



Evaluatie van de Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM)

Eindrapport | 7 november 2023

In opdracht van

Vlaamse Overheid – Departement EWI
Koning Albert II-Laan 35, bus 10
1030 Brussel

IDEA 
CONSULT thinking ahead

member of

IDEAGROUP

Deze studie werd uitgevoerd door:

Isabelle De Voldere
Carlo Vuijlsteke
Wim Van der Beken

Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T: +32 2 282 17 10
info@ideaconsult.be

www.ideaconsult.be



Inhoudsopgave

1 /	Managementsamenvatting	4
2 /	Situering van de opdracht	22
	2.1. Aanleiding en doel van de evaluatie	22
	2.2. Evaluatieperiode	23
	2.3. Aanpak evaluatie: mix van methoden	23
	2.4. Leeswijzer	23
	2.5. Begrippenkader	24
3 /	Inleidende schets van het evaluatievoorwerp	25
	3.1. LRM, investeringsmaatschappij in de economische reconversie van Limburg	25
	3.2. De (af)lopende samenwerkingsovereenkomst	26
	3.3. Profiel van de organisatie en haar activiteiten	29
	3.4. Mijlpalen voor LRM sinds 2018	31
4 /	Analyse van de interne werking, governance en aansturing	33
	4.1. Organisatiestructuur LRM-groep	33
	4.2. Governancestructuur en aansturing	38
5 /	Portfolio-analyse	47
	5.1. Overzicht activiteiten van LRM	47
	5.2. Bedrijfsfinanciering	50
	5.3. Vastgoed- en projectontwikkeling	60
	5.4. Fund-of-fund-investeringen	65
6 /	Financiële analyse	67
	6.1. Analyse financiële structuur van LRM	67



6.2.	Uitkering van dividenden	72
7 /	Rol en positie van LRM in de beleidsdoelstellingen van verschillende beleidsniveaus	73
7.1.	Beleidsdocumenten legislatuur 2014-2019	73
7.2.	Beleidsdocumenten legislatuur 2019-2024	74
7.3.	SALK en SALKturbo	75
7.4.	Bredere langetermijnvisie en -strategie voor Vlaanderen	76
7.5.	Europese en internationale beleidsprioriteiten en evoluties	77
7.6.	Verhouding tot PMV	79
7.7.	Verhouding tot POM Limburg	80
8 /	Evaluatie prestaties, bereikte resultaten	82
8.1.	Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie	82
8.2.	Evaluatie van het Strategisch Kader	84
8.3.	Evaluatie van het operationeel kader	94
8.4.	Evaluatie van de effectiviteit en impact van LRM	103
9 /	SWOT-analyse	105
9.1.	Sterkten	105
9.2.	Zwakten	106
9.3.	Opportunities	107
9.4.	Aandachtspunten/bedreigingen	107
10 /	Benchlearning case: Brainport Development als regioversterker	109
10.1.	Situatieschets	109
10.2.	Governance	110
10.3.	Strategie	111
10.4.	Financiering	113
10.5.	Succesfactoren van het Brainport-ecosysteem	114
10.6.	Leerlessen voor LRM	115
11 /	Analyse van de toekomstplannen van LRM	116
11.1.	Status van de strategische oriëntering 2024-2029 van LRM	116
11.2.	Reflecties bij de ex-ante-analyse met het oog op verdere concretisering van de toekomststrategie van LRM	117



12 / Conclusies en aanbevelingen	121
12.1. Conclusies	121
12.2. Aanbevelingen voor LRM	132
12.3. Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid	134
12.4. Aanbevelingen voor LRM en de Vlaamse overheid	135
 BIJLAGEN	 136
B.1 Bronnen evaluatie LRM	137
B.2 Bronnen benchlearning case	139
B.3 Overzicht Limburg-link van bedrijven in LRM-portfolio gevestigd buiten Limburg	140
B.4 Overzicht evaluatievragen	141





1 / Managementsamenvatting

Situering, focus en aanpak van de evaluatie

De Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM) werd in 1994 als naamloze vennootschap opgericht om het economisch weefsel van Limburg terug te versterken na de sluiting van de laatste mijn in 1992. Sindsdien is LRM een belangrijk investeringsvehikel voor een economisch duurzaam Limburg.

Vanaf de oprichting van LRM in 1994 worden er beheers- en samenwerkingsovereenkomsten gesloten met de Vlaamse overheid. De laatste samenwerkingsovereenkomst tussen LRM en het Vlaamse Gewest werd op 20 mei 2019 afgesloten voor een periode van vijf jaar (2019-2024). Conform artikel 15 van deze samenwerkingsovereenkomst werd LRM geëvalueerd in 2023 met het oog op de onderhandelingen voor een nieuwe overeenkomst in de eerste jaarhelft van 2024. De opdracht voor deze evaluatie werd via een aanbestedingsprocedure toegekend aan IDEA Consult¹ en omvat volgende onderdelen:

- ▶ een ex-postanalyse en -beoordeling over de periode vanaf minstens de start van de huidige samenwerkingsovereenkomst (20 mei 2019) en waar mogelijk en relevant vroeger;
- ▶ een ex-ante-analyse en -beoordeling van de toekomstvisie en -plannen van LRM voor de volgende periode (2024-2029) en de (mogelijke) positie van een publieke investeringsmaatschappij als entiteit en beleidsinstrument binnen de Vlaamse overheid en in het bijzonder binnen de provincie Limburg;
- ▶ conclusies en aanbevelingen die mee de basis kunnen vormen voor een eventuele nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen LRM en de Vlaamse overheid.

Conform de evaluatiepraktijk die het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) van de Vlaamse overheid hanteert, werd de evaluatie begeleid door een stuurgroep samengesteld en voorgezeten door de evaluatiecel van het Departement EWI.

De in deze evaluatie toegepaste methoden voor gegevensverzameling en -analyse omvatten:

- ▶ deskstudie van o.a. de zelfevaluatie (ex post en ex ante) die LRM als onderdeel van deze evaluatie en conform de bepalingen van de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 heeft opgesteld, de jaarverslagen die LRM heeft ingediend, de Regeerakkoorden van de Vlaamse Regering 2014-2019 en 2019-2024, de Beleidsnota Economie, Wetenschap en Innovatie 2014-2019 en de Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en

¹ De evaluatieopdracht werd toegekend via een aanbestedingsprocedure (getiteld "Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie van de Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM)" en nader omschreven in het bestek met nummer EWI-2023-04).



Innovatie 2019-2024, de Beleidsbrief Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2018-2019, de Beleids- en Begrotingstoelichtingen (BBT) voor de begrotingsjaren 2020-2023, Visie 2050, een toekomstvisie voor LRM opgesteld door het Departement EWI en andere relevante documenten;

- ▶ groeps gesprekken met respectievelijk het managementteam van LRM, het investeringsteam en het team dat werkt rond vastgoed;
- ▶ interviews met stakeholders (voorzitter raad van bestuur LRM, beleidsadviseurs van het Departement EWI, vertegenwoordigers van bedrijven uit de portfolio van LRM, vertegenwoordigers van kennisinstellingen, Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV), Team Bedrijfstrajecten vzw, enz.);
- ▶ studie van een inspirerende buitenlandse benchlearning case in regionale ontwikkeling (Brainport Eindhoven (NL));
- ▶ een SWOT-analyse.

Aangezien deze evaluatie plaatsvond in de periode van mei tot oktober 2023, bevat de ex-postanalyse geen cijfergegevens voor de jaren 2023 en 2024. In de vorige evaluatie werden de resultaten voor het jaar 2018 en de eerste helft van 2019 niet (volledig) meegenomen aangezien deze evaluatie werd uitgevoerd in de tweede helft van dat jaar. In overleg met de opdrachtgever zijn in de analyses daarom ook cijfers uit 2018 opgenomen, hoewel ze strikt genomen niet tot de periode van de huidige samenwerkingsovereenkomst (2019-2024) behoren.

Belangrijkste evaluatieconclusies

De evaluatieresultaten zijn opgebouwd rond de volgende thema's:

- ▶ de interne werking, governance en aansturing van LRM;
- ▶ een portfolio-analyse;
- ▶ een financiële analyse;
- ▶ de prestaties, resultaten en impact van LRM;
- ▶ een SWOT-analyse;
- ▶ de toekomstplannen van LRM.

In de volgende paragrafen worden de belangrijkste evaluatieconclusies toegelicht:

Interne werking, governance en aansturing LRM

- ▶ LRM is een naamloze vennootschap van publiek recht met het Vlaamse Gewest als quasi enige aandeelhouder². Eind 2022 is LRM nv de moedervennootschap van 24 dochtervennootschappen. In de periode 2018-2022 wijzigde niet zozeer het totaal aantal entiteiten, maar wel de samenstelling ervan. Zo werden een aantal entiteiten afgestoten of vereffend, terwijl nieuwe entiteiten werden opgericht als gevolg van de herontwikkeling van de Terhills-site in Dilsen-Stokkem en Maasmechelen.
- ▶ LRM wordt bestuurd door een raad van bestuur, die momenteel bestaat uit negen niet-uitvoerende bestuurders: drie bestuurders die voorgedragen zijn door het Vlaamse Gewest, drie bestuurders voorgedragen door de provincie Limburg en drie onafhankelijke bestuurders. De voorzitter van de raad van bestuur dient gekozen te worden uit de vertegenwoordigers van het Vlaamse Gewest. In 2021 trad samen met een nieuwe voorzitter ook een nieuw samengestelde raad van bestuur aan. De raad van bestuur laat

² Eén aandeel van LRM wordt aangehouden door de Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV).



zich bijstaan door een aantal intern adviserende comités: een directiecomité, auditcomité, remuneratiecomité en investeringscomité.

- ▶ LRM kende een wissel van algemeen directeur in 2018. De algemeen directeur laat zich bijstaan door twee managementcomités. In opvolging van de aanbevelingen van de evaluatie van 2019 werden een aantal veranderingen doorgevoerd in de interne organisatie: de interne structuur die in het verleden werd opgebouwd rond investeringsthema's (Gezondheid & zorg, Slimme maakindustrie, Technologie & diensten, Duurzame samenleving en Ruimte & beleving) werd vervangen door een team vastgoed, een team bedrijfsfinanciering en een team corporate lending. De investeringsthema's blijven niettemin relevant achter de schermen, maar vormen dus geen aparte afdelingen meer. Binnen het team bedrijfsfinanciering is LRM Private een nieuw investeringsthema waarin de nadruk wordt gelegd op mature familiebedrijven.
- ▶ Naar interne werking toe zijn de procedures voor investeringsbeslissingen verder geoptimaliseerd en zijn er (sinds september 2022) verschillende duurzaamheidsprincipes geïntegreerd in het investeringsproces waarbij bedrijven gescreend worden op de Sustainable Development Goals (SDG's) en geactiveerd worden om aan de slag te gaan met werkpunten en verbeteracties.

Portfolio-analyse

- ▶ De kernactiviteiten in het portfolio van LRM waren in de periode 2018-2022 gefocust op bedrijfsfinanciering (zowel risicokapitaal als achtergestelde leningen) gekoppeld aan strategische ondersteuning, op innovatief vastgoed (met incubatoren en campussen), belevingsvastgoed, bedrijventerreinen en projecten rond klimaat en mobiliteit. Daarnaast blijft LRM zich engageren op het vlak van het beheer en de valorisatie van het materieel en immaterieel mijnerfgoed. Die opdracht wordt vervuld door de vennootschap Mijnen nv. De vennootschap Mijnschade en Bemaling Limburgs Mijngedebied (MBLM nv) legt zich toe op de afhandeling van mijnschade en de eeuwigdurende opdracht van bemaling. LRM beheert tot slot ook nog het Pensioenfonds van het Kempens Steenkolenbekken, een pensioenfonds voor kaderleden uit de vroegere mijnsector.
- ▶ In de periode 2018-2022 deed LRM-investeringen voor een totaalbedrag van afgerond € 308,39 miljoen euro:

	2018	2019	2020	2021	2022	Totaal
KlimOp-leningen	€ 2.515.000,00	€ 2.330.000,00	€ 2.225.000,00	€ 2.920.000,00	€ 2.550.000,00	€ 12.540.000,00
Plus-leningen	€ 2.699.091,92	€ 1.745.000,00	€ 1.780.000,00	€ 825.000,00	€ 2.875.000,00	€ 9.924.091,92
Maatwerk-leningen	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.000.000,00	€ 2.500.000,00	€ 600.000,00	€ 5.100.000,00
Doorbraak-leningen	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.120.000,00	€ 2.120.000,00
Corona-leningen	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 4.125.000,00	€ 450.000,00	€ 4.575.000,00
Capital Light	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 112.501,76	€ 37.500,00	€ 150.001,76
Kapitaal-participaties / mezzanine-financiering	€ 24.316.079,88	€ 18.488.844,09	€ 18.195.888,33	€ 40.149.265,95	€ 29.874.663,07	€ 131.024.741,32
Vastgoed-projecten	€ 33.312.617,09	€ 33.597.848,00	€ 27.296.387,00	€ 20.459.067,00	€ 16.623.531,47	€ 131.289.450,56



Fund-of-funds	€ 2.901.998,00	€ 1.950.000,00	€ 1.972.873,00	€ 1.934.693,00	€ 2.909.909,00	€ 11.669.473,00
Totaal:	€ 65.744.786,89	€ 58.111.692,09	€ 53.470.148,33	€ 73.025.527,71	€ 58.040.603,54	€ 308.392.758,56

- ▶ In 2018-2022 werd geïnvesteerd in 215 bedrijven (waarvan 128 bedrijven die nieuw zijn in het portfolio van LRM en 87 bedrijven die reeds in het portfolio van LRM zaten) in vijf domeinen:
 - Gezondheid & zorg: 25,3 miljoen euro gespreid over 32 bedrijven
 - Ruimte & beleving: 88,3 miljoen euro gespreid over 21 bedrijven
 - Slimme maakindustrie: 91,6 miljoen gespreid over 78 bedrijven
 - Duurzame samenleving: 26,8 miljoen gespreid over 25 bedrijven
 - Technologie & diensten: 76,4 miljoen gespreid over 59 bedrijven
- LRM, dat voorheen vooral gekend was als investeerder in start-ups en scale-ups, verbreedde in de voorbije periode haar vizier door naast de focus op start-ups en scale-ups proactief aandacht te schenken aan mature Limburgse maakbedrijven en familiebedrijven.
- ▶ In de periode 2018-2022 heeft LRM 131,3 miljoen euro geïnvesteerd in vastgoed en projectontwikkeling, gespreid over 21 dossiers. De investeringen situeerden zich voornamelijk in de investeringsthema's Ruimte & beleving en Technologie & diensten.
 - ▶ Uit budgettaire bezorgdheden ondernam LRM een reeks acties om haar incubatoren te rationaliseren en beter te positioneren. Daarbij werd onder andere het aantal incubatoren verminderd van negen naar zeven (de mode-incubator MIA-H werd ingekanteld in Hogeschool PXL en Bikeville werd verkocht).
 - ▶ Naast de incubatoren heeft LRM drie campussen in beheer. In 2021 keurde de raad van bestuur een masterplan 2.0 goed voor de Corda Campus (Hasselt) waarin het haar rol als toonaangevende technologie- en innovatiecampus binnen Europa wil bevestigen. De investering in dit masterplan 2.0 wordt geraamd op 156,2 miljoen euro. De Corda Arena is momenteel in ontwikkeling en zal de eerste concrete realisatie in het nieuwe masterplan 2.0 worden. In 2023 werd Brussels Airport Company (BAC) aangetrokken als nieuwe strategische investeerder in de DronePort Campus (Sint-Truiden) (geformaliseerd en afgerond in oktober 2023). De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) Limburg stapte naar aanleiding van deze transactie uit de vennootschap DronePort. De derde campus, Thor Park, maakt deel uit van een globaal herbestemmingsproject op de voormalige mijnsite van Waterschei (Genk). In 2021 werd de omgevingsvergunning bekomen en werd de aanbesteding opgestart van het gloednieuwe gebouw voor de slimme maakindustrie, FacThory genaamd. Het gebouw is in aanbouw en wordt deels opgeleverd eind 2023 en deels in het eerste kwartaal van 2024. Het is de eerste concrete stap in de realisatie van een slimme maakcampus op deze site die op tien jaar tijd 5.000 extra jobs moet opleveren.
 - ▶ Op de Terhills-site (Dilsen-Stokkem en Maasmechelen) werd in 2021 Terhills Resort, goed voor een investering van meer dan 100 miljoen euro, geopend. De mijnsite van Beringen wordt herontwikkeld door be-MINE nv. be-MINE heeft in het najaar van 2022 een omgevingsvergunning aangevraagd voor het be-NATURE-project, waarmee het behoud van de kolenwasserijen 1 en 3 wordt gewaarborgd en tevens een eerste deel van de kolenwasserijen wordt herbestemd. De omgevingsvergunning werd afgeleverd in 2023. De kostprijs van het project wordt geraamd op 15 miljoen euro en wordt gefinancierd door Toerisme Vlaanderen, be-MINE, stad Beringen, het Agentschap Onroerend Erfgoed van de Vlaamse overheid en enkele privé-investeerdere.



Financiële analyse

- ▶ In de periode 2018-2022 kende de Vlaamse overheid drie kapitaalverhogingen toe aan LRM:
 - 100 miljoen euro in 2020 voor steun aan beloftevolle start-ups, scale-ups en innovatieve spin-offs;
 - 5 miljoen euro in 2020 voor het toekennen van Corona-leningen;
 - 30 miljoen euro in 2022 voor de versnelde energietransitie van ondernemingen.
- ▶ LRM heeft anno 2022 geconsolideerd op zijn balans voor 100 miljoen euro aan liquide middelen. Deze liquide middelen vertegenwoordigen ongeveer 55% van de vlottende activa en 13% van het totale LRM-vermogen. Enkelvoudig beschikt LRM over 45,3 miljoen euro aan liquide middelen. Deze middelen zijn onmiddellijk beschikbaar om te investeren in nieuwe opportuniteiten.
- ▶ Het eigen vermogen steeg in de periode 2018-2022 van 401 miljoen euro naar 505 miljoen euro (+26%). Dit is vooral het gevolg van de kapitaalverhogingen. Tegelijk daalden de geconsolideerde reserves met 8% tot 155 miljoen euro in 2022. Dit door het putten uit de reserves voor het uitkeren van dividenden die hoger lagen dan het geconsolideerde jaarresultaat in een aantal jaren.
- ▶ De schulden van LRM bleven doorheen de periode relatief gelijk (+4%). Wel is er een verschuiving in de verhouding schulden op meer dan één jaar (+15%) versus schulden op ten hoogste één jaar (-22%).
- ▶ De bedrijfsopbrengsten zijn gestegen zijn van 42,1 miljoen euro in 2018 naar 81,8 miljoen euro in 2022. In 2022 zorgde het Terhills-vakantiepark voor een grote omzetstijging. In de periode 2018-2022 stegen echter ook de bedrijfskosten van 49,4 miljoen euro in 2018 naar 73,5 miljoen euro in 2022. In de periode 2018-2021 overstegen de bedrijfskosten steeds de bedrijfsopbrengsten, zodat er jaarlijks een bedrijfsverlies genoteerd werd. In 2022 is er 8,29 miljoen euro bedrijfswinst.
- ▶ LRM leed in 2018 en 2019 een verlies van respectievelijk 280.000 euro en 9,7 miljoen euro. 2020 werd afgesloten met een winst van 1,5 miljoen euro, waarna in 2021 en 2022 telkens een winst van boven de 10 miljoen euro werd gerealiseerd. Het boekjaar 2022 sloot af met een geconsolideerde winst van 11,7 miljoen euro.

Uitkering van dividenden

- ▶ Artikel 13 van de samenwerkingsovereenkomst bepaalt dat LRM ernaar dient te streven om jaarlijks een dividend van minstens 10 miljoen euro uit te keren op voorwaarde dat in de periode van deze samenwerkingsovereenkomst de beschikbare gereserveerde winst niet daalt onder 144 miljoen euro. Het Vlaamse Gewest draagt dit dividend vervolgens integraal over aan de Stichting Limburg Sterk Merk (LSM). De opbrengsten van deze dividenden zijn bijgevolg bestemd voor de provincie Limburg, met het oog op de financiering van niet-rendementsgebonden projecten die een bijdrage leveren tot een evenwichtige ontwikkeling van de provincie Limburg.
- ▶ In de periode 2018-2022 heeft LRM een gecumuleerd resultaat geboekt van 16,9 miljoen euro. In dezelfde periode is er 40 miljoen euro dividend uitgekeerd aan het Vlaamse Gewest. Ondanks de slechtere resultaten in de jaren 2018-2020, werd toch beslist om jaarlijks een dividend uit te keren. In de jaren 2019 en 2020 werd echter wel beslist om slechts 5 miljoen euro aan dividenden uit te keren, in afwijking van de inspanningsverbintenis uit de samenwerkingsovereenkomst om jaarlijks 10 miljoen euro aan dividenden uit te keren aan het Vlaamse Gewest. Dit betekent dat LRM in deze periode uit haar financiële reserves putte voor het betalen van dit dividend. Dit is in sterk contrast met de periode 2014-2017 waarin ook een gecumuleerd dividend van 40 miljoen euro werd uitgekeerd, maar dit op een totaal resultaat van ongeveer 195 miljoen euro.



Prestaties en resultaten van LRM

In artikel 5 van de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 wordt het **Strategisch Kader** voor LRM afgebakend waarbinnen alle activiteiten van LRM zich dienen te situeren. Dit kader omvat zeven strategische richtlijnen.

- **Strategische richtlijn 1 – Economische meerwaarde genereren 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.

In de periode 2018–2022 verschaft LRM aan 215 ondernemingen bedrijfsfinanciering in de vorm van leningen, mezzaninefinanciering of kapitaalparticipaties. Het merendeel van deze ondernemingen is gevestigd in Limburg. In acht dossiers gaat het om ondernemingen gevestigd in een andere provincie of het buitenland, maar met een Limburg-link.

- **Strategische richtlijn 2 – Complementariteit 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. In haar investeringsbeleid dient LRM zich in haar werkwijze of doelstellingen te onderscheiden van de private markt.

Qua bedrijfsfinanciering onderscheidt LRM zich van de private markt door vroeger dan private investeerders te investeren in start-ups die zich nog in een pril ontwikkelingsstadium bevinden. LRM onderscheidt zich verder door laagdrempelige achtergestelde leningen aan te bieden en door gedeeltelijk (naast banken) bij te springen in de financiering van mature familieondernemingen in Limburg. Daarnaast wordt financiering steeds gekoppeld aan advies en begeleiding met het oog op het helpen ondersteunen van duurzame tewerkstelling en de ontwikkeling van het economisch weefsel in Limburg. Qua investeringen in vastgoedprojecten houdt LRM als criterium aan dat deze zich duidelijk dienen te onderscheiden van klassieke commerciële vastgoedinvesteringen door het creëren van voldoende substantiële maatschappelijke en economische meerwaarde voor Limburg.

- **Strategische richtlijn 3 – Hefboomfinancier of facilitator.** LRM moet ernaar streven zo veel mogelijk andere private middelen te mobiliseren voor bedrijven en projecten in Limburg.

Bij bedrijfsfinanciering bedraagt de verhouding van investering door LRM en door derden ongeveer 1/3 (bij aanvang van de investering). Voor LRM-dochtervennootschappen werd ongeveer een gelijk bedrag aan bancaire financiering opgehaald als de door LRM verstrekte middelen. Bij de fund-of-fund-investeringen ligt de verhouding van investeringen door derden 11 keer hoger dan die van LRM. Bij bedrijfsleningen³ ligt de verhouding van financiering door LRM en door derden op 1/3.

- **Strategische richtlijn 4 – Katalysator.** LRM is een katalysator voor de groei en/of internationalisering van bedrijven die werkgelegenheid of impact genereren in Limburg.

In de verschillende producten van LRM zijn specifieke criteria of klemtonen gelegd die gericht zijn op groei en/of internationalisatie. Bij investeringsbeslissingen hecht LRM veel belang aan het evalueren van het groeipotentieel van de ondernemingen die ze financiert. In haar zelfevaluatie geeft LRM aan dat ze in het kader van internationalisering de naburige regio's verder zal verkennen. Om internationalisatie in de Euregio⁴ te stimuleren, heeft LRM wel al samenwerkingsakkoorden afgesloten tussen LIOF, de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor de provincie Limburg (Nederland) én NRW Bank, de staatsontwikkelingsbank van Noordrijn-Westfalen. Daarnaast werd in 2020 het partnerschap met Belcham, de Belgisch-Amerikaanse Kamer van Koophandel, vernieuwd om de brug te slaan tussen het Limburgse

³ Het gaat hier om KlimOp-leningen, Plus-leningen, Maatwerkleningen, Doorbraak-leningen.

⁴ De Euregio Maas-Rijn (EMR) is een van de circa zestig Euregio's in Europa en is sinds 2019 een Europese Groepering voor Territoriale Samenwerking (EGTS). Het is een samenwerking van een aantal provincies en andere bestuursseenheden die verspreid liggen over Nederland, België en Duitsland. Deze gebieden bevinden zich rondom de rivier de Maas en ten westen van de rivier de Rijn, rond de vijfhoek Hasselt-Maastricht-Luik-Aken-Eupen.



ecosysteem van start-ups en beloftevolle bedrijven richting de Verenigde Staten (New York en San Francisco). Er werden ook partnerships aangegaan met incubatoren in Duitsland, Nederland, China en Singapore. Wat vastgoedprojecten betreft, is de creatie van duurzame tewerkstelling een blijvend criterium en ambitie bij investeringen van LRM.

- **Strategische richtlijn 5 – 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 snelgroeierende scale-ups, de overdracht van ondernemingen en het overtuigen van buitenlandse ondernemingen om activiteiten op te starten in Limburg.

LRM hanteert als strategisch uitgangspunt om te investeren in bedrijven en projecten die economische activiteiten genereren in Limburg. De geografische spreiding van de ondernemingen waarin LRM investeerde of financiering toekende in 2018-2022, toont aan dat het overgrote merendeel ervan in Limburg gevestigd is. In acht dossiers gaat het om ondernemingen gevestigd in een andere provincie of het buitenland maar met een Limburg-link. Daarnaast ontwikkelt LRM ook bedrijventerreinen, sectorspecifieke infrastructuur (incubatoren en campussen) en belevingsvastgoed die mee deze verankering bewerkstelligen. Het aantal gevestigde bedrijven in de incubatoren waarin LRM heeft geïnvesteerd, bleef tussen 2018 en 2022 relatief stabiel, weliswaar met twee incubatoren minder (met in 2022 270 gevestigde start-ups, scale-ups en ondernemingen voorbij de startfase). De tewerkstelling in de incubatoren is gestegen van 950 in 2018 naar 1.162 in 2022. LRM werkt daarnaast actief samen met Flanders Investment & Trade (FIT) en het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) rond acquisitiedossiers in Limburg met als doel te kunnen inspelen op opportuniteiten die zich vanuit het buitenland aandienen door het aanbod vanuit Limburg zo grondig mogelijk te profileren.

- **Strategische richtlijn 6 – Vlaamse beleidsdoelstellingen.** LRM geeft een impuls aan investeringen en projecten die de Vlaamse beleidsdoelstellingen ondersteunen.

In het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 wordt de verwachting uitgedrukt dat LRM:

- zich specifiek blijft richten op het ondersteunen en faciliteren van economische bedrijvigheid in de provincie Limburg;
- extra inzet op het ondersteunen van beloftevolle start-ups en scale-ups in hun verdere groei;
- samen met PMV een voortrekkersrol speelt als infrastructuurinvesteerder met oog voor duurzaamheid, zuinig ruimtegebruik en innovatief bouwen;
- samen met PMV actief optreedt als 'talentvijver' en zorgt voor voldoende opleiding en doorstroming van profielen die het Vlaamse ecosysteem voor risicofinanciering ten goede kunnen komen;
- samen met VLAIO, FIT en PMV de ontwikkeling van ecosystemen in innovatieve groeisectoren stimuleert;
- samen met andere investeringsmaatschappijen via zijn hefboomwerking verder de uitdagingen van een matuurder wordend ecosysteem aangaat zoals de financiering van sterke groeiers en waar mogelijk de hefboom van Europese middelen via bijvoorbeeld de European Investment Bank (EIB) en InvestEU te gebruiken.

Tussen 2020 en 2021 is het geïnvesteerd totaalbedrag aan kapitaalparticipaties en mezzaninefinancieringen meer dan verdubbeld (van 18,19 miljoen euro in 2020 naar 43,99 miljoen euro in 2021). LRM rationaliseerde haar incubatorenwerking en voorzag nieuwe investeringen in haar incubatoren.

Limburg Startup (LSU), de start-up-community waarachter LRM de drijvende kracht is, ontwikkelde in de voorbije periode nieuwe opleidingen, workshops en tools voor start-ups en scale-ups. LRM investeerde in



het fund-of-fund-fonds Industria, dat focust op investeringen in gedurfde, innovatieve start-ups en scale-ups. Industria heeft zelf ook al geïnvesteerd in Limburgse bedrijven, waaronder Deltaray.

M.b.t. haar rol als investeerder in infrastructuur- en energieprojecten in Vlaanderen, heeft LRM in de periode 2018-2022 verschillende groene innovatie- en grootschalige energieprojecten ontwikkeld. PMV en LRM stemmen investeringsdossiers met elkaar af, maar er is geen specifieke samenwerking in het opnemen van deze voortrekkersrol.

M.b.t. het zorgen voor voldoende opleidingen en doorstroming van profielen die het Vlaamse ecosysteem voor risicofinanciering ten goede kunnen komen, investeerde LRM in opleidingen voor leidinggevend en investment managers zodat ze deskundig hun rol van bestuurder of adviseur in vennootschappen kunnen waarmaken. LRM sloot hiervoor een partnerschap af met Guberna, het Instituut voor Bestuurders. Rond het thema duurzaam ondernemen worden interne opleidingen georganiseerd. Er is geen specifieke samenwerking met PMV rond het aantrekken van talent.

Om samen met VLAIO en FIT de ontwikkeling van ecosystemen in innovatieve groeisectoren te stimuleren, sloten de drie organisaties in 2021 een samenwerkingsovereenkomst rond het samenwerken in bedrijfsvragen en acquisitiedossiers. LRM ontwikkelde daarnaast samen met Team Bedrijfstrajecten vzw en UHasselt de Doorbraak-lening die focust op impactvolle investeringen op vlak van digitalisering, verduurzaming en internationalisatie. Er is geen specifieke samenwerking of overleg met PMV rond de ontwikkeling van ecosystemen voor innovatieve groeisectoren.

In april 2019 heeft LRM een analyse gemaakt of het haalbaar en wenselijk is om LRM mee te laten genieten van de Europese waarborgregeling COSME⁵ zoals dat het geval is bij PMV, maar er werd geconcludeerd dat de koppeling aan de Europese garantieregelingen van PMV op dat ogenblik niet aangewezen was.

- **Strategische richtlijn 7 – Klimaatdoelstellingen en verduurzaming.** LRM geeft impulsen aan investeringen en projecten die bijdragen tot een verduurzaming van het Limburgs economisch weefsel.

LRM heeft een strategienota 'Green Deal 30-50' uitgewerkt. Concreet heeft LRM de ambitie om 50 miljoen euro in klimaat te investeren tegen 2030 en ontwikkelde verschillende energieprojecten in de periode 2018-2022. Duurzame samenleving is één van de specialisaties van het investeringsteam. Sinds september 2022 zijn ook verschillende duurzaamheidsprincipes geïntegreerd in de investeringsprocessen. Ook in de eigen LRM-werking is er toenemende aandacht voor duurzaamheid. LRM is sinds oktober 2023 houder van het SDG Ambassador-charter, een gerenommeerd duurzaamheidslabel erkend door de Verenigde Naties. Voorheen was het ook al (sinds 2022) houder van het SDG Champion-charter en (sinds 2020) houder van het SDG Pioneer-charter. LRM richtte in juni 2022 ook de dochtervennootschap LRM Climate nv op. De bedoeling is om alle klimaatkennis en -inspanningen te centraliseren en verder te ontwikkelen. In 2022 presenteerde LRM aan de voogdijminister het idee om kapitaal ter beschikking te stellen van bedrijven in Limburg, die willen investeren in het verduurzamen van hun productieproces, infrastructuur en/of bedrijfsvoering. Het product werd goedgekeurd en gehonoreerd met een kapitaalverhoging van 30 miljoen euro. Het initiatief is in de loop van 2023 in de markt gezet.

In artikel 6 van de samenwerkingsovereenkomst wordt het operationele werkingskader omschreven aan de hand van vijf principes.

- **Operationeel principe 1 - Rollend fonds.** LRM is een rollend investeringsfonds, met andere woorden een volledig zelfbedruipende organisatie waarbij de opbrengsten uit gerealiseerde investeringen opnieuw worden geïnvesteerd. LRM dient winstgeneratie na te streven en aanvaardt enkel rendementsgedreven investeringen.

⁵ COSME's Loan Guarantee Facility (COSME-LGF) verstrekt garanties en tegengaranties aan financiële tussenpersonen zoals banken en leasemaatschappijen, zodat zij meer leningen en leasefinanciering aan kmo's kunnen verstrekken.

https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/single_eu_debt_instrument/cosme-loan-facility-growth/index.htm



Het eigen vermogen van LRM is tussen 2018 en 2022 van 401 miljoen euro geëvolueerd naar 505 miljoen euro in 2022. LRM had in 2018 een verlies van 280.000 euro (volgens LRM te wijten aan de povere beursresultaten in 2018) en in 2019 een fors verlies van 9,7 miljoen euro (vooral als gevolg van de investeringen in Sparkcentral, Complix en Apitope). In 2020 werd een winst van 1,5 miljoen euro geboekt. In 2021 en 2022 werden opnieuw geconsolideerde winsten van boven de 10 miljoen euro gerealiseerd, met respectievelijk 12,3 miljoen euro in 2021 en 11,7 miljoen euro in 2022. De mindere resultaten in 2018, 2019 en 2020 hadden ook hun impact op de geconsolideerde reserves van LRM. Tussen 2018 en 2019 verminderden de reserves met 13,8 miljoen euro en werd een dividend van 5 miljoen euro aan de aandeelhouders toegekend. In 2020 daalden de reserves verder met 3,09 miljoen euro naar 151,68 miljoen euro. Ook in dat jaar werd er een dividend van 5 miljoen euro aan de aandeelhouders toegekend. Sinds 2021 zien we opnieuw een toename van de reserves naar 153,77 miljoen euro in 2021 en 155,34 miljoen euro in 2022 (t.o.v. 168,59 miljoen euro in 2018 – een daling van 7,84%). In beide jaren is opnieuw een dividenduitkering van 10 miljoen euro voorgesteld.

- **Operationeel principe 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.

Wat de strategische onderzoekscentra betreft, had LRM in 2018-2022 samenwerkingen lopen met imec, VITO, Flanders Make en VIB. In investeringsdossiers en in fund-of-fund-investeringen werkt LRM samen met andere private investeerders. LRM is ook een partner in Industria, een investeringsfonds met een incubator en een accelerator en dit in samenwerking met de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij (FPIM), de Société Régionale d'Investissement de Wallonie (SRIW), Wallonia Innovation and Growth (W.IN.G) en Noshag. Er is een cumulverbod geïnstalleerd door de Vlaamse overheid waardoor PMV en LRM niet samen in éénzelfde dossier mogen investeren.

- **Operationeel principe 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).

Wat de periode 2018-2022 betreft, geven stakeholders aan dat LRM zich meer lijkt terug te plooiën op zijn kerntaak als rollend investeringsfonds. LRM neemt daarnaast ook de incubatorrol op, terwijl POM Limburg zich meer profileert in een regierol. LRM bevestigt dit ook in haar zelfevaluatie en ziet zichzelf minder in een coördinerende rol in het FRIS-model.

- **Operationeel principe 4 - Strategische, duurzame en rendabele projecten voor Limburg.** 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).

Wat de uitwerking van een uitgebalanceerde portefeuille van vastgoed en risicokapitaal betreft, is in de periode 2018-2022 het investeringsvolume in vastgoed gestegen met 27,69 miljoen euro t.o.v. de periode 2014-2017 en is het volume aan bedrijfsfinanciering/risicokapitaal gedaald met 15 miljoen euro. Een substantieel volume aan kapitaal zit dus vast in vastgoedprojecten, zonder helder perspectief op exit. De verhouding leningen versus kapitaal in de LRM-portefeuille tussen 2018 en 2022 fluctueerde. T.o.v. van 2018 is er in de periode 2020-2022 een toename aan leningen, te verklaren door de intrede van de Maatwerk-, Corona- en Doorbraak-leningen.

- **Operationeel principe 5 - Ontwikkeling van mijnterreinen en nazorg.** 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 milieuhygiënische verplichtingen ten gevolge van de mijnsluitingen (mijnschade en bemaling). LRM beheert



het Pensioenfonds van de Kempische Steenkoolmijnen, een pensioenfonds voor kaderleden uit de vroegere mijnsector.

Wat de ontwikkeling van voormalige mijnsites betreft, ging in de periode 2018-2022 het meeste aandacht naar Terhills in Maasmechelen/Dilsen-Stokkem en be-MINE in Beringen. Daarnaast blijft de dochtervennootschap MBLM nv verantwoordelijk voor de bemaling in het voormalige Limburgs mijngebied.

Effectiviteit en impact van LRM

- ▶ De LRM-bedrijvenportefeuille is eind boekjaar 2022 goed voor 13.700 jobs. Tussen 2020 en 2021 is een sterke stijging waarneembaar van 8.916 naar 12.425 jobs. Daarnaast is de tewerkstelling in de incubatoren geëvolueerd van 950 jobs in 2018 naar 1.162 jobs in 2022, en dit ondanks het inkrimpen van het aantal incubatoren. In de periode 2018-2022 keerde LRM 40 miljoen dividend uit. De LRM-dividenden worden integraal via het Vlaamse Gewest en de Stichting LSM geïnjecteerd in Limburgse projecten zoals onderwijs, cultuur, toerisme en natuur. Daarnaast zorgt LRM door vastgoed- en projectontwikkeling voor een nieuwe dynamiek in de Limburgse mijnsites. LRM blijft zich engageren op het vlak van het beheer en de valorisatie van het materieel en immaterieel mijnerfgoed en beheert ook het Pensioenfonds van het Kempens Steenkolenbekken. Als duurzaamheidsambassadeur staat LRM mee in voor de groene transitie van bedrijven in Limburg. Het meten van het maatschappelijk rendement van LRM blijft evenwel een uitdaging. Er zijn geen specifieke maatschappelijke impactdoelstellingen geformuleerd en er is geen impactkader met heldere parameters om het maatschappelijk rendement van investeringen te evalueren.

Buitenlandse benchlearning case: Brainport Development (Nederland) als regioversterker

Om de ex-ante-analyse te voeden, werd het Nederlandse Brainport (metropoolregio Eindhoven) onderzocht als inspirerend internationaal voorbeeld van een regionale ontwikkelingsmaatschappij met sterke inbedding in een breder beleids- en economisch systeem. Een combinatie van interviews en deskresearch⁶ wijzen naar volgende (samengevatte) succesfactoren van het Brainport-ecosysteem.

- ▶ **Focus.** Een eerste belangrijke succesfactor van Brainport is dat ze steeds sterk gefocust is op het verder uitbreiden van waar ze goed in is, namelijk de zogenaamde sleuteltechnologieën⁷. Er wordt geen steun gegeven aan zaken die daarbuiten vallen. Brainport focust op de ontwikkeling van 'stuwende' deep-tech-waardeketens, waar ze op 'control points' in die waardeketen het potentieel heeft om een unieke positie in de wereld op te bouwen (tot en met maakindustrie).
- ▶ **Sterke publiek-private samenwerking, dankzij vertrouwen, trekkracht en nabijheid.** Onderscheidend ten opzichte van vele andere triple-helix-samenwerkingen is de gelijkwaardigheid van overheidspartijen (namelijk de gemeenten in Brainport), bedrijven en kennisinstellingen. Brainport Development zorgt voor een goede afstemming en investeert in het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen de triple-helix-actoren.
- ▶ **Privaat-publieke investeringen in innovatie.** Om een top-technologische regio te blijven, moet aanhoudend worden geïnvesteerd in innovatie. Innovatieve start-ups, scale-ups en spin-offs worden gefaciliteerd en opgenomen in het ecosysteem. Investeringen worden steeds gedeeld door zowel publieke als private partijen. Brainport beschikt zelf niet over een investeringsfonds, maar houdt wel het overzicht en zorgt ervoor dat de nodige bouwstenen aanwezig zijn in de regio.

⁶ Hoofdzakelijk de Brainport Agenda

⁷ Additive Manufacturing, AI, geïntegreerde fotonica, micro- en nano-electronica en systems engineering



- ▶ **Kennis koppelen aan industrialisering en verdienvermogen.** Een belangrijke stap in de ontwikkeling van Brainport was de transitie van een gesloten systeem rond enkele grote bedrijven naar een open innovatiesysteem waarin bedrijven intensief samenwerken met kennis- en onderwijsinstellingen.
- ▶ **Slim gebruikmaken van globalisering.** Brainport heeft een internationaal perspectief en een sterke focus op export. Zo ook bij het aantrekken van buitenlands tech-talent (o.a. aantrekken buitenlandse studenten, buitenlandse job fairs, pleitbezorger bij de Nederlandse overheid voor soepele regels inzake arbeidsmigratie).

De belangrijkste leerlessen voor LRM:

- ▶ **Een gedeelde strategie bepaald via een triple-helix-werking.** Het opzetten van een orgaan dat samen met andere triple-helix-actoren een strategie voor Limburg bepaalt, kan de slagkracht van LRM verhogen.
- ▶ **Ambitieuze doelstellingen in enkele focusdomeinen.** Een periodieke en onderbouwde marktanalyse van de aanwezige capaciteiten in Limburg en een strategische visie waarin ook thematische prioriteiten worden gesteld, zou de meerwaarde van geïnvesteerde middelen door LRM kunnen verhogen.
- ▶ **Een goede samenwerking en afbakening van taken met andere regionale en nationale overheidsinstanties.** Het is een opportuniteit voor LRM om verder synergieën te zoeken met nationale en regionale overheidsinstanties zoals POM Limburg.
- ▶ **Brainport staat open voor samenwerkingen.** Het is een opportuniteit voor LRM om zich samen met andere relevante actoren in de regio te organiseren en de samenwerking met Brainport op een strategische manier aan te gaan.

SWOT-analyse

Op basis van de evaluatiewerkzaamheden werd een SWOT-analyse gemaakt, waarin de sterke en zwakke punten van LRM worden geïdentificeerd, alsook de (interne en externe) uitdagingen/opportunities en bedreigingen die zich aandienen in de nabije toekomst.

Sterkten

- ▶ **Professioneel georganiseerde investeringsmaatschappij**
 - LRM wordt erkend als een belangrijke investeerder en een belangrijke aanjager van een meer dynamisch Limburgs ondernemingslandschap (o.a. ook via de incubatorenwerking).
 - Stakeholders ervaren LRM algemeen als een professionele organisatie en betrouwbare (gespreks)partner, zowel inzake de beoordeling en opvolging van investeringsdossiers, als in de relaties met samenwerkingspartners en de Vlaamse overheid.
 - Er is een duidelijke scheiding tussen LRM die een zakelijke focus houdt op de eigen taakstelling als investeringsmaatschappij en de maatschappelijk georiënteerde Stichting LSM.
 - Door volgehouden inspanningen voor verduurzaming van de eigen organisatie, behaalde LRM als één van de eerste organisaties in Vlaanderen de VN-duurzaamheidscharters 'SDG Pioneer' (2020), 'SDG Champion' (2022) en het hoogst bereikbare 'SDG Ambassador' (2023).
- ▶ **Verbreiding dienstenaanbod ter versterking van het Limburgs economisch weefsel**
 - Als publieke investeringsmaatschappij durft LRM in een vroeger stadium dan andere financiers in te stappen in investeringsprojecten. Bovendien wordt LRM ervaren als een geduldige investeerder waar het economisch potentieel op lange(re) termijn primeert boven rendementsdoelstellingen op korte termijn.



- Door het combineren van bedrijfsfinanciering met financieel advies (het zogenaamde smart-money-concept) aan bedrijven, creëert LRM een interessante meerwaarde voor bedrijven (vooral als connector in het netwerk van LRM en breder in het Limburgse ondernemingslandschap).
 - Met een meer proactieve aanpak richting mature Limburgse maak- en familiebedrijven via LRM Private, spreekt LRM een belangrijke nieuwe pijler van de Limburgse economie aan.
 - Er is een groeiende samenwerking met andere sleutelactoren in het Vlaamse innovatielandschap (strategische onderzoekscentra (SOC's), Team Bedrijfstrajecten vzw, FIT, VLAIO) voor het aanbieden van (meer) geïntegreerde ondersteuning aan innovatieve ondernemingen.
- **Ervaring als multi-stakeholder-manager in complexe settings**
- Doorheen de jaren heeft LRM een belangrijke expertise opgebouwd als regisseur van complexe (vastgoed)projecten in Limburg, zoals de herontwikkeling van de mijnterreinen.
 - Binnen LRM is er toenemende aandacht voor en expertise in stakeholdermanagement van verschillende partijen (burgers, overheden, bedrijven, investeerders) om tot gedragen herbestemmingen/oplossingen te komen in complexe settings (bv. bij de ontwikkeling van Houtpark op be-MINE).

Zwakten

- **Financiële positie en rentabiliteit**
- De minder gunstige bedrijfsresultaten van LRM in de periode 2018-2020 in combinatie met het toch jaarlijks uitkeren van een dividend (hoger dan de geboekte winst van het jaar), heeft een negatieve impact gehad op de financiële situatie van LRM.
 - Een substantieel volume aan kapitaal (42,5%) zit vast in vastgoedprojecten, zonder helder perspectief op exit.
 - De rentabiliteit van het incubatorennetwerk blijft ondanks een eerste rationalisering (vermindering van 9 naar 7 incubatoren) en een scherpere positionering voorlopig zwak.
- **Onvoldoende expliciete onderbouw van investeringsfocus op strategisch niveau**
- Hoewel LRM strategische analyses op project- en dossierniveau uitvoert, is er onvoldoende aandacht voor proactieve, systematische en globale markt-/omgevingsanalyses als input en spiegel voor een breed toekomstgericht strategisch kader⁸ voor investeringen. Het inbedden van het internationaal werken (zowel het aantrekken van buitenlandse investeringen als de internationalisering van in Limburg gevestigde bedrijven) als hefboom voor de groei en performantie van de Limburgse economie dient hierbij een belangrijk aandachtspunt te blijven.
 - De thematische positionering van een aantal incubatoren tegenover andere initiatieven in Limburg en Vlaanderen is niet helder en oogt weinig doordacht.
 - Binnen LRM is er slechts beperkte kennis over het EU-financieringslandschap voorhanden, alsook over hoe LRM hier toegang tot kan krijgen.
- **Verengde strategische betrokkenheid in het Limburgs ecosysteem**
- LRM stelt zich eerder afwachtend op wanneer het gaat over het initiëren en faciliteren van beleidsmatige afstemming en samenwerking op het niveau van het Limburgse ecosysteem. Ondanks dat er formeel overleg is op kwartaalbasis en op projectniveau tussen LRM en POM Limburg, merken

⁸ We verwijzen hierbij naar de aanpak van Brainport Development zoals geschetst in de benchlearning case..



verschillende stakeholders – zowel in de wisselwerking met POM Limburg als bijvoorbeeld in de betrokkenheid bij SALKturbo – een sterker terugplooiën van LRM op zijn kerntaak als investeringsmaatschappij op. Een verengde strategische betrokkenheid kan leiden tot een verlies van synergieën en hefboomeffecten die de Limburgse economie ten goede komen.

- Diverse stakeholders ervaren een meer verengde visie binnen LRM op wat de maatschappelijke impactdoelstellingen voor de organisatie zijn. Ook LRM zelf wijst hiervoor meer dan vroeger naar de Stichting LSM.

Opportunities

► Hefboomrol in maatschappelijke transitie

- Er is verhoogde aandacht bij de Vlaamse overheid voor (het belang van) transitie management en de nood aan goed genetwerkte transitie-aanjagers hierin.
- Er wordt vanuit de EU een toenemende hoeveelheid middelen beschikbaar gesteld voor het (co)financieren van de groene en digitale transitie in Europa.
- Limburg heeft van de Europese Commissie het label transitie regio gekregen. In het kader daarvan is er voor de periode 2021-2027 vanuit het EFRO-programma (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling) 109 miljoen euro gereserveerd voor de provincie Limburg. Dit biedt nieuwe mogelijkheden voor de financieringsmix van LRM, dat reeds voor een aantal projecten (zoals bv. Limburg Startup (LSU) of het project rond slimme mobiliteit op Terhills) EFRO-middelen ontvangt.
- De kapitaalverhoging van 30 miljoen euro aan LRM voor het ondersteunen van de versnelde energietransitie bij bedrijven biedt kansen om de opgebouwde expertise binnen LRM (vanuit de vastgoed-, klimaat- en energieprojecten en eigen ervaringen als SDG Ambassador) verder te valoriseren richting bedrijven.
- Binnen de Doorbraak-leningen staan 5 miljoen euro eigen middelen van LRM geïdentificeerd voor investeringen bij bedrijven in hun digitale of duurzame transitie.

► Potentieel van complementaire samenwerkingen

- De recent versterkte POM Limburg kan onder regie van de provincie een sterk duo vormen met LRM in de verdere economische ontwikkeling van Limburg.
- De huidige samenwerkingen met de SOC's, Team Bedrijfstrajecten vzw, VLAIO en FIT kunnen verder uitgediept worden voor het aanbieden van nog meer geïntegreerde ondersteuningsinstrumenten naar innovatieve bedrijven.
- Een aantal vastgoedprojecten/campusen kunnen in nauwe samenwerking met de SOC's, de speerpuntclusters, enz. (verder) ingezet worden als innovatieve proefprojecten/proeftuinen met economisch toekomstpotentieel (bv. rond slimme mobiliteit, slimme energie).
- Een verhoogde samenwerking met andere publieke investeringsmaatschappijen kan kansen bieden om meer slagkracht in het aanwenden van Europese middelen te bekomen en om kennis/ervaring te delen m.b.t. het digitaliseren van de backoffice.

Aandachtspunten/bedreigingen

► Werking als rollend fonds

- LRM dient erover te waken dat recurrente kosten in de organisatie op een duurzame wijze gefinancierd kunnen worden en dat de positieve evolutie sinds 2022 bestendig kan worden.



- In heel wat partnergemeenten van LRM staan de gemeentefinanciën onder druk met mogelijk negatieve gevolgen voor investeringen van projecten waarin zij participeren.
 - De recent stijgende rentevoeten op de financiële markt bemoeilijken een succesvolle exit uit Terhills Resort op kortere termijn.
 - De inspanningsverbintenis omtrent het jaarlijks uitkeren van 10 miljoen euro dividend kan er met name in economisch moeilijke jaren toe bijdragen dat LRM mogelijk suboptimale investeringsbeslissingen neemt om hieraan tegemoet te kunnen komen.
 - De minder gunstige financiële situatie van LRM kan leiden tot meer terughoudendheid bij LRM om (berekende) investeringsrisico's te nemen en dus tot een verminderde complementariteit met andere (private) investeerders.
 - De investeringsplannen voor het masterplan 2.0 op de Corda Campus kunnen een belangrijke impact hebben op de financiële situatie van LRM (totale geraamde investering van 156 miljoen euro, waarvan 15 miljoen euro kapitaal LRM en 20 miljoen euro achtergestelde lening LRM).
- **Veranderende ecosystemische rol onder impuls (druk) van financiële situatie**
- Er bestaat onduidelijkheid over de gecombineerde verwachtingen naar LRM toe binnen haar rol als (rollend) investeringsfonds enerzijds en haar rol als 'economische coördinator' in de regio en de wisselwerking met POM Limburg anderzijds. Deze onduidelijkheid, in combinatie met de verhoogde interne focus op het versterken van de financiële gezondheid van de organisatie, kan leiden tot meer terughoudendheid bij LRM om een voortrekkersrol op te nemen in de verdere ontwikkeling van het Limburgse ecosysteem.
 - De blijvende uitdaging om de rentabiliteit van het incubatorennetwerk te verbeteren, kan leiden tot de uiteindelijke afbouw van de incubatorenwerking door LRM vanuit financiële overwegingen.
 - Het ontbreekt momenteel nog aan een goede coördinatie/aansturing van het ecosysteem in Limburg, waardoor er nog veel naast elkaar wordt gewerkt. Tegelijk bevindt LRM zich niet in de positie om hierin een regierol op te nemen.
 - Zowel in de gesprekken in het kader van de ex-postevaluatie als in de bevraging van HazelHeartwood zetten stakeholders en LRM vraagtekens bij de effectiviteit van SALKturbo, de opvolger van SALK. Dit heeft ertoe geleid dat LRM tot nog toe slechts een beperkte rol opgenomen heeft in SALKturbo.
- **Veranderende investeringsomgeving**
- De transitie-uitdagingen vergen dat bedrijven veel meer zullen moeten samenwerken – ook over sectoren heen en met (nieuwe) kennispartners (bv. rond circulair ondernemen, mobiliteit, enz.). Dit vraagt andere vormen van vernetwerking, begeleiding, financiering (hoe financiert je een groep van bedrijven die samen aan een transitie werken?) dan het instrumentarium dat LRM momenteel inzet.
 - Het competitief voordeel van Limburg als regio waar nog veel ruimte is, slinkt. Welk voordeel heeft Limburg (en dus ook LRM) alternatief uit te spelen als aantrekkingsmagneet voor bedrijven en investeerders?

Beoordeling toekomstplannen LRM

- De toekomststrategie van LRM in eerste instantie een missie-visie-document eerder dan dat het een strategisch plan is. Dit is een bewuste keuze van LRM, waarbij ze de uitkomst van de evaluatie wil afwachten en de conclusies en aanbevelingen wil meenemen bij de verdere uitwerking van het strategisch plan 2024-2029. Hoewel de analyse al interessante bouwstenen bevat die richting kunnen geven aan het strategisch



plan van LRM voor de komende jaren, blijven er nog heel wat (strategische) vragen onbeantwoord alvorens effectief sprake kan zijn van een onderbouwd strategisch plan.

- ▶ In haar toekomststrategie formuleert LRM volgende (nieuwe) missie: “LRM is een rendementsgedreven investeringsmaatschappij die in en vanuit Limburg duurzame economische groei ontgint en stimuleert. LRM is de stuwende kracht in een uniek regionaal ecosysteem en stelt risicofinanciering en expertise ter beschikking aan bedrijven en projecten, die zorgen voor welvaart én welzijn in Limburg.”

Aanbevelingen

Aanbevelingen voor LRM

- ▶ De ex-ante-analyse 2024-2029 is momenteel in eerste instantie een missie-visie-document eerder dan dat het een strategisch plan is. Vertrekkend van deze basis is het sterk aangewezen dat LRM, zowel met het oog op het opstellen van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met het Vlaamse Gewest, als om intern de juiste prioriteiten te kunnen stellen voor de komende jaren, werkt aan een verdere explicitering van haar toekomststrategie waarin ze concrete en ambitieuze doelstellingen formuleert en haar positionering en rol in het Limburgs economisch weefsel duidelijk maakt. Deze toekomststrategie vertrekt best vanuit een scherpe analyse van de kritische succesfactoren voor LRM, waar LRM vandaag staat, welke de uitdagingen voor de komende jaren zijn⁹ (via een outside-in-benadering¹⁰) en welke strategische keuzes LRM zal maken.
- ▶ Het strekt tot aanbeveling om in de toekomststrategie de nieuwe missie (2023) te concretiseren en zo scherp mogelijk te definiëren wat LRM precies verstaat onder het nastreven van economisch rendement en haar rationale voor investeringsbeslissingen daarop aligneert. Daarnaast dient ook verduidelijkt te worden welke rol LRM vanuit een (in eerste instantie¹¹) triple-helix-benadering precies voor zichzelf weggelegd ziet als stuwende kracht (cf. de nieuwe missie in 2023 van LRM) in de regionale ontwikkeling van Limburg ten aanzien van andere belangrijke stakeholders zoals POM Limburg en de provincie Limburg.
- ▶ De samenwerking met UHasselt om samenwerkingsmodellen voor de regio te onderzoeken en het FRIS-model (Full Regional Innovation System) te herwaarderden, zijn een stap in de goede richting naar een meer ecosystemische benadering van de ontwikkeling van het Limburgs economisch weefsel. Het is aanbevolen dat LRM de relevante stakeholders in dit model betreft van bij de aanvang van de ontwikkeling van haar strategie en die eveneens afstemt op de investeringskansen, richtingen en verwachtingen die uit deze ecosystemische samenwerking voortkomen, om zo te komen tot een gedeeld eigenaarschap van de regionaal-economische actoren in Limburg.
- ▶ Qua inhoudelijke ambities is het belangrijk om duidelijk strategisch te prioriteren waarop LRM de komende jaren haar inspanningen ‘in de energietransitie en andere maatschappelijke uitdagingen’ wil focussen, zowel inhoudelijk als in de balans tussen vastgoed- en bedrijfsinvesteringen. De eigen ex-ante-analyse van LRM geeft hier eerste aanzetten toe, maar een verdere concretisering van de inhoudelijke ambities en vertaling naar doelstellingen in een aantal focusdomeinen is aangewezen. We adviseren hierbij om de relevantie van de verschillende producten en activiteiten van LRM systematisch te bekijken in een groter geïntegreerd

⁹ We verwijzen hierbij ook naar de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen vermeld in de SWOT-analyse. Zie hoofdstuk 9 / voor meer info.

¹⁰ Een benadering van de organisatie en van het bepalen van de strategie van de organisatie waarbij eerst wordt gekeken naar wat er in de omgeving en de samenleving als geheel leeft en gebeurt (de externe analyse), en vanuit die kennis gekeken wordt naar hoe de organisatie daarmee aan de slag gaat.

¹¹ Op het niveau van vastgoedprojecten is een quadruple-helix-benadering, waarbij naast overheden, kennisinstellingen en bedrijven ook de burger wordt betrokken, relevant.



geheel van waardeketenontwikkeling en inhoudelijke speerpunten met groeipotentieel voor de Limburgse regio (zie ook volgende aanbeveling).

- ▶ Om in de ontwikkeling en uitvoering van de strategie vinger aan de pols te houden van uitdagingen en ontwikkelingskansen, bevelen we aan om voldoende aandacht te besteden aan het continu verzamelen en opbouwen van business intelligence, en dit vanuit een productoverschrijdende en eerder doelgroep- en waardeketengerichte blik. Bijvoorbeeld, door intelligence gehaald uit marktanalyses (bedrijven, kennisactoren, andere financiers, enz.) en gekoppeld aan interne analyses uit de bedrijfsfinanciering en de incubatorenwerking, om zo te komen tot identificatie van prioritair te ontwikkelen speerpunten en focusdomeinen.
- ▶ Qua doelgroepen bevelen we aan om een onderbouwde doelgroepenanalyse en -strategie uit te werken om zo de dienstverlening van LRM minder vanuit een productgerichte, maar meer vanuit een geïntegreerde doelgroepgerichte manier te benaderen en vorm te geven (al dan niet in samenwerking met derde partijen). Hierbij dient LRM na te gaan of het huidige aanbod de vra(a)g(en) van de doelgroepen voldoende afdekt en of LRM op basis van deze analyse zijn portfolio moet aanpassen. Daarbij kan onderzocht worden of de interne structuur van LRM, die nu vooral georganiseerd is op basis van productcategorieën, eveneens meer geënt kan worden op een doelgroepgerichte benadering (die nu bijvoorbeeld al met LRM Private wordt toegepast). Een meer doelgroepgerichte benadering kan ook zorgen voor een sterkere rationale voor de verdere uitbouw van een relevant partnernetwerk voor LRM (zoals bijvoorbeeld nu al succesvol is opgezet voor start-ups met de LSU-community) voor alle geïdentificeerde prioritaire doelgroepen.
- ▶ Internationalisatie (zowel wat inkomende investeringen vanuit het buitenland betreft als de internationalisering van in Limburg gevestigde bedrijven) is strategisch belangrijk voor de groei en de ontwikkeling van de Limburgse economie. Dit dient dan ook blijvend voldoende aandacht te krijgen in de adviesverlening rond strategiebepaling die LRM via het smart-money-concept aan portfoliobedrijven verstrekt.
- ▶ Een groot deel van de LRM-middelen is in het recente verleden geïnvesteerd in vastgoed, wat de vrije investeringsruimte inperkt. LRM dient erover te waken dat in de toekomst de verhouding tussen vastgoedinvesteringen en bedrijfsfinanciering voldoende in evenwicht blijft om risico's te spreiden. Voor grote projecten (zoals bijvoorbeeld volumineuze vastgoedoperaties) is het raadzaam om in de strategie op organisatieniveau te onderzoeken wat de gevolgen van mogelijke scenario's (bijvoorbeeld een noodgedwongen vroegtijdige exit) op de toekomstige gezondheid van LRM als onderneming kunnen hebben.
- ▶ LRM dient haar (mogelijke) rol in het ontwikkelde incubatoren- en campusnetwerk blijvend kritisch te bekijken in functie van haar eigen werking en in functie van haar positionering naar stakeholders toe. Het verder onderhouden en/of ontwikkelen van incubatoren dient te passen binnen de overkoepelende strategie van LRM en incubatoren waar weinig groeipotentieel of geen duidelijke vraag vanuit de markt voor blijkt te zijn, dienen gerationaliseerd of stopgezet te worden. Hierbij kan ook onderzocht worden of leerlessen uit succesvolle incubatoren zoals Corda INCubator kunnen getransfereerd worden naar andere incubatoren.
- ▶ In de periode 2018-2021 overstegen de bedrijfskosten van LRM steeds de bedrijfsopbrengsten, zodat er jaarlijks een bedrijfsverlies genoteerd werd. In 2022 werd een positief bedrijfsresultaat geboekt. Naar de toekomst toe (en rekening houdend met de forse stijging van de loonkost in 2023 door indexatie) dient LRM erover te waken dat de bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten minstens in evenwicht blijven. Hiermee kan er vermeden worden dat er noodgedwongen vroegtijdig uit investeringen dient te worden gestapt aan mogelijks ongunstige condities.
- ▶ Ondanks het bedrijfsverlies in de periode 2018-2021 zijn er in de periode 2018-2022 dividenden uitgekeerd voor een bedrag van 40 miljoen euro aan het Vlaamse Gewest, die vervolgens verder worden getransfereerd naar de Stichting LSM met het oog op financiering van niet-rendementsgebonden projecten die een bijdrage



leveren tot een evenwichtige ontwikkeling van de provincie Limburg. Ten aanzien van deze dividenduitkeringen wensen we volgende aandachtspunten te formuleren:

- Dividenduitkeringen in verliesjaren mogen geen hypotheek leggen op de werking van de investeringsmaatschappij LRM als rollend fonds en de uitvoering van de toekomststrategie, of met andere woorden, er moet steeds een voldoende kapitaalbuffer gevrijwaard worden.
 - Gezien de sterkere aandacht in de missie voor de rol van LRM zelf als stuwende kracht in de regionale ontwikkeling van Limburg en de inhoudelijke ambitie om te investeren in 'energietransitie en andere maatschappelijke uitdagingen' dient de afstemming en synergie tussen rendementsgedreven financieringsprojecten van LRM en niet-rendementsgebonden projecten van de Stichting LSM bewaakt te worden.
- De samenwerking met PMV was in de voorbije periode vooral geconcentreerd op afstemming rond het niet samen optreden in investeringsdossiers. We bevelen aan om naar de toekomst toe ook afstemming, kennisdeling en waar mogelijk samenwerking te intensifiëren rond zaken die wel gedeeld kunnen worden, zoals bijvoorbeeld het vertalen van gedeelde beleidsprioriteiten en de rol van beiden in het versterken van deze prioriteiten (zoals bv. de groene transitie, internationalisering van bedrijven, enz.), een gezamenlijke benadering van Europese stakeholders (zoals de Europese Investeringsbank (EIB)) of manieren om de interne werking te optimaliseren (bv. digitalisering van investeringsprocessen) en talentontwikkeling in de beide investeringsmaatschappijen te stimuleren.
- Door de erkenning als Europese transitieregio kan Limburg rekenen op een exclusief EFRO-budget van 109 miljoen euro (verankerd in het Vlaamse EFRO-programma) om de omslag te maken naar een innovatief, duurzaam, digitaal en inclusief Limburg. We bevelen aan dat LRM naar de toekomst toe blijft onderzoeken welke kansen het EFRO-programma biedt om samen met partners regioversterkend te werken. Het is daarbij raadzaam om voldoende actief te blijven binnen SALKturbo om projectkansen en mogelijke samenwerkingen met andere actoren op het terrein te exploreren.

Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

- Momenteel bestaat er geen echte structurele samenwerking en periodieke afstemming tussen de drie belangrijkste regionale ontwikkelingsactoren in Limburg (LRM, POM Limburg en provincie Limburg). Het strekt tot aanbeveling dat de Vlaamse overheid een faciliterende rol speelt die leidt tot een afgestemde regionale ontwikkelingsstrategie voor Limburg met een gedeeld werkkader waarin de rol van LRM wordt geëxpliciteerd. Het opzetten van een breder orgaan dat samen met andere triple-helix-actoren¹² een gedeelde regionaal-economische strategie voor Limburg bepaalt, kan de slagkracht van LRM verhogen.
- De samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 voorziet dat LRM naast haar kerntaak als investeringsfonds een actieve rol opneemt als incubator, katalysator en community-beheerder in specifieke ecosystemen (met als fundament de verschillende campussen en incubatoren onder haar beheer). We bevelen naar de toekomst toe aan om meer te expliciteren wat de verwachtingen hieromtrent zijn en hoe die zich verhouden tot het vereiste rendement dat LRM als investeringsmaatschappij en in lijn met haar missie dient na te streven.
- De samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 bevat een strategisch en operationeel kader, maar dat is eerder uitgewerkt in strategische richtlijnen en operationele principes waarnaar LRM dient te handelen. Het ontbreekt aan concrete doelstellingen waar LRM op aangesproken kan worden. Om LRM beter te kunnen opvolgen, is het aanbevolen om naar de toekomst toe, in lijn met de toekomststrategie van LRM en de

¹² Binnen het Vlaamse economie, wetenschaps- en innovatiebeleid wordt een quadruple-helix-aanpak bepleit, waarbij naast overheden, kennisinstellingen en bedrijven ook burgers co-creatief grote economische en maatschappelijke uitdagingen aangaan (zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/speurgids/speurgids-2019-uitgelicht/innoveren-de-quadruple-helix>), een aanpak die op termijn ook relevant is voor Limburg.



precieze rol die ze opneemt in het regionale ecosysteem, explicietere doelstellingen in de overeenkomst op te nemen, in combinatie met een rapportering die toelaat om de realisaties op deze doelstellingen op te volgen door de regeringsafgevaardigde, het kabinet van de bevoegde minister en het Departement EWI. Ook bij (mogelijke toekomstige) kapitaalverhogingen zijn explicietere doelstellingen wenselijk om de impact ervan beter te kunnen monitoren.

- ▶ De twee periodieke analyses van het Limburgs ecosysteem die in (artikels 5 en 7 van) de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 worden gevraagd, zijn niet formeel beschikbaar, maar blijken ook niet gekend te zijn bij LRM, de regeringsafgevaardigde, het kabinet van de bevoegde minister en het Departement EWI. Naar de toekomst toe is het raadzaam om dit samen te brengen tot één periodieke analyse die wel formeel wordt opgevolgd. Een periodieke en onderbouwde marktanalyse van de aanwezige capaciteiten in Limburg en een strategische visie waarin ook thematische prioriteiten worden gesteld, zou de meerwaarde van geïnvesteerde middelen door LRM kunnen verhogen. Naar continuïteit toe bevelen we aan om, naast de voogdijminister en regeringsafgevaardigde, ook het Departement EWI inhoudelijk te informeren over deze analyse.
- ▶ Het is aanbevolen om ook in de toekomst een voldoende beschikbare gereserveerde winst aan te houden vooraleer een dividend wordt uitgekeerd, en dit zeker in jaren waarin LRM verlies maakt om zo het rollend karakter als investeringsmaatschappij en de uitvoering van de LRM-toekomststrategie absoluut te vrijwaren.

Aanbevelingen voor LRM en de Vlaamse overheid

- ▶ Meer organisatie en afstemming met actoren in regionale ontwikkeling is wenselijk om samenwerkingen met buitenlandse partners te verkennen. Uit de benchlearning case van Brainport is gebleken dat de Brainport-regio alvast interesse heeft en bereid is om grensoverschrijdende samenwerking te verkennen. Het is een opportuniteit voor LRM en Vlaanderen om zich op korte termijn en via een gecoördineerde aanpak te organiseren en de samenwerking met buitenlandse partners zoals Brainport op een strategische manier te verkennen.





2 / Situering van de opdracht

2.1. Aanleiding en doel van de evaluatie

De Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM) werd in 1994 als naamloze vennootschap opgericht om het economisch weefsel van Limburg terug te versterken na de sluiting van de laatste mijn in 1992. Sindsdien is LRM een belangrijk investeringsvehikel voor een economisch duurzaam Limburg.

Vanaf de oprichting van LRM in 1994 worden er beheers- en samenwerkingsovereenkomsten gesloten met de Vlaamse overheid. De laatste samenwerkingsovereenkomst tussen LRM en het Vlaamse Gewest werd op 20 mei 2019 afgesloten voor een periode van vijf jaar (2019-2024). Conform artikel 15 van deze samenwerkingsovereenkomst werd LRM geëvalueerd in 2023 met het oog op de onderhandelingen voor een nieuwe overeenkomst in de eerste jaarhelft van 2024. De opdracht voor deze evaluatie werd via een aanbestedingsprocedure toegekend aan IDEA Consult¹³ en omvat volgende onderdelen:

- ▶ een **ex-postanalyse** en -beoordeling over de periode vanaf minstens de start van de huidige samenwerkingsovereenkomst (20 mei 2019) en waar mogelijk en relevant vroeger;
- ▶ een **ex-ante-analyse** en -beoordeling van de toekomstvisie en -plannen van LRM voor de volgende periode (2024-2029) en de (mogelijke) positie van een publieke investeringsmaatschappij als entiteit en beleidsinstrument binnen de Vlaamse overheid en in het bijzonder binnen de provincie Limburg;
- ▶ **conclusies en aanbevelingen** die mee de basis kunnen vormen voor een eventuele nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen LRM en de Vlaamse overheid.

Conform de evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, werd de evaluatie begeleid door een stuurgroep samengesteld en voorgezeten door de evaluatiecel van het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI) van de Vlaamse overheid. De rol van de stuurgroep is zowel het bewaken van de kwaliteit als de voortgang van de evaluatie, evenals erop toe te zien dat de uitvoering van de opdracht resulteert in concrete aanbevelingen die inpasbaar zijn in toekomstig beleid.

¹³ De evaluatieopdracht werd toegekend via een aanbestedingsprocedure (getiteld "Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie van de Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM)" en nader omschreven in het bestek met nummer EWI-2023-04).



2.2. Evaluatieperiode

Aangezien deze evaluatie plaatsvond in de periode van mei tot oktober 2023, bevat de ex-postanalyse geen cijfergegevens voor de jaren 2023 en 2024. In de vorige evaluatie werden de resultaten voor het jaar 2018 en de eerste helft van 2019 niet (volledig) meegenomen aangezien deze evaluatie werd uitgevoerd in de tweede helft van dat jaar. In overleg met de opdrachtgever zijn in dit rapport in de analyses daarom ook cijfers uit 2018 opgenomen, hoewel ze strikt genomen niet tot de periode van de huidige samenwerkingsovereenkomst (2019-2024) behoren. In staafgrafieken zijn, waar mogelijk, cijfers uit 2018 aangegeven met een grijze kleur.

2.3. Aanpak evaluatie: mix van methoden

Voor de opmaak van dit rapport maakten we gebruik van een mix van onderzoeksmethoden:

- ▶ **Deskstudie** van o.a. de zelfevaluatie (ex post en ex ante) die LRM als onderdeel van deze evaluatie en conform de bepalingen in de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 heeft opgesteld, de jaarverslagen die LRM heeft ingediend, de Regeerakkoorden van de Vlaamse Regering 2014-2019 en 2019-2024, de Beleidsnota Economie, Wetenschap en Innovatie 2014-2019, de Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024, de Beleidsbrief Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2018-2019, de Beleids- en Begrotingstoelichtingen (BBT) voor de begrotingsjaren 2020-2023, een toekomstvisie voor LRM opgesteld door het Departement EWI en andere relevante documenten.
- ▶ **Groepsgesprekken** met respectievelijk het managementteam van LRM, het investeringsteam en het team dat werkt rond vastgoed;
- ▶ **Interviews met stakeholders** (voorzitter raad van bestuur LRM, beleidsadviseurs van het Departement EWI, vertegenwoordigers van bedrijven uit de portfolio van LRM, vertegenwoordigers van kennisinstellingen, PMV, Team Bedrijfstrajecten vzw, enz.);
- ▶ **Studie van een inspirerende buitenlandse benchlearning case** in regionale ontwikkeling (Brainport Eindhoven, Nederland);
- ▶ Een **SWOT**-analyse.

We verwijzen naar bijlage B.1 voor een overzicht van de verschillende geraadpleegde bronnen en geïnterviewde gesprekspartners.

2.4. Leeswijzer

Het vervolg van dit rapport heeft de volgende structuur.

- ▶ Hoofdstuk 3 /introduceert het voorwerp van deze evaluatie.
- ▶ Hoofdstuk 4 /geeft een beschrijving en een analyse van de werking, governance en aansturing van LRM.
- ▶ Hoofdstukken 5 /en 6 /bevatten de portfolio-analyse en financiële analyse van LRM's activiteiten over de periode 2018-2022.
- ▶ Hoofdstuk 7 /analyseert de rol en positie van LRM in de beleidsdocumenten op verschillende beleidsniveaus.
- ▶ Hoofdstuk 8 /analyseert de mate waarin LRM gevolg gaf aan de aanbevelingen uit de vorige evaluatie (over de samenwerkingsovereenkomst 2014-2019) en evalueert de prestaties, resultaten en impact van LRM.



- ▶ Hoofdstuk 9 / geeft de SWOT-analyse weer op basis van de bevindingen uit de evaluatie van de afgelopen periode.
- ▶ Hoofdstuk 10 /verruimt de blik op regionale ontwikkeling met de benchlearning van een buitenlandse case, Brainport Development (Eindhoven, Nederland).
- ▶ Hoofdstuk 11 /bevat een analyse van de toekomstplannen van LRM.
- ▶ Hoofdstuk 12 / bevat conclusies en aanbevelingen voor LRM en de Vlaamse overheid met het oog op een optimale werking en inschakeling van LRM in het ruime beleidskader en het afsluiten van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst.

2.5. Begrippenkader

- ▶ **LRM en LRM-groep:** in het rapport worden zowel de termen LRM als LRM-groep gebruikt. LRM verwijst naar de investeringsmaatschappij LRM nv. De term LRM-groep verwijst naar alle vennootschappen van de LRM-groep. Deze worden verder toegelicht in sectie 4.1.
- ▶ **Raad van bestuur:** in de statuten en governance charters van LRM wordt nog gesproken van raad van bestuur, maar met de wijziging in het Wetboek van vennootschappen en verenigingen gaat het over het bestuursorgaan.





3 / Inleidende schets van het evaluatievoorwerp

3.1. LRM, investeringsmaatschappij in de economische reconversie van Limburg

Op 1 februari 1994 werd de naamloze vennootschap Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM) opgericht, met als doel om te investeren in de transformatie van de Limburgse economie, die met de sluiting van de mijnen (in 1992 sloot de laatste mijn) zware klappen had gekregen. LRM nam ook de nazorg van deze sluitingen op zich, inclusief het beheer van het overgebleven mijnpatrimonium en de herbestemming ervan. Een belangrijke focus van LRM's activiteiten lag op het creëren van nieuwe werkgelegenheid om de hoge werkloosheid in de mijngebieden op te vangen. LRM verschaftte hiertoe in eerste instantie louter risicokapitaal aan middelgrote ondernemingen. Vanaf 2001 werd deze investeringsfocus (inclusief begeleiding) echter ook uitgebreid naar kmo's en in 2003 naar starters.

In 2021 – 19 jaar na de laatste mijnsluiting – kreeg Limburg een nieuwe economische klap te verwerken toen Ford aankondigde dat Ford Genk – de grootste werkgever in Limburg op dat moment – zijn deuren zou sluiten. Om de gevolgen van deze sluiting op te vangen, startte de Vlaamse overheid in 2013 met de ontwikkeling en de uitvoering van een 'Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat' (afgekort als SALK). Met SALK engageerde de Vlaamse Regering zich om in de periode 2013-2019 concrete acties en projecten te realiseren die de economische impact van de sluiting van Ford Genk en de toeleveranciers in Limburg op korte termijn konden milderen. SALK werd het bestuurlijk kompas voor investeringen in de Limburgse economie en infrastructuur.

LRM schakelde zich ook in de uitvoering van SALK in. Dit laatste bracht met zich mee dat LRM zich vanaf dan ook engageerde tot nog een aantal extra maatregelen, boven op de reguliere werking tot dan toe, nl. de herlancering van de KlimOp-lening voor jonge innovatieve bedrijven en de versterking van de incubatoren via begeleidings- en coachingtrajecten en het ontwikkelen van ecosystemen rondom de incubatoren.

Mede dankzij de uitvoering van SALK, slaagde de provincie Limburg erin om in de periode 2014-2019 een sociaaleconomische inhaalbeweging te maken tegenover de rest van Vlaanderen. Tegelijkertijd werd de Limburgse economie geconfronteerd met nieuwe uitdagingen zoals de toegenomen globalisering, de sterke opmars van digitale mogelijkheden, de verhoogde aandacht voor een koolstofarme economie en de groeiende diversiteit op de arbeidsmarkt. Om op deze uitdagingen in te spelen en de Limburgse economie duurzaam te versterken en te versnellen, namen het provinciebestuur en de Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) Limburg met ondersteuning van de Universiteit Hasselt (UHasselt) en blijvende betrokkenheid van de Vlaamse



Regering, begin 2020 het initiatief tot SALKturbo¹⁴. De coronapandemie die kort erna uitbrak, onderlijnde het belang van deze voortgezette ondersteuning voor een nog kwetsbare economie. Net als bij SALK is LRM als publieke regionale investeringsmaatschappij ook betrokken bij SALKturbo.

In het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 werd de rol bevestigd van de Vlaamse investeringsmaatschappijen, inclusief LRM, in de ontwikkeling van ecosystemen in innovatieve groeisectoren – waar kennis, talent, ondernemerschap en kapitaal worden gebundeld om beloftevolle start-ups en scale-ups te verankeren en te faciliteren in hun groei en internationalisering. Specifiek wat LRM betreft, stelt 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. In hoofdstuk 7 /gaan we verder in op de rol en positie van LRM in het Vlaamse (investerings)beleid.

3.2. De (af)lopende samenwerkingsovereenkomst

Op 20 mei 2019 werd de huidige samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM voor de periode 2019-2024 ondertekend. In deze samenwerkingsovereenkomst worden het strategisch en operationeel kader waarbinnen LRM opereert, omschreven, alsook de eraan verbonden uit te voeren taken, informatie- en rapportageplicht, aansturing en opvolging, de duur en de opzeggings- en verlengingsmogelijkheden van de overeenkomst.

In artikel 3 van deze samenwerkingsovereenkomst wordt de **missie van LRM** als volgt omschreven:

“LRM is een investeringsmaatschappij die economische groei in Limburg 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.”

In artikel 5 van de samenwerkingsovereenkomst wordt een **Strategisch Kader voor LRM** afgebakend waarbinnen alle activiteiten van LRM zich dienen te situeren. Dit kader bevat **zeven strategische richtlijnen** die als volgt worden omschreven in de samenwerkingsovereenkomst:

1. **Economische meerwaarde voor Limburg:** “In al haar deelnemingen, financieringen en adviesverleningen, gaande van lokale tot internationale deelnemingen en betrokkenheden, neemt LRM als onderscheidend criterium aan dat er een aanwijsbare band moet bestaan of gecreëerd worden met de provincie Limburg. De economische meerwaarde voor Limburg mag in de regel niet ten koste gaan van Vlaanderen. LRM kan als strategische investeerder ook investeren buiten Vlaanderen wanneer dit bijdraagt tot het versterken van de Limburgse sectoren en projecten, tot internationale groei van bedrijven, om waardeketens rond bedrijven actief in Limburg te versterken, of om te connecteren met kenniscentra en ecosystemen buiten Limburg teneinde kennis te ontsluiten voor Limburgse bedrijven.”
2. **De tussenkomst van LRM is complementair aan de markt:** “De tussenkomst van LRM dient steeds complementair te zijn aan de markt. Complementariteit kan erin bestaan dat LRM inspeelt op financieringsnoden die niet structureel en volledig door de private markt ingevuld worden of zullen worden. Het gaat daarbij niet om een beoordeling op dossierniveau, maar om een beoordeling op een hoger niveau, te weten doelgroep, segment, sector, enz. Complementariteit kan eveneens liggen in de wijze waarop LRM

¹⁴ <https://www.salkturbo.be/>



zich als overheidsinvesteerder - in het belang van de Vlaamse en de Limburgse economie of het Vlaams en Limburgs economisch weefsel - onderscheidt van louter private investeerders, bijvoorbeeld door de houding die zij aanneemt ten aanzien van, of de eisen die zij stelt met betrekking tot de verankering van industriële componenten in de regio, inbedding van ondernemingen in de bestaande waardeketen, het langetermijnperspectief van de beoogde investering, de impact van een project op de omgeving, de valorisatie van onroerend erfgoed, enz. Van LRM wordt verwacht dat zij klaar staat om, wanneer daar nood aan is, snel en efficiënt werkbare oplossingen voor te stellen die ertoe leiden dat ieder goed businessplan met een goed team in staat is om de nodige financiering te vinden. Dit vereist in de eerste plaats de uitbouw van een team met de nodige kennis en ervaring om de juiste financieringsoplossingen uit te werken. LRM besteedt voldoende aandacht aan de talentontwikkeling van haar medewerkers en zet in op een actief opleidings- en doorstroombeleid. Daarnaast vraagt dit ook een gedragen reputatie en geloofwaardigheid van LRM in de markt. Beide elementen (een professioneel en ervaren investeringsteam en een uitstekende reputatie) kunnen enkel gerealiseerd worden doordat LRM op dossierniveau ook kan tussenkomen in succesvolle dossiers. Partijen erkennen evenwel dat de tussenkomst van LRM in dergelijke dossiers ook steeds een verschil dient te maken omwille van haar rol als overheidsinvesteerder.”

3. **LRM treedt op als hefboomfinancier of facilitator:** “Dit betekent dat LRM ernaar streeft om maximaal private middelen te mobiliseren voor bedrijven en projecten die een toegevoegde waarde bieden voor Limburg. Dit kunnen zowel Vlaamse, Limburgse als buitenlandse private middelen zijn en dit kan zowel op dossier- als op fondsniveau. Zij streeft er eveneens naar om de drempels te verlagen voor toegang tot financiering. LRM kan als volwaardige mede-investeerder benaderd worden door andere investeringsfondsen en/of financiers. Ook LRM kan andere investeerders benaderen voor een gezamenlijke investering in dossiers die aangebracht worden of die via een proactieve marktbenadering eerst aan haar voorgelegd werden. LRM zal erover waken dat dit steeds gebeurt binnen het overeengekomen Strategisch Kader.”
4. **De tussenkomst van LRM is een katalysator voor de groei en/of internationalisatie van ondernemingen:** “Dit betekent dat LRM ernaar streeft om ondernemingen die ondernemen in/of met impact op Limburg, bij te staan bij hun groei en hun internationalisatie, ofwel via rechtstreekse financiering, ofwel onrechtstreeks, via fondsen.”
5. **De tussenkomst van LRM heeft aandacht voor verankering van bedrijven:** “Dit betekent dat LRM ernaar streeft om ondernemingen te overtuigen om hun activiteiten structureel in te bedden in het Limburgse en Vlaamse innovatieweefsel en hen duurzaam te laten doorgroeien in Vlaanderen. Bijvoorbeeld door een structurele samenwerking met kennisinstellingen of het inpassen van investeringen in bestaande en ontluikende waardeketens en ecosystemen binnen de Limburgse economie. Bijzondere aandacht gaat hierbij naar jonge, snelgroeiende technologie-ondernemingen (scale-ups). Verankering kan ook worden nagestreefd door het ondersteunen van investeringen die Limburg als regio aantrekkelijk houden, zoals de beschikbaarheid van performante infrastructuur en ruimte om te ondernemen. Dit betekent eveneens dat LRM met haar tussenkomst ernaar streeft om buitenlandse ondernemingen te overtuigen om activiteiten op te starten in Limburg. Zij biedt eveneens ondersteuning bij vraagstukken omtrent overdracht of overname van ondernemingen.”
6. **De tussenkomst van LRM geeft een impuls aan investeringen en projecten die Vlaamse beleidsdoelstellingen ondersteunen:** “Waar vanuit het beleid de nood wordt vastgesteld voor bijkomende investeringen kan LRM met de inzet van kapitaal en/of expertise een extra impuls geven die complementair is aan andere beleidsinstrumenten.”
7. **Klimaatdoelstellingen en verduurzaming van het economisch weefsel:** “De tussenkomst van LRM is erop gericht om een impuls te geven aan investeringen en projecten die bijdragen aan een verduurzaming van het Limburgs economisch weefsel en de beschikbare infrastructuur.”

Artikel 6 van de samenwerkingsovereenkomst geeft een overzicht van het **operationeel kader van LRM** dat als volgt wordt omschreven:



1. **Rollend fonds:** “LRM is een rollend investeringsfonds, waarbij opbrengsten uit de gerealiseerde investeringen opnieuw worden geïnvesteerd. Een gezonde financiële balans geeft LRM een belangrijke strategische flexibiliteit om in te spelen op waarde-creërende opportuniteiten die zich in de toekomst presenteren. Het is daarom belangrijk om voldoende middelen binnen LRM te houden, gelet ook op de intrinsieke onzekerheid over de timing en omvang van de meerwaarden uit exits. In alle investeringen streeft LRM winstgeneratie na. Gerealiseerde winsten en vrijgekomen middelen na een exit worden opnieuw geïnvesteerd in nieuwe projecten. Winstgeneratie laat LRM toe om te opereren als een rollend fonds en het investeringsritme op lange termijn verder te zetten. Om een duurzaam financieel rendement te behouden, dient LRM continu een kwaliteitsvolle dealflow te genereren. Allianties met andere investerings- en infrastructuurmaatschappijen en actieve deelname aan (internationale) platformen ten bate van de Limburgse sectoren kunnen in dat verband een belangrijke rol spelen. LRM kan investeren in een investeringsfonds (fund-to-fund-investering) 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.”
2. **Samenwerking met partners:** “LRM werkt samen met andere (overheids)organisaties in Vlaanderen en Limburg gericht op financiering en versterking van het ondernemingsweefsel (bv. VLAIO, Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) Limburg, Flanders Investment & Trade (FIT), Locate in Limburg¹⁵, ondernemingsorganisaties, enz.). LRM staat open voor samenwerking met private investeringsmaatschappijen. In de samenwerking met deze laatste actoren kan LRM enerzijds een rol spelen als consortiumbouwer, maar anderzijds ook zelf leren van de private financiers inzake sector- of private-equity-kennis. LRM kan een belangrijke bijdrage leveren tot de verdere door groei van de Limburgse economie naar een kenniseconomie. Hiertoe kan LRM strategische samenwerkingsverbanden opzetten met kennisinstellingen en met de strategische onderzoekscentra (SOC's) van de Vlaamse overheid met het oog op de realisatie van spin-offs.”
3. **Economische coördinator:** “LRM is een schakel in een netwerk van actoren die het economisch gebeuren in Limburg bepalen en kan binnen dit netwerk coördinerend optreden. De ontwikkeling van specifieke groeisectoren kadert binnen een provinciale strategie om groeisectoren in Limburg maximaal te ontplooiën in hun ontwikkeling. Het FRIS-model (Full Regional Innovation System) van UHasselt wordt daarbij vaak als leidraad gebruikt. LRM neemt meerdere rollen op in het FRIS-model. Naast haar kerntaak als investeringsfonds (met de verschillende bedrijfsfinancieringsinstrumenten), 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 blijft werken aan een gebalanceerd portfolio van vastgoed (incubatoren, campussen, bedrijfsgebouwen, mijnsites, bedrijventerreinen) en bedrijfsfinanciering/risicokapitaal. De balans tussen vastgoed en bedrijfsfinanciering/risicokapitaal evolueert en is afhankelijk van economische omstandigheden, maar wordt door LRM oordeelkundig gemanaged. LRM beschikt over verschillende financiële instrumenten (diverse vormen van bedrijfsfinanciering en risicokapitaal) om te kunnen investeren in strategische, duurzame en rendabele bedrijven en projecten die de Limburgse economie ten goede komen. LRM zorgt voor laagdrempelige investerings- en financieringsinstrumenten gericht op kmo's uit verschillende sectoren, met bijzondere aandacht voor de Limburgse speerpuntsectoren.”
5. **Ontwikkeling mijnterreinen:** “De mijnsites zijn in volle transformatie. Ze worden elk apart en als geheel opnieuw gepositioneerd binnen het sociaaleconomisch weefsel van de regio. LRM zal daarom de nodige mensen en middelen blijven vrijmaken voor de herbestemming, ontwikkeling, positionering en

¹⁵ Locate in Limburg wil buitenlandse bedrijven sensibiliseren en overtuigen om zich voor de verdere uitbouw van hun lokale en Europese activiteiten in de provincie Limburg te vestigen. Voor meer info: <https://www.efro-projecten.be/nl/zoek-een-europees-project/locate-in-limburg~281/>.



(internationale) verbinding van de oude Limburgse mijnsites. Mijnen nv is verantwoordelijk voor de nakoming van de sociale en milieuhygiënische verplichtingen ten gevolge van de mijnsluitingen. Op basis van het decreet van 19 december 1997, houdende de oprichting van de naamloze vennootschap Mijnschade en Bemaling Limburgs Mijngedied nv (MBLM nv), staat MBLM nv, dochtervennootschap van Mijnen nv, in voor het uitvoeren van de verplichtingen die voor de concessionaris of de pachter van een concessie voortvloeien uit de aansprakelijkheid, bepaald in artikel 58 van de gecoördineerde wetten van 15 september 1919 op de mijnen, groeven en graverijen. LRM zal erop toezien dat deze verplichtingen effectief door haar dochtervennootschappen Mijnen nv/MBLM nv worden nagekomen.”

Artikel 11 van de samenwerkingsovereenkomst vermeldt dat de Vlaamse overheid LRM ook kan belasten met bijzondere opdrachten.¹⁶

In de periode van de samenwerkingsovereenkomst werden verder **drie kapitaalverhogingen** doorgevoerd:

1. Een kapitaalverhoging in 2020 van 100 miljoen euro voor steun aan beloftevolle start-ups, scale-ups en innovatieve spin-offs;
2. Een kapitaalverhoging in 2021 van 5 miljoen euro om achtergestelde Corona-leningen die PMV zou verstrekken aan LRM-participaties, bij LRM te plaatsen;
3. Een kapitaalverhoging van 30 miljoen euro in 2022 voor de versnelde energietransitie van ondernemingen.

3.3. Profiel van de organisatie en haar activiteiten

Onderstaande Tabel 1 geeft een samenvattende profielschets van de organisatie en haar activiteiten.

Tabel 1: Samenvattend overzicht van de organisatie en haar activiteiten

Onderdeel	Korte beschrijving
Missie	Voor de periode 2018-2022 werd volgende missie geformuleerd: “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.” In 2023 werd in het kader van een strategie-oefening een nieuwe missie voorgesteld (zie sectie 11.1).
Strategische uitgangspunten	Waardecreatie voor Limburg ▶ LRM investeert in bedrijven en projecten die economische activiteiten genereren in Limburg, en draagt dus bij aan een duurzaam behoud en groei van de tewerkstelling in Limburg. ▶ In alle investeringen streeft LRM winstgeneratie na. Gerealiseerde winsten en vrijgekomen middelen na een exit worden opnieuw geïnvesteerd in nieuwe projecten. Winstgeneratie laat LRM toe om te opereren als een rollend fonds en het investeringsritme op lange termijn verder te zetten. ▶ Naast de focus op economie en tewerkstelling, spelen ook duurzaamheid en de aandacht voor het klimaat een belangrijke rol in de investeringsbeslissingen van LRM. LRM investeert actief in groene (energie)projecten, zowel wat betreft zon, wind als biomassa.

¹⁶ Tot op heden is dit nog niet gebeurd.



	▶ LRM zet ook in op internationalisering ter versterking van het Limburgs bedrijfsweefsel. Smart Money ▶ LRM streeft ernaar om een “slimme” invloed uit te oefenen op alle sectoren waarin ze investeert, door expertise, ervaring, innovatief vastgoed en een sterke community-werking ter beschikking te stellen. LRM stapt in principe niet mee in het dagelijks beleid van een onderneming, maar wil wel een actieve bijdrage leveren in de strategiebepaling. Langetermijnpartnerschappen ▶ Elke activiteit van LRM gebeurt met het oog op een partnerschap op lange termijn, zowel met private als publieke partijen. Zo staat LRM open om te investeren samen met andere – al dan niet gespecialiseerde – private partijen. Door partnerships aan te gaan met publieke partijen (lokale stads- en gemeentebesturen en hogere overheden) kan LRM processen en administratieve procedures in de ontwikkeling van bedrijfsinfrastructuur beter stroomlijnen, waardoor projecten zoals de bouw van bedrijventerreinen sneller tot stand kunnen komen. Verder onderhoudt LRM goede samenwerkingsverbanden met diverse kennisinstellingen.
Activiteiten	Autonome investeringen in risicokapitaal én vastgoed ▶ LRM treedt op als financiële partner voor opstart- en uitbreidingsinvesteringen in bedrijven, aandeelhouderswissels, familiale opvolgingen, buy-out-financieringen en projectfinanciering. Specifieke aandacht gaat ook naar de financiering van kmo's. ▶ Daarnaast investeert LRM in de ontwikkeling van ruimte (met o.a. bedrijventerreinen en incubatoren) om te ondernemen: campussen, kmo-zones, incubatoren, bedrijventerreinen en businessparken. ▶ LRM investeert middelen onder de vorm van kapitaal (venture capital, private equity), quasi-kapitaal (mezzanine) of vreemd vermogen (Plus-lening, KlimOp-lening, Maatwerklening, Doorbraak-lening). ▶ Bij de uitbouw van haar investeringsportefeuille kijkt LRM erop toe dat ze een rollend investeringsfonds vormt. D.w.z. dat LRM naast een maatschappelijk-economisch rendement (tewerkstelling) ook een financieel rendement nastreeft op middellange of lange termijn. Nazorgactiviteiten m.b.t. mijnschade en beheer van de voormalige mijnzetels ▶ Via haar dochtervennootschappen Mijnen nv en Mijnschade en Bemaling Limburgs Mijngebied nv (MBLM nv) staat LRM in voor het nakomen van de sociale en milieuhygiënische verplichtingen ten gevolge van de mijnsluitingen. ▶ LRM beheert het Pensioenfonds van het Kempens Steenkolenbekken, een pensioenfonds voor kaderleden uit de vroegere mijnsector. Bijzondere opdrachten ▶ De Vlaamse Regering kan – conform de lopende samenwerkingsovereenkomst en tegen vergoeding – aan LRM bijzondere opdrachten toekennen aangaande alle relevante beleidsdomeinen, zolang deze kaderen binnen de doelstellingen van LRM



	en rendementsgebonden zijn. In de afgelopen periode 2018-2022 heeft LRM geen dergelijke bijzondere opdrachten gekregen.
Groepsstructuur	De LRM-groep bestaat eind 2022 uit 25 bedrijfseconomische entiteiten, zijnde de moeder vennootschap LRM nv en 24 dochtervennootschappen. In sectie 4.1 wordt deze structuur verder toegelicht. Het Vlaamse Gewest is de hoofdaandeelhouder van LRM nv.
Bestuursmodel	Het organisatiekader voor de aansturing van LRM nv bestaat uit: - de algemene vergadering; - een raad van bestuur; - een dagelijks bestuur dat in handen is van de algemeen directeur, bijgestaan door een twee managementcomités (zie sectie 4.2.1); - adviserende comités aan de raad van bestuur: directiecomité, auditcomité, remuneratiecomité en investeringscomité.
Financiële situatie	- In 2022 bedroeg het geconsolideerde eigen vermogen van LRM 505 miljoen euro. - De geconsolideerde reserves bedroegen per einde van het boekjaar 2022 155,3 miljoen euro. De geconsolideerde winst (aandeel van de groep) bedroeg 11,6 miljoen euro. - De jaarlijkse dividenden die worden uitgekeerd door LRM aan het Vlaamse Gewest worden overgedragen aan de provincie Limburg via de Stichting Limburg Sterk Merk (LSM). Volgens artikel 13 van de samenwerkingsovereenkomst met het Vlaamse Gewest streeft LRM ernaar om jaarlijks een dividend van 10 miljoen euro uit te keren voor zover de resultaten dit toelaten. Conform dit artikel werd in 2022 een dividend van 10 miljoen euro uitgekeerd aan het Vlaamse Gewest. Sinds haar ontstaan keerde LRM reeds 397 miljoen euro aan dividenden uit aan het Vlaamse Gewest.

Bron: IDEA Consult o.b.v. jaarverslagen, website LRM en samenwerkingsovereenkomst 2019-2024

3.4. Mijlpalen voor LRM sinds 2018

Jaar	Gebeurtenis
2018	Directeurswissel: Stijn Bijmens vertrekt na 10 jaar bij LRM en Tom Vanham wordt aangesteld als nieuwe algemeen directeur.
2019	Kapitaalverhoging: Om de Limburgse economie en innovatiestructuren extra zuurstof te geven, wordt in het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 voorzien om in 2020 een kapitaalverhoging bij LRM door te voeren van 100 miljoen euro: "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 i.s.m. UHasselt en andere onderzoeks- en kennisinstellingen."¹⁷

¹⁷ Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024.

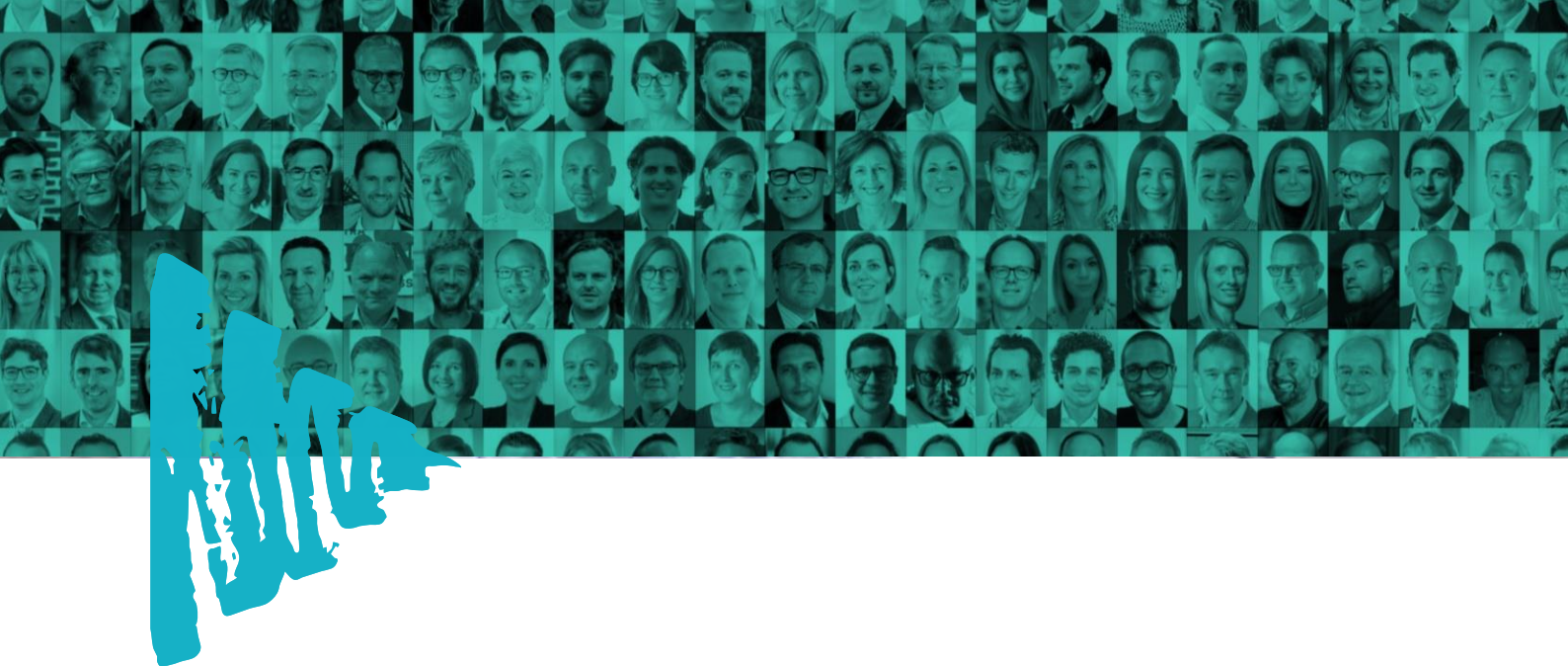


	▶ Nieuwe samenwerkingsovereenkomst: Op 20 mei 2019 wordt een nieuwe samenwerkingsovereenkomst tussen LRM nv en het Vlaamse Gewest afgesloten. ▶ 25-jarig bestaan van LRM
2020	▶ Coronacrisis: LRM voorziet bijzondere maatregelen en krijgt een kapitaalverhoging van 5 miljoen euro voor Corona-leningen (2020-2022). ▶ De Vlaamse Regering kent een projectsubsidie van 418.000 euro toe voor het project "Slimme mobiliteit Terhills" voor een testproject rond elektrisch aangedreven zelfrijdende shuttles op de Terhills-site.¹⁸ Naast deze subsidie worden er ook middelen voorzien uit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO – zie sectie 7.5) en wordt er op 31 maart 2020 een cofinanciering vanuit het beleidsdomein EWI (Hermesfonds) toegekend voor een bedrag van 419.000 euro.¹⁹
2021	▶ Nieuwe raad van bestuur: De heer Mark Maesen wordt door de Vlaamse overheid voorgedragen als nieuwe voorzitter. De andere leden worden: - Hilde Essers, Georges Lenssen, Peter Vavedin (aangeduid namens de Provincie Limburg); - Frieda Brepoels, Frederik Vandeput (aangeduid namens het Vlaamse Gewest); - Jules Noten (ex-CEO voedingsbedrijf Vandemoortele), Karlien De Turck (CEO Kaasbrik), Hans Wilmots (CEO Bio-RICS) (benoemd door de Vlaamse Regering als onafhankelijk bestuurders).
2022	▶ Energiecrisis: De Vlaamse overheid beslist om LRM een kapitaalverhoging van 30 miljoen euro toe te kennen voor investeringen met een focus op duurzame transformatie. ▶ De Vlaamse Regering stelt 4,45 miljoen euro ter beschikking aan Toerisme Vlaanderen die op grond van een subsidiebesluit aan LRM worden toegekend voor de financiering van de realisatie van het project 'be-NATURE', dat de ontsluiting van de kapeltoren en kolenwasserijen 1 en 3 op de be-MINE-site in Beringen beoogt.

¹⁸ <https://beslissingenvlaamseoverheid.vlaanderen.be/?dateOption=select&endDate=2020-04-10T21%3A59%3A59.000Z&ministerFirstName=Lydia&ministerId=5fed907ee6670526694a06d2&ministerLastName=Peeters&startDate=2020-04-09T22%3A00%3A00.000Z>

¹⁹ <https://www.efro-projecten.be/nl/zoek-een-europees-project/slimme-mobiliteit-terhills-595/>





4 / Analyse van de interne werking, governance en aansturing

In dit deel analyseren we hoe LRM georganiseerd en gestructureerd is, hoe de principes van deugdelijk bestuur (good governance) toegepast worden en hoe het intern functioneren van de organisatie verloopt.

4.1. Organisatiestructuur LRM-groep

De Limburgse Reconversie Maatschappij (LRM) is een naamloze vennootschap van publiek recht met het Vlaamse Gewest als quasi enige aandeelhouder²⁰.

Eind 2022 is LRM nv de moedervernootschap van 24 dochtervennootschappen²¹, opgelijst in Tabel 2.

Tabel 2: Overzicht dochtervennootschappen van de moedervernootschap LRM nv (2022)

Dochterbedrijf	Beschrijving
LRM Beheer nv	Managementvennootschap waarbinnen bestuurdersmandaten worden waargenomen van participaties binnen de LRM-groep.
Mijnen nv	Opgericht na de sluiting van de laatste mijn; belast met de afwikkelingen van het mijnverleden. Momenteel is de organisatie ook uitgegroeid tot een investeringsvennootschap.
Corda Campus nv	Vennootschap voor het beheer van de tech-campus in Hasselt, tegelijk ook een business community voor tal van innoverende bedrijven en start-ups.
Corda Campus 2.0 nv	Op 28/10/2021 keurde de raad van bestuur van LRM een masterplan 2.0 goed voor de verdere uitbouw van de Corda Campus, waaronder nieuwe kantoorformats,

²⁰ Eén aandeel van LRM wordt aangehouden door de Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV). Het kapitaal van LRM wordt vertegenwoordigd door 2.307.240 aandelen met stemrecht.

²¹ Met dochtervennootschappen wordt bedoeld: vennootschappen waar een meerderheid van de bestuurders, werknemers of bestuurders van de moedermaatschappij LRM nv zijn.



	onderwijs- en onderzoeksinfrastructuur en de Corda Arena. De deelprojecten binnen het masterplan 2.0 worden gerealiseerd in Corda Campus 2.0 nv.
Het Waterschei Project nv (H.W.P.)	Vennootschap voor de ontwikkeling en verkoop van industriegronden.
Call Properties bv	Immo-vennootschap voor het beheer van Hal A van de Corda Campus.
Corda Parking nv	Staat in voor het uitbaten van de parking van de Corda Campus.
Life Sciences Development Campus nv (LSDC)	Vennootschap voor het beheer van de Life Sciences Development Campus (LSDC).
Be-DIVE nv	Vastgoedvennootschap voor de ontwikkeling van het duikcentrum in be-MINE.
DronePort nv	Vennootschap voor de ontwikkeling en het beheer van de campus DronePort, die kennis en ondernemerschap in de drone-industrie wil samenbrengen op één site.
Greenville nv	Vennootschap voor de ontwikkeling en het beheer van Greenville, een incubator voor bedrijven binnen de circulaire economie.
Kristalpark III nv	Speciaal opgerichte naamloze vennootschap (Special Purpose Vehicle) van LRM en stad Lommel die circa 300 ha terreinen ontwikkelt en beheert.
Kristal Solar Park nv	Project i.s.m. stad Lommel, dat met 99,5 MWp aan fotovoltaïsche panelen het grootste zonnepark van de Benelux vormt.
KMOFIN 2 nv	KMOFIN 2 is het tweede investeringsfonds volgens de ARKIV ²² -regeling. De vennootschap is in vereffening.
Mijnschade en Bemaling Limburgs Mijngedebied nv (MBLM)	Dochterbedrijf van Mijnen nv dat het meldpunt voor schade aan woningen (scheuren in muren, barsten in vloeren, uitzetten van voegen, enz.) ten gevolge van mijnverzakkingen beheert. MBLM heeft bovendien de eeuwigdurende opdracht van bemaling, nl. het verpompen van oppervlaktewater in mijnverzakkingengebieden. Jaarlijks wordt er tussen 20 en 30 miljoen m ³ water weggepompt om overstromingen te voorkomen.
Terhills nv	Vennootschap voor de ontwikkeling van de belevingssite Terhills op de voormalige mijnterreinen van Eisden (Maasmechelen).
Terhills Hotel nv	Terhills Hotel nv is een 100% dochter van Terhills nv, zelf een 100% dochter van LRM, waarin het Terhills-hotel wordt beheerd sinds 2018. ²³
Immo Terhills Villa's nv	Vennootschap opgericht voor de bouw van de vakantiehuizen in Terhills Resort.
Immo Terhills Centrum Faciliteiten nv	Vennootschap opgericht voor de bouw van het faciliteitengebouw (zwembad, restaurant) in Terhills Resort.
Terhills Vakantiepark nv	Vennootschap opgericht voor de uitbating van het vakantiepark (Terhills Resort) in Terhills in samenwerking met Pierre & Vacances – Center Parcs.

²² De ARKImedes-regeling ter Activering van RisicoKapitaal (opgestart door de Vlaamse Regering) voorzag durfkapitaal ten behoeve van Vlaamse starters en kmo's. ARKImedes investeerde samen met andere private investeerders (limited partners) in daartoe door ARKImedes-management erkende risicokapitaalfondsen (de zogenaamde ARKIV's) beheerd door private fondsbeheerders (general partners). De regeling ging in 2005 van start met de lancering van een eerste ARKImedesfonds.

²³ Het hotel werd door LRM in 2018 in eigen beheer genomen, nadat het eerst een aantal jaren werd uitgebaat door Different Hotels Group.

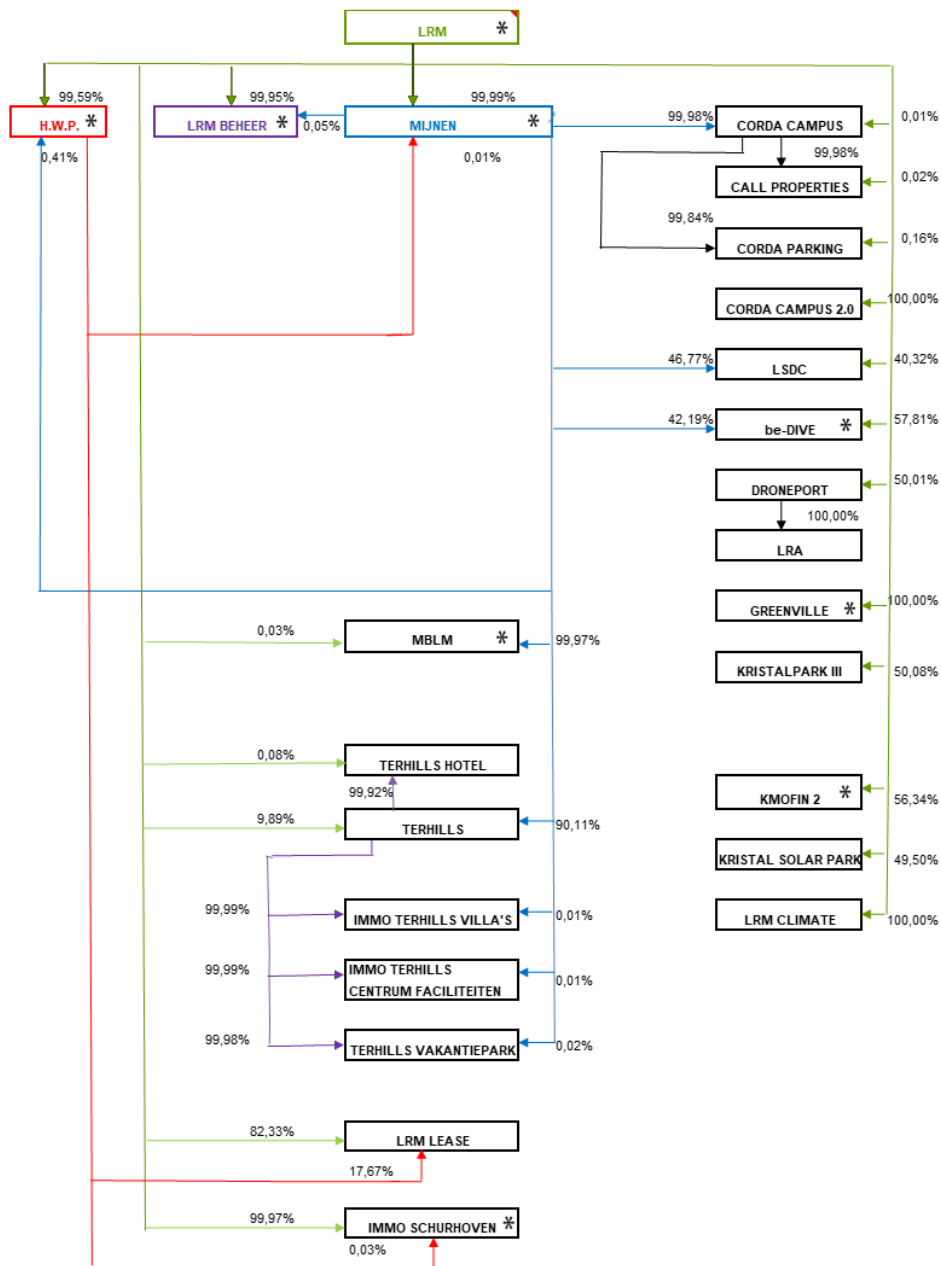


LRM Lease nv	Leasingonderneming voor de vastgoedprojecten.
Immo Schurhoven nv	Vastgoedontwikkelingsbedrijf.
LRM Climate nv	LRM richtte in juni 2022 de dochtervennootschap LRM Climate nv op. De bedoeling is om alle klimaatkennis- en inspanningen te centraliseren en om één actor te hebben die optreedt in prijsaanvragen, procedures en projecten.
LRA nv (50% aandeelhouderschap)	Limburg Regional Airport (LRA) staat in voor de exploitatie van de Luchthaven Brustem (Sint-Truiden). LRA is een 100% dochter van DronePort nv. Daarnaast is LRM ook eigenaar van de landingsbaan van Brustem.

In de periode 2018-2022 wijzigde niet zozeer het totaal aantal entiteiten, maar wel de samenstelling ervan. Zo werden een aantal entiteiten afgestoten/vereffend (bv. mode-incubator Mia-H nv, Limburg Gas), terwijl nieuwe entiteiten werden opgericht als gevolg van de herontwikkeling van Terhills zoals Terhills Hotel nv, Terhills Centrum Faciliteiten nv, enz. Figuur 1 geeft een schematisch overzicht van de huidige groepsstructuur (i.e. eind 2022).



Figuur 1: Groepsschema met geconsolideerde ondernemingen volgens integrale of evenredige consolidatie in LRM-groep (percentages geven het aandeelhouderschap van LRM nv aan)



Bron: LRM, geconsolideerde jaarrekening 2022 - (* = maken deel uit van de LRM-ESR groep)

Binnen de LRM-groep werden eind 2022 door het Rekenhof 9 entiteiten uit de LRM-groep beschouwd als deel uitmakend van de Vlaamse overheid²⁴. Zij worden aldus opgenomen in het Vlaams rekeningenrapport²⁵ (zie Tabel 3). Deze 9 entiteiten binnen de LRM-groep vormen de LRM-ESR-groep²⁶. Dit impliceert dat naast de gewone boekhouding voor deze entiteiten nog een aparte (maandelijks) ESR-rapportering gebeurt. De Vlaamse Regering

²⁴ Of een entiteit binnen de LRM-groep al dan niet valt binnen de LRM-ESR-groep wordt bepaald door de Nationale Bank van België, in overleg met de regeringsafgevaardigde die bij LRM is aangeduid en na toelichting door LRM van de voorziene activiteiten binnen deze entiteit. Criteria als de mate van overheidsinterventie in de markt en marktconformiteit zijn in deze categorisering bepalend.

²⁵ <https://www.ccrek.be/NL/Publicaties/Fiche.html?id=aa7fb2aa-b44a-4cd2-9dd4-4e0a103f3177>.

²⁶ ESR = Europees stelsel van nationale en regionale rekeningen, i.e. een internationaal vergelijkbaar boekhoudkundig raamwerk voor een systematische beschrijving van een totale economie (een regio, land of groep van landen).

ziet er ook op toe dat de totaliteit van deze ESR-entiteiten “neutraal” opereren met betrekking tot het schuldsaldo van de Vlaamse begroting, i.e. ze creëren geen negatief schuldsaldo.

Tabel 3: Evolutie in de LRM-ESR-groep, 2018-2022

2018	2019	2020	2021	2022
LRM nv	LRM nv	LRM nv	LRM nv	LRM nv
Mijnen	Mijnen	Mijnen	Mijnen	Mijnen
KMOFIN ²⁷				
KMOFIN 2	KMOFIN 2	KMOFIN 2	KMOFIN 2	KMOFIN 2
LRM Beheer	LRM Beheer	LRM Beheer	LRM Beheer	LRM Beheer
Greenville	Greenville	Greenville	Greenville	Greenville
MBLM	MBLM	MBLM	MBLM	MBLM
BIP	BIP			
H.W.P.	H.W.P.	H.W.P.	H.W.P.	H.W.P.
Immo Schurhoven	Immo Schurhoven	Immo Schurhoven	Immo Schurhoven	Immo Schurhoven
Be-DIVE	Be-DIVE	Be-DIVE	Be-DIVE	Be-DIVE
Limburgs Klimaat-fonds	Limburgs Klimaat-fonds ²⁸			

Bron: Jaarlijks Vlaams Rekeningenrapport, Rekenhof

Uit bovenstaande tabel blijkt dat de LRM-ESR-groep tussen 2014 en 2018 een sterke uitbreiding kende van 7 naar 12 entiteiten²⁹, waarna deze groep terug afslankte tot 10 entiteiten in 2021. KMOFIN 2 werd opgericht voor een bepaalde duur (10 jaar), deze termijn liep af op 7 september 2021. Na verlenging met één jaar, werd per 5 september 2022 door de buitengewone algemene vergadering beslist om de levensduur met nog één jaar te verlengen tot 7 september 2023. Dan zal de vennootschap van rechtswege ontbonden worden gezien de statutaire duur zal zijn bereikt. De vereffenaar zal er dan naar streven om de vereffening te sluiten voor 31 december 2023.

Er zijn nog maar enkele kmo- en industriezones die momenteel nog door H.W.P. nv in de markt worden gezet. Als dat gebeurd is, zou kunnen beslist worden om de vennootschap te vereffenen of om er een nieuwe invulling aan te geven. De vennootschap Immo Schurhoven bevat nog enkele bezittingen. Wanneer deze terreinen verkocht zijn, bestaat volgens LRM de mogelijkheid om ook deze vennootschap op te heffen.

²⁷ Op 17/06/2018 vereffend.

²⁸ In 2020 ontbonden en vereffend.

²⁹ Dit als gevolg van de uitbreiding van activiteiten binnen de LRM-groep en met name de uitbreiding van activiteiten met betrekking tot vastgoedbeheer en projectontwikkeling van gronden en gebouwen in deze periode (campussen en incubatoren, mijnsite-ontwikkelingen). Zie ook vorige evaluatie van 2019 van LRM.



4.2. Governancestructuur en aansturing

Het **Vlaamse Gewest** is de **hoofdaandeelhouder van LRM** nv. De Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV) beschikt over één aandeel. Als extern verzelfstandigd agentschap behoort LRM bij het beleidsdomein Economie, Wetenschap en Innovatie. De voogdijminister is de Vlaams minister bevoegd voor het beleidsdomein waartoe LRM behoort, behoudens een andersluidende beslissing van de Vlaamse Regering;

De werking van LRM wordt geregeld door de bepalingen van het Wetboek van vennootschappen en verenigingen. Hieruit volgt dat de **raad van bestuur onafhankelijk** moet kunnen beslissen over de strategie om de missie en het Strategisch Kader, zoals die gedefinieerd zijn in de samenwerkingsovereenkomst met het Vlaamse Gewest, uit te voeren.

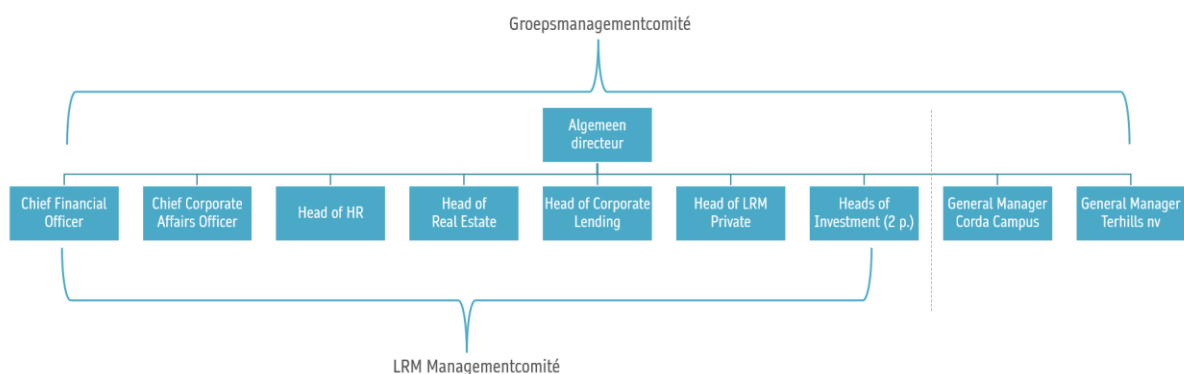
De **raad van bestuur** is het **hoogste bestuursorgaan** van LRM nv. Zij is bevoegd om alle handelingen te verrichten die nodig of dienstig zijn voor de verwezenlijking van het doel van LRM, met uitzondering van die bevoegdheden die door de wet zijn voorbehouden aan de algemene vergadering. De samenstelling, rol, bevoegdheden en werking van de raad van bestuur heeft LRM beschreven in het charter van de raad van bestuur.

4.2.1 Operationele leiding en interne organisatie

De **operationele leiding van LRM** werd van 2007 tot 2018 waargenomen door algemeen directeur Stijn Bijmens. Eind 2018 werd hij opgevolgd door de heer **Tom Vanham**. Daarnaast werd in 2023 ook de heer Gert Vandewaerde aangesteld als nieuwe Chief Financial Officer (CFO). Hij vervangt de heer Theo Donné die met pensioen ging in 2023.

Er zijn twee managementcomités binnen LRM, allebei voorgezeten door de algemeen directeur: in het LRM-managementcomité zetelen alle Head of's en corporate medewerkers (CFO, Chief Corporate Affairs Officer en hr-manager). In het groepsmanagementcomité zetelen naast de voormelde leden, ook de algemeen directeurs van de volle dochters Corda Campus en Terhills nv. Het managementcomité vergadert tweewekelijks, afwisselend LRM- en groepsmanagementcomité. Aangelegenheden waarover het management niet kan of mag beslissen, worden op de agenda van de eerstvolgende vergadering van het bevoegde comité of eventueel de raad van bestuur geplaatst. Binnen elk investeringsthema vindt er tweewekelijks een stafmeeting plaats. Marketing en communicatie, de boekhoudafdeling, vastgoed, de afdeling klimaat en het secretariaat organiseren periodiek een onderling overlegmoment.

Figuur 2: Organigram twee managementcomités LRM



Bron: IDEA Consult

In opvolging van de aanbevelingen van de evaluatie van 2019 werden een **aantal veranderingen doorgevoerd in de interne organisatie**:

- ▶ De interne structuur die in het verleden opgebouwd werd rond investeringsthema's (Gezondheid & zorg, Slimme maakindustrie, Technologie & diensten, Duurzame samenleving en Ruimte & beleving) werd vervangen door een team vastgoed, een team bedrijfsfinanciering en een team corporate lending. De investeringsthema's blijven niettemin relevant achter de schermen, maar vormen dus geen aparte afdelingen meer;
- ▶ Binnen bedrijfsfinanciering is LRM Private een nieuw investeringsthema waarin de nadruk wordt gelegd op mature familiale bedrijven.

4.2.2 Procedure voor investeringsbeslissingen

Bij het **nemen van investeringsbeslissingen** worden dezelfde principes gehanteerd als in de periode van de vorige samenwerkingsovereenkomst:

- ▶ Voor de standaardproducten zoals de KlimOp-lening (leningen tot max. 250.000 euro) en de Plus-lening (leningen tot max. 600.000 euro) wordt het beslissingsdossier voorgelegd aan het managementcomité en heeft de algemeen directeur finaal beslissingsbevoegdheid, zonder tussenkomst van de raad van bestuur.
- ▶ Voor kapitaalparticipaties en mezzaninefinanciering worden investeringsdossiers (opgesteld door het investeringsteam per investeringsthema tijdens stafmeetings van LRM besproken. Daaruit vloeit dan een nota voort die wordt voorgelegd aan de bevoegde beslissingsnemers. Dossiers tot 300.000 euro worden voorgelegd aan het managementcomité en kunnen door de algemeen directeur finaal beslist worden. Voor dossiers boven dit bedrag is het advies van het investeringscomité van de raad van bestuur nodig; dit advies gaat vervolgens samen met het investeringsdossier in kwestie naar de raad van bestuur voor beslissing.

Onder impuls van de nieuwe voorzitter van de raad van bestuur zijn de investeringsdossiers beknopter geworden (met een duidelijker onderscheid tussen essentieel te lezen onderdelen en optionele bijlagen) en is het investeringscomité geresponsabiliseerd om een meer kritische gatekeeper-rol op te nemen.

Sinds september 2022 zijn er daarnaast een aantal **duurzaamheidsprincipes geïntegreerd in de investeringsprocessen**:

- ▶ Voorafgaand aan een investeringsbeslissing wordt een screening rond de *Sustainable Development Goals*³⁰ (SDG's) gedaan als onderdeel van de *due diligence*³¹ voor elke nieuwe investering of vervolginvestering.

³⁰ De duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (Engels: Sustainable Development Goals, afgekort SDG) zijn in 2015 door de Verenigde Naties vastgesteld als de nieuwe mondiale duurzame ontwikkelingsagenda voor 2030. Ze worden gepromoot als de wereldwijde doelstellingen voor duurzame ontwikkeling. Er zijn 17 doelstellingen en 169 onderliggende targets om deze doelen te operationaliseren. Meer info: <https://sdgs.be/>.

³¹ Volgens de OESO is *due diligence* een proces dat ondernemingen moeten implementeren om de daadwerkelijke en potentiële negatieve gevolgen (risico's) van hun activiteiten voor de domeinen die bedoeld worden in de OESO-richtlijnen te identificeren en te voorkomen of te beperken. Dankzij dat proces kan men ook rekenschap geven van de manier waarop een onderneming met die gevolgen omgaat. Het gaat daarbij zowel om de eigen activiteiten als om die van haar (rechtstreekse) zakelijke relaties in heel haar toeleveringsketen. Volgens de OESO zijn "zakelijke relaties" alle relaties van de onderneming met handelspartners uit de toeleveringsketen of relaties van de onderneming met alle overige statelijke of niet-statelijke entiteiten die rechtstreeks betrokken zijn bij haar zakelijke activiteiten, producten of diensten. De volgende domeinen vallen onder de OESO-richtlijnen voor maatschappelijk verantwoord ondernemen: mensenrechten, werkgelegenheid en arbeidsverhoudingen, milieu, bestrijding van corruptie, consumentenbelangen, wetenschap en technologie, mededinging en landbouw. Voor meer info: <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/een-onderneming-beheren-en/maatschappelijk-verantwoord/wat-due-diligence-voor>.



- ▶ Naar aanleiding van de investeringsbeslissing wordt er een uitgebreide scan uitgevoerd om na te gaan op welke SDG's een bedrijf impact heeft en eventuele werkpunten en verbeteracties voor het bedrijf in kwestie te identificeren. Ook aan bestaande portefeuillebedrijven (kapitaaldossiers) wordt de mogelijkheid geboden om een scan te laten uitvoeren.
- ▶ LRM wendt daarnaast zijn aandeelhouderschap aan om duurzaam ondernemen te stimuleren:
 - Via hun bestuursmandaten maken investment managers van LRM de SDG's minstens éénmaal per jaar bespreekbaar in de portefeuillebedrijven, met als leidraad de scan die naar aanleiding van de investeringsbeslissing wordt opgemaakt.
 - Voor bedrijven waarin LRM geen bestuursmandaat heeft, maar wel een lening aan verstrekt, zijn de SDG's een vast onderdeel van de meerjaarlijkse contactmomenten.
- ▶ Over de screenings en activering van portefeuillebedrijven inzake SDG's wordt er jaarlijks een verslag en overkoepelende voortgangsrapportering opgemaakt op het niveau van LRM nv. Ook wat vastgoedinvesteringen betreft, wordt jaarlijks gerapporteerd over de genomen beslissingen. Dit rapport met geaggregeerde cijfers en resultaten wordt geïntegreerd in het jaarverslag van LRM.
- ▶ Investment managers volgden een opleiding/workshop rond het belang van de SDG's en de toepasbaarheid ervan binnen hun werkgebied.

In het kader van de Belgische anti-witwaswet van 18 september 2017 aangevuld met deze van 14 juli 2020, voerde het managementcomité van LRM in 2021 ook een update van de *compliance* procedure³² door m.b.t. het nemen van investeringsbeslissingen. Hoewel LRM geen financiële instelling is en bijgevolg niet onder deze wet valt, heeft LRM ervoor gekozen om met name voor de investeringsdossiers al proactief procedures uit te werken om hun klanten te identificeren en na te gaan of deze mogelijk een risico kunnen vormen voor integere bedrijfsvoering, vooraleer er een relatie mee aan te gaan. Dit vanuit de verwachting dat LRM in de toekomst mogelijks ook onder deze wetgeving zal vallen. LRM heeft voorlopig wel nog geen compliance officer aangesteld, aangezien de noodzaak er nog niet is. De nieuwe interne richtlijnen zijn vanaf medio 2021 van toepassing op nieuwe dossiers en ook op bestaande dossiers bij kredietwijziging, kapitaalverhoging of conversie.

4.2.3 Raad van bestuur

De raad van bestuur is belast met en verantwoordelijk voor het bestuur van LRM nv volgens de regelgeving en volgens de bepalingen van de samenwerkingsovereenkomst tussen LRM nv en het Vlaamse Gewest. De raad van bestuur bepaalt de algemene strategie en de voornaamste beleidslijnen van LRM nv, draagt zorg voor de goede uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst en legt daarover verantwoording af. De raad van bestuur is het hoogste beleidsorgaan van LRM nv en beschikt over de volledige bestuursbevoegdheid met uitzondering van de bevoegdheden die door de wet aan de algemene vergadering zijn toegekend.

Sinds 2021 bestaat de raad van bestuur uit **negen niet-uitvoerende bestuurders**: drie bestuurders die aangeduid zijn namens de Provincie Limburg (mevrouw Hilde Essers, de heer Georges Lenssen en de heer Peter Vavedin), drie bestuurders aangeduid namens het Vlaamse Gewest (de heer Mark Maesen, mevrouw Frieda Brepoels en de heer Frederik Vandeput) en drie onafhankelijke bestuurders benoemd door de Vlaamse Regering (de heer Jules Noten – ex-CEO voedingsbedrijf Vandemoortele, mevrouw Karlien De Turck – CEO Kaasbrik en de heer Hans Wilmots – CEO Bio-RICS). In juli 2023 legde de heer Georges Lenssen wegens pensioen zijn mandaat als bestuurder neer bij LRM. De provincie Limburg heeft de heer Kristof Schiepers voorgedragen als nieuwe

³² De procedure m.b.t. het in acht nemen van alle toepasselijke wet- en regelgeving en intern beleid.



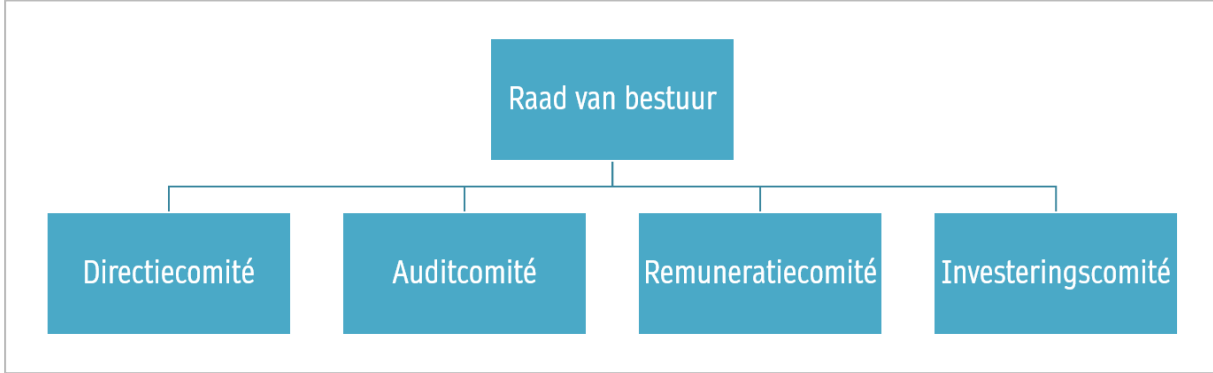
bestuurder bij LRM. Hij zal het mandaat van de heer Lenssen vervolmaken tot de algemene vergadering van mei 2027³³. De heer Mark Maesen is voorzitter van de raad van bestuur. De heer Jeroen Bloemen, Chief Corporate Affairs bij LRM, assisteert als secretaris van de raad van bestuur.

In de raad van bestuur zetelt ook een regeringsafgevaardigde die namens de Vlaamse Regering toezicht uitoefent op LRM nv en haar dochtervennootschappen. Tot april 2020 was de heer Jeroen Overmeer, kabinetschef van Vlaams Minister-President Jan Jambon de regeringsafgevaardigde. Hij werd daarna opgevolgd door de heer Andy Pieters, kabinetschef van Vlaams Minister Zuhal Demir.

4.2.4 Interne adviserende comités

De raad van bestuur laat zich bijstaan (zie Figuur 3) door het directiecomité, het auditcomité, het remuneratiecomité en het investeringscomité³⁴. In Tabel 4 bespreken we hun taken, samenstelling en frequentie van bijeenkomsten.

Figuur 3: Schematische weergave adviserende comités in de raad van bestuur van LRM



Bron: IDEA Consult

Tabel 4: Taken, samenstelling en bijeenkomsten intern adviserende comités

Directiecomité	
Taken	De voornaamste rol van het directiecomité is het bewaken van de goede werking van LRM nv in overeenstemming met de strategie, de beleidslijnen en de budgetten vastgesteld door de raad van bestuur en het verrichten van het nodige beleidsvoorbereidend werk met het oog op de realisatie van de missie en taken van LRM nv en de LRM-groep. Tot de taken van het directiecomité behoren: ▶ het voorbereiden en monitoren van de werkzaamheden en bevoegdheden van de raad van bestuur, ▶ het uitoefenen van toezicht op het dagelijks bestuur, en ▶ het uitoefenen van andere bevoegdheden en taken die de raad van bestuur in specifieke aangelegenheden toevertrouwd aan het directiecomité.

³³ <https://www.lrm.be/nieuws/2023-07-vlaamse-regering-draagt-kristof-schiepers-voor-als-bestuurder-bij-lrm>

³⁴ Het investeringscomité heeft een andere rol dan het investeringsteam van LRM: het investeringsteam bestaat uit de investeringsmanagers van LRM en stelt investeringsdossiers op en volgt ze op, terwijl het investeringscomité bestaat uit leden van de raad van bestuur en voor dossiers boven de 300.000 euro een advies formuleert naar de raad van bestuur toe.



Samenstelling	Het directiecomité bestaat uit de voorzitter van de raad van bestuur (die tevens optreedt als voorzitter van het directiecomité) en de twee ondervoorzitters van de raad van bestuur. De regeringsafgevaardigde heeft met raadgevende stem zitting in het directiecomité. De secretaris van de vennootschap treedt op als secretaris van het directiecomité. De uitvoering van de beslissingen van het directiecomité wordt overgelaten aan de algemeen directeur.
Bijeenkomsten	Het directiecomité vergadert in principe éénmaal per maand. Tussen 2018 en 2022 kwam het directiecomité 46 keer samen (2019: 12, 2020: 12, 2021: 10 en 2022: 12).

Auditcomité

Taken	Het auditcomité ondersteunt de raad van bestuur bij het vervullen van diens toezichtopdracht en heeft als belangrijkste verantwoordelijkheden: ▶ toezicht uitoefenen op de boekhoudkundige verwerking en de financiële verslaggeving van LRM nv en van iedere vennootschap behorende tot de LRM-groep, ▶ toezicht uitoefenen op de door de algemeen directeur opgezette interne controle- en risicobeheerssystemen, en ▶ het begeleiden en garanderen van de onafhankelijkheid van de commissaris³⁵ in het externe auditproces.
Samenstelling	Het auditcomité bestaat uit minstens drie bestuurders, waarvan minstens één onafhankelijk bestuurder is. De raad van bestuur ziet erop toe dat het auditcomité zo is samengesteld dat minstens één lid beschikt over deskundigheid op vlak van boekhouding en audit, opdat het zijn rol effectief kan vervullen. De regeringsafgevaardigde heeft met raadgevende stem zitting in het auditcomité. De secretaris van de vennootschap (LRM nv) treedt op als secretaris van het auditcomité. De voorzitter van de raad van bestuur treedt niet tegelijkertijd op als voorzitter van het auditcomité. Hij is evenmin lid van het auditcomité, maar krijgt wel een permanente uitnodiging om de vergaderingen van het auditcomité bij te wonen om toelichting te geven.
Bijeenkomsten	Het aantal vergaderingen wordt bepaald door de voorzitter van het auditcomité, maar bedraagt niet minder dan drie per boekjaar. Tussen 2018 en 2022 kwam het auditcomité 13 keer samen (2019: 3, 2020: 3, 2021: 4, 2022: 3). Het auditcomité maakt na elk van haar vergaderingen een verslag op dat op de volgende raad van bestuur besproken wordt.

Remuneratiecomité

Taken	Het remuneratiecomité formuleert aanbevelingen aan de raad van bestuur met betrekking tot de vergoeding van personeelsleden van LRM nv en de LRM-groep, rekening houdend met de bepalingen van het decreet van 22 november 2013 betreffende deugdelijk bestuur in de Vlaamse publieke sector. Daarnaast is het remuneratiecomité bevoegd om, samen met de algemeen directeur, te beslissen over het aanwerven, bevorderen en ontslaan van
--------------	---

³⁵ EY Bedrijfsrevisoren bv is commissaris van LRM nv. De commissaris oefent de externe controle uit op de vennootschap en attesteert het getrouw, volledig en consistent beeld van het vermogen, de financiële positie en de resultaten van LRM nv.



	individuele medewerkers van LRM nv die rechtstreeks rapporteren aan de algemeen directeur.
Samenstelling	Het remuneratiecomité bestaat uit minstens drie leden, waaronder de voorzitter van de raad van bestuur. Minstens één bestuurder is onafhankelijk bestuurder. De raad van bestuur ziet erop toe dat het remuneratiecomité zo is samengesteld dat het beschikt over de nodige deskundigheid op het gebied van remuneratiebeleid, opdat het zijn rol effectief zou kunnen vervullen. Het remuneratiecomité benoemt een voorzitter onder zijn leden. De voorzitter van de raad van bestuur kan evenwel niet optreden als voorzitter van het remuneratiecomité. De regeringsafgevaardigde heeft met raadgevende stem zitting in het remuneratiecomité. De hr-manager treedt op als secretaris van het remuneratiecomité.
Bijeenkomsten	Het remuneratiecomité vergadert minstens één keer per jaar. Tussen 2018 en 2022 kwam het remuneratiecomité 16 keer samen (2019: 4, 2020: 6, 2021: 3, 2022: 3). Na elke remuneratiecomitévergadering brengt de voorzitter van het remuneratiecomité mondeling verslag uit over de bevindingen en aanbevelingen van dit comité bij de raad van bestuur.

Investeringscomité	
Taken	Het investeringscomité formuleert aanbevelingen aan de raad van bestuur met betrekking tot het kader en de klijntijnen waarbinnen beslissingen over investeringen en desinvesteringen in bedrijfsfinanciering en vastgoed- en projectontwikkeling kunnen worden genomen. Verder worden aan het investeringscomité grote investeringsdossiers (zijnde investeringsdossiers waarbij de te investeren bedragen hoger zijn dan de bedragen waarvoor bijzondere volmachten aan de algemeen directeur zijn toegekend) voorgelegd. Dit investeringscomité bekijkt deze dossiers en fungeert ter zake als adviseur van de raad van bestuur en als klankbord en ondersteunend voor het dagelijks bestuur ³⁶ . Tevens oordeelt het investeringscomité over de naleving van het vastgestelde en goedgekeurde kader inzake investeringsbeleid door het dagelijks bestuur.
Samenstelling	Het investeringscomité bestaat uit minstens drie bestuurders, waarvan één onafhankelijke bestuurder. De raad van bestuur ziet erop toe dat het investeringscomité zo is samengesteld dat het beschikt over voldoende relevante deskundigheid aangaande investeringen, de hieraan verbonden opportuniteiten en de inschatting van risico's, opdat het zijn rol effectief kan vervullen. Het investeringscomité benoemt een voorzitter onder zijn leden. De regeringsafgevaardigde heeft met raadgevende stem zitting in het investeringscomité. De secretaris van de vennootschap (LRM nv) treedt op als secretaris van het investeringscomité.
Bijeenkomsten	Het investeringscomité vergadert minstens twee keer per jaar. Tussen 2018 en 2022 kwam het comité in totaal 35 keer samen (2019: 9, 2020: 11, 2021: 8, 2022: 7). Na elke investeringscomitévergadering brengt de voorzitter van het investeringscomité mondeling verslag uit over de bevindingen en aanbevelingen van dit comité bij de raad van bestuur.

³⁶ Bestaande uit de algemeen directeur van LRM nv en het uitvoerend managementcomité.



4.2.5 Talentontwikkeling binnen de organisatie

In artikel 5 van de samenwerkingsovereenkomst met het Vlaamse Gewest (2019-2024) wordt binnen het vooropgestelde Strategisch Kader verwacht dat LRM voldoende aandacht besteedt aan de talentontwikkeling van haar medewerkers en actief inzet op een opleidings- en doorstroombeleid. Daarnaast vraagt dit volgens de samenwerkingsovereenkomst ook een gedragen reputatie en geloofwaardigheid van LRM in de markt.

In de periode 2019–2022 investeerde LRM actief in **opleidingen voor leidinggevend en investment managers** zodat ze deskundig hun rol van bestuurder of adviseur in vennootschappen kunnen waarmaken. LRM sloot hiervoor een partnerschap af met Guberna, het Instituut voor Bestuurders, voor de periode 2021-2025. De investment managers van LRM en sommige andere collega's, nemen bestuursmandaten op in dochterondernemingen of in participaties. Via opleiding/training bij Guberna wil LRM ervoor zorgen dat zij voldoende onderlegd zijn in het thema corporate governance. In 2021-2025 wordt er geïnvesteerd in door Guberna gecertificeerde opleidingen:

- ▶ 20 LRM-medewerkers kregen de opleiding Board Effectiveness;
- ▶ 10 LRM-medewerkers kregen de opleiding Director Effectiveness;
- ▶ Elk jaar kunnen twee van de reeds gevormde vertegenwoordigers zonder meerkost deelnemen aan relevante kmo-programma's.

Daarnaast worden **interne opleidingen rond het thema duurzaam ondernemen** (rond de SDG's van de Verenigde Naties en rond ESG-criteria (Environmental, Social en Governance)³⁷) georganiseerd.

4.2.6 Deugdelijk bestuur

Sinds 2007 heeft LRM een **corporate governance charter** dat een samenvatting bevat van de regels en gedragingen volgens dewelke LRM nv wordt bestuurd en gecontroleerd. In 2018 werd dit **charter geactualiseerd** in samenwerking met Guberna, het Instituut voor Bestuurders. De belangrijkste wijziging die werd doorgevoerd, behoudens een aantal wettelijke updates, was de toevoeging van een nieuwe regeling rond intra-group en subsidiary governance³⁸. Het corporate governance charter van LRM nv werd een laatste keer geactualiseerd en goedgekeurd door de nieuw samengestelde raad van bestuur op 24 juni 2021.

Samen met Guberna werd er ook een nieuw charter opgemaakt voor Corda Campus nv en Terhills nv. Deze documenten werden in september 2021 een laatste keer geactualiseerd. Tot slot werd ook een charter opgemaakt voor de kleinere vennootschappen, zoals de incubatoren, waarin een statement wordt gemaakt rond het belang van corporate governance, en waarin vooral verwezen wordt naar het charter van LRM.

Het corporate governance charter van LRM en van de dochtervennootschappen is publiek beschikbaar op de website van LRM³⁹.

³⁷ ESG-criteria zijn milieu-, sociale en bestuurscriteria voor de activiteiten van een bedrijf die gevolgen kunnen hebben voor de samenleving of het milieu.

³⁸ De intra-group governance gaat heel specifiek over hoe de governance van de moedervennootschap gecombineerd wordt met de governance van de verschillende dochtervennootschappen. In het corporate governance charter (van voor 2018) werd de governance van de moedervennootschap duidelijk gespecificeerd, maar de relatie met de dochtervennootschappen en het feit dat LRM nv aan het hoofd staat van de groep ontbrak. De subsidiary governance heeft aandacht voor de specifieke governance van de dochtervennootschappen, maar ingebed in de governance van de groep. LRM opteerde ervoor om governance charters op maat van de verschillende dochtervennootschappen te ontwikkelen, want niet elke vennootschap heeft dezelfde noden en maturiteit op vlak van governance. De tweede strategische dochters Terhills en Corda Campus kregen een eigen charter, voor de incubatoren werd een light charter uitgewerkt.

³⁹ https://www.lrm.be/sites/default/files/downloads/24062021_actualisatie_corporate_governance_charter_lrm_rvb.pdf.



4.2.7 Meldingsplichten en rapportering

Conform artikel 14 van de samenwerkingsovereenkomst moet LRM – onverminderd de algemene informatie- en rapporteringsplicht – de toezichthoudende minister halfjaarlijks informeren over haar activiteiten, door onder meer het budget, de meerjarenplanning en de (half)jaarlijkse cijfers op voordracht van de raad van bestuur voor te leggen. Uitzonderlijke feiten of gebeurtenissen met een wezenlijk belang moet LRM onverwijld aan de minister rapporteren. De voortgangsrapportering ten behoeve van de minister wordt verzekerd via de voorzitter van de raad van bestuur, de algemeen directeur en de regeringsafgevaardigde.

Met betrekking tot deze meldings- en rapporteringsplicht merkte het Rekenhof in zijn verslag van oktober 2018 op dat LRM de afgesproken semestriële rapportering aan de toezichthoudende minister weliswaar niet op een formele manier uitvoert, maar dat er informeel wel de nodige periodieke besprekingen zijn. LRM bevestigt dat dit anno 2022 nog steeds de gehanteerde praktijk is. Bovendien zetelt een regeringsafgevaardigde in de raad van bestuur van LRM en haar deeltentiteiten, waardoor de Vlaamse Regering op die manier rechtstreeks toezicht uitoefent op het bestuur van de LRM-groep. Zowel door de regeringsafgevaardigde als door het kabinet van de minister bevoegd voor LRM wordt aangegeven dat de communicatie met LRM professioneel, open en vlot verloopt. De regeringsafgevaardigde beschikt over de benodigde informatie om te kunnen rapporteren aan de Vlaamse Regering. De in artikel 7 van de samenwerkingsovereenkomst gevraagde periodieke (en om de twee jaar grondig geherevalueerde) analyse van het Limburgs economisch ecosysteem wordt niet formeel uitgeschreven en is niet bekend bij het kabinet, de regeringsafgevaardigde en bij het Departement EWI. Het Departement EWI zelf heeft enkel publieke informatie (zoals bv. de jaarverslagen en de begrotingsopmaak) over LRM ter beschikking.

LRM en haar entiteiten rapporteren aan het brede publiek met hun jaarrekening en jaarverslag. De raad van bestuur van LRM stelt een jaarrekening op met een balans, een resultatenrekening en een toelichting volgens een algemeen rekeningenschema en met toepassing van de waarderingsregels. Deze rapportering betreft naast LRM nv tevens de consolidatie van de 24 entiteiten waarover LRM nv rechtstreeks of onrechtstreeks controle heeft.

Van de LRM-ESR-groep, die bestaat uit 9 entiteiten, wordt geen afzonderlijk publiek beschikbare consolidatierekening gemaakt⁴⁰. Daardoor is het voor het brede publiek niet eenvoudig om vast te stellen hoeveel schulden en bezittingen de LRM-ESR-groep geconsolideerd bezit, noch hoeveel het geconsolideerd jaarlijks resultaat bedraagt, na eliminatie van de interne aanrekeningen of doorfacturaties. Het Rekenhof merkte in haar rapport van 2018 daarover op dat de bedrijfseconomische consolidatie van de volledige LRM-groep een indicatie van die elementen geeft, aangezien de ESR-entiteiten de belangrijkste zijn van de groep in termen van kapitaal en in concentratie van kernactiviteiten van LRM. Anno 2023 ligt dit mogelijk wel anders gegeven het belangrijke gewicht van de ontwikkelingen in Terhills binnen de LRM-groep die niet in de LRM-ESR-groep gereflecteerd worden.

4.2.8 Externe controle

De controle van de financiële toestand, de jaarrekening en de regelmatigheid van de verrichtingen, alsook de ESR-rapportering gebeurt door één of meer commissarissen. Daarnaast is ook het Rekenhof belast met het nazicht van de rekeningen van LRM nv (inclusief de ESR-rapportering). Het Rekenhof oefent op budgettaire en boekhoudkundig vlak een informatieopdracht uit ten behoeve van het Vlaams Parlement. Het Vlaams Parlement kan het Rekenhof vragen de wettigheid en regelmatigheid van sommige uitgaven te onderzoeken, alsook

⁴⁰ Er wordt wel een maandelijks verplichte ESR-rapportering gedaan voor de overheid, maar deze is niet publiek beschikbaar.



financiële audits en onderzoeken van beheer uit te voeren. Het boekjaar van de vennootschap gaat in op 1 januari en eindigt op 31 december.

Voor de periodieke monitoring van de uitvoering van LRM's opdracht als investeringsmaatschappij van de Vlaamse overheid, zijn geen KPI's opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 met het Vlaamse Gewest. De uitvoering van de samenwerkingsovereenkomst wordt wel geëvalueerd voor het verstrijken ervan aan de hand van de strategische doelstellingen die in deze overeenkomst vooropgesteld zijn.





5 / Portfolio-analyse

5.1. Overzicht activiteiten van LRM

5.1.1 Kernactiviteiten

Onderstaande Tabel 5 geeft een samenvattende schets van de kernactiviteiten van LRM in de periode 2018-2022.

Tabel 5: Overzicht van de kernactiviteiten van LRM in 2018-2022

Activiteitencluster	Omschrijving
Bedrijfsfinanciering	▶ Zowel risicokapitaal als achtergestelde leningen ▶ Gekoppeld aan strategische ondersteuning
Innovatief vastgoed	▶ Incubatoren (omgevingen waar start-ups en scale-ups bij het uitwerken van hun businessidee ondersteuning, partners en begeleiding aangeboden krijgen): BioVille, C-mine Crib, IncubaThor, Greenville, DronePort Incubator, Corda INCubator, Agropolis ▶ Campussen (omgevingen waar aan bedrijven in uiteenlopende sectoren infrastructuur aangeboden wordt in combinatie met interactie met een gelijkgestemde community, met kennisinstellingen en met de overheid): Corda Campus, DronePort Campus, Thor Park
Belevingsvastgoed	▶ be-MINE, Terhills
Bedrijventerreinen	▶ Kristalpark III Lommel, kmo-zone Terhills, Terhills Maasmechelen, Ducatt-site Balendijk, Industriepark Brustem, kmo-zone Leuerbroek Kinrooi, Tessenderlo Schoonhees
Klimaat en mobiliteitsprojecten	▶ Klimaat: projecten rond zonne-energie, windenergie, energieopslag, biogas en het verpompen van oppervlaktewater ▶ Mobiliteit: proeftuin voor slimme mobiliteit, deelsysteem voor steps



Community building	▶ Onder de naam Limburg Startup (LSU) coördineert LRM een community-werking binnen het Limburgse incubatoren- en start-up-netwerk. ▶ LRM ontwikkelde in 2022 samen met VLAIO en UHasselt het Doorbraak-acceleratieprogramma voor scale-ups. Experts reiken zeven sessies lang een kader aan met tools waarmee ondernemers onmiddellijk aan de slag kunnen. Succesvolle ondernemers worden uitgenodigd uit om hun ervaringen te delen.⁴¹
--------------------	---

Bron: IDEA Consult o.b.v. jaarverslagen & website LRM

In de periode 2018-2022 deed LRM **investeringen voor een totaalbedrag van 308,4 miljoen euro**. In Tabel 6 geven we een overzicht per product en per jaar. De onderstaande producten worden verder toegelicht in sectie 5.2 en 5.3.

Tabel 6: Overzicht investeringen LRM in de periode 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022	Totaal
KlimOp-leningen	€ 2.515.000,00	€ 2.330.000,00	€ 2.225.000,00	€ 2.920.000,00	€ 2.550.000,00	€ 12.540.000,00
Plus-leningen	€ 2.699.091,92	€ 1.745.000,00	€ 1.780.000,00	€ 825.000,00	€ 2.875.000,00	€ 9.924.091,92
Maatwerk-leningen	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.000.000,00	€ 2.500.000,00	€ 600.000,00	€ 5.100.000,00
Doorbraak-leningen	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.120.000,00	€ 2.120.000,00
Corona-leningen	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 4.125.000,00	€ 450.000,00	€ 4.575.000,00
Capital Light	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 112.501,76	€ 37.500,00	€ 150.001,76
Kapitaal-participaties / mezzanine-financiering	€ 24.316.079,88	€ 18.488.844,09	€ 18.195.888,33	€ 40.149.265,95	€ 29.874.663,07	€ 131.024.741,32
Vastgoed-projecten	€ 33.312.617,09	€ 33.597.848,00	€ 27.296.387,00	€ 20.459.067,00	€ 16.623.531,47	€ 131.289.450,56
Fund-of-funds	€ 2.901.998,00	€ 1.950.000,00	€ 1.972.873,00	€ 1.934.693,00	€ 2.909.909,00	€ 11.669.473,00
Totaal:	€ 65.744.786,89	€ 58.111.692,09	€ 53.470.148,33	€ 73.025.527,71	€ 58.040.603,54	€ 308.392.758,56

In 2018-2022 werd **geïnvesteerd in 215 bedrijven** (waarvan 128 bedrijven die nieuw zijn in het portfolio van LRM en 87 bedrijven die reeds in het portfolio van LRM zaten) in vijf domeinen:

- ▶ Gezondheid & zorg: 25,3 miljoen euro gespreid over 32 bedrijven
- ▶ Ruimte & beleving: 88,3 miljoen euro gespreid over 21 bedrijven

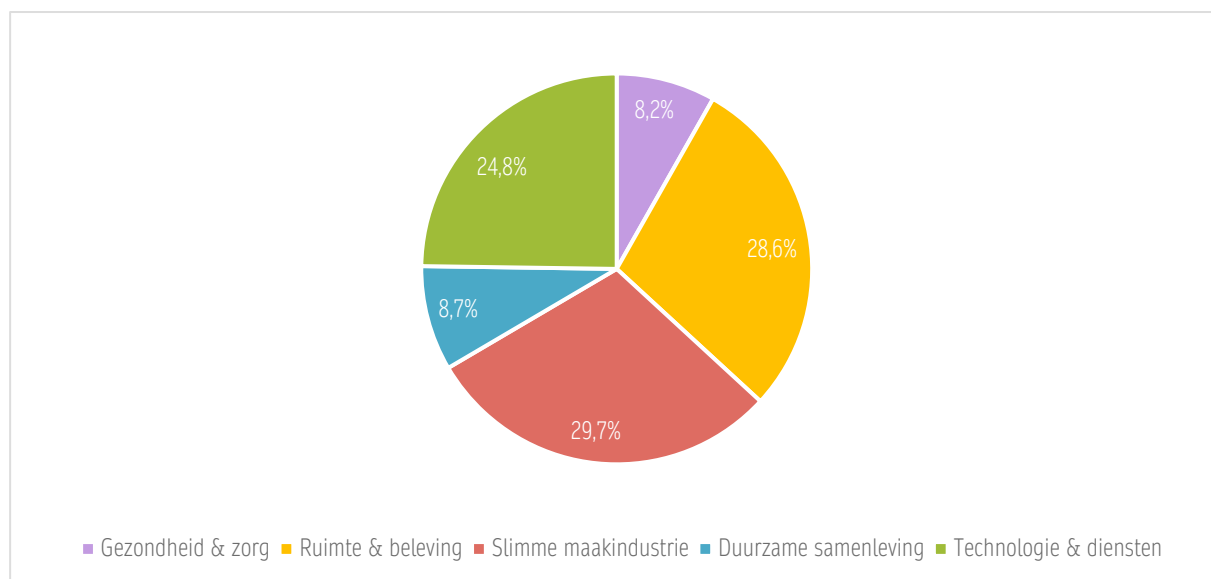
⁴¹ <https://www.lrm.be/financiering/risicokapitaal/acceleratieprogramma>



- ▶ Slimme maakindustrie: 91,6 miljoen gespreid over 78 bedrijven
- ▶ Duurzame samenleving: 26,8 miljoen gespreid over 25 bedrijven
- ▶ Technologie & diensten: 76,4 miljoen gespreid over 59 bedrijven

Figuur 4 toont hoe de investeringen relatief gespreid zijn over deze vijf investeringsthema's in de periode 2018-2022. Het grootste aandeel gaat naar Slimme maakindustrie (29,7%), Ruimte & beleving (28,6%) en Technologie & diensten (24,8%).

Figuur 4: Samenstelling van de investeringsbedragen 2018-2022 volgens investeringsthema (n=215)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data LRM

5.1.2 Nazorgactiviteiten m.b.t. mijnschade en beheer van de voormalige mijnzetels

De vennootschap Mijnen nv en dochteronderneming Mijnschade en Bemaling Limburgs Mijngedied nv (MBLM nv) werden opgericht met het oog op de afwikkeling van het mijnverleden na de sluiting van de mijnen. Meer bepaald stond Mijnen nv tot eind 1996 in voor de personeelsverplichtingen uit de cao's, de saneringen van de mijnterreinen en de restauratie of sloop van de mijngebouwen. Ook daarna moest Mijnen nv de vereiste continuïteit geven aan die activiteiten. De vennootschap is nog steeds verantwoordelijk voor bemalingskosten via MBLM nv en voor kosten voor bodemsanering. MBLM nv voorkomt overstromingen door oppervlaktewater (geen drink- of mijnwater) te verpompen dat zijn natuurlijke weg niet meer vindt door grondverzakkingen in de voormalige mijngedieden. Concreet gebeurt dat door pompinstallaties in de westelijke- en oostelijke gedieden van de voormalige concessies van steenkooluitbating. Jaarlijks wordt er tussen 20 en 30 miljoen m³ water weggepompt om overstromingen te voorkomen. Vanaf 2017 werd MBLM nv wel ontlast van de behandeling van klachten m.b.t. mijnschade omwille van de verjaring.

5.1.3 Bijzondere opdrachten

Volgens artikel 11 van de samenwerkingsovereenkomst kan de Vlaamse Regering bijzondere opdrachten geven aan LRM, die kaderen binnen de doelstellingen die aan LRM zijn meegegeven. In de periode 2018-2022 werden geen bijzondere opdrachten aan LRM gegeven.

5.2. Bedrijfsfinanciering

LRM, dat voorheen vooral gekend was als investeerder in start-ups en scale-ups, verbreedde in de voorbije periode haar vizier door naast de focus op start-ups en scale-ups, proactief aandacht te schenken aan mature Limburgse maakbedrijven en familiebedrijven.

Om dit structureel in te bedden in de organisatie werd een nieuwe “Head of LRM Private” aangeworven (tevens lid van het managementcomité van LRM), die specifiek inzet op grotere, industriële en familiebedrijven in Limburg. LRM versterkte daarnaast het investeringsteam met de aanwerving van extra (senior) profielen, die actief de markt op gaan om kwalitatieve dossiers te detecteren.

5.2.1 KlimOp-leningen

De KlimOp-lening is een achtergestelde lening van 50.000 euro tot 250.000 euro met een rentetarif van 4% voor Limburgse kleine ondernemingen met een beloftevol project. Bedrijven die daarbij nieuwe tewerkstelling creëren, kunnen rekenen op extra ondersteuning.

LRM besliste tijdens de coronacrisis om van de KlimOp-lening een permanent product te maken.

Tussen 2018-2022 ontving LRM 365 aanvragen voor een KlimOp-lening (zie Tabel 7). 179 aanvragen werden na een eerste contact doorverwezen en 179 werden ontvankelijk bevonden. Tot eind 2022 werden er 80⁴² leningen toegekend voor een totale waarde van 12,5 miljoen euro.

Dankzij deze KlimOp-leningen zijn in totaal voor 39,45 miljoen euro aan investeringen gefaciliteerd, wat betekent dat elke euro KlimOp-lening van LRM zorgde voor een additionele 2,3 euro aan financiering door derden (eigen middelen onderneming of anderen). De goedgekeurde dossiers waren eind 2022 goed voor 456 VTE's bestaande tewerkstelling en 451 VTE's nieuwe tewerkstelling.

Tabel 7: Overzicht KlimOp-leningen, 2018-2022

		2018-2022
Aantal aanvragen	Totaal aanvragen	365
	Totaal doorverwezen eerste contact	179
	Niet ontvankelijk na oplevering businessplan ⁴³	10
Ontvankelijk	Totaal	179
Beslissing	Positieve beslissing	70

⁴² In dit getal telt LRM naast de 70 positief besliste dossiers 10 dossiers mee die in 2017 goedgekeurd zijn maar pas in 2018 zijn uitgekeerd of een tweede schijf kregen.

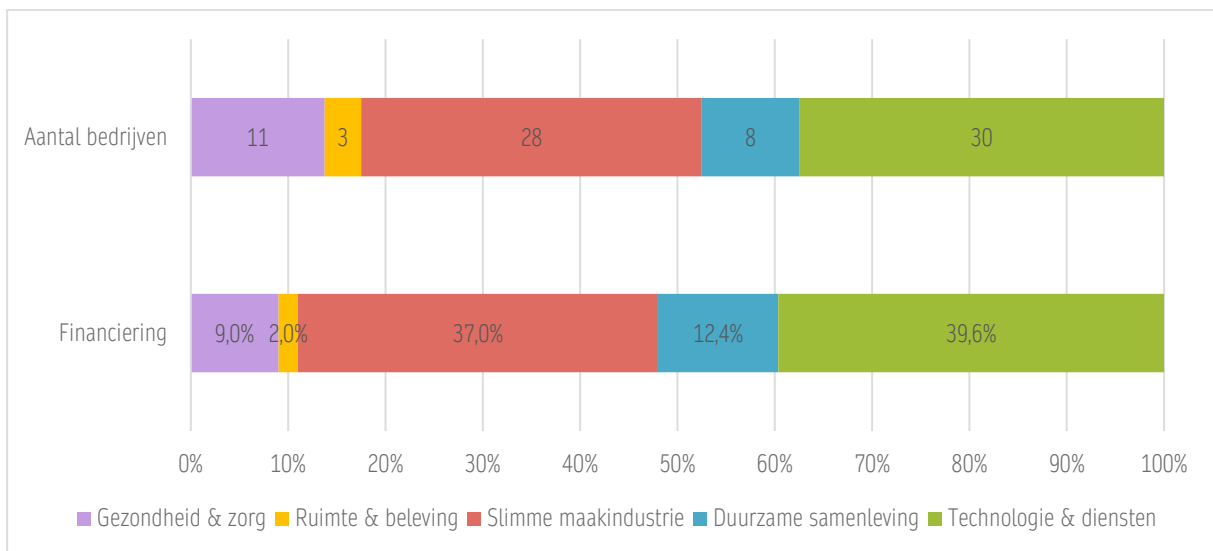
⁴³ Dit kan meerdere redenen hebben, bv. aanwezigheid PMV-financiering, project blijkt in de praktijk toch anders te zijn, enz.



	Negatieve beslissing	7
	Nog te beslissen	2 ⁴⁴
	Via bank / Project gestopt	97
Investeringsen	Nieuwe investeringen (in 1.000 euro)	39.450
	Bedrag KlimOp (in 1.000 euro)	12.540
Tewerkstelling⁴⁵	Bestaande VTE's ⁴⁶	456
	Verwachte bijkomende VTE's ⁴⁷	451

Figuur 5 toont hoe de KlimOp-leningen zijn verspreid over de verschillende investeringsthema's. In termen van budget en aantal bedrijven staan Technologie & diensten (39,60%) en Slimme maakindustrie (37%) voorop.

Figuur 5: Samenstelling van KlimOp-leningen volgens investeringsthema (2018-2022) (n=80)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

Het budget voor de KlimOp-leningen daalde tussen 2018 (2,515 miljoen euro) en 2020 (2,225 miljoen euro). Daarna kende het een verhoging in 2021 (2,92 miljoen euro) en vervolgens terug een daling in 2022 (2,55 miljoen euro). Zoals Figuur 6

Figuur 5 laat zien, werd in elk van de jaren 2018 tot en met 2022 de meeste financiering via KlimOp-leningen aan bedrijven in het domein Technologie & diensten en Slimme maakindustrie toegekend. Vanaf 2021 (zie Figuur

⁴⁴ Deze twee dossiers zijn in 2023 beslist.

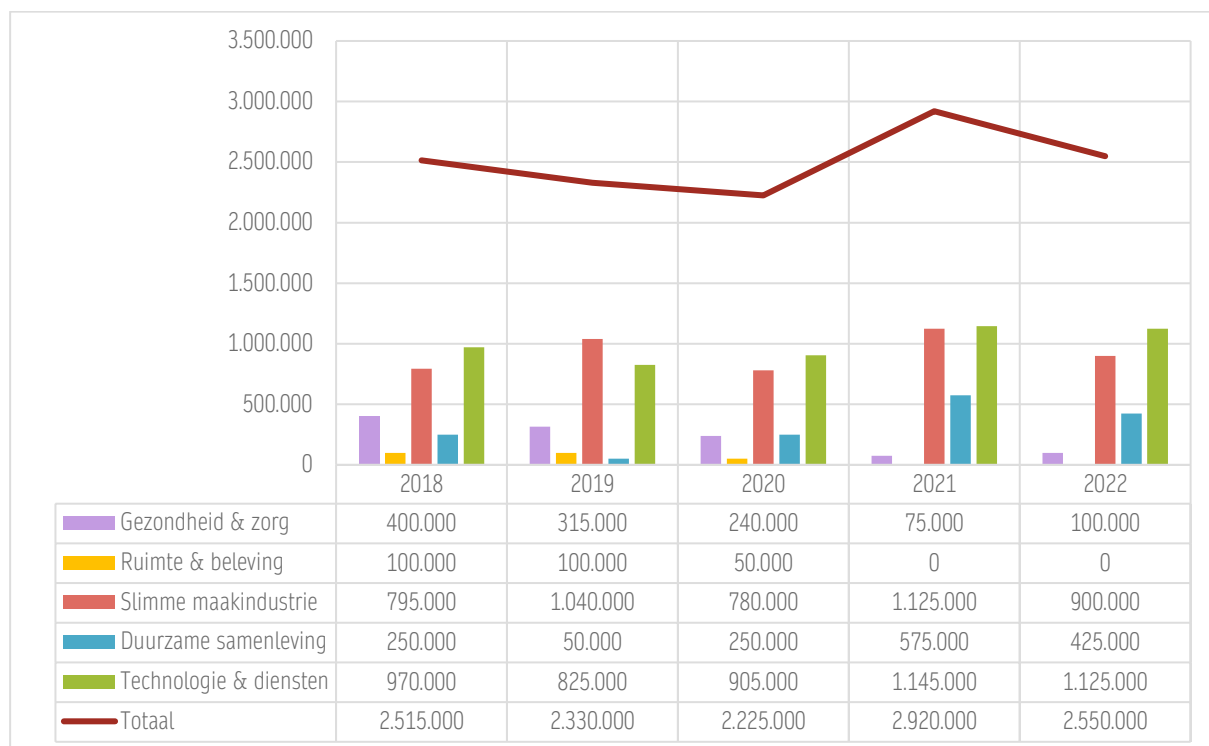
⁴⁵ Dit heeft betrekking op de leningen afgesloten in 2018-2022.

⁴⁶ De tewerkstelling bij de ondernemingen op het moment dat hun KlimOp-lening werd toegekend.

⁴⁷ Een inschatting op moment van aanvraag lening en op basis van het financieel plan van het bedrijf.

6) is er een sterke toename binnen het thema Duurzame samenleving. Tussen 2018-2022 zien we een sterke daling van het thema Gezondheid & zorg.

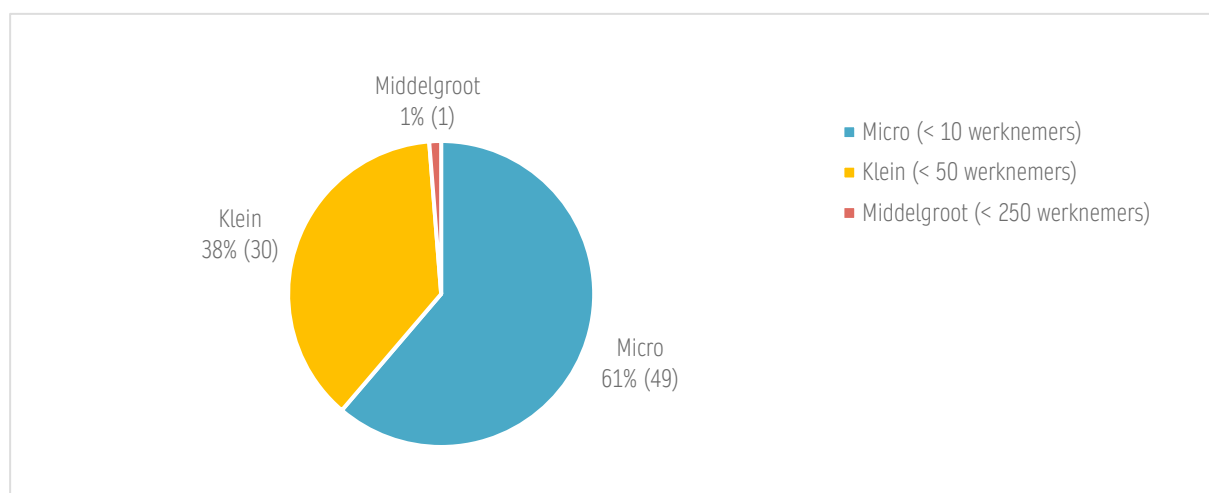
Figuur 6: Evolutie van KlimOp-leningen op jaarbasis en per domein (in euro), 2018-2022 (n=80)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

Figuur 7 toont de verdeling van de KlimOp-leningen volgens bedrijfsgrootte. Naast 61% micro-bedrijven (< 10 werknemers) en 38% kleine bedrijven (< 50 werknemers), valt ook 1% onder de noemer van middelgrote bedrijven (< 250 werknemers). T.o.v. de vorige evaluatieperiode (2014-2017) is dit quasi een gelijkaardige verdeling.

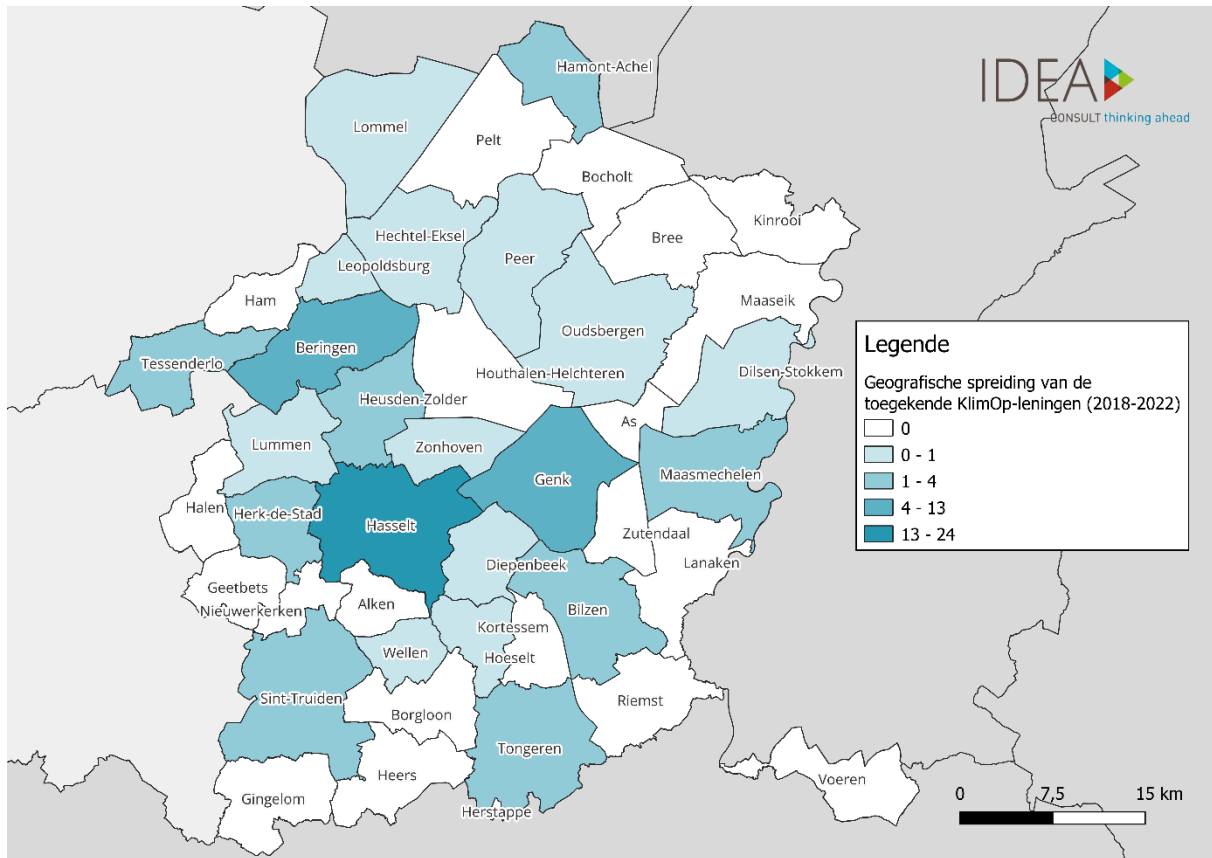
Figuur 7: Verdeling KlimOp-leningen volgens bedrijfsgrootte, 2018-2022 (n=80)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

Wat de geografische spreiding betreft van de ondernemingen waaraan LRM een KlimOp-lening heeft verstrekt, toont Figuur 8 een goede spreiding over de volledige provincie, weliswaar met een duidelijk overwicht in Genk en Hasselt, wat samenvalt met het groter economische gewicht van deze steden.

Figuur 8: Geografische spreiding KlimOp-leningen, 2018-2022 (n=80)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

5.2.2 Plus-leningen en nieuwe producten sinds 2018

De Plus-lening is bedoeld voor gevestigde, kleine, familiale ondernemingen in ambachtelijke, industriële en dienstensectoren. Kwaliteitsvolle startende ondernemingen die bij hun aanvang een winstgevende activiteit kunnen voorleggen, komen ook in aanmerking. Het betreft een gestandaardiseerde achtergestelde lening zonder waarborgen voor kmo's die aanvullend wordt verstrekt op een KlimOp-lening van LRM, bancaire kredieten en financiering met eigen middelen van de kmo zelf. De Plus-lening wordt verleend voor bedragen van 250.000 euro tot 600.000 euro tegen een rentevoet van 6% op jaarbasis. In 2018-2022 werd er voor 9,92 miljoen euro aan Plus-leningen toegekend, verspreid over 29 bedrijven.

Naast de Plus-leningen bood LRM ook nog een aantal andere nieuwe producten aan in 2018-2022:

- **de Maatwerklening:** een achtergestelde lening van 500.000 tot 10 miljoen euro gericht op groei-bedrijven⁴⁸, met een bijzondere aandacht voor familiebedrijven. De rentevoet wordt in functie van het dossier bepaald;

⁴⁸ LRM hanteert geen strikte definitie voor de term "groeibedrijf". Elk bedrijf in Limburg (of met een duidelijke link) met plannen om te groeien komt potentieel in aanmerking.

- ▶ **de Corona-lening:** portefeuillebedrijven van LRM konden geen beroep doen op de Vlaamse achtergestelde Corona-lening, omdat deze gecoördineerd werd door PMV en er een cumulverbod bestaat tussen LRM en PMV;
- ▶ **Capital Light:** in 2020 werden kleine kapitaaltrajecten gelanceerd van 50.000 tot 250.000 euro voor bedrijven met groeipotentieel die reeds inkomsten genereren. Er werden twee concrete trajecten afgerond voor een totaalbedrag van 150.000 euro. LRM concludeerde dat dit product te tijdsintensief was om het breed in de markt te zetten. Het blijft bestaan, maar zal enkel in beperkte gevallen gebruikt worden;
- ▶ **de Doorbraak-lening:** een achtergestelde lening van 50.000 tot 250.000 euro met een looptijd van 2 tot 8 jaar, waarbij er gedurende de eerste 3 jaar kan worden toegestaan om geen kapitaal af te lossen. De vaste rentevoet bedraagt 4%. Kmo's met een Limburg-link kunnen voor impactvolle investeringen op vlak van digitalisering, verduurzaming en internationalisatie, een beroep doen op de Doorbraak-lening. Deze achtergestelde lening combineert zowel risicokapitaal als overheidssubsidies. LRM werkt hiervoor samen met Team Bedrijfstrajecten vzw⁴⁹ en UHasselt. In 2021 werd door de Vlaamse overheid aan LRM 460.000 euro steun toegekend voor de lancering van en werkingskosten verbonden aan deze lening.

In de periode 2018-2022 werden 29 Plus-leningen goedgekeurd voor een totaalbedrag van 9,92 miljoen euro, 2 Capital Light dossiers voor een totaalbedrag van 150.002 euro, 6 Corona-leningen voor een totaalbedrag van 1,32 miljoen euro⁵⁰, 12 Doorbraak-leningen voor een totaalbedrag van 2,12 miljoen euro en 4 Maatwerkleningen voor een totaalbedrag van 5,1 miljoen euro. Zij vertegenwoordigen samen een investeringsbedrag van 18,61 miljoen euro. Er werd geïnvesteerd in 50 verschillende bedrijven (aan 3 bedrijven werd naast een Plus-lening ook een Corona-lening of Capital Light toegekend).

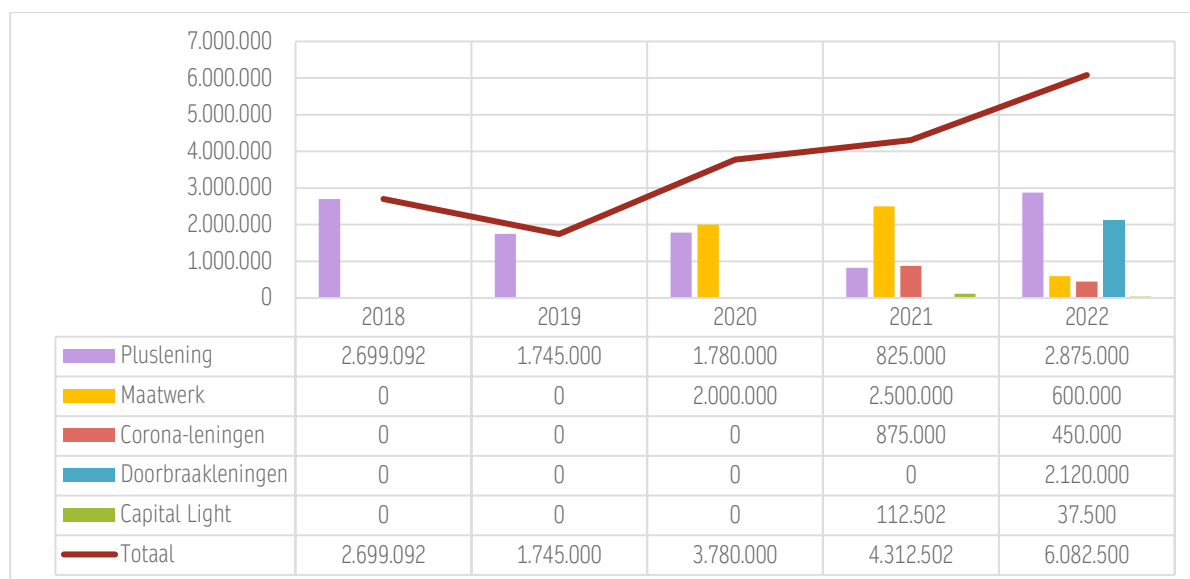
Figuur 9 toont de evolutie op jaarbasis van deze producten tussen 2018-2022 en geeft een sterke toename in 2022 van het totaalbedrag aan Plus-leningen aan. LRM heeft zelf bewust gekozen om binnen dit product in te zetten op grotere lening-tickets omdat de interestbetalingen een belangrijke bron van inkomsten zijn om de werkingskosten van LRM af te dekken.

⁴⁹ De 5 provinciale Innovatiecentra bundelden op 1 april 2018 de krachten en werden Team Bedrijfstrajecten vzw. Ze komen voortaan naar buiten als de bedrijfsadviseurs van VLAIO.

⁵⁰ In totaal werd voor 4.575.000 euro aan Corona-leningen verstrekt. 1.325.000 euro werd door het team corporate lening toegekend en 3.250.000 euro door het investeringsteam (zie sectie DEEL 15.2.4).



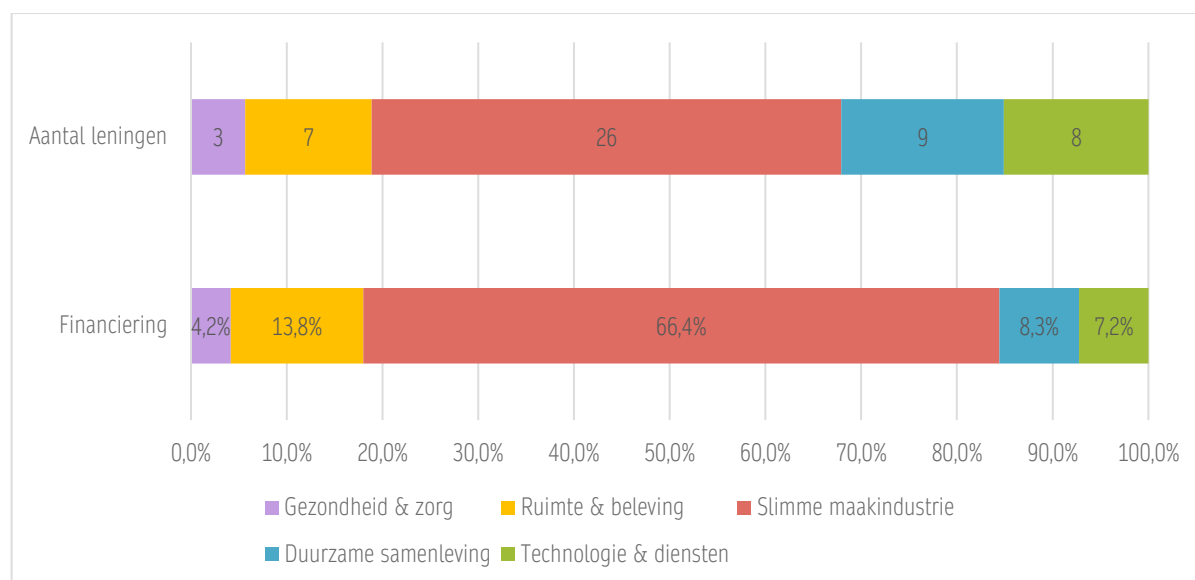
Figuur 9: Evolutie totaalbedragen (in euro) Plus-, Maatwerk-, Corona-, Doorbraak-leningen en Capital Light, 2018-2022 (n=53)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

Zoals Figuur 10 laat zien, werden deze producten het meest toegekend binnen de domeinen Slimme maakindustrie (26 dossiers) en Duurzame samenleving (9 dossiers).

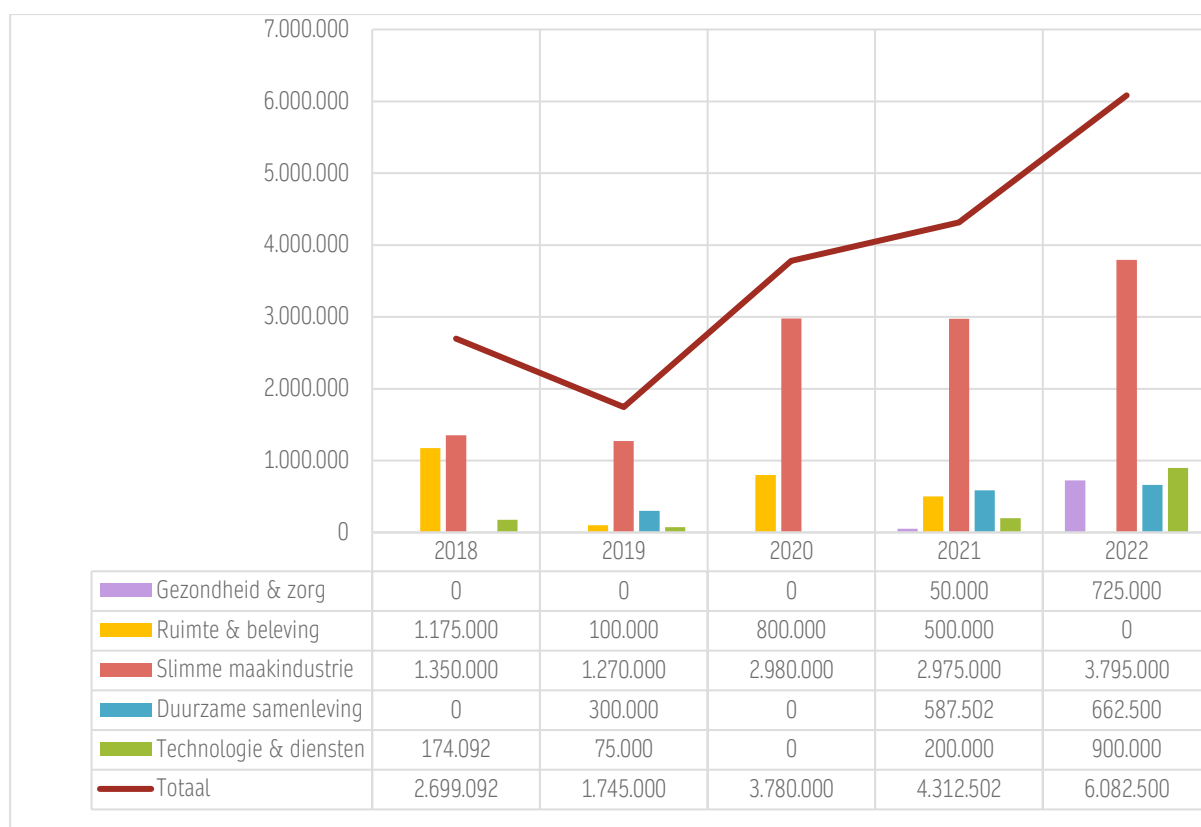
Figuur 10: Samenstelling van Plus-, Maatwerk-, Corona-, en Doorbraak-leningen en Capital Light volgens investeringsthema, 2018-2022 (n=53)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

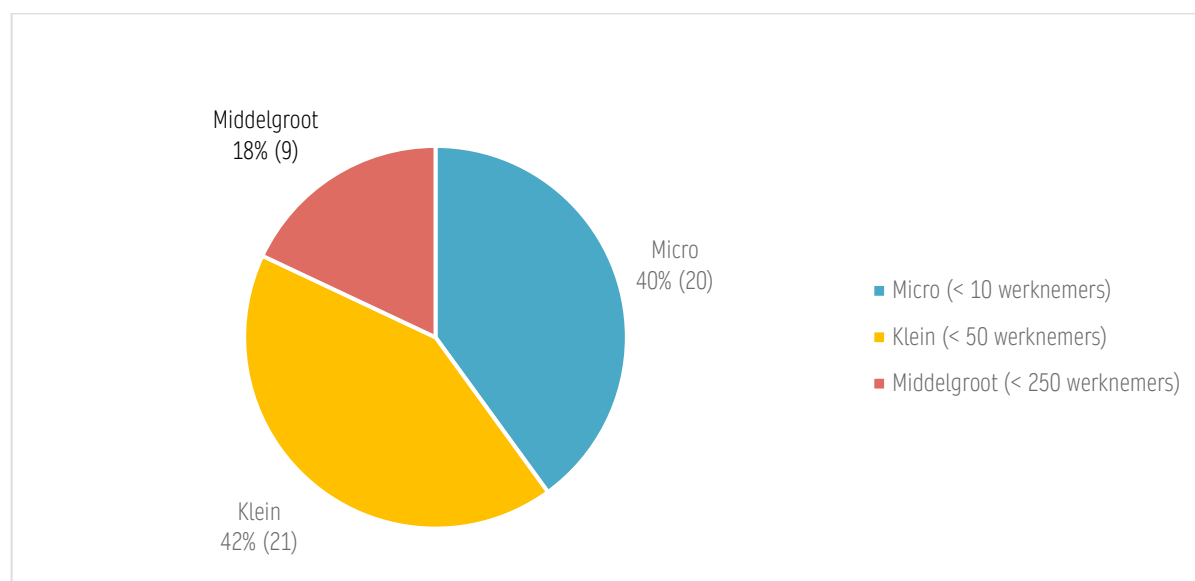
Figuur 11 toont een sterke toename van het thema Slimme maakindustrie tussen 2018 (1,35 miljoen euro aan investeringen) en 2022 (3,79 miljoen euro aan investeringen) Vanaf 2022 is er eveneens een sterke stijging in de domeinen Technologie & diensten (900.000 euro) en Gezondheid & zorg (725.000 euro) waar te nemen.

Figuur 11: Evolutie op jaarbasis (in euro) Plus-, Maatwerk-, Corona-, Doorbraak-leningen en Capital Light volgens investeringsthema, 2018-2022 (n=53)



Figuur 12 toont aan dat 42% van de bedrijven die binnen deze groep van producten een lening toegekend kregen kleine ondernemingen waren, 40% betroffen micro-ondernemingen en 18% waren middelgrote bedrijven.

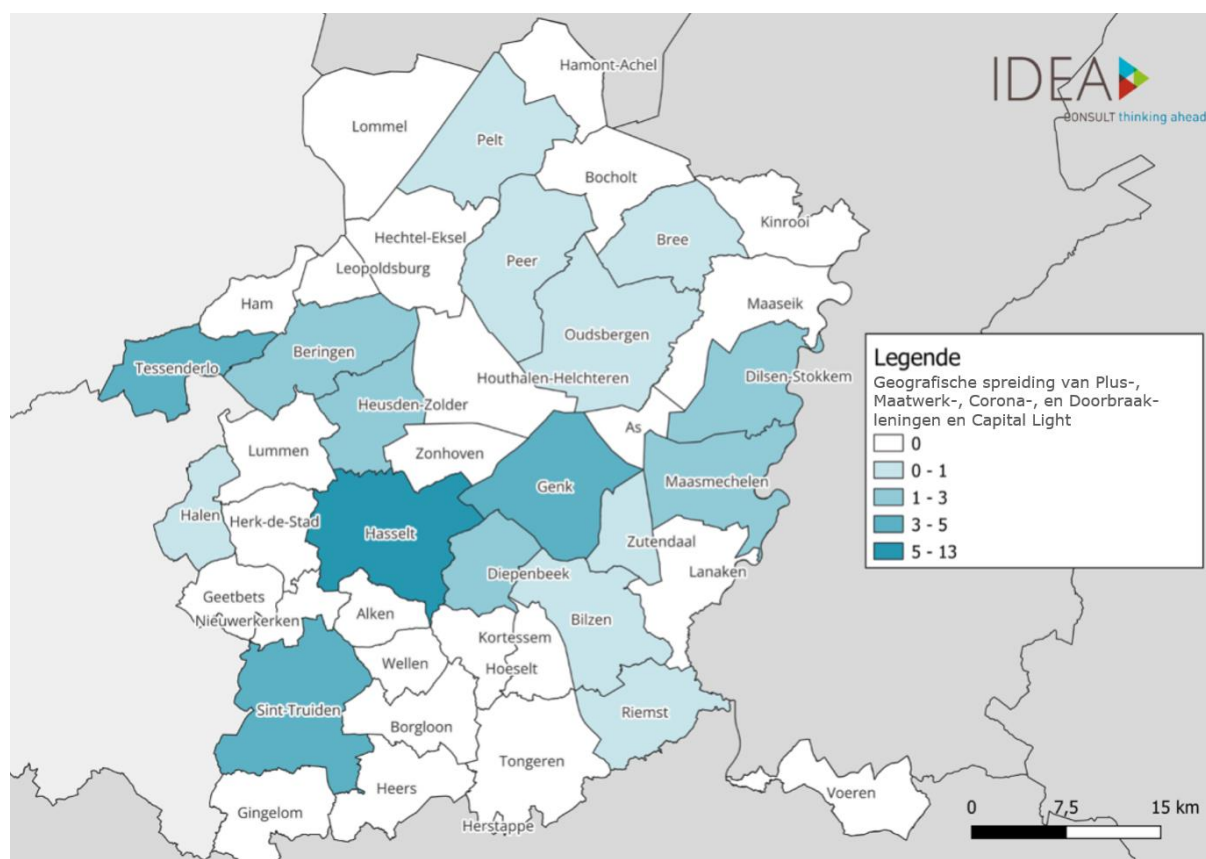
Figuur 12: Verdeling Plus-, Maatwerk-, Corona-, en Doorbraak-leningen en Capital Light volgens bedrijfsgrootte, 2018-2022 (n=50)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

De geografische spreiding van de ondernemingen die een lening in deze groep van producten kregen toegekend, wordt weergegeven in Figuur 13. Opnieuw valt een brede spreiding over de provincie op, en is er een overwicht in gemeenten met een sterke economische dynamiek.

Figuur 13: Geografische spreiding van Plus-, Maatwerk-, Corona-, en Doorbraak-leningen en Capital Light, 2018-2022 (n=53)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

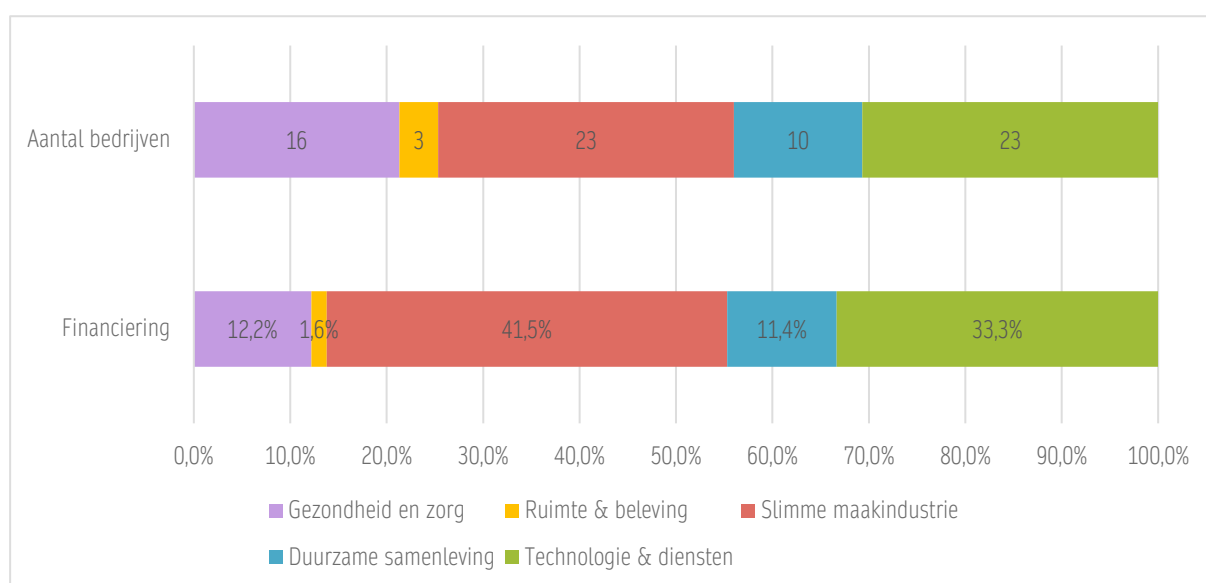
5.2.3 Doorbraak-kapitaal

In 2022 presenteerde LRM aan de voogdijminister het idee om kapitaal ter beschikking te stellen van bedrijven in Limburg, die willen investeren in het verduurzamen van hun productieproces, infrastructuur en/of bedrijfsvoering. Er zou hierbij gemikt worden op productie- of maakbedrijven met een aanzienlijke tewerkstellingscomponent. Het product werd goedgekeurd en gehonoreerd met een kapitaalverhoging van 30 miljoen euro. Het initiatief wordt in de loop van 2023 in de markt gezet.

5.2.4 Kapitaalparticipaties en mezzaninefinanciering

In de periode 2018-2022 investeerde LRM 134,3 miljoen euro⁵¹ via kapitaalparticipaties⁵² en mezzaninefinanciering⁵³, gespreid over 75 verschillende bedrijven. Figuur 14 toont hoe deze verspreid zijn over de verschillende investeringsthema's. In aantal dossiers staan Slimme maakindustrie (23) en Technologie & diensten (23) voorop.

Figuur 14: Spreiding van kapitaalparticipaties en mezzaninefinanciering volgens investeringsthema, 2018-2022 (n=75)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

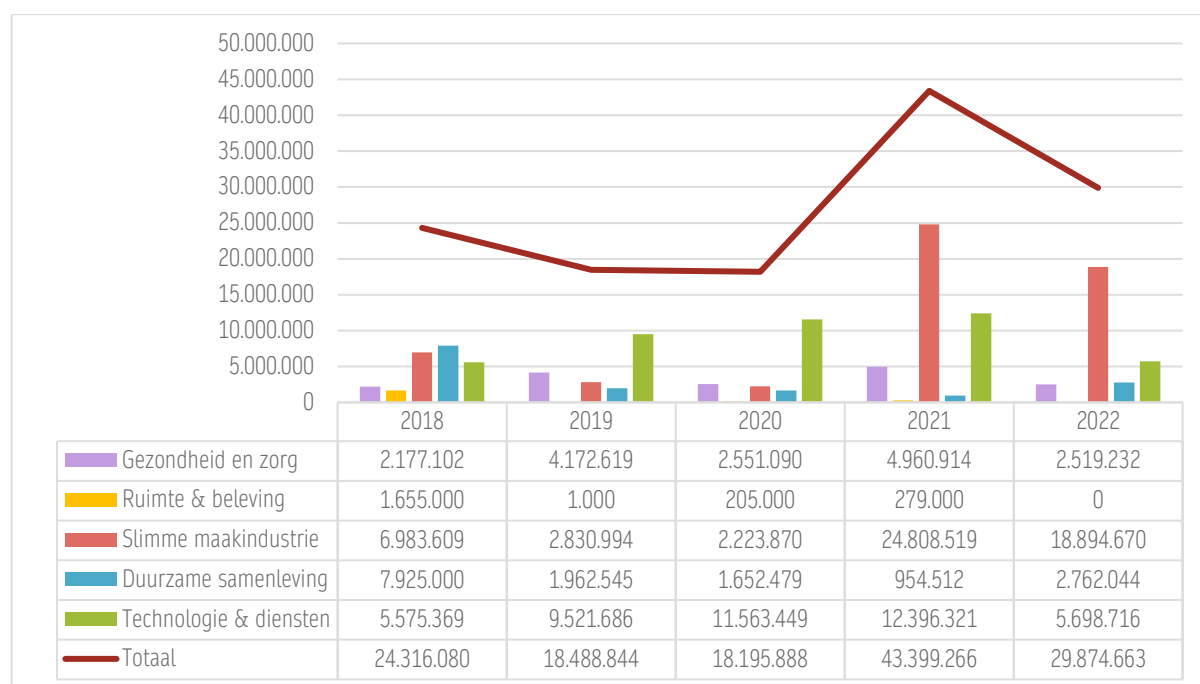
In de evolutie van kapitaalparticipaties en mezzaninefinanciering op jaarbasis en per domein (Figuur 15) tussen 2018-2022 zien we een duidelijke toename van het globaal bedrag aan investeringen tussen 2018 (24,31 miljoen euro) en 2021 (43,39 miljoen euro), met een forse daling in 2022 (29,87 miljoen euro). In 2022 zijn in alle investeringsthema's dalingen waar te nemen, behoudens het domein Duurzame samenleving, dat een toename kent.

⁵¹ Dit bedrag omvat ook 3.250.000 euro aan Corona-leningen. In totaal werd voor 4.575.000 euro aan Corona-leningen verstrekt. 1.325.000 euro werd door het team corporate lening toegekend (zie sectie DEEL 15.2.2) en 3.250.000 euro door het investeringsteam.

⁵² Venture capital (kapitaal voor ondernemingen in een vroeg ontwikkelingsstadium) en private equity (bedrijfsinvesteringen bestemd voor de financiering van ondernemingen in hun groeifase of in een situatie van reorganisatie).

⁵³ Dit zijn achtergestelde leningen die tussen het eigen vermogen van de onderneming en de bank staan.

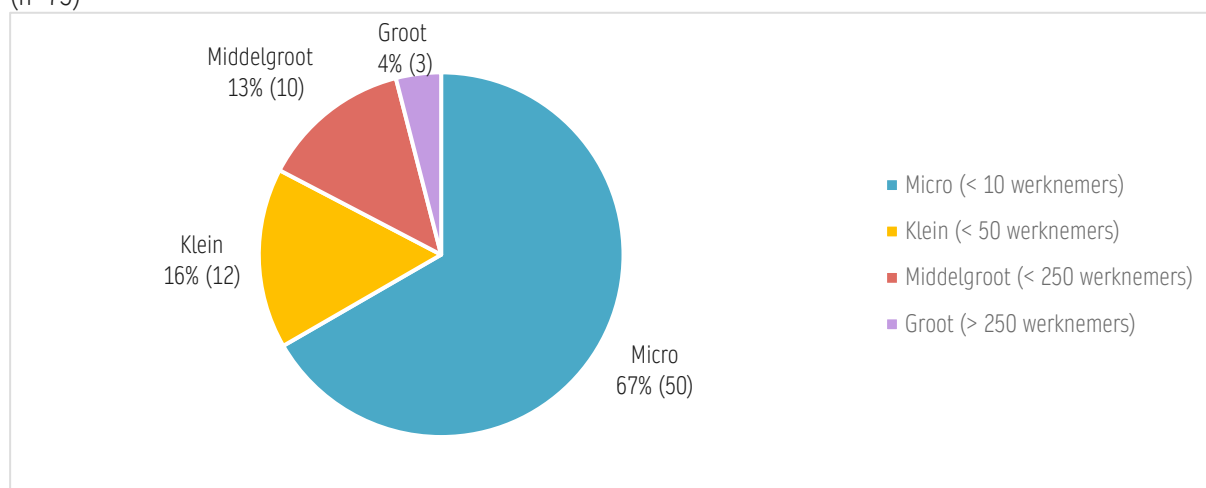
Figuur 15: Evolutie van kapitaalparticipaties en mezzaninefinanciering op jaarbasis en per domein (in euro), 2018-2022 (n=75)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

Figuur 16 toont aan dat de investeringen via kapitaalparticipaties en mezzaninefinanciering voor 67% naar micro-bedrijven gaan, 16% kleine bedrijven, 13% middelgrote bedrijven en 4% grote bedrijven.

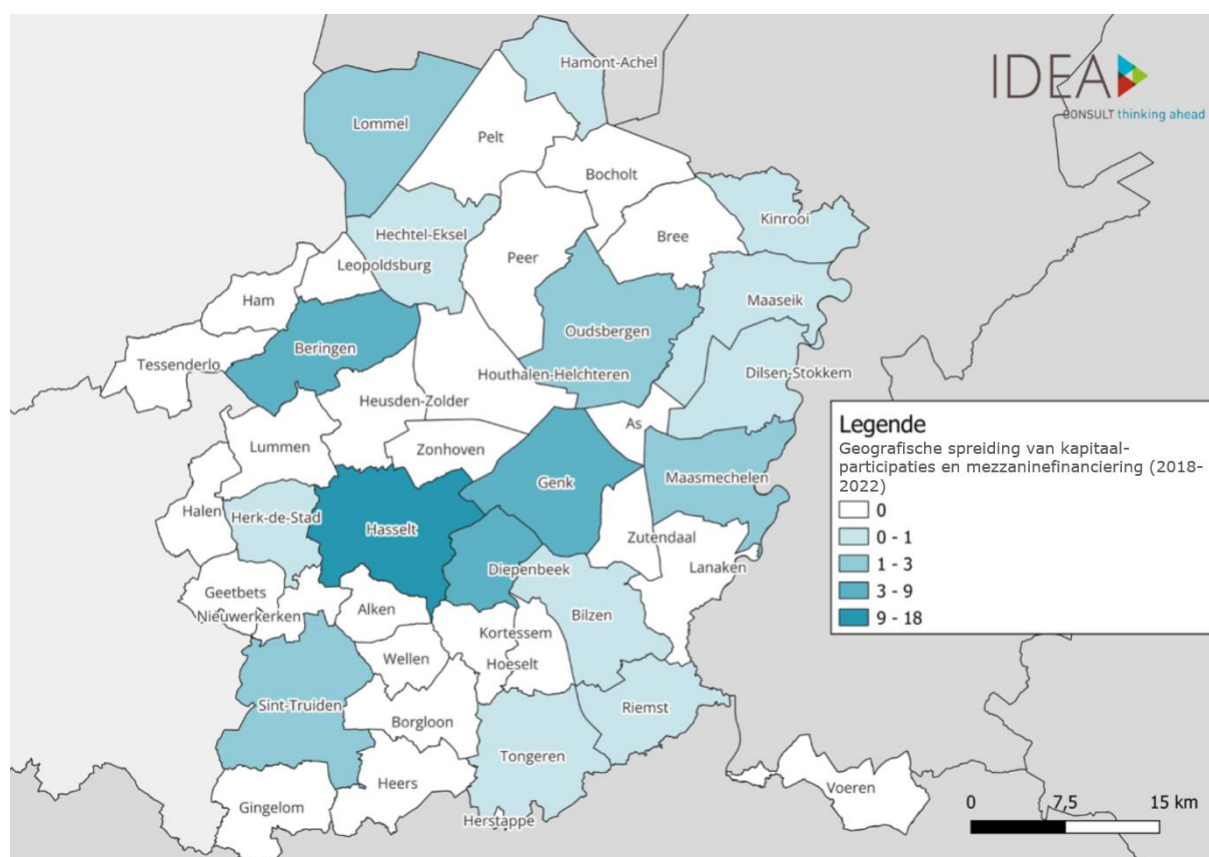
Figuur 16: Verdeling kapitaalparticipaties en mezzaninefinanciering volgens grootte van bedrijf, 2018-2022 (n=75)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

Figuur 17 toont ook hier een brede spreiding over de provincie van ondernemingen waarin LRM investeert via kapitaalparticipaties en/of mezzaninefinanciering. Ook hier valt het grote aantal dossiers in Hasselt (18) op. Daarnaast zijn er ook dossiers buiten Limburg: 2 in Antwerpen, 2 in Gent, 1 in Izegem en 1 in Wageningen (Nederland). Voor een overzicht van hun link met Limburg verwijzen we naar BIJLAGENB.3.

Figuur 17: Geografische spreiding investeringen via kapitaalparticipaties en mezzaninefinanciering, 2018-2022 (n=75)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

5.3. Vastgoed- en projectontwikkeling

LRM is actief in het herbestemmen, ontwikkelen en beheren van de Limburgse mijnsites, bedrijventerreinen, bedrijfsgebouwen, incubatoren en campussen. Stakeholders geven aan dat LRM door haar brede expertise inzake financiële, juridische en vastgoed-technische aangelegenheden, door de jaren ervaring heeft opgebouwd in complexe ontwikkelingsprojecten. LRM neemt daarin een sturende en coördinerende rol op, en weet op projectniveau de vier actoren uit het quadruple-helix-model (kennisinstellingen, bedrijven, overheden en burgers) met elkaar te verbinden.

5.3.1 Vastgoedinvesteringen

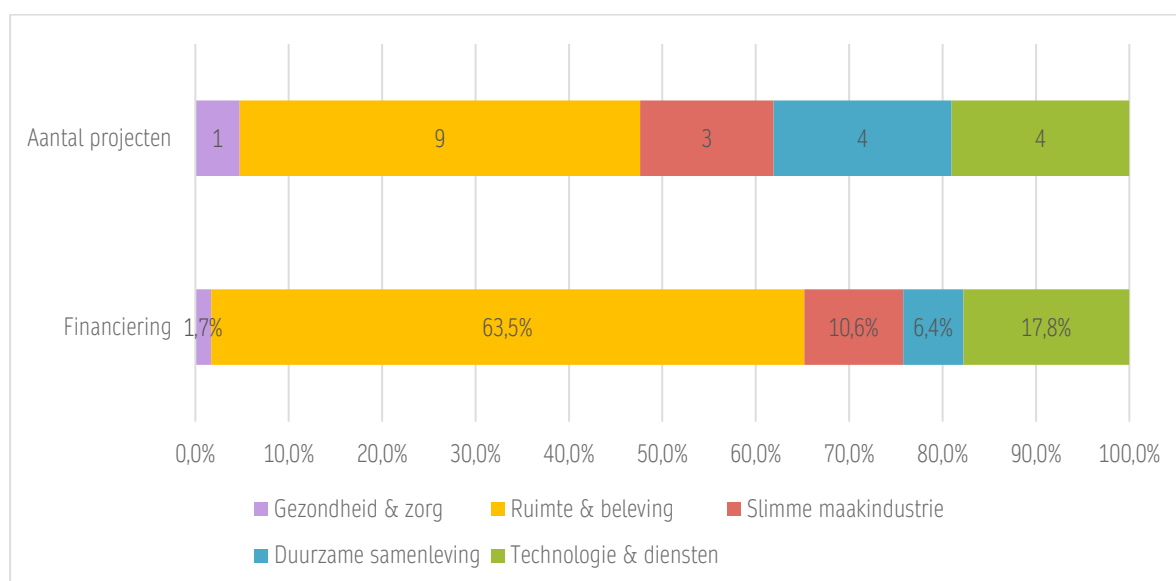
In de periode 2018-2022 heeft LRM 131,3 miljoen euro geïnvesteerd in vastgoed en projectontwikkeling, gespreid over 21 dossiers en in verschillende investeringsthema's. Zoals Tabel 8 aantoont, zijn er t.a.v. de periode van de vorige samenwerkingsovereenkomst 2014-2018 geen fundamentele wijzigingen gebeurd in het portfolio aan vastgoed- en projectontwikkeling. Net zoals bij de bedrijfsinvesteringen heeft LRM de ambitie om in al zijn vastgoedinvesteringen op termijn en in gunstige condities uit te kunnen stappen.

Tabel 8: Overzicht vastgoed- en projectontwikkeling LRM (op 27/09/2023)

Type vastgoed- en projectontwikkeling	Projecten
Bedrijventerreinen	Kmo-zone Leuerbroek Kinrooi, Kristalpark III Lommel, Tessenderlo Schoonhees, Brustem St-Truiden, Lanklaar Dilsen-Stokkem, Nieuwe Bunders Maasmechelen, Herk-de-Stad
Bedrijfsgebouwen	Ridgid (Sint-Truiden), Punch Powertrain (Sint-Truiden)
Incubatoren	Corda INCubator (Hasselt), Greenville (Houthalen-Helchteren), C-mine Crib (Genk), Agropolis (Kinrooi), BioVille (Diepenbeek), DronePort Incubator (Sint-Truiden), IncubaThor (Genk)
Campussen	Corda Campus (Hasselt), Thor Park (Genk), DronePort Campus (Sint-Truiden).
Belevingssites	be-MINE (Beringen), Terhills (Maasmechelen)

Verdeeld over investeringsthema's toont Figuur 18 aan dat de investeringen zich voor de periode 2018-2022 voornamelijk situeren in het domein Ruimte & beleving (63,5% van de investeringen, verspreid over 9 projecten), gevolgd door Technologie & diensten (17,8% van de investeringen, verspreid over 3 projecten).

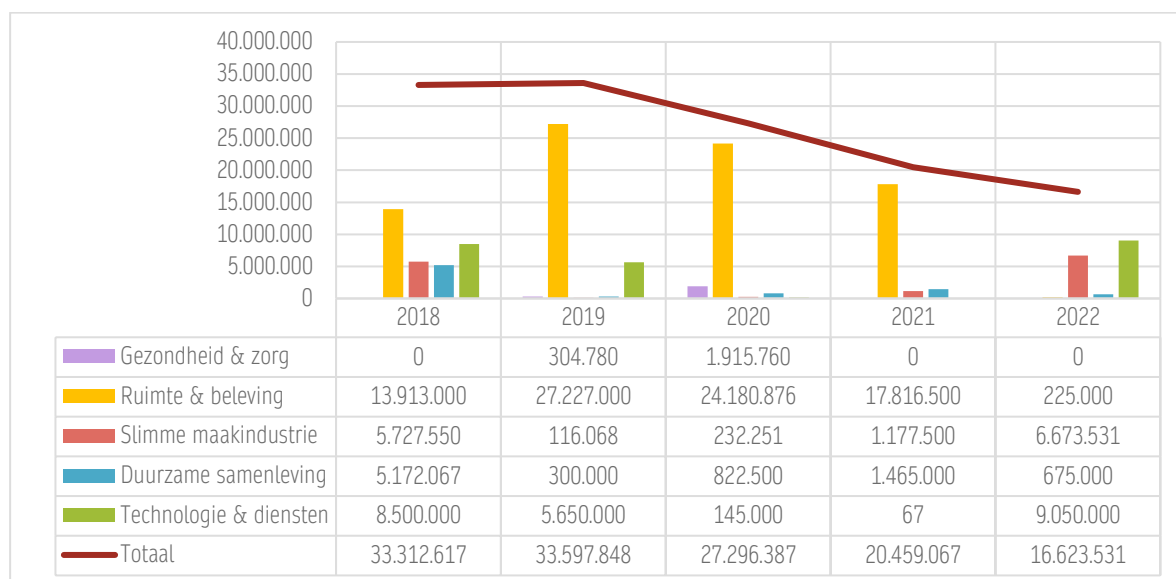
Figuur 18: Spreiding van vastgoed- en projectontwikkeling volgens investeringsthema, 2018-2022 (n=21)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

Figuur 19 toont dat op jaarbasis het totaalbedrag aan vastgoedinvesteringen daalde van 33,31 miljoen euro in 2018 naar 16,62 miljoen euro in 2022.

Figuur 19: Evolutie van vastgoedinvesteringen op jaarbasis en per domein (in euro), 2018-2022 (n=21)



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

5.3.2 Ontwikkelingen binnen de vastgoedprojecten in de voorbije periode

Incubatoren

Verschillende incubatoren zijn erg klein van schaal en momenteel weinig of niet rendabel. In 2019 keurde LRM, vanuit een budgettaire bezorgdheid, de visienota Incubator 2.0 goed met verbetervoorstellen om tot een **rationalisering en betere positionering van de incubatoren** te komen. Dit resulteerde in volgende acties:

- ▶ LRM investeerde samen met partners in de Agropolis-incubator (Kinrooi) die gefocust is op innovatieve en milieubewuste landbouw en openging in 2019;
- ▶ Met het oog op meer samenwerking werd in 2019 de Corda INCubator (vroeger een aparte nv) geïntegreerd in Corda Campus nv en verhuisd naar een nieuwe en ruimere locatie in Hasselt;
- ▶ De mode-incubator Mia-H in Hasselt werd in 2020 stopgezet en de werking werd ingekanteld in Hogeschool PXL;
- ▶ Bikeville in Beringen werd in 2020 verkocht aan Belgian Cycling Factory;
- ▶ Incubator Greenville (Houthalen-Helchteren) kampte met zware financiële problemen en werd in 2022 100% eigendom van LRM, die met een make-over de incubator nieuw leven wil inblazen;
- ▶ IncubaThor (Genk) die focust op energietransitie, slimme maakindustrie en technologie, werd geïntegreerd in de campus Thor Park nv.
- ▶ C-mine Crib (Genk) blijft een aparte nv, maar wordt operationeel aangestuurd vanuit campus Thor Park nv.
- ▶ De incubator BioVille (Diepenbeek) werd versterkt met extra infrastructuur. LRM zoekt ook naar afstemming met de Health Campus die onder impuls van POM Limburg wordt ontwikkeld.

Campussen⁵⁴

- ▶ In een eerste masterplan 1.0 werd Corda Campus ontwikkeld. In de periode 2015-2022 werd de site gesaneerd, werden oude gebouwen gesloopt en nieuwe gebouwen gerealiseerd (Corda 2 en 3⁵⁵). In 2021 keurde de raad van bestuur een masterplan 2.0 goed voor de **Corda Campus** (Hasselt):
 - Corda Campus wil haar rol als toonaangevende technologie- en innovatiecampus binnen Europa bevestigen. De deelprojecten binnen het masterplan 2.0 zullen in een nieuwe vennootschap worden gerealiseerd. De investering in dit masterplan 2.0 wordt geraamd op 156,2 miljoen euro.
 - De Corda Arena, de eerste digitale arena van het Europese vasteland, is momenteel in ontwikkeling en wordt de eerste concrete realisatie in het nieuwe masterplan. De Corda Arena wordt met 10.000 m² de eerste en grootste digitale arena van het vasteland. Toerisme Vlaanderen investeert mee in het project, omdat het zorgt voor een geheel nieuwe beleving inzake (bedrijfs)events, nationale congressen en internationale bijeenkomsten. De oplevering van het project was voorzien in 2025, maar er is beroep ingediend tegen de bouwvergunning.
- ▶ DronePort is de campus voor technologiebedrijven die actief zijn in de bemande en onbemande luchtvaartsector in Sint-Truiden. Het is een initiatief van LRM nv, stad Sint-Truiden, POM Limburg en een private investeerder JK Invest. Een strategische oefening werd door LRM ingezet om de verlieslatende DronePort Campus in Sint-Truiden beter te positioneren. Op 10 maart 2023 werd aangekondigd dat Brussels Airport Company (BAC) werd aangetrokken als nieuwe strategische investeerder in de **DronePort Campus**. POM Limburg stapte naar aanleiding van deze transactie uit de vennootschap DronePort.
- ▶ Het **Thor Park** in Genk (89 hectare) is een globaal herbestemmingsproject op de voormalige mijnsite van Waterschei. Op 19 december 2020 kondigden LRM, stad Genk en KU Leuven aan dat ze samen Thor Park nv zouden oprichten en een investering zouden doen voor 40 miljoen euro, om de campus te doen doorgroeien. De site omvat technologisch onderzoek, talentontwikkeling en industriële bedrijvigheid. O.a. EnergyVille is hier gevestigd, waar onderzoekers van de SOC's imec en VITO, KU Leuven en UHasselt samenwerken. Thor Park wil zich in de komende jaren verder ontwikkelen tot een magneet voor innovatieve bedrijven, met belangrijke focus op de energie- en maaksector. In 2021 werd de omgevingsvergunning bekomen en de aanbesteding opgestart van het gloednieuwe gebouw voor slimme maakindustrie, FacThory genaamd. Het gebouw zal bestaan uit productiehallen, kantoorruimtes, labo's en testruimtes waar processen voor automatisatie, digitalisering en robotisering uitgewerkt en getest kunnen worden. Het is de bedoeling om het slimme maakgebouw op termijn te laten groeien van 8.000m² naar in totaal 30.000m². Het is de eerste concrete stap in de realisatie van een slimme maak campus op deze site die op tien jaar tijd 5.000 extra jobs moet opleveren. De investering van 16 miljoen euro wordt mede mogelijk gemaakt dankzij subsidies vanwege EFRO (zie sectie 7.5) en vanuit het beleidsdomein EWI van de Vlaamse overheid.

Bedrijventerreinen

- ▶ LRM is actief in het herbestemmen, ontwikkelen en beheren van bedrijventerreinen en bedrijfsgebouwen. Voorbeeldprojecten zijn Kristalpark III (Lommel) en de Ducatt-site (Lommel).
 - In 2018 werd op Kristalpark III (Lommel) het zonnepark Kristal Solar Park nv opgericht en in 2020 werd het in gebruik genomen.

⁵⁴ LRM heeft drie campussen die als dusdanig werden opgericht: Corda Campus, Thor Park en DronePort Campus. Daarnaast heeft LRM 7 incubatoren, die meestal gehuisvest of geïntegreerd zijn in een campus. In de incubatoren worden start-ups en scale-ups partners, ondersteuning en begeleiding aangeboden bij het uitwerken van hun businessidee. Op de campussen wordt aan bedrijven in uiteenlopende sectoren infrastructuur aangeboden in combinatie met interactie met een gelijkgestemde community, met kennisinstellingen en met de overheid. Buiten de campussen kunnen bedrijven ook terecht op de bedrijventerreinen, waar ze op eigen kracht verder groeien.

⁵⁵<https://www.lrm.be/nieuws/corda-2-en-3-zorgen-voor-5000-werknemers-op-hasseltse-technologiecampus>.



- In 2016 werd Punch Powertrain verkocht aan de Chinese Yinyi groep. Deel van de afspraak was dat de hoofdzetel van Punch Powertrain in Sint-Truiden zou blijven in de gebouwen die ook na de verkoop eigendom zijn gebleven van LRM. De hoofdzetel werd op deze manier verankerd in Sint-Truiden. Het huurcontract voor dit vastgoed loopt nog 15 jaar. Deze transactie werd via LRM Lease nv gestructureerd.
- De voormalige Ducatt/Emgo-site in Lommel is een brownfield⁵⁶-site met een versnipperde eigendomsstructuur (private & publieke eigenaars) van in totaal 35,7 ha. Er heeft zich in 2022 een buitenlandse investeerder aangediend die de ganse site wil verwerven en herontwikkelen. De lead werd aangebracht door FIT en VLAIO. Een aanvraagdossier voor een brownfield-convenant werd ingediend door LRM Lease nv in naam van alle betrokken eigenaars en gegrond en ontvankelijk verklaard. De onderhandelingen hierover lopen momenteel.

Mijnsites

- ▶ Op de **Terhills-site** (Dilsen-Stokkem en Maasmechelen) werd in 2021 Terhills Resort geopend, een investering van meer dan 100 miljoen euro. Het Terhills-hotel werd in 2018 door de LRM-groep in eigen beheer genomen, nadat het een aantal jaren door Different Hotels Group werd uitgebaat. Het betreft een tijdelijke oplossing tot er een alomvattend exploitatiemodel voor Terhills als geïntegreerde site is. De Vlaamse Regering kende verder in 2020 een projectsubsidie van 418.000 euro toe voor het project "Slimme mobiliteit Terhills" voor een testproject rond elektrisch aangedreven zelfrijdende shuttles op de Terhills-site.⁵⁷ Naast deze subsidie werden er ook middelen voorzien uit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) en werd er op 31 maart 2020 een cofinanciering vanuit het beleidsdomein EWI (Hermesfonds) toegekend voor een bedrag van 419.000 euro.⁵⁸
- ▶ De mijnsite van Beringen wordt herontwikkeld door **be-MINE** nv, een samenwerking tussen LRM en private ontwikkelaars. Het doel is om van de site een internationale attractie te maken. Toerisme Vlaanderen investeerde in 2019 350.000 euro in de bouw van een eventlocatie in de voormalige elektriciteitscentrale op de be-MINE-site. De elektriciteitscentrale werd intussen verkocht aan, en wordt op heden uitgebaat door, een private ondernemer. Voorts heeft be-MINE in het najaar van 2022 een omgevingsvergunning aangevraagd voor het be-NATURE-project, waarmee het behoud van de kolenwasserijen 1 en 3 wordt gewaarborgd en tevens een eerste deel van de kolenwasserijen wordt herbestemd. De kostprijs van het project wordt geraamd op 15 miljoen euro en wordt gefinancierd door Toerisme Vlaanderen, Agentschap Onroerend Erfgoed, stad Beringen, be-MINE nv en een aantal privé-investeerders. In 2022 werd 4,45 miljoen euro ter beschikking gesteld door de Vlaamse Regering aan Toerisme Vlaanderen die op grond van een subsidiebesluit aan LRM werd toegekend voor de financiering van de realisatie van het project 'be-NATURE'. Be-MINE heeft daarnaast in november 2022 een vernieuwd plan voorgesteld voor de ontwikkeling van Houtpark, een woonproject van meer dan 300 woningen op de mijnsite van Beringen. Een eerste vergunningsaanvraag werd eerder in 2022 ingetrokken om tot een breder gedragen woonproject te komen⁵⁹. Daarom werden er aanpassingen doorgevoerd aan het plan. Een herwerkte vergunningsaanvraag voor de verkaveling van Houtpark werd ingediend op 01 maart 2023. Er werd een vergunning onder voorwaarden afgeleverd in oktober 2023. De beroepstermijn is nog niet afgerond (d.d. 25/10/2023).

⁵⁶ Een brownfield is een geheel van verwaarloosde of onderbenutte gronden die zodanig zijn aangetast, dat zij slechts gebruikt of opnieuw kunnen worden gebruikt door middel van structurele maatregelen. Voor meer info: <https://www.vlaio.be/nl/begeleiding-advies/bedrijfslocatie/brownfield-herontwikkeling/wat-is-een-brownfield-en-brownfield>.

⁵⁷ <https://beslissingenvlaamse-regering.be/?dateOption=select&endDate=2020-04-10T21%3A59%3A59.000Z&ministerFirstName=Lydia&ministerId=5fed907ee6670526694a06d2&ministerLastName=Peeters&startDate=2020-04-09T22%3A00%3A00.000Z>

⁵⁸ <https://www.efro-projecten.be/nl/zoek-een-europees-project/slimme-mobiliteit-terhills-595/>

⁵⁹ <https://www.lrm.be/nieuws/2022-04-be-mine-nv-trekt-vergunningsaanvraag-voor-woonontwikkeling-houtpark>



5.4. Fund-of-fund-investeringen

LRM kan volgens artikel 8 van de samenwerkingsovereenkomst investeren in een investeringsfonds (fund-to-fund-investering) om eigen sectoren te versterken, om waardenketens rond een Limburgs bedrijf te versterken of om te connecteren met kenniscentra en ecosystemen teneinde versneld kennis te ontsluiten voor Limburgse bedrijven. In de periode 2018-2022 (zie Tabel 9) heeft LRM voor een totaal van 11,66 miljoen euro in fund-of-funds geïnvesteerd gerelateerd aan de investeringsthema's Gezondheid & zorg, Slimme maakindustrie en Technologie & diensten. De totale stock aan fund-of-fund-investeringen evolueerde daarmee van 16,51 miljoen euro in 2018 naar 22,06 miljoen euro in 2022 (zie Figuur 20).

Tabel 9: Kapitaalvolstortingen per jaar per investeringsthema en investeringsplatform (in euro), 2018-2022

Investeringsfondsen	2018	2019	2020	2021	2022
Gezondheid & zorg	1.125.000	750.000	990.750	1.072.393	856.909
QBIC II	625.000	250.000		250.000	250.000
QBIC III					250.000
Vesalius Biocapital Sicar II	500.000		500.000		
Vesalius Biocapital Sicar III		500.000	490.750	822.393	356.909
Slimme maakindustrie	1.155.000	1.200.000	591.300	757.300	1.195.500
D2E capital	875.000				
D2E capital II	280.000	1.200.000		400.000	600.000
IN2ACTION CAPITAL			234.000		
INDUSTRAYA			357.300	357.300	595.500
Technologie & diensten	621.998		390.822	105.000	857.500
9.5 MAGNITUDE VENTURES			390.822	105.000	232.500
Capital-E-II	621.998				625.000
Totaal	2.901.998	1.950.000	1.972.872	1.934.693	2.909.909

Figuur 20: Jaarlijkse stock fund-of-fund-investeringen per investeringsplatform (in euro), 2018-2022

	2018	2019	2020	2021	2022
9.5 MAGNITUDE VENTURES	0	0	390.822	495.822	728.322
Capital- E II	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.875.000
Capricom Cleantech Fund	3.687.500	3.087.500	3.087.500	3.087.500	2.87.500
D2E Capital	195.750	195.750	195.750	195.750	195.750
D2E Capital II	280.000	1.480.000	1.480.000	1.880.000	1.680.000
I-Minds	50.0000	50.0000	50.0000	50.0000	0



IN2ACTION CAPITAL	0	0	234.000	234.000	0
Industria	0	0	357.300	714.600	1.310.100
Limburgs Klimaatfonds	25.000	25.000	25.000	0	0
Ondernemerstalent	0	0	0	0	0
QBIC II	625.000	875.000	875.000	1.125.000	1.375.000
QBIC III	0	0	0	0	250.000
StroomInvest	61.000	0	0	0	0
Vesalius Biocapital Sicar	3.758.596	3.736.687	3.736.687	3.736.687	3.527.614
Vesalius Biocapital Sicar II	3.831.534	3.831.534	4.120.965	3.411.388	3.411.388
Vesalius Biocapital Sicar III	750.000	1.250.000	1.740.750	2.563.144	2.920.053
Totaal	16.514.380	17.781.471	19.543.774	20.743.890	22.060.727

Bron: LRM





6 / Financiële analyse

6.1. Analyse financiële structuur van LRM

Aan de hand van de geconsolideerde balans en de resultatenrekening van LRM in de periode 2018-2022 wordt in de volgende paragrafen de financiële structuur van LRM geanalyseerd. De financiële analyse gebeurt aan de hand van de jaarrekeningen, zoals gerapporteerd in de jaarverslagen van LRM.

6.1.1 Analyse van de balans

Tabel 10: Geconsolideerde balans LRM 2018-2022 (in 1.000 euro)

	2018	2019	2020	2021	2022
Activa					
Vaste activa	447.501	508.542	527.676	568.826	574.809
Oprichtingskosten	1	1			
Immateriële vaste activa	1.511	1.423	1.193	999	756
Positieve consolidatieverschillen	6.963	4.712	3.859	3.710	8.596
Materiële vaste activa	297.797	369.208	390.741	394.207	384.868
Financiële vaste activa	141.230	133.199	131.883	169.910	180.588
Viottende activa	198.443	141.982	152.081	175.541	183.761
Vorderingen op meer dan een jaar	52	30	311	763	279
Vorraden en bestellingen in uitvoering	30.681	30.508	28.094	25.186	21.264
Vorderingen op ten hoogste een jaar	25.378	19.432	23.689	26.426	51.867
Geldbeleggingen	82.500	48.221	5.931	12.999	8.400
Liquide middelen	59.045	43.012	93.282	108.822	100.768
Overlopende rekeningen	787	779	774	1.345	1.183
Totaal der activa	645.944	650.524	679.757	744.367	758.570
Passiva					
Eigen vermogen	401.285	386.862	434.532	492.822	505.067
Kapitaal	208.047	208.047	258.047	313.047	313.047
Herwaarderingsmeerwaarden	8.110	8.110	7.896	7.896	7.838
Geconsolideerde reserves	168.591	154.767	151.677	153.767	155.343

Negatieve consolidatieverschillen	2.007	2.006	1.761	3.427	3.462
Kapitaalsubsidies	14.530	13.932	15.151	14.685	25.377
Belangen van derden	22.928	18.712	19.839	19.200	19.238
Voorzieningen, uitgestelde belastingen en belastinglatenties⁶⁰	21.986	22.322	20.354	20.596	26.374
Voorzieningen voor risico's en kosten	20.599	21.029	19.057	19.468	21.577
Uitgestelde belastingen en belastinglatenties	1.387	1.293	1.297	1.128	4.797
Schulden	199.745	222.628	205.032	211.749	207.890
Schulden op meer dan een jaar	124.728	141.385	146.773	153.858	143.943
Schulden op ten hoogste een jaar	74.015	80.227	57.375	51.646	57.647
Overlopende rekeningen	1.002	1.002	884	6.245	6.300
Totaal der passiva	645.944	650.524	679.757	744.367	758.570

Bron: LRM

Vaste activa

In de periode 2018-2022 stegen de vaste activa met meer dan 28% (tegenover een stagnatie in de periode 2014-2017). Deze toename is het gevolg van een significante toename van zowel de materiële vaste activa (+29%), financiële vaste activa (+28%) als positieve consolidatieverschillen (+23%).

De sterke stijging van de materiële vaste activa in deze periode is het gevolg van bijkomende investeringen in gebouwen en terreinen, alsook de ingebruikname van de nieuwe gebouwen. Vooral de ontwikkeling en ingebruikname van verschillende faciliteiten op Terhills in deze periode (hotel, MICE-faciliteiten⁶¹, Terhills Resort, enz.), de twee nieuwe gebouwen (Corda 2 en 3) op de Corda Campus, en de ontwikkeling van Kristal Solar Park drukten hun stempel op deze stijging.

De stijging in de financiële vaste activa is vooral toe te schrijven aan een toename van de post 'Andere financiële vaste activa' door de aanschaf van deelnemingen die buiten de consolidatiekring worden gehouden.

Vlottende activa

De vlottende activa namen tussen 2018 en 2022 licht af (-7%) (tegenover een sterke stijging van +219% in de periode 2014-2017). In deze periode daalden vooral de geldbeleggingen (-90%), terwijl de liquide middelen toenamen (+71%) en vooral ook vorderingen op ten hoogste één jaar (+104%) en meer dan één jaar (+437%).

LRM heeft anno 2022 geconsolideerd op zijn balans voor 100 miljoen euro aan liquide middelen. Deze liquide middelen vertegenwoordigen ongeveer 55% van de vlottende activa en 13% van het totale LRM-vermogen. Enkelvoudig beschikt LRM over 45,3 miljoen euro aan liquide middelen. Deze middelen zijn onmiddellijk beschikbaar om te investeren in nieuwe opportuniteiten.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen steeg in de periode 2018-2022 van 401 miljoen euro naar 505 miljoen euro (+26%). Dit is vooral het gevolg van de kapitaalverhoging door de Vlaamse overheid van 5 miljoen euro in 2020 en de eerste schijf (50 miljoen euro) van de kapitaalverhoging van 100 miljoen euro, die werd opgevraagd en gestort in 2020 en de tweede schijf in 2021. Tegelijk daalden de geconsolideerde reserves met 8%, tot 155 miljoen euro in 2022.

⁶⁰ Belastingen die in de toekomst moeten worden betaald, maar waarvan een bedrijf nu al weet hoeveel ze zullen bedragen. Dit bedrag wordt door het bedrijf gereserveerd op de balans.

⁶¹ Meetings, Incentives, Conferences & Exhibitions.



Dit door het putten uit de reserves voor het uitkeren van dividenden die hoger lagen dan het geconsolideerde jaarresultaat in een aantal jaren.

Belangen van derden

De belangen van derden hebben betrekking op participaties van derden in het kapitaal van de dochterondernemingen van LRM nv. De belangen van derden verminderden met 16% doorheen de periode.

Voorzieningen, uitgestelde belastingen en belastinglatenties

De voorzieningen, uitgestelde belastingen en belastinglatenties stegen in de periode 2018-2022 met 20%. Deze toename is vooral toe te schrijven aan de post 'Uitgestelde belastingen en belastinglatenties' die in 2022 meer dan verviervoudigde, van 1,1 miljoen euro naar 4,8 miljoen euro, met name door uitgestelde belastingen op kapitaalsubsidies bij Corda Campus nv, Corda Campus 2.0 nv en Terhills nv.

Schulden

De schulden van LRM bleven doorheen de periode relatief gelijk (+4%). Wel is er een verschuiving in de verhouding schulden op meer dan één jaar (+15%) versus schulden op ten hoogste één jaar (-22%). De belangrijkste schulden op meer dan één jaar betreffen in 2022 openstaande leningen voor de ontwikkeling van activiteiten door Corda Campus nv (48 miljoen euro) voor enerzijds de nieuwbouw van bedrijfsruimte voor de ondernemingen Punch Powertrain en Ridge Tool Europe (merknaam RIDGID)⁶² en anderzijds voor de financiering van de aankoop van de Punch-site door LRM Lease nv (25,8 miljoen euro) en voor de bouw van het vakantiepark door Terhills nv. Verder heeft Kristal Solar Park nv een leasingschuld⁶³ van 21,5 miljoen euro voor de bouw van het zonnepark.

6.1.2 Analyse van de resultatenrekening

Tabel 10: Geconsolideerde resultatenrekening LRM (2018-2022) (in 1.000 euro)

	2018	2019	2020	2021	2022
Bedrijfsopbrengsten	42.101	38.623	39.532	58.197	81.836
Bedrijfskosten	49.365	46.578	45.173	59.448	73.537
Bedrijfswinst (+)/(-)	- 7.264	- 7.955	- 5.641	- 1.251	8.299
Financiële opbrengsten	24.899	27.036	37.665	72.878	30.292
Financiële kosten	19.210	30.152	32.006	59.422	23.961
Winst/verlies uit de gewone bedrijfsuitoefening voor belasting (+)/(-)	- 1.575	- 11.071	18	12.205	14.630
Uitzonderlijke opbrengsten	6.566	3.174			
Uitzonderlijke kosten	24.403	6.679			
Winst/verlies van het boekjaar voor belasting (+)/(-)	- 1.464	- 11.079	- 692	12.205	14.630
Onttrekking mn de uitgestelde belastingen en belastinglatenties	224	94	99	66	67

⁶² LRM investeerde in 2015 7,5 miljoen euro voor een nieuw gebouw voor RIDGID in Sint-Truiden. RIDGID was voorheen in Haasrode gevestigd. <https://www.ridgid.eu>

⁶³ Een financiële verplichting ten aanzien van een leaseovereenkomst.



Belastingen op het resultaat (+)/(-)	113	569	809	1.102	3.619
Winst/verlies van het boekjaar (+)/(-)	- 1.464	- 11.079	- 692	11.169	11.078
Aandeel in resultaat vennootschap met vermogensmutatie	1.184	1.376	2.201	1.122	673
Geconsolideerde winst/verlies (+)/(-)	- 280	- 9.703	1.509	12.291	11.751

Bron: LRM

Bedrijfsopbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten van LRM bestaan uit:

- ▶ omzet,
- ▶ voorraadwijzigingen,
- ▶ geproduceerde vaste activa,
- ▶ andere opbrengsten, en
- ▶ niet-recurrente bedrijfsopbrengsten.

Uit Tabel 10 blijkt dat de bedrijfsopbrengsten gestegen zijn van 42,1 miljoen euro in 2018 naar 81,8 miljoen euro in 2022. In 2022 zorgde het Terhills-vakantiepark voor een grote omzetsijging. Daarnaast waren er ook hogere opbrengsten van de zonneparken (Kristal Solar Park in Lommel, Floating PV in Dessel), het batterijpark Terhills (Maasmechelen en Dilsen-Stokkem) en uit de verkoop van gronden. De omzet betreft tevens voor 23,2 miljoen euro ontvangen huurgelden en gemeenschappelijke lasten uit volgende dochterondernemingen: Corda Campus nv, Corda Parking nv, Terhills nv, Greenville nv, LSDC nv, LRM Lease nv en DronePort nv. De andere bedrijfsopbrengsten bestaan uit doorgerekende kosten aan derden, subsidies en diverse ontvangen vergoedingen.

Bedrijfskosten

De totale bedrijfskosten van LRM bestaan uit:

- ▶ handelsgoederen,
- ▶ diensten & diverse goederen,
- ▶ bezoldigingen,
- ▶ afschrijvingen & waardeverminderingen,
- ▶ waardevermindering op handelsvorderingen,
- ▶ voorzieningen voor risico's & kosten, en
- ▶ andere bedrijfskosten.

Traditioneel nemen de bezoldigingen, diensten en diverse goederen en afschrijvingen en waardeverminderingen (in afnemende volgorde) het grootste aandeel in de bedrijfskosten. In de periode 2018-2022 stegen de bedrijfskosten van 49,4 miljoen euro in 2018 naar 73,5 miljoen euro in 2022. In 2022 is dit vooral toe te schrijven aan de stijging van de rubriek 'diensten & diverse goederen' bij het Terhills-vakantiepark en de afschrijvingen. Bij de andere bedrijfskosten was er een stijging door het aanleggen van een provisie voor de betaling van een eventuele overwinstbelasting op zonneparken.



Bedrijfswinst

In de periode 2018-2021 overstegen de bedrijfskosten steeds de bedrijfsopbrengsten, zodat er jaarlijks een bedrijfsverlies genoteerd werd. In 2022 is er 8,29 miljoen euro bedrijfswinst.

Financiële opbrengsten

De financiële opbrengsten vallen uiteen in:

- ▶ recurrente financiële opbrengsten
 - opbrengsten uit financiële vaste activa,
 - opbrengsten uit vlottende activa, en
 - andere financiële opbrengsten
- ▶ niet-recurrente financiële opbrengsten.

De opbrengsten uit vlottende activa bestaan hoofdzakelijk uit interesten van zichtrekeningen, interesten van overbruggingsfinancieringen toegekend aan deelnemingen bij Mijnen nv en de ontvangen dividenden van het discretionair beheer. De andere financiële opbrengsten werden opgebouwd uit volledig gerealiseerde meerwaarden op de verkoop van obligaties en van participaties die onder de geldbeleggingen geboekt staan, de in resultaat genomen kapitaalsubsidies en ontvangen betalingskortingen van leveranciers.

De niet-recurrente financiële opbrengsten zijn gelinkt aan de verkoop van participaties en terugnames van waardeverminderingen op financiële vaste activa.

De financiële opbrengsten van LRM stegen van 24,9 miljoen euro in 2018 tot 72,9 miljoen euro in 2021, om vervolgens terug naar 30,3 miljoen euro te zakken in 2022. De grote stijging in 2021 heeft voornamelijk te maken met een stijging in de niet-recurrente financiële opbrengsten waarvan 10,1 miljoen euro door de verkoop van participaties en 56,2 miljoen euro via de terugname van waardeverminderingen op financiële vaste activa.

Financiële kosten

De financiële kosten worden als volgt opgedeeld:

- ▶ recurrente financiële kosten
 - kosten van schulden,
 - afschrijvingen op positieve consolidatieverschillen,
 - waardeverminderingen op vlottende activa, en
 - andere financiële kosten
- ▶ niet-recurrente financiële kosten.

De financiële kosten stegen in 2018 van 19,2 miljoen euro naar 59,4 miljoen euro in 2021 om vervolgens in 2022 te dalen naar 24,0 miljoen euro. De sterke stijging in 2021 is toe te schrijven aan niet-recurrente financiële kosten die stegen van 26,2 miljoen euro naar 47,3 miljoen euro. Enerzijds bleekt uit de jaarlijkse evaluatie van de portefeuille dat bijkomende waardeverminderingen vereist waren van 6,6 miljoen euro. Anderzijds werden er minderwaarden gerealiseerd van 40,7 miljoen euro op participaties/leningen die reeds in het verleden waren voorzien en nu definitief uit de boekhouding werden geboekt.



Uitzonderlijk opbrengsten

De uitzonderlijke opbrengsten worden enkel gerapporteerd in de jaarverslagen van 2018 en 2019 en bestaan o.a. uit de terugneming van eerder aangelegde provisies die gedurende die jaren effectief gerealiseerd werden.

Er werden enkel uitzonderlijke kosten gerapporteerd in de jaarverslagen van 2018 en 2019.

Aandeel in resultaat vennootschap met vermogensmutatie⁶⁴

Hieronder wordt de waarde geboekt van het aandeel van de LRM-groep in het resultaat van de vennootschappen waarin de groep een minderheidsparticipatie heeft en waarop vermogensmutatie⁶⁵ is toegepast.

Winst/verlies van het boekjaar

LRM leed in 2018 en 2019 een verlies. 2020 werd afgesloten met een klein positief resultaat, waarna in 2021 en 2022 telkens een winst van boven de 10 miljoen euro werd gerealiseerd (Figuur 25 in de evaluatie van het operationeel kader van LRM geeft dit weer – zie sectie 8.3). Het boekjaar 2022 sluit af met een geconsolideerde winst van 11,7 miljoen euro.

6.2. Uitkering van dividenden

In artikel 13 van de samenwerkingsovereenkomst wordt bepaald dat LRM, in uitvoering van het protocol dat op 9 juni 2008 werd afgesloten tussen de provincie Limburg en het Vlaamse Gewest, dient te streven om jaarlijks een dividend van minstens 10 miljoen euro uit te keren op voorwaarde dat in de periode van deze samenwerkingsovereenkomst de beschikbare gereserveerde winst niet daalt onder 144 miljoen euro. Het Vlaamse Gewest draagt dit dividend vervolgens integraal over aan de Stichting Limburg Sterk Merk (LSM). De opbrengsten van deze dividenden zijn bijgevolg bestemd voor de provincie Limburg. Bovengenoemd protocol werd op 19 januari 2018 vernieuwd en voorziet dat de uitkering van een jaarlijks dividend door LRM aan het Vlaamse Gewest – voor zover de bevoegde organen van LRM beslissen over te gaan tot een winstuitkering – en doorstorting daarvan aan de Stichting LSM minstens tot 30 september 2025 gehandhaafd wordt.

In de periode 2018-2022 heeft LRM een gecumuleerd resultaat geboekt van 16,9 miljoen euro. In dezelfde periode is er 40 miljoen euro dividend uitgekeerd aan het Vlaamse Gewest. Ondanks de slechtere resultaten in de jaren 2018-2020, werd toch beslist om jaarlijks een dividend uit te keren. In de jaren 2019 en 2020 werd echter wel beslist om slechts 5 miljoen euro aan dividenden uit te keren, in afwijking van de inspanningsverbintenis uit de samenwerkingsovereenkomst om jaarlijks 10 miljoen euro dividenden uit te keren aan het Vlaamse Gewest. Dit betekent dat LRM in deze periode uit haar financiële reserves putte voor het betalen van dit dividend (zie sectie 8.3.1). Dit is in sterk contrast met de periode 2014-2017 toen ook een gecumuleerd dividend van 40 miljoen euro werd uitgekeerd aan het Vlaamse Gewest, maar dit op een totaal resultaat van ongeveer 195 miljoen euro. In 2014-2017 werd met andere woorden slechts 20% van de cumulatieve winsten uitgekeerd als dividend en bleef 80% ter beschikking om te herinvesteren in de activiteiten van LRM.

⁶⁴ Wanneer op een deelneming de vermogensmutatiemethode wordt toegepast, wordt zij in de geconsolideerde balans opgenomen voor het bedrag dat overeenkomt met het deel van het eigen vermogen van de betrokken vennootschap, inclusief het resultaat over het boekjaar, dat deze deelneming belichaamt.

⁶⁵ De vermogensmutatie in een bepaalde periode bestaat uit het totaal van baten en lasten, inclusief winsten en verliezen, die de onderneming met haar bedrijfsactiviteiten genereerde.





7 / Rol en positie van LRM in de beleidsdoelstellingen van verschillende beleidsniveaus

In dit hoofdstuk worden de rol en positie van LRM met betrekking tot de beleidsdoelstellingen op de verschillende beleidsniveaus geschetst. Meerdere van deze doelstellingen komen ook terug in het Strategisch Kader vermeld in de samenwerkingsovereenkomst met LRM. In sectie 8.2 evalueren we in welke mate LRM tegemoetkwam aan de strategische richtlijnen in dit kader. Meer specifiek gaan we in sectie 8.2.6 in op in welke mate LRM bij heeft gedragen aan het ondersteunen van de Vlaamse beleidsdoelstellingen.

7.1. Beleidsdocumenten legislatuur 2014-2019

In het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2014-2019⁶⁶ werd verwacht dat LRM zich specifiek richtte op het ondersteunen en faciliteren van economische bedrijvigheid in de provincie Limburg. Daarbij werd door een cumulverbod aangekondigd om meervoudige subsidiëring of participaties vanuit PMV en LRM voor dezelfde infrastructuur, bedrijven of activiteiten te vermijden. Hiertoe werd een subsidie- en participatiedatabank uitgebouwd. Voorts werd verwacht dat LRM zich concentreerde op het ondersteunen van de uitvoering van SALK om te zorgen voor nieuwe economische activiteit met tewerkstelling in Limburg.

De Beleidsnota Werk, Economie, Wetenschap en Innovatie 2014-2019⁶⁷ bevatte de grote strategische keuzes en opties van de Vlaamse Regering op het vlak van werk, economie, wetenschap en innovatie voor de periode 2014-2019, waarbij de nota de visie weergaf van de functioneel bevoegd minister en dit uitgaande van het Vlaams Regeerakkoord 2014-2019. In deze beleidsnota was het versterken van de toegang tot investeringsmiddelen één van de operationele doelstellingen onder het strategisch doel "Investeren in de randvoorwaarden voor innovatiegedreven ondernemerschap". Hiertoe werd een versterking van de rol van LRM in SALK voorzien en vermeldde de nota dat simultane participaties vanuit PMV en LRM voor dezelfde infrastructuur, bedrijven of activiteiten vermeden moesten worden door de uitbouw van een participatiedatabank.

⁶⁶ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/regeerakkoord-van-de-vlaamse-regering-2014-2019>

⁶⁷ <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/15642>



In de Beleidsbrief Werk, Economie, Wetenschap, Innovati 2018-2019⁶⁸ werd LRM vermeld onder de operationele doelstelling 1.3. “Investeren in de randvoorwaarden voor innovatiegedreven ondernemerschap”. M.b.t. de toegang tot investeringsmiddelen werden de realisaties van LRM in de periode 2017-2018 toegelicht en werd er vooruitgekeken naar de werking 2018-2019, met vermelding van een nieuw incubatorgebouw dat op de Droneport Campus te Brustem (Sint-Truiden) in gebruik genomen werd en de nieuwe samenwerkingsovereenkomst 2019-2024. Verder werden er geen expliciete verwachtingen naar LRM toe geformuleerd.

7.2. Beleidsdocumenten legislatuur 2019-2024

In het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024⁶⁹ wordt de verwachting uitgedrukt dat LRM:

- ▶ zich specifiek blijft richten op het **ondersteunen en faciliteren van economische bedrijvigheid in de provincie Limburg**;
- ▶ **extra inzet op het ondersteunen van beloftevolle start-ups en scale-ups** in hun verdere groei, alsook participeert in innovatieve spin-offs i.s.m. UHasselt en andere onderzoeks- en kennisinstellingen. In 2020 werd hiervoor een kapitaalverhoging van LRM doorgevoerd van 100 miljoen euro;
- ▶ samen met PMV – een voortrekkersrol speelt als **infrastructuurinvesteerder** door te helpen bij het realiseren van infrastructuur- en energieprojecten in Vlaanderen met oog voor **duurzaamheid, zuinig ruimtegebruik en innovatief bouwen**;
- ▶ samen met PMV actief optreedt als ‘**talentvijver**’ en zorgt voor voldoende **opleiding en doorstroming van profielen die het Vlaamse ecosysteem voor risicofinanciering ten goede kunnen komen**;
- ▶ samen met VLAIO, Flanders Investment & Trade (FIT) en PMV de **ontwikkeling van ecosystemen in innovatieve groeisectoren** stimuleert, waar kennis, talent, ondernemerschap en kapitaal worden gebundeld om snelle groeiondernemingen te verankeren en te faciliteren in hun groei en internationalisering;
- ▶ samen met andere investeringsmaatschappijen via hun hefboomwerking verder de uitdagingen van een matuurder wordend ecosysteem aangaat, zoals de **financiering van sterke groeiers** en waar mogelijk de **hefboom van Europese middelen** via bijvoorbeeld de European Investment Bank (EIB) en InvestEU⁷⁰ te gebruiken.

De verwachtingen geformuleerd in het Regeerakkoord 2019-2024 t.a.v. LRM komen eveneens aan bod in de Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024⁷¹. In de Beleids- en Begrotingstoelichtingen (2020-2023) van het beleidsdomein EWI worden daarnaast ook accenten gelegd op:

- ▶ Een **grotere nadruk** in de strategische investeringsfocus op de **vergroening van de economie en de versterking van de samenleving**. Er wordt verwacht dat investeringsmaatschappijen een actief beleid uittekenen rond ESG-financiering (Environmental, Social, Governance) of de bijdrage die ze leveren aan de SDG's;
- ▶ het ondersteunen van de **groei van kmo's in hun economisch herstel**. Hiertoe werd in 2021 een kapitaalverhoging voorzien van 5 miljoen euro om achtergestelde Corona-leningen die PMV zou verstrekken aan LRM-participaties, bij LRM te plaatsen⁷²;

⁶⁸ <https://www.ewi-vlaanderen.be/nieuws/beleidsbrief-werk-economie-wetenschap-en-innovatie-2018-2019>

⁶⁹ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/regeerakkoord-van-de-vlaamse-regering-2019-2024>

⁷⁰ Het InvestEU-programma ondersteunt duurzame investeringen, innovatie en jobcreatie in Europa (<https://investeu.europa.eu>).

⁷¹ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/beleidsnota-2019-2024-economie-wetenschapsbeleid-en-innovatie>

⁷² Door het cumulverbod konden Limburgse bedrijven in de portfolio van LRM geen aanspraak maken op de Corona-leningen van PMV.



- ▶ het **ondersteunen van een versnelde energietransitie** door kapitaal ter beschikking stellen aan ondernemingen die willen investeren in het verduurzamen van hun productieproces, hun infrastructuur en/of bedrijfsvoering. Om dit mogelijk te maken wordt in de Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024 een kapitaalverhoging van 30 miljoen euro bij LRM voorzien.

7.3. SALK en SALKturbo

Met het Strategisch Actieplan voor Limburg in het Kwadraat (SALK) engageerde de Vlaamse Regering zich om in de periode 2013-2019 concrete acties en projecten te realiseren die de economische impact van de sluiting van Ford Genk en de toeleveranciers in Limburg op korte termijn konden milderen. Het plan had van bij de start een tweeledig doel:

- ▶ Onderzoeken met welke acties er op korte termijn extra tewerkstelling gecreëerd kon worden, zodat het banenverlies door de sluiting van Ford Genk en een aantal toeleveranciers zo goed mogelijk opgevangen kon worden;
- ▶ Onderzoeken met welke maatregelen op langere termijn het economisch weefsel van Limburg structureel versterkt kon worden.

Van bij aanvang heeft LRM zich actief ingeschakeld in de uitvoering van SALK. Zo speelde LRM een cruciale rol in de uitrol van de acht zogenaamde “businesscases”⁷³ uit het SALK-actieplan. Deze werden geselecteerd omdat ze voortbouwden op reeds bestaande investeringen en tegelijk van cruciaal belang waren voor de transformatie en verdere economische ontwikkeling van Limburg, met op termijn een significante impact op de private werkgelegenheid. Het betrof:

- ▶ Maakindustrie,
- ▶ Logistiek en mobiliteit,
- ▶ Vrijtijdseconomie en vrijetijdsbeleving,
- ▶ EnergyVille,
- ▶ Creatieve economie, ICT en digitale media,
- ▶ Landbouw, tuinbouw en fruitteelt,
- ▶ Bouw en Limburg CO2-neutraal,
- ▶ Zorginnovatie, biotech en medtech.

In de vorige evaluatie in 2019 werd de rol en bijdrage van LRM tot de realisatie en coördinatie van SALK in zijn verschillende ontwikkelingssporen als een sterkte benoemd: nieuwe instrumenten werden voor de uitvoering van SALK door LRM (opnieuw) op de markt gebracht, zoals de KlimOp-lening en de incubatoren (in deze groeisectoren). Daarnaast werd de nodige bijkomende expertise aangetrokken in deze sectoren waar LRM nog niet ruim actief was.

Mede dankzij de uitvoering van SALK, slaagde de provincie Limburg erin om in de periode 2014-2019 een sociaaleconomische inhaalbeweging te maken tegenover de rest van Vlaanderen. Om de Limburgse economie verder duurzaam te versterken en te versnellen, namen het provinciebestuur en de POM Limburg met ondersteuning van UHasselt en blijvende betrokkenheid van de Vlaamse Regering, begin 2020 het initiatief tot SALKturbo. Dit nieuwe toekomstgerichte actieplan bevat vier prioriteiten:

⁷³ Grote structurerende projecten voor heel specifieke sectoren en speerpunten in Limburg, gebaseerd op een slimme specialisatiestrategie en gericht op clusterbeleid.



- ▶ **competitief Limburg:** verhogen van de competitiviteit van maatschappij, overheid en ondernemingen met aandacht voor ondernemerschap in het gehele maatschappelijke weefsel; versnellen en versterken van innovatie als aantrekkingspool voor kennisbedrijven, toekomstgerichte jobs en (technisch) talent; en de internationale en interregionale interactie vergroten om het Limburgse ondernemingsweefsel te versterken.
- ▶ **duurzaam Limburg:** voorsprong nemen in de klimaatuitdagingen en energietransitie met een Limburgse Green Deal die stoelt op Limburgse innovatiekracht; creëren van economische opportuniteiten via een dynamisch ruimtegebruik, een sterk omgevingsmanagement en het versterken van onze steden en stadskernen; economisch valoriseren van open ruimten door de ontwikkeling van innovatieve verdienmodellen; verder uitrollen van de principes van circulaire economie; en voortrekkersrol opnemen in het verduurzamen van mobiliteit via modal shift en slimme digitale mobiliteitsoplossingen.
- ▶ **inclusief Limburg:** streven naar excellent onderwijs voor elke leerling, waarbij elk talent wordt gehonoreerd; actief inzetten van elk talent op de arbeidsmarkt met specifieke aandacht voor mensen met een langere afstand tot de arbeidsmarkt; ontwikkelen van talent op de schoolbanken én in de praktijk voor een vlotte overgang onderwijs-arbeidsmarkt door promotie van werkplekleren in het algemeen en duaal leren in het bijzonder; talent in Limburg laten groeien en zoveel mogelijk aan Limburg binden om braindrain tegen te gaan; elk Limburgs talent koesteren, op elke leeftijd, door via onderwijs en levenslang leren maximale kansen te bieden op een wendbare loopbaan.
- ▶ **digitaal Limburg:** verhogen van digitale geletterdheid van alle Limburgers via een sterke stimulans van het e-onderwijs; vergroten van de doorgroei kansen van Limburgse ondernemingen via een digitale inhaalbeweging en de introductie van nieuwe technologieën en digitale concepten, o.a. gericht op automatisering en productiviteit, versterken van de Limburgse vrijetijdseconomie via nieuwe vormen van e-beleving; creëren van een data gedreven technologische doorbraak in de Limburgse gezondheids- en welzijnssector.

Net als bij SALK is LRM als publieke regionale investeringsmaatschappij ook betrokken bij SALKturbo. LRM is vertegenwoordigd in de stuurgroep van SALKturbo via algemeen directeur Tom Vanham. Daarnaast heeft LRM in SALKturbo zowel bijgedragen tot de ideeëngeneratie door het afvaardigen van experts in denktanks, als in het uitwerken van concrete SALK-fiches rond mobiliteit, spin-off-beleid en innovatieve laadinfrastructuur op campussen en incubatoren. Zowel in de gesprekken in het kader van de ex-postevaluatie als in de bevraging van HazelHeartwood zetten stakeholders en LRM wel vraagtekens bij de effectiviteit van SALKturbo. In tegenstelling tot SALK werkt SALKturbo niet met een enveloppe aan middelen die verdeeld kan worden, maar doet het een beroep op de leden van de taskforce achter SALKturbo (de Limburgse socio-economische stakeholders, de gemeenten en de organisaties die meegedacht hebben) om zelf de basismiddelen te mobiliseren die nodig zijn om een project waar te maken⁷⁴.

7.4. Bredere langetermijnvisie en -strategie voor Vlaanderen

In de “Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen van de Vlaamse Regering”⁷⁵ (gepubliceerd in 2016) wordt de ambitie voor Vlaanderen voor 2050 als volgt samengevat:

“Het creëren van welvaart en welzijn op een slimme, innovatieve en duurzame manier in een sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen, waarin iedereen meetelt. Die ambitie willen we realiseren door een nieuwe economie, voor een inclusieve samenleving en binnen de ecosysteemgrenzen van onze planeet. De ambitie steunt met andere woorden op drie sterke pijlers: een economische,

⁷⁴ <https://www.salkturbo.be/aanpak>

⁷⁵ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/visie-2050-een-langetermijnstrategie-voor-vlaanderen>



socioculturele en ecologische. De toekomstvisie wordt verder uitgediept aan de hand van negen thema's en schetst per thema de kansen en uitdagingen."

Deze thema's zijn: kennisontwikkeling als drijvende kracht, slimme omgang met materialen, een koolstofarme samenleving, een robuust watersysteem, een duurzame voedselketen, een vlot en veilig mobiliteitssysteem, wonen in een aantrekkelijke omgeving, toegankelijke en hoogwaardige zorg en een wendbare overheid. Tot slot worden in dit visiedocument zeven transitieprioriteiten geformuleerd waarop de Vlaamse Regering prioritair wil inzetten om duurzame langetermijnoplossingen en systeeminnovaties te realiseren: omgaan met en klaar zijn voor disrupties, de sprong maken naar de industrie 4.0, levenslang leren en iedereen aan de slag helpen, demografiestrategie – werk maken van zorg en welzijn 4.0, de transitie naar de circulaire economie doorzetten, werken aan een vlot en veilig mobiliteitssysteem en zorgen voor een energietransitie.

Vizier 2030⁷⁶ (gepubliceerd in 2018) is een tussenstap in het realiseren van Visie 2050 en bundelt de doelen voor een duurzaam Vlaanderen tegen 2030. Tegelijk is Vizier 2030 de Vlaamse vertaling van de SDG's van de Verenigde Naties. 53 duurzaamheidsdoelstellingen⁷⁷ die Vlaanderen wil realiseren tegen 2030 staan centraal in Vizier 2030.

LRM sluit met zijn activiteitenportfolio aan bij meerdere transitieprioriteiten geformuleerd in Visie 2050, zoals de energietransitie (met verschillende energieprojecten, zie sectie 8.2.7), de sprong maken naar een industrie 4.0 (met bv. het FacThory-project rond slimme maakindustrie) en het werken aan een vlot en veilig mobiliteitssysteem (met het onderzoeksproject rond slimme mobiliteit op Terhills).

7.5. Europese en internationale beleidsprioriteiten en evoluties

De Vlaamse beleidsaccenten worden ook beïnvloed door het Europees/internationaal beleid en internationale evoluties. De Europese Raad heeft in zijn strategische agenda voor 2019-2024⁷⁸ vier prioritaire gebieden geïdentificeerd, zijnde: burgers en vrijheden beschermen, een sterke, dynamische economische basis ontwikkelen, bouwen aan een klimaatneutraal, groen, rechtvaardig en sociaal Europa en de Europese belangen en waarden wereldwijd behartigen. Uit deze agenda heeft de Europese Commissie zes prioriteiten vastgesteld voor 2019-2024. Drie⁷⁹ ervan zijn relevant voor de context waarin LRM opereert:

- ▶ **Een Europese Green Deal:** de EU omvormen tot een moderne, hulpbronnefficiënte en concurrerende economie, de natuurlijke omgeving van Europa behouden, de klimaatverandering aanpakken en Europa tegen 2050 koolstofneutraal en hulpbronnefficiënt maken.
- ▶ **Een Europa dat klaar is voor het digitale tijdperk:** de digitale transformatie omarmen door te investeren in bedrijven, onderzoek en innovatie, de gegevensbescherming hervormen, mensen uitrusten met de vaardigheden die nodig zijn voor een nieuwe technologiegeneratie en daarvoor geschikte regels ontwerpen.
- ▶ **Een economie die werkt voor de mensen:** de EU-economie versterken, werkgelegenheid beschermen, ongelijkheid verminderen, bedrijven ondersteunen, de economische en monetaire unie verdiepen en de bankenunie en de kapitaalmarktenunie voltooien.

Via Europese structuur- en investeringsfondsen investeert de Europese Unie in werkgelegenheid, een duurzame en gezonde Europese economie en het milieu. Het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO) is een van de voornaamste financiële instrumenten, met als doel de verschillen tussen de ontwikkelingsniveaus van de

⁷⁶ <https://www.vlaanderen.be/publicaties/vizier2030-een-2030-doelstellingenkader-voor-vlaanderen>

⁷⁷ Een overzicht van de doelstellingen is terug te vinden op: <https://www.vlaanderen.be/uw-overheid/beleid/het-vlaamse-beleid-voor-duurzame-ontwikkeling/vlaamse-strategie-duurzame-ontwikkeling/over-vizier-2030>.

⁷⁸ <https://www.consilium.europa.eu/nl/press/press-releases/2019/06/20/a-new-strategic-agenda-2019-2024/>

⁷⁹ De drie andere prioriteiten zijn: een sterker Europa in de wereld; Bevordering van onze Europese levenswijze; en een nieuwe impuls voor Europese democratie.



Europese regio's te helpen verminderen en de levensstandaard in de minst begunstigde regio's te verbeteren. Europa heeft in het kader van EFRO, Limburg erkend als een transitieregio. Het Vlaamse EFRO-programma 2021-2027 beoogt het versterken van de duurzame groei en concurrentiekracht van Vlaanderen, terwijl het tegelijkertijd de transitie naar een koolstofarme, circulaire en energie-efficiënte economie versnelt. Zo draagt het bij aan een sterke reductie van de Vlaamse CO₂-emissies én de realisatie van de Europese Green Deal. De erkenning van de provincie Limburg als transitieregio heeft tot gevolg dat er een apart budget van 109 miljoen euro voor Limburg voorzien wordt binnen het EFRO-programma en een geïntegreerde territoriale investeringsstrategie (GTI)⁸⁰ voor Limburg⁸¹. De programmastrategie is opgebouwd langs 3 strategische lijnen (2 inhoudelijke prioriteiten en 1 met betrekking tot de aanpak):

► **Slim Vlaanderen:**

- Het ontwikkelen en versterken van de onderzoeks- en innovatiecapaciteit en het invoeren van geavanceerde technologieën;
- De voordelen benutten van digitalisering voor burgers, bedrijven, onderzoeksorganisaties en overheden;
- Het ontwikkelen van vaardigheden voor slimme specialisatie, industriële transitie en ondernemerschap.

► **Duurzaam Vlaanderen:**

- Het bevorderen van energie-efficiëntie en het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen;
- Het bevorderen van hernieuwbare energie overeenkomstig Richtlijn (EU) 2018/2001, met inbegrip van de daarin vastgelegde duurzaamheidscriteria;
- Het bevorderen van klimaatadaptatie en rampenrisicopreventie en weerbaarheid, rekening houdend met op ecosystemen gebaseerde benaderingen;
- Het bevorderen van duurzame multimodale stedelijke mobiliteit als onderdeel van de overgang naar een koolstofneutrale economie.

► **Vlaanderen investeert:** het programma legt sterk nadruk op grotere investeringsprojecten, omdat deze bewezen hebben voor grotere impact te kunnen zorgen.

Op **internationaal vlak** spelen de Verenigde Naties (VN) een essentiële rol in de politieke erkenning van het concept **duurzame ontwikkeling**. De **Sustainable Development Goals** (SDG's), aangenomen in 2015, vormen de operationele pijler in de Agenda voor Duurzame Ontwikkeling. Ze zijn aangevuld met 169 subdoelstellingen die samen de drie dimensies van duurzame ontwikkeling reflecteren, namelijk: het economische, het sociale en het ecologische. Om de vooruitgang naar de verwezenlijking van de doelstellingen en de subdoelstellingen van de Verenigde Naties te volgen, werd een geheel van indicatoren voorgesteld. Op dit moment zijn 231 unieke indicatoren⁸² vastgesteld.

Voorts waren er in de periode 2018-2022 ook **belangrijke internationale evoluties** die de economie en financiële markten hebben beïnvloed:

► De **coronapandemie**, die in 2019 begon, had een enorme impact op de wereldeconomie. In maart 2020 werden lockdowns en reisbeperkingen ingevoerd, wat leidde tot een wereldwijde recessie. In 2020 daalde

⁸⁰ Om de territoriale cohesie te versterken, voorziet het EFRO-programma in het instrument van de "Geïntegreerde Territoriale Investerings" (GTI). Een GTI laat toe dat een specifieke geïntegreerde strategie wordt ontwikkeld, die rekening houdt met de specifieke sociaaleconomische en territoriale kenmerken van het gebied. De GTI Limburg resulteert uit de erkenning van de provincie Limburg als transitieregio. De SALKturbo taskforce fungeert samen met afvaardiging van de EFRO-managementautoriteit als stuurgroep van de GTI Limburg.

⁸¹ <https://www.vlaio.be/nl/media/2193>

⁸² <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list>.



het BBP van België met 5,7% als gevolg van de wereldwijde coronapandemie. In de jaren daarna waren er golven van lockdowns en heropening, waardoor de economische situatie precair bleef. Centrale banken over de hele wereld namen drastische maatregelen om de economie te ondersteunen, waaronder het verlagen van de rentevoeten, terwijl overheden fiscale stimuli, subsidies en investeringen verhoogden.

- ▶ **Stijgende inflatie:** na een periode van lage inflatie zagen veel landen in 2021 en 2022 een aanzienlijke stijging van de inflatie. Dit werd deels toegeschreven aan verstoringen in de toeleveringsketen als gevolg van de coronapandemie, stijgende grondstofprijzen, oververhittingseffecten als gevolg van stimuleringsmaatregelen en de oorlog in Oekraïne.
- ▶ **Duurzaamheid:** er ontstond een groeiende focus op duurzaamheid en Environmental, Social, and Governance (ESG)-factoren in investeringen, met toenemende regelgeving en rapportage-eisen op dit gebied.
- ▶ **Groene transitie:** er werden groeiende inspanningen geleverd om de transitie naar schone energie te versnellen en de CO₂-uitstoot te verminderen. Investeringen in hernieuwbare energie en groene technologieën namen toe.
- ▶ **Digitale transitie:** de coronapandemie versnelde de digitalisering van de economie, met een sterke nadruk op e-commerce, telewerken en online diensten. Dit had invloed op sectoren zoals detailhandel, technologie en telecommunicatie.

T.a.v. deze Europese en internationale beleidsevoluties en ontwikkelingen sluit LRM met zijn focus op duurzaamheid nauw aan bij de groene transitie waar zowel Europees als internationaal (via de SDG's) een belangrijke klemtoon op wordt gelegd. T.a.v. de coronapandemie ondersteunde LRM het Limburgse bedrijfsleven door:

- ▶ betalingsuitstel te bieden voor alle KlimOp- en Plus-leningen;
- ▶ een maand (in april 2020) betalingsuitstel te bieden voor huurders/gebruikers van campussen en incubatoren waarin LRM een meerderheidsparticipatie heeft (later werd nog bijkomend uitstel aangeboden);
- ▶ oplossingen op maat aan te bieden aan LRM-portefeuillebedrijven (bv. rond uitstel van kapitaal- of intreestaflossing of combinaties van producten);
- ▶ het aanbieden van financiële expertise aan de hand van een werkgroep financiële experts als klankbord voor ondernemers uit groeibedrijven en familiale ondernemingen;
- ▶ van de KlimOp-lening een permanent product te maken;
- ▶ maatwerk inzake vastgoed aan te bieden (door bv. bestaand ongebruikt vastgoed ter beschikking te stellen, om tijdelijke opslag mogelijk te maken).

Met een kapitaalverhoging van 5 miljoen euro vanuit de Vlaamse overheid kon LRM haar portefeuillebedrijven Corona-leningen aanbieden. Deze bedrijven konden omwille van het cumulverbod van de Vlaamse overheid (waarbij PMV en LRM niet in eenzelfde project mogen investeren) geen aanspraak maken op de Corona-leningen van PMV.

7.6. Verhouding tot PMV

Artikel 9 van de samenwerkingsovereenkomst stelt dat LRM zich ertoe dient te verbinden om de nodige afstemming met PMV-groep (en andere Vlaamse investeringsmaatschappijen) te voorzien teneinde te vermijden dat in nieuwe investeringsdossiers rechtstreeks wordt geïnvesteerd vanuit meerdere Vlaamse investeringsmaatschappijen.



Concreet heeft de Vlaamse overheid in de periode van de vorige samenwerkingsovereenkomst vastgelegd dat PMV en LRM niet meer samen in éénzelfde dossier mogen investeren (efficiënt gebruik van overheidsmiddelen). Wel kan nog steeds binnen éénzelfde dossier een waarborg van PMV gecombineerd worden met een lening/kapitaal door LRM, aangezien LRM zelf niet over een waarborginstrument beschikt.

Met betrekking tot de afstemming en samenwerking tussen LRM en PMV wordt:

- ▶ Er in de eerste plaats afgestemd om niet in dezelfde investeringsdossiers actief te zijn. Er is een gedeelde databank ingevoerd die elk kwartaal wordt geüpdatet en waarin van beide partijen een overzicht staat van de dossiers in behandeling, zodat voor beiden transparant is wie waar mee bezig is. Deze databank is ook toegankelijk voor de voogdijminister (kabinet);
- ▶ Er vindt ook informeel overleg plaats op managementniveau tussen beide organisaties rond de afstemming van investeringsdossiers. Beiden zijn zich bewust van het belang om transparant, complementair en niet-concurrentieel tegenover elkaar te werken. Regelmatig overleg vloeit hier momenteel automatisch uit voort. In de toekomst moet erover gewaakt worden dat dit overleg blijft plaatsvinden;
- ▶ Overleg concentreert zich uitsluitend op de financieringsproducten van beide organisaties. Tussen PMV en LRM vinden vooralsnog geen samenwerkingen plaats rond samen opnemen van een voortrekkersrol als infrastructuurinvesteerder, het samen actief optreden als 'talentvijver' en zorgen voor voldoende opleiding en doorstroming van profielen die het Vlaamse ecosysteem voor risicofinanciering ten goede kunnen komen, zoals vermeld in het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 (zie sectie 7.2).

7.7. Verhouding tot POM Limburg

Als provinciale ontwikkelingsmaatschappij heeft POM Limburg de opdracht om het sociaaleconomisch beleid van het provinciebestuur uit te voeren. POM Limburg werkt hiervoor aan innovatieve projecten die Limburg digitaler, koolstofarmer en schaalbaarder moeten maken in vijf sectorale clusters: logistiek, maakeconomie, energie en circulaire economie, life sciences en bouw. Als economische regisseur van de provincie Limburg staat POM Limburg in voor de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen, innovatieve campussen en ruimtelijke masterplannen.

Op kwartaalbasis is er een overleg tussen de voorzitters en directeurs van LRM en POM Limburg. Met betrekking tot concrete samenwerkingen geeft LRM aan dat:

- ▶ POM Limburg partner is van Thor Park nv, en sinds 2022 vertegenwoordigd is in de raad van bestuur;
- ▶ POM Limburg medeaandeelhouder is in de Health & Care incubator BioVille (Diepenbeek);
- ▶ POM Limburg tot 2023 medeaandeelhouder in de vennootschap DronePort nv was. Brussels Airport Company nam in 2023 een belang van 30% in DronePort Campus. Naar aanleiding van deze transactie stapte POM Limburg uit de vennootschap;
- ▶ LRM en POM Limburg samen de ontwikkelingsmogelijkheden op de Health Campus⁸³ in Diepenbeek (waar zich ook de Health & Care incubator BioVille bevindt) en Campus Noord⁸⁴ in Pelt onderzoeken;
- ▶ POM Limburg tot en met 2022 partner van Limburg Startup was.

⁸³ Health Campus Limburg is een initiatief van POM Limburg en UHasselt dat de toekomst van de gezondheidszorg in Limburg wil vormgeven. Het bevordert samenwerkingen, ondernemerschap, innovatie en implementatie van wetenschappelijke kennis in de praktijk. De campus fungeert als een aantrekkingspool voor bedrijven, zorg- en welzijnsverleners, onderzoek en onderwijs. Het is gericht op het versterken van het Limburgs (gezondheids)economisch weefsel en het ontwikkelen van een kwaliteitsvollere gezondheidszorg.

⁸⁴ <https://pomlimburg.be/ruimte/campussen-in-de-steigers/kristalcampus/>



Verschillende stakeholders nemen een veranderende verhouding tussen LRM en POM Limburg waar. Daarbij neemt POM Limburg een prominentere rol op als economische regisseur in de provincie, terwijl LRM zich meer focust op haar kerntaak als rollend investeringsfonds. De grens tussen wie welke rol opneemt in projecten en in de profilering van beide organisaties, blijkt volgens stakeholders in de praktijk niet altijd even duidelijk en er wordt aangegeven dat er nood is aan betere afspraken hieromtrent.

POM Limburg en de provincie Limburg waren beiden reeds geïnterviewd in de stakeholdersconsultatie van HazelHeartwood, en beiden wensten in het kader van deze evaluatie niet in te gaan op een interview.





8 / Evaluatie prestaties, bereikte resultaten

8.1. Opvolging aanbevelingen vorige evaluatie

In Tabel 12 geven we een samenvattend overzicht van de stand van zaken m.b.t. de uitvoering van de aanbevelingen die in de evaluatie van 2019 van de vorige samenwerkingsovereenkomst met het Vlaamse Gewest werden geformuleerd voor LRM.

Tabel 12: Stand van zaken opvolging aanbevelingen vorige evaluatie

Aanbevelingen	Stand van zaken
▶ Werk maken van een grondige strategie-oefening en meerjarenvisie voor de komende vijf jaar (aanscherpen investeringsthema's, doelgroepen).	▶ LRM maakte in 2018 samen met het consultancybureau HazelHeartwood een beknopte strategie-oefening. Daaruit kwamen een aantal nieuwe accenten in het investeringsbeleid (zie sectie 5.2 en de interne organisatie van LRM (zie sectie 4.2.1) voort.
▶ Een afwegings-/strategisch kader maken dat aangeeft waarin LRM zal investeren en met welk beoogd resultaat op vlak van financieel en maatschappelijk rendement.	▶ Er is geen neergeschreven kader dat binnen de strategische richtlijnen en operationele principes van de samenwerkingsovereenkomst die de rationale voor investeringsbeslissingen concretiseert en doelen vooropstelt. Investeringsbeslissingen worden afgewogen in dialoog met het investeringsteam, het directiecomité, het investeringscomité en de raad van bestuur.
▶ Bij nastreven maatschappelijk rendement: even heldere rendementsdoelstellingen (maatschappelijke impactdoelstellingen) en bijhorende monitoring hanteren als voor de financiële rendementsdoelstellingen.	▶ Meten van maatschappelijk rendement blijft een uitdaging. Er zijn geen specifieke maatschappelijke impactdoelstellingen geformuleerd en er is geen impactkader met heldere parameters om het maatschappelijk rendement van investeringen te meten en te monitoren.



▶ De gemaakte investeringen en in het bijzonder de investeringen in vastgoedontwikkelingen (incubatoren, campussen en belevingssites) meer rendabel maken.	▶ In 2019 keurde LRM, vanuit een budgettaire bezorgdheid, een visienota Incubator 2.0 goed met verbetervoorstellen om tot een rationalisering en betere positionering van de incubatoren te komen (zie sectie 5.3.2)). Voor elk van de campussen is er een toekomststrategie uitgeschreven. Corda Campus zette in op het efficiënter maken van processen en het optimaliseren van de interne werking.
▶ Meerjarenvisie en strategisch kader maken voor een gebalanceerde portfolio van vastgoed en risicokapitaal.	▶ Er is geen expliciet uitgeschreven meerjarenvisie en formeel strategisch kader beschikbaar m.b.t. het investeringsbeleid. In de jaarverslagen worden de investeringen ingedeeld in vijf investeringsthema's: Gezondheid & zorg, Slimme maakindustrie, Ruimte & beleving, Duurzame samenleving en Technologie & diensten. Op de jaarvergadering van LRM van 14/05/2019 heeft de nieuwe CEO Tom Vanham wel een aantal statements gemaakt rond de koers die hij zag voor LRM. De focus lag daarbij op de continuering van bedrijfsfinanciering, de optimalisatie van de vastgoedprojecten, het extra inzetten op klimaatinnovaties en impactprojecten, meer inzetten op scale-ups en de verdere ontwikkeling van Terhills en be-MINE.
▶ Als katalysator voor het groeimodel van de Limburgse economie: een meerjarenvisie ontwikkelen en duidelijke strategische keuzes maken over welke vastgoedontwikkelingen ondersteunend kunnen zijn aan deze katalysatorrol en welke minder (en bij welke sneller ge-exit wordt).	▶ Er is voor de voorbije periode geen neergeschreven meerjarenvisie beschikbaar. Qua investeringen in vastgoedprojecten houdt LRM als criterium aan dat deze zich duidelijk dienen te onderscheiden van klassieke commerciële vastgoedinvesteringen door het creëren van voldoende substantiële maatschappelijke meerwaarde voor Limburg.
▶ Inzetten op samenwerking in het Limburgs/Vlaams ecosysteem – in bijzonder met POM Limburg – over de gecombineerde rol van investeerder en ontwikkelaar.	▶ Stakeholders in Limburg geven aan dat er eerder ad hoc en fragmentair bilateraal overleg is en dat het onduidelijk is wie aan zet is om strategische keuzes te maken. ▶ POM Limburg heeft de afgelopen jaren een meer actieve rol gespeeld in de ontwikkeling van het Limburgs economisch ecosysteem, terwijl LRM zich hier meer terughoudend in opstelt.
▶ Een rol opnemen in de coördinatie en verdere uitrol van het FRIS-model als concept voor regionale ontwikkeling in Limburg.	▶ LRM heeft op 13/03/2023 aangekondigd te investeren in een leerstoel bij UHasselt: de LRM Chair of Entrepreneurship. Eén van de pijlers



	waarrond onderzoek zal gebeuren, is het opzetten en onderhouden van samenwerkingsmodellen voor een regio. De gezamenlijke ambitie van LRM en UHasselt is om met een update te komen van het in onbruik geraakte FRIS-model. LRM ziet zichzelf echter minder in een coördinerende rol in het FRIS-model.
▶ Interne organisatie transparanter en efficiënter maken.	▶ De teams werden gestroomlijnd en de aanpak van investeringsdossiers werd verder geoptimaliseerd.
▶ Aandachtspunten om transparantie in de boekhouding en de opvolging van de resultaten te verbeteren.	▶ Binnen de nieuw samengestelde raad van bestuur werd in 2021 op initiatief van voorzitter Mark Maesen een debat gehouden over bestaande en gewenste rapporteringen. De rapporteringstools werden geherevalueerd en vereenvoudigd door de nieuwe raad van bestuur. ▶ Naast de gebruikelijke kwartaal, halfjaarlijkse en jaarlijkse rapporteringen, kregen de interne knipperlichtenrapportering (d.i. de permanente monitoring van de financiële toestand van het portfolio), de bedrijfsfiches en andere rapporteringen een make-over.

8.2. Evaluatie van het Strategisch Kader

Zoals aangegeven in sectie 3.2 worden in artikel 5 van de samenwerkingsovereenkomst **7 strategische richtlijnen** geformuleerd voor LRM. In de volgende paragrafen wordt beschreven in welke mate LRM deze strategische richtlijnen hanteert. Per paragraaf vermelden we beknopt wat de richtlijn inhoudt, gebaseerd op de formulering op de website van LRM⁸⁵. Voor de volledige beschrijving van elke richtlijn verwijzen we naar sectie 3.2.

8.2.1 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.”

In de periode 2018–2022 verschaft LRM aan 215 ondernemingen **bedrijfsfinanciering** in de vorm van leningen, mezzaninefinanciering of kapitaalparticipaties. Het merendeel van deze ondernemingen is gevestigd in Limburg (voor meer detail verwijzen we naar de portfolio-analyse in hoofdstuk 5 /). In acht dossiers gaat het om ondernemingen gevestigd in een andere provincie of het buitenland, maar met een Limburg-link (zie bijlage B2).

⁸⁵ <https://www.lrm.be/en/node/544>.



Wat **vastgoed- en projectontwikkeling** betreft, is de belangrijkste investering die LRM in de voorbije jaren gedaan heeft de realisatie van Terhills Resort, een vakantiepark dat ontwikkeld werd als sluitstuk van de ontwikkeling van de mijnsite van Eisden, goed voor een investering van meer dan 100 miljoen euro. De portfolio aan bedrijventerreinen is niet fundamenteel gewijzigd in de periode 2018–2022. Elk van deze projecten bevindt zich in de provincie Limburg. Voor elk van de campussen die LRM in beheer heeft, werd een strategisch toekomstplan uitgewerkt.

De **fund-of-fund-investeringen** van LRM hebben geen directe link met Limburg, maar liggen wel in lijn met een aantal van de investeringsthema's waarop LRM focust (Gezondheid & zorg, Slimme maakindustrie en Technologie & diensten). Ze maken een beperkt aandeel uit van de investeringsportefeuille van LRM.

8.2.2 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.”

Qua **bedrijfsfinanciering** onderscheidt LRM zich van de private markt door:

- ▶ Start-ups in Limburg te ondersteunen met risicokapitaal in de prille “seed”-fase (d.i. het vroege ontwikkelingsstadium van een start-up). Stakeholders ervaren dat LRM in deze fase in een vroeger stadium bereid is te investeren dan private financiers/investeerdere die een eerder afwachtende houding aannemen;
- ▶ Mature familieondernemingen in Limburg te ondersteunen met financiering voor familiale opvolging, overname, groei of diversificatie. LRM geeft aan dat banken dit meestal maar gedeeltelijk financieren en LRM de laatste 10-20% aanvult;
- ▶ Laagdrempelige financieringsproducten in de vorm van achtergestelde leningen aan te bieden;
- ▶ Duurzaamheid, digitalisering en internationalisering te stimuleren via de Doorbraak-lening en hierbij in samenwerking met Team Bedrijfstrajecten vzw een combinatie van “blended” financiering aan te bieden (d.i. een combinatie van een achtergestelde lening met mogelijke subsidies);
- ▶ Financiering steeds te koppelen aan advies en begeleiding met het oog op het helpen ondersteunen van duurzame tewerkstelling en de ontwikkeling van het economisch weefsel in Limburg.

Qua **investeringen in vastgoedprojecten** houdt LRM als criterium aan dat deze zich duidelijk dienen te onderscheiden van klassieke commerciële vastgoedinvesteringen door het creëren van voldoende substantiële maatschappelijke en economische meerwaarde voor Limburg, zijnde bijvoorbeeld:

- ▶ De opwaardering van een teloorgegangene site;
- ▶ Herbestemmen en herontwikkelen van erfgoed, voornamelijk gelegen op voormalige mijnsites;
- ▶ Verwerving, ontsluiting en ontwikkeling van een site voor industriële, diensten- of commerciële valorisatie met een voldoende uniek en onderscheidend karakter;
- ▶ Het ontsluiten en ontwikkelen van bedrijfsverzamelgebouwen op eigen gronden en van wetenschaps- en technologieparken;
- ▶ Een uniek innoverend aspect, dat kan leiden tot een kwalitatieve toegevoegde waarde voor Limburg en de creatie van duurzame tewerkstelling;



- Het aanbieden, niet alleen van hardware zoals gebouwen, maar ook de software, met name een doorgedreven community-werking incl. aanbod van diensten en activiteiten specifiek voor campus- en incubatorbewoners.

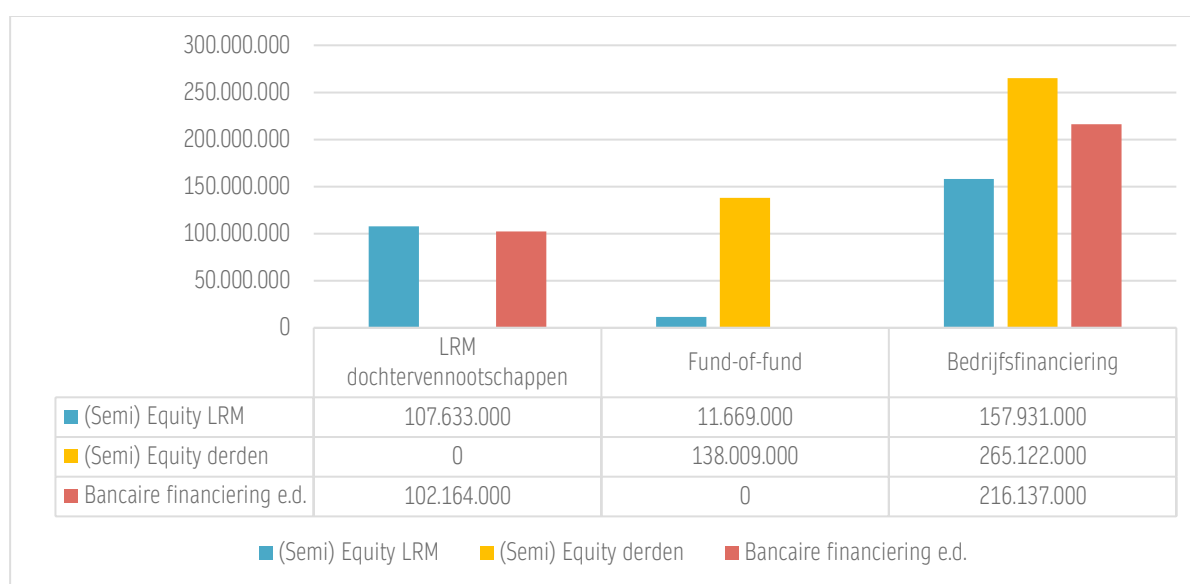
Investerings in klassiek commercieel vastgoed worden wel toegelaten bij de herbestemming van voormalige mijnsites als een manier om maatschappelijk en economisch rendement in balans te houden.

8.2.3 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.”

Figuur 21 geeft een overzicht van externe middelen (bankfinanciering en (semi-)equity) verstrekt door derden⁸⁶ op het ogenblik van een investering via kapitaal of lening door LRM in de periode 2018-2022. Bij bedrijfsfinanciering bedraagt de verhouding van investering door LRM en door derden ongeveer 1/3 (bij aanvang van de investering). Voor LRM-dochtervennootschappen (hier hoofdzakelijk Corda Campus nv, Terhills nv, LRM Lease nv en LRM Climate nv) werd ongeveer een gelijk bedrag aan bancaire financiering opgehaald als de door LRM verstrekte middelen. Bij de fund-of-fund-investeringen ligt de verhouding van investeringen door derden 11 keer hoger dan die van LRM.

Figuur 21: Verhouding van financiering door LRM en derden bij investeringen (in euro), 2018-2022



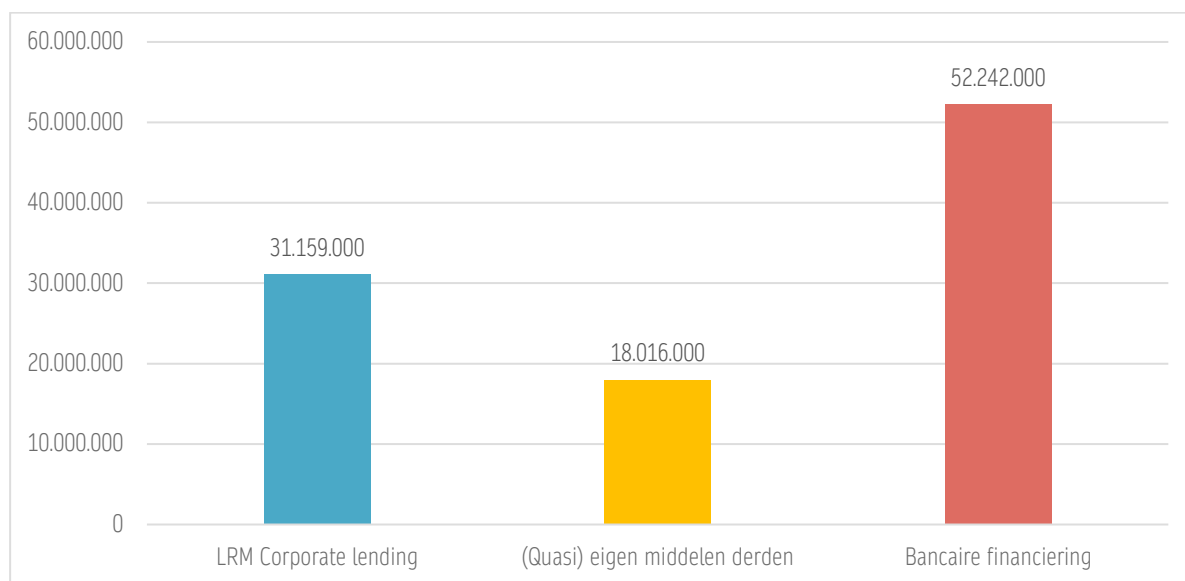
Bron: IDEA Consult o.b.v. data LRM

Bij bedrijfsleningen⁸⁷ (zie Figuur 22) ligt de verhouding van financiering door LRM en door derden op 1/3.

⁸⁶ Hierbij is geen rekening gehouden met middelen die tussentijds of in latere fase nog werden opgehaald bij derden.

⁸⁷ KlimOp-lening, Plus-lening, Doorbraak-lening en Maatwerklening.

Figuur 22: Verhouding financiering door LRM en derden bij bedrijfsleningen (in euro), 2018-2022



Bron: IDEA Consult o.b.v. data LRM

8.2.4 Katalysator voor de groei en/of internationalisatie van ondernemingen en voor projecten met werkgelegenheid en/of toegevoegde waarde voor Limburg

“LRM is een katalysator voor de groei en/of internationalisering van bedrijven die werkgelegenheid of impact genereren in Limburg.”

In de verschillende producten van LRM zijn specifieke criteria of klemtonen gelegd die in eerste instantie gericht zijn op groei (en in beperktere mate op internationalisatie):

- ▶ de KlimOp-lening heeft een looptijd van zeven jaar en is gericht op kleine bedrijven met een beloftevol groeiproject met uitzicht op bijkomende tewerkstelling (als een bedrijf vijf nieuwe arbeidsplaatsen creëert, dan daalt de rentevoet van 4% naar 3% vanaf het jaar dat die doelstelling gehaald werd);
- ▶ de Plus-lening is gericht op kleine en middelgrote bedrijven om de groei of het behoud van tewerkstelling te stimuleren;
- ▶ de Doorbraak-lening stimuleert innovatieve trajecten rond internationalisering (naast duurzaamheid of digitalisering);
- ▶ de Maatwerklening heeft bijzondere aandacht voor familiebedrijven die willen groeien.

Bij investeringsbeslissingen hecht LRM veel belang aan het evalueren van het groeipotentieel van de ondernemingen die ze financiert. Verschillende investeringsdossiers hebben als finaliteit om bedrijven internationaal te helpen schalen of buitenlandse bedrijven aan te trekken om een vestiging te doen in Limburg. In haar ex-antezelfevaluatie geeft LRM aan dat ze in het kader van internationalisering de naburige regio's verder zal verkennen. Om internationalisatie in de Euregio⁸⁸ te stimuleren, heeft LRM wel al samenwerkingsakkoorden

⁸⁸ De Euregio Maas-Rijn (EMR) is een van de circa zestig Euregio's in Europa en is sinds 2019 een Europese Groepering voor Territoriale Samenwerking (EGTS). Het is een samenwerking van een aantal provincies en andere bestuursseenheden die verspreid liggen over Nederland, België en Duitsland. Deze gebieden bevinden zich rondom de rivier de Maas en ten westen van de rivier de Rijn, rond de vijfhoek Hasselt-Maastricht-Luik-Aken-Eupen.

afgesloten tussen LIOF⁸⁹, de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor de provincie Limburg (Nederland) en NRW Bank⁹⁰, de staatsontwikkelingsbank van Noordrijn-Westfalen. “Take a seat in the Euregio” is een permanent startersprogramma en komt voort uit deze euregionale samenwerking. Het programma is ontwikkeld om start-ups en scale-ups die actief zijn in de Limburgse incubatoren kennis te laten maken met nieuwe markten en partners in de buurlanden. De drie hightech campussen in de Euregio (Corda Campus in Hasselt, Brightlands Smart Services Campus in Heerlen (Nederland) of DigitalHUB in Aken (Duitsland)) faciliteren het project. Daarnaast werd in 2020 het partnerschap met Belcham, de Belgisch-Amerikaanse Kamer van Koophandel, vernieuwd om de brug te slaan tussen het Limburgse ecosysteem van start-ups en beloftevolle bedrijven richting de Verenigde Staten (New York en San Francisco). Er werden ook partnerships aangegaan met incubatoren in Duitsland, Nederland, China en Singapore.

Wat vastgoedprojecten betreft, is de creatie van duurzame tewerkstelling een blijvend criterium en ambitie bij investeringen van LRM. Volgende voorbeelden illustreren dit:

- ▶ In de incubatoren waarin LRM heeft geïnvesteerd waren in 2022 1.162 mensen tewerkgesteld;
- ▶ Op de volledige Corda Campus zijn 5.000 mensen tewerkgesteld;
- ▶ Op be-MINE werden tot 2018 300 jobs gecreëerd. Met nieuwe investeringen in de verdere ontwikkeling van de site is het de ambitie om dit uit te breiden naar 500 jobs;
- ▶ Met het gebouw voor slimme maakindustrie “FacThory” dat in 2023 werd opgeleverd op Thor Park, wordt gestreefd naar het creëren van 5.000 extra jobs op tien jaar tijd.

In sectie 8.4.1 gaan we dieper in op de impact van LRM op de werkgelegenheid in Limburg.

8.2.5 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 snelgroeibare scale-ups, overdracht van ondernemingen en buitenlandse ondernemingen te overtuigen om activiteiten op te starten in Limburg.”

LRM hanteert als strategisch uitgangspunt om te investeren in bedrijven en projecten die economische activiteiten genereren in Limburg. De geografische spreiding van de ondernemingen waarin LRM investeerde of financiering toekende in de periode 2018–2022 (zie sectie 5.2), toont aan dat het overgrote merendeel ervan in Limburg gevestigd is. In acht dossiers gaat het om ondernemingen gevestigd in een andere provincie of het buitenland (zie bijlage B.3 voor meer info).

Daarnaast ontwikkelt LRM bedrijventerreinen, sectorspecifieke infrastructuur (de incubatoren en campussen) en belevingsvastgoed die mee deze verankering bewerkstelligen. Figuur 23 toont aan dat het aantal gevestigde bedrijven in de incubatoren waarin LRM heeft geïnvesteerd, relatief stabiel blijft met in 2022 270 start-ups, scale-ups en ondernemingen voorbij de startfase⁹¹. Stakeholders bevestigen in het bijzonder de aanwezigheid en dynamiek van de Corda Campus als een waardevolle factor in het aantrekken van dit soort bedrijven. Ook voor ondernemingen die de startfase ontgroeid zijn, biedt de Corda Campus sinds kort de nodige huisvesting.

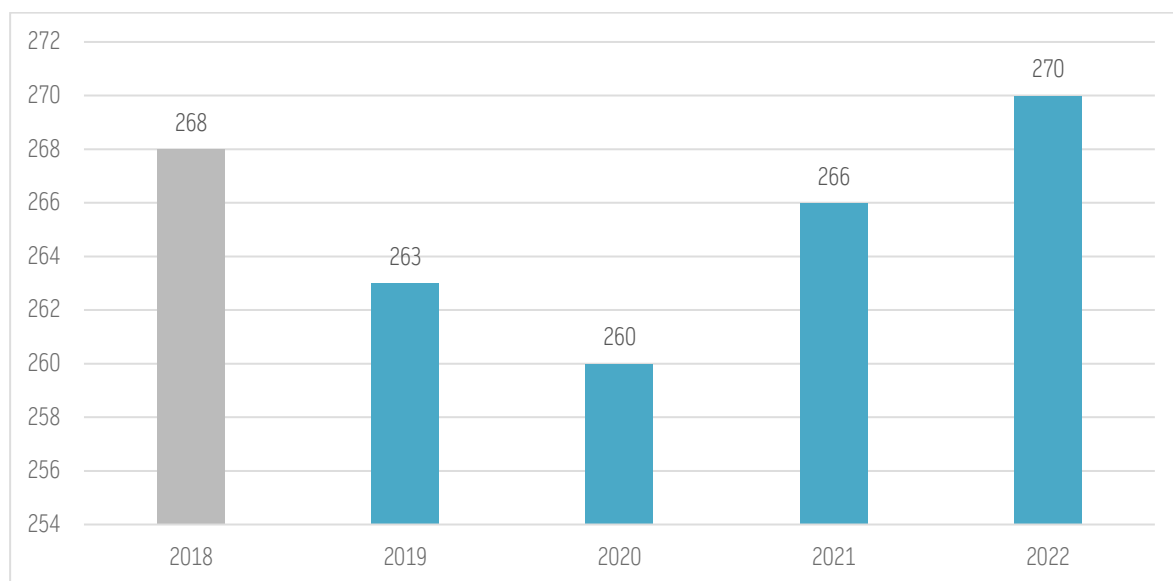
⁸⁹ <https://lioof.nl>.

⁹⁰ <https://www.nrwbank.de/en/>.

⁹¹ In de laatste beschikbare cijfers van LRM is dit in 2023 gestegen naar 282 bedrijven. Een overzicht van bedrijven per incubator is terug te vinden op de websites van de verschillende incubatoren: <https://www.cordacampus.com/corda-companies/>, <https://greenville.be/bewoners/>, <https://c-minecrib.be/locals/>, <https://www.agropolis-kinrooi.be/onze-community/>, <https://biowille.be/bewoners/>, <https://droneport.eu/residents/> en <https://www.incubathor.be/onze-community/>.



Figuur 23: Overzicht aantal bedrijven gevestigd in de incubatoren (2018-2022)



Bron: IDEA Consult o.b.v. commerciële jaarverslagen LRM

In 2020 werd Locate in Limburg vzw, waar LRM een samenwerkingsovereenkomst mee had, vereffend. De vzw had tot doel om buitenlandse bedrijven aan te trekken in Limburg. LRM werkt echter nog steeds actief samen met FIT en VLAIO rond acquisitiedossiers in Limburg met als doel te kunnen inspelen op opportuniteiten die zich vanuit het buitenland aandienen door het aanbod vanuit Limburg zo grondig mogelijk te profileren.

8.2.6 Ondersteunen van de Vlaamse beleidsdoelstellingen

“LRM geeft een impuls aan investeringen en projecten die de Vlaamse beleidsdoelstellingen ondersteunen.”

In Tabel 11 geven we een synthetisch overzicht van welke de belangrijkste impulsen zijn die LRM gaf om de Vlaamse beleidsdoelstellingen en -accenten te ondersteunen (zie ook hoofdstuk 7 /voor meer duiding hierbij).

Tabel 11: Overzicht impulsen LRM ter ondersteuning van de Vlaamse beleidsaccenten

Vlaamse beleidsaccenten	Impulsen vanuit LRM
Beleidsdocumenten legislatuur 2014 -2019	
▶ Versterking rol LRM in SALK.	▶ Van bij de aanvang van SALK heeft LRM zich actief ingeschakeld om een belangrijke rol te spelen in de uitvoering van het plan⁹². ▶ In de context van SALK herlanceerde LRM de KlimOp-lening.
▶ Uitbouw gedeelde participatiedatabank PMV – LRM.	▶ Er is een gedeelde databank ingevoerd die elk kwartaal wordt geüpdatet en waarin van beide partijen een overzicht staat van de dossiers in

⁹² We verwijzen hiervoor naar de vorige evaluatie van LRM (2019). https://www.ewi-vlaanderen.be/sites/default/files/evalutie_2018_lrm_-_managementsamenvatting.pdf.

	behandeling, zodat voor beiden transparant is wie waar mee bezig is.
► Realisatie nieuw incubatorgebouw Droneport.	► Incubator DronePort te Sint-Truiden werd geopend op 21/12/2018.
► Realisatie nieuwe samenwerkingsovereenkomst Vlaamse Gewest-LRM.	► 20 mei 2019 werd de samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM voor de periode 2019-2024 ondertekend.
Beleidsdocumenten legislatuur 2019 – 2024	
► Extra inzetten op het ondersteunen van beloftevolle start-ups en scale-ups in hun verdere groei (cf. doorgevoerde kapitaalverhoging van 100 miljoen euro in 2020).	► Tussen 2020 en 2022 is het geïnvesteerde totaalbedrag aan kapitaalparticipaties en mezzaninefinancieringen meer dan verdubbeld (van 18,19 miljoen euro in 2020 naar 43,99 miljoen euro in 2022). In 2022 bedroeg het totaalbedrag aan mezzaninefinancieringen 29,87 miljoen euro). ► LRM rationaliseerde haar incubatorenwerking en voorzag nieuwe investeringen in haar incubatoren. ► Limburg Startup (LSU), de start-up-community waarachter LRM de drijvende kracht is, ontwikkelde in de voorbije periode nieuwe opleidingen, workshops en tools voor start-ups en scale-ups zoals het Doorbraak-acceleratieprogramma, de Spin-off Academie⁹³, een partnership met Belcham, de Belgisch-Amerikaanse Kamer van Koophandel waardoor Limburgse start-ups de Amerikaanse markt kunnen verkennen en ontwikkeling van de tool Innovatrix⁹⁴. ► LRM investeert in het fund-of-fund-fonds Industria⁹⁵, dat focust op investeringen in gedurfde, innovatieve start-ups en scale-ups. Industria heeft zelf ook al geïnvesteerd in Limburgse bedrijven, waaronder Deltaray.

⁹³ Dit betreft een programma om de ondernemerszin bij doctoraatsstudenten en postdoctorale onderzoekers verder te laten groeien. Via een langlopend programma van 11 sessies, verspreid over enkele maanden, worden onderzoekers met een ondernemersidee gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek ondergedompeld in het Limburgse innovatie-ecosysteem. De doelstelling van dit programma is om drempels weg te nemen zodat innovaties met potentieel sneller hun weg vinden naar de markt. Het programma bestaat uit een mix van groepsessies, individuele feedbackmomenten, online seminars, coaching door een ervaren mentor en een werkplek in een incubator.

⁹⁴ Het strategisch onderzoekscentrum (SOC) imec heeft een assessment tool ontwikkeld voor LSU, genaamd Innovatrix, waarmee de community-manager van LRM de coaching en begeleiding van start-ups kan organiseren en documenteren.

⁹⁵ <https://www.industry.com>



▶ Samen met PMV een voortrekkersrol spelen als infrastructuurinvesteerder door te helpen bij het realiseren van infrastructuur- en energieprojecten in Vlaanderen met oog voor duurzaamheid, zuinig ruimtegebruik en innovatief bouwen.	▶ LRM heeft een eigen strategienota 'Green Deal 30-50' uitgewerkt. Concreet heeft LRM de ambitie om 50 miljoen euro in klimaat te investeren tegen 2030 en een rol als ambassadeur in duurzaamheid op te nemen. ▶ LRM heeft in de periode 2018-2022 verschillende groene innovatie- en grootschalige energieprojecten ontwikkeld (zie sectie 8.2.7 voor meer toelichting). ▶ PMV en LRM stemmen investeringsdossiers met elkaar af, maar er is geen specifieke samenwerking in het opnemen van deze voortrekkersrol. ▶ Voor meer detail verwijzen we naar sectie 7.6.
▶ Samen met PMV actief optreden als 'talentvijver' en zorgen voor voldoende opleiding en doorstroming van profielen die het Vlaamse ecosysteem voor risicofinanciering ten goede kunnen komen.	▶ LRM investeerde actief in opleiding voor leidinggevend en investment managers zodat ze deskundig hun rol van bestuurder of adviseur in vennootschappen kunnen waarmaken. LRM sloot hiervoor een partnerschap af met Guberna, het Instituut voor Bestuurders en voorziet training in het thema corporate governance. ▶ Rond het thema duurzaam ondernemen (SDG's/ESG) worden interne opleidingen georganiseerd. ▶ Er is geen specifieke samenwerking met PMV rond het aantrekken van talent.
▶ Samen met VLAIO, FIT en PMV de ontwikkeling van ecosystemen in innovatieve groeisectoren stimuleren, waar kennis, talent, ondernemerschap en kapitaal worden gebundeld om snelle groeiondernemingen te verankeren en te faciliteren in hun groei en internationalisering.	▶ In 2021 sloten LRM, VLAIO en FIT een samenwerkingsovereenkomst rond het samenwerken in bedrijfsvragen en acquisitiedossiers. ▶ Er is geen specifieke samenwerking of overleg met PMV rond de ontwikkeling van ecosystemen voor innovatieve groeisectoren. ▶ LRM ontwikkelde samen met Team Bedrijfstrajecten vzw en UHasselt de Doorbraaklening die focust op impactvolle investeringen op vlak van digitalisering, verduurzaming en internationalisatie. ▶ In de verschillende producten van LRM zijn specifieke criteria of klemtonen gelegd die in eerste instantie gericht zijn op groei (en in beperkte mate internationalisatie).



▶ Samen met andere investeringsmaatschappijen via hun hefboomwerking verder de uitdagingen van een matuurder wordend ecosysteem aangaan, zoals de financiering van sterke groeiers en waar mogelijk de hefboom van Europese middelen via bijvoorbeeld EIB en InvestEU te gebruiken.	▶ LRM werkt in elk investeringsdossier samen met andere investeerders (behoudens PMV omwille van het cumulverbod). ▶ In april 2019 heeft LRM een analyse gemaakt of het haalbaar en wenselijk is om LRM mee te laten genieten van de waarborg COSME⁹⁶ zoals dat het geval is bij PMV, maar er werd geconcludeerd dat de koppeling aan de Europese garantieregelingen van PMV op dat ogenblik niet aangewezen was. ▶ LRM werkt samen met de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij (FPIM), de Société Régionale d'Investissement de Wallonie (SRIW) Noshag en Wallonia Innovation and Growth (W.IN.G) in het investeringsfonds "Industrya".
▶ Een grotere nadruk in de strategische investeringsfocus op de vergroening van de economie en de versterking van de samenleving (cf. kapitaalverhoging van 30 miljoen euro om duurzame investeringen bij bedrijven te realiseren). ▶ Het ondersteunen van een versnelde energietransitie.	▶ Duurzame samenleving is één van de specialisaties van het investeringsteam (cf. ook de eigen strategienota 'Green Deal 30-50' die hogerop werd vermeld). ▶ LRM investeert sinds 2009 in groene energieprojecten. Zo werden in de periode 2018-2022 verschillende zonneparken (Kristal Solar Park, Floating PV, en twee zonneparken op Terhills) in gebruik genomen. Daarnaast focust LRM ook op vergroening van haar vastgoedprojecten (zie sectie 8.2.7). ▶ LRM is sinds 2022 houder van het SDG Champion-charter. In oktober 2023 werd het SDG Ambassador-level behaald, de hoogst mogelijke onderscheiding in dit traject. ▶ Sinds september 2022 zijn een aantal duurzaamheidsprincipes geïntegreerd in de investeringsprocessen (voor meer detail verwijzen we naar sectie 4.2.2). ▶ In 2023 wordt onder de noemer "Doorbraak-kapitaal" kapitaal ter beschikking gesteld aan bedrijven in Limburg die willen investeren in het verduurzamen van hun productieproces, infrastructuur en/of bedrijfsvoering.
▶ Het ondersteunen van de groei van kmo's in hun economisch herstel (cf. de kapitaalverhoging	▶ Tussen 2018 en 2022 voorzag LRM 4,57 miljoen euro in Corona-leningen aan Limburgse

⁹⁶ COSME's Loan Guarantee Facility (COSME-LGF) verstrekt garanties en tegengaranties aan financiële tussenpersonen zoals banken en leasemaatschappijen, zodat zij meer leningen en leasefinanciering aan kmo's kunnen verstrekken.
https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/single_eu_debt_instrument/cosme-loan-facility-growth/index.htm



van 5 miljoen euro in 2021 om achtergestelde Corona-leningen die PMV zou verstrekken aan LRM-participaties, bij LRM te plaatsen).	portfoliobedrijven. LRM voorzag daarnaast gedurende de coronacrisis ook maatregelen zoals betalings- en huurofstel en oplossingen op maat voor bedrijven in moeilijkheden. ► LRM maakte van de KlimOp-lening een permanent product tijdens de coronacrisis.
SALKturbo	
► Bijdrage van LRM aan SALKturbo	► LRM is vertegenwoordigd in de stuurgroep van SALKturbo via algemeen directeur Tom Vanham. ► LRM heeft in SALKturbo zowel bijgedragen tot de ideeëngeneratie door het afvaardigen van experts in denktanks, als in het uitwerken van concrete SALK-fiches rond mobiliteit, spin-off-beleid en innovatieve laadinfrastructuur op campussen en incubatoren.
Visie 2050	
► Rol t.a.v. Visie 2050	► LRM sluit met zijn activiteitenportfolio aan bij meerdere transitieprioriteiten geformuleerd in Visie 2050, zoals de energietransitie (met verschillende energieprojecten, zie sectie 8.2.7), de sprong maken naar een Industrie 4.0 (met bv. het FacThory-project rond slimme maakindustrie) en het werken aan een vlot en veilig mobiliteitssysteem (het onderzoeksproject rond slimme mobiliteit op Terhills).

8.2.7 Klimaatdoelstellingen en verduurzaming van het economisch weefsel

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

In de vorige samenwerkingsovereenkomst 2014-2019 was inzetten op duurzaamheid reeds een belangrijke doelstelling waarrond LRM met verschillende projecten werkte. Volgende voorbeelden illustreren hoe LRM zich in de periode 2018-2022 van duurzaamheidspionier naar duurzaamheidsambassadeur ontwikkelde:

- LRM heeft een strategienota ‘Green Deal 30-50’ uitgewerkt. Concreet heeft LRM de ambitie om 50 miljoen euro in klimaat te investeren tegen 2030. De Green Deal bestaat uit drie bouwstenen: (i) het managen van bestaande klimaatprojecten, (ii) het realiseren van nieuwe interne klimaatprojecten binnen LRM en (iii) het realiseren van nieuwe externe klimaatprojecten.
- LRM heeft in de periode 2018-2022 verschillende groene innovatie- en grootschalige energieprojecten ontwikkeld:
 - Kristal Solar Park, een project i.s.m. stad Lommel, is met 99,5 MWp aan fotovoltaïsche panelen het grootste zonnepark van de Benelux. Het project werd in juni 2019 in gebruik genomen;



- Floating PV, gelegen in Dessel, is het eerste drijvend zonnepanelenpark (goed voor 7 MWp) in Vlaanderen en is ook het grootste drijvend zonnepark in België. Het werd gerealiseerd met partners Group Machiels, Luminus en Sibelco;
 - Terhills in Maasmechelen/Dilsen-Stokkem heeft sinds 2021 twee zonneparken: één innovatief drijvend zonnepark goed voor 1MWp en één zonnepark van 2 MWp op het land;
 - Op Terhills in Maasmechelen/Dilsen-Stokkem werd reeds in 2018 een batterijenpark gerealiseerd door LRM met 140 Tesla-powerpacks, goed voor 18 MWp. Het was het eerste batterijproject van deze omvang in Vlaanderen. De batterijen worden ingeschakeld in de primaire en secundaire reserve van Elia en helpen het elektriciteitsnet te balanceren.
- ▶ Duurzame samenleving is één van de specialisaties van het investeringsteam, met als sub-domeinen Groene energie, Slimme steden, Recyclage & materialen en Landbouwtechnologie (AgTech). Sinds september 2022 zijn ook verschillende duurzaamheidsprincipes geïntegreerd in de investeringsprocessen. Voor een overzicht verwijzen we naar sectie 4.2.2.
 - ▶ Ook in de eigen LRM-werking is er toenemende aandacht voor duurzaamheid:
 - LRM is sinds oktober 2023 houder van het SDG Ambassador-charter, een gerenommeerd duurzaamheidslabel erkend door de Verenigde Naties. LRM is één van de eerste vier bedrijven in Vlaanderen die dit hoogst mogelijke label in de wacht kon slepen. In 2022 was LRM reeds houder van het SDG Champion-charter. Voorheen was het ook al (sinds 2020) houder van het SDG Pioneer-charter;
 - LRM richtte in juni 2022 de dochtervennootschap LRM Climate nv op. De bedoeling is om alle klimaatkennis en -inspanningen te centraliseren en verder te ontwikkelen.
 - ▶ In 2022 presenteerde LRM aan de voogdijminister het idee om kapitaal ter beschikking te stellen van bedrijven in Limburg, die willen investeren in het verduurzamen van hun productieproces, infrastructuur en/of bedrijfsvoering. Er wordt gemikt op productie- of maakbedrijven met een aanzienlijke tewerkstellingscomponent. Het product werd goedgekeurd en gehonoreerd met een kapitaalverhoging van 30 miljoen euro. Het initiatief is onder de noemer “Doorbraak-kapitaal” in de loop van 2023 in de markt gezet.
 - ▶ Via de dochtervennootschap MBLM is LRM belast met de eeuwigdurende opdracht van bemaling: nl. het verpompen van overtollig oppervlaktewater in mijnverzakingsgebieden waar pompinstallaties aanwezig zijn. De pompen verpompen jaarlijks 20-30 miljoen m³ water weg.

8.3. Evaluatie van het operationeel kader

Naast het Strategisch Kader werd in de samenwerkingsovereenkomst ook een operationeel kader met vijf operationele principes geformuleerd. In de volgende paragrafen evalueren we de inspanningen van LRM m.b.t. dit operationeel kader. Per paragraaf vermelden we beknopt wat het inhoudt, gebaseerd op de formulering op de website van LRM⁹⁷. Voor de volledige beschrijving verwijzen we naar sectie 3.2.

⁹⁷ <https://www.lrm.be/en/node/544>.

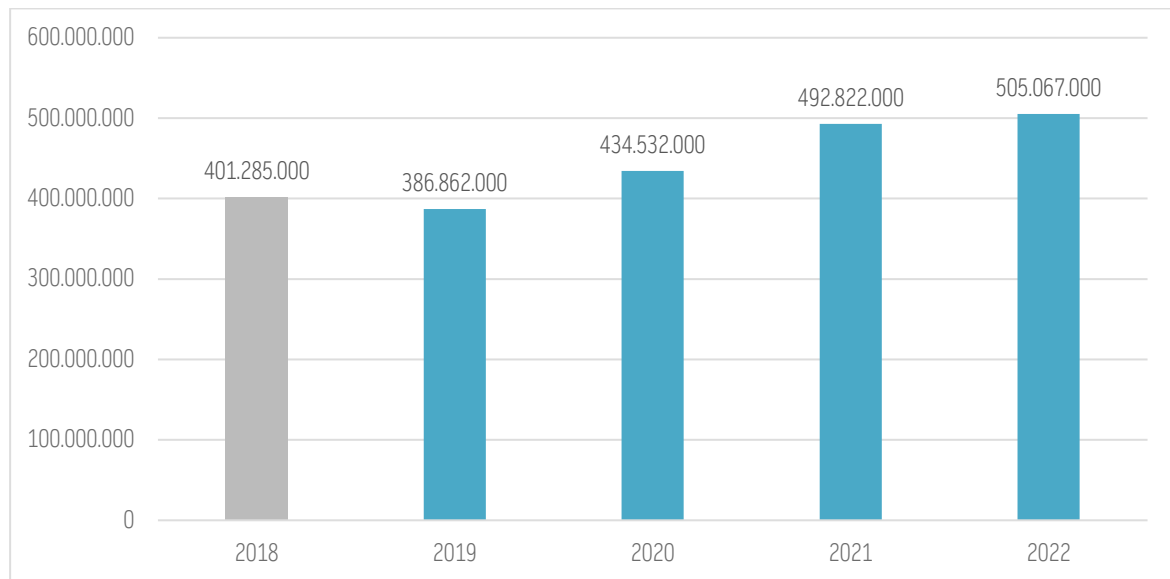


8.3.1 Rollend fonds

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

Het eigen vermogen (Figuur 24) van LRM is tussen 2018 en 2022 van 401,28 miljoen euro geëvolueerd naar 505,06 miljoen euro in 2022.

Figuur 24: Evolutie eigen vermogen (in euro) LRM, 2018-2022



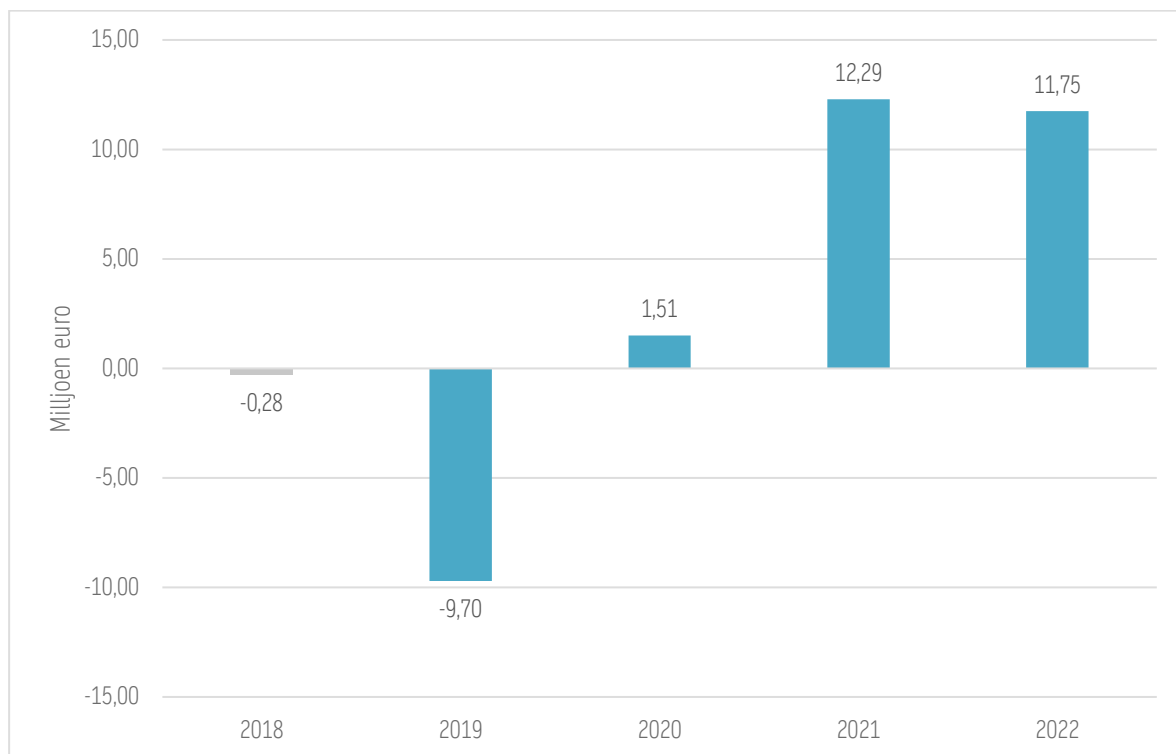
Bron: IDEA Consult o.b.v. data LRM

Figuur 25 toont aan dat LRM van 2018 tot 2020 drie moeilijke jaren had met:

- ▶ Een verlies van 280.000 euro in 2018, volgens LRM te wijten aan de povere beursresultaten in 2018.
- ▶ Een verlies van 9,70 miljoen euro in 2019, waarbij LRM aangeeft dat vooral het dossier van de Limburgse start-up Sparkcentral, die financieel in slechte papieren zat⁹⁸, een zware impact had op de jaarresultaten. De investering werd volledig afgeschreven om begin 2020 een frisse start te kunnen maken met focus op Europa. Ook in de portefeuille Gezondheid & zorg werden correcties doorgevoerd, die vooral in de dossiers Complix en Apitope fors waren.
- ▶ Een winst van 1,51 miljoen euro in 2020.
- ▶ In 2021 en 2022 werden opnieuw geconsolideerde winsten van boven de 10 miljoen euro gerealiseerd, met respectievelijk 12,29 miljoen euro in 2021 en 11,75 miljoen euro in 2022.

⁹⁸ <https://www.tijd.be/ondernemen/media-marketing/limburgse-techbelofte-sparkcentral-gered-door-grote-concurrent/10275373.html>.

Figuur 25: Evolutie van de geconsolideerde winst (in miljoen euro) van LRM, 2018-2022

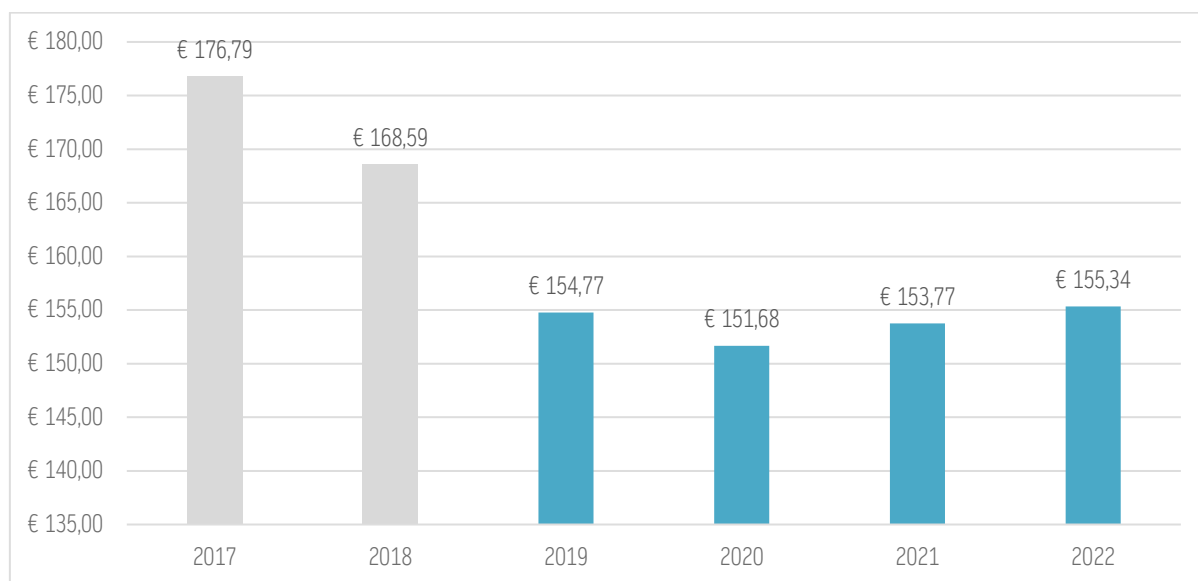


Bron: Geconsolideerde jaarrekeningen LRM

Figuur 26 toont aan dat de mindere resultaten in 2018, 2019 en 2020 ook hun impact hadden op de geconsolideerde reserves van LRM. Ter referentie plaatsen we ook de geconsolideerde reserve van 2017 erbij, die toen 176,79 miljoen euro bedroeg. In 2018 liggen de reserves 8,195 miljoen euro lager dan in 2017, voornamelijk te verklaren door het voorgestelde en uitgekeerde dividend van 10 miljoen euro (cf. artikel 13 van de samenwerkingsovereenkomst met het Vlaamse Gewest) aan de aandeelhouders. In 2019 verminderden de reserves met 13,8 miljoen euro en werd een dividend van 5 miljoen euro aan de aandeelhouders toegekend. In 2020 daalden de reserves verder met 3,090 miljoen euro naar 151,68 miljoen euro. Ook in dat jaar werd er een dividend van 5 miljoen euro aan de aandeelhouders toegekend. Sinds 2021 zien we opnieuw een toename van de reserves naar 153,77 miljoen euro in 2021 en 155,34 miljoen euro in 2022. In beide jaren is opnieuw een dividenduitkering van 10 miljoen euro voorgesteld.



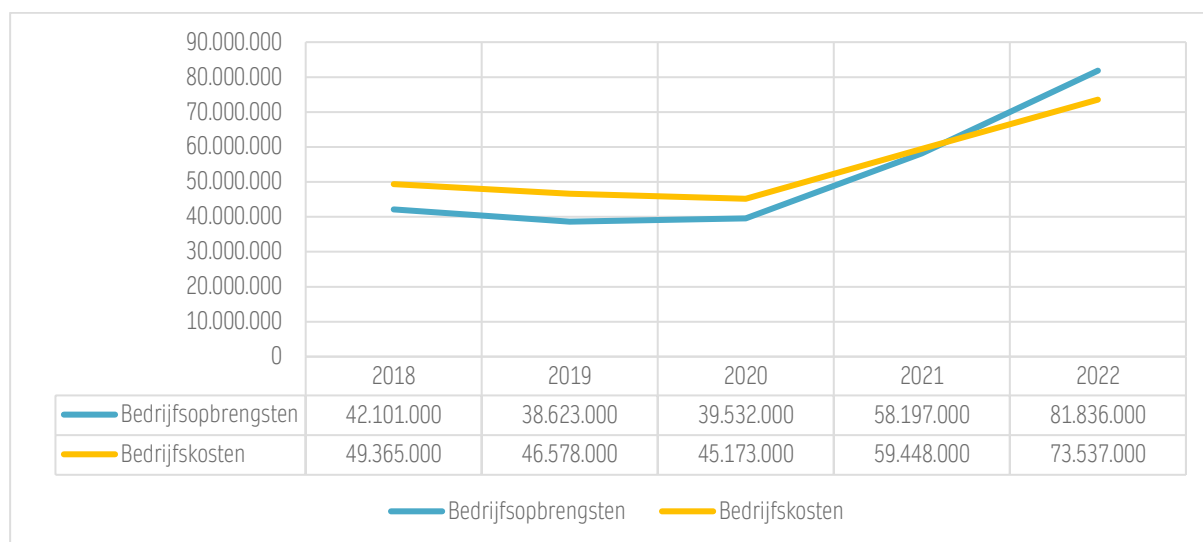
Figuur 26: Evolutie van de geconsolideerde reserves van LRM (in miljoen euro), 2017-2022



Bron: Geconsolideerde jaarrekeningen LRM

Tegen 2025-2026 streeft LRM ernaar om haar bedrijfsopbrengsten even hoog te hebben als de bedrijfsuitgaven. Figuur 27 toont aan dat LRM sinds 2022 de bedrijfskosten en -opbrengsten in evenwicht begint te krijgen, maar een bijkomende uitdaging voor 2023 is de stijging van de loonkost met 11% (11,3 miljoen euro) omwille van indexatie.

Figuur 27: Verhouding bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten (in euro), 2018-2022



Bron: IDEA Consult o.b.v. data LRM

8.3.2 Samenwerking met partners

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

In de evaluatie van de vorige samenwerkingsovereenkomst van 2019 werd reeds aangegeven dat de samenwerkingen van LRM met partners veelvuldig en divers zijn. Tabel 12 toont met illustratieve voorbeelden (dit is geen exhaustief overzicht) aan dat dit ook in de periode 2018-2022 werd verdergezet.

Tabel 12: Voorbeelden van samenwerking van LRM met partners in 2018-2022

Organisatie	Samenwerking met LRM
Industria	In juni 2020 lanceerde het bedrijf John Cockerill "Industria", een investeringsfonds met een incubator en een accelerator, in samenwerking met de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij (FPIM), de Société Régionale d'Investissement de Wallonie (SRIW) en Wallonia Innovation and Growth (W.IN.G), Noshaq en LRM. Het doel: investeren in gedurfde, innovatieve start-ups en scale-ups die vorm willen geven aan de industrie en de wereld van morgen. Industria heeft zelf ook al geïnvesteerd in Limburgse bedrijven, waaronder Deltaray.
VLAIO	In juni 2019 ondertekenden LRM en VLAIO een samenwerkingsakkoord in Hasselt, met als doel Limburgse ondernemers beter te ondersteunen. Concrete resultaten van deze samenwerking zijn o.a. de Doorbraak-lening, het Doorbraak-acceleratieprogramma ⁹⁹ , en een intensieve samenwerking met Team Bedrijfstrajecten vzw in Limburg.
FIT	LRM werkte tussen 2016-2019 in het EFRO-project "Locate in Limburg" ¹⁰⁰ (in het kader van het SALK-programma) samen met FIT om mogelijke investeerders zo goed mogelijk te faciliteren en te overtuigen om zich in de provincie Limburg te vestigen. Na de vereffening van Locate in Limburg vzw werkten LRM, FIT en VLAIO informeel verder rond bedrijfsvragen en acquisitiedossiers. De samenwerking werd in januari 2021 geformaliseerd door middel van een samenwerkingsovereenkomst tussen de drie instellingen die door de directiecomités van elk van de instellingen werd goedgekeurd.
SOC Flanders Make	LRM en Flanders Make werken samen in verschillende projecten binnen de LRM-portefeuille: ▶ Op Thor Park in Genk wordt 16 miljoen euro geïnvesteerd in een gloednieuw gebouw voor slimme maakbedrijven. Partners van het project zijn stad Genk, LRM, KU Leuven, Flanders Make, Sirris¹⁰¹ en POM Limburg; ▶ Flanders Make is partner, samen met De Lijn, in het EFRO-project van LRM rond zelfrijdende mobiliteit, met als finale doel zelfrijdende shuttles te voorzien op Terhills. Voor dit project werd 789.799 euro aangebracht door EFRO en 836.811 euro vanuit de Vlaamse overheid. ▶ Flanders Make is partner in de campus DronePort, enerzijds ter ondersteuning van de drone-community via de Vlaamse Drone Federatie

⁹⁹ LRM ontwikkelde samen met VLAIO en UHasselt het Doorbraak-acceleratieprogramma voor start-ups. Experts reiken zeven sessies lang een kader aan met tools waarmee start-ups aan de slag kunnen. Succesvolle ondernemers worden uitgenodigd uit om hun ervaringen te delen.

¹⁰⁰ <https://www.efro-projecten.be/nl/zoek-een-europees-project/locate-in-limburg-281/>

¹⁰¹ Sirris is het collectief centrum van de technologische industrie en is een non-profitorganisatie met als doel het ondersteunen van bedrijven bij het invoeren van technologische innovaties.



	EUKA ¹⁰² , en anderzijds om in verschillende lopende projecten hun kennis toe te passen op (indoor/outdoor) lokalisatietechnologie, visuele context perceptie en autonome navigatie om bedrijven te ondersteunen bij de ontwikkeling van nieuwe drone-applicaties.
SOC imec	LRM en imec werken eveneens samen in verschillende projecten: ▶ Het kenniscentrum EnergyVille op Thor Park is een onderzoekssamenwerking tussen KU Leuven, VITO, imec en UHasselt. ▶ Imec heeft de assessment tool Innovatrix ontwikkeld voor Limburg Startup (LSU), waarmee de community-manager van LRM de coaching en begeleiding van start-ups kan organiseren en documenteren. ▶ Imec en LRM co-investeren in een aantal participatiebedrijven, zoals batterijproducent SoliThor. Ook samen met de investeringsfondsen imec.istart en imec.xpand heeft LRM de voorbije jaren geco-investeerd in tech bedrijven.
SOC VITO	LRM werkt met VITO samen in EnergyVille en in een aantal LRM-participaties zoals Blue Foot Membranes.
SOC VIB	LRM werkt met VIB samen in fondsen zoals QBIC II.
UHasselt	▶ Is een partner in de Doorbraak-lening (zie sectie 5.2.2.). ▶ Is een partner in fondsen (zoals KMOFIN 2 en QBIC). ▶ Is medeaandeelhouder van de Health & Care incubator BioVille. ▶ UHasselt (en Hogeschool PXL) zijn partners in het EFRO-project medEmotion. Via medEmotion bouwen LRM, BioVille en Hogeschool PXL aan een data-integratieplatform voor innovatie in zorg en gezondheid.
KU Leuven	▶ Is aandeelhouder op Thor Park nv, en investeert mee in projecten op de campus.

Wat specifiek de openheid voor samenwerking met (private) investeringsmaatschappijen en strategische onderzoekscentra betreft:

- ▶ LRM werkt in investeringsdossiers en in fund-of-fund-investeringen samen met ander private investeerders en is een partner in Industrya, een investeringsfonds met een incubator en een accelerator en dit in samenwerking met de FPIM, de SRIW & W.IN.G en Noshag.
- ▶ LRM heeft samenwerkingen lopen met de vier SOC's; imec, VITO, Flanders Make en VIB (zie sectie 8.3.2)
- ▶ LRM heeft geen samenwerkingen lopen met het Flanders Future Tech Fund.
- ▶ Er is een cumulverbod geïnstalleerd door de Vlaamse overheid waardoor PMV en LRM niet samen in éénzelfde dossier mogen investeren. De verhouding tot PMV wordt verder toegelicht in sectie 7.6.

¹⁰² <https://euka.flandersmake.be/>

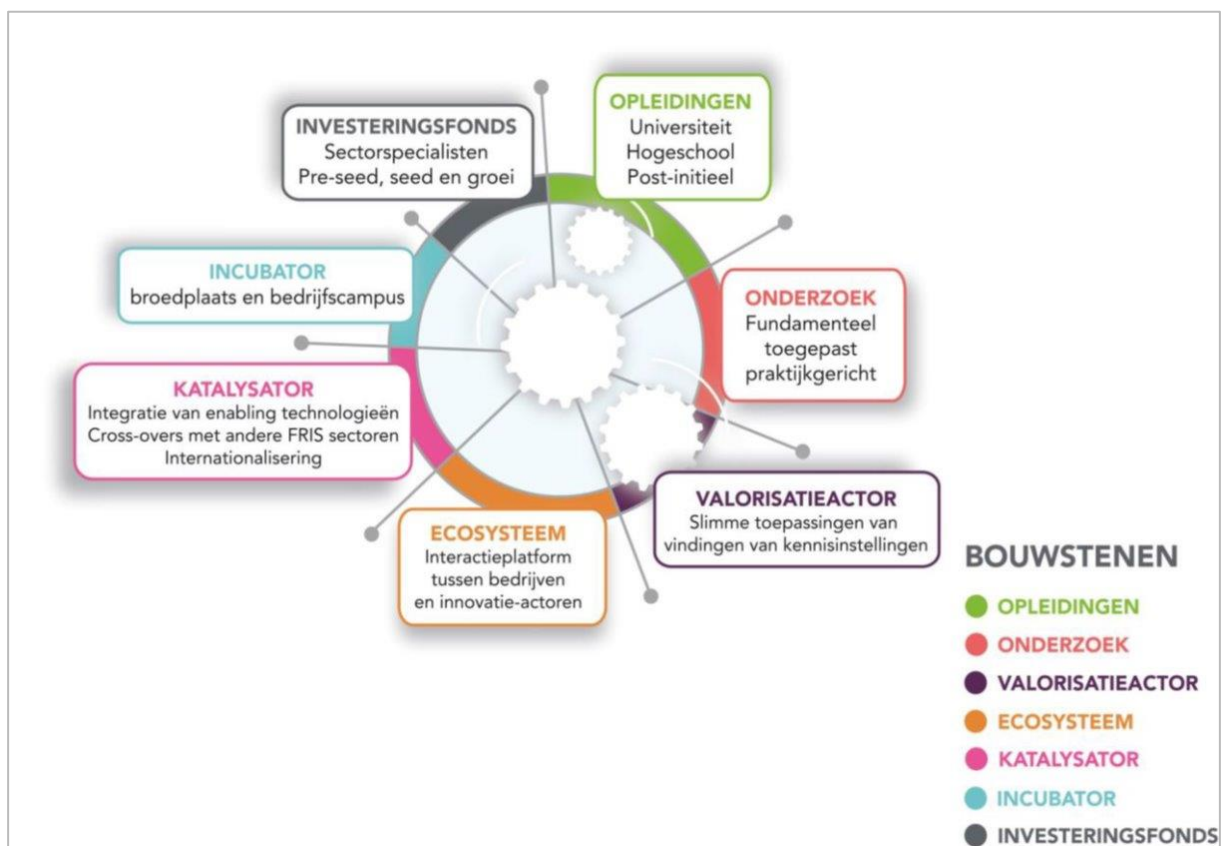


8.3.3 Economische coördinator

“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).”

Het Full Regional Innovation System of FRIS-model (ontwikkeld door UHasselt) is een raamwerk dat de triple-helix-actoren in een regionale en sectorspecifieke setting samenbrengt om regionale innovatie te versnellen. In het FRIS-model bundelen regionale kenniscentra, bedrijven en lokale overheden continu de krachten rond een bepaald kennis- en applicatiedomein: bijvoorbeeld zorg, ICT, milieu, vrijetijdseconomie, logistiek en mobiliteit. Ondernemers en onderzoekers voeden elkaar met ideeën en inspireren elkaar. Die constante stroom van kennisuitwisseling wordt onderbouwd met de nodige financiële middelen. De zes bouwstenen – onderwijs, onderzoek, valorisatie, incubator, ecosysteem en investering – vormen het fundament van een succesvol Full Regional Innovation System (FRIS).

Figuur 28: Schematisch overzicht van het FRIS-model



Bron: UHasselt

In de evaluatie van de vorige samenwerkingsovereenkomst bleek duidelijk dat LRM steeds meer rollen opnam in het FRIS-model: naast haar kerntaak als investeringsfonds, nam LRM toen ook een steeds actievere rol als incubator op (met de verschillende campussen en incubatoren onder haar beheer). Dit breidde zich in de periode 2014-2017 verder uit naar een rol als katalysator en het opnemen van een regiefunctie in bepaalde sectorspecifieke ecosystemen.

Wat de periode 2018-2022 betreft, geven stakeholders aan dat LRM zich meer lijkt terug te plooiën op zijn kerntaak als rollend investeringsfonds. LRM neemt daarnaast ook de incubatorrol op, terwijl POM Limburg zich

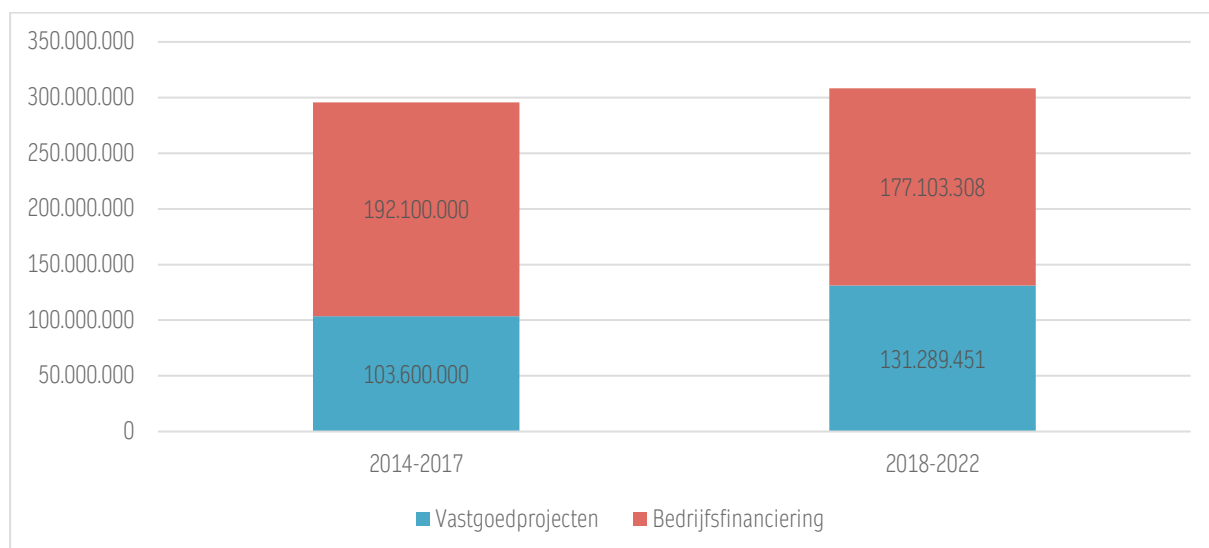
meer profileert in een regierol. LRM bevestigt dit ook in haar zelfevaluatie en ziet zichzelf minder in een coördinerende rol in het FRIS-model.

8.3.4 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).”

De portfolio-analyse (zie hoofdstuk 5 /) geeft een overzicht van hoe LRM zijn financiële instrumenten in de periode 2018-2022 verder heeft gediversifieerd. Wat de uitwerking van een uitgebalanceerde portefeuille van vastgoed en risicokapitaal betreft, toont Figuur 29 aan dat het investeringsvolume in vastgoed in de periode 2018-2022 gestegen is met 27,69 miljoen euro t.o.v. de periode 2014-2017 en dat het volume aan bedrijfsfinanciering/risicokapitaal gedaald is met 15 miljoen euro. Een substantieel volume aan kapitaal zit dus vast in vastgoedprojecten, zonder helder perspectief op exit.

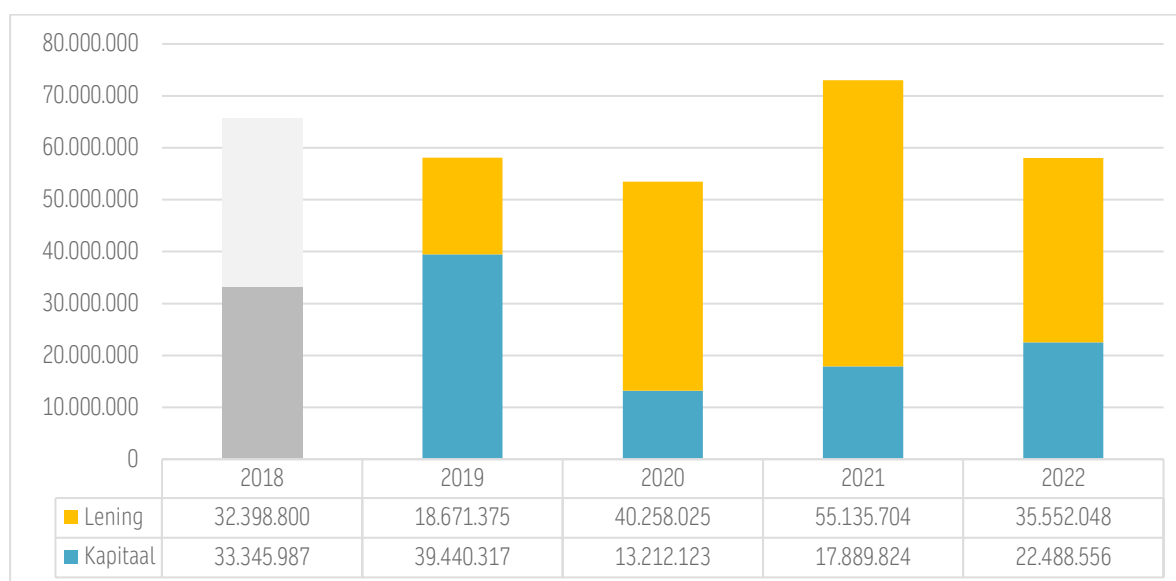
Figuur 29: Verhouding (in miljoen euro) bedrijfsfinanciering versus vastgoedinvesteringen in de periodes 2014-2017 en 2018-2022



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

Figuur 30 toont dat de verhouding leningen versus kapitaal in de LRM-portefeuille tussen 2018 en 2022 fluctueerde. T.o.v. van 2018 is er in 2020-2022 een toename aan leningen, te verklaren door de intrede van de Maatwerk-, Corona- en Doorbraak-leningen. Een gebalanceerde verhouding kan helpen om risico's in het potentieel van LRM als rollend fonds te minimaliseren.

Figuur 30: Verhouding leningen – kapitaal (euro) in de LRM-portefeuille, 2018-2022



Bron: IDEA Consult o.b.v. data van LRM

8.3.5 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 milieuhygiënische verplichtingen ten gevolge van de mijnsluitingen (mijnschade en bemaling).”

MBLM nv is verantwoordelijk voor de bemaling in het voormalige Limburgs mijngebied. LRM voorkomt overstromingen door oppervlaktewater (geen drink- of mijnwater) te verpompen dat zijn natuurlijke weg niet meer vindt door grondverzakkingen in de voormalige mijngebieden. Concreet gebeurt dat door pompinstallaties in de westelijke en oostelijke gebieden van de voormalige concessies van steenkooluitbating.

Wat de ontwikkeling van voormalige mijnsites betreft, ging in de periode 2018-2022 het meeste aandacht naar Terhills in Maasmechelen/Dilsen-Stokkem en be-MINE in Beringen:

- ▶ Via de ontwikkelingsvennootschap **Terhills** nv, investeerde LRM in de transformatie van de voormalige industriële mijnsite in een duurzame toeristisch-recreatieve bestemming, Terhills Resort, goed voor een investering van meer dan 100 miljoen euro. Het project werd ontwikkeld en gefinancierd door LRM nv en wordt beheerd door Terhills Vakantiepark nv. Er werd een managementcontract afgesloten met het beursgenoteerde Pierre & Vacances – Center Parcs, die het vakantiepark uitbaat.
- ▶ **be-MINE** op de mijnsite van Beringen vierde in 2021 haar tienjarig bestaan. Nieuwe ontwikkelingen zijn o.a.:
 - **be-MINE PIT:** een nieuw mijnbelevings- en bezoekerscentrum. Voor de creatie en uitbating van be-MINE PIT en het bezoekerscentrum bundelt de provincie Limburg de krachten met stad Beringen en Toerisme Beringen. Daarnaast werkt LRM op het terrein proactief samen met be-MINE nv, het Vlaams Agentschap Onroerend Erfgoed, Toerisme Limburg en Toerisme Vlaanderen;
 - **be-NATURE:** be-MINE heeft in het najaar van 2022 een omgevingsvergunning aangevraagd voor het be-NATURE-project, waarmee het behoud van de majestueuze kolenwasserijen wordt gewaarborgd en tevens een eerste deel wordt herbestemd. De kostprijs van het project wordt geraamd op 15 miljoen

euro, en wordt gefinancierd door Toerisme Vlaanderen en het Agentschap Onroerend Erfgoed, stad Beringen, be-MINE nv en een aantal privé-investeerdere.

- **Houtpark:** be-MINE heeft in november 2022 een vernieuwd plan voorgesteld voor de ontwikkeling van Houtpark, een woonproject van meer dan 300 woningen op de mijnsite van Beringen. Een eerste vergunningsaanvraag werd eerder in 2022 ingetrokken om tot een breder gedragen woonproject te komen¹⁰³. Een herwerkte vergunningsaanvraag werd ingediend op 1 maart 2023. De verkavelingsvergunning werd afgeleverd in oktober 2023, de beroepstermijn loopt nog. De woningen zijn een noodzakelijk onderdeel van het businessplan van be-MINE en zullen voor inkomsten zorgen om andere uitgaven op de site te kunnen financieren.

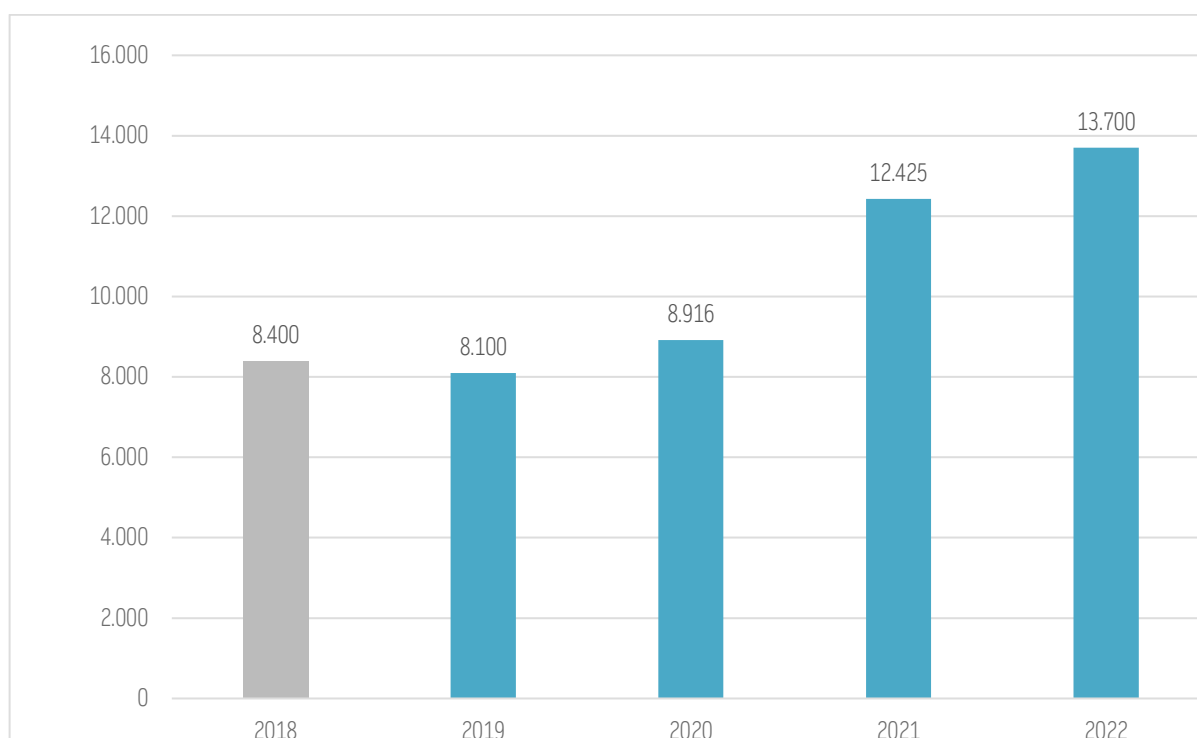
Op de andere mijnlocaties zijn de incubatoren Greenville, C-mine Crib en IncubaThor gevestigd.

8.4. Evaluatie van de effectiviteit en impact van LRM

8.4.1 Impact op werkgelegenheid

Figuur 31 toont aan dat de LRM-portefeuille einde boekjaar 2022 samen goed is voor 13.700 jobs. Tussen 2020 en 2021 is een sterke stijging waarneembaar van 8.916 naar 12.425 jobs, te verklaren door een toename van de tewerkstelling bij portefeuille-bedrijven (bv. Cegeka), maar vooral door de financiering aan enkele grotere ondernemingen zoals Euro Shoe Group, A&M Invest, Impermo, Group Bruno, Chiyoda Europe, Punch Metals, enz.

Figuur 31: Evolutie tewerkstelling in portfoliobedrijven LRM, 2018-2022

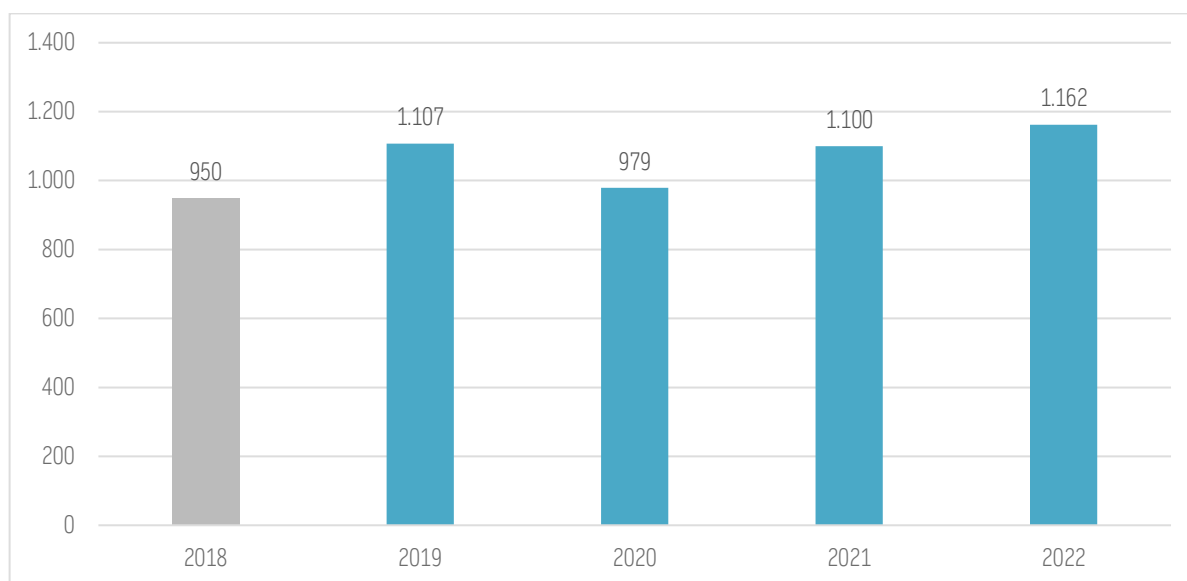


Bron: IDEA Consult o.b.v. commerciële jaarverslagen LRM

¹⁰³ <https://www.lrm.be/nieuws/2022-04-be-mine-nv-trekt-vergunningsaanvraag-voor-woonontwikkeling-houtpark>

Daarnaast is de tewerkstelling in de incubatoren geëvolueerd van 950 jobs in 2018 tot 1.162 jobs in 2022 (Figuur 32).

Figuur 32: Evolutie tewerkstelling incubatoren LRM, 2018-2022



Bron: IDEA Consult o.b.v. commerciële jaarverslagen LRM

8.4.2 Impact op het maatschappelijke ecosysteem

- ▶ Stakeholders geven aan dat LRM een geduldige en loyale investeerder is die meer risico durft te nemen dan private investeerders en oog heeft voor een duurzame ontwikkeling van haar portfoliobedrijven.
- ▶ Door het uitkeren van een dividend van 10 miljoen euro over boekjaar 2022 loopt het totaal aan dividenden sinds de oprichting van LRM in 1994 op tot 397 miljoen euro. De LRM-dividenden worden integraal via de Stichting LSM geïnjecteerd in Limburgse projecten zoals onderwijs, cultuur, toerisme en natuur;
- ▶ Door vastgoed- en projectontwikkeling verankert LRM energieprojecten, bedrijven op bedrijventerreinen en incubatoren en zorgt ze voor een nieuwe dynamiek in de Limburgse mijnsites;
- ▶ Via de community-werking in Limburg Startup (LSU) en via het smart-money-concept zorgt LRM voor kennis- en ervaringsuitwisseling tussen Limburgse bedrijven;
- ▶ Als duurzaamheidsambassadeur staat LRM mee in voor de groene transitie van bedrijven in Limburg.
- ▶ LRM blijft zich engageren op het vlak van het beheer en de valorisatie van het materieel en immaterieel mijnnergoed. Die opdracht wordt vervuld door de vennootschap Mijnen nv. De vennootschap Mijnschade en Bemaling Limburgs Mijngedied (MBLM nv) legt zich toe op de afhandeling van mijnschade en de eeuwigdurende opdracht van bemaling. LRM beheert tot slot ook nog het Pensioenfonds van het Kempens Steenkolenbekken, een pensioenfonds voor kaderleden uit de vroegere mijnsector.

Het meten van het maatschappelijk rendement van LRM blijft evenwel een uitdaging. Er zijn geen specifieke maatschappelijke impactdoelstellingen geformuleerd en er is geen impactkader met heldere parameters om het maatschappelijk rendement van investeringen te evalueren. De praktijken van social-venture-capital-funds en de impactmodellen en -indicatoren die daar gehanteerd worden voor het monitoren van de performantie van dergelijke fondsen, kunnen hierbij een inspiratie zijn voor LRM¹⁰⁴.

¹⁰⁴ Meer info: https://demos.be/sites/default/files/impactmeting_the_basics.pdf.



9 / SWOT-analyse

De belangrijkste vaststellingen uit de evaluatie vatten we samen in een SWOT-analyse.

9.1. Sterkten

► Professioneel georganiseerde investeringsmaatschappij

- LRM wordt erkend als een belangrijke investeerder en een belangrijke aanjager van een meer dynamisch Limburgs ondernemingslandschap (o.a. ook via de incubatorenwerking).
- Stakeholders ervaren LRM algemeen als een professionele organisatie en betrouwbare (gespreks)partner, zowel inzake de beoordeling en opvolging van investeringsdossiers, als in de relaties met samenwerkingspartners en de Vlaamse overheid.
- Er is een duidelijke scheiding tussen LRM die een zakelijke focus houdt op de eigen taakstelling als investeringsmaatschappij en de maatschappelijk georiënteerde Stichting LSM.
- Door volgehouden inspanningen voor verduurzaming van de eigen organisatie, behaalde LRM als één van de eerste organisaties in Vlaanderen de VN-duurzaamheidscharters 'SDG Pioneer' (2020), 'SDG Champion' (2022) en 'SDG Ambassador' (2023: i.e. het hoogst mogelijke charter).

► Verbreding dienstenaanbod ter versterking van het Limburgs economisch weefsel

- Als publieke investeringsmaatschappij durft LRM in een vroeger stadium dan andere financiers in te stappen in investeringsprojecten. Bovendien wordt LRM ervaren als een geduldige investeerder waar het economisch potentieel op lange(re) termijn primeert boven rendementsdoelstellingen op korte termijn.
- Door het combineren van bedrijfsfinanciering met financieel advies (het zogenaamde smart-money-concept) aan bedrijven, creëert LRM een interessante meerwaarde voor bedrijven (vooral als connector in het netwerk van LRM en breder in het Limburgse ondernemingslandschap).
- Met een meer proactieve aanpak richting mature Limburgse maak- en familiebedrijven via LRM Private, spreekt LRM een belangrijke nieuwe pijler van de Limburgse economie aan.



- Er is een groeiende samenwerking met andere sleutelactoren in het Vlaamse innovatielandschap (strategische onderzoekscentra (SOC's), Team Bedrijfstrajecten vzw, FIT, VLAIO) voor het aanbieden van (meer) geïntegreerde ondersteuning aan innovatieve ondernemingen.
- ▶ **Ervaring als multi-stakeholder-manager in complexe settings**
 - Doorheen de jaren heeft LRM een belangrijke expertise opgebouwd als regisseur van complexe (vastgoed)projecten in Limburg, zoals de herontwikkeling van de mijnterreinen.
 - Binnen LRM is er toenemende aandacht voor en expertise in stakeholdermanagement van verschillende partijen (burgers, overheden, bedrijven, investeerders) om tot gedragen herbestemmingen/oplossingen te komen in complexe settings (bv. bij de ontwikkeling van Houtpark op be-MINE).

9.2. Zwakten

- ▶ **Financiële positie en rentabiliteit**
 - De minder gunstige bedrijfsresultaten van LRM in de periode 2018-2020 in combinatie met het toch jaarlijks uitkeren van een dividend (hoger dan de geboekte winst van het jaar), heeft een negatieve impact gehad op de financiële situatie van LRM.
 - Een substantieel volume aan kapitaal (42,5%) zit vast in vastgoedprojecten, zonder helder perspectief op exit.
 - De rentabiliteit van het incubatorennetwerk blijft ondanks een eerste rationalisering (vermindering van 9 naar 7 incubatoren) en een scherpere positionering voorlopig zwak.
- ▶ **Onvoldoende expliciete onderbouw van investeringsfocus op strategisch niveau**
 - Hoewel LRM strategische analyses op project- en dossierniveau uitvoert, is er onvoldoende aandacht voor proactieve, systematische en globale markt-/omgevingsanalyses als input en spiegel voor een breed toekomstgericht strategisch kader¹⁰⁵ voor investeringen. Het inbedden van het internationaal werken (zowel het aantrekken van buitenlandse investeringen als de internationalisering van in Limburg gevestigde bedrijven) als hefboom voor de groei en performantie van de Limburgse economie dient hierbij een belangrijk aandachtspunt te blijven.
 - De thematische positionering van een aantal incubatoren tegenover andere initiatieven in Limburg en Vlaanderen is niet helder en oogt weinig doordacht:
 - Binnen LRM is er slechts beperkte kennis over het EU-financieringslandschap voorhanden, alsook over hoe LRM hier toegang tot kan krijgen.
- ▶ **Verengde strategische betrokkenheid in het Limburgs ecosysteem**
 - LRM stelt zich eerder afwachtend op wanneer het gaat over het initiëren en faciliteren van beleidsmatige afstemming en samenwerking op het niveau van het Limburgse ecosysteem. Ondanks dat er formeel overleg is op kwartaalbasis en op projectniveau tussen LRM en POM Limburg, merken verschillende stakeholders zowel in de wisselwerking met POM Limburg als bijvoorbeeld in de betrokkenheid bij SALKturbo, een sterker terugplooiën van LRM op zijn kerntaak als investeringsmaatschappij op. Een verengde strategische betrokkenheid kan leiden tot een verlies van synergieën en hefboomeffecten die de Limburgse economie ten goede komen.

¹⁰⁵ We verwijzen hierbij naar de aanpak van Brainport Development zoals geschetst in de benchlearning case (zie sectie DEEL 110.3).



- Diverse stakeholders ervaren een meer verengde visie binnen LRM op wat de maatschappelijke impactdoelstellingen voor de organisatie zijn. Ook LRM zelf wijst hiervoor meer dan vroeger naar de Stichting LSM.

9.3. Opportuniteiten

► Hefboomrol in maatschappelijke transitie

- Er is verhoogde aandacht bij de Vlaamse overheid voor (het belang van) transitie management en de nood aan goed genetwerkte transitie-aanpak hierin.
- Er wordt vanuit de EU een toenemende hoeveelheid middelen beschikbaar gesteld voor het (co)financieren van de groene en digitale transitie in Europa.
- Limburg heeft van de Europese Commissie het label transitie regio gekregen. In het kader daarvan is er voor de periode 2021-2027 vanuit het EFRO-programma (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling) 109 miljoen euro gereserveerd voor de provincie Limburg. Dit biedt nieuwe opportuniteiten voor de financieringsmix van LRM, dat reeds voor een aantal projecten (zoals. Bv. Limburg Startup of het project rond slimme mobiliteit op Terhills) EFRO-middelen ontvangt.
- De kapitaalverhoging van 30 miljoen euro aan LRM voor het ondersteunen van de versnelde energietransitie bij bedrijven biedt kansen om de opgebouwde expertise binnen LRM (vanuit de vastgoedprojecten en eigen ervaringen als SDG Ambassador) verder te valoriseren richting bedrijven.
- Binnen de Doorbraak-leningen staan 5 miljoen euro eigen middelen van LRM geïdentificeerd voor investeringen bij bedrijven in hun digitale of duurzame transitie.

► Potentieel van complementaire samenwerkingen

- De recent versterkte POM Limburg kan onder regie van de provincie een sterk duo vormen met LRM in de verdere economische ontwikkeling van Limburg.
- De huidige samenwerkingen met de SOC's, Team Bedrijfstrajecten vzw, VLAIO en FIT kunnen verder uitgediept worden voor het aanbieden van nog meer geïntegreerde ondersteuningsinstrumenten naar innovatieve bedrijven.
- Een aantal vastgoedprojecten/campusen kunnen in nauwe samenwerking met de SOC's, de speerpuntclusters, enz. (verder) ingezet worden als innovatieve proefprojecten/proeftuinen met economisch toekomstpotentieel (bv. rond slimme mobiliteit, slimme energie).
- Een verhoogde samenwerking met andere publieke investeringsmaatschappijen kan kansen bieden om meer slagkracht in het aanwenden van Europese middelen te bekomen en om kennis/ervaring te delen m.b.t. het digitaliseren van de backoffice.

9.4. Aandachtspunten/bedreigingen

► Werking als rollend fonds

- LRM dient erover te waken dat recurrente kosten in de organisatie op een duurzame wijze gefinancierd kunnen worden en dat de positieve evolutie sinds 2022 bestendig kan worden.
- In heel wat partnergemeenten van LRM staan de gemeentefinanciën onder druk met mogelijk negatieve gevolgen voor investeringen van projecten waarin zij participeren.



- De recent stijgende rentevoeten op de financiële markt bemoeilijken een succesvolle exit uit Terhills Resort op kortere termijn.
 - De inspanningsverbintenis omtrent het jaarlijks uitkeren van 10 miljoen euro dividend kan er met name in economisch moeilijke jaren toe bijdragen dat LRM mogelijk suboptimale investeringsbeslissingen neemt om hieraan tegemoet te kunnen komen.
 - De minder gunstige financiële situatie van LRM kan leiden tot meer terughoudendheid bij LRM om (berekende) investeringsrisico's te nemen en dus tot een verminderde complementariteit met andere (private) investeerders.
 - De investeringsplannen voor het masterplan 2.0 op de Corda Campus kunnen een belangrijke impact hebben op de financiële situatie van LRM (totale geraamde investering van 156 miljoen euro, waarvan 15 miljoen euro kapitaal LRM en 20 miljoen euro achtergestelde lening LRM).
- **Veranderende ecosystemische rol onder impuls (druk) van financiële situatie**
- Er bestaat onduidelijkheid over de gecombineerde verwachtingen naar LRM toe binnen haar rol als (rollend) investeringsfonds enerzijds en haar rol als 'economische coördinator' in de regio en de wisselwerking met POM Limburg anderzijds. Deze onduidelijkheid, in combinatie met de verhoogde interne focus op het versterken van de financiële gezondheid van de organisatie, kan leiden tot meer terughoudendheid bij LRM om een voortrekkersrol op te nemen in de verdere ontwikkeling van het Limburgse ecosysteem.
 - De blijvende uitdaging om de rentabiliteit van het incubatorennetwerk te verbeteren, kan leiden tot de uiteindelijke afbouw van de incubatorenwerking door LRM vanuit financiële overwegingen.
 - Het ontbreekt momenteel nog aan een goede coördinatie/aansturing van het ecosysteem in Limburg, waardoor er nog veel naast elkaar wordt gewerkt. Tegelijk bevindt LRM zich niet in de positie om hierin een regierol op te nemen.
 - Zowel in de gesprekken in het kader van de ex-postevaluatie als in de bevraging van HazelHeartwood zetten stakeholders en LRM vraagtekens bij de effectiviteit van SALKturbo, de opvolger van SALK. Dit heeft ertoe geleid dat LRM tot nog toe slechts een beperkte rol opgenomen heeft in SALKturbo.
- **Veranderende investeringsomgeving**
- De transitie-uitdagingen vergen dat bedrijven veel meer zullen moeten samenwerken – ook over sectoren heen en met (nieuwe) kennispartners (bv. rond circulair ondernemen, mobiliteit, enz.). Dit vraagt andere vormen van vernetwerking, begeleiding, financiering (hoe financiert je een groep van bedrijven die samen aan een transitie werken?) dan het instrumentarium dat LRM momenteel inzet.
 - Het competitief voordeel van Limburg als regio waar nog veel ruimte is, slinkt. Welk voordeel heeft Limburg (en dus ook LRM) alternatief uit te spelen als aantrekkingsmagneet voor bedrijven en investeerders?





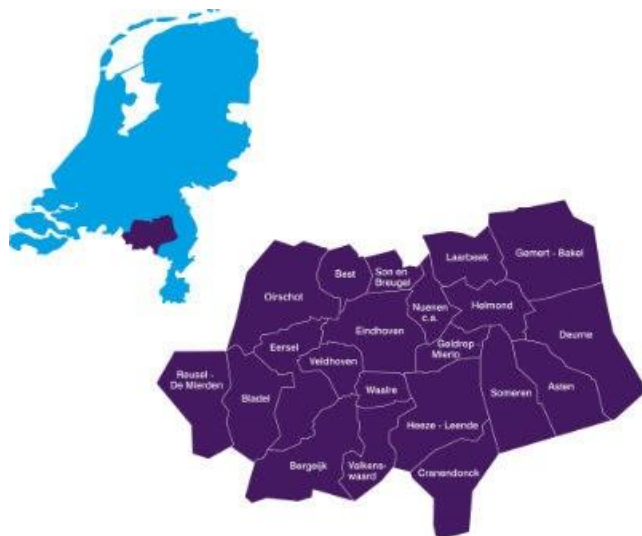
10 / Benchlearning case: Brainport Development als regioversterker

Om de ex-ante-analyse te voeden werd het Nederlandse Brainport (metropoolregio Eindhoven) onderzocht als inspirerend internationaal voorbeeld van een regionale ontwikkelingsmaatschappij met sterke inbedding in een breder beleids- en economisch systeem.

10.1. Situatieschets

Brainport Eindhoven is een innovatieve technologieregio, gekenmerkt door een sterke maakindustrie. De regio bestaat uit 21 gemeenten die samenwerken als Metropoolregio Eindhoven (MRE). De ontwikkeling van de regio gebeurt via een triple-helix-samenwerking tussen gemeenten, kennisinstellingen en bedrijven. Sinds kort is de regio ook erkend als 'mainport' naast de bestaande mainports Rotterdam en Amsterdam. Dit wil zeggen dat de regio erkend is als een regio van nationaal belang.

Figuur 33. Geografische ligging van de Metropoolregio Eindhoven



Bron: <https://metropoolregioeindhoven.nl/over-ons>

De oorsprong van Brainport ligt in het begin van de jaren 90 toen in de regio ongeveer 36.000 mensen hun job verloren door het faillissement van truckproducent DAF en de herstructurering en verhuis van het hoofdkantoor van Philips naar Amsterdam¹⁰⁶. In deze crisisperiode ontstond op initiatief van de toenmalige burgemeester van Eindhoven het triple-helix-samenwerkingsverband, nu bekend als Brainport Eindhoven. Het richtte o.a. een speciaal regiofonds op met de financiële impulsen van de Europese Commissie en het Rijk. Naast het samenwerkingsverband en de financiële impulsen was de aanwezigheid van Philips een belangrijke troef voor het herstel van de regio. Het bedrijf besloot zich bij de herstructurering van 1998 in Eindhoven te concentreren op onderzoek en ontwikkeling¹⁰⁷. Hieruit kwamen revolutionaire innovaties en tal van spin-offs voort waaronder het hightechbedrijf ASML. In 2003 richtte Philips de High Tech Campus Eindhoven (HTCE) op waar momenteel meer dan 12.500 onderzoekers werken¹⁰⁸ en die een belangrijke boost gaf aan de regio.

Sindsdien is de regio uitgegroeid tot één van de meest innovatieve van Nederland¹⁰⁹:

- ▶ Ruim een vierde van de totale private O&O-uitgaven in Nederland (3,0 miljard euro) komen uit Brainport Eindhoven. Als percentage van het BBP bedragen de private O&O-uitgaven 7,1% in Brainport Eindhoven, ruim boven de Europese doelstelling van 3,0%.
- ▶ In 2021 werden 3.375 patenten aangevraagd in Noord-Brabant, goed voor 51,3% van het totaal aantal patentaanvragen in Nederland. Daarmee behoort de provincie tot de top-5 regio's met de meeste Europese patentaanvragen.
- ▶ In 2021 betreft de toegevoegde waarde van de regio 37,4 miljard euro (5,2% van de toegevoegde waarde in Nederland).¹¹⁰
- ▶ De topsectoren in Brainport exporteerden in 2020 voor 29,8 miljard euro aan goederen naar het buitenland.

10.2. Governance

De **Stichting Brainport** ontwikkelt sinds 2005 de strategie die de positie van Brainport als toptechnologieregio moet versterken. De Stichting bestaat uit een directeur en 14 leden die samen de belangen van de triple helix vertegenwoordigen in de regio. Er zetelen vier burgemeesters in de stichting, namelijk van de gemeentes Eindhoven, Helmond, Veldhoven en Best. De burgemeester van Eindhoven is tevens de voorzitter van de Metropoolregio Eindhoven die de 21 gemeenten verbindt. Daarnaast zijn er vijf vertegenwoordigers van kennisinstellingen: TNO¹¹¹, TU Eindhoven¹¹², Tilburg University¹¹³, Fontys Hogescholen¹¹⁴ en Summa College¹¹⁵. Tot

¹⁰⁶ Leonieke Daalder (2014), Imke Carsouw (Brainport Development): vernieuwing ontstaat door ontmoeten en verbinden. Beschikbaar via: <https://www.marketingfacts.nl/berichten/imke-carsouw-brainport-development-vernieuwing-ontstaat-door-ontmoeten-en-v/#:~:text=Met%20Philips%20ging%20het%20niet%20Brainport%2Dregio%20uit%20ontstaan.>

¹⁰⁷ Hendrik Nijenhuis (2018), Brainport Eindhoven: van achtergestelde regio naar kennishub van Nederland. Beschikbaar via: <https://geografie.nl/artikel/brainport-eindhoven-van-achtergestelde-regio-naar-kennishub-van-nederland>.

¹⁰⁸ <https://hightechcampus.com/nl/>

¹⁰⁹ Cijfers komen uit de Brainport Monitor 2022. Beschikbaar via: <https://brainporteindhoven.com/nl/ontdek/strategie/monitor>

¹¹⁰ De Brainportregio is goed voor een totaal van 445.720 banen, wat 4,9% bedraagt van het totaal aantal banen in Nederland.

¹¹¹ TNO (Nederlandse organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek) is het grootste onderzoekscentra in Nederland en doet onderzoek op gebied van duurzaamheid, gezondheid, veiligheid, en digitalisering. Meer info: <https://www.tno.nl/nl/>.

¹¹² TU Eindhoven is een technische universiteit gespecialiseerd in wetenschap en technologie. Meer info: <https://www.tue.nl/>.

¹¹³ Tilburg University is een universiteit met internationale reputatie in Business & Economics, Rechten en Psychologie. Meer info: <https://www.tilburguniversity.edu/nl/>.

¹¹⁴ Fontys is een hogeschool met locaties in 10 steden in het zuiden van Nederland en biedt meer dan 100 opleidingen aan. Meer info: <https://www.fontys.nl/>.

¹¹⁵ Het Summa College biedt meer dan 250 beroepsopleidingen aan binnen 26 scholen. Meer info: <https://www.summacollege.nl/>.



slot zetelen er vijf hooggeplaatste personen uit vooraanstaande bedrijven, namelijk: Philips¹¹⁶, ASML¹¹⁷, VDL Groep¹¹⁸, AAE¹¹⁹, en Vencomatic¹²⁰.

Brainport Development nv is de economische ontwikkelingsmaatschappij die de strategie van de Stichting Brainport uitvoert. Het doet dit steeds in samenwerking met partners. De activiteiten van Brainport Development omvatten o.a.:

- ▶ **Ondersteuning voor midden- en kleinbedrijven, start-ups en scale-ups.** De business developers bij Brainport Development helpen ondernemers met het aanscherpen van hun businessmodel, het vinden van financiële middelen samen met private en publieke investeringsmaatschappijen¹²¹, huisvesting, arbeidsmarktvraagstukken, internationalisering, circulair ondernemen en participatie in netwerken en clusters.
- ▶ **Opzetten van clusters.** Brainport Development brengt partijen samen rond specifieke technologie-markt-combinaties waar de regio verder wil op inzetten. Zo werd er de laatste jaren bijvoorbeeld Brainport Industries¹²² en de Battery Competence Cluster¹²³ opgezet. De Battery Competence Cluster startte vanuit Brainport en groeide recent verder uit tot een nationale cluster. Belangrijk te vermelden is dat Brainport enkel is betrokken bij de opstart van dergelijke clusters, daarna moet de cluster op eigen benen kunnen staan.
- ▶ **Initiatieven om talenten aan te trekken.** Brainport zet initiatieven op zoals job fairs in het buitenland om talenten aan te trekken naar de regio. Ze zorgen er ook voor, samen met partners, dat het juiste opleidingsaanbod bestaat.
- ▶ **Belangenbehartiging en samenwerkingen onderhouden.** Brainport Development onderhoudt contacten met ondernemers, ondernemers- en brancheverenigingen, onderwijs- en kennisinstellingen, gemeenten binnen en buiten de provincie, de provincie, het Rijk en relevante partijen in Europa. Bovendien coördineert en stimuleert Brainport Development samenwerkingen op verschillende niveaus.
- ▶ **Beleidsvoorbereiding en strategische verkenningen.** Brainport Development heeft een voorbereidende rol voor de stichting.

10.3. Strategie

De Brainport Agenda is de strategische vijfjarenagenda van de regio. Hierin worden de tien belangrijkste opgaven geformuleerd voor de periode 2020-2025. Daarnaast is er de Brainport Nationale Actieagenda (BNA) die de samenwerking tussen het Rijk en regio vormgeeft.

¹¹⁶ Philips is sinds 2021 gericht op medische apparatuur. Via dochterondernemingen produceert het nog steeds de gekende huishoudapparatuur, verlichting, televisies enz. Meer info: <https://www.philips.be/>.

¹¹⁷ ASML is een hightechbedrijf dat machines voor de halfgeleiderindustrie produceert. Meer info: <https://www.asml.com/en>.

¹¹⁸ VDL Groep is een internationaal bedrijf dat o.a. autobussen produceert en personenwagens assembleert. Meer info: <https://www.vdlgroep.com/nl/vdl-groep/over-vdl>.

¹¹⁹ AAE is een producent van hightech machines. Meer info: <https://www.aaebv.com/>.

¹²⁰ Vencomatic Group levert oplossingen voor de pluimveehouderij. Meer info: <https://www.vencomaticgroup.com/nl/>.

¹²¹ Brainport biedt o.a. een financieringsgids voor midden- en kleinbedrijven (de Nederlandse tegenhangers van kmo's) waar bedrijven een kleine online vragenlijst kunnen invullen en meteen een lijst krijgen met relevante financiers voor hun noden. De suggestie is gebaseerd op een database van momenteel 376 financiers, waaronder LIOF, BOM, enz. Meer info: <https://brainporteindhoven.com/nl/ondernemen-en-innoveren/ondernemen/mkbfinancieringsgids/>.

¹²² Een cluster van toeleveranciers voor hightechbedrijven. Meer info: <https://www.brainportindustries.com/en/brainport-industries>.

¹²³ Een cluster van bedrijven en kennisinstellingen die rond batterijtechnologie werken. Meer info: <https://batterycompetencecluster.nl/>.



10.3.1 De Brainport Agenda

De agenda bevat drie hoofdlijnen, namelijk de innovatiekracht vergroten, ervoor zorgen dat de talentvijver groot genoeg is, en oplossingen bieden voor maatschappelijke vraagstukken.

Tabel 15: Leeropgaven geformuleerd in de Brainport Agenda

Innovatie, technologie en ondernemen	1. Sleuteltechnologieën ontwikkelen: dé technologieën voor de toekomst 2. Nieuwe technologiemarktcombinaties voor maatschappelijke vraagstukken 3. Midden- en kleinbedrijven (MKB), start-ups en scale-ups ondersteunen 4. Financiering voor start-ups en scale-ups
Talent: de brandstof voor onze technologische motor	5. Alle leerlingen en studenten in Brainport krijgen innovatief onderwijs 6. Iedereen in Brainport is bezig met Leven Lang Ontwikkelen 7. Arbeidsmarkt in balans: de juiste mensen op de juiste plek
Leer- en vestigingsklimaat: de regio als goede leef- en werkplek voor iedereen	8. Investeren in gezamenlijke voorzieningen en bereikbaarheid 9. De triple helix als hulpmotor voor brede welvaart 10. Instrumenten ter ondersteuning van publiek-private ecosystemen

De Brainport Agenda werd geformuleerd door de Stichting Brainport en is het resultaat van sessies met honderden organisaties en personen vanuit bedrijven, kennisinstellingen en overheden. De agenda identificeert gedeelde belangen en ambities waar meerdere partijen uit de regio zich voor willen inspannen en hun verantwoordelijkheid opnemen. Brainport Development ondersteunt deze gezamenlijke ambities projectmatig¹²⁴ en katalyseert zo de ontwikkeling in de regio.

10.3.2 Brainport Nationale Actieagenda en de Regio Deal Brainport Eindhoven

De Brainport Nationale Actieagenda (BNA), opgesteld in 2018, benoemt de prioriteiten en onderwerpen waarop Brainport met het Rijk wil samenwerken. De ambitie is om Brainport in staat te stellen maatschappelijke vraagstukken op te lossen voor Nederland als geheel; de bovengemiddelde economische groei van Brainport te behouden en de internationale concurrentiepositie te versterken. De financiering van BNA wordt mogelijk gemaakt via de Regio Deal, een financiële impuls van zowel het Rijk (130 miljoen euro) als de regio (240 miljoen euro).

BNA zet voornamelijk in op drie pijlers. De eerste pijler zet in op een onderscheidend aanbod van voorzieningen zoals musea, culturele instellingen, sportvoorzieningen enz. wat de regio aantrekkelijk moet maken voor bedrijven, kenniswerkers en studenten. De tweede pijler zet in op het aantrekken en behouden van (internationaal) talent. De derde pijler zet in op innovaties met maatschappelijke impact, waarin wordt geïnvesteerd in sleuteltechnologieën zoals geïntegreerde fotonica, artificiële intelligentie (AI), Advanced Manufacturing, enz. De beoogde resultaten van de Regio Deal worden weergegeven in onderstaande tabel.

¹²⁴ Brainport Development fungeert soms als projectleider en soms als verbinder tussen publieke en private partijen die betrokken zijn bij de totstandkoming van projecten. Daarnaast maakt hun basisfinanciering het mogelijk om projecten te co-financieren. Ze trekken ook steeds extra financiële middelen aan vanuit provinciale, nationale en Europese fondsen. Zie ook sectie 10.4 voor meer informatie hierover.



Tabel 16: Beoogde resultaten van de Regio Deal

Economische groei	- Het bestendigen van een economische groei in Brainport die de komende vier jaar gemiddeld 1 procent boven het Nederlandse gemiddelde ligt en een hiermee corresponderende banengroei. - Jaarlijks ten minste 1.000 nieuw gevestigde of gestarte hightech- en designbedrijven in Brainport.
Voorzieningen	- Investerings hebben plaatsgevonden in (inter)nationaal onderscheidende voorzieningen in Brainport zodat deze zoveel basis, massa, uniciteit en nationale betekenis hebben gekregen dat zij na een opbouwperiode van een zodanig niveau zijn, dat zij kunnen opteren voor meerjarige publieke financiering in het kader van het toekomstig cultuurstelsel¹²⁵ vanaf 2021.
Aantrekken en behouden van talent	- De komende vier jaar gemiddeld 1.000 internationale kenniswerkers per jaar aantrekken in Brainport. - Een jaarlijkse groei van het aantal technologiestudenten in het beroeps- en hoger onderwijs met gemiddeld 3 procent. - Een jaarlijkse groei van het aantal internationale studenten met gemiddeld 5 procent.
Innovatie	- Een bestendige groei in de private O&O-uitgaven met 5 procent per jaar in Brainport. - Ten minste 25 stabiel gevestigde fotonicabedrijven in Nederland met een gezamenlijke omzet van tenminste 1 miljard euro.

Bron: Regio Deal¹²⁶

De monitoring van de uitvoering van de Regio Deal gebeurt op het niveau van de individuele projecten, alsook op niveau van de beoogde resultaten en op het niveau van de drie pijlers. Hier wordt jaarlijks over gerapporteerd door Brainport Development nv, met een eindevaluatie voorzien in 2026.

De Regio Deal en BNA worden gecoördineerd door de Stuurgroep Rijk-Regio. Zij zorgen er ook voor dat de consistentie tussen de BNA en de Regio Deal wordt bewaard. Deze stuurgroep komt in de regel twee keer per jaar bijeen. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) is de voorzitter van de Stuurgroep en heeft er de coördinerende rol over de actieagenda. Daarnaast heeft het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) de coördinerende rol over de Regio Deal. Vanuit de regio is de Stichting Brainport de belangrijkste partner, samen met haar uitvoeringsmaatschappij Brainport Development. De provincie Noord-Brabant is ook nauw betrokken, zowel bij de totstandkoming als bij de realisatie van de BNA.

10.4. Financiering

Brainport Development kan rekenen op een basisfinanciering die wordt gebruikt voor cofinanciering van provinciale, nationale en Europese programma's. Deze basisfinanciering komt vanuit de 21 gemeenten die deel uitmaken van de MRE; zij storten elk jaar samen ongeveer 7,5 miljoen euro in Brainport Development nv¹²⁷. Daarbovenop leveren de gemeenten Best, Eindhoven, Helmond en Veldhoven samen een extra bijdrage van ongeveer 2,4 miljoen euro aan Brainport Development nv; dit zijn de vier campusgemeenten met de grootste concentratie van hoogtechnologische activiteit.

¹²⁵ Het cultuurstelsel verwijst naar het subsidiestelsel voor cultuur in Nederland, meer info: <https://www.cultuursubsidie.nl/over-het-cultuurstelsel>.

¹²⁶ Beschikbaar via https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Eindhoven/Regio_Deal_Brainport_Eindhoven_1_.pdf.

¹²⁷ Cijfers in deze sectie komen uit de Brainport Nationale Actieagenda. Beschikbaar op https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/map_2021/Brainport-Nationale-Agenda-nieuw_1_.pdf.



Met deze basisfinanciering wordt een financiële hefboom van 2 à 3 gerealiseerd op projecten geleid door Brainport Development. Momenteel biedt de Regio Deal Brainport Eindhoven de meeste fondsen; hiermee komt 130 miljoen euro rijksfinanciering beschikbaar voor projecten en regionale partners¹²⁸. De verschillende partners in de regio engageerden zich bovendien om 240 miljoen euro aan cofinanciering bij te dragen aan de Regio Deal.

10.5. Succesfactoren van het Brainport-ecosysteem

Een combinatie van interviews en deskresearch¹²⁹ wijst naar de volgende succesfactoren van het Brainport-ecosysteem.

- **Focus.** Een eerste belangrijke succesfactor van Brainport is dat ze steeds sterk gefocust zijn op het verder uitbreiden van waar ze goed in zijn, namelijk de zogenaamde sleuteltechnologieën¹³⁰. Er wordt geen steun gegeven aan zaken die daarbuiten vallen. Brainport focust op de ontwikkeling van 'stuwende' deeptech-waardeketens, waar ze op 'control points' in die waardeketen het potentieel hebben om een unieke positie in de wereld op te bouwen (tot en met maakindustrie). Om dit technologisch leiderschap te handhaven en te versterken heeft Brainport binnen zijn organisatie een 'business intelligence'-team (2 VTE) opgezet.
- ▶ **Sterke publiek-private samenwerking, dankzij vertrouwen, trekkracht en nabijheid.** Onderscheidend ten opzichte van vele andere triple-helix-samenwerkingen is de gelijkwaardigheid van overheidspartijen (namelijk de gemeenten in Brainport) aan de bedrijven en de kennisinstellingen: elk van deze groepen heeft een derde van de stemmen in de stichting en "niemand is de baas" zoals de directeur van Brainport aangeeft. De verschillende partners onderhouden ook korte lijnen, vertrouwen en wendbaarheid; niet alles kan in plannen van aanpak worden gegoten. Brainport Development zorgt voor een goede afstemming en investeert in het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen de triple-helix-actoren. Ze zorgen er ook samen met de hogescholen en universiteiten voor dat de juiste opleidingen aanwezig zijn. Tot slot is er ook met leidende onderzoeksinstituten zoals TNO en TU Eindhoven (als bedrijfsgerichte universiteit die actief inzet op samenwerking tussen industrie en academische kennis) een nauwe afstemming en deze onderzoeksinstituten zetelen ook in de Brainport Stichting.
- ▶ **Privaat-publieke investeringen in innovatie.** Om een top-technologische regio te blijven, moet aanhoudend worden geïnvesteerd in innovatie. Innovatieve start-ups, scale-ups en spin-offs worden gefaciliteerd en opgenomen in het ecosysteem. Investeringsfondsen worden steeds gedeeld door zowel publieke als private partijen. Brainport beschikt zelf niet over een investeringsfonds, maar houdt wel het overzicht en zorgt ervoor dat de nodige bouwstenen aanwezig zijn in de regio. Brainport werkte bijvoorbeeld actief mee aan het opzetten van het nationale fonds DeepTechXL¹³¹. Brainport zet enkel programma's (zoals Brainport Industries, Battery Competence Cluster, Photonics, enz.) op als voldoende bedrijven interesse hebben om actief te participeren. Zo is Brainport Industries (i.e. cluster van 130 bedrijven die toeleveren aan de industrie) gestart als een project, doorgegroeid tot een programma en is het momenteel een aparte organisatie die op eigen benen staat.
- ▶ **Kennis koppelen aan industrialisering en verdienvermogen.** Een belangrijke stap in de ontwikkeling van Brainport was de transitie van een gesloten systeem rond enkele grote bedrijven naar een open innovatiesysteem waarin bedrijven intensief samenwerken met kennis- en onderwijsinstellingen.
- ▶ **Slim gebruikmaken van globalisering.** Brainport heeft een internationaal perspectief en een sterke focus op export. Zo ook bij het aantrekken van buitenlands tech-talent (o.a. aantrekken buitenlandse studenten,

¹²⁸ https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/Brainport_Eindhoven/Regio_Deal_Brainport_Eindhoven_1_.pdf

¹²⁹ Hoofdzakelijk de Brainport Agenda

¹³⁰ Additive Manufacturing, AI, geïntegreerde fotonica, micro- en nano-electronica en systems engineering.

¹³¹ <https://www.deeptechxl.com/>



buitenlandse job fairs, pleitbezorger bij de Nederlandse overheid voor soepele regels inzake arbeidsmigratie).

Uit interviews blijkt dat de regio inmiddels zo succesvol is, dat die als het ware uit haar voegen treedt. Brainport heeft in Nederland, net als Schiphol en de haven van Rotterdam, de status van mainport gekregen, en wordt erkend als regio van nationaal belang. Er wordt een verdere groei van de regio verwacht, waardoor het aantal werknemers in de hightechindustrie verwacht wordt te verdubbelen (i.e. een extra 70.000 personen in de komende jaren). Het aantrekken van al dit talent wordt een grote uitdaging. Bovendien is de druk op de woningmarkt zeer hoog en is er nog maar beperkt plaats voor huisvesting van bedrijven. Brainport zoekt daarom actief naar samenwerkingen en partnerships met omliggende regio's in Nederland, maar ook in Vlaanderen, om een deel van de groei elders te realiseren. Het opzetten van deze partnerships wordt voor Brainport Development een belangrijk nieuw accent in de strategie voor de komende jaren.

10.6. Leerlessen voor LRM

- ▶ **Een gedeelde strategie bepaald via een triple-helix-werking.** De strategie van Brainport wordt bepaald door de stichting, een overlegplatform waarin leidende actoren vanuit de overheid, kennisinstellingen en bedrijven evenredig zijn vertegenwoordigd. Strategische keuzes zijn hierdoor breed gedragen. De strategie wordt voorbereid en uitgevoerd door het meer operationele Brainport Development, opnieuw in samenwerking met een veelheid aan actoren uit de triple helix. Het opzetten van een orgaan dat samen met andere triple-helix-actoren een strategie voor Limburg bepaalt, kan de slagkracht van LRM verhogen.
- ▶ **Ambitieuze doelstellingen in enkele focusdomeinen.** Brainport kiest resoluut voor technologisch leiderschap op een beperkt aantal sleuteltechnologieën. Door inspanningen te concentreren, wordt een maximum aan toegevoegde waarde gecreëerd. Een periodieke en onderbouwde marktanalyse van de aanwezige capaciteiten in Limburg en een strategische visie waarin ook thematische prioriteiten worden gesteld, zou de meerwaarde van de geïnvesteerde middelen door LRM kunnen verhogen.
- ▶ **Een goede samenwerking en afbakening van taken met andere regionale en nationale overheidsinstanties.** Brainport heeft een nauwe en gezonde relatie met de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij (BOM)¹³². Ze stemmen regelmatig af en weten goed van elkaar wie waar goed in is. Er wordt gezocht naar een minimale overlap en maximale synergie tussen de partijen. Hetzelfde gebeurt ook met het Rijk; vroeger deed Brainport zelf handelsmissies; nu doen ze dit in samenwerking met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)¹³³ gezien Nederland meer gekend is in het buitenland. Het is een opportuniteit voor LRM om ook verder synergieën te zoeken met nationale en regionale overheidsinstanties zoals POM Limburg.
- ▶ **Brainport staat open voor samenwerkingen.** Zoals eerder is aangegeven, is Brainport actief op zoek naar samenwerkingspartners in omliggende regio's. Hiervoor wordt ook gekeken naar Vlaanderen, inclusief Limburg. Partnerschappen worden voornamelijk gezocht op het gebied van talent en opleidingen, innovatie, en woningmarkt en bedrijventerreinen. Het is een opportuniteit voor LRM om zich samen met andere relevante actoren in de regio te organiseren en de samenwerking met Brainport op een strategische manier aan te gaan.

¹³² De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij, vergelijkbaar met de rol van POM in Limburg. Meer info: <https://www.bom.nl/>

¹³³ Meer info: <https://www.rvo.nl/>





11 / Analyse van de toekomstplannen van LRM

Net als in 2018 stelde LRM begin 2023 het onafhankelijk consultancybureau HazelHeartwood aan om op basis van gesprekken met diverse stakeholders, een toekomstgerichte strategische reflectienota te maken voor LRM¹³⁴. In totaal werden hiervoor 27 personen gesproken in de periode februari-maart 2023, zowel interne als externe stakeholders. De reflectienota werd gestructureerd rond volgende vragen:

- ▶ Hoe zien stakeholders de toegevoegde waarde van een specifiek Limburgse investeringsmaatschappij?
- ▶ Hoe kijken de stakeholders naar hoe de organisatie zich heeft ontwikkeld?
- ▶ Hoe ziet men de focus van de investeringen evolueren naarmate de reconversie van de mijnen vordert?
- ▶ Hoe kan LRM de feedback van de stakeholders vertalen naar accenten in de strategie?

Mede met input vanuit deze reflectienota presenteerde LRM eind april een ex-ante-analyse 2024-2029 aan de raad van bestuur. Zowel de (externe) reflectienota als de (interne) ex-ante-analyse werden met het evaluatieteam van IDEA Consult gedeeld. Verder stelde ook het Departement EWI een nota op waarin ze haar toekomstvisie voor LRM toelichtte. Deze drie documenten vormen de basis voor de hiernavolgende analyse van de toekomstplannen van LRM.

11.1. Status van de strategische oriëntering 2024-2029 van LRM

Het centrale document waarop we de analyse van de toekomstplannen van LRM baseren, is de ex-ante-analyse 2024-2029 zoals besproken en goedgekeurd door de raad van bestuur op 27 april 2023. Dit document bevat volgende onderdelen:

¹³⁴ LRM-zelfevaluatie: een blik in de spiegel van de stakeholders, 29 maart 2023



- De (nieuwe) missie van LRM

LRM is een rendementsgedreven investeringsmaatschappij die in en vanuit Limburg duurzame economische groei ontgint en stimuleert. LRM is de stuwende kracht in een uniek regionaal ecosysteem en stelt risicofinanciering en expertise ter beschikking aan bedrijven en projecten, die zorgen voor welvaart én welzijn in Limburg.

- Een analyse van LRM vandaag
- Een visie op LRM morgen
- Strategische ambities 2024-2029 voor LRM
 - Als investeerder
 - Als ontwikkelaar
 - Als bedrijf

De ex-ante-analyse 2024-2029 is momenteel **in eerste instantie een missie-visie-document** eerder dan dat het een strategisch plan is. Dit is een bewuste keuze van LRM, waarbij ze de uitkomst van de evaluatie wil afwachten en de conclusies en aanbevelingen wil meenemen bij de verdere uitwerking van het strategisch plan 2024-2029.

Hoewel de analyse al interessante bouwstenen bevat die richting kunnen geven aan het strategisch plan van LRM voor de komende jaren, blijven er **nog heel wat (strategische) vragen onbeantwoord** alvorens effectief sprake kan zijn van een onderbouwd strategisch plan: wat zijn de grote strategische uitdagingen – zowel op het niveau van LRM als op het niveau van de provincie Limburg – die LRM in de komende jaren wil aanpakken? Deze zijn momenteel nog niet scherp gesteld.

Toch is het sterk aangewezen dat LRM deze strategie-oefening ten gronde verderzet, zowel met het oog op het opstellen van de nieuwe samenwerkingsovereenkomst met het Vlaamse Gewest als om intern de juiste prioriteiten te kunnen stellen voor de komende jaren.

In de volgende sectie geven we een aantal reflecties mee met betrekking tot de huidige ex-ante-analyse die ons inziens belangrijk zijn om mee te nemen bij de verdere concretisering van het strategisch plan 2024-2029 door LRM.

11.2. Reflecties bij de ex-ante-analyse met het oog op verdere concretisering van de toekomststrategie van LRM

Wanneer we de huidige ex-ante-analyse plaatsen naast de inzichten uit de ex-postevaluatie, de stakeholderbevraging door HazelHeartwood en de toekomstvisie op LRM vanuit het Departement EWI, stellen we vast dat er nog een aantal belangrijke (strategische) elementen ontbreken die verdere verduidelijking vergen voor de doorontwikkeling tot een duurzame toekomststrategie. Het lijkt ons inziens belangrijk voor LRM om hierrond duidelijke strategische keuzes te maken in de strategie voor de periode 2024-2029.

11.2.1 Invulling van het begrip rendement?

In de nieuwe missie wordt gesteld dat LRM een rendementsgedreven investeringsmaatschappij is die in en vanuit Limburg duurzame economische groei ontgint en stimuleert. Dit wordt in ex-ante-analyse van LRM verder



toegelicht als: "LRM streeft op alle investeringen een gepast economisch rendement na. Aanvullend hieraan blijft maatschappelijk rendement voor LRM een belangrijke drijfveer (cf. duurzame tewerkstelling, LSM-footprint, enz.)". LRM stelt m.a.w. in haar nieuwe visie een duidelijkere prioriteit op economisch rendement tegenover vroeger. Het is echter onduidelijk hoe LRM economisch rendement definieert. Valt dit samen met financieel rendement voor LRM? Of gaat het breder om economisch rendement te creëren in de regio Limburg (bv. in de vorm van jobcreatie, aantrekken van nieuwe investeringen, enz.)? Maar wat zou de impact van dit laatste betekenen voor LRM als rollend fonds?

Reeds in de voorgaande evaluatie werd aangegeven dat er een spanningsveld bestaat omtrent de verschillende verwachtingen die stakeholders hebben rond het soort rendement dat LRM dient na te streven. Uit de stakeholderbevraging door HazelHeartwood alsook de huidige ex-postevaluatie, blijkt dat dit spanningsveld nog steeds actueel is. Dit wordt eveneens erkend in de toekomstvisie van het Departement EWI.

We raden aan dat LRM dit zelf in haar toekomststrategie zo scherp mogelijk definieert (inclusief de impact van haar keuzes op de werking als rollend fonds) en de rationale voor haar investeringsbeslissingen daar duidelijk op aligneert. Hier duidelijkere strategische keuzes in maken zal ons inziens LRM helpen bij het beoordelen van nieuwe investeringen, maar bijvoorbeeld ook bij het evalueren van het incubatorennetwerk en de criteria die LRM in rekening brengt wanneer over de toekomst hiervan wordt nagedacht.

11.2.2 Welke rol in de regionale ontwikkeling?

De nieuwe missie stelt dat LRM de stuwende kracht in een uniek regionaal ecosysteem is, en naast bedrijven ook projecten voorziet van risicofinanciering en expertise wanneer zij bijdragen tot welvaart en welzijn in Limburg. Hiermee wil LRM zich duidelijk (blijven) inzetten om bij te dragen tot de (economische) ontwikkeling van de regio.

De regionale ontwikkeling is echter een gedeelde opdracht van vele actoren, waar in eerste instantie de provincie Limburg en POM Limburg als belangrijkste partners voor LRM worden genoemd door stakeholders (zowel in de ex-postevaluatie als in de interviews door HazelHeartwood). Daarbij verwachten de meeste stakeholders dat LRM niet zozeer een centrale maar wel een proactieve rol opneemt in grote projecten in Limburg; o.a. door andere investeerders naar Limburg te halen (cf. HazelHeartwood). LRM geeft daarbij aan in een verkennende fase te zitten naar samenwerkingen met naburige regio's toe.

Tegelijk wordt vastgesteld dat er momenteel geen echt structurele samenwerking bestaat tussen de drie belangrijkste regionale ontwikkelingsactoren in Limburg. Hoe ziet LRM dit voor de toekomst? Welke (complementaire) rol ziet ze voor zichzelf weggelegd binnen zo een samenwerkingsverband?

11.2.3 Ambities in de energietransitie en andere maatschappelijke uitdagingen?

In de toekomstvisie van het Departement EWI wordt terecht gewezen op belangrijke veranderende ontwikkelingen in Europa (en globaal) die een impact hebben op het bedrijfsleven en de maatschappij, zoals de klimaattransitie of transitie in mobiliteit, en wordt de verwachting geuit dat LRM hierin een rol opneemt complementair aan de ambities van de Vlaamse overheid hier rond. In 2022 werd bij LRM ook een kapitaalverhoging doorgevoerd van 30 miljoen euro om een versnelde energietransitie bij Limburgse ondernemingen (financieel) te ondersteunen.

Uit de ex-ante-analyse komt naar voren dat LRM zich in eerste instantie wil richten op het ondersteunen van de transitie naar een meer duurzame economie. Hierover staat momenteel vermeld: "LRM is een duurzaamheidspioneer en wil op vlak van duurzaam investeren het voortouw nemen en een ambassadeur zijn richting bedrijven en stakeholders." Een verdere concretisering van deze ambitie ontbreekt momenteel echter



nog. Wat houdt deze ambitie concreet in? Welke doelstellingen stelt LRM hier voor zichzelf? Met welke instrumenten (producten en diensten) wil LRM hier een verschil maken? Bij welke doelgroepen?

Wanneer LRM hierop in de komende jaren impactvol wil inzetten, is het belangrijk om duidelijk strategisch te prioriteren waarop LRM haar inspanningen wil focussen, via een sterke publiek-private samenwerking, vanuit bijvoorbeeld een goede kennis van de behoeften van de bedrijven en de bundeling van middelen met andere investeringsmaatschappijen.

11.2.4 Link tussen producten en doelgroepen?

Hoewel in de ex-ante-analyse een aantal duidelijke doelgroepen worden benoemd – vooral binnen haar rol als verschafter van bedrijfsfinanciering (start-ups, scale-ups, mature ondernemingen, kmo's), **ontbreekt** momenteel nog (steeds) een echt **doelgroepgerichte strategie** waarin de dienstverlening vanuit LRM (al dan niet in samenwerking met derde partijen) naar elk van die **doelgroepen op een geïntegreerde manier wordt benaderd en vormgegeven**. De analyse blijft voorlopig nog sterk opgebouwd vanuit producten (bedrijfsfinanciering enerzijds en vastgoedontwikkelingen anderzijds) en niet vanuit (klanten)noden. Dit terwijl zowel vanuit de stakeholdergesprekken (door HazelHeartwood en het evaluatieteam van IDEA Consult) als in de toekomstanalyse van LRM belangrijke noden worden aangekaart waarvoor stakeholders een rol zien voor LRM. Enkele van de genoemde noden waar stakeholders een rol voor LRM zien, zijn bijvoorbeeld het versterken van de Limburgse export, het aantrekken van geschikte arbeidskrachten voor het bedrijfsleven, zorgen voor voldoende geschikte ruimte voor ondernemen.

Momenteel geeft de ex-ante-analyse weinig handvaten om te evalueren op welke (financierings- en andere) noden van welke doelgroepen LRM (al dan niet in samenwerking met anderen) concreet wil inzetten (en welke noden LRM al dan niet binnen de scope van haar opdracht ziet), en hoe. Zo stelt de ex-ante-analyse o.a. wel dat LRM “een veilige haven voor start-ups en scale-ups wil zijn, waarbij het aanbod bestaat uit financiering, infrastructuur (LRM-incubatoren), community-werking, advies en begeleiding”. Het is momenteel echter niet duidelijk of en hoe LRM dit bijvoorbeeld gelinkt ziet aan (de verdere groei van) haar smart-money-aanbod. Wil LRM deze veilige haven alleen creëren met een eigen aanbod, of eerder in partnerschap met andere relevante dienstverleners (bv. nog meer doorgedreven samenwerking met imec naar scale-ups toe)?

Verder lijkt het zinvol om binnen een doelgroepgerichte strategie ook scherpere keuzes te maken voor een aantal (delen van) sleutelwaardeketens die LRM – in samenspraak met andere regionale ontwikkelingsactoren in Limburg – structureel wil versterken en de productportfolio daarop af te stemmen.

Een meer doelgroepgerichte strategie zal ook zorgen voor een **sterkere rationale voor de uitbouw van een relevant partnernetwerk** voor LRM, wat nu nog grotendeels ontbreekt. Zo wordt in de ex-ante-analyse bijvoorbeeld wel vermeld dat er in de periode 2024-2029 bijzondere aandacht zal gaan naar samenwerking met kennisinstellingen en SOC's, maar zonder melding van de reden(en) en doelen hiervoor. Een sterkere rationale zal ons inziens zorgen voor een meer doelmatige uitbouw van samenwerkingsrelaties.

11.2.5 Internationale dimensie van LRM's opdracht?

In de toekomstvisie van het Departement EWI worden op een aantal punten sterkere verwachtingen geformuleerd over de manier waarop LRM in de toekomst kansen die zich internationaal aandienen om de Limburgse economie te versterken, optimaler dient te benutten. Zo wordt gesteld dat LRM de blik naar Europa en de relaties met het



Europees Investeringsfonds¹³⁵ (EIF) en de Europese Investeringsbank¹³⁶ (EIB), enz. nog sterker kan ontplooiën, en daarbij de ervaring en netwerking van PMV kan gebruiken om meer Europese middelen/waarborgen te verwerven. Verder ziet het Departement EWI voor LRM binnen haar rol als hefboomfinancier ook ruimte voor het meer activeren van Europese middelen en/of beter aanwenden van garantieregelingen vanuit de Europese financiële instellingen. LRM onderzocht dit in de voorbije periode specifiek voor de Europese waarborgregeling COSME en zag er geen meerwaarde in, maar wat met andere Europese garantieregelingen?

Uit de ex-postevaluatie stellen we echter vast dat de focus van LRM's activiteiten sterk gericht is op Limburg en het regionale ecosysteem – zowel wat betreft doelgroepen als opportuniteiten. Ook in de ex-ante-analyse duiden weinig elementen op een gestructureerde internationale netwerking van LRM ten dienste van haar opdracht/missie in de komende jaren.

Binnen de rol die LRM voor zichzelf ziet als stuwende kracht in het Limburgse regionale ecosysteem, is het ons inziens belangrijk dat LRM zich verder buigt over vragen zoals:

- ▶ hoe synergie zal ontwikkeld worden met de geïntegreerde territoriale investeringsstrategie en de specifieke Limburg-enveloppe die vanuit EFRO ter beschikking wordt gesteld voor de periode 2021-2027 en waarbij SALKturbo als kompas dient.
- ▶ welke rol LRM wil spelen in een samenwerking met de nabij gelegen Brainport-regio die zelf op zoek is naar ontwikkeling van gezamenlijke opportuniteiten over de grens (zie hoofdstuk 10 /).

Zoals de benchlearning case van Brainport illustreert, dienen zich internationaal interessante opportuniteiten aan die (ook) de Limburgse regio ten goede kunnen komen. Het is belangrijk dat LRM hier voldoende oog voor heeft en dit mee integreert bij de verdere concretisering van haar (doelgroepen)strategie.

¹³⁵ Dit fonds heeft als doel om de kredietvoorziening van het kleine ondernemingen in de Europese Unie te ondersteunen (<https://www.eif.org>).

¹³⁶ De Europese Investeringsbank (EIB) bevordert de doelstellingen van de Europese Unie door projectfinanciering op de lange termijn, garanties en advies te bieden (<https://www.eib.org>).





12 / Conclusies en aanbevelingen

In dit deel vatten we de belangrijkste evaluatieconclusies samen en formuleren we op basis van de ex-post- en ex-ante-analyse, aanbevelingen voor LRM en de Vlaamse overheid betreffende de toekomst van LRM. Voorafgaand aan deze evaluatie heeft LRM de keuze gemaakt om nog geen gedetailleerde toekomststrategie uit te werken. In de aanbevelingen geven we, wat het ex-anteluid betreft, aan welke punten in de toekomststrategie verdere verdieping verdienen. LRM heeft daarbij nu het momentum om na de reconversie van de Limburgse mijnsites, volop een toekomstgerichte vraaggedreven investeringsmaatschappij te ontwikkelen en haar te positioneren in een uitdagende context en veranderende investeringsomgeving.

12.1. Conclusies

Interne werking, governance en aansturing LRM

- ▶ LRM is een naamloze vennootschap van publiek recht met het Vlaamse Gewest als quasi enige aandeelhouder¹³⁷. Eind 2022 is LRM nv de moedervennootschap van 24 dochtervennootschappen. In de periode 2018-2022 wijzigde niet zozeer het totaal aantal entiteiten, maar wel de samenstelling ervan. Zo werden een aantal entiteiten afgestoten of vereffend, terwijl nieuwe entiteiten werden opgericht als gevolg van de herontwikkeling van de Terhills-site in Dilsen-Stokkem en Maasmechelen.
- ▶ LRM wordt bestuurd door een raad van bestuur, die momenteel bestaat uit negen niet-uitvoerende bestuurders: drie bestuurders die voorgedragen zijn door het Vlaamse Gewest, drie bestuurders voorgedragen door de provincie Limburg en drie onafhankelijke bestuurders. De voorzitter van de raad van bestuur dient gekozen te worden uit de vertegenwoordigers van het Vlaamse Gewest. In 2021 trad samen met een nieuwe voorzitter ook een nieuw samengestelde raad van bestuur aan. De raad van bestuur laat zich bijstaan door een aantal intern adviserende comités: een directiecomité, auditcomité, remuneratiecomité en investeringscomité.
- ▶ LRM kende een wissel van algemeen directeur in 2018. De algemeen directeur laat zich bijstaan door twee managementcomités. In opvolging van de aanbevelingen van de evaluatie van 2019 werden een aantal

¹³⁷ Eén aandeel van LRM wordt aangehouden door de Participatiemaatschappij Vlaanderen (PMV).



veranderingen doorgevoerd in de interne organisatie: de interne structuur die in het verleden werd opgebouwd rond investeringsthema's (Gezondheid & zorg, Slimme maakindustrie, Technologie & diensten, Duurzame samenleving en Ruimte & beleving) werd vervangen door een team vastgoed, een team bedrijfsfinanciering en een team corporate lending. De investeringsthema's blijven niettemin relevant achter de schermen, maar vormen dus geen aparte afdelingen meer. Binnen het team bedrijfsfinanciering is LRM Private een nieuw investeringsthema waarin de nadruk wordt gelegd op mature familiebedrijven en er werd een aparte afdeling voor bedrijfsleningen opgezet.

- ▶ Naar interne werking toe zijn de procedures voor investeringsbeslissingen verder geoptimaliseerd en zijn er (sinds september 2022) verschillende duurzaamheidsprincipes geïntegreerd in het investeringsproces waarbij bedrijven gescreend worden op de Sustainable Development Goals (SDG's) en geactiveerd worden om aan de slag te gaan met werkpunten en verbeteracties.

Portfolio-analyse

- ▶ De kernactiviteiten in het portfolio van LRM waren in de periode 2018-2022 gefocust op bedrijfsfinanciering (zowel risicokapitaal als achtergestelde leningen) gekoppeld aan strategische ondersteuning, met name innovatief vastgoed (met incubatoren en campussen), beleavingsvastgoed en bedrijventerreinen en projecten rond klimaat en mobiliteit. Daarnaast blijft LRM zich engageren op het vlak van het beheer en de valorisatie van het materieel en immaterieel mijnerfgoed. Die opdracht wordt vervuld door de vennootschap Mijnschade en Bemaling Limburgs Mijnged (MBLM nv) en door Mijnen nv.
- ▶ In de periode 2018-2022 deed LRM-investeringen voor een totaalbedrag van afgerond € 308,39 miljoen euro:

	2018	2019	2020	2021	2022	Totaal
KlimOp-leningen	€ 2.515.000,00	€ 2.330.000,00	€ 2.225.000,00	€ 2.920.000,00	€ 2.550.000,00	€ 12.540.000,00
Plus-leningen	€ 2.699.091,92	€ 1.745.000,00	€ 1.780.000,00	€ 825.000,00	€ 2.875.000,00	€ 9.924.091,92
Maatwerk-leningen	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.000.000,00	€ 2.500.000,00	€ 600.000,00	€ 5.100.000,00
Doorbraak-leningen	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 2.120.000,00	€ 2.120.000,00
Corona-leningen	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 4.125.000,00	€ 450.000,00	€ 4.575.000,00
Capital Light	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 112.501,76	€ 37.500,00	€ 150.001,76
Kapitaal-participaties / mezzanine-financiering	€ 24.316.079,88	€ 18.488.844,09	€ 18.195.888,33	€ 40.149.265,95	€ 29.874.663,07	€ 131.024.741,32
Vastgoed-projecten	€ 33.312.617,09	€ 33.597.848,00	€ 27.296.387,00	€ 20.459.067,00	€ 16.623.531,47	€ 131.289.450,56
Fund-of-funds	€ 2.901.998,00	€ 1.950.000,00	€ 1.972.873,00	€ 1.934.693,00	€ 2.909.909,00	€ 11.669.473,00
Totaal:	€ 65.744.786,89	€ 58.111.692,09	€ 53.470.148,33	€ 73.025.527,71	€ 58.040.603,54	€ 308.392.758,56

- ▶ In 2018-2022 werd geïnvesteerd in 215 bedrijven (waarvan 128 bedrijven die nieuw zijn in het portfolio van LRM en 87 bedrijven die reeds in het portfolio van LRM zaten) in vijf domeinen:



- Gezondheid & zorg: 25,3 miljoen euro gespreid over 32 bedrijven
- Ruimte & beleving: 88,3 miljoen euro gespreid over 21 bedrijven
- Slimme maakindustrie: 91,6 miljoen gespreid over 78 bedrijven
- Duurzame samenleving: 26,8 miljoen gespreid over 25 bedrijven
- Technologie & diensten: 76,4 miljoen gespreid over 59 bedrijven

LRM, dat voorheen vooral gekend was als investeerder in start-ups en scale-ups, verbreedde in de voorbije periode haar vizier door naast de focus op start-ups en scale-ups proactief aandacht te schenken aan mature Limburgse maakbedrijven en familiebedrijven.

- ▶ In de periode 2018-2022 heeft LRM 131,3 miljoen euro geïnvesteerd in vastgoed en projectontwikkeling, gespreid over 21 dossiers. De investeringen situeerden zich voornamelijk in de investeringsthema's Ruimte & beleving en Technologie & diensten.
- ▶ Uit budgettaire bezorgdheden ondernam LRM een reeks acties om haar incubatoren te rationaliseren en beter te positioneren. Daarbij werd onder andere het aantal incubatoren verminderd van negen naar zeven (de mode-incubator MIA-H werd stopgezet en Bikeville werd verkocht).
- ▶ Naast de incubatoren heeft LRM drie campussen ontwikkeld. In 2021 keurde de raad van bestuur een masterplan 2.0 goed voor de Corda Campus (Hasselt) waarin het haar rol als toonaangevende technologie- en innovatiecampus binnen Europa wil bevestigen. De investering in dit masterplan 2.0 wordt geraamd op 156,2 miljoen euro. De Corda Arena is momenteel in ontwikkeling en zal de eerste concrete realisatie in het nieuwe masterplan 2.0 worden. In 2023 werd aangekondigd dat Brussels Airport Company (BAC) werd aangetrokken als nieuwe strategische investeerder in de DronePort Campus (Sint-Truiden). De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) Limburg stapte naar aanleiding van deze transactie uit de vennootschap DronePort. De derde campus, Thor Park, maakt deel uit van een globaal herbestemmingsproject op de voormalige mijnsite van Waterschei (Genk). In 2021 werd de omgevingsvergunning bekomen en werd de aanbesteding opgestart van het gloednieuwe gebouw voor de slimme maakindustrie, FacThory genaamd. Het gebouw is in aanbouw en wordt deels opgeleverd eind 2023 en deels in het eerste kwartaal van 2024. Het is de eerste concrete stap in de realisatie van een slimme maakcampus op deze site die op tien jaar tijd 5.000 extra jobs moet opleveren.
- ▶ Op de Terhills-site (Dilsen-Stokkem en Maasmechelen) werd in 2021 Terhills Resort, goed voor een investering van meer dan 100 miljoen euro, geopend. De mijnsite van Beringen wordt herontwikkeld door be-MINE nv. Be-MINE heeft in het najaar van 2022 een omgevingsvergunning aangevraagd voor het be-NATURE-project, waarmee het behoud van de kolenwasserijen 1 en 3 wordt gewaarborgd en tevens een eerste deel van de kolenwasserijen wordt herbestemd. De kostprijs van het project wordt geraamd op 15 miljoen euro en wordt gefinancierd door Toerisme Vlaanderen en het Agentschap Onroerend Erfgoed van de Vlaamse overheid.

Financiële analyse

- ▶ In de periode 2018-2022 kende de Vlaamse overheid drie kapitaalverhogingen toe aan LRM:
 - 100 miljoen euro in 2020 voor steun aan beloftevolle start-ups, scale-ups en innovatieve spin-offs;
 - 5 miljoen euro in 2020 voor het toekennen van Corona-leningen;
 - 30 miljoen euro in 2022 voor de versnelde energietransitie van ondernemingen.
- ▶ LRM heeft anno 2022 geconsolideerd op zijn balans voor 100 miljoen euro aan liquide middelen. Deze liquide middelen vertegenwoordigen ongeveer 55% van de vlottende activa en 13% van het totale LRM-



vermogen. Enkelvoudig beschikt LRM over 45,3 miljoen euro aan liquide middelen. Deze middelen zijn onmiddellijk beschikbaar om te investeren in nieuwe opportuniteiten.

- ▶ Het eigen vermogen steeg in de periode 2018-2022 van 401 miljoen euro naar 505 miljoen euro (+26%). Dit is vooral het gevolg van de kapitaalverhogingen. Tegelijk daalden de geconsolideerde reserves met 8% tot 155 miljoen euro in 2022. Dit door het putten uit de reserves voor het uitkeren van dividenden die hoger lagen dan het geconsolideerde jaarresultaat in een aantal jaren.
- ▶ De schulden van LRM bleven doorheen de periode relatief gelijk (+4%). Wel is er een verschuiving in de verhouding schulden op meer dan één jaar (+15%) versus schulden op ten hoogste één jaar (-22%).
- ▶ De bedrijfsopbrengsten zijn gestegen van 42,1 miljoen euro in 2018 naar 81,8 miljoen euro in 2022. In 2022 zorgde het Terhills-vakantiepark voor een grote omzetsijging. In de periode 2018-2022 stegen echter ook de bedrijfskosten van 49,4 miljoen euro in 2018 naar 73,5 miljoen euro in 2022. In de periode 2018-2021 overstegen de bedrijfskosten steeds de bedrijfsopbrengsten, zodat er jaarlijks een bedrijfsverlies genoteerd werd. In 2022 is er 8,29 miljoen euro bedrijfswinst.
- ▶ LRM leed in 2018 en 2019 een verlies van respectievelijk 280.000 euro en 9,7 miljoen euro. 2020 werd afgesloten met een winst van 1,5 miljoen euro, waarna in 2021 en 2022 telkens een winst van boven de 10 miljoen euro werd gerealiseerd. Het boekjaar 2022 sloot af met een geconsolideerde winst van 11,7 miljoen euro.

Uitkering van dividenden

- ▶ Artikel 13 van de samenwerkingsovereenkomst bepaalt dat LRM ernaar dient te streven om jaarlijks een dividend van minstens 10 miljoen euro uit te keren op voorwaarde dat in de periode van deze samenwerkingsovereenkomst de beschikbare gereserveerde winst niet daalt onder 144 miljoen euro. Het Vlaamse Gewest draagt dit dividend vervolgens integraal over aan de Stichting Limburg Sterk Merk (LSM). De opbrengsten van deze dividenden zijn bijgevolg bestemd voor de provincie Limburg, met het oog op de financiering van niet-rendementsgebonden projecten die een bijdrage leveren tot een evenwichtige ontwikkeling van de provincie Limburg.
- ▶ In de periode 2018-2022 heeft LRM een gecumuleerd resultaat geboekt van 16,9 miljoen euro. In dezelfde periode is er 40 miljoen euro dividend uitgekeerd aan het Vlaamse Gewest. Ondanks de slechtere resultaten in de jaren 2018-2020, werd toch beslist om jaarlijks een dividend uit te keren. In de jaren 2019 en 2020 werd echter wel beslist om slechts 5 miljoen euro aan dividenden uit te keren, in afwijking van de inspanningsverbintenis uit de samenwerkingsovereenkomst om jaarlijks 10 miljoen euro aan dividenden uit te keren aan het Vlaamse Gewest. Dit betekent dat LRM in deze periode uit haar financiële reserves putte voor het betalen van dit dividend. Dit is in sterk contrast met de periode 2014-2017 waarin ook een gecumuleerd dividend van 40 miljoen euro werd uitgekeerd, maar dit op een totaal resultaat van ongeveer 195 miljoen euro.

Prestaties en resultaten van LRM

In artikel 5 van de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 wordt het **Strategisch Kader** voor LRM afgebakend waarbinnen alle activiteiten van LRM zich dienen te situeren. Dit kader omvat zeven strategische richtlijnen.

- ▶ **Strategische richtlijn 1 – Economische meerwaarde genereren 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.

In de periode 2018-2022 verschaftte LRM aan 215 ondernemingen bedrijfsfinanciering in de vorm van leningen, mezzaninefinanciering of kapitaalparticipaties. Het merendeel van deze ondernemingen is



gevestigd in Limburg. In acht dossiers gaat het om ondernemingen gevestigd in een andere provincie of het buitenland, maar met een Limburg-link.

- **Strategische richtlijn 2 – Complementariteit 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. In haar investeringsbeleid dient LRM zich in haar werkwijze of doelstellingen te onderscheiden van de private markt.

Qua bedrijfsfinanciering onderscheidt LRM zich van de private markt door vroeger dan private investeerders te investeren in start-ups die zich nog in een pril ontwikkelingsstadium bevinden. LRM onderscheidt zich verder door laagdrempelige achtergestelde leningen aan te bieden en door gedeeltelijk (naast banken) bij te springen in de financiering van mature familieondernemingen in Limburg. Daarnaast wordt financiering steeds gekoppeld aan advies en begeleiding met het oog op het helpen ondersteunen van duurzame tewerkstelling en de ontwikkeling van het economisch weefsel in Limburg. Qua investeringen in vastgoedprojecten houdt LRM als criterium aan dat deze zich duidelijk dienen te onderscheiden van klassieke commerciële vastgoedinvesteringen door het creëren van voldoende substantiële maatschappelijke en economische meerwaarde voor Limburg.

- **Strategische richtlijn 3 – Hefboomfinancier of facilitator.** LRM moet ernaar streven zo veel mogelijk andere private middelen te mobiliseren voor bedrijven en projecten in Limburg.

Bij bedrijfsfinanciering bedraagt de verhouding van investering door LRM en door derden ongeveer 1/3 (bij aanvang van de investering). Voor LRM-dochtervennootschappen werd ongeveer een gelijk bedrag aan bancaire financiering opgehaald als de door LRM verstrekte middelen. Bij de fund-of-fund-investeringen ligt de verhouding van investeringen door derden 11 keer hoger dan die van LRM. Bij bedrijfsleningen ligt de verhouding van financiering door LRM en door derden op 1/3.

- **Strategische richtlijn 4 – Katalysator.** LRM is een katalysator voor de groei en/of internationalisering van bedrijven die werkgelegenheid of impact genereren in Limburg.

In de verschillende producten van LRM zijn specifieke criteria of klemtonen gelegd die gericht zijn op groei en/of internationalisatie. Bij investeringsbeslissingen hecht LRM veel belang aan het evalueren van het groeipotentieel van de ondernemingen die ze financiert. In haar zelfevaluatie geeft LRM aan dat ze in het kader van internationalisering de naburige regio's verder zal verkennen. Om internationalisatie in de Euregio te stimuleren, heeft LRM wel al samenwerkingsakkoorden afgesloten tussen LIOF, de regionale ontwikkelingsmaatschappij voor de provincie Limburg (Nederland) én NRW Bank, de staatsontwikkelingsbank van Noordrijn-Westfalen. Daarnaast werd in 2020 het partnerschap met Belcham, de Belgisch-Amerikaanse Kamer van Koophandel, vernieuwd om de brug te slaan tussen het Limburgse ecosysteem van start-ups en beloftevolle bedrijven richting de Verenigde Staten (New York en San Francisco). Er werden ook partnerships aangegaan met incubatoren in Duitsland, Nederland, China en Singapore. Wat vastgoedprojecten betreft, is de creatie van duurzame tewerkstelling een blijvend criterium en ambitie bij investeringen van LRM.

- **Strategische richtlijn 5 – 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 snelgroeïende scale-ups, de overdracht van ondernemingen en het overtuigen van buitenlandse ondernemingen om activiteiten op te starten in Limburg.

LRM hanteert als strategisch uitgangspunt om te investeren in bedrijven en projecten die economische activiteiten genereren in Limburg. De geografische spreiding van de ondernemingen waarin LRM investeerde of financiering toekende in 2018-2022, toont aan dat het overgrote merendeel ervan in Limburg gevestigd is. In acht dossiers gaat het om ondernemingen gevestigd in een andere provincie of het buitenland maar met een Limburg-link. Daarnaast ontwikkelt LRM ook bedrijventerreinen, sectorspecifieke infrastructuur



(incubatoren en campussen) en belevingsvastgoed die mee deze verankering bewerkstelligen. Het aantal gevestigde bedrijven in de incubatoren waarin LRM heeft geïnvesteerd, bleef tussen 2018 en 2022 relatief stabiel (met in 2022 270 gevestigde start-ups, scale-ups en ondernemingen voorbij de startfase). LRM werkt daarnaast actief samen met Flanders Investment & Trade (FIT) en het Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) rond acquisitiedossiers in Limburg met als doel te kunnen inspelen op opportuniteiten die zich vanuit het buitenland aandienen door het aanbod vanuit Limburg zo grondig mogelijk te profileren.

- **Strategische richtlijn 6 – Vlaamse beleidsdoelstellingen.** LRM geeft een impuls aan investeringen en projecten die de Vlaamse beleidsdoelstellingen ondersteunen.

In het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 wordt de verwachting uitgedrukt dat LRM:

- zich specifiek blijft richten op het ondersteunen en faciliteren van economische bedrijvigheid in de provincie Limburg;
- extra inzet op het ondersteunen van beloftevolle start-ups en scale-ups in hun verdere groei;
- samen met PMV een voortrekkersrol speelt als infrastructuurinvesteerder met oog voor duurzaamheid, zuinig ruimtegebruik en innovatief bouwen;
- samen met PMV actief optreedt als 'talentvijver' en zorgt voor voldoende opleiding en doorstroming van profielen die het Vlaamse ecosysteem voor risicofinanciering ten goede kunnen komen;
- samen met VLAIO, FIT en PMV de ontwikkeling van ecosystemen in innovatieve groeisectoren stimuleert;
- samen met andere investeringsmaatschappijen via zijn hefboomwerking verder de uitdagingen van een matuurder wordend ecosysteem aangaat zoals de financiering van sterke groeiers en waar mogelijk de hefboom van Europese middelen via bijvoorbeeld de European Investment Bank (EIB) en InvestEU te gebruiken.

Tussen 2020 en 2022 is het geïnvesteerd totaalbedrag aan kapitaalparticipaties en mezzaninefinancieringen meer dan verdubbeld (van 18,19 miljoen euro in 2020 naar 43,99 miljoen euro in 2022). LRM rationaliseerde haar incubatorenwerking en voorzag nieuwe investeringen in haar incubatoren.

Limburg Startup (LSU), de start-up-community waarachter LRM de drijvende kracht is, ontwikkelde in de voorbije periode nieuwe opleidingen, workshops en tools voor start-ups en scale-ups. LRM investeerde in het fund-of-fund-fonds Industria, dat focust op investeringen in gedurfde, innovatieve start-ups en scale-ups. Industria heeft zelf ook al geïnvesteerd in Limburgse bedrijven, waaronder Deltaray.

M.b.t. haar rol als investeerder in infrastructuur- en energieprojecten in Vlaanderen, heeft LRM in de periode 2018-2022 verschillende groene innovatie- en grootschalige energieprojecten ontwikkeld. PMV en LRM stemmen investeringsdossiers met elkaar af, maar er is geen specifieke samenwerking in het opnemen van deze voortrekkersrol.

M.b.t. het zorgen voor voldoende opleidingen en doorstroming van profielen die het Vlaamse ecosysteem voor risicofinanciering ten goede kunnen komen, investeerde LRM in opleidingen voor leidinggevend en investment managers zodat ze deskundig hun rol van bestuurder of adviseur in vennootschappen kunnen waarmaken. LRM sloot hiervoor een partnerschap af met Guberna, het Instituut voor Bestuurders. Rond het thema duurzaam ondernemen worden interne opleidingen georganiseerd. Er is geen specifieke samenwerking met PMV rond het aantrekken van talent.

Om samen met VLAIO en FIT de ontwikkeling van ecosystemen in innovatieve groeisectoren te stimuleren, sloten LRM, VLAIO en FIT in 2021 een samenwerkingsovereenkomst rond het samenwerken in bedrijfsvragen en acquisitiedossiers. LRM ontwikkelde daarnaast samen met Team Bedrijfstrajecten vzw en UHasselt de Doorbraak-lening die focust op impactvolle investeringen op vlak van digitalisering,



verduurzaming en internationalisatie. Er is geen specifieke samenwerking of overleg met PMV rond de ontwikkeling van ecosystemen voor innovatieve groeisectoren.

In april 2019 heeft LRM een analyse gemaakt of het haalbaar en wenselijk is om LRM mee te laten genieten van de Europese waarborgregeling COSME¹³⁸ zoals dat het geval is bij PMV, maar er werd geconcludeerd dat de koppeling aan de Europese garantieregelingen van PMV op dat ogenblik niet aangewezen was.

- **Strategische richtlijn 7 – Klimaatdoelstellingen en verduurzaming.** LRM geeft impulsen aan investeringen en projecten die bijdragen tot een verduurzaming van het Limburgs economisch weefsel.

LRM heeft een strategienota 'Green Deal 30-50' uitgewerkt. Concreet heeft LRM de ambitie om 50 miljoen euro in klimaat te investeren tegen 2030 en ontwikkelde verschillende energieprojecten in de periode 2018-2022. Duurzame samenleving is één van de specialisaties van het investeringsteam. Sinds september 2022 zijn ook verschillende duurzaamheidsprincipes geïntegreerd in de investeringsprocessen. Ook in de eigen LRM-werking is er toenemende aandacht voor duurzaamheid. LRM is sinds 2023 houder van het SDG Ambassador Charter, een gerenommeerd duurzaamheidslabel erkend door de Verenigde Naties, was in 2022 houder van het SDG Champion-charter. Voorheen was het ook al (sinds 2020) houder van het SDG Pioneer-charter. LRM richtte in juni 2022 ook de dochtervennootschap LRM Climate nv op. De bedoeling is om alle klimaatkennis en -inspanningen te centraliseren en verder te ontwikkelen. In 2022 presenteerde LRM aan de voogdijminister het idee om kapitaal ter beschikking te stellen van bedrijven in Limburg, die willen investeren in het verduurzamen van hun productieproces, infrastructuur en/of bedrijfsvoering. Het product werd goedgekeurd en gehonoreerd met een kapitaalverhoging van 30 miljoen euro. Het initiatief is in de loop van 2023 in de markt gezet.

In artikel 6 van de samenwerkingsovereenkomst wordt het operationele werkingskader omschreven aan de hand van vijf principes.

- **Operationeel principe 1 - Rollend fonds.** LRM is een rollend investeringsfonds, met andere woorden een volledig zelfbedruipende organisatie waarbij de opbrengsten uit gerealiseerde investeringen opnieuw worden geïnvesteerd. LRM dient winstgeneratie na te streven en aanvaardt enkel rendementsgedreven investeringen.

Het eigen vermogen van LRM is tussen 2018 en 2022 van 401 miljoen euro geëvolueerd naar 505 miljoen euro in 2022. LRM had in 2018 een verlies van 280.000 euro (volgens LRM te wijten aan de povere beursresultaten in 2018) en in 2019 een fors verlies van 9,7 miljoen euro (vooral als gevolg van de investeringen in Sparkcentral, Complix en Apitope). In 2020 werd een winst van 1,5 miljoen euro geboekt. In 2021 en 2022 werden opnieuw geconsolideerde winsten van boven de 10 miljoen euro gerealiseerd, met respectievelijk 12,3 miljoen euro in 2021 en 11,7 miljoen euro in 2022. De mindere resultaten in 2018, 2019 en 2020 hadden ook hun impact op de geconsolideerde reserves van LRM. Tussen 2018 en 2019 verminderden de reserves met 13,8 miljoen euro en werd een dividend van 5 miljoen euro aan de aandeelhouders toegekend. In 2020 daalden de reserves verder met 3,09 miljoen euro naar 151,68 miljoen euro. Ook in dat jaar werd er een dividend van 5 miljoen euro aan de aandeelhouders toegekend. Sinds 2021 zien we opnieuw een toename van de reserves naar 153,77 miljoen euro in 2021 en 155,34 miljoen euro in 2022 (t.o.v. 168,59 miljoen euro in 2018 – een daling van 7,84%). In beide jaren is opnieuw een dividenduitkering van 10 miljoen euro voorgesteld.

- **Operationeel principe 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.

¹³⁸ COSME Loan Guarantee Facility (COSME-LGF) verstrekt garanties en tegengaranties aan financiële tussenpersonen zoals banken en leasemaatschappijen, zodat zij meer leningen en leasefinanciering aan kmo's kunnen verstrekken.
https://www.eif.org/what_we_do/guarantees/single_eu_debt_instrument/cosme-loan-facility-growth/index.htm.



Wat de strategische onderzoekscentra betreft, had LRM in 2018-2022 samenwerkingen lopen met imec, VITO, Flanders Make en VIB. In investeringsdossiers en in fund-of-fund-investeringen werkt LRM samen met ander private investeerders. LRM is ook een partner in Industrya, een investeringsfonds met een incubator en een accelerator en dit in samenwerking met de Federale Participatie- en Investeringsmaatschappij (FPIM), de Société Régionale d'Investissement de Wallonie (SRIW), Wallonia Innovation and Growth (W.IN.G) en Noshag. Er is een cumulverbod geïnstalleerd door de Vlaamse overheid waardoor PMV en LRM niet samen in éénzelfde dossier mogen investeren.

- **Operationeel principe 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).

Wat de periode 2018-2022 betreft, geven stakeholders aan dat LRM zich meer lijkt terug te plooiën op zijn kerntaak als rollend investeringsfonds. LRM neemt daarnaast ook de incubatorrol op, terwijl POM Limburg zich meer profileert in een regierol. LRM bevestigt dit ook in haar zelfevaluatie en ziet zichzelf minder in een coördinerende rol in het FRIS-model.

- **Operationeel principe 4 - Strategische, duurzame en rendabele projecten voor Limburg.** 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).

Wat de uitwerking van een uitgebalanceerde portefeuille van vastgoed en risicokapitaal betreft, is in de periode 2018-2022 het investeringsvolume in vastgoed gestegen met 27,69 miljoen euro t.o.v. de periode 2014-2017 en is het volume aan bedrijfsfinanciering/risicokapitaal gedaald met 15 miljoen euro. Een substantieel volume aan kapitaal zit dus vast in vastgoedprojecten, zonder helder perspectief op exit. De verhouding leningen versus kapitaal in de LRM-portefeuille tussen 2018 en 2022 fluctueerde. T.o.v. van 2018 is er in 2020-2022 een toename aan leningen, te verklaren door de intrede van de Maatwerk-, Corona- en Doorbraak-leningen.

- **Operationeel principe 5 - Ontwikkeling van mijnterreinen en nazorg.** 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 milieuhygiënische verplichtingen ten gevolge van de mijnsluitingen (mijnschade en bemaling).

Wat de ontwikkeling van voormalige mijnsites betreft, ging in de periode 2018-2022 het meeste aandacht naar Terhills in Maasmechelen/Dilsen-Stokkem en be-MINE in Beringen. Daarnaast blijft de dochtervennootschap MBLM nv verantwoordelijk voor de bemaling in het voormalige Limburgs mijngebied.

Effectiviteit en impact van LRM

- De LRM-bedrijvenportefeuille is eind boekjaar 2022 goed voor 13.700 jobs. Tussen 2020 en 2021 is een sterke stijging waarneembaar van 8.916 naar 12.425 jobs. Daarnaast is de tewerkstelling in de incubatoren geëvolueerd van 950 jobs in 2018 naar 1.162 jobs in 2022. In de periode 2018-2022 keerde LRM 40 miljoen dividend uit. De LRM-dividenden worden integraal via het Vlaamse Gewest en de Stichting LSM geïnjecteerd in Limburgse projecten zoals onderwijs, cultuur, toerisme en natuur. Daarnaast zorgt LRM door vastgoed- en projectontwikkeling, energieprojecten, bedrijven op bedrijventerreinen en incubatoren en voor een nieuwe dynamiek in de Limburgse mijnsites. LRM blijft zich engageren op het vlak van het beheer en de valorisatie van het materieel en immaterieel mijnvergoed en beheert ook het Pensioenfonds van het Kempens Steenkolenbekken, een pensioenfonds voor kaderleden uit de vroegere mijnsector. Als duurzaamheidsambassadeur staat LRM mee in voor de groene transitie van bedrijven in Limburg. Het meten van het maatschappelijk rendement van LRM blijft evenwel een uitdaging. Er zijn geen specifieke



maatschappelijke impactdoelstellingen geformuleerd en er is geen impactkader met heldere parameters om het maatschappelijk rendement van investeringen te evalueren.

Buitenlandse benchlearning case: Brainport Development (Nederland) als regioversterker

Om de ex-ante-analyse te voeden, werd het Nederlandse Brainport (metropoolregio Eindhoven) onderzocht als inspirerend internationaal voorbeeld van een regionale ontwikkelingsmaatschappij met sterke inbedding in een breder beleids- en economisch systeem. Een combinatie van interviews en deskresearch¹³⁹ wijzen naar de volgende (samengevatte) succesfactoren van het Brainport-ecosysteem.

- ▶ **Focus.** Een eerste belangrijke succesfactor van Brainport is dat ze steeds sterk gefocust is op het verder uitbreiden van waar ze goed in is, namelijk de zogenaamde sleuteltechnologieën¹⁴⁰. Er wordt geen steun gegeven aan zaken die daarbuiten vallen. Brainport focust op de ontwikkeling van 'stuwende' deep-tech-waardeketens, waar ze op 'control points' in die waardeketen het potentieel heeft om een unieke positie in de wereld op te bouwen (tot en met maakindustrie).
- ▶ **Sterke publiek-private samenwerking, dankzij vertrouwen, trekkracht en nabijheid.** Onderscheidend ten opzichte van vele andere triple-helix-samenwerkingen is de gelijkwaardigheid van overheidspartijen (namelijk de gemeenten in Brainport), bedrijven en kennisinstellingen. Brainport Development zorgt voor een goede afstemming en investeert in het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen de triple-helix-actoren.
- ▶ **Privaat-publieke investeringen in innovatie.** Om een top-technologische regio te blijven, moet aanhoudend worden geïnvesteerd in innovatie. Innovatieve start-ups, scale-ups en spin-offs worden gefaciliteerd en opgenomen in het ecosysteem. Investeringsfondsen worden steeds gedeeld door zowel publieke als private partijen. Brainport beschikt zelf niet over een investeringsfonds, maar houdt wel het overzicht en zorgt ervoor dat de nodige bouwstenen aanwezig zijn in de regio.
- ▶ **Kennis koppelen aan industrialisering en verdienvermogen.** Een belangrijke stap in de ontwikkeling van Brainport was de transitie van een gesloten systeem rond enkele grote bedrijven naar een open innovatiesysteem waarin bedrijven intensief samenwerken met kennis- en onderwijsinstellingen.
- ▶ **Slim gebruikmaken van globalisering.** Brainport heeft een internationaal perspectief en een sterke focus op export. Zo ook bij het aantrekken van buitenlands tech-talent (o.a. aantrekken buitenlandse studenten, buitenlandse job fairs, pleitbezorger bij de Nederlandse overheid voor soepele regels inzake arbeidsmigratie).

De belangrijkste leerlessen voor LRM:

- ▶ **Een gedeelde strategie bepaald via een triple-helix-werking.** Het opzetten van een orgaan dat samen met andere triple-helix-actoren een strategie voor Limburg bepaalt, kan de slagkracht van LRM verhogen.
- ▶ **Ambitieuze doelstellingen in enkele focusdomeinen.** Een periodieke en onderbouwde marktanalyse van de aanwezige capaciteiten in Limburg en een strategische visie waarin ook thematische prioriteiten worden gesteld, zou de meerwaarde van geïnvesteerde middelen door LRM kunnen verhogen.
- ▶ **Een goede samenwerking en afbakening van taken met andere regionale en nationale overheidsinstanties.** Het is een opportuniteit voor LRM om verder synergieën te zoeken met nationale en regionale overheidsinstanties zoals POM Limburg.

¹³⁹ Hoofdzakelijk de Brainport Agenda

¹⁴⁰ Additive Manufacturing, AI, geïntegreerde fotonica, micro- en nano-electronica en systems engineering



- ▶ **Brainport staat open voor samenwerkingen.** Het is een opportuniteit voor LRM om zich samen met andere relevante actoren in de regio te organiseren en de samenwerking met Brainport op een strategische manier aan te gaan.

SWOT-ANALYSE

- ▶ De sterktes van LRM benadrukken haar rol als belangrijke investeerder en aanjager van een dynamisch ondernemingslandschap in Limburg. Stakeholders getuigen van LRM's professionaliteit, zowel in investeringszaken als in haar relaties met partners en de overheid. De duidelijke scheiding tussen LRM als investeringsmaatschappij en de maatschappelijk georiënteerde Stichting LSM versterkt haar focus. In de periode 2018-2022 heeft LRM haar dienstenaanbod verbreed, een meer proactieve aanpak in haar investeringsstrategie ontplooid en haar ervaring als stakeholder-manager in complexe vastgoedprojecten versterkt. Bovendien heeft LRM zich als pionier en ambassadeur op het gebied van duurzaamheid bewezen, met het behalen van de VN-duurzaamheidscharters 'SDG Pionier', 'SDG Champion' en 'SDG Ambassador'. Deze sterktes onderstrepen LRM's positieve impact en betrokkenheid bij de ontwikkeling van Limburg en haar streven naar duurzame groei en welvaart.
- ▶ Wat de belangrijkste zwaktes betreft, is de financiële positie en rentabiliteit een aandachtspunt. De minder gunstige bedrijfsresultaten in de periode 2018-2020, in combinatie met het uitkeren van een dividend dat hoger lag dan de geboekte winst, heeft een negatieve impact gehad op de financiële situatie van LRM. Een substantieel volume aan kapitaal zit vast in vastgoedprojecten, zonder helder perspectief op exit. De rentabiliteit van het incubatorennetwerk blijft zwak. Daarnaast is de toekomstvisie van LRM en haar toekomstgerichte investeringsstrategie nog weinig uitgewerkt. LRM neemt ook een eerder afwachtende houding op in het initiëren en faciliteren van beleidsmatige afstemming en samenwerking op ecosysteemniveau.
- ▶ Naar opportuniteiten toe kan LRM in de toekomst nog meer een hefboomrol opnemen in maatschappelijke transitie en daarvoor meer Europese middelen aanwenden. De recent versterkte POM Limburg kan onder regie van de provincie een sterk duo vormen met LRM in de verdere economische ontwikkeling van Limburg. De huidige samenwerkingen met de SOC's, Team Bedrijfstrajecten vzw en FIT kunnen verder uitgediept worden voor het aanbieden van nog meer geïntegreerde ondersteuningsinstrumenten naar innovatieve bedrijven.
- ▶ Wat bedreigingen/aandachtspunten betreft, zijn er verschillende uitdagingen die de werking van LRM als rollend fonds kunnen impacteren, met name het beheersen van een duurzame financiering van de werkingskosten van LRM, de druk op gemeentelijke financiën die negatieve gevolgen kan hebben voor co-investeringen van partnergemeenten, de stijgende rentevoeten op de financiële markten die succesvolle exits uit vastgoedprojecten kunnen bemoeilijken, de druk om een jaarlijks dividend toe te kennen en de impact van de investeringsplannen voor het masterplan 2.0 op de Corda Campus (Hasselt). Het ontbreekt momenteel nog aan een goede coördinatie/aansturing van het ecosysteem in Limburg, waardoor er nog veel naast elkaar wordt gewerkt. Daarnaast is er ook een veranderende investeringsomgeving: de transitie-uitdagingen vergen andere vormen van ondersteuning en het competitief voordeel van Limburg als regio waar nog veel ruimte is, slinkt.

BENCHLEARNING CASE: BRAINPORT DEVELOPMENT

Om de ex-ante-analyse te voeden, werd het Nederlandse Brainport (Metropoolregio Eindhoven) onderzocht als inspirerend internationaal voorbeeld van een regionale ontwikkelingsmaatschappij met een sterke inbedding in een breder beleids- en economisch systeem. Een combinatie van interviews en deskresearch wijst naar de volgende (samengevatte) succesfactoren van het Brainport-ecosysteem.



- ▶ **Focus.** Een eerste belangrijke succesfactor van Brainport is dat ze steeds sterk gefocust zijn op het verder uitbreiden van waar ze goed in zijn, namelijk de zogenaamde sleuteltechnologieën¹⁴¹. Er wordt geen steun gegeven aan zaken die daarbuiten vallen. Brainport focust op de ontwikkeling van 'stuwende' deeptech-waardeketens, waar ze op 'control points' in die waardeketen het potentieel hebben om een unieke positie in de wereld op te bouwen (tot en met maakindustrie).
- ▶ **Sterke publiek-private samenwerking, dankzij vertrouwen, trekkracht en nabijheid.** Onderscheidend ten opzichte van vele andere triple-helix-samenwerkingen is de gelijkwaardigheid van overheidspartijen (namelijk de gemeenten in Brainport), de bedrijven en de kennisinstellingen. Brainport Development zorgt voor een goede afstemming en investeert in het opbouwen van een vertrouwensrelatie tussen de triple-helix-actoren.
- ▶ **Privaat-publieke investeringen in innovatie.** Om een top-technologische regio te blijven, moet aanhoudend worden geïnvesteerd in innovatie. Innovatieve start-ups, scale-ups en spin-offs worden gefaciliteerd en opgenomen in het ecosysteem. Investeringsfondsen worden steeds gedeeld door zowel publieke als private partijen. Brainport beschikt zelf niet over een investeringsfonds, maar houdt wel het overzicht en zorgt ervoor dat de nodige bouwstenen aanwezig zijn in de regio.
- ▶ **Kennis koppelen aan industrialisering en verdienvermogen.** Een belangrijke stap in de ontwikkeling van Brainport was de transitie van een gesloten systeem rond enkele grote bedrijven naar een open innovatiesysteem waarin bedrijven intensief samenwerken met kennis- en onderwijsinstellingen.
- ▶ **Slim gebruikmaken van globalisering.** Brainport heeft een internationaal perspectief en een sterke focus op export. Zo ook bij het aantrekken van buitenlands tech-talent (o.a. aantrekken buitenlandse studenten, buitenlandse job fairs, pleitbezorger bij de Nederlandse overheid voor soepele regels inzake arbeidsmigratie).

De belangrijkste leerlessen voor LRM:

- ▶ **Een gedeelde strategie bepaald via een triple-helix-werking.** Het opzetten van een orgaan dat samen met andere triple-helix-actoren een strategie voor Limburg bepaalt, kan de slagkracht van LRM verhogen.
- ▶ **Ambitieuze doelstellingen in enkele focusdomeinen.** Een periodieke en onderbouwde marktanalyse van de aanwezige capaciteiten in Limburg en een strategische visie waarin ook thematische prioriteiten worden gesteld, zou de meerwaarde van geïnvesteerde middelen door LRM kunnen verhogen.
- ▶ **Een goede samenwerking en afbakening van taken met andere regionale en nationale overheidsinstanties.** Het is een opportuniteit voor LRM om ook verder synergieën te zoeken met nationale en regionale overheidsinstanties zoals POM Limburg.
- ▶ **Brainport staat open voor samenwerkingen.** Het is een opportuniteit voor LRM om zich samen met andere relevante actoren in de regio te organiseren en de samenwerking met Brainport op een strategische manier aan te gaan.

TOEKOMSTPLANNEN LRM

- ▶ De ex-ante-analyse 2024-2029 is momenteel in eerste instantie een missie-visie-document eerder dan dat het een strategisch plan is. Dit is een bewuste keuze van LRM, waarbij ze de uitkomst van de evaluatie wil afwachten en de conclusies en aanbevelingen wil meenemen bij de verdere uitwerking van het strategisch plan 2024-2029. Hoewel de analyse al interessante bouwstenen bevat die richting kunnen geven aan het strategisch plan van LRM voor de komende jaren, blijven er nog heel wat (strategische) vragen onbeantwoord alvorens effectief sprake kan zijn van een onderbouwd strategisch plan.

¹⁴¹ Additive Manufacturing, AI, geïntegreerde fotonica, micro- en nano-electronica en systems engineering.



12.2. Aanbevelingen voor LRM

- ▶ De ex-ante-analyse 2024-2029 is momenteel in eerste instantie een missie-visie-document eerder dan dat het een strategisch plan is. Vertrekkend van deze basis is het sterk aangewezen dat LRM, zowel met het oog op het opstellen van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst met het Vlaamse Gewest, als om intern de juiste prioriteiten te kunnen stellen voor de komende jaren, werkt aan een verdere explicitering van haar toekomststrategie waarin ze concrete en ambitieuze doelstellingen formuleert en haar positionering en rol in het Limburgs economisch weefsel duidelijk maakt. Deze toekomststrategie vertrekt best vanuit een scherpe analyse van de kritische succesfactoren voor LRM, waar LRM vandaag staat, welke de uitdagingen voor de komende jaren zijn¹⁴² (via een outside-in-benadering¹⁴³) en welke strategische keuzes LRM zal maken.
- ▶ Het strekt tot aanbeveling om in de toekomststrategie de nieuwe missie (2023) te concretiseren en zo scherp mogelijk te definiëren wat LRM precies verstaat onder het nastreven van economisch rendement en haar rationale voor investeringsbeslissingen daarop aligneert. Daarnaast dient ook verduidelijkt te worden welke rol LRM vanuit een (in eerste instantie¹⁴⁴) triple-helix-benadering precies voor zichzelf weggelegd ziet als stuwende kracht (cf. de nieuwe missie in 2023 van LRM) in de regionale ontwikkeling van Limburg ten aanzien van andere belangrijke stakeholders zoals POM Limburg en de provincie Limburg.
- ▶ De samenwerking met UHasselt om samenwerkingsmodellen voor de regio te onderzoeken en het FRIS-model (Full Regional Innovation System) te herwaarderden, zijn een stap in de goede richting naar een meer ecosystemische benadering van de ontwikkeling van het Limburgs economisch weefsel. Het is aanbevolen dat LRM de relevante stakeholders in dit model betreft van bij de aanvang van de ontwikkeling van haar strategie en die eveneens afstemt op de investeringskansen, richtingen en verwachtingen die uit deze ecosystemische samenwerking voortkomen, om zo te komen tot een gedeeld eigenaarschap van de regionaal-economische actoren in Limburg.
- ▶ Qua inhoudelijke ambities is het belangrijk om duidelijk strategisch te prioriteren waarop LRM de komende jaren haar inspanningen 'in de energietransitie en andere maatschappelijke uitdagingen' wil focussen, zowel inhoudelijk als in de balans tussen vastgoed- en bedrijfsinvesteringen. De eigen ex-ante-analyse van LRM geeft hier eerste aanzetten toe, maar een verdere concretisering van de inhoudelijke ambities en vertaling naar doelstellingen in een aantal focusdomeinen is aangewezen. We adviseren hierbij om de relevantie van de verschillende producten en activiteiten van LRM systematisch te bekijken in een groter geïntegreerd geheel van waardeketenontwikkeling en inhoudelijke speerpunten met groeipotentieel voor de Limburgse regio (zie ook volgende aanbeveling).
- ▶ Om in de ontwikkeling en uitvoering van de strategie vinger aan de pols te houden van uitdagingen en ontwikkelingskansen, bevelen we aan om voldoende aandacht te besteden aan het continu verzamelen en opbouwen van business intelligence, en dit vanuit een productoverschrijdende en eerder doelgroep- en waardeketengerichte blik. Bijvoorbeeld, door intelligence gehaald uit marktanalyses (bedrijven, kennisactoren, andere financiers, enz.) en gekoppeld aan interne analyses uit de bedrijfsfinanciering en de

¹⁴² We verwijzen hierbij ook naar de sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen vermeld in de SWOT-analyse. Zie hoofdstuk 9 / voor meer info.

¹⁴³ Een benadering van de organisatie en van het bepalen van de strategie van de organisatie waarbij eerst wordt gekeken naar wat er in de omgeving en de samenleving als geheel leeft en gebeurt (de externe analyse), en vanuit die kennis gekeken wordt naar hoe de organisatie daarmee aan de slag gaat.

¹⁴⁴ Op het niveau van vastgoedprojecten is een quadruple-helix-benadering, waarbij naast overheden, kennisinstellingen en bedrijven ook de burger wordt betrokken, relevant.



incubatorenwerking, om zo te komen tot identificatie van prioritair te ontwikkelen speerpunten en focusdomeinen.

- ▶ Qua doelgroepen bevelen we aan om een onderbouwde doelgroepenanalyse en -strategie uit te werken om zo de dienstverlening van LRM minder vanuit een productgerichte, maar meer vanuit een geïntegreerde doelgroepgerichte manier te benaderen en vorm te geven (al dan niet in samenwerking met derde partijen). Hierbij dient LRM na te gaan of het huidige aanbod de vra(a)g(en) van de doelgroepen voldoende afdekt en of LRM op basis van deze analyse zijn portfolio moet aanpassen. Daarbij kan onderzocht worden of de interne structuur van LRM, die nu vooral georganiseerd is op basis van productcategorieën, eveneens meer geënt kan worden op een doelgroepgerichte benadering (die nu bijvoorbeeld al met LRM Private wordt toegepast). Een meer doelgroepgerichte benadering kan ook zorgen voor een sterkere rationale voor de verdere uitbouw van een relevant partnernetwerk voor LRM (zoals bijvoorbeeld nu al succesvol is opgezet voor start-ups met de LSU-community) voor alle geïdentificeerde prioritaire doelgroepen.
- ▶ Internationalisatie (zowel wat inkomende investeringen vanuit het buitenland betreft als de internationalisering van in Limburg gevestigde bedrijven) is strategisch belangrijk voor de groei en de ontwikkeling van de Limburgse economie. Dit dient dan ook blijvend voldoende aandacht te krijgen in de adviesverlening rond strategiebepaling die LRM via het smart-money-concept aan portfoliobedrijven verstrekt.
- ▶ Een groot deel van de LRM-middelen is in het recente verleden geïnvesteerd in vastgoed, wat de vrije investeringsruimte inperkt. LRM dient erover te waken dat in de toekomst de verhouding tussen vastgoedinvesteringen en bedrijfsfinanciering voldoende in evenwicht blijft om risico's te spreiden. Voor grote projecten (zoals bijvoorbeeld volumineuze vastgoedoperaties) is het raadzaam om in de strategie op organisatieniveau te onderzoeken wat de gevolgen van mogelijke scenario's (bijvoorbeeld een noodgedwongen vroegtijdige exit) op de toekomstige gezondheid van LRM als onderneming kunnen hebben.
- ▶ LRM dient haar (mogelijke) rol in het ontwikkelde incubatoren- en campusnetwerk blijvend kritisch te bekijken in functie van haar eigen werking en in functie van haar positionering naar stakeholders toe. Het verder onderhouden en/of ontwikkelen van incubatoren dient te passen binnen de overkoepelende strategie van LRM en incubatoren waar weinig groeipotentieel of geen duidelijke vraag vanuit de markt voor blijkt te zijn, dienen gerationaliseerd of stopgezet te worden. Hierbij kan ook onderzocht worden of leerlessen uit succesvolle incubatoren zoals Corda INCubator kunnen getransfereerd worden naar andere incubatoren.
- ▶ In de periode 2018-2021 overstegen de bedrijfskosten van LRM steeds de bedrijfsopbrengsten, zodat er jaarlijks een bedrijfsverlies genoteerd werd. In 2022 werd een positief bedrijfsresultaat geboekt. Naar de toekomst toe (en rekening houdend met de forse stijging van de loonkost in 2023 door indexatie) dient LRM erover te waken dat de bedrijfsopbrengsten en bedrijfskosten minstens in evenwicht blijven. Hiermee kan er vermeden worden dat er noodgedwongen vroegtijdig uit investeringen dient te worden gestapt aan mogelijks ongunstige condities.
- ▶ Ondanks het bedrijfsverlies in de periode 2018-2021 zijn er in de periode 2018-2022 dividenden uitgekeerd voor een bedrag van 40 miljoen euro aan het Vlaamse Gewest, die vervolgens verder worden getransfereerd naar de Stichting LSM met het oog op financiering van niet-rendementsgebonden projecten die een bijdrage leveren tot een evenwichtige ontwikkeling van de provincie Limburg. Ten aanzien van deze dividenduitkeringen wensen we volgende aandachtspunten te formuleren:
 - Dividenduitkeringen in verliesjaren mogen geen hypotheek leggen op de werking van de investeringsmaatschappij LRM als rollend fonds en de uitvoering van de toekomststrategie, of met andere woorden er moet steeds een voldoende kapitaalbuffer gevrijwaard worden.
 - Gezien de sterkere aandacht in de missie voor de rol van LRM zelf als stuwende kracht in de regionale ontwikkeling van Limburg en de inhoudelijke ambitie om te investeren in 'energietransitie en andere maatschappelijke uitdagingen' dient de afstemming en synergie tussen rendementsgedreven



financieringsprojecten van LRM en niet-rendementsgebonden projecten van de Stichting LSM bewaakt te worden.

- ▶ De samenwerking met PMV was in de voorbije periode vooral geconcentreerd op afstemming rond het niet samen optreden in investeringsdossiers. We bevelen aan om naar de toekomst toe ook afstemming, kennisdeling en waar mogelijk samenwerking te intensifiëren rond zaken die wel gedeeld kunnen worden, zoals bijvoorbeeld het vertalen van gedeelde beleidsprioriteiten en de rol van beiden in het versterken van deze prioriteiten (zoals bv. de groene transitie, internationalisering van bedrijven, enz.), een gezamenlijke benadering van Europese stakeholders (zoals de Europese Investeringsbank EIB) of manieren om de interne werking te optimaliseren (bv. digitalisering van investeringsprocessen) en talentontwikkeling in de beide investeringsmaatschappijen te stimuleren.
- ▶ Door de erkenning als Europese transitieregio kan Limburg rekenen op een exclusief EFRO-budget van 109 miljoen euro (verankerd in het Vlaamse EFRO-programma) om de omslag te maken naar een innovatief, duurzaam, digitaal en inclusief Limburg. We bevelen aan dat LRM naar de toekomst toe blijft onderzoeken welke kansen het EFRO-programma biedt om samen met partners regioversterkend te werken. Het is daarbij raadzaam om voldoende actief te blijven binnen SALKturbo om projectkansen en mogelijke samenwerkingen met andere actoren op het terrein te exploreren.

12.3. Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

- ▶ Momenteel bestaat er geen echte structurele samenwerking en periodieke afstemming tussen de drie belangrijkste regionale ontwikkelingsactoren in Limburg (LRM, POM Limburg en provincie Limburg). Het strekt tot aanbeveling dat de Vlaamse overheid een faciliterende rol speelt die leidt tot een afgestemde regionale ontwikkelingsstrategie voor Limburg met een gedeeld werkkader waarin de rol van LRM wordt geëxpliciteerd. Het opzetten van een breder orgaan dat samen met andere triple-helix-actoren¹⁴⁵ een gedeelde regionaal-economische strategie voor Limburg bepaalt, kan de slagkracht van LRM verhogen.
- ▶ De samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 voorziet dat LRM naast haar kerntaak als investeringsfonds een actieve rol opneemt als incubator, katalysator en community-beheerder in specifieke ecosystemen (met als fundament de verschillende campussen en incubatoren onder haar beheer). We bevelen naar de toekomst toe aan om meer te expliciteren wat de verwachtingen hieromtrent zijn en hoe die zich verhouden tot het vereiste rendement dat LRM als investeringsmaatschappij en in lijn met haar missie dient na te streven.
- ▶ De samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 bevat een strategisch en operationeel kader, maar dat is eerder uitgewerkt in strategische richtlijnen en operationele principes waarnaar LRM dient te handelen. Het ontbreekt aan concrete doelstellingen waar LRM op aangesproken kan worden. Om LRM beter te kunnen opvolgen, is het aanbevolen om naar de toekomst toe, in lijn met de toekomststrategie van LRM en de precieze rol die ze opneemt in het regionale ecosysteem, explicietere doelstellingen in de overeenkomst op te nemen, in combinatie met een rapportering die toelaat om de realisaties op deze doelstellingen op te volgen door de regeringsafgevaardigde, het kabinet van de bevoegde minister en het Departement EWI. Ook bij (mogelijke toekomstige) kapitaalverhogingen zijn explicietere doelstellingen wenselijk om de impact ervan beter te kunnen monitoren.

¹⁴⁵ Binnen het Vlaamse economie, wetenschaps- en innovatiebeleid wordt een quadruple-helix-aanpak bepleit, waarbij naast overheden, kennisinstellingen en bedrijven ook burgers co-creatief grote economische en maatschappelijke uitdagingen aangaan (zie <https://www.ewi-vlaanderen.be/speurgids/speurgids-2019-uitgelicht/innoveren-de-quadruple-helix>), een aanpak die op termijn ook relevant is voor Limburg.

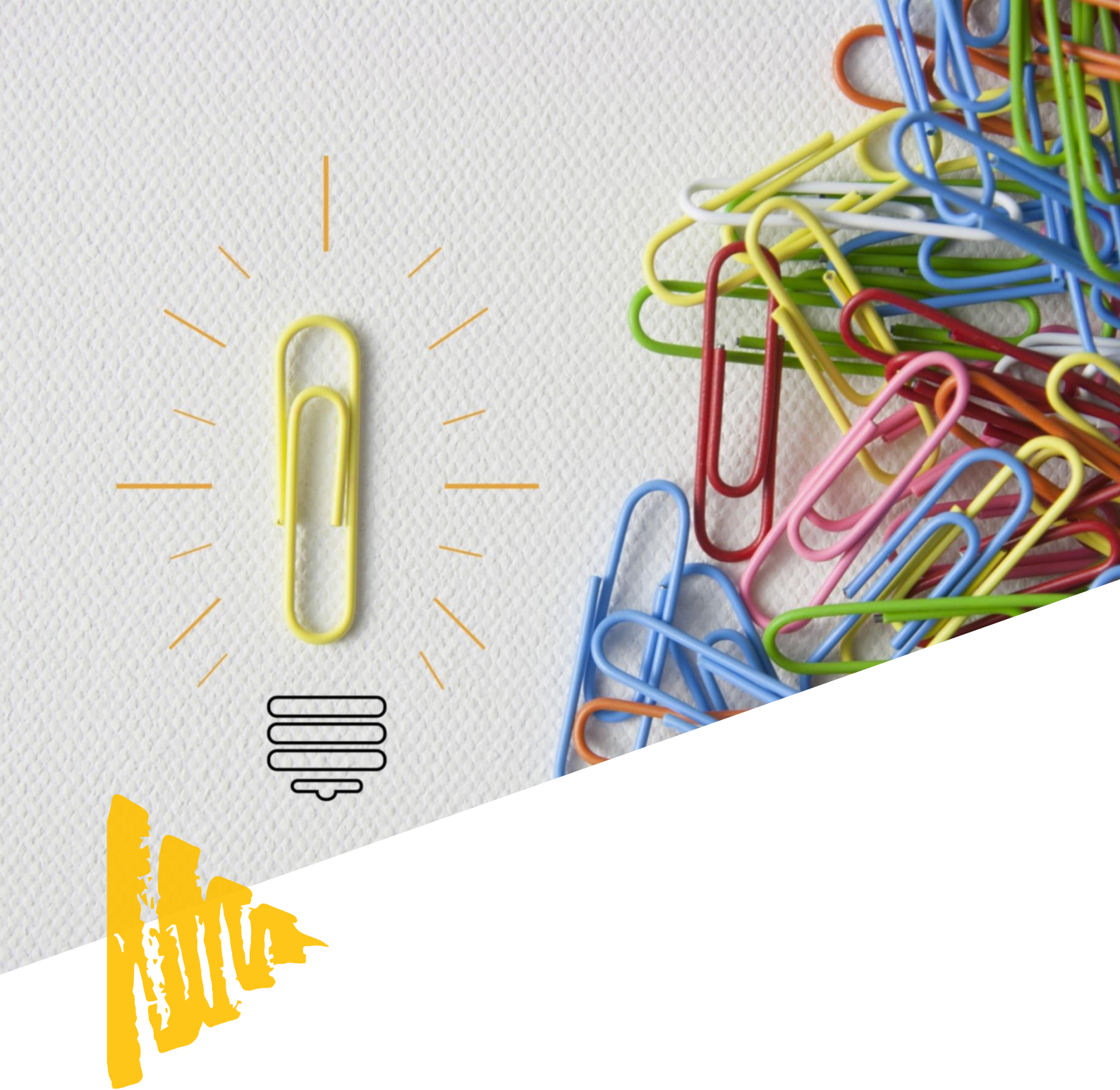


- ▶ De twee periodieke analyses van het Limburgs ecosysteem die in (artikels 5 en 7 van) de samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 worden gevraagd, zijn niet formeel beschikbaar, maar blijken ook niet gekend te zijn bij LRM, de regeringsafgevaardigde, het kabinet van de bevoegde minister en het Departement EWI. Naar de toekomst toe is het raadzaam om dit samen te brengen tot één periodieke analyse die wel formeel wordt opgevolgd. Een periodieke en onderbouwde marktanalyse van de aanwezige capaciteiten in Limburg en een strategische visie waarin ook thematische prioriteiten worden gesteld, zou de meerwaarde van geïnvesteerde middelen door LRM kunnen verhogen. Naar continuïteit toe bevelen we aan om, naast de voogdijminister en regeringsafgevaardigde, ook het Departement EWI inhoudelijk te informeren over deze analyse.
- ▶ Het is aanbevolen om ook in de toekomst een voldoende beschikbare gereserveerde winst aan te houden vooraleer een dividend wordt uitgekeerd, en dit zeker in jaren waarin LRM verlies maakt om zo het rollend karakter als investeringsmaatschappij en de uitvoering van de LRM-toekomststrategie absoluut te vrijwaren.

12.4. Aanbevelingen voor LRM en de Vlaamse overheid

- ▶ Meer organisatie en afstemming met actoren in regionale ontwikkeling is wenselijk om samenwerkingen met buitenlandse partners te verkennen. Uit de benchlearning case van Brainport is gebleken dat de Brainport-regio alvast interesse heeft en bereid is om grensoverschrijdende samenwerking te verkennen. Het is een opportuniteit voor LRM en Vlaanderen om zich op korte termijn en via een gecoördineerde aanpak te organiseren en de samenwerking met buitenlandse partners zoals Brainport op een strategische manier te verkennen.





BIJLAGEN





B.1 Bronnen evaluatie LRM

Groepsgesprekken

- ▶ Groepsgesprek #1: uitvoerend managementcomité – Tom Vanham (CEO), Theo Donné (CFO), Jeroen Bloemen (Chief Corporate Affairs Officer), 11/5/2023
- ▶ Groepsgesprek #2: investeringen & bedrijfsleningen – Roeland Engelen (Head of Investments), Tom Aerts (Head of Investments), Dominique Roux (Director LRM Private), Gunter Plevvoets (Head of Corporate Lending), 17/5/2023
- ▶ Groepsgesprek #3: vastgoedbeheer – Koen Nulens (Head of Corporate Real Estate), Karolien Sas (Algemeen Directeur be-MINE), Raf Degens (Algemeen Directeur Corda Campus), 23/5/2023

Interviews

- ▶ Mark Maesen, voorzitter raad van bestuur LRM, 17/5/2023
- ▶ Sophie Callewaert, beleidsmedewerker afdeling Ondernemen en Innoveren & Tom Tournicourt, afdelingshoofd afdeling Ondernemen en Innoveren, Departement EWI, 15/6/2023
- ▶ Michel Casselman, CEO, PMV, 22/6/2023
- ▶ Prof. Dr. Bernard Vanheusden, UHasselt, 8/6/2023
- ▶ Anke Albregts, Bedrijfsadviseur Team Bedrijfstrajecten, VLAIO, 14/6/2023
- ▶ Sven De Cleyne, Program Director imec.start, imec, 15/6/2023
- ▶ Timothy Vandenbussche, Flanders Make, 21/6/2023
- ▶ Peter Guelinckx, CEO, A&M, 9/6/2023
- ▶ Axel Verberckmoes, CEO, Levenstond, 14/6/2023
- ▶ Alexander Van Damme, CEO, Bedal, 9/6/2023
- ▶ Guy Van Neck, CEO, MobieTrain, 9/6/2023
- ▶ Ronny Hendrikx, CEO RDL, 17/8/2023
- ▶ Guido de Grefte & Filip Geuens, HazelHeartwood, 13/6/2023



- ▶ Andy Pieters, regeringsafgevaardigde Vlaams Gewest, 30/8/2023
- ▶ Xavier Van Rollegheem, Flanders Investment & Trade, 12/7/2023
- ▶ Roeland Van Roosbroeck, Raadgever bij kabinet van Vlaamse minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw, Jo Brouns, 13/7/2023

Documenten

- ▶ Samenwerkingsovereenkomst 2019-2024 tussen het Vlaamse Gewest en LRM
- ▶ Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2014-2019
- ▶ Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024
- ▶ Beleidsnota Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024
- ▶ Beleids- en begrotingstoelichtingen (BBT) voor de begrotingsjaren 2020-2023
- ▶ Kerncijfers, goedgekeurde jaarverslagen LRM en de corporate governance charter, zoals gepubliceerd op de website van LRM
- ▶ Jaarrekeningen en jaarverslagen 2018-2022 van LRM
- ▶ Het vorige evaluatierapport van LRM uit 2019
- ▶ Relevante beslissingen/nota's van de Vlaamse Regering, waaronder beslissingen voor specifieke projectsubsidies en beslissingen tot kapitaalverhoging van LRM
- ▶ Doorlichtingsrapport van het Rekenhof van 2018
- ▶ Relevante parlementaire vragen en bijhorende antwoorden
- ▶ De ex-post- en ex-antezelfevaluatie van LRM
- ▶ Toekomstvisie met betrekking tot LRM opgesteld door de bevoegde Vlaamse beleidsactoren



B.2 Bronnen benchlearning case

Interviews

- ▶ Paul van Nunen, directeur bij Brainport Development
- ▶ Wim de Kinderen, programmadirecteur European Affairs bij Brainport Development

Documenten en websites:

- ▶ <https://brainporteindhoven.com/nl/>
- ▶ Brainport Nationale Actieagenda, beschikbaar:
https://brainporteindhoven.com/fileadmin/user_upload/map_2021/Brainport-Nationale-Agenda-nieuw_1.pdf
- ▶ Brainport Agenda: <https://brainporteindhoven.com/nl/ontdek/strategie/brainport-agenda>
- ▶ Brainport monitor 2022: <https://brainporteindhoven.com/nl/ontdek/strategie/monitorv>
- ▶ Regio Deal: <https://brainporteindhoven.com/nl/ontdek/strategie/regio-deal>



B.3 Overzicht Limburg-link van bedrijven in LRM-portfolio gevestigd buiten Limburg

Bedrijf	Locatie	Limburglink
Classified Cycling	Antwerpen	Aandelen Advancing Technologies werden in 2019 ingebracht in Belgische holding Classified Cycling. Classified Cycling heeft in het verleden haar maatschappelijke zetel gevestigd in Turnhout en verhuisde in 2022 naar Antwerpen. LRM verkocht haar participatie in Classified Cycling in december 2022.
Dancing Technologies BV	Antwerpen	Gestart in Eindhoven (Punch Powertrain gebouwen) met de intentie om assemblage in Limburg te vestigen. Aandelen AT werden in 2019 ingebracht in de Belgische Holding Classified Cycling (zie verder). LRM verkocht haar participatie in Classified Cycling in december 2022.
Eclips	Leuven	Verhuisd naar Antwerpen. Intentie om uitvaartcentra in Limburg over te nemen en te exploiteren. Staat op het punt om 2 deals in Limburg te closen.
Mind4Energy	Gent	Flex office op Incubathor
Mycellhub	Haasrode	Gevestigd op Corda Campus te Hasselt.
Ontoforce	Gent	Maatschappelijke zetel werd in 2022 verplaatst naar Gent en Limburg-link heeft zich in het verleden onvoldoende gematerialiseerd.
Sentinel (Mobit)	Evergem	Sentinel heeft haar maatschappelijke zetel op de Corda Campus. Het sales center zou in Hasselt uitgebouwd worden. De O&O en technische activiteiten bleven in Gent en China.
Soltech	Tienen	Soltech maakte medio 2021 een doorstart met Limburgse ondernemers/investeerders aan boord (Nuhma, Bas van de Kreeke, Hegge NV, enz.). Soltech verhuisde medio 2023 naar een nieuwbouw op Thor Park in Genk.
Think2Act Energy & Materials	Izegem	Administratieve zetel van holding in Izegem maar vestiging in Ham (4HamCogen)
Vitalnext	Wageningen	Vestiging in Diepenbeek (BioVille)



B.4 Overzicht evaluatievragen

Evaluatieluiken met evaluatievragen	Evaluatiecriteria
Evaluatieluik 1: Ex-post-perspectief 2019-2024	
Evaluatieluik 1.1: Beleidsplanning en -realisatie	
De beleidsdoelstellingen en -context ▶ In welke mate werden de doelstellingen van LRM zoals vooropgesteld in de samenwerkingsovereenkomst gerealiseerd? ▶ In welke mate sloten de strategische doelstellingen van LRM aan bij de bredere beleidsdoelstellingen op de verschillende beleidsniveaus en in welke mate hebben ze hiertoe bijgedragen? In welke mate werd er rekening gehouden met de evoluerende beleidscontext? ▶ In welke mate is er afstemming, complementariteit en synergie met andere beleidsinstrumenten (bv. de financieringsinstrumenten van PMV, de subsidies van VLAIO, e.a.) op Vlaams niveau maar ook op internationaal niveau?	Relevantie Consistentie (extern) Coherentie (intern)
Evaluatieluik 1.2: Werking, aansturing en governance	
Inhoudelijke analyse ▶ Op welke wijze heeft LRM in de periode 2019-2024 uitvoering gegeven aan zijn strategisch plan en zijn missie, strategische en operationele doelstellingen en opdrachten vervuld, rekening houdend met het ruimere beleidskader? ▶ Welke portfolio aan acties, activiteiten, financieringsinstrumenten en (vastgoed)projecten werd in de voorbije periode opgezet? ▶ Stemt de werking en het functioneren van LRM in de voorbije periode overeen met de relevante bepalingen van de samenwerkingsovereenkomst? Interne organisatie en processen ▶ Op welke wijze hanteert LRM het door de raad van bestuur bepaalde investeringskader voor (co-)investeringsbeslissingen? Hoe staan deze criteria in verbinding met de missie en Strategisch Kader van LRM? ▶ Op welke wijze wordt een beoordeling gemaakt van de maatschappelijke baten en noden bij (co-)investeringsbeslissingen? ▶ In welke mate zijn de processen efficiënt georganiseerd, en staat output en resultaat in juiste verhouding tot de ingezette middelen? ▶ Hoe verloopt de wisselwerking tussen de verschillende dochterondernemingen en moederonderneming LRM? ▶ In welke mate heeft het team de nodige kennis en ervaring om de juiste financieringsoplossingen uit te werken? Hoe besteedt LRM aandacht aan de kennisopbouw en talentontwikkeling van haar medewerkers?	Proceskwaliteit Zuinigheid Efficiëntie



Bestuur en governance

- ▶ Hoe is LRM gestructureerd en georganiseerd (o.a. wat investeringsprocessen en -beslissingen betreft)? Is deze structuur en organisatie voldoende transparant/kostenefficiënt, enz.? Wordt de autonomie van LRM voldoende gewaarborgd?
- ▶ Wat is de rol van de raad van bestuur en de interne adviserende comités (directiecomité, auditcomité, remuneratiecomité en investeringscomité)? Hoe is hun onderlinge verhouding en samenwerking?
- ▶ In welke mate is LRM zijn engagementen uit de samenwerkingsovereenkomst nagekomen m.b.t. good governance? Hoe garandeert LRM dat de principes van good governance gevolgd worden?
- ▶ In welke mate is LRM zijn engagementen uit de samenwerkingsovereenkomst nagekomen m.b.t. meldingsplichten en rapportering (publieke rapportering halfjaarlijkse rapportering aan de minister; rapportering over eventuele bijzondere opdrachten; jaarlijks indienen van de begroting volgens de bepaalde normen)? In welke mate reflecteert de set van te rapporteren parameters die zijn opgenomen in de samenwerkingsovereenkomst de werking en het functioneren van LRM? In welke mate is de huidige rapportering adequaat om LRM op te volgen? Zijn er aanpassingen aangewezen en zo ja, welke?

Afstemming & samenwerking

- ▶ In welke mate is er samenwerking en synergie met andere (beleids)actoren in het financierings- en ondersteuningslandschap op de verschillende niveaus en binnen de Vlaamse overheid? Zijn er nog kansen of opportuniteiten tot (onderlinge) samenwerking (geweest) en zo ja, werden die optimaal benut? Welke samenwerkingsverbanden werden opgezet? Gebeurt dit proactief of afwachtend? En hoe verlopen samenwerkingen?
- ▶ Welke andere (structurele) partnerschappen heeft LRM, bijvoorbeeld met SOC's, kennisinstellingen, lokale besturen, POM Limburg, private partners, andere financiële partners, enz.? Hoe werkt LRM met hen samen en hoe draagt dit bij tot de doelstellingen?
- ▶ In welke mate en met welke financiële partners werkt LRM samen als mede-investeerder? Hoe verloopt het beslissingsproces hieromtrent? Op welke manier zorgt LRM conform de samenwerkingsovereenkomst voor de nodige afstemming met de PMV-groep en andere Vlaamse investeringsmaatschappijen?

Financiële analyse

- ▶ Wat is het totaalbeeld van de uitgaven en inkomsten verbonden met de investeringsactiviteiten van LRM in de periode 2019-2024, rekening houdend met de verschillende soorten activiteiten, de balans en de uitkering van de jaarlijkse dividenden? Hoe wordt dit beoordeeld?



▶ In welke mate zijn de financiële stromen transparant en verantwoord, ook tussen de moederonderneming en de verschillende dochterondernemingen van de groep? ▶ Heeft het streven naar een jaarlijkse dividenduitkering van minstens 10 miljoen euro (artikel 13 in de samenwerkingsovereenkomst) impact op de investeringsmogelijkheden van LRM? ▶ Is er voldoende aandacht voor marktconformiteit in de prijszetting?	
Evaluatieluik 1.3: Resultaten (inclusief portfolio- en rendementsanalyse) en impact	
Prestaties en resultaten ▶ Welke prestaties en resultaten (economisch, sociaaleconomisch, maatschappelijk en beleidsmatig) heeft LRM in de voorbije periode behaald met zijn acties en activiteiten (alook eventuele bijzondere opdrachten)? - Welke prestaties werden behaald op de te rapporteren parameters? - Welke prestaties werden neergezet i.v.m. de doelstellingen in de samenwerkingsovereenkomst? - Welke andere relevante prestaties werden neergezet? - Welke evoluties kunnen worden vastgesteld sinds de vorige evaluatie? ▶ In welke mate werden de strategische en operationele doelstellingen uit de samenwerkingsovereenkomst gerealiseerd? In welke mate mag verwacht worden dat deze doelstellingen gerealiseerd zullen worden tegen het einde van de samenwerkingsovereenkomst (mei 2024)? ▶ Staan de geleverde prestaties in verhouding tot de ingezette middelen? Welke evoluties zijn hierin vast te stellen, en waarom? ▶ Welke elementen liggen ten grondslag aan deze resultaten en waarom? Hoe kunnen eventuele minder goede resultaten geremedieerd worden? ▶ Welke hiaten vult LRM op in het Vlaamse en Limburgse financieringslandschap en in welke mate gebeurt dit efficiënt en effectief?	Efficiëntie Doelbereiking Effectiviteit Duurzaamheid Adequaatheid
Impact ▶ In welke mate slaagde LRM er in de voorbije periode in de gezochte impact (zowel economisch, sociaaleconomisch, maatschappelijk als beleidsmatig) te realiseren bij de doelgroepen (kmo's, start-ups, scale-ups, enz.)/stakeholders? - In welke mate werd er rechtstreekse (en onmiddellijke) impact gegenereerd bij de doelgroepen (i.e. de effecten die opgetreden zijn na deelname aan een activiteit, beroep te hebben gedaan op dienstverlening of ondersteuning te hebben gekregen)? - In welke mate werd er onrechtstreekse impact (en op langere termijn) gegenereerd (i.e. door de effecten gegenereerd bij de doelgroepen, partner(ship)s en het brede publiek op langere termijn)? - Welke evoluties zijn er sinds de vorige evaluatie?	



- Wat is de bijdrage aan het versterken van lokale ecosystemen? ▶ Welke effecten creëerden in het bijzonder de kapitaalverhogingen in 2020 van 100 miljoen euro voor steun aan beloftevolle start-ups, scale-ups en innovatieve spin-offs en deze van 30 miljoen euro in 2022 voor de versnelde energietransitie van ondernemingen? ▶ Op welke terreinen zou LRM zijn impact kunnen versterken, gegeven de evoluerende beleidscontext? Wat zijn de mogelijkheden om bepaalde activiteiten groter en/of breder over Vlaanderen uit te voeren? ▶ Is er een verschil in de effectiviteit van de verschillende activiteiten (investeringsprojecten, ontwikkeling van bedrijventerreinen, infrastructuur en versterken van incubatoren, beheer van de voormalige mijnsites, enz.)? LRM als publieke investeringsmaatschappij ▶ Hoe positioneert LRM zichzelf in de context van het Vlaamse beleid betreffende de investeringsmaatschappijen en van de plaats die deze innemen als kredietverlener in de financiële markten? ▶ Welke rol, positie en meerwaarde heeft LRM als publieke investeringsmaatschappij in de bredere (regionale, nationale en internationale) beleidscontext waarin het functioneert en ten opzichte van andere (regionale, nationale en internationale) beleidsinstrumenten en financieringsbronnen?	
Evaluatieluik 1.4: Evolutie	
▶ In welke mate heeft LRM de conclusies en aanbevelingen die bij de vorige evaluatie werden geformuleerd, op een efficiënte en effectieve manier geïmplementeerd, binnen een wijzigende (beleids)context? ▶ Welke impact hebben deze aanpassingen al of niet (gehad) op de werking van LRM? In het bijzonder op vlak van: - De financiële situatie - De SWOT - De rol en positie in het systeem - De samenwerking met andere systeem-actoren - De prestaties en resultaten	
Evaluatieluik 2: Ex-ante-perspectief	
Evaluatieluik 2.1: Toekomstvisie en -plan LRM	
Ontwerp van strategisch plan 2024-2029 ▶ Maakt het ontwerp van strategisch plan duidelijk in welke mate LRM zich wil inschakelen in de doelstellingen van de (ruimere) beleidscontext?	Relevantie Consistentie (extern)



▶ In welke mate speelt het plan in op te verwachten beleidsevoluties en uitdagingen/opportunities, in het bijzonder wat financiering betreft? In welke mate zijn de in het plan geboden antwoorden realistisch en afgestemd op/inpasbaar in het beleid? Waarom (niet)? ▶ Hoe en in welke mate kan het plan bijdragen tot de bredere doelstellingen en doelstellingenkaders die van toepassing zijn in de verschillende Vlaamse beleidssystemen (o.a. Vizier 2030 en Visie 2050), en Europese en internationale (indien relevant)? ▶ In welke mate is de vooropgestelde (interne & externe) governance en aansturing in het plan toekomstbestendig? In welke mate draagt het bij aan verdere optimalisatie van transparantie? ▶ Maakt het plan duidelijk hoe er met andere actoren zal worden samengewerkt (netwerking) en hoe er synergieën kunnen worden gerealiseerd? In welke mate geeft het beleidsplan van LRM een adequate invulling aan het verbinden met andere actoren in het innovatie- ondernemerschaplandschap? ▶ In welke mate vloeit de in het plan opgenomen SWOT voort uit inzichten en leerlessen uit de huidige activiteiten en evoluerende (beleids)context? ▶ Zijn de voorgestelde rapporteringsparameters (en/of indicatoren) accuraat, betrouwbaar, valide en gedragen? Waarom (niet)? ▶ In welke mate zijn ze geschikt om alle relevante resultaten en prestaties op te volgen? Stemmen ze overeen met evoluties in de beleidscontext?	Coherentie (intern)
Evaluatieluik 2.2: Toekomstige positionering LRM in het bredere ecosysteem	
In welke mate biedt het strategische toekomstplan van LRM een adequate invulling aan volgende verwachtingen van het beleid ten aanzien van diens rol in het Vlaams economisch en regionaal ondersteuningssysteem: ▶ de verwachte bijdragen aan het provinciaal beleid [o.a. SALKturbo], EWI-beleid, Vlaams beleid [o.a. Visie 2050 en Vizier 2030], EU-beleid, internationaal beleid [o.a. SDG's]; ▶ de positionering van LRM ten aanzien van (de evoluties in) de financiële markten en de economie zoals bv. (bedrijfs- en/of onderzoeks-) infrastructuur, kmo's, sterke groeiers ▶ de verwachte bijdrage van LRM tot maatschappelijke transities zoals de energietransitie, mobiliteit, enz. ▶ de bijdrage tot het versterken van de internationale uitstraling van Vlaanderen en Limburg als innovatieve investeringsregio.	Relevantie Consistentie (extern) Coherentie (intern) Adequaatheid

