

# Evaluatie Limburgse Reconversie Maatschappij (nv LRM) - plan van aanpak

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie  
Afdeling Strategie en Coördinatie  
Afdeling Ondernemen en Innoveren

## Inleiding

De nv Limburgse Reconversie Maatschappij heeft een opdracht toegekend gekregen die nader wordt omschreven in de samenwerkingsovereenkomst tussen de Vlaamse overheid en LRM. De samenwerkingsovereenkomst, die afloopt op 31.12.2010, bepaalt (artikel 2) dat er een evaluatie plaats dient te vinden medio 2010 alvorens over te gaan tot het afsluiten van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst.

## Plan van aanpak voor de evaluatie van de Limburgse Reconversie Maatschappij (nv LRM)

### 1. Aanleiding voor de evaluatie

De samenwerkingsovereenkomst d.d. 09.06.2008<sup>1</sup> tussen de Vlaamse overheid en LRM stelt in artikel 2 dat:

*“De samenwerkingsovereenkomst wordt gesloten voor een periode tot 2010, waarbij medio 2010 een evaluatie van deze samenwerkingsovereenkomst zal gebeuren.”*

### 2. Beleidscontext

#### *Ontstaan van het initiatief*

Op 1 februari 1994 werd LRM voor onbepaalde duur opgericht door de Vlaamse overheid bij notariële akte, bij uittreksel gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad van 24 februari 1994. De rechtsvorm van LRM is een naamloze vennootschap.

De vennootschap wordt bestuurd door een raad van bestuur. Onder de leden moeten een voorzitter en twee ondervoorzitters worden aangeduid door de raadsleden. De opdracht van de raad van bestuur duurt maximaal zes jaar. De controle op de financiële toestand, op de jaarrekening en op de regelmatigheid van de verrichtingen gebeurt door één of meer commissarissen. Daarnaast is ook het Rekenhof belast met het nazicht van de rekeningen van LRM en brengt het hierover jaarlijks verslag uit aan het Vlaams Parlement.

Het decreet van 13 juli 1994 (B.S. 21.10.94) betreffende de Vlaamse investeringsmaatschappijen zegt specifiek dat LRM zich zal toewijden op projecten ter ondersteuning van de reconversie in de provincie Limburg. (art. 11)

---

<sup>1</sup> De effectieve datum van ondertekening is evenwel niet opgenomen in de overeenkomst.

### *Evolutie in de beleidscontext (sinds opstart)*

Aanvankelijk werd er door LRM –overeenkomstig de toenmalige beheersovereenkomsten- enkel geïnvesteerd in middelgrote ondernemingen. Vanaf 2001 wijzigde dit en startte LRM ook met de financiering van KMO's. Het minimum investeringsbedrag, dat tot dan ca. 0,5 miljoen euro bedroeg, werd dan ook verlaagd. Er werd dan ook een aanbod specifiek voor KMO's uitgewerkt. Immers, de KMO van vandaag is binnen enkele jaren misschien een grote onderneming. Vanaf 2003 wordt de doelgroep opnieuw uitgebreid en is er ook specifieke aandacht voor starters.

Op 18 oktober 2002 hechtte de Vlaamse regering haar goedkeuring aan de overeenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM inzake de opdracht van de Limburgse Strategische Ontwikkelingsmaatschappij (LISOM) en aan de beheersovereenkomst met LISOM. Deze gespecialiseerde dochter van LRM heeft, zoals bepaald door haar beheersovereenkomst met het Vlaams gewest, een driedelige taak met name:

1. een onderzoeks- en ontwikkelingsrol;
2. een investeerdersrol met de beperking tot het verwerven van materieel en financieel vast actief;
3. een controlerende rol.

Bij decreet van 7 mei 2004 werd de LRM omgevormd tot een privaatrechtelijk vormgegeven extern verzelfstandigd agentschap. Dit decreet is in werking getreden op 19 mei 2008.

Dit decreet omschrijft het maatschappelijk doel van LRM als volgt (art. 4 §2.):

- *onverminderd het bepaalde in artikel 12 van het kaderdecreet, het zelf of samen met anderen deelnemen met kapitaal in en het verstrekken van kapitaalsubstituten, onder meer in de vorm van leningen aan bestaande of nog op te richten ondernemingen, verenigingen, samenwerkingsverbanden en andere juridische entiteiten, al dan niet bekleed met rechtspersoonlijkheid, die bijdragen tot de economische ontwikkeling of de tewerkstelling van de provincie Limburg;*
- *het uitvoeren van de bijzondere opdrachten van de Vlaamse regering waarvan de uitvoeringsmodaliteiten, de verantwoordelijkheden, de kostendekking en de vergoeding geregeld worden in afzonderlijke overeenkomsten met het Vlaamse Gewest.*

Volgens de statuten van 20.04.2006 heeft LRM tot doel (art. 3):

*“Op actieve wijze deel te nemen aan activiteiten die direct of indirect bijdragen tot de economische ontwikkeling en/of de tewerkstelling in Limburg.*

*Zij zal ... strategieën uitwerken om de objectieven voor de economische reconversie van Limburg te realiseren, ...*

*De vennootschap beoogt de verdere gunstige ontwikkeling van de vennootschappen waarin zij participeert te stimuleren, te plannen en te coördineren.”*

Er zijn sinds de opstart van LRM steeds beheersovereenkomsten en/of samenwerkingsovereenkomsten afgesloten met de Vlaamse overheid. De lopende samenwerkingsovereenkomst d.d. 09.06.2008 heeft betrekking op de periode 2008-2010.

In de lopende samenwerkingsovereenkomst worden o.a. bepaald: de operationele doelstellingen die LRM heeft, de activiteiten die LRM prioritair dient te ondernemen om de doelstellingen te realiseren, het beleidsmatig kader waarbinnen de operationele doelstellingen worden verwezenlijkt, de verplichtingen wat betreft corporate governance, de gehanteerde regels wat betreft de operationele kosten, de financiële rendementsdoelstellingen en/of –verplichtingen, de nodige rapportering en hoe dit geëvalueerd zal worden, de bijzondere opdrachten en de verantwoordelijkheden wat betreft de nazorgrol.

In de beleidsnota Economisch Overheidsinstrumentarium 2009-2014, van minister Ingrid Lieten, Vlaams minister van Overheidsinvesteringen, komt LRM uitgebreid aan bod.

Er wordt duidelijk gesteld dat in de huidige economische context het belang en de rol van het economisch overheidsinstrumentarium alleen maar is toegenomen en dat het ook een belangrijke rol zal moeten blijven vervullen in het aanzwengelen van de economische motor.

Daarnaast wordt er gesteld dat er een permanente evaluatie dient te gebeuren van de instrumenten die ter beschikking staan van deze investeringsmaatschappijen. Deze evaluatie dient te gebeuren om een performant optreden van het instrumentarium mogelijk te blijven maken en dit specifiek met het oog op een gebeurlijke aanpassing in functie van wijzigende markteconomische omstandigheden. Tegelijkertijd moeten er strategische keuzes gemaakt worden en moet de werking van het economisch overheidsinstrumentarium nog beter worden gestroomlijnd, gecoördineerd en moet er nauwer worden samengewerkt.

Naast deze algemene vermeldingen die van toepassing zijn op meerdere investeringsmaatschappijen is er ook een specifiek hoofdstuk gewijd aan LRM. Hierin wordt gesteld dat LRM moet blijven fungeren als katalysator voor de Limburgse economie en de verdere transitie van de Limburgse “maakeconomie” richting innovatieve en technologische economie moet helpen bewerkstellingen. Daarnaast worden de verschillende rollen van LRM wat betreft investeringen in speerpuntsectoren, bedrijfstvastgoed en strategisch maatschappelijk projecten toegelicht.

### **3. Doelstelling(en) van de evaluatie en het beoogde resultaat**

De doelstelling(en) van de evaluatie is (zijn) niet expliciet bepaald in de samenwerkingsovereenkomst.

Betreffende evaluatie heeft in ieder geval tot doel na te gaan in hoeverre LRM zijn (operationele) doelstellingen en/of opdrachten –zoals omschreven in art. 3, art. 6, art. 9 en art. 10 van de samenwerkingsovereenkomst- heeft behaald en/of uitgevoerd en hoe een eventuele nieuwe samenwerkingsovereenkomst best vorm krijgt zodat LRM in de toekomst zijn doelstellingen maximaal kan realiseren en optimaal functioneert binnen het beleid.

De evaluatie dient minstens betrekking te hebben op zowel de algemene werking van LRM (interne organisatie, (werking) bestuursorganen, personeelsbeleid, financieel beleid, ICT-beleid, communicatiebeleid) als op de inhoudelijke werking van LRM (productaanbod, ...). Tevens zal de evaluatie een onderzoek omvatten naar de “klantentevredenheid” en verder ook rekening houden met de toekomst.

Als resultaten van de evaluatie worden minstens verwacht:

- Analyse van de wijze waarop LRM haar operationele doelstellingen heeft vervuld in de context van de samenwerkingsovereenkomst. Dit omvat zowel een inhoudelijke analyse, een organisatorische analyse (bedrijfsvoering in al haar aspecten) als een financiële analyse (aanwending subsidies, verantwoording subsidie, mate van externe fondsenwerving, ...) van zowel de samenwerkingsovereenkomst als de planning en verantwoording door LRM (jaarverslagen, rendementsobjectieven, ...).
- Analyse van de missie en activiteiten van LRM rekening houdend met de beleidsdoelstellingen en –context
- Analyse van de impact van (de activiteiten van) LRM en analyse van de resultaten die LRM heeft bereikt. Dit omvat o.a. een analyse van de klantentevredenheid en een bevraging van de doelgroepen van LRM over de bekendheid en impact (van de activiteiten) van LRM. Daarnaast worden ook de wijze waarop LRM samenwerkingsverbanden heeft afgesloten en concreet heeft ingevuld geanalyseerd. Tot slot omvat dit ook een analyse van de bruto rendementsdoelstellingen en de behaalde resultaten in dit verband.
- SWOT-analyse
- Conclusies en aanbevelingen betreffende een verbeterde werking en dit rekening houdend enerzijds met de beleidsdoelstellingen zoals geformuleerd in de beleidsnota en anderzijds met de uitdagingen en bedreigingen waarmee LRM in de toekomst zal worden geconfronteerd. Dit omvat aanbevelingen voor de opmaak van een nieuwe samenwerkingsovereenkomst, operationele doelstellingen, rendementsdoelstellingen, ....

Deze analyses zullen o.a. worden gebaseerd op een zelfevaluatie (zie ook deel 6) uitgevoerd door LRM.

#### **4. Krijtlijnen/draagwijdte van de evaluatie**

Voor de evaluatie van LRM zijn de volgende gegevens minimum ter beschikking:

- Samenwerkingsovereenkomst;
- Zelfevaluatie opgesteld door LRM en afgerond op 24.06.2010;
- Jaarverslagen;
- Statuten LRM;
- Corporate Governance Charter LRM 2008;
- Studie betreffende de Corporate Governance bij LRM (beschikbaar vanaf eind september 2010<sup>2</sup>).

##### Inhoudelijk:

De krijtlijnen of draagwijdte van de evaluatie zijn niet afgebakend in de samenwerkingsovereenkomst. De geëvalueerde periode omvat de periode 01/01/2005 tot eind 2010. Het gaat hier enerzijds om de periode van de samenwerkingsovereenkomst met name van 01.01.2008 tot eind 2010. Maar daarnaast is het opportuun om deze periode iets ruimer te nemen en te starten vanaf begin 2005. Deze langere periode is aangewezen om het mogelijk te maken een beeld te vormen van de evolutie van bepaalde elementen (bijvoorbeeld de prestaties van LRM). Daarnaast dient opgemerkt dat bepaalde onderdelen van de zelfevaluatie ook dit ruimer tijds kader gebruiken met name vanaf 2005.

---

<sup>2</sup> Omvat geen kwalitatieve analyse.

Daarnaast is het wat betreft de inhoudelijke afbakening van de evaluatie belangrijk om te melden dat Lisom nv niet opgenomen wordt in deze evaluatie gezien deze geen onderdeel uitmaakt van de samenwerkingsovereenkomst d.d. 09.06.2008.

De inhoudelijke krijtlijnen worden verder verduidelijkt a.d.h.v. de evaluatievragen.

Financieel:

De nodige financiële middelen worden vrijgemaakt bij het departement EWI

Juridisch:

De samenwerkingsovereenkomst bepaalt dat er een evaluatie van de samenwerkingsovereenkomst dient te gebeuren. Er worden echter geen verdere specificaties opgegeven over (de krijtlijnen van) de evaluatie.

Timing:

De evaluatie dient te worden georganiseerd in de tweede helft van 2010. Voor de evaluatie zal een beroep gedaan worden op een consultant die wordt aangeduid via een aanbestedingsprocedure.

## 5. Evaluatievragen

Volgende evaluatievragen worden naar voor geschoven:

- Heeft LRM haar (operationele) doelstellingen zoals neergeschreven in de samenwerkingsovereenkomst gehaald en was dit op een aanvaardbare manier?
- Hoe situeren de twee pijlers van de rendementsgebonden investeringsactiviteiten van LRM –zoals omschreven in art.3 van de samenwerkingsovereenkomst- zich t.o.v. elkaar? Is er een evenwichtige balans tussen de twee pijlers.
- Op welke wijze worden de rendementsgebonden investeringen toegekend? Wat zijn de gehanteerde criteria en definities in dit proces? Op welke wijze staan deze criteria in verbinding met de missie en doelstellingen van LRM? Hoe verloopt de toekenningsprocedure? Wat is de (evolutie van de) verhouding tussen aangevraagde en toegekende middelen? Hoe zijn de aangevraagde/toegekende middelen verdeeld over de doelgroepen (absoluut, financieel, ...)? Wat is de participatiegraad van de verschillende doelgroepen? Welke resultaten heeft LRM in het algemeen behaald?
- Welke belangrijke doelgroepen heeft LRM en welke (nieuwe) doelgroepen werden in de loop van de samenwerkingsovereenkomst bijkomend onderscheiden? In welke mate werden deze doelgroepen benaderd en zijn de benaderingswijzen voldoende effectief en efficiënt?
- De economische context wijzigde in de periode van de samenwerkingsovereenkomst (bv. omwille van de economische crisis). Is LRM er in geslaagd op deze gewijzigde situatie in te spelen op een goede manier?
- Wat is het effect en de impact van de activiteiten van LRM t.a.v. de doelgroepen? In welke mate zijn zowel de “klanten” als de doelgroepen bekend met en tevreden over de dienstverlening/activiteiten van LRM? In welke mate is LRM bekend bij de doelgroepen en in welke mate wordt LRM bij deze groepen gewaardeerd voor de geboden dienstverlening/activiteiten? In welke mate zijn dienstverlening/activiteiten afgestemd op de behoeften van de klanten/doelgroepen?
- Welke plaats neemt LRM in binnen het beleidsdomein, welke is haar rol binnen het beleidsdomein en welke meerwaarde heeft ze voor het beleidsdomein?

- Sluiten de doelstellingen en de acties van LRM nog aan bij de huidige beleidsdoelstellingen?
- Welke samenwerkingsverbanden heeft LRM inmiddels afgesloten? In welke mate zijn deze samenwerkingsverbanden ook geconcretiseerd in acties en welke dynamiek hebben betreffende samenwerkingsverbanden?
- Hoe is LRM gestructureerd en georganiseerd? Is deze structuur en organisatie voldoende transparant/kostenefficiënt, ...?
- Welke communicatiestrategie hanteert LRM en dit t.a.v. de verschillende klanten/doelgroepen?
- Wat zijn de sterke/zwakke punten van LRM? Welke uitdagingen en bedreigingen dienen zich aan in de nabije toekomst. (Eventueel benchmark met andere vergelijkbare organisaties in andere landen.)
- Op welke wijze wordt de performantie van LRM momenteel gemeten? Zijn de gekozen kerncijfers eenduidig, relevant, dynamisch, up-to-date? Welke ontbreken mogelijk? Welke zijn eventueel overbodig? Op welke manier kan de performantie van LRM in de toekomst opgevolgd worden?
- In welke mate beantwoordt het ontwerpbeleidsplan van LRM voor 2011-2015 aan de te verwachten beleidsevolutie en uitdagingen/opportunities? Vormen de strategische en operationele doelstellingen een onderbouwde vertaling van de beleidsdoelstellingen en van de opdrachten/taken van LRM? Is het overeenstemmende financieel plan realistisch rekening houdend met de geformuleerde doelstellingen en rekening houdend met de te verwachten inkomsten? Zijn er meerdere scenario's (b.v. maximum- en minimumscenario) voorzien in het ontwerpbeleidsplan rekening houdend met de beschikbare middelen?

Verwacht wordt dat de hoger geformuleerde vragen leiden tot de onder punt 2 vermelde resultaten van de evaluatie.

## 6. Onderdelen van de evaluatie en methodologie

De samenwerkingsovereenkomst met LRM specificeert niet welke onderdelen de evaluatie dient te bevatten en welke methodologie er moet worden gehanteerd.

Het is in het kader van een evaluatie echter belangrijk en ook aan te raden om – voor zover mogelijk – het voorwerp van de evaluatie de kans te geven om op een actieve manier bij te dragen tot de (uitvoering en het welslagen van de) evaluatie. Naast de voor de hand liggende medewerking die van het voorwerp van de evaluatie wordt verwacht<sup>3</sup>, biedt een evaluatieoefening het voorwerp er van de mogelijkheid om (kritisch) te reflecteren over de voorbijgaande periode en op basis daarvan vooruit te blikken naar de toekomst. In die zin wordt standaard voorzien in een zelfevaluatie, waarbij ook ruimte is voor de opmaak van een ontwerp van beleidsplan.

### *Onderdelen*

De evaluatie van LRM zal bestaan uit:

- Een zelfevaluatie door LRM. Deze werd afgerond op 24.06.2010;
- Onderzoek ex-post;
  - Deskstudie van alle beschikbare documenten (incl. zelfevaluatie door LRM);

<sup>3</sup> Bijvoorbeeld het ter beschikking stellen van interne documenten en stukken

- Discussie met en bevraging van stakeholders;
  - Bevraging doelgroepen, (potentiële) klanten (klantentevredenheidsonderzoek en analyse impact en effect van activiteiten);
  - Interviews met vertegenwoordigers LRM;
  - SWOT-analyse.
- Formuleren conclusies en aanbevelingen in een rapport.

De uitgewerkte zelfevaluatie is opgenomen als bijlage 1 bij dit plan van aanpak.

### *Methodologie*

Voor de evaluatie zal een beroep worden gedaan op een externe consultant. Behalve de zelfevaluatie dient de consultant alle hoger vermelde onderdelen van de evaluatie op zich te nemen.

De bevraging(en) dient (dienen) als ondersteunend voor de evaluatie te worden beschouwd en moet(en) inzichten opleveren voor een verbeterde werking van en positionering van LRM in het ruime beleidskader.

### Stuurgroep

De evaluatie zal begeleid worden door een stuurgroep. In de stuurgroep zullen vertegenwoordigers van het departement EWI (evaluatiecel en inhoudelijk bevoegde entiteit), een vertegenwoordiger van de bevoegde minister en de gouverneur van de provincie Limburg of een vertegenwoordiger zetelen. Het departement zit de stuurgroep voor<sup>4</sup> en de vertegenwoordiger van de minister en deze van de gouverneur nemen deel aan de vergaderingen van de stuurgroep in de hoedanigheid van waarnemer. Eventueel kan er ook een vertegenwoordiger van het vroeger betrokken beleidsdomein Financiën en Begroting opgenomen in de stuurgroep als lid.

De externe consultant wordt uitgenodigd deel te nemen aan de stuurgroep maar maakt er geen deel van uit.

De stuurgroep staat in voor de opvolging van de uitvoering van de opdracht en de kwaliteitsbewaking.

### Timing

- Zelfevaluatie door LRM:  
Deze is afgerond op 24.06.2010 en heeft enerzijds betrekking op de afgelopen periode maar werpt via een SWOT-analyse anderzijds ook een blik op de toekomst. Er is geen ontwerpbeleidsplan voor een nieuwe periode opgesteld. Met LRM afgesproken dat er een ontwerpbeleidsplan opgesteld zal worden voor de periode 2011-2015 tegen de start van de evaluatie;
- Aanbesteding opdracht aan consultant: af te ronden tegen 6 november 2010;
- Deskstudie: november 2010;
- Bevraging (potentiële) klanten en doelgroepen: november-december 2010;
- Interviews: december 2010;
- Overmaken ontwerprapport aan LRM m.h.o. op de verbetering van materiële fouten: medio januari 2011;

---

<sup>4</sup> De voorzitter behoort niet tot de inhoudelijk bevoegde entiteit (die het voorwerp van de evaluatie opvolgt).

- Eindrapportering: uiterlijk eind januari 2011.

#### Deliverables

- Ontwerp van bevraging doelgroepen en potentiële klanten (go/no go);
- Ontwerprapport;
- Eindrapport.

### **7. Informeren van en communiceren met het voorwerp van de evaluatie en alle (betrokken) stakeholders (betreffende de uit te voeren evaluatie)**

Op 14.09.2010 heeft een overleg plaatsgevonden tussen het kabinet en LRM.. Onderhavig plan van aanpak is inmiddels goedgekeurd door de verantwoordelijke entiteiten binnen EWI en is gevalideerd door het kabinet. Daarnaast vond op 07.10.2010 een overleg plaats tussen EWI en LRM waarin de grote lijnen van dit plan van aanpak werden besproken en gevalideerd.

### **8. Uitvoering en procedureel verloop van de evaluatie**

Voor de evaluatie zal een beroep worden gedaan op een consultant.

De consultant zal worden aangesteld via een aanbestedingsprocedure. Het is de bedoeling betreffende procedure de eerste helft van september 2010 op te starten. De afdeling Strategie en Coördinatie (S&C) van het departement staat in voor het geheel van (de afhandeling van) de aanbestedingsprocedure van de opdracht van de consultant. Dit omvat zowel het voortraject, de eigenlijke aanbestedingsprocedure als de opvolging van de uitvoering van de opdracht.

### **9. Gebruik en verspreiding van de resultaten van de evaluatie**

Het eindrapport betreffende de evaluatie wordt (door S&C) in hard-copy bezorgd aan de minister, de inhoudelijk bevoegde entiteit en het voorwerp van de evaluatie.

Voor meer informatie omtrent het gebruik en verspreiding van de resultaten wordt verwezen naar de communicatiestrategie zoals uitgewerkt door het departement ([www.ewi.vlaanderen.be/beleidsevaluatie](http://www.ewi.vlaanderen.be/beleidsevaluatie)).

VERTROUWELIJK