaar om ondernemingen te overtuigen hun activiteiten structureel in te bedden in het Limburgse en Vlaamse innovatieweefsel en om hen duurzaam te laten doorgroeien in Vlaanderen. Bijzondere aandacht gaat uit naar jonge snelgroeiende scale-ups, overdracht van ondernemingen en buitenlandse ondernemingen te overtuigen om activiteiten op te starten in Limburg.

6. De tussenkomst van LRM geeft een impuls aan investeringen en projecten die Vlaamse beleidsdoelstellingen ondersteunen.

7. Klimaatdoelstellingen en verduurzaming van het economisch weefsel.

LRM geeft impulsen aan investeringen en projecten die bijdragen tot een verduurzaming van het Limburgs economisch weefsel.

§2. Er wordt van LRM gevraagd om haar missie en het Strategisch Kader uit te voeren op een marktconforme manier, d.w.z. dat de voorwaarden waaraan zij financieringsoplossingen verschaft vergelijkbaar moeten zijn aan de voorwaarden die een private partij in vergelijkbare omstandigheden zou toepassen. LRM verstrekt geen subsidies.

LRM positioneert zich dus tussen overheid en private markt, ageert volgens de regels van de private financieringsmarkt en moet, om haar missie te kunnen vervullen, ook personeel aantrekken uit de private markt.

Partijen erkennen dat voornoemd strategisch kader – en dus de actiedomeinen van LRM – mee moeten kunnen evolueren met economische, politieke en maatschappelijke evoluties en beleidsvisies van de Vlaamse overheid. Hiertoe wordt jaarlijks een strategisch overleg georganiseerd, dat plaatsvindt naar aanleiding van de algemene vergadering van LRM. Daartoe bezorgt LRM uiterlijk twee maanden voor de algemene vergadering aan de minister een (actualisering van de) analyses van het Limburgs economisch ecosysteem en een verslag van de activiteiten in het licht van het Strategisch Kader.

Aanpassingen aan het Strategisch Kader kunnen slechts in onderling overleg tussen de minister en de raad van bestuur van LRM worden bepaald. Zij worden vastgelegd in een nota van

“Aangepast Strategisch Kader [periode x – y]”, die in voorkomende geval zal worden samengevoegd als een addendum bij deze samenwerkingsovereenkomst.

2.1.2. Operationeel kader en taken²⁴

Artikel 6 geeft een overzicht van het operationeel kader van LRM.

1. Rollend fonds

LRM is een rollend investeringsfonds, met andere woorden een volledige zelfbedruipende organisatie waarbij de opbrengsten uit gerealiseerde investeringen opnieuw worden geïnvesteerd. LRM dient winstmaximalisatie na te streven en aanvaardt enkel rendementsgedreven investeringen.

2. Samenwerking met partners

LRM werkt samen met andere organisaties in Limburg en Vlaanderen en staat open voor samenwerking met private investeringsmaatschappijen en strategische onderzoekscentra.

3. Economische coördinator

LRM neemt meerdere rollen op in het FRIS-model (Full Regional Innovation System). Naast haar kerntaak als investeringsfonds neemt LRM een actieve rol op als incubator, katalysator en community-beheerder in specifieke ecosystemen (met als fundament de verschillende campussen en incubatoren onder haar beheer).

4. Strategische, duurzame en rendabele projecten voor de Limburgse economie

LRM dient verder te werken aan een uitgebalanceerde portefeuille van vastgoed en risicokapitaal en stelt verschillende financiële instrumenten ter beschikking (diverse vormen van bedrijfsfinanciering en risicokapitaal).

5. Ontwikkeling mijnterreinen

De mijnsites zijn in volle transformatie. LRM moet de nodige mensen en middelen blijven vrijmaken voor de herbestemming, ontwikkeling, positionering en (internationale) verbinding van de mijnsites. LRM staat ook (eeuwig) in voor sociale en milieu-hygiënische verplichtingen ten gevolge van de mijnsluitingen (mijnschade en bemaling).

Verder stelt artikel 7 van de samenwerkingsovereenkomst dat de actiedomeinen alsook de investeringsactiviteiten van LRM door de raad van bestuur worden bepaald op basis van het Strategisch Kader en een periodieke analyse van het Limburgse ecosysteem. Daarbij wordt in het bijzonder aandacht besteed aan: de economische sectoren en clusters die voor de Limburgse economie belangrijk zijn of een groot toekomstpotentieel hebben, financieringsproblemen eigen aan specifieke fasen of gebeurtenissen in het leven van ondernemingen of karakteristieken van een project en domeinen waar grote investeringsnoden niet worden ingevuld.

Artikel 8 van de samenwerkingsovereenkomst stelt dat de autonome investeringen van LRM enerzijds bedrijfs- en projectfinancieringen betreffen en anderzijds ontwikkelingen van bedrijfsgebonden vastgoed, van bedrijventerreinen en mijnsites, al dan niet op eigen initiatief

²⁴ De onderdelen van het operationeel kader (in cursief) worden weergegeven zoals opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024, waarbij deze doelstellingen (uitvoerig) worden toegelicht. De beknopte omschrijvingen bij elk van deze “bouwstenen” is overgenomen van de [website](#) van LRM.

en/of in samenwerking met POM Limburg²⁵, lokale besturen en/of private partners. LRM kan rechtstreeks investeren in vennootschappen of projecten die passen binnen haar investeringskader. Daarnaast kan LRM ook investeren in een investeringsfonds (fund-of-fund investering), bv. wanneer het investeringsfonds zich zal toeleggen op een economische speerpuntactiviteit waarin LRM nog geen participaties aanhoudt of om eigen sectoren te versterken of om waardeketens rond een Limburgs bedrijf te versterken of om te connecteren met kenniscentra en ecosystemen teneinde versneld kennis te ontsluiten voor Limburgse bedrijven.

Teneinde de middelen van de investeringsmaatschappijen van de Vlaamse overheid zo efficiënt mogelijk in te zetten, worden gelijktijdige rechtstreekse investeringen door LRM en andere Vlaamse investeringsmaatschappijen in principe als suboptimaal beschouwd en dienen deze conform artikel 9 van de samenwerkingsovereenkomst zoveel als mogelijk vermeden te worden. Hiertoe wordt de nodige afstemming en samenwerking voorzien met de andere Vlaamse investeringsmaatschappijen en in het bijzonder met PMV-groep en dient ook de gemeenschappelijke participatiedatabank door LRM en PMV up-to-date gehouden te worden.²⁶

2.1.3. Informatie, rapporteringen en evaluatie

Artikel 14 van de samenwerkingsovereenkomst bevat een overzicht van de rapporteringsverplichtingen van LRM. Tabel 1 geeft een overzicht van de publieke rapporteringsverplichtingen van LRM.

Tabel 1. Publieke rapportering LRM

Voorwerp van rapportering	Kerncijfers, goedgekeurde jaarverslagen LRM en de corporate governance charter
Gerapporteerde parameters	Cijfers Klimop-leningen/financieringsproducten Cijfers portfolio Cijfers incubatoren Cijfers tewerkstelling in portfoliobedrijven Cijfers investeringsvolume Cijfers het aantal investeringsdossiers Cijfers dividenduitkering Cijfers geconsolideerd eigen vermogen Goedgekeurd jaarverslag LRM Goedgekeurd geconsolideerd jaarverslag ESR-LRM-groep Goedgekeurd corporate governance charter
Periodiciteit	Permanent beschikbaar via de LRM-website

Verder is LRM er ook toe gehouden om de minister halfjaarlijks te informeren omtrent haar activiteiten, met name door overlegging van het budget, de meerjarenplanning en de halfjaar- en jaarcijfers, alsook over uitzonderlijke feiten of gebeurtenissen.

²⁵ POM (Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij) Limburg voert het sociaaleconomisch beleid van de provincie Limburg uit.

²⁶ Artikel 9 van de samenwerkingsovereenkomst stelt dat de waarborgregelingen van PMV zoals bedoeld in het decreet van 6 februari 2004 betreffende een waarborgregeling voor kleine en middelgrote ondernemingen wel gecombineerd kunnen worden met investeringen vanuit LRM of andere Vlaamse investeringsmaatschappijen.

2.2. BESLISSINGEN VAN DE VLAAMSE REGERING

De Vlaamse Regering kende op 10 april 2020 een projectsubsidie van 418.000 euro toe aan LRM voor het project “Slimme Mobiliteit Terhills”. Concreet is de implementatie van zelfrijdende voertuigen in reële verkeerstoepassingen momenteel nog een uitdaging en dit project wil (gedeeltelijk) antwoorden bieden op een aantal strategische uitdagingen door in te zetten op het implementeren van vervoer als een dienstverlening in de specifieke context van het Terhills-project. Deze “kleine stad” kan als een perfecte proeftuin dienen om slimme vervoerssystemen op elkaar af te stemmen door het toepassen van en de interactie tussen verschillende vervoerssystemen in een realtime omgeving.

De Vlaamse Regering voerde op 27 november 2020 een kapitaalverhoging van 100 miljoen euro door bij LRM om de Limburgse economie en innovatiestructuren extra zuurstof te geven zoals aangekondigd in het Regeerakkoord 2019-2024 (zie Sectie 1.2.1). Deze extra middelen moeten LRM binnen het kader van de samenwerkingsovereenkomst in staat stellen om beloftevolle startups en scale-ups te ondersteunen in hun verdere groei, alsook te participeren in innovatieve spin-offs en dit in samenwerking met de UHasselt en andere onderzoeks- en kennisinstellingen.

De regels met betrekking tot het vermijden van gezamenlijke participaties door PMV en LRM bemoeilijkten de uitrol van de corona-achtergestelde leningen voor bestaande participaties van LRM. Hierop besliste de Vlaamse Regering op 29 januari 2021 om een kapitaalverhoging van 5 miljoen euro door te voeren bij LRM. Deze kapitaalverhoging moest LRM toelaten om achtergestelde coronaleningen die PMV zou verstrekken aan LRM-participaties, bij LRM te plaatsen. Dankzij deze beslissing konden ook LRM-participaties van deze financieringsmogelijkheid gebruik maken.

De Vlaamse Regering kende op 17 december 2021 450.000 euro steun toe aan UHasselt voor het uitrollen van het (evidence-based) onderzoeksproject “de doorbraaklening” en 460.000 euro aan LRM voor de lancering ervan. Met dit project beogen UHasselt en LRM om de digitale transitie en duurzaamheidstransitie te versnellen en dergelijke innovaties internationaal te vermarkten. De doorbraaklening is een vorm van gemengde financiering – ook wel blended finance genoemd – omdat het een achtergestelde lening vanuit LRM strategisch inzet in combinatie met het instrumentarium van VLAIO.

Om de Limburgse bedrijven te helpen in de energiecrisis ten gevolge van de hoge energie- en grondstofprijzen van 2022 en hen voor te bereiden op de klimaatuitdaging en duurzame energietransitie, keurde de Vlaamse Regering op 18 november 2022 een kapitaalverhoging van LRM van 30 miljoen euro goed. Deze extra middelen moeten LRM in staat stellen om via het product “doorbraakkapitaal” Limburgse ondernemingen te ondersteunen in hun duurzame energietransitie. Met “doorbraakkapitaal” wil LRM kapitaal ter beschikking stellen van Limburgse kmo’s die willen investeren in het verduurzamen van hun productieproces, infrastructuur en/of bedrijfsvoering. De kapitaalinjectie vanuit LRM zal zich situeren tussen een half en één miljoen euro per dossier, waarbij in eerste instantie gemikt wordt op middelgrote bedrijven – bij voorkeur productie- of maakbedrijven met een aanzienlijke tewerkstellingscomponent.

Tot slot besliste de Vlaamse Regering op 9 december 2022 om 4,45 miljoen euro ter beschikking te stellen van Toerisme Vlaanderen die op grond van een subsidiebesluit aan LRM werd toegekend voor de financiering van de realisatie van het project “be-NATURE”. LRM ambieert om met dit project het laatste puzzelstuk van de be-MINE-site in Beringen te realiseren door de toeristische

ontsluiting van de kolenwasserijen gelegen op de site. Dit innovatieve en ambitieuze herbestemmingsproject transformeert de imposante kolenwasserijen tot een belevingsproject met MICE-faciliteiten (Meetings, Incentives, Conventions/Congress & Exhibitions) waar natuur, water en industrieel erfgoed samenkomen.

2.3. DOORLICHTING DOOR HET REKENHOF (2018)

In december 2018 heeft het Rekenhof een onderzoek uitgevoerd naar de diverse activiteiten van LRM en de vennootschappen verbonden aan LRM.²⁷ Daarnaast werden ook de financiering, de resultaten van de ESR-LRM-groep en de transparantie onder de loep genomen. Onderstaande conclusies en aanbevelingen hebben betrekking op de samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM nv voor de periode 2014-2019.

- Het Rekenhof concludeert dat het investeringsbeleid van LRM zich wel degelijk onderscheidt van PMV doordat het gericht is op duurzame activiteiten en tewerkstelling in de provincie Limburg. Uit het onderzoek bleek echter dat een aantal bedrijven waarin LRM geïnvesteerd heeft, geen onmiddellijke link hebben met de provincie Limburg.
- Volgens het Rekenhof voldoet LRM grotendeels aan haar informatie- en rapporteringsverplichtingen zoals vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst met het Vlaamse Gewest, ook al worden de semestriële rapporteringen aan de toezichthoudende minister niet formeel gemaakt. Daarnaast rapporteren LRM en haar entiteiten ook aan het brede publiek met haar jaarrekening en uitgebreid jaarverslag.
- De samenwerkingsovereenkomst 2014-2019 stelt een consolidatiekring vast om de operationele kosten te rapporteren aan de voogdijminister. De geconsolideerde rapportering bevat echter niet alle entiteiten van de ESR-LRM-groep.²⁸ Het Rekenhof beveelt daarom aan die beperkte consolidatiekring in overeenstemming te brengen met de entiteiten van LRM die tot de ESR-consolidatiekring van de Vlaamse overheid (sector 1312) behoren, dus de volledige ESR-LRM-groep.
- Co-investeringen door andere overheidsinvesteerders bemoeilijken volgens het Rekenhof de transparantie van overheidsinvesteringen. De ontwikkeling van een subsidie- en participatiedatabank is een goed instrument voor de coherente inzet van investeringsmiddelen, op voorwaarde dat de databank wordt beheerd door een coördinerende administratie, bv. het Departement EWI. De praktijk toont echter aan dat PMV de databank beheert en dat LRM enkel input verleent.

2.4. EVALUATIE IN OPDRACHT VAN HET DEPARTEMENT EWI (2018)

In 2018 werd in opdracht van het Departement EWI een externe evaluatie uitgevoerd van de werking van LRM met als voornaamste doelstelling om te kunnen beschikken over informatie en inzichten die zouden kunnen bijdragen tot het verder verbeteren en optimaliseren van het beleid ten aanzien van LRM.²⁹ De evaluatie van 2018 had als doel om een evaluatie te maken van de afgelopen periode 2014-2018, maar ook om vooruit te blikken naar de toekomst. In de evaluatie

²⁷ Het volledige rapport van het Rekenhof van 2018 is [hier](#) beschikbaar.

²⁸ Ten tijde van het schrijven van het verslag van het Rekenhof (2018) bestond de ESR-LRM-groep uit volgende entiteiten: LRM NV, Mijnen, KMOFIN1, KMOFIN2, LRM Beheer, Greenville, MBLM, BIP, HWP, Limburg Gas, Immo Schurhoven, BE-Dive.

²⁹ De managementsamenvatting van de evaluatie van LRM van 2018 is [hier](#) beschikbaar.

werden een aantal aanbevelingen³⁰ geformuleerd over hoe een eventuele nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM bij voorkeur vorm zou moeten krijgen zodat LRM in de toekomst haar doelstellingen maximaal kan realiseren.

In wat volgt worden de belangrijkste aanbevelingen voor **LRM** weergegeven:

- Ten tijde van de evaluatie was een beperkte strategische nota over de toekomst van LRM beschikbaar, maar hiermee was nog geen concreet toekomstplan voor de periode 2019-2024 afgeleverd. De consultant benadrukte dat gezien de toenmalige ontwikkelingen (o.a. CEO-wissel, het opstellen van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst, het vernieuwen van het SALK-plan, enz.) het absoluut aangewezen was dat LRM een grondige strategieoefening zou uitwerken voor de komende vijf jaar.
- Volgens de consultant is het wenselijk dat de strategie van LRM verder geconcretiseerd wordt in een afwegings- of strategisch kader dat aangeeft waarin LRM zal investeren en met welk beoogd resultaat op vlak van financieel en maatschappelijk rendement. Het opstellen van een dergelijk afwegingskader dient volgens de consultant te vertrekken van volgende principes: LRM opereert als rollend fonds, LRM werkt aanvullend aan de markt en LRM beoogt economische meerwaarde voor Limburg én Vlaanderen. Wanneer strategisch gekozen wordt om ook maatschappelijk rendement na te streven, beveelt de consultant aan om hierbij even heldere rendementsdoelstellingen (maatschappelijke impactdoelstellingen) en bijhorende monitoring te hanteren als voor de financiële rendementsdoelstellingen.
- Het strategisch kantelmoment voor LRM dient volgens de consultant ook aangegrepen te worden om een meerjarenvizie of strategisch portfoliokader op te stellen over hoe LRM in de komende jaren zijn volledig portfolio van activiteiten wil beheren en waar nog betere synergieën gevonden kunnen worden tussen de verschillende instrumenten (o.a. bedrijfsfinanciering, risicokapitaal, incubatoren, vastgoed). Op vlak van kapitaalverschaffing aan Limburgse ondernemingen concludeert de consultant dat het aangewezen is om het huidige instrumentarium van participaties onder de vorm van start- en/of groeikapitaal, Klimop- en PLUS-leningen en de mezzaninefinanciering te behouden.
- Als mede-regisseur van de nieuwe dynamiek in het economische en innovatielandschap in Limburg, beveelt de consultant aan dat LRM blijvend werkt met een open vizier voor samenwerking in de verdere uitbouw van een sterk Limburgs economisch ecosysteem. Hierbij onderscheidt de consultant drie types van samenwerking: samenwerking met andere (overheids)organisaties in Vlaanderen en Limburg gericht op de financiering en versterking van ondernemingen, samenwerking met onderzoeks-, kennis- en onderwijsinstellingen om onderzoeksresultaten economisch te valoriseren en samenwerking met private investeringsmaatschappijen.
- Wanneer LRM over de grenzen van Limburg wil gaan om zijn geografisch werkingsgebied te verruimen (bv. ELAt-regio³¹), dient LRM volgens de consultant zijn rol als strategische

³⁰ Een gedetailleerd overzicht van alle aanbevelingen voor LRM is beschikbaar in (de managementsamenvatting van) de evaluatie van LRM van 2018.

³¹ ELAt is een grensoverschrijdend netwerk dat de kennisregio's Eindhoven, Leuven en Aken met elkaar verbindt tot een Europese technologische topregio.

investeerder buiten Limburg nader te expliciteren en duidelijk de meerwaarde van deze strategie voor de Limburgse economie te definiëren.

- Volgens de consultant dient de interne organisatiestructuur van LRM aangepast te worden gezien de groei van de LRM-groep die zich vertaald heeft in een complexe structuur. Met het oog op een transparantere en meer efficiënte werking kunnen volgende stappen worden gezet: het sterker ontwikkelen van een horizontale verbinding tussen de bedrijfsactiviteiten enerzijds en de vastgoed- en projectontwikkelingsactiviteiten anderzijds, de vereenvoudiging van de structuur door de managers van de incubatoren als team te organiseren onder leiding van een manager, het behoud van de HR- en finance-functie op centraal niveau en het blijven investeren in een competent team van investeringsmanagers.

In wat volgt worden de belangrijkste aanbevelingen van de consultant voor de **Vlaamse overheid** weergegeven:

- Na de sluiting van Ford Genk heeft het SALK-project een wezenlijke bijdrage geleverd aan het dynamiseren van de Limburgse economie, met een belangrijke uitvoerende rol voor LRM. Hoewel de Limburgse economie er nu sterker voorstaat dan in 2011, beveelt de consultant aan om ook na het aflopen van het SALK-plan eind 2019, de ontwikkelde dynamiek zowel qua strategie als op vlak van governance verder te zetten.
- De consultant beveelt aan om – naar analogie met de PMV-overeenkomst – ook in de LRM-overeenkomst een strategisch kader op te nemen dat vervolgens door LRM kan worden ingevuld met actiedomeinen die de geplande investeringsstrategie documenteren en dat tweejaarlijks onderworpen wordt aan een evaluatie. Bovendien is het van belang dat de verwachtingen van de Vlaamse overheid met betrekking tot de na te streven rendementen voor LRM duidelijk worden gemaakt, zodat LRM een doordacht afwegings- of strategisch kader kan opstellen voor haar investeringsbeleid. Met name voor wat betreft de maatschappelijke doelstellingen ontbreekt dergelijk helder kader momenteel.
- De consultant adviseert eveneens om net als in de PMV-overeenkomst een jaarlijks strategisch overleg te organiseren tussen LRM en de Vlaamse overheid om de voortgang in de uitvoering van het strategisch kader en het bijhorend resultaat te bespreken, aangezien tijdens de periode van 2014-2018 het overleg tussen de Vlaamse overheid en LRM eerder van informele aard was.
- LRM en PMV zijn beide Vlaamse investeringsmaatschappijen – weliswaar elk met eigen expertise en werkingsgebied. De consultant heeft kunnen vaststellen dat er toenemende afstemming en samenwerking is tussen beide investeringsmaatschappijen, maar dat er blijvend over gewaakt moet worden dat de afstemming en samenwerking tussen beide verder wordt geoptimaliseerd en dit op verschillende vlakken.

3. Aanleiding voor de evaluatie van de LRM-groep

In de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 tussen het Vlaamse Gewest en LRM nv werd in artikel 15 vastgelegd om de uitvoering van de overeenkomst grondig te evalueren voor het verstrijken ervan aan de hand van de strategische doelstellingen die in deze overeenkomst vooropgesteld zijn.

Nadere bepalingen over de inhoud van de evaluatie en de reikwijdte ervan dienen uiterlijk anderhalf jaar voor het einde van deze samenwerkingsovereenkomst te worden opgesteld door het Departement EWI en worden toegelicht aan LRM.³² De evaluatie wordt door het Departement EWI georganiseerd en de kosten ervan worden eveneens door het departement gedragen. Voor de evaluatie zal het departement de gepaste evaluatieorganen aanstellen die over de expertise beschikken om de activiteiten, de resultaten en het potentieel van LRM vakkundig kunnen beoordelen.

De evaluatie moet uiterlijk zes maanden voor het verstrijken van de samenwerkingsovereenkomst afgerond zijn. Deze timing garandeert enerzijds dat er voldoende informatie en resultaten beschikbaar zullen zijn om de evaluatie ten gronde uit te voeren en anderzijds dat er vervolgens voldoende tijd zal zijn om de conclusies en aanbevelingen uit de evaluatie aan te wenden tijdens de onderhandelingen over een nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM nv.

³² Op 15 december 2022 werden de hoofdlijnen van de in 2023 geplande evaluatie van LRM toegelicht. Tijdens dit overleg werd(en) ook de leidraad (richtlijnen) voor het opstellen van de zelfevaluatie door de vertegenwoordigers van LRM, toegelicht.

4. Doelstellingen van de evaluatie en beoogde resultaten

4.1. UITGANGSPUNTEN VOOR EVALUATIES VANAF 2020

In de beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 wordt in het kader van de doelstelling “*een beleid gedreven door feiten en cijfers*” het engagement aangegaan om de evaluatie-agenda van het Departement EWI nauwgezet uit te voeren. Hierbij wordt gespecificeerd dat de proportionaliteit van de evaluatie-aanpak in functie van de omvang van de betrokken organisaties en budgetten bekeken zal worden met het oog op de efficiënte besteding van tijd en middelen.

Dit engagement werd door de evaluatiecel van het Departement EWI geconcretiseerd in de eigen beleidsplanning voor de periode 2020-2024 en in een visienota inzake de rationalisatie van de evaluaties. In deze documenten werden ook een aantal uitgangspunten opgesomd die in rekening gebracht zullen worden in de evaluaties die vanaf 2020 worden uitgevoerd.

Deze uitgangspunten³³ zijn:

1. Alle evaluatiebepalingen uit de regelgeving moeten aan bod komen.
2. Er wordt gestreefd naar evolutie in de evaluatie.
3. De geplande evaluatie beoogt een goed evenwicht tussen het ex-post- en het ex-antegedeelte ervan. Vanuit die optiek zal er meer dan bij voorgaande evaluaties aandacht besteed worden aan het ex-antelook.³⁴
4. Een systeembenadering zal ingebracht worden waar mogelijk/nuttig.

4.2. DOELSTELLINGEN VAN DE EVALUATIES

In de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 is slechts beperkte informatie voorhanden over de doelstellingen en de precieze modaliteiten van de evaluatie van LRM. Zoals aangegeven in Sectie 3, is er enkel sprake van een “*grondige evaluatie van de uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst*” aan de hand van de strategische doelstellingen die in deze overeenkomst zijn vooropgesteld. De aan te wenden evaluatiemethodes komen in de samenwerkingsovereenkomst niet aan bod.

In uitvoering van de beleidsnota 2019-2024 en de uitgangspunten die door de evaluatiecel zijn uitgezet (zie Sectie 4.1), is het de bedoeling om niet enkel de resultaten van LRM te beoordelen, maar om eveneens LRM in de hoedanigheid van publieke investeringsmaatschappij als beleidsinstrument te beschouwen in deze evaluatie. Een evaluatie van LRM houdt vanuit deze optiek ook rekening met de systemen (o.a. EWI-beleid, Vlaams beleid, Visie 2050 en Vizier 2030, EU-beleid) waarin LRM is ingebed. Vanuit dit oogpunt spreekt het voor zich dat de evaluatie van LRM tegen de achtergrond van de ruime en evoluerende beleidscontext moet worden bekeken en uitgevoerd.

³³ De eerste twee uitgangspunten waren voordien ook al geldig, maar worden hier ter herinnering hernomen.

³⁴ Dit zou het ex-postluid in principe ook lichter moeten maken.

4.3. BEOOGDE RESULTATEN VAN DE EVALUATIES

De evaluatie van LRM zal zich zowel op het verleden als op de toekomst richten, waarbij een goed evenwicht tussen beide onderdelen nagestreefd wordt. Hieronder worden de hoofdlijnen voor beide onderdelen van deze evaluatie weergegeven. De concrete invulling van deze hoofdlijnen wordt in Sectie 5 doorvertaald in evaluatieluiken die de geplande evaluatie in meer detail toelichten.

Als resultaten van de evaluatie wordt minstens verwacht:

1. Ex-post-analyse en -beoordeling over de periode vanaf minstens de start van de huidige samenwerkingsovereenkomst (2019) en waar mogelijk en relevant vroeger:³⁵
 - a. Implementatie en realisatie van het strategisch en operationeel kader opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst;
 - b. Analyse van de missie en activiteiten, de (strategische) doelstellingen, de actiedomeinen en eventuele bijzondere opdrachten van LRM rekening houdend met de (evoluerende) beleidsdoelstellingen en –context;
 - c. Analyse en (economische en maatschappelijke) impact van (de activiteiten van) LRM en analyse van de resultaten die LRM heeft bereikt:
 - Economische resultaten: portfolio-analyse en rendabiliteit van het activiteitenpakket
 - Sociaaleconomische en maatschappelijke resultaten: meerwaarde voor Limburg en Vlaanderen
 - d. Analyse van de interne organisatie van LRM (o.a. personeelsbeleid, ICT-beleid, financieel beleid, communicatiebeleid, klantenbenadering en -relaties, investeringsprocessen en -beslissingen, enz.);
 - e. Governance en aansturing (intern en extern);
 - f. Analyse van de wijze waarop LRM (juridisch) is gestructureerd en als groep functioneert;
 - g. Samenwerking met andere partijen en dit zowel binnen als buiten de Vlaamse overheid;
 - h. Gerealiseerde (economische, sociaaleconomische en maatschappelijke) meerwaarde en additionaliteit;
 - i. Sterktes, zwaktes, opportuniteiten, uitdagingen, en hieruit te trekken lessen of aanbevelingen;
 - j. Systeemblik ten aanzien van investeringsmaatschappijen: de inbedding in en de bijdragen van LRM aan de opeenvolgende systemen en doelstellingenkaders (o.a. provinciaal beleid [o.a. SALKturbo], EWI-beleid, Vlaams beleid [o.a. Visie 2050 en Vizier 2030], EU-beleid, internationaal beleid [o.a. SDG's]), maar ook ten aanzien van (de evoluties in) de financiële markten en de economie zoals bv. (bedrijfs- en/of

³⁵ De resultaten voor het jaar 2018 en de eerste helft van 2019 werden niet (volledig) meegenomen in de evaluatie van 2018 aangezien deze evaluatie werd uitgevoerd in de tweede helft van dat jaar.

onderzoeks-) infrastructuur, corona- en energiecrisis, klimaattransitie, kmo's, sterke groeiers, enz..

2. Analyse en beoordeling voor de volgende periode (2024-2029) in termen van:
 - a. Het toekomstpotentieel/de toekomstvisie van LRM;
 - b. De toekomstplannen van LRM in termen van:
 - o Missie en activiteiten, strategisch en operationeel kader, toekomstige (strategische) doelstellingen, ambities en prestaties, enz.
 - o Economische, sociaaleconomische en maatschappelijke ambities en vooropgestelde paden naar impact
 - o Toekomstige governance, (juridische) structuur, aansturing, opvolging, klantenbenadering en -relaties, samenwerking, provinciale inbedding, enz.
 - o Toekomstplannen versus Vlaamse beleidsambities voor de toekomst
 - c. De (mogelijke) positie van een publieke investeringsmaatschappij als entiteit en beleidsinstrument binnen de Vlaamse overheid en in het bijzonder binnen de provincie Limburg (d.i. provinciaal, regionaal, [inter]nationaal, EU);
 - d. Ex-antesysteemblik ten aanzien van LRM binnen de verschillende beleidssystemen waarin LRM is ingebed (o.a. provinciaal beleid [o.a. SALKturbo], EWI-beleid, Vlaams beleid [o.a. Visie 2050 en Vizier 2030], EU-beleid, internationaal beleid [o.a. SDG's]), maar ook ten aanzien van (de evoluties in) de financiële markten en economie zoals bv. (bedrijfs- en/of onderzoeks-) infrastructuur, corona- en energiecrisis, klimaattransitie, kmo's, sterke groeiers, enz..
3. Conclusies en aanbevelingen.

De evaluatie van LRM moet leiden tot een eindrapport waarin conclusies en aanbevelingen betreffende de toekomst zijn opgenomen. Hierbij dient rekening gehouden te worden met de (evoluerende) beleidscontext en het gevoerde beleid inzake het economisch overheidsinstrumentarium en dan specifiek wat betreft de investeringsmaatschappijen en de plaats die deze innemen als kredietverlener op de financiële markten (naast bv. andere publieke investeringsmaatschappijen en/of private investeerders). De resultaten van deze evaluatie zullen mee de basis vormen voor de beslissing van de Vlaamse overheid over de toekomst van LRM.

5. Evaluatieluiken

Rekening houdend met de hogervermelde doelstellingen en beoogde resultaten van de evaluatie (zie Sectie 4), dient de evaluatie minstens te bestaan uit onderstaande evaluatieluiken. De gekozen evaluatieonderwerpen (per luik) zijn niet altijd even strikt van elkaar te scheiden. Overlappendingen tussen de luiken zijn dan ook niet uitgesloten.

De evaluatie wordt opgezet vanuit verschillende dimensies, met name:

- Ex post (minstens vanaf de start van de huidige samenwerkingsovereenkomst in 2019 en waar relevant vroeger) en ex ante (2024-2029);
- Intern (vanuit het oogpunt van LRM zelf) en extern (vanuit het oogpunt van doelgroepen/klanten en andere belanghebbenden enerzijds en de Vlaamse overheid anderzijds);
- Op zich en vanuit het systeemperspectief. Dit laatste betekent onder meer rekening houdend met het ecosysteem waarin LRM is ingebed en dit op verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingenkaders;
- Provinciaal, regionaal tot internationaal.

Behalve de ex-post- en ex-antedimensies die expliciet worden weergegeven in afzonderlijke onderdelen van de evaluatie (zie de secties hierna), lopen de genoemde dimensies doorheen alle onderscheiden evaluatieluiken en worden ze enkel geëxpliciteerd waar nuttig en relevant.

5.1. EX-POSTEVALUATIE

Het ex-postluik van deze evaluatie heeft strikt genomen betrekking op de periode vanaf de inwerkingtreding van de huidige samenwerkingsovereenkomst (d.i. 20 mei 2019), maar blikt ook (beperkt) terug op de periode van de vorige samenwerkingsovereenkomst (2014-2019).³⁶ De evaluatie dient zowel uit een inhoudelijke analyse (financieringsinstrumenten, [vastgoed]projecten, enz.), een organisatorische analyse (algemene werking en bedrijfsvoering in al haar aspecten), een financiële analyse als een portfolio-analyse te bestaan. Daarnaast heeft de Vlaamse overheid doorheen de jaren heel wat kapitaal geïnvesteerd in LRM en bijgevolg kan LRM gezien worden als een concretisering van het inzetten van een publieke investeringsmaatschappij als beleidsinstrument.

5.1.1. Beleidsplanning en -realisatie

In dit luik wordt verwacht dat wordt nagegaan in welke mate de (strategische) doelstellingen van LRM zoals vooropgesteld in de samenwerkingsovereenkomst al of niet werden of zullen worden gerealiseerd en dit rekening houdend met de evoluerende beleidscontext en –doelstellingen en de verschillende beleidsniveaus. Tevens is het de bedoeling dat de eigenlijke werking van LRM wordt geanalyseerd en beoordeeld én dat wordt nagegaan in welke mate en op welke wijze de missie en het strategisch en operationeel kader werden vervuld in de afgelopen periode. Ook wordt een beoordeling verwacht van de planning en verantwoording van LRM zoals onder andere de

³⁶ Hierbij worden in het bijzonder de resultaten van het jaar 2018 en de eerste helft van 2019 bedoeld, aangezien deze resultaten niet volledig werden meegenomen in de evaluatie van 2018 die werd uitgevoerd in de tweede helft van dat jaar.

(jaarlijkse) rapportering aan het kabinet van de bevoegde minister, de publieke rapporteringsverplichtingen van LRM, enz.

Wat de systeemblik ten aanzien van LRM betreft, is het de bedoeling dat in eerste instantie het Vlaamse en in het bijzonder het Limburgse (beleids)systeem en de daaraan verbonden doelstellingenkaders (o.a. provinciale, EWI-, Vlaamse, Europese en internationale beleid indien relevant) in aanmerking worden genomen. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is eveneens de relatie tussen LRM en de verschillende beleidsdomeinen van de Vlaamse overheid (d.i. andere dan het beleidsdomein EWI).

5.1.2. Werking, governance en aansturing

De eigenlijke beleidsvoering door LRM dient eveneens onderzocht en beoordeeld te worden en dit met betrekking tot alle aspecten van de LRM-groep (o.a. strategische planning, personeelsbeleid, financieel beleid, beheersvergoedingen, rapporteringsverplichtingen, communicatie, enz.). Dit omvat naast een financiële analyse, ook een analyse van de eigenlijke organisatie van de LRM-groep en de wijze waarop deze functioneert, wordt aangestuurd en opgevolgd. De verwachte financiële analyse dient op een hoog aggregatieniveau te gebeuren, waarbij het de bedoeling is om een totaalbeeld van de uitgaven en inkomsten (incl. de LRM-dividenduitkeringen) verbonden aan de investeringsactiviteiten te verkrijgen en dit voor de verschillende activiteiten en financieringsinstrumenten van LRM zoals vooropgesteld in de samenwerkingsovereenkomst. Verder wordt ook een analyse verwacht van de synergieën/complementariteit met de andere beleidsinstrumenten van de Vlaamse overheid zoals o.a. de financieringsinstrumenten en waarborgen van PMV, de subsidies³⁷ van VLAIO, enz.

Wat de aansturing en opvolging betreft, dienen zowel de interne als de externe dimensie te worden onderzocht, waarbij de interne dimensie betrekking heeft op de interne organisatie van LRM zelf (o.a. investeringsprocessen en – beslissingen, enz.), terwijl de externe dimensie van toepassing is op de relatie van LRM met de partners die vertegenwoordigd zijn in de bestuursorganen enerzijds en met (de vertegenwoordigers van) de Vlaamse overheid anderzijds en het Departement EWI in het bijzonder. De aansturing, governance en opvolging kan met andere woorden op drie niveaus of lagen bekeken worden: de LRM-groep zelf en de organisatie en aansturing ervan (door het managementcomité), de institutionele organen voor de aansturing en opvolging (door de raad van bestuur) en tot slot het Vlaamse Gewest/de Vlaamse overheid als aandeelhouder.

Verder is het ook de bedoeling dat een analyse en beoordeling wordt gemaakt van de brede omgeving/het ecosysteem van LRM en van de meerwaarde die dit al dan niet heeft opgeleverd voor Vlaanderen en in het bijzonder voor de provincie Limburg. Daarnaast dienen ook de verwachte en effectieve dynamiek en samenwerkingen onderzocht te worden. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn de samenwerkingsverbanden met actoren binnen de Vlaamse overheid en in het bijzonder met het Departement EWI, PMV en VLAIO, de (provinciale) partnerschappen in het kader van SALKturbo en met de stichting LSM en de samenwerking met UHasselt en andere onderzoeks- en kennisinstellingen.

³⁷ Concreet kunnen subsidies aan ondernemingen vervangen worden door leningen en/of participaties, met als belangrijkste voordeel dat de middelen terugstromen en/of de gemeenschap ook meegeniet van het succes.

5.1.3. Resultaten en impact

In dit luik wordt een analyse en beoordeling verwacht van de resultaten en de impact die LRM heeft gerealiseerd en dit minstens sinds de start van de huidige samenwerkingsovereenkomst in 2019. De analyse en beoordeling dient in te gaan op de resultaten die LRM behaald heeft, met name hoe en in welke mate de (strategische) doelstellingen en activiteiten, alsook eventuele bijzondere opdrachten die opgenomen zijn in de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 tot dusver gerealiseerd en uitgevoerd zijn.

Voor publieke investeringsmaatschappijen is het realiseren van aanzienlijk economisch, sociaaleconomisch en maatschappelijk rendement, alsook de creatie van meerwaarde in de aanpak van maatschappelijke uitdagingen zoals de ontwikkeling en beschikbaarheid van duurzame en innovatieve (bedrijfs- en onderzoeks)infrastructuur, de coronacrisis, de recente energiecrisis en – transitie (o.a. energie-efficiëntie, hernieuwbare energie), mobiliteitsvraagstukken, enz. immers van groot belang.

Het is de bedoeling dat de resultaten en impact van LRM worden geanalyseerd en beoordeeld en dit zowel economisch, sociaaleconomisch, maatschappelijk als beleidsmatig en bekeken over minstens de periode vanaf de start van de lopende samenwerkingsovereenkomst. Hierbij dient o.a. nagegaan te worden welke hiaten LRM opvult in het Vlaamse en in het bijzonder in het Limburgse financieringslandschap (en of dit effectief en efficiënt gebeurt), in welke mate de doelgroepen tevreden zijn over de dienstverlening en geboden ondersteuning alsook welke effecten (impact) de geboden dienstverlening en ondersteuning heeft gehad voor de verschillende doelgroepen (o.a. kmo's, beloftevolle start-ups en scale-ups, enz.). De kapitaalverhoging van 100 miljoen euro in 2020 voor de steun aan beloftevolle start-ups, scale-ups en innovatieve spin-offs en de bijkomende kapitaalverhoging van 30 miljoen euro in 2023 voor de versnelde energietransitie van ondernemingen zijn hierbij belangrijke aandachtspunten.

5.1.4. LRM als publieke investeringsmaatschappij

In dit luik is het de bedoeling dat LRM-groep vanuit beleidsoogpunt als publieke investeringsmaatschappij wordt geanalyseerd en beoordeeld. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de afstemming en samenwerking met PMV. Verder dient te worden nagegaan wat de plaats is van LRM binnen de opeenvolgende systemen en hun doelstellingenkaders. Hierbij wordt in eerste instantie uitgegaan van het provinciale systeem en het EWI-beleid en vervolgens het Vlaamse beleid (huidig beleid, Vizier 2030 en Visie 2050), alsook het Europese en internationale niveau (indien relevant).

5.1.5. Evolutie van LRM sinds de evaluatie van 2018

In dit luik is het de bedoeling om na te gaan hoe LRM is geëvolueerd sinds de evaluatie van 2018 (zie Sectie 2.4). Dit houdt onder meer in dat moet onderzocht worden in welke mate zowel LRM als de Vlaamse overheid na de evaluatie rekening hebben gehouden met de conclusies en aanbevelingen die toen werden geformuleerd. In het bijzonder moet worden nagegaan hoe de SWOT is geëvolueerd, alsook welke evolutie de rol en positie van LRM in het systeem en in het bijzonder in de provincie Limburg heeft doorgemaakt als publieke investeringsmaatschappij, evenals hoe de samenwerking met de andere investeringsmaatschappijen en andere relevante stakeholders is geëvolueerd.

5.2. EX-ANTE-EVALUATIE

Het is de bedoeling dat het toekomstluik van de evaluatie van LRM een even belangrijk deel van de evaluatie vormt als het ex-postluik en dit met het oog op het genereren van een maximaal leereffect voor alle betrokken partijen. LRM dient hierbij zowel specifiek op zich als meer generiek (i.h.b. als beleidsinstrument/publieke investeringsmaatschappij) te worden bekeken. Dit luik van de evaluatie zal onder meer moeten steunen op een SWOT-analyse volgend uit het ex-postluik ervan én op de toekomstplannen en ambities van zowel LRM als de beleidsmakers en dient gekaderd te worden in de opeenvolgende (beleids)systemen en doelstellingenkaders zoals eerder geschetst (cf. onder meer Sectie 5.1.1).

Dit deel van de evaluatie zal zich verder ook richten op de vooropgestelde strategie van LRM, de hieraan verbonden doelstellingen, het strategisch en operationeel kader, de ambities en prestaties/resultaten, de te realiseren (economische, sociaaleconomische, maatschappelijke en beleidsmatige) impact, alsook de wijze waarop dit het best georganiseerd kan worden (o.a. interne werking en processen, organisatiestructuur, enz.). Specifiek voor wat de maatschappelijke impact betreft, wordt verwacht dat er strategieën worden ontwikkeld en voorgesteld gericht op het realiseren van dergelijke impact (“paden naar maatschappelijke impact”).

De analyse en beoordeling zal daarnaast ook moeten aangeven of, hoe en in welke mate de vooropgestelde doelstellingen en ambities passen in en kunnen bijdragen aan de doelstellingen en doelstellingenkaders die van toepassing zijn in de verschillende systemen en in het bijzonder de Limburgse (bv. SALKTurbo), Vlaamse (bv. EWI-beleid, Vlaams beleid, Visie 2050 en Vizier 2030) en Europese (beleids)systemen. De toekomstige werking, aansturing en governance dient zowel vanuit een intern als een extern perspectief geanalyseerd te worden. De (toekomstige) externe opvolging van overheidswege dient in dit verband bekeken te worden met het oog op eenvoud, duidelijkheid, efficiëntie en transparantie.

Andere elementen die in dit luik van de evaluatie belangrijk zijn, zijn het (toekomst)potentieel van LRM, de samenwerking (intern, met de kernactoren/partners, met andere partijen) en netwerking, de meerwaarde die LRM kan betekenen voor Limburg en Vlaanderen (economisch, sociaaleconomisch, maatschappelijk, beleidsmatig, internationaal, enz.) en in het bijzonder voor maatschappelijke uitdagingen zoals vergroening, energie-efficiëntie, mobiliteit, (bedrijfs- en onderzoeks)infrastructuur, enz. Tot slot lijkt het aangewezen om eveneens na te gaan of er een mogelijke set van kwalitatieve en kwantitatieve kerncijfers/prestatie-indicatoren voor LRM zou kunnen worden opgesteld.

5.3. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het geheel van de evaluatie moet leiden tot een eindrapport dat minstens een beschrijving van de beleidscontext omvat, een toelichting geeft over de evaluatiecontext en -aanpak, een overzicht omvat van de ingezette methodes en middelen, van de uitgevoerde analyses en de eraan verbonden beoordelingen en tot slot een aantal conclusies en aanbevelingen formuleert. Het eindrapport moet beantwoorden aan de doelstellingen van de evaluatie en de beoogde resultaten opleveren (zie Secties 4.2 en 4.3) en moet tegemoetkomen aan alle evaluatieluiken (zie Secties 5.1 en 5.2).

6. Onderdelen en aanpak van de evaluatie

6.1. METHODOLOGIEËN

De evaluatie dient te bestaan uit een ex-postluik en een ex-anteluik en een goed evenwicht tussen beide luiken is essentieel bij de uitvoering ervan. De methodologieën die bij de uitvoering van de evaluatie minstens aan bod moeten komen, zijn:

1. Deskstudie.
2. Interviews.
3. Impactanalyse (economisch, sociaaleconomisch, maatschappelijk en beleidsmatig).
4. SWOT-analyse.
5. Toekomstgerichte methodologieën ter ondersteuning van het ex-anteluik van de evaluatie.
6. Systeembenadering vanuit het ecosysteem en t.o.v. de beleidskaders waarin LRM zich bevindt.

De werkzaamheden in het kader van deze evaluatie moeten leiden tot een globaal eindrapport waarvan de inhoud in grote lijnen wordt omschreven in Sectie 5.3.

6.2. ONDERSTEUNENDE BRONNEN EN WERKZAAMHEDEN VOOR DE EVALUATIE

6.2.1. Bronnen

De evaluatie dient te steunen op verschillende bronnen, waaronder de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 tussen het Vlaamse Gewest en LRM nv, de regelgeving, het Regeerakkoord 2019-2024, de Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024, de beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT's), het rapport van de evaluatie van LRM van 2018, de jaarverslagen van LRM, de zelfevaluatie opgesteld door (de vertegenwoordigers van) LRM (zie Sectie 6.2.2), enz.

Verder zullen de bevoegde Vlaamse beleidsactoren (in eerste instantie [de dossierbehandelaar bij] het Departement EWI en [eventueel] het kabinet van de bevoegde minister) in het kader van deze evaluatie een toekomstvisie opstellen met betrekking tot LRM. Deze toekomstvisie zal bij de uitvoering van de evaluatie ook als bron ter beschikking worden gesteld aan de evaluator (zie Sectie 6.3) en dient gericht ingezet te worden met het oog op een weloverwogen advies over de toekomst van LRM.

6.2.2. Zelfevaluatie met betrekking tot LRM-groep

De zelfevaluatie die (de vertegenwoordigers van) LRM zal (zullen) opstellen, bestaat uit een ex-post- en een ex-anteluik en wordt op een hoog aggregatieniveau uitgewerkt. Om de verwachte zelfevaluatie te kunnen opstellen, heeft de evaluatiecel van het Departement EWI een leidraad/richtlijnen opgesteld (opgenomen als Bijlage 1 bij dit plan van aanpak) en overgemaakt aan de vertegenwoordigers van LRM. Verwacht wordt dat voor de zelfevaluatie een coherente terugblik wordt opgesteld, dat hieruit een eigen SWOT wordt afgeleid en dat dit alles aangewend wordt om een vooruitblik uit te werken en de leidraad/richtlijnen hierbij als hulpmiddel te gebruiken.

Er werd met (de vertegenwoordigers van) LRM afgesproken dat de zelfevaluatie zal opgeleverd worden tegen 5 mei 2023 (cf. Sectie 6.5).

6.3. EVALUATOR

Voor de uitvoering van deze evaluatie zal een externe evaluator worden ingezet en meer bepaald een externe consultant. De externe consultant zal worden aangesteld via de aanbesteding van een overheidsopdracht voor de uitvoering van bovenvermelde evaluatie.

Van de consultant wordt verwacht dat hij bij de uitvoering van zijn opdracht de onderscheiden evaluatielijken vertaalt in een set van samenhangende en relevante evaluatievragen en in zijn werkplan voor uitvoering methodologieën aanwendt die tegemoetkomen aan de doelstellingen van de evaluatie en leiden tot de beoogde resultaten. Verder zal de consultant bij de uitvoering van de evaluatieopdracht een beroep moeten doen op verschillende vormen van expertise en diverse stakeholders moeten raadplegen om de opdracht tot een goed einde te kunnen brengen. Tot slot moet de consultant alle methodologieën van de evaluatie toepassen (cf. Sectie 6.1) en minstens de bronnen aanwenden die ter beschikking staan van deze evaluatie (cf. Sectie 6.2).

6.4. BEGELEIDING VAN DE EVALUATIE/EVALUATIEPROCES

Voor de dagelijkse opvolging van de werkzaamheden van de evaluatie is een operationele werkgroep ingesteld. Deze bestaat uit de dossierbehandelaar voor de evaluatie (en zijn/haar back-up) die behoren tot de evaluatiecel (bij de afdeling Strategie en Coördinatie van het Departement EWI) en uit de dossierbehandelaar voor LRM (bij de afdeling Ondernemen en Innoveren). Het (enige) aanspreekpunt (SPOC) voor alle betrokkenen bij de evaluatie is de eerder vermelde dossierbehandelaar voor de evaluatie.

De stuurgroep is het orgaan dat bevoegd is voor het toezicht op en de begeleiding van het evaluatieproces. De werking ervan is neergelegd in een huishoudelijk reglement. De stuurgroep waakt over het correcte verloop van het evaluatieproces en kan dit zo nodig bijsturen. De rapportering vindt plaats aan de leden van de stuurgroep, die de kwaliteit van het geleverde werk bewaken. Verder ziet de stuurgroep erop toe dat de evaluatie-opdracht van de externe consultant wordt uitgevoerd in overeenstemming met de bepalingen van het opdrachtbestek en dat de werkzaamheden van de externe consultant resulteren in een eindrapport met concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in het beleid en de regelgeving. De stuurgroep is ook het orgaan dat interviewlijsten, tussentijdse resultaten, rapporten en andere stukken, voorstellen en/of deliverables valideert. De evaluatiestuurgroep die deze evaluatie begeleidt, is samengesteld uit vertegenwoordigers van het Departement EWI (afdeling Strategie en Coördinatie en afdeling Ondernemen en Innoveren) en een vertegenwoordiger van de minister in de hoedanigheid van waarnemer. De externe consultant wordt uitgenodigd om deel te nemen aan de stuurgroep, maar maakt er geen deel van uit.

Op de eerste stuurgroepvergadering wordt eveneens (een) vertegenwoordiger(s) van LRM uitgenodigd zodat de betrokkene(n) kennis kan (kunnen) nemen van de aanpak die de externe consultant voor de uitvoering van de evaluatie-opdracht voorstelt en ook om de nodige afspraken te kunnen maken.

6.5. PLANNING

De evaluatie dient uiterlijk tegen **31 oktober 2023** te zijn voltooid³⁸. De voorgestelde timing garandeert enerzijds dat er voldoende informatie en resultaten beschikbaar zijn om de evaluatie ten gronde uit te voeren en anderzijds dat de resultaten ervan meegenomen kunnen worden bij de onderhandelingen over een nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM nv.

De indicatieve planning voor de uitvoering van deze evaluatie is als volgt:

- Toelichten evaluatiepraktijk, hoofdlijnen van de geplande evaluatie en leidraad/richtlijnen voor het opstellen van de zelfevaluatie aan een vertegenwoordiger van LRM: 15 december 2022.
- Bespreken ontwerp van plan van aanpak (PVA) binnen de evaluatiecel van het Departement EWI en validatie ervan: tweede helft januari 2023.
- Bespreken ontwerp van PVA met de dossierbehandelaar van LRM (binnen de afdeling Innoveren en Ondernemen): begin februari 2023.
- Aanpassen ontwerp van PVA en interne validatie: eerste helft februari 2023.
- Toelichten ontwerp van PVA en aan (een) vertegenwoordiger(s) van LRM: 27 februari 2023.
- Aanpassen ontwerp van PVA op basis van toelichting ervan aan (een) vertegenwoordiger(s) van LRM: eind februari 2023.
- Overmaken intern gevalideerd PVA incl. leidraad/richtlijn voor de op te stellen zelfevaluatie aan de minister: begin maart 2023.
- Opstarten aanbesteding evaluatie-opdracht met het oog op het aanstellen van een externe consultant: eerste helft maart 2023.
- Start opdracht consultant: ten laatste eind april 2023.
- Overmaken zelfevaluatie door (de vertegenwoordigers van) LRM: 5 mei 2023.
- Overmaken toekomstvisie door de dossierbehandelaar van LRM: 5 mei 2023.
- Ontwerp van eindrapport: eerste helft oktober 2023.
- Validatie ontwerp van eindrapport door de stuurgroep en nazicht door (een) vertegenwoordiger(s) van LRM met het oog op de verbetering van materiële fouten: tweede helft oktober 2023.
- Afronden eindrapportering: 31 oktober 2023.
- Nazorggesprek³⁹: januari 2024.

³⁸ De uitvoering van de evaluatie wordt dus iets vervoegd t.o.v. de bepalingen van de samenwerkingsovereenkomst die stelt dat de evaluatie moet afgerond zijn uiterlijk zes maanden voor het verstrijken van de overeenkomst (d.i. 19 november 2023).

³⁹ Deze gesprekken vinden plaats tussen de evaluatiecel en enerzijds het evaluatievoorwerp en anderzijds de inhoudelijke dossierbehandelaar bij het departement. De gesprekken zijn gericht op de verbetering van het evaluatieproces zelf en niet op de inhoud en/of de resultaten van de afgelopen evaluatie.

7. Informeren van en communiceren met het evaluatievoorwerp

Op 15 december 2022 vond een verkennend overleg plaats met een vertegenwoordiger van LRM. Tijdens dit overleg werden zowel de evaluatiepraktijk van het Departement EWI, de hoofdlijnen voor deze evaluatie, als de leidraad/richtlijnen voor de op te stellen zelfevaluatie besproken. Conform de evaluatiepraktijk van het Departement EWI wordt immers steeds aan het evaluatievoorwerp gevraagd om een zelfevaluatie op te stellen die bestaat uit zowel een ex-post- als een ex-anteluit.

Op 27 februari 2023 vond een tweede overleg plaats met een vertegenwoordiger van LRM waarin het ontwerp van plan van aanpak in detail werd toegelicht. Hierbij werd aan de vertegenwoordiger van LRM gevraagd om feedback over het ontwerp van plan van aanpak en over de voorgestelde planning en de verwachte deliverables. Onderhavig plan van aanpak werd na deze toelichting aangepast op basis van de gemaakte afspraken. Tijdens dit overleg werd afgesproken dat de zelfevaluatie opgeleverd zal worden tegen 5 mei 2023.

8. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie

Voor de uitvoering van de evaluatie zal o.m. een beroep worden gedaan op een consultant (cf. Sectie 6.3). De consultant zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling betreffende procedure begin maart 2023 op te starten. De evaluatiecel van de afdeling Strategie en Coördinatie (ASC) staat in voor het geheel van (de afhandeling van) de aanbestedingsprocedure van de opdracht van de consultant. Dit omvat zowel het voortraject, de eigenlijke aanbestedingsprocedure als de opvolging van de uitvoering van de opdracht.

8.1. BESCHIKBARE DOCUMENTEN

Volgende informatie zal ter beschikking worden gesteld aan de consultant, hetzij als bijlage bij het bestek, hetzij op de relevante website, hetzij elektronisch op te vragen bij het departement:

Voor het opstellen van de offerte

- Informatie over LRM (zie [LRM-website](#) voor o.a. de publieke jaarverslagen);
- De samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 tussen het Vlaamse Gewest en LRM;
- Beleidsnota's en beleids- en begrotingstoelichtingen⁴⁰;
- Adviezen, studies, doorlichtingen en evaluaties uitgevoerd over (de werking van) LRM (o.a. doorlichting Rekenhof 2018, evaluatierapport LRM 2018, enz.);
- Andere relevante adviezen, studies, doorlichtingen en evaluaties (o.a. evaluatierapport PMV 2022⁴¹, enz.).

Bij de plaatsing van de opdracht (of later)

- Relevante beslissingen van en nota's/mededelingen aan de Vlaamse Regering;
- De zelfevaluatie betreffende LRM (met inbegrip van het ontwerp van strategisch plan voor de periode 2024-2029);
- De toekomstvisie met betrekking tot LRM opgesteld door de bevoegde Vlaamse beleidsactoren;
- Enz.

⁴⁰ Zie de [EWI-website](#) of de [website](#) van het Vlaams Parlement.

⁴¹ De managementsamenvatting van de evaluatie van PMV van 2022 is [hier](#) beschikbaar.

9. Gebruik en verspreiding van de evaluatieresultaten

Conform de communicatiestrategie die het Departement EWI hanteert voor beleidsevaluaties⁴², wordt het eindrapport van een evaluatie pas publiek van zodra het beslissingsproces over de toekomst van het evaluatievoorwerp is afgerond. In de periode daarvoor is het eindrapport nog vertrouwelijk en wordt het enkel ter beschikking gesteld aan de direct betrokken partijen, nl. de bevoegde minister, de leden van de stuurgroep die de evaluatie heeft begeleid en (vertegenwoordigers van) het evaluatievoorwerp.

Voor het eindrapport finaal gevalideerd wordt (door de stuurgroep), krijgt het evaluatievoorwerp de mogelijkheid om het ontwerp van eindrapport na te lezen met het oog op de verbetering van materiële fouten. Vastgestelde materiële fouten moeten altijd verbeterd worden en conclusies of aanbevelingen die erop gebaseerd waren, moeten overeenkomstig aangepast worden. Voor het nazicht met het oog op de verbetering van materiële fouten krijgt het evaluatievoorwerp een week tijd en de verwachte periode waarin dit nazicht moet uitgevoerd worden, wordt ruim op voorhand aan het evaluatievoorwerp meegedeeld, zodat deze werkzaamheden opgenomen kunnen worden in de eigen planning.

In principe kunnen de vertegenwoordigers van LRM na de afronding van de evaluatieprocedure een beroep doen op de externe consultant om de evaluatie aan (vertegenwoordigers van) LRM toe te lichten, conform de hierboven omschreven communicatiestrategie. In het opdrachtbestek voor de aanbesteding van deze evaluatieopdracht wordt hiervoor een specifieke optie voorzien.

⁴² Zie ook de [EWI-website](#).

Bijlage 1. Leidraad/richtlijn voor de zelfevaluatie op te stellen door LRM in het kader van de evaluatie van 2023

1. INLEIDING

De evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, voorziet standaard in het opstellen van een zelfevaluatie door “het voorwerp van de evaluatie”. Deze zelfevaluatie bestaat zowel uit een terugblik (ex-postluik van de zelfevaluatie) als een vooruitblik (ex-anteluik van de zelfevaluatie).

De evaluatiecel van het departement heeft een richtlijn/leidraad opgesteld, die bestaat uit een lijst van thema’s die ingevuld kunnen worden/aan bod kunnen komen. De zelfevaluatie dient op een (voldoende) hoog aggregatieniveau te worden uitgewerkt. Bij het opstellen van de gevraagde zelfevaluatie, kan – waar mogelijk en relevant – altijd verwezen worden naar al bestaande documenten of beschikbare gegevens (uit jaarverslagen, op de website, andere rapportering, enz.). Het is niet de bedoeling dergelijke informatie te reproduceren.

De uiteindelijke bedoeling is om (de vertegenwoordigers van) LRM toe te laten een ex-postreflectie t.a.v. de afgelopen periode (2018⁴³/2019 tot en met 2023⁴⁴) op te stellen en op basis hiervan ook een aantal krachtlijnen uit te zetten voor de toekomst (vooruitblik; vanaf 2024 tot 2029).

2. CONTEXT VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ZELFEVALUATIE

De in 2023 geplande evaluatie van LRM⁴⁵ heeft in hoofdzaak betrekking op de missie en activiteiten, het strategisch en operationeel kader en eventuele bijzondere opdrachten van LRM en wordt opgezet vanuit twee primaire dimensies (d.i. ex post en ex ante) en vanuit een aantal perspectieven, met name LRM op zich, o.a. de eigen werking (d.i. intern perspectief) en LRM in relatie tot doelgroepen/klanten, de Vlaamse overheid, andere belanghebbenden, enz. (d.i. extern perspectief); LRM als initiatief op zich en als publieke investeringsmaatschappij; vanuit een regionaal tot internationaal perspectief en vanuit zowel een individueel als systeemperspectief (systeemevaluatie, met name ook rekening houdend met de verschillende beleidsniveaus en hun overeenstemmende doelstellingenkaders).

De evaluatie van LRM omvat zowel een beoordeling van het initiatief zelf als van de prestaties, resultaten, meerwaarde, enz. ervan. Bij de ex-postbeoordeling van LRM (als organisatie) ligt de nadruk op strategie (o.a. beleidsplanning en - realisatie), werking, aansturing en governance, (o.a. investeringsprocessen en - beslissingen) en organisatorische aspecten, terwijl bij de beoordeling van de taken en activiteiten en (economische en maatschappelijke) meerwaarde de nadruk eerder zal liggen op de behaalde resultaten, impact, interactie met stakeholders/doelgroepen/klanten/andere actoren, geleverde meerwaarde (als dienstverlener), additionaliteit, enz. Daarnaast zal LRM ook als beleidsinstrument (d.i. publieke investeringsmaatschappij) geanalyseerd en beoordeeld worden. Aansluitend hierop wordt er verwacht dat de ex-postzelfevaluatie die LRM opstelt, rekening houdt met de (evoluerende)

⁴³ Aangezien de vorige evaluatie in de tweede helft van 2018 werd georganiseerd, werden de resultaten voor dat jaar slechts gedeeltelijk meegenomen in de evaluatie van 2018.

⁴⁴ Waar nuttig en relevant.

⁴⁵ De evaluatie heeft zowel betrekking op LRM nv als op de LRM-groep.

beleidscontext en bv. ook aangeeft of en hoe de organisatie en haar activiteiten hebben bijgedragen tot de doelstellingenkaders op de verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik).

De evaluatie is sterk gericht op de toekomst en omvat deze onder meer een analyse en beoordeling van de toekomstplannen van LRM in relatie tot de toekomstplannen van de beleidsmakers en dit op verschillende beleidsniveaus (cf. systeemblik). Er wordt dan ook verwacht dat LRM in het ex-anteliek van de zelfevaluatie rekening houdt met de doelstellingenkaders op deze verschillende beleidsniveaus en aantoont hoe de vooropgestelde toekomstplannen erop inspelen en ertoe bijdragen.

3. RICHTLIJN/LEIDRAAD VOOR HET OPSTELLEN VAN DE ZELFEVALUATIE

Om de verwachte zelfevaluatie op te stellen, kunnen (de vertegenwoordigers van) LRM uitgaan van onderstaande richtlijn/leidraad die is onderverdeeld in een aantal thema's.

3.1. Inhoud van de ex-postzelfevaluatie (periode 2018/2019-2023)

Voor het ex-postluik van de zelfevaluatie van LRM wordt verwacht dat de vertegenwoordigers ervan minstens een reflectie maken over de periode sinds de start van de huidige samenwerkingsovereenkomst (m.a.w. vanaf 20 mei 2019). Aangezien het laatste jaar niet (volledig) werd meegenomen in de vorige evaluatie van 2018 is het echter ook relevant om terug te blikken naar dat jaar. Deze terugblik dient op een hoog aggregatieniveau te gebeuren en dient ook in acht te nemen welke resultaten en impact voor LRM initieel werden vooropgesteld én of en hoe deze werden gerealiseerd of gerealiseerd zullen worden en binnen welke termijn. Bij het opstellen van de terugblik kan bv. ook stilgestaan worden bij de SWOT-analyse, conclusies en aanbevelingen die als onderdeel van de evaluatie van 2018 werden opgesteld. Verder is het ook van belang dat bij de uitwerking van dit luik van de zelfevaluatie rekening wordt gehouden met de evoluerende beleidscontext en -doelstellingen.

3.1.1. Beleidsplanning en -realisatie, werking, aansturing en governance van LRM

Wat betreft de beleidsplanning en -realisatie wordt een korte toelichting verwacht bij het eigen beleid van LRM en hoe deze tot stand is gekomen, alsook hoe deze is geëvolueerd in de beschouwde periode. Ook wordt verwacht dat wordt aangegeven hoe het eigen beleid van LRM is/was ingebed/afgestemd op de beleidsdoelstellingen en dit zowel in de Limburgse, Vlaamse als de ruimere (internationale) context en hoe het beleid van LRM ten uitvoer werd gebracht.

Verder wordt een toelichting verwacht bij de manier waarop het eigen beleid van LRM al of niet werd bijgesteld in het licht van de evoluerende beleidscontext. In dit verband dient bijzondere aandacht te gaan naar de bijdragen die LRM heeft geleverd aan de realisatie van de (evoluerende) beleidsdoelstellingen (Vlaams/ruimer, bv. klimaat, digitalisering, duurzaamheid, mobiliteit, infrastructuur, gezondheidszorg, coronacrisis, enz.), maar ook naar de mate waarin en de wijze waarop de eigen beleidsdoelstellingen werden gerealiseerd of verwacht mag worden dat deze gerealiseerd zullen worden tegen het eind van 2023 en eventueel waarom (niet).

In dit onderdeel is het verder de bedoeling dat LRM een eigen inschatting geeft van haar werking en functioneren over de voorbije periode. Aspecten die in dit onderdeel aan bod komen, hebben vooral betrekking op de organisatie van en de beleidsvoering (d.i. strategische planning, personeelsbeleid, financieel beleid, communicatiebeleid, enz.) door LRM, de realisatie van de missie en activiteiten enerzijds en het strategische en operationeel kader anderzijds, de bijdragen tot het

beleid, de samenwerking met klanten, de Vlaamse overheid, de andere investeringsmaatschappij van de Vlaamse overheid en eventuele partijen, enz.

Andere aspecten die aan bod komen, hebben betrekking op de aansturing en governance van LRM. Voor de aansturing en opvolging dienen zowel de interne als de externe dimensie aan bod te komen. De interne dimensie heeft betrekking op de interne organisatie van LRM zelf (o.a. investeringsprocessen en -beslissingen), terwijl de externe dimensie zowel van toepassing kan zijn op de relatie tussen LRM en de partners die vertegenwoordigd zijn in de bestuursorganen, als op de Vlaamse overheid in het algemeen. De aansturing, governance en opvolging vanuit LRM kunnen dan ook op drie niveaus of lagen bekeken worden: binnen LRM zelf (door het managementcomité) voor wat betreft de organisatie en aansturing ervan, vervolgens in relatie tot de institutionele organen voor de aansturing en opvolging (door de raad van bestuur) en tot slot in relatie tot het Vlaamse Gewest/de Vlaamse overheid als aandeelhouder. Aspecten als rollen en verantwoordelijkheden, transparantie van de besluitvorming, efficiëntie en effectiviteit, verantwoording, enz. kunnen in dit onderdeel aan bod komen.

3.1.2. Resultaten en impact van LRM

Binnen dit thema is het de bedoeling om dieper in te gaan op de resultaten die LRM heeft behaald en de – in het bijzonder (socio-)economische en maatschappelijke – impact die werd gerealiseerd en dit (minstens) vanaf de start van de huidige samenwerkingsovereenkomst.

In dit onderdeel dienen ook de belangrijkste resultaten en de impact die door LRM in de beschouwde periode (onder meer op (socio-)economisch, maatschappelijk en beleidsmatig vlak) werden gerealiseerd, te worden opgelijst en toegelicht. Hierbij kan ingegaan worden op kwantitatieve resultaten (bv. investeringen, incubatoren, enz.), maar ook en vooral op de kwalitatieve realisaties en impact. Met betrekking tot dit laatste kan LRM een inschatting proberen te maken van de geboden dienstverlening en ondersteuning, welke effecten (impact) de geboden dienstverlening en ondersteuning hebben gehad voor de onderscheiden en bereikte doelgroepen (o.a. kmo's, startups, enz.), welke meerwaarde LRM voor die doelgroepen heeft betekend, enz.

Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn de realisatie van het (socio-)economisch en maatschappelijk rendement voor Limburg, alsook de creatie van meerwaarde en additionaliteit in de aanpak van economische en maatschappelijke uitdagingen zoals klimaat, digitalisering, duurzaamheid, mobiliteit, infrastructuur, gezondheidszorg, coronacrisis, enz. en in het bijzonder de herbestemming, ontwikkeling, positionering en (internationale) verbinding van de oude Limburgse mijnsites door de dochtervennootschappen van LRM. Specifiek kan LRM proberen om een inschatting te maken van zijn meerwaarde voor het ecosysteem zelf en voor de actoren actief in dit systeem. Hierbij kunnen ook de verwachte en effectieve dynamiek en samenwerking aan bod komen en dit zowel intern als extern (i.e. onder meer ten aanzien van de actoren en belanghebbenden, beleidsmakers, enz.).

De eventuele bijdrage van LRM tot de doelstellingenkaders van de opeenvolgende systemen kan in dit onderdeel ook aan bod komen. Hierbij wordt trapsgewijs uitgegaan van het EWI-beleid, Vlaams beleid (zoals vervat in o.a. Visie 2050 en Vizier 2030) en het EU-beleid.

3.1.3. Terugblik op de conclusies en aanbevelingen van de vorige evaluatie (2018)

Binnen dit thema wordt een reflectie verwacht op de conclusies en aanbevelingen van de evaluatie van 2018 van LRM en wat daaruit werd geleerd, of de algemene aanbevelingen betreffende de missie en activiteiten, het strategisch en operationeel kader, eventuele bijzondere opdrachten, de

prestaties en resultaten, de impact, enz. al dan niet werden geïmplementeerd en waarom (niet) en welke leerpunten al of niet werden meegenomen. Vanzelfsprekend hoeft die element van de zelfevaluatie niet noodzakelijk apart verwerkt te worden, maar kan dit geïntegreerd worden in de bespreking van de thema's hierboven.

3.1.4. SWOT

Voortbouwend op het voorgaande wordt verwacht dat (de vertegenwoordigers van) LRM een eigen SWOT-analyse (opstellen) opstelt. Concreet wordt verwacht dat LRM aangeeft welke de sterke/zwakke punten waren in de afgelopen periode op het vlak van werking, governance en aansturing en waarom, alsook welke prestaties (bv. met betrekking tot de kerncijfers en gerapporteerde parameters, maar ook ruimer en meer algemeen) en welke impact als sterk(st)/zwak(st) beschouwd kan worden en waarom. Verder wordt verwacht dat LRM aangeeft welke opportuniteiten, uitdagingen en bedreigingen zich stelden/stellen wat betreft (de uitwerking/ontwikkeling) van haar beleid en werking en dient in deze SWOT-analyse ook aangegeven te worden welke aandachtspunten en/of verbeterpunten zich stellen ten aanzien van de huidige regelgeving en beleidscontext in relatie tot de werking en waarom.

Deze sterktes, zwaktes, opportuniteiten, uitdagingen en bedreigingen kunnen vervolgens in het ex-antelook aangewend worden bij het uitwerken van een ontwerp van strategisch plan voor LRM voor de komende periode (2024-2029).

3.2. Inhoud van de ex-antezelfevaluatie (2024-2029)

Op basis van het ex-postgedeelte van de zelfevaluatie en rekening houdend met de huidige beleidscontext (zowel regionaal, Vlaams als internationaal) en regelgeving enerzijds en de te verwachten evoluties in de beleidscontext anderzijds, is het de bedoeling dat (de vertegenwoordigers van) LRM (een ontwerp van) strategisch plan (opstellen) opstelt voor de periode 2024-2029.

Het (ontwerp van) strategisch plan voor de periode 2024-2029 bevat minstens een missie en activiteiten, een strategisch en operationeel kader, een afstemming op de beleidsdoelstellingen en regelgeving (van regionaal, Vlaams tot internationaal en voor zover van toepassing/relevant), wijze van governance en aansturing met – indien mogelijk en relevant – een voorstel voor een mogelijke set van kerncijfers/gerapporteerde parameters en/of KPI's (kwantitatief en kwalitatief en inclusief streefwaarden), af te sluiten of bestaande samenwerkingsverbanden, afstemming en synergie met andere beleidsinstrumenten van de Vlaamse overheid en/of andere belanghebbenden, en dit telkens met een verantwoording van de voorgestelde keuzes.

Het voorstel houdt verder ook expliciet rekening met de systeemdimensie en haakt daarom in op de doelstellingenkaders waarin deze systemen zijn ingebed. Hierbij wordt trapsgewijze uitgegaan van het EWI-beleid, Vlaams beleid (d.i. huidig, Visie 2050 en Vizier 2030) en eventueel ruimer zoals het Europees (bv. Regional Innovation Scoreboard) of internationaal beleid (bv. SDG's), alsook met de economische en maatschappelijke uitdagingen zoals bv. klimaat, digitalisering, duurzaamheid, mobiliteit, infrastructuur, gezondheidszorg, energie, circulaire economie, enz. voor zover relevant.

Verder gaat het ontwerp van strategisch plan ook uit van de SWOT(-analyse) die werd opgesteld op basis van het ex-postluik van de zelfevaluatie en geeft het aan hoe de zwakke en sterke punten respectievelijk kunnen worden weggewerkt en benut. Tevens gaat het uit van de geïdentificeerde opportuniteiten en uitdagingen/bedreigingen en geeft het eveneens aan hoe deze maximaal kunnen worden benut/weggewerkt. In het bijzonder dient hierbij de Limburgse en Vlaamse

beleidscontext en -ontwikkelingen in overweging te worden genomen, evenals het systeemperspectief en – voor zover relevant - ook de internationale beleidscontext en – ontwikkelingen.

Het (ontwerp van) strategisch plan bevat naast bovenstaande elementen ook suggesties tot vereenvoudiging/aanpassingen van de regelgeving, de rapportering en opvolging, governance en aansturing, enz. Er wordt met andere woorden verwacht dat (de vertegenwoordigers van) LRM ook aanbevelingen formuleert (formuleren) (onder meer t.a.v. de overheid) betreffende een model voor (externe) aansturing met het oog op het optimaliseren van de transparantie.