

Eigen vermogen

De ROM's hebben met EZ, en waar relevant met de provincies, afgesproken dat het financieringsresultaat eerst ten gunste moet komen aan groei van het Eigen Vermogen in lijn met de inflatie. Tabel 5.17 geeft aan op welke wijze het eigen vermogen van de ROM's zich gedurende de periode 2000-2004 heeft ontwikkeld.

Tabel 5.17 Omvang en ontwikkeling eigen vermogen ROM's 2000-2003 in mln euro

	2000	2001	2002	2003
NOM	80,9	81,1	83,4	83,8
OOST N.V.				34,5
• GOM	4,7	5,2	7,4	
• OOM	9,4	9,5	9,8	
BOM	19,8	21,4	21,4	22,6
LIOF	89,2	95,4	95,5	96,1
Totaal	204,0	212,5	217,5	237,0

Het Eigen Vermogen van de ROM's gezamenlijk is gestegen van € 204 mln (ultimo 2000) tot € 239,5 mln (ultimo 2003). Met uitzondering van de OOM in 2000 is het eigen vermogen van alle ROM's ieder jaar gegroeid met een gemiddelde van 5,5% per jaar.

- Hoewel het Eigen Vermogen van de BOM ogenschijnlijk gedurende de onderzoeksperiode licht is gegroeid is de opbouw van het Eigen Vermogen in 2002 wezenlijk veranderd. Enerzijds is een verlies ten laste van de Algemene Reserves geboekt van € 3,5 mln, anderzijds zijn nieuwe aandelen uitgegeven ter waarde van € 4,7 mln.
- Na de fusie van de OOM en de GOM in 2003 is een emissie ter waarde van € 16,8 mln geplaatst door de provincies en de staat.

Indien de emissies van OOST N.V. en de BOM buiten beschouwing worden gelaten is het eigen vermogen gestegen van € 204 mln tot € 218,1 mln, een gemiddelde stijging van 1,9%. Hoewel dit minder is dan een gemiddelde inflatie van 3,3% is dit aanzienlijk beter dan bijvoorbeeld de ontwikkelingen op de Nederlandse beurs. Met een stand van € 637 ultimo 2000 en een stand van € 338 ultimo 2003 is deze gemiddeld 19% gedaald. Hoewel er veel op deze vergelijking valt af te dingen, zoals het emotionele handelsgedrag van mensen en de invloed van rentestanden op de beurs, is de vergelijking ook evident. Het betreft immers investeringen in het eigen vermogen van Nederlandse ondernemingen en het eigen vermogen van de ROM's is hier ook direct aan gerelateerd. Zodoende kan worden gesteld dat de ROM's gedurende de onderzoeksperiode goed hebben gepresteerd.

Garantiestellingen en leningen publieke partijen

NOM, LIOF en GOM hebben de beschikking gehad over lang-lopende leningen van de overheid in de vorm van de Staat, de Provincie of Gemeente. In 2002 is de lening van de provincie Gelderland aan de GOM van € 11,3 mln verrekend met een schuld van de GOM inzake Gelredome. Door de Staat is in 2000 aan het LIOF een renteloze lening ter beschikking gesteld van € 15,9 mln waarvan in 2001 en 2002 in het totaal € 10,4 mln is opgenomen. Het uitstaande bedrag bedroeg eind 2003 € 11,5. De NOM heeft gedurende de onderzoeksperiode een gemiddelde schuld aan overheidsinstellingen gehad van € 2,0 mln. Gedurende de onderzoeksperiode is geen sprake geweest van garantiestellingen door overheidsinstanties.

Vreemd vermogen

Naast het door overheidsinstellingen ter beschikking gestelde financieringen zijn NOM en LIOF mede gefinancierd met langlopend Vreemd Vermogen van derden. Voor de NOM betreft het een gemiddelde financiering van € 3,3 mln en voor het LIOF € 13,0 mln. Het externe Vreemd Vermogen bij het LIOF heeft volledig betrekking op vastgoed in eigendom.

Liquiditeit

Het verloop van de liquide middelen van de ROM's is weergegeven in tabel 5.18. Het totaal aan liquide middelen stijgt gedurende de onderzoeksperiode van € 111,2 mln naar € 127,4 mln. De kasposities van NOM en LIOF zijn gemiddeld met respectievelijk € 48,3 mln en € 41,5 mln aanzienlijk hoger dan die van OOST N.V. en BOM. Na een daling bij de BOM van € 11,8 mln in 2000 naar € 6,3 mln in 2002 is in 2003 de post liquide middelen gestegen naar € 14,0 mln mede als gevolg van een Eigen Vermogen storting door de staat van € 4,7 mln.

Tabel 5.18 Omvang en ontwikkeling liquide middelen ROM's 2000-2004 in mln euro

	2000	2001	2002	2003
NOM	49,3	42,3	54,2	47,2
OOST N.V.				31,6
• GOM	8,8	3,9	4,8	
• OOM	0,7	0,3	5,9	
BOM	11,8	9,7	6,3	14,0
LIOF	40,5	47,9	42,8	34,7
Totaal	111,2	104,1	113,9	127,4

De verhouding van de liquide middelen ten opzichte van de uitstaande participaties is in tabel 5.19 zichtbaar. Deze verhouding geeft een indicatie van de mate waarin de ROM's in staat zijn om enerzijds nieuwe participaties aan te gaan en anderzijds indien gewenst bijstortingen kunnen verrichten in bestaande participaties.

Tabel 5.19 Verhouding liquide middelen t.o.v. waarde participaties

	2000	2001	2002	2003
NOM	110%	77%	117%	98%
OOST N.V.				304%
• GOM	87%	30%	195%	
• OOM	9%	4%	207%	
BOM	115%	78%	43%	123%
LIOF	109%	136%	117%	77%
Gemiddeld	86%	65%	136%	120%

De grote wijziging van 4% naar 207% in 2002 bij de OOM wordt veroorzaakt door de verkoop van haar belang in de Overijsselse Participatie Maatschappij. De dekking bij de NOM en het LIOF is met een gemiddelde van respectievelijk 100% en 110% structureel hoog. PPM's houden traditioneel een gedeelte van hun financiële middelen in kas voor twee belangrijke redenen, enerzijds om in geval van problemen bij participaties te kunnen

bijspringen en anderzijds om in geval van nieuwe financieringsrondes mee te kunnen doen zodat hun aandeel niet verwatert. Als percentage houden PPM's tussen de 15% en 25% aan liquide middelen aan. Een vergelijking met PPM's gaat maar ten dele op, omdat zij vaak werken vanuit fondsen, die gelimiteerd zijn qua omvang en een close end constructie hebben. Desondanks concluderen we dat de aangehouden liquide middelen van de ROM's zeer hoog zijn. Deze zouden in principe voor een deel vrij kunnen worden gemaakt voor additionele investering of voor uitkering aan de aandeelhouders.

Omzet

De totale omzet van de ROM's is opgebouwd uit:

- opbrengsten uit het participatiebedrijf
- bijdragen van de subsidiënten
- externe opbrengsten van het ontwikkelbedrijf (Ontwikkeling & Innovatie en Investeringsbevordering)
- overige inkomsten (Bedrijventerreinen, vastgoed en overigen)

Tabel 5.20 laat zien dat de inkomsten uit het participatiebedrijf gedurende de onderzoeksperiode aanzienlijk achteruit zijn gegaan. Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt door de economische neergang. De bijdrage van de subsidiënten is voornamelijk gestegen door een verhoogde bijdrage aan de GOM en OOM in 2002 en OOST N.V. in 2003. Externe opbrengsten van het ontwikkelbedrijf bestaan grotendeels uit doorbelaste kosten aan externe partijen. Overige inkomsten bestaan voor een groot deel uit inkomsten uit vastgoedactiviteiten zoals huurinkomsten en verkooptransacties.

Tabel 5.20 Opbouw en ontwikkeling inkomsten ROM's in mln euro

	2000	2001	2002	2003
Participatiebedrijf	32,3	23,2	28,2	21,3
Bijdragen overheden	8,8	9,5	12,1	12,1
Externe inkomsten OB	3,9	3,4	2,5	2,1
Overige inkomsten	4,4	9,1	6,0	6,0
Totaal	49,5	45,3	48,9	41,5

De totale omzet verdeeld naar de individuele ROM's levert het onderstaande beeld op. De fluctuaties van de totale inkomsten lopen synchroon met de fluctuaties van het participatiebedrijf. Alleen LIOF laat in 2001 een afwijkende beweging zien.

Tabel 5.21 Omvang en ontwikkeling omzet ROM's 2000-2004 in mln euro

	2000	2001	2002	2003
NOM	19,4	13,6	19,6	17,9
OOST N.V.				8,0
GOM	7,7	3,7	5,0	
OOM	2,8	2,8	3,8	
BOM	3,9	4,0	5,1	4,6
LIOF	15,7	21,3	15,4	11,0
Totaal	49,5	45,3	48,9	41,5

Netto resultaat

Het netto resultaat is gedurende de onderzoeksperiode gedaald van € 8,7 mln in 2000 naar een negatief resultaat van € - 2,0 mln in 2003. Hoewel het resultaat van alle ROM's gedurende de onderzoeksperiode achteruit gaat, heeft het verlies van de BOM in 2003 van € 3,5 mln een grote invloed op het totaalbeeld. De achteruitlopende resultaten van het participatiebedrijf zijn de belangrijkste verklarende factor.

Tabel 5.22 Netto resultaat per ROM 2000-2004 in mln euro

	2000	2001	2002	2003
NOM	3,4	0,1	1,0	0,5
OOST N.V.				0,3
• GOM	1,0	0,5	2,2	
• OOM	0,1	0,0	0,4	
BOM	0,0	0,0	0,0	-3,5
LIOF	4,2	6,3	0,1	0,7
Totaal	8,7	7,0	3,7	-2,0

Tabel 5.23 Opbouw netto resultaat inclusief kruissubsidie per ROM in mln euro

	GOM			OOST N.V.		LIOF		BOM		NOM	
	2000	2000	2003	2000	2003	2000	2003	2000	2003	2000	2003
Participatiebedrijf	1,9	0,1	0,2	2,1	-1,2	0,5	-3,7	3,9	-0,8		
Ontwikkelingsbedrijf	-1,0	-0,1	-0,3	-0,4	-0,1	-0,8	0,0	-2,3	-0,2		
Overigen	0,0	0,0	0,0	-0,2	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0		
Rente resultaat	0,1	0,0	0,5	2,7	2,0	0,4	0,2	1,8	1,4		
Totaal	1,0	0,1	0,3	4,2	0,7	0,0	-3,5	3,4	0,5		

5.4.3 De financiële performance van het participatiebedrijf

Opbrengsten participatiebedrijf

De opbrengsten van het participatiebedrijf zijn voor het onderzoek ingedeeld in vier categorieën zoals weergegeven in tabel 5.24. Inkomsten bestaande uit rente op banktegoeden zijn in deze indeling niet meegenomen, de invloed van deze inkomsten op de rentabiliteit van de ROM's wordt in paragraaf 2.2.4 inzichtelijk gemaakt.

Tabel 5.24 Bronnen van inkomsten voor het participatiebedrijf

Bron	Toelichting
Dividenden	Ontvangen dividenden
Rente	Inkomsten uit uitstaande leningen bij bedrijven (excl. rente op deposito's of andere banktegoeden)
Exits	Boekwinsten uit verkopen van participaties
Overigen	Dit betreft onder andere inkomsten uit commissariaten

De inkomsten van de gezamenlijke participatiebedrijven zijn gedurende de onderzoeksperiode aanzienlijk afgenomen van € 32,3 in 2000 tot € 21,3 mln in 2003. Alle ROM's laten een daling van de totale opbrengsten zien (zie tabel 5.25). Bij LIOF is de daling met een opbrengst € 8,8 mln in 2000 en € 2,8 mln in 2003 het grootst.

Tabel 5.25 Inkomsten participatiebedrijf 2000-2003 in mln euro

	2000	2001	2002	2003
NOM	16,5	10,7	16,2	14,6
OOST N.V.				2,7
• GOM	4,8	1,0	2,6	
• OOM	0,1	0,0	0,8	
BOM	2,2	2,0	2,1	1,3
LIOF	8,8	9,6	6,6	2,8
Totaal	32,3	23,2	28,2	21,3

Zoals in tabel 5.26 goed zichtbaar is wordt deze teruggang voornamelijk veroorzaakt door teruglopende omzetten uit exits. De oorzaak van deze teruggang in exits moet voornamelijk worden gezocht in de economische neergang binnen de onderzoeksperiode. Deze teruggang bestaat niet uit het aantal desinvesteringen, maar uit het gemaakte resultaat op deze desinvesteringen.

Tabel 5.26 Opbouw inkomsten participatiebedrijven ROM's in mln euro

	2000	2001	2002	2003
Dividend	4,3	2,2	3,0	2,4
Rente	5,7	5,7	5,7	5,6
Exits	21,9	13,1	18,6	10,3
Overig	0,5	2,2	0,9	3,1
Totaal	32,3	23,2	28,2	21,3

Resultaten participatiebedrijf

Als gevolg van de hierboven aangegeven teruggang in omzet zijn ook de resultaten van de participatiebedrijven in de onderzoeksperiode aanzienlijk achteruit gegaan (tabel 5.27). In 2000 bedroeg het gezamenlijke resultaat van de ROM's € 8,5 mln. In 2003 was dit een negatief resultaat van € -5,5 mln. Alleen OOST N.V. laat in 2003 nog een positief resultaat zien. Het negatieve resultaat bij de BOM wordt voornamelijk veroorzaakt door drie faillissementen en getroffen voorzieningen.

Tabel 5.27 Resultaten participatiebedrijf per ROM 2000-2003 in mln euro

	2000	2001	2002	2003
NOM	3,9	0,2	-0,2	-0,8
OOST N.V.				0,2
• GOM	1,9	0,2	2,3	
• OOM	0,1	0,0	0,6	
BOM	0,5	0,6	0,2	-3,7
LIOF	2,1	1,0	-1,5	-1,2
Totaal	8,5	2,1	1,4	-5,5

Rentabiliteit participatiebedrijf

Om te komen tot een goed inzicht in de rentabiliteit van het participatiebedrijf wordt in eerste instantie gekeken naar de opbrengsten van het participatiebedrijf ten opzichte van

de waarde van de participaties. Hierna zal ook worden gekeken naar de mogelijke invloed van de rente inkomsten op liquide middelen op de rentabiliteit van het participatiebedrijf.

Aangezien de totale waarde van de participaties gedurende de onderzoeksperiode niet significant is gewijzigd, ligt een daling van de rentabiliteit gezien de gedaalde resultaten voor de hand. De rentabiliteit daalt van 7,7% in 2000 naar - 4,8% in 2003. De zeer positieve resultaten in 2002 bij de GOM en OOM worden veroorzaakt door het afstoten van een aanzienlijk deel van de portefeuille met een exitwaarde. De positieve boekwinst wordt vervolgens afgezet tegen een aanzienlijk lagere waarde van de participaties.

Tabel 5.28 Resultaten participatiebedrijf afgezet tegen de waarde van de participaties, 2000-2003

	2000	2001	2002	2003
NOM	8,7%	0,4%	-0,4%	-1,6%
OOST N.V.				1,5%
• GOM	18,8%	1,7%	95,6%	
• OOM	1,4%	-0,2%	19,8%	
BOM	4,4%	5,0%	1,2%	-32,4%
LIOF	5,7%	3,0%	-4,1%	-2,6%
Gewogen gem.	7,7%	1,7%	1,4%	-4,8%

Ook indien de rente op liquide middelen wordt meegenomen in de berekening van de rentabiliteit van het participatiebedrijf is deze in 2003 in totaal negatief (tabel 5.29). Deze negatieve rentabiliteit wordt veroorzaakt door de rentabiliteit van -13,7% bij de BOM, de overige ROM's laten inclusief rente een positieve rentabiliteit. Het toevoegen van de rente veroorzaakt een aanzienlijk dempend effect, de hogere rendementen zijn lager en andersom. De oorzaak hiervan ligt in de stabiele rentestand gedurende de onderzoeksperiode en het grote aandeel van het totale vermogen dat in liquide middelen wordt aangehouden.

Tabel 5.29 Resultaten participatiebedrijf + rente / waarde participaties + liquide middelen

	2000	2001	2002	2003
NOM	6,1%	2,3%	1,1%	0,7%
OOST N.V.				1,7%
• GOM	10,7%	3,3%	32,4%	
• OOM	1,7%	-0,1%	9,1%	
BOM	3,9%	4,0%	0,5%	-13,7%
LIOF	6,2%	4,2%	0,9%	1,0%
Gewogen gem.	6,1%	3,2%	2,4%	-0,5%

Indien op basis van de verschillende berekeningsmethodieken het rendement over de afgelopen onderzoeksperiode wordt vergeleken met de inflatie, dan blijkt dat de ROM's de inflatie niet hebben kunnen volgen (zie tabel 5.30). Vergelijkende cijfers over de participatiemarkt in Nederland in de afgelopen periode zijn niet beschikbaar.

Tabel 5.30 Resultaten ROM's t.o.v. inflatie, 2000-2003 in %

	2000	2001	2002	2003	Gem.
Inflatie	2,5	4,5	3,0	3,3	3,3
Netto R.O.I (netto resultaat / EV)	4,3	3,3	1,7	-0,8	2,1
Resultaat PB-bedrijf / waarde participaties	7,7	1,7	1,4	-4,8	1,5
Resultaat PB-bedrijf (incl rente) / waarde participaties + LM	6,1	3,2	2,4	-0,5	2,8

LM = Liquide middelen; EV = Eigen vermogen

5.4.4 Behaalde resultaten

Om inzicht te krijgen in de effectiviteit van de PB functie gaat deze paragraaf nader in op de volgende elementen:

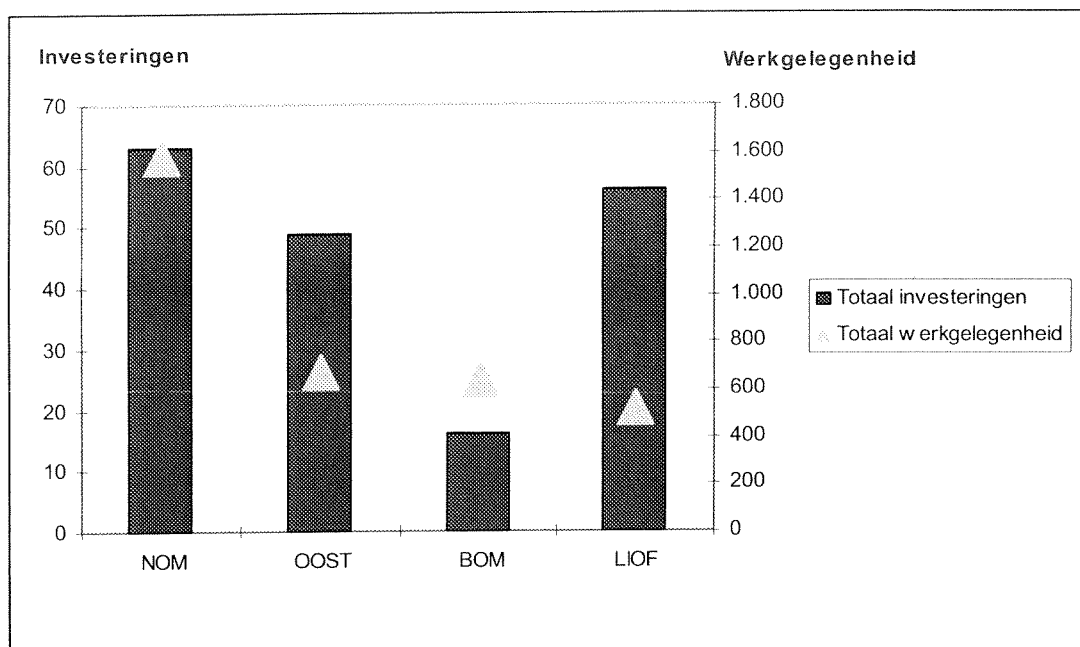
- aantal nieuwe investeringen in de periode 2000-2003 per ROM per jaar: *totaal*, naar *type* investering en naar *fase* van de investering;
- omvang nieuwe investeringen per ROM per jaar in de periode 2000-2002: *totaal*, naar *type* investering en naar *fase* van de investering;
- werkgelegenheid die gecreëerd is met investeringen per ROM per jaar: *totaal* en naar *type* investering.

Er bestaan twee type investeringen: investeringen in traditionele bedrijven en in innovatieve bedrijven. De fase van investering is gekoppeld aan de fase waarin het bedrijf zich bevindt en kan worden opgesplitst in vier fasen: starters, doorstarters, bestaand bedrijf en MBO/MBI/opvolging.

Aantal nieuwe participaties loopt de laatste jaren terug

In onderstaande figuur is het totaal aan nieuwe investeringen per ROM per jaar weergegeven. In totaal hebben LIOF en NOM de meeste investeringen in nieuwe bedrijven in de periode 2000-2003 gepleegd, respectievelijk 73 en 75. OOST N.V. (63 investeringen) ligt hier net onder. De BOM heeft in de beschouwde periode in 19 bedrijven geïnvesteerd, een kwart van NOM en LIOF maar ook met ca. een kwart van het vermogen. In dat perspectief is het aantal investeringen van de BOM relatief op hetzelfde niveau als dat van andere ROM's.

Figuur 5.19 Totaal aantal investeringen ten opzichte van de totale werkgelegenheid die hiermee gemoeid is gegaan, 2000-2002

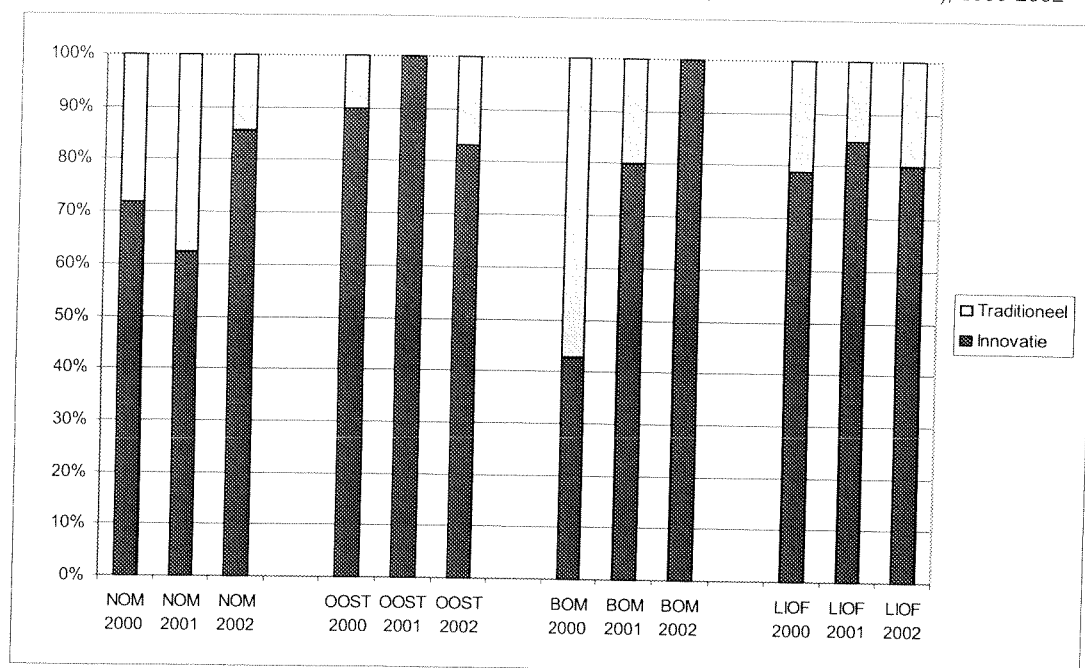


ROM's investeren meer in innovatieve dan traditionele bedrijven

In de figuur die hieronder is gepresenteerd is het aantal investeringen onderverdeeld in aandelen investeringen in traditionele en innovatieve bedrijven. Alle ROM's investeren meer in innovatieve bedrijven dan in traditionele. Aan kop staat OOST N.V. met gemiddeld zo'n 90 % van haar investeringen in innovatieve bedrijven. Ook het LIOF met 81% scoort hoog. NOM en BOM blijven hierbij achter (ca. 75%), maar ook bij deze ROM's geldt dat dit fors meer is dan het aandeel in traditionele bedrijven.

De mate waarin in innovatieve en traditionele bedrijven wordt geïnvesteerd fluctueert jaarlijks behoorlijk, m.u.v. het LIOF. De BOM laat het meest afwisselende beeld zien.

Figuur 5.20 Aantal nieuwe investeringen per ROM per jaar naar type investeringen (traditioneel en innovatie), 2000-2002

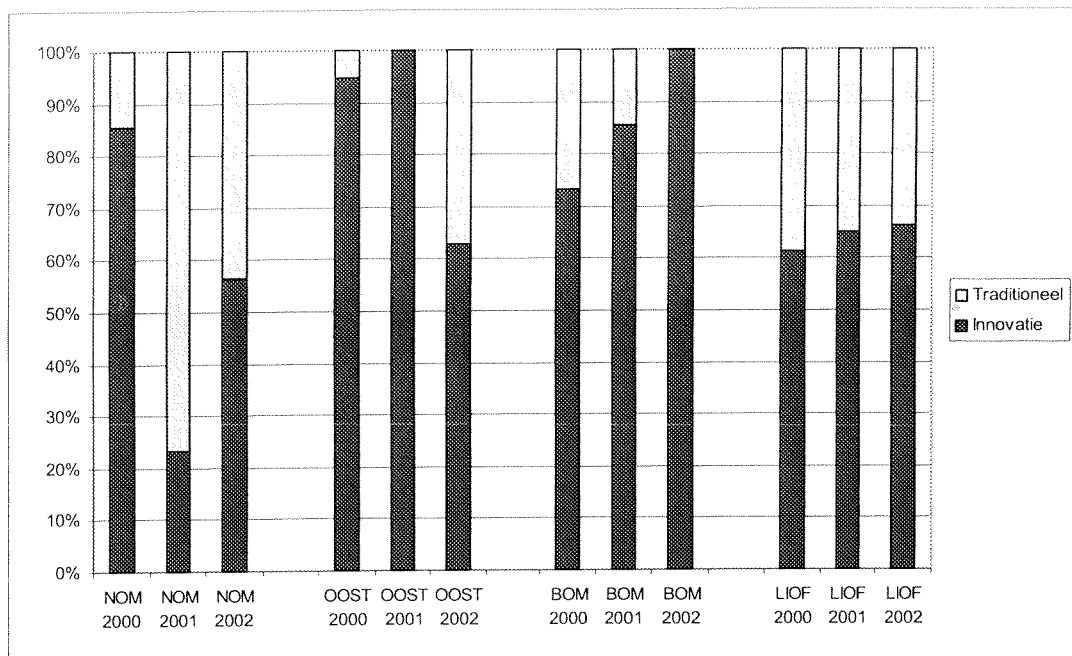


Er is in totaal het meeste geld geïnvesteerd in innovatieve bedrijven

Uit onderstaande figuur blijkt dat het merendeel van het geld is geïnvesteerd in innovatieve bedrijven. Bij OOST N.V. en de BOM ligt het aandeel in innovatieve bedrijven geïnvesteerd geld beide op gemiddeld zo'n 85%. De NOM komt het laagste uit met gemiddeld 55% van het investeringsvolume in innovatieve bedrijven. LIOF ligt tussen beide in met zo'n 65%.

Net als bij bovenstaande figuur wisselen de aandelen innovatie en traditioneel jaarlijks behoorlijk. Vooral de NOM laat forse verschuivingen zien. Zo investeert ze in 2000 zo'n 85% van het volume in innovatieve bedrijven, terwijl ze het jaar daarna slechts ca. 25% in dit type bedrijvigheid investeert. Bij OOST N.V. neemt het aandeel traditioneel in het investeringsvolume toe tussen 2000 en 2002, terwijl het binnen de BOM afneemt naar uiteindelijk niets in het laatste jaar. LIOF is ook hier degene die zich het meest stabiel heeft ontwikkeld.

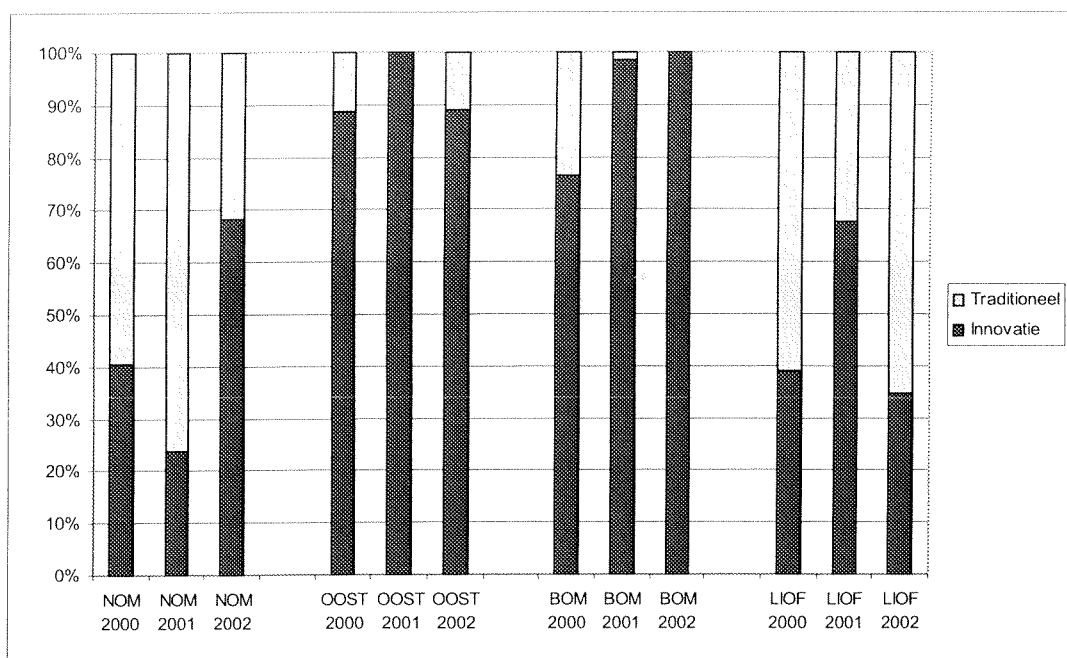
Figuur 5.21 Omvang investeringen per ROM per jaar naar type investeringen (traditioneel en innovatie), 2000-2002



Nagenoeg alle werkgelegenheid van BOM en OOST N.V. komt voort uit innovatieve bedrijven

Onderstaande figuur presenteert de ontwikkeling van de aandelen innovatieve en traditionele werkgelegenheid tussen 2000 en 2002. De meeste opvallende constatering is het feit dat de werkgelegenheid die voortkomt uit de investeringen van de BOM en OOST N.V. nagenoeg volledig behoren tot de innovatieve bedrijven. Binnen LIOF en de NOM ligt de verhouding ongeveer fifty-fifty, maar het merendeel is hier traditionele werkgelegenheid. Er is geen duidelijk patroon te ontdekken in de ontwikkeling van de aandelen.

Figuur 5.22 Werkgelegenheid die voortkomt uit investeringen per ROM per jaar naar aandelen type investeringen (traditioneel en innovatie), 2000-2002

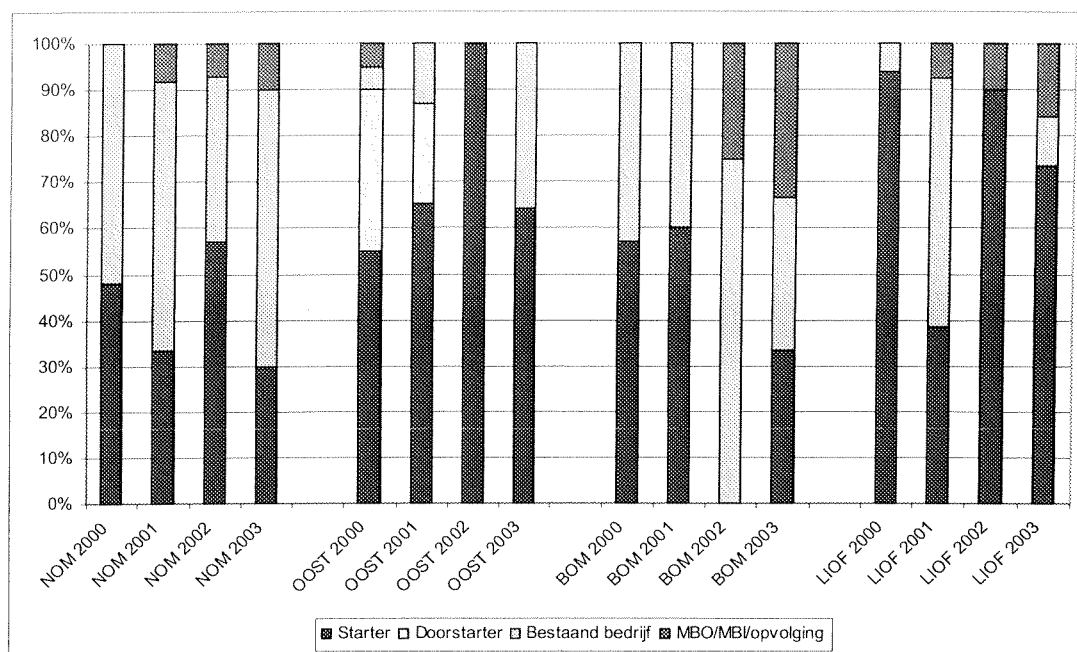


Alle ROM's investeren in voornamelijk startende en bestaande bedrijven

Onderstaande figuur geeft een beeld van de fase waarin het bedrijf zich bevindt waarin wordt geparticipeerd. Alle ROM's investeren vooral in starters en bestaande bedrijven.

Iedere ROM heeft echter zijn nuances en ontwikkelt zich verschillend. De NOM investeerde de afgelopen jaren in zijn geheel niet in doorstartende bedrijven. Ze hebben zich voornamelijk gericht op startende en bestaande bedrijven en in mindere mate op MBO/MBI/opvolging. OOST N.V. daarentegen investeert als enige van de ROM's, naast forse aandelen in starters en bestaande bedrijven, in doorstarters. In 2000 investeerde ze ook nog een deel in MBO/MBI/opvolging. Opvallend is dat het laatste jaar enkel is geparticipeerd in startende bedrijvigheid. De BOM heeft na twee jaren alleen geparticipeerd te hebben in starters en bestaande bedrijven het roer omgegooid. Het laatste jaar is ze in zee gegaan met bestaande bedrijven en MBO/MBI/opvolging. LIOF laat een vrij afwisselend beeld zien. In 2000 en 2002 investeert ze vooral in startende bedrijven, terwijl in het tussen jaar voornamelijk is ingezet op bestaande bedrijven.

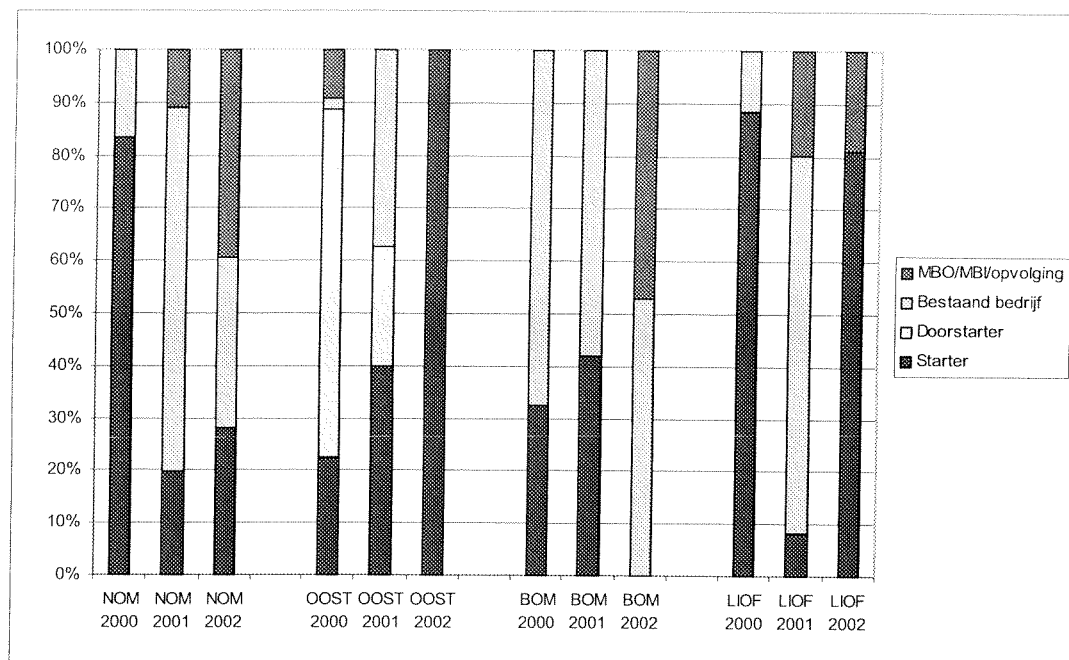
Figuur 5.23 Aantal investeringen in aandelen naar fase investering per ROM per jaar, 2000-2002



Het meeste geld wordt geïnvesteerd in startende bedrijven, behalve bij de BOM

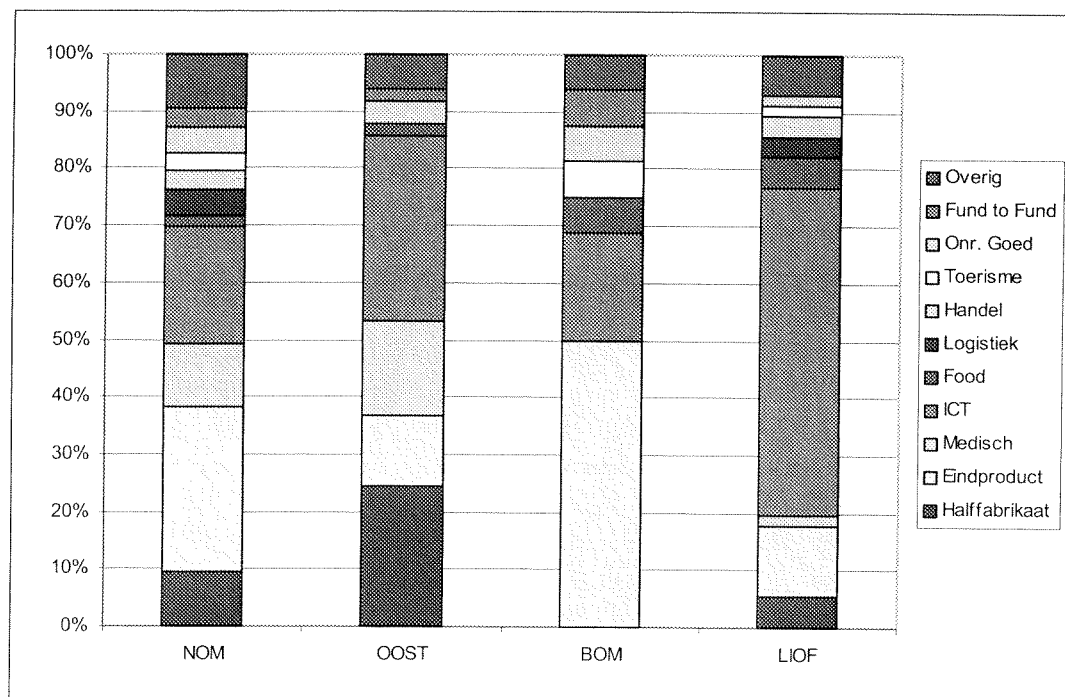
Van het totaal aan participaties hebben de ROM's het meeste geld besteed aan startende bedrijven (zie onderstaande figuur). De BOM vormt hier de uitzondering op de regel. De BOM investeerde namelijk het merendeel van het geld in bestaande bedrijvigheid. Voor het LIOF en de NOM staat het bedrag aan investeringen in bestaande bedrijven op de tweede plaats. In OOST N.V. liggen de verhoudingen anders. Het meeste geld is daar uitgegeven aan starters en doorstarters, alhoewel het laatste jaar alles in alleen starters is gestoken. Qua ontwikkeling wijkt het beeld nauwelijks af van de ontwikkeling van het aantal investeringen naar fase.

Figuur 5.24 Omvang investeringen in aandelen naar fase investeringen per ROM per jaar, 2000-2002

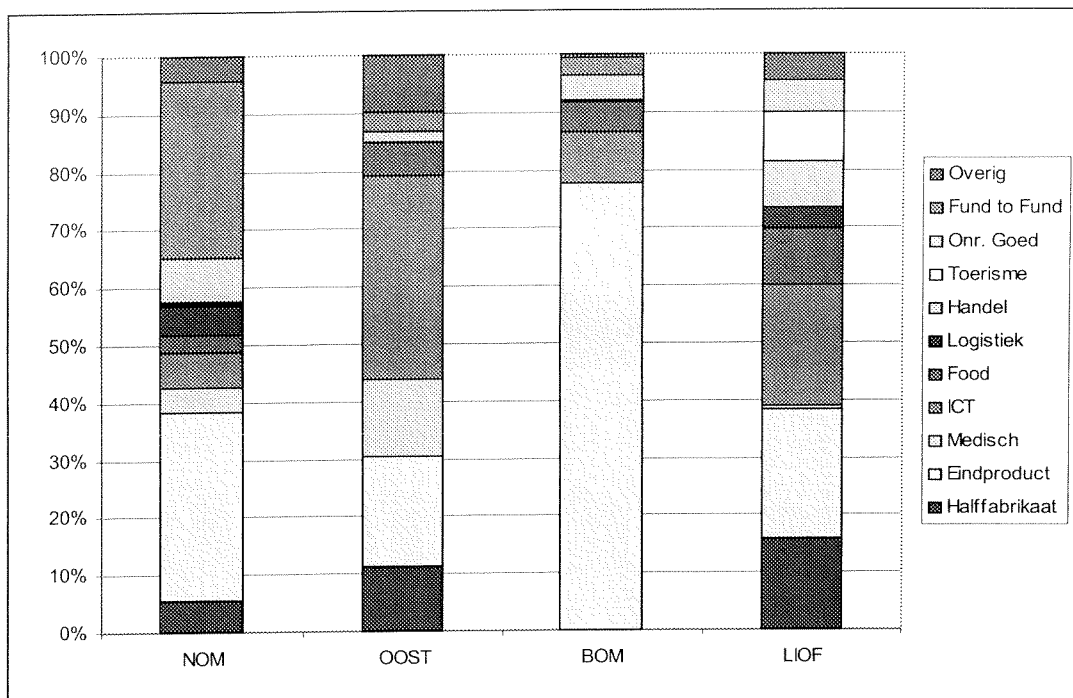


In ICT en eindproducten wordt het meest geïnvesteerd door de ROM's

Figuur 5.25 Aandeel aantal investeringen naar sector per ROM, totaal 2000-2002



Figuur 5.26 Aandeel omvang investeringen naar sector per ROM, totaal 2000-2002



Toegevoegde waarde ROM's op basis van enquête bedrijven

- Bijna de helft van de bedrijven waarin de ROM's deelnemen komen via hun eigen netwerk in de regio (andere bedrijven, kennisinstellingen en intermediaire organisaties) terecht bij een ROM;
- Een derde van de bedrijven geeft aan reeds contact te hebben gehad met de ROM uit hoofde van een van de andere kerntaken;
- Eén op de 10 bedrijven vindt zelf zijn weg naar de ROM's;
- Twee op de drie bedrijven waarin de ROM participeren heeft eerst geprobeerd om op de private kapitaalmarkt de benodigde financiering te vinden;
- Ruim de helft van de bedrijven geeft aan dat het niet mogelijk is (gebleken) om de benodigde financiering op de private kapitaalmarkt te vinden. De belangrijkste redenen voor afwijzing door private partijen is een te hoog risicoprofiel (47%) en/of een te klein investeringsbedrag (18%). Eén op de drie bedrijven denkt dat het wel mogelijk zou zijn geweest om op de private kapitaalmarkt de benodigde financiering te verkrijgen.
- Overigens is het niet zo dat de ROM's altijd "lender of last resort" zouden moeten zijn. Een aantal ondernemers kiest bewust voor financiering door ROM's op grond van kwalitatieve overwegingen (attitude, partnership, netwerk etc.), ook als er alternatieven zijn. De helft van de bedrijven geeft aan financiering bij de ROM's aan te vragen omdat de ROM's zich richten op een bredere doelstelling dan het behalen van financieel rendement alleen. Andere redenen die zijn genoemd zijn de snelheid van verkrijgen van het benodigde kapitaal en de verwachte toegang tot het netwerk van de ROM's;
- Bij tweederde van de participaties worden geen afspraken gemaakt over de datum van beëindiging van de deelneming door de ROM. In die gevallen dat dat wel is gedaan gebeurt dit meestal mondeling (m.n. bij de BOM). In die gevallen is de exit in de meeste niet eerder gepland dan 5 tot 10 jaar na aanvang van de deelneming.

Klanttevredenheid

- In ruim de helft tot tweederde van participaties neemt een vertegenwoordiger van de ROM zitting in de Raad van Commissarissen van het bedrijf. De inbreng van de commissaris wordt in ruim de helft van de gevallen goed of voldoende gewaardeerd. Twee op de vijf participaties met een Commissaris namens de ROM kwalificeert de inbreng als slecht;
- Over de financieringsvoorwaarden zijn de meningen gelijk verdeeld over goed, matig en slecht;
- De hulpvaardigheid en houding ten opzicht van de bedrijven en de professionaliteit van de medewerkers wordt door 2 op de 3 bedrijven waarin wordt geparticipeerd goed bevonden.

5.4.5 Risico-analyse

In het verleden is de GOM in grote problemen gekomen door oplopende verliezen bij het participatiebedrijf. Een belangrijke oorzaak hiervan waren zogenoemde Open-End commitments, verplichtingen die niet gemaximeerd waren. Een goed werkend en toegepast risicomangement systeem is voor de ROM's en in het bijzonder voor het participatiebedrijf onmisbaar. In het kader van deze evaluatie hebben om een oordeel te kunnen geven van het risicoprofiel van de verschillende ROM's gekeken naar de beschikbaarheid van risicomangementsystemen en is gekeken aan de hand van de laatste management letters van de huisaccountant naar de huidige situatie.

Risicomangement

Bij alle ROM's zijn procedures en systemen aangetroffen met betrekking tot het participatiebedrijf die de basis vormen voor het risicomangement. De Raad van Commissarissen speelt bij alle ROM's een belangrijke rol bij het aangaan van participaties. Aan de hand van investeringsvoorstellen ingediend door de directie beslist de RvC over daadwerkelijke participatie. De BOM en de NOM hanteren een ondergrens voor het voorleggen van investeringsvoorstellen, ten behoeve van de snelheid en met het oog op een kleiner absoluut risico kunnen investeringen beneden deze grens door de ROM's zelf worden genomen. Alle ROM's geven aan geen Open-End investeringen aan te gaan. De aangetroffen procedures wekken niet de indruk dat er veel samenwerking is tussen de ROM's bij het opstellen en bedenken van de procedures. Gezien de vergelijkbaarheid van de materie en doelstelling van de ROM's zouden hier duidelijk efficiency voordelen te behalen zijn.

Exit-strategie

De meningen omtrent het voeren van een uitgesproken Exit strategie lopen bij de ROM's uiteen. Het LIOF heeft in het verleden met duidelijke Exit strategieën in contracten gewerkt maar is hiervan afgestapt aangezien het in hun ogen haaks op de regionale doelstelling staat. Bij verkoop kunnen de regionale belangen immers niet meer worden gegarandeerd. Bij de BOM heeft juist de omgekeerde ontwikkeling plaatsgevonden, tot 1999 waren Exit afspraken in contracten "not done", tegenwoordig worden deze zoveel mogelijk weer in standaardcontracten opgenomen ten behoeve van de flexibiliteit van de investeerder. Ook OOST N.V. heeft veel aandacht voor de Exit strategie voor het aangaan van een participatie en probeert deze zoveel mogelijk contractueel vast te leggen. Het merendeel van de landelijke PPM's heeft veel aandacht voor de Exit en legt deze ook

contractueel vast. Onafhankelijk van het uiteindelijke Exit beleid, wanneer wordt welke participatie verkocht, verdient het voor alle ROM's de aanbeveling om de mogelijkheid voor een Exit contractueel vast te leggen bij het aangaan van een participatie ten behoeve van de flexibiliteit.

Voorzieningen

Bij het treffen van voorzieningen hanteren de ROM's duidelijke uitgangspunten die op het oog conservatief lijken. Aangezien het uiteindelijk om de achterliggende participaties gaat en de markt waarin ze zich bevinden is het niet mogelijk hier een definitief oordeel over te vormen zonder naar de individuele participaties te kijken. Het LIOF, de NOM en de BOM hanteren eigen methodieken voor het bepalen van de hoogte van mogelijke voorzieningen. Het LIOF en de NOM hanteren hierbij risicocategorieën waarbij vaste percentages aan voorzieningen horen. Bij het LIOF is een aparte portfoliomanager actief die verantwoordelijk is voor de waardering van de portefeuille. Hoewel deze hiërarchisch aangestuurd wordt door de manager van het participatiebedrijf, heeft deze een apart mandaat naar de algemeen directeur. Bij OOST N.V. worden de voorzieningen bepaald aan de hand van de European Venture Capital Assessment (EVCA) methode, een internationaal erkende methodiek voor fair value bepaling. Indien deze lager ligt dan de aanschafwaarde zal men overgaan tot het treffen van een voorziening. Aangezien deze laatste methode aansluit bij de toekomstige waardering van de gehele portefeuille, niet alleen voor voorzieningen, verdient deze de voorkeur boven zelf ontwikkelde methodieken. Dit houdt overigens niet per definitie in dat zelf ontwikkelde methodieken niet zouden voldoen.

5.5 Bedrijventerreinen

5.5.1 Behaalde resultaten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het aantal terreinen waar de ROM's in de periode 2000-2004 bij betrokken zijn geweest en een indicatie van de omvang van deze terreinen. We maken daarbij een onderscheid tussen nieuwe terreinen en herstructureringsprojecten. Deze gegevens zijn afgezet tegen de totale planningsopgave in de betrokken regio's.

Tabel 5.31 Kerngegevens resultaten kerntaak BT ROM's

	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
<i>Nieuwe terreinen</i>				
• Aantal projecten		3	0	10
• Aantal ha (bruto)		260	0	570
• Planningsopgave 1998-2020 ¹⁾	3.710	6.050	7.480	2.440
• Aandeel planningsopgave 1998-2020	-	5%	-	23%
<i>Revitaliseringsprojecten</i>				
• Aantal projecten	0	5	7	12
• Aantal ha	0	168	203,5	542
• Planningsopgave 1998-2020 ¹⁾	2.196	4.086	4.798	1.944
• Aandeel planningsopgave 1998-2020	-	4%	4%	28%

¹⁾ Bron: Ministerie van EZ, Actieplan Bedrijventerreinen, 2004

De vergelijking van het aantal ha waar de ROM's bij betrokken zijn versus de planningsopgave over een lange periode geeft inzicht in de verschillen in effectiviteit tussen de ROM's. Deze vergelijking laat zien dat LIOF de meest substantiële bijdrage aan het realiseren van voldoende bedrijventerreinen levert, zowel wat betreft nieuwe terreinen als waar het gaat om herstructurering. BOM richt zich uitsluitend op herstructurering.

Ruimte voor bedrijventerreinen heeft in termen van economische structuurversterking een faciliterend, voorwaardenscheppend karakter. De effectiviteit van de ROM-activiteiten dient enerzijds vanuit de kwantitatieve bijdrage aan het oplossen van ruimteproblematiek in de betrokken regio's te worden gezien, en anderzijds vanuit de kwalitatieve bijdrage.

Tabel 5.31 laat zien hoe de hoeveelheid terreinen waarbij de ROM's betrokken zijn zich verhoudt tot de (lange termijn) planningsopgave in de betrokken regio's. Hieruit blijkt dat met name LIOF bij de realisatie van een substantieel deel (23% – 36%) van de lange termijn planningsopgave betrokken is. De betrokkenheid van de NOM is nihil. Ook de betrokkenheid van de BOM en OOST N.V. is op dit moment nog beperkt. Deels ligt dit besloten in de taakinvulling (de BOM doet geen nieuwe terreinen), deels is dit ook te verklaren vanuit de verkennende fase waarin in de BOM en OOST N.V. zich het grootste deel van de geëvalueerde periode c.q. nog steeds bevinden als het om de invulling van de kerntaak BT gaat. BOM is betrokken bij 4% van de lange termijn planningsopgave op het gebied van herstructurering. OOST N.V. bij 4 tot 5% van zowel nieuwe terreinen als de herstructureringsopgave. De effectiviteit van BOM en OOST N.V., gemeten naar de mate waarin zij in kwantitatieve zin een substantiële bijdrage leveren aan het oplossen van knelpunten op het gebied van bedrijventerreinen, is daarmee beperkt.

Kijken we naar de planningsopgave over een kortere periode (niet weergegeven in de tabel, we hebben gekeken naar de periode 1998-2004, er vanuitgaande dat deze lineair over de tijd dient te worden gerealiseerd), dan is LIOF bij het grootste deel van de relevante opgave betrokken (86-100%), tegenover BOM 15% (herstructurering) en OOST N.V. ca. 15% voor zowel nieuwe terreinen als herstructurering.

De bijdrage aan economische structuurversterking van terreinen wordt in kwalitatieve zin mede bepaald door de mate waarin de segmentering en geformuleerde doelgroepen aansluiten bij de sectorale focus in het economisch beleid.

- Bij LIOF betreft de segmentering een mix van automotive, modern gemengd, hoogwaardig en transport & distributie. Deze mix sluit goed aan bij de provinciale prioriteiten en – met uitzondering van transport & distributie – ook goed bij de overige activiteiten van het LIOF.
- OOST N.V. is onder meer betrokken bij de grootschalige terreinen Kennispark en het Regionale Bedrijventerrein Twente, die qua segmentering goed aansluiten bij provinciale beleidskaders.
- De BOM-projecten betreffen veelal gemengde terreinen, deels in het landelijk gebied.

5.5.2 Rol van de ROM's

De voortgang van de projecten binnen de kerntaak BT is in sterke mate afhankelijk van de bijdragen van andere partijen. Het betreft bovendien vaak zeer lange trajecten. Dit geldt niet alleen voor revitaliseringsprojecten, maar ook voor nieuwe terreinen. Tekenend in dat verband is de situatie bij het LIOF, die van de ROM's het langst activiteiten op het gebied van bedrijventerreinen uitvoert, namelijk sinds 1997. De meeste nieuwe terreinen waar LIOF procesmatig of financieel in investeert, staan als sinds dat jaar op de agenda van LIOF.

LIOF

Wat **nieuwe terreinen** betreft is LIOF trekker van 4 projecten en adviseur van 6 projecten. Bij 5 van de 10 projecten is LIOF financieel betrokken als aandeelhouder, met een belang van maximaal 50%. De belangrijkste projecten in de periode 2000-2003 zijn:

- Industripark Swentibold (IPS) / NedCar, 30 ha, automotive;
- Holtum Noord II, 37 ha, logistiek;
- Businesspark (MADC), Maastricht Aachen Development Company, 80 ha, luchthavengerelateerd, modern gemengd;
- St. Joost, 95 ha, transport & distributie, modern gemengd;
- Avantis, 100 ha, hoogwaardige bedrijvigheid, grensoverschrijdend;
- Glastuinbouw Californië, 200 ha, groente/sierteelt;
- Yard, 25 ha, automotive.

Bij de **herstructureringsprojecten** waarbij LIOF betrokken is vervult LIOF de rol van zowel adviseur als ook begeleider en procestrekker. LIOF is daarnaast in de afgelopen periode betrokken geweest bij 12 revitaliseringsprojecten:

- De Veegtes 80 ha, Venlo
- Beringen 79 ha, Helden
- Panningen 59 ha, Helden
- Savelveld 20 ha, Weert
- Willem Alexander 80 ha, Roermond
- Kampstraat 9 ha, Sittard-Geleen
- Borrekuil 15 ha, Sittard-Geleen
- Chemelot 50 ha, Sittard-Geleen
- De Horsel 62 ha, Nuth
- De Beitel 14 ha, Heerlen
- Wijngaardsweg 30 ha, Heerlen
- Spekholzerheide 44 ha, Kerkrade

Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat de mogelijkheid om financieel te participeren als een belangrijke toegevoegde waarde van LIOF wordt gezien door de betrokken partijen. Gegeven het feit dat LIOF van de ROM's de beste papieren heeft om een financiële rol van betekenis te spelen, kan met het oog op de toekomst worden gesteld dat deze toegevoegde waarde voor OOST N.V. en BOM moeilijk te realiseren zal zijn, niet in de laatste plaats door de revolving fund vereisten.

OOST N.V.

OOM heeft in de periode 2000-2004 de TIPP aanvragen voor de provincie Overijssel begeleid (2001 en 2002 gehonoreerd). De OOM was betrokken bij twee revitaliseringsprojecten in Zwolle (Voorst en

Marslanden), als coördinator en als schijver van het Masterplan. Dat laatste deed OOST N.V. ook voor de ontwikkeling en herbestemming van de locaties Koninklijke Ten Cate in Nijverdal. Daarnaast heeft OOM geadviseerd bij het Regionaal Bedrijventerrein Twente (RBT) (status: besluitvorming over MER). OOST N.V. is thans projectcoördinator en –aanjager bij het RBT. OOM was ook convenantspartner bij de ontwikkeling van het Kennispark (status: heroriëntatie n.a.v. situatie op kantorenmarkt), waarbij de rol van OOST N.V. nu inmiddels die van projectsecretaris is, die de projectleider ondersteunt.

De GOM heeft in de periode 2000-2004 actief gemeenten en regio's benaderd om zich aan te bieden als uitvoerder en procesmanager van projecten. Dit heeft ertoe geleid dat de GOM in de beschouwde periode de volgende activiteiten heeft ontplooid:

- Projectsecretariaat van de bedrijventerreinvisie Stedendriehoek;
- Begeleiding haalbaarheidsonderzoek grensoverschrijdend bedrijventerreinen Bergh-Emmerich (uitkomst: niet haalbaar);
- Bijdrage aan realisatie inrichtingsvoorstel Waterfront Harderwijk;
- Haalbaarheidsonderzoek en daarop volgende bedrijfsplan voor de herstructurering industrieterrein Harselaar-West in Barneveld;
- Ondersteuning coördinatie project Duurzaam Parkmanagement Tiel;
- Voorbereiding Revitaliseringsprogramma Achterhoek, hetgeen heeft geleid tot concrete activiteiten in Winterswijk en Doetinchem;
- Adviseur bij opzet Parkmanagement bedrijventerreinen 't Broek en IJsseloord I.

Daarnaast zijn medewerkers van OOST N.V. haar voorgangers betrokken geweest bij het concreet realiseren van her-ontwikkelingen, verzamelgebouwen, ICT- en logistieke infrastructuur.

BOM

De BOM is betrokken bij zeven proefprojecten. Bij zes van deze projecten vervult de BOM een regisserende rol en is zij projectleider. De BOM participeert niet daadwerkelijk in deze projecten, maar verkent de eventuele financieringsbehoefte.

Het gaat om de volgende projecten:

- Majoppeveld, Roosendaal: 19 ha plangebied, 186 ha totaal terrein
- Vosdonk-Driehoek, Etten-Leur: 25 ha plangebied, 360 ha totaal terrein
- De Krogten-Noord, Breda: 23 ha plangebied, 170 ha totaal terrein
- Ladonk/Vorst, Boxtel: 100 ha plangebied, 100 ha totaal terrein
- De Retsel, Bernheze, 2,5 ha plangebied, 23 ha totaal terrein
- De Terp, Maasdonk: 14 ha plangebied, 14 ha totaal terrein
- Spoorzone, Deurne: 20 ha plangebied, 20 ha totaal terrein.

NOM

De NOM tot slot geeft geen invulling aan de kerntaak BT zoals de overige ROM's dat doen. (zie hoofdstuk 3). Wel heeft de NOM geparticipeerd in verschillende terreinen en bedrijfsverzamelgebouwen (verschillende IT bedrijfsverzamelgebouwen, Europark Coevorden – Emlichheim, Groningen Airpark Eelde en verschillende overslagterminals).

Zoals blijkt uit de analyse van de relevantie in hoofdstuk 4, is de rol van de ROM's bij m.n. revitaliseringsprojecten niet vanzelfsprekend. Over het algemeen zijn de gemeenten projecttrekker. De provincies hebben een rol bij het stimuleren van dit proces en het faciliteren met kennis en ervaring. De ROM's worden hierbij door de provincies als instrument ingezet. OOST N.V. en de BOM hebben in de afgelopen periode hun positie

op dit terrein moeten verwerven. Zij hebben daarom de afgelopen periode een actief beleid gevoerd om bij revitaliseringsprojecten een positie te krijgen en zich tot een volwaardige partner te ontwikkelen. De provincies positioneren de ROM's in contacten met gemeenten om deel te nemen aan projecten, zowel als adviseur als ook als begeleider en procestrekker. Hierbij heeft LIOF BT zich met name geconcentreerd op stedelijke gebieden en centrumgemeenten, terwijl de BOM in haar pilots zich met name richt op kleine en middelgrote gemeenten (m.u.v. Breda en Roosendaal).

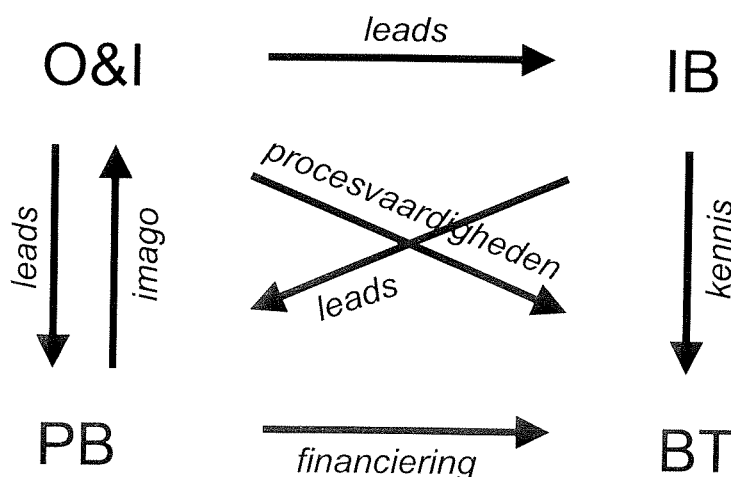
5.6 Synergie tussen de kerntaken

Een belangrijke motivatie voor de vereniging van de 4 kerntaken in één instrument ROM's is gelegen in de synergie tussen de kerntaken. Naarmate de synergie sterker is neemt de relevantie van het instrument ROM als entiteit toe. Bij een beperkte synergie is het mogelijk, indien gewenst vanuit het beleid, om de uitvoering van de kerntaken op een andere manier te organiseren.

Overigens is het begrip "synergie tussen de kerntaken" nooit helder gedefinieerd. Wij vinden dat er sprake is van synergie ("het geheel is meer dan de som van de afzonderlijke delen") als de afzonderlijke delen (kerntaken) van elkaars aanwezigheid binnen een organisatie profiteren en actief van de synergiemogelijkheden gebruik maken.

Figuur 5.27 laat zien tussen welke kerntaken er sprake is van synergie.

Figuur 5.27 Overzicht synergielaties kerntaken ROM's



Toelichting:

Synergie O&I → IB

- Sectorale kennis (ontwikkelingen, contacten met bedrijven) opgedaan met kerntaak O&I kan worden ingezet bij pro-actieve acquisitie / genereren van leads t.b.v. de kerntaak IB.

Synergie O&I → PB

- Sectorale kennis (ontwikkelingen, contacten met bedrijven) opgedaan binnen kerntaak O&I kan worden ingezet bij pro-actief genereren van leads t.b.v. de kerntaak PB.

Synergie IB → PB

- Bedrijven geacquireerd in het kader van de IB functie kunnen leads opleveren voor de kerntaak PB.

Synergie PB → O&I

- De mogelijkheid om financieel te participeren in ontwikkelingen binnen bedrijven versterkt het imago van de ROM's als serieuze gesprekspartner voor het bedrijfsleven en geeft de ROM's een betere entree bij bedrijven in het kader van de O&I kerntaak.

Synergie PB → BT

- Het PB kapitaal kan gedeeltelijk worden ingezet voor de financiering van projecten binnen de kerntaak BT.

Synergie PB → IB

- De mogelijkheid om financieel te participeren in ontwikkelingen binnen bedrijven versterkt het imago van de ROM's als serieuze gesprekspartner voor het bedrijfsleven en geeft de ROM's een betere entree bij bedrijven in het kader van de IB kerntaak.

Synergie O&I → BT

- De procesvaardigheden en ervaringen als ontwikkelaar / aanjager opgedaan met kerntaak O&I zijn nuttig bij de aanjaag- / procesrol die de ROM's in het kader van de kerntaak BT vervullen.

Synergie IB → BT

- De kennis m.b.t. vestigingsplaatseisen van bedrijven opgedaan met kerntaak IB is nuttig bij de adviesrol die de ROM's in het kader van de kerntaak BT vervullen.
- Bedrijven geacquireerd in het kader van de IB functie kunnen tot vestigingen op met de BT kerntaak ontwikkelde terreinen leiden.

De mate waarin van de mogelijkheden om synergie te bereiken gebruik wordt gemaakt verschilt per synergetische relatie en per ROM. Onderstaande tabel geeft in kwalitatieve zin de synergie tussen de kerntaken per ROM weer. Het oordeel is gebaseerd op de gesprekken die in het kader van de evaluatie over dit onderwerp zijn gevoerd.

Tabel 5.32 Indicatie van de mate van synergie tussen de kerntaken per ROM

	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
O&I → IB	++	+	+	++
O&I → PB	0	+	+	+
IB → PB	0	0	0	0
PB → O&I	++	++	++	++
PB → BT	Niet relevant	0	0	+
PB → IB	++	++	+	++
O&I → BT	Niet relevant	0	+	0
IB → BT	Niet relevant	+	+	+

Op basis van de gevoerde gesprekken komen we tot de volgende conclusies over synergie in de praktijk:

Synergie O&I → IB

- De betekenis van de sectorale kennis (ontwikkelingen, contacten met bedrijven) opgedaan met kerntaak O&I ten behoeve van proactieve acquisitie / genereren van leads t.b.v. de kerntaak IB is beperkt, onder meer gegeven de relatief grote hoeveelheid reactieve leads die via CBIN binnen komen. LIOF heeft dit in het kader van Life Sciences, overigens met vooralsnog beperkt succes, op projectbasis op de meest structurele wijze georganiseerd. Bij de NOM zijn door de integratie van O&I en IB kerntaak in een afdeling in de interne organisatie goede voorwaarden voor synergie gecreëerd.

Synergie O&I → PB

- De synergie tussen O&I en PB wordt in de praktijk wel eens bemoeilijkt doordat het profiel van investeringsprojecten dat uit O&I activiteiten voorkomt afwijkt van het door het PB bedrijf gewenste profiel in termen van risico-rendementsverhouding. Dit lijkt op basis van de gesprekken vooral een punt van aandacht bij het PB bedrijf van de NOM.

Synergie IB → PB

- Het aantal geacquireerde bedrijven in het kader van de IB functie dat een lead oplevert voor de kerntaak PB is in de praktijk beperkt. In het bijzonder geldt dit voor de buitenlandse acquisities. Meer mogelijkheden lijken er in de praktijk te zijn in het kader van strategische uitbreidingsprojecten.

Synergie PB → O&I en synergie PB → IB

- De gevoerde gesprekken bevestigen het belang van de mogelijkheid om financieel te participeren in ontwikkelingen binnen bedrijven voor het imago van de ROM's als serieuze gesprekspartner voor het bedrijfsleven. Ook bevestigen de gesprekken dat de PB kerntaak de ROM's een betere entree geeft bij bedrijven in het kader van O&I activiteiten. Ook daaraan verwante zaken als de NV structuur en de RvC (zie hoofdstuk 7) spelen daarbij een rol. Op grond van de gevoerde gesprekken komen we tot de conclusie dat deze synergetische relatie in de dagelijkse praktijk de belangrijkste is.

Synergie PB → BT

- Door de geringe omvang van het participatievermogen bij BOM en OOST N.V. is de synergie die zou kunnen ontstaan als het PB kapitaal gedeeltelijk kan worden ingezet voor de financiering van projecten binnen de kerntaak BT in het geval van deze twee ROM's beperkt of niet aanwezig. Er is in de periode 2000-2004 niet geparticipeerd door BOM en OOST N.V. Bij LIOF is deze financiële synergie wel van belang.

Synergie O&I → BT

- Of de procesvaardigheden en ervaringen die als ontwikkelaar / aanjager zijn opgedaan met kerntaak O&I nuttig zijn bij het vervullen van de aanjaag- / procesrol bij de kerntaak BT vervullen, hangt in de praktijk vooral af van de personele invulling. Bij de BOM lijken hier bij de samenstelling van het BT team (bijv. hoofd afdeling BT is ex-adjunct hoofd afdeling O&I) de meeste aandacht voor te zijn geweest in termen van interne organisatie.

Synergie IB → BT

- De kennis m.b.t. vestigingsplaatsen van bedrijven opgedaan met kerntaak IB wordt in voldoende mate gebruikt bij de adviesrol die de ROM's in het kader van de kerntaak BT vervullen.

Mogelijke belangenverstrengeling in plaats van synergie bij relatie BT en IB

Naast synergie tussen de kerntaken kan er ook een bepaalde mate van belangenverstrengeling optreden. Dit kan zich voordoen bij de kerntaak BT, waarbij de ROM's zowel aan de aanbodzijde (kerntaak BT) als aan de vraagzijde (kerntaak IB) activiteiten uitvoeren. De belangen en wensen van individuele bedrijven bij vestiging en doorgroei hoeven niet altijd te sporen met de belangen van de ontwikkeling en het beheer van een bedrijventerrein. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de segmentering naar bedrijfsactiviteiten, zodat niet alle bedrijven mogen worden toegelaten op een terrein. In het geval van financiële deelname door de ROM's bij een terrein kan er ook een verstrengeling van belangen ontstaan tussen de ROM en individuele bedrijven die belang hebben bij uitgifte van bedrijventerreinen. De ROM is dan in haar rol als participant van een bedrijventerrein gebaat bij een snelle uitgifte van kavels. Het handelen van de ROM vanuit het publieke belang dient in die gevallen bovengeschikt te zijn aan het streven naar opbrengstmaximalisatie.

5.7 Conclusies

- Kerntaak O&I:

De ROM's leveren met hun O&I activiteiten een substantiële bijdrage aan het bevorderen van het innovatief vermogen in de regio

De ROM's bedienen hun doelgroepen met een mix van activiteiten, variërend van voorlichting tot concrete business development en implementatieprojecten. De laatste twee typen projecten genereren de meeste economische effecten. Met deze projecten is in de periode 2000-2004 in de betrokken regio's ca. 5 – 15% van de bedrijven in de industrie bereikt en het overgrote deel van de koplopers in het MKB in de gekozen

spierpuntsectoren. Hiermee leveren de ROM's een substantiële bijdrage aan het bevorderen van het innovatief vermogen in de regio.

Met het totaal aan projecten en activiteiten bereiken de ROM 22-39% van de industriële bedrijven in de regio. Het grootste deel van de doelgroep wordt evenwel bereikt met voorlichtingsactiviteiten. De economische effecten hiervan zijn over het algemeen beperkt en afhankelijk van vervolgactiviteiten door de bedrijven zelf. Voorlichting heeft echter ook vaak een functie bij het mobiliseren van bedrijven om deel te nemen aan de meer effecten genererende business development en implementatie projecten.

Sterkere afbakening van doelgroepen komt effectiviteit van de O&I activiteiten ten goede

De invulling van de O&I activiteiten verschilt per ROM. Bij de NOM ligt het accent met name op een aantal relatief kleinschalige business development projecten met clusters van bedrijven. LIOF heeft als eigen accent de nadrukkelijk in eigen huis aanwezige technisch-inhoudelijke expertise, met als gevolg een sterkere nadruk op individuele innovatiestimulering bij bedrijven. OOST N.V., BOM en LIOF zijn in de loop van de periode meer programmatisch gaan werken, met een sterkere sectorale focus op een beperkt(er) aantal doelgroepen. OOST N.V. doet dit pas recent (Food, Health & Technology), BOM en LIOF al wat langer (o.a. Make-it, Process it). Hoewel de omvang van de doelgroep en daarmee het bereik binnen de regio als geheel door een meer geconcentreerde aanpak zal afnemen (m.n. in OOST N.V.), biedt dit wel mogelijkheden om meer projecten met een hoger economisch effect genererend vermogen uit te voeren (business development en implementatieprojecten). De effectiviteit van de ROM's zal hierdoor naar verwachting toenemen.

ROM's faciliteren en versnellen het proces van het formuleren van projecten, opzetten van projectorganisaties en realiseren van de benodigde financiering en dragen daarmee positief bij aan het realiseren van beleidsdoelstellingen

De O&I afdelingen hebben in de periode 2000-2004 laten zien vooral een toegevoegde waarde te hebben bij het vertalen van beleid in concrete projecten, programma's, formules, initiatieven etc., het opzetten van projectorganisaties en het realiseren van de financiering daarvan. De case studies leiden tot de conclusie dat veel van de initiatieven zonder betrokkenheid van de ROM later, maar in veel gevallen zelfs helemaal niet, van de grond zouden zijn gekomen. 'Assets' die de ROM's daartoe tot hun beschikking hebben zijn vooral hun sterke positie in relevante, strategische netwerken bij bedrijven, hun imago / rol als neutrale partij zonder zakelijk belang en hun langdurige en brede ervaring met projectontwikkeling, waardoor projecten en processen relatief snel en efficiënt op gang kunnen komen. Ook de mogelijkheid die de ROM's hebben om voor te financieren, levert een positieve bijdrage aan het (versneld) tot stand komen van initiatieven.

- Kerntaak IB:

De IB resultaten zijn voor een belangrijk deel behaald in geformuleerde spierpuntsectoren

Economische structuurversterking is een lange termijn proces. Om de economische structuur duurzaam te versterken zijn in het beleid spierpuntsectoren geformuleerd. Een

maatstaf voor de effectiviteit van de IB activiteiten is daarom de mate waarin de behaalde resultaten hebben plaatsgevonden in de benoemde sectoren. Uit de evaluatie blijkt dat de ROM's betrokken zijn geweest bij de komst van bijna 10.000 arbeidsplaatsen naar hun regio's, vooral in door het beleid geformuleerde speerpuntsectoren. Daarmee hebben de ROM's een positieve bijdrage geleverd aan economische structuurversterking.

Verschillende invulling IB functie per ROM leidt tot andere resultaten

Alle ROM's richten zich op de acquisitie en behoud van buitenlandse bedrijven. Verschillen bestaan er wat betreft het aantrekken van bedrijven van buiten de eigen regio (in Noord-Brabant is dit geen taak van de BOM, maar van de lokaal gefinancierde organisaties N.V. REDE en REWIN). NOM, BOM en OOST N.V. richten zich daarnaast ook op strategische uitbreidingen van reeds gevestigde bedrijven. Deze verschillen in invulling van de IB kerntaak verklaren in belangrijke mate de verschillen in acquisitierisultaten tussen de ROM's. Een tweede verklarende factor vormt de omvang van de IB afdelingen, die ook sterk verschilt tussen de ROM's.

Partners en klanten zijn tevreden over rol van de ROM's

Uit de gesprekken met gemeenten komt naar voren dat de ROM's een duidelijke toegevoegde waarde hebben ten opzichte van de acquisitieinspanningen van gemeenten zelf. Deze zijn over het algemeen meer gericht op intraregionale bedrijfsverplaatsingen. De ROM's leveren de ervaring, professionaliteit en regionale focus die noodzakelijk is om succesvolle wijze m.n. buitenlandse bedrijven te acquireren. De toegevoegde waarde ten opzichte CBIN is met name gelegen in de kennis en contacten de regio. De enquête onder geacquireerde bedrijven levert het beeld op dat zij vrijwel zonder uitzondering tevreden zijn over de dienstverlening door de ROM's.

- Kerntaak PB:

Het grootste deel van de participaties vindt plaats in door het beleid geformuleerde thema's en sectoren

Als maatstaf voor de effectiviteit van de kerntaak PB hanteren we de mate waarin met de PB functie in innovatieve bedrijven wordt geïnvesteerd en de mate waarin het accent ligt op starters. Daarnaast speelt ook een rol of de sectoren waarbinnen de participaties plaats vinden aansluiten bij de in het beleid geformuleerde speerpunten. Uit de evaluatie blijkt dat de ROM's het grootste deel van hun vermogen investeren in de binnen het beleid geformuleerde doelgroepen.

Effectiviteit van PB kerntaak kan omhoog door scherpe kantjes van revolving fund eis te halen en door groter investeringsvolume in relatie tot liquide middelen te realiseren

Uit de evaluatie blijkt dat de rendementseisen die bij het revolving fund principe behoren ertoe leiden dat de ROM's voor een (beperkt) deel van hun participatie-activiteiten actief zijn op marktsegmenten die ook door private partijen worden bediend. De mate waarin dit het geval is verschilt per ROM. Daarnaast concluderen we dat de aangehouden hoeveelheid liquide middelen van de ROM's zeer hoog is. Een deel van deze middelen zou in principe vrij kunnen worden gemaakt voor additionele investering, of anders voor uitkering aan de aandeelhouders in aanmerking kunnen komen.

- Kerntaak BT:

Bijdrage ROM's aan bedrijventerreinen nuttig, maar kwantitatief (nog) beperkt

De ROM's leveren in de periode 2000-2004 een nuttige maar (nog) relatief beperkte bijdrage aan de totstandkoming en herstructurering van bedrijventerreinen. De effectiviteit van de kerntaak bedrijventerreinen is daarmee vooralsnog beperkt. Dit geldt het sterkst voor de NOM, die nog geen invulling aan deze kerntaak geeft. Bij OOST N.V. en de BOM is deze kerntaak in de beschouwde periode tot ontwikkeling is gekomen, maar in kwantitatieve zin is de bijdrage nog beperkt in verhouding tot de omvang van de problematiek. LIOF is wel reeds bij de ontwikkeling van een substantieel aantal terreinen in de regio betrokken.

Synergie tussen de kerntaken kan beter worden benut

Synergie tussen de kerntaken is een belangrijk argument voor het verenigen van de kerntaken van de ROM's in één organisatie. Deze synergie doet zich in potentie op tal van manieren voor tussen de verschillende kerntaken, in de vorm van onder meer het aandragen van leads, het delen van kennis en vaardigheden tussen verschillende kerntaken, financieringsmogelijkheden (waaronder kruissubsidiëring) of in termen van imago. Uit de evaluatie komt naar voren dat de praktische betekenis van de verschillende kerntaken in termen van leads die O&I, PB en IB met elkaar delen beperkt is. Het aantal gevallen waar de synergie heel bewust wordt georganiseerd door een kerntaakoverstijgende programmatische aanpak is beperkt. Nu beperkt de afstemming tussen kerntaken zich in veel gevallen tot gezamenlijk gedefinieerde speerpuntsectoren. Waar wel duidelijk sprake is van synergie tussen kerntaken is in de externe profilering van de ROM's. Het zakelijk imago van het financieringsbedrijf en de mogelijkheden om te participeren hebben een positieve impact op de deelname van bedrijven aan O&I projecten. Hoewel synergie tussen de kerntaken in de geëvalueerde beleidsperiode wel een punt van aandacht is geweest van de ROM's en er de nodige vorderingen zijn gemaakt, kan de potentiële meerwaarde van synergie beter benut worden, door hier systematischer aandacht aan te besteden in de planning, organisatie, uitvoering, bemensing en monitoring van ROM-activiteiten.

6 Interne organisatie

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de relevante aspecten rond de interne organisatie van de ROM's. In het bijzonder gaan we in op:

- De opbouw van de organisaties en de bemensing, inclusief de verhouding tussen het aantal directe en indirecte fte's en honorering;
- De organisatie van de werkprocessen;
- De kwaliteit van de administratieve organisatie;
- De juridische structuur;
- De rol van de Raad van Commissarissen;
- De apparaatskosten en –subsidie en hoe deze zich de afgelopen periode heeft ontwikkeld.

6.2 Organisatie en bemensing

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de ROM's kent op hoofdlijnen veel overeenkomsten, maar in de uitwerking desondanks de nodige verschillen in termen van aantallen afdelingen, naamgeving, en juridische structuur. Uitgangspunt voor de organisatiestructuur bij alle 4 de ROM's zijn de vier kerntaken O&I, IB, PB en BT.

- NOM: Omdat de NOM zeer beperkt invulling geeft aan de kerntaak bedrijventerreinen (zie hoofdstuk 4) ontbreekt hier een aparte afdeling BT. Daarnaast zijn de kerntaken O&I en IB in één afdeling investeringsbevordering georganiseerd. De directie- en staffuncties zijn georganiseerd binnen een aparte afdeling Algemene zaken.
- OOST N.V.: Met ingang van 2003 kent de gefuseerde organisatie een afdeling per kerntaak. De kerntaak PB is ondergebracht in een aparte N.V., PPM OOST. De directie- en staffuncties zijn georganiseerd in een aantal units. De unit Organisatie ontwikkeling is specifiek voor OOST N.V.
- BOM: De BOM kent een afdeling per kerntaak. De directie- en staf functies zijn georganiseerd in een aantal units.
- LIOF: LIOF kent een afdeling per kerntaak. De directie- en staf functies zijn georganiseerd in een aantal units.

Tabel 6.1 geeft een overzicht van de organisatiestructuur van de ROM's.

Tabel 6.1 Overzicht organisatiestructuur ROM's

NOM: 3 afdelingen:	OOST N.V.: 3 afdelingen + directie en staf	BOM: 4 afdelingen + directie en staf	LIOF: 4 afdelingen + directie en staf
• Algemene zaken • Investeringsbevordering • Financiering	• Directie en staf • Ontwikkeling & Innovatie • Investeringsbevordering • Bedrijfsomgeving • Kerntaak Participatie en beheer in aparte NV PPM OOST	• Directie en staf • Ontwikkeling & Innovatie • Investeringsbevordering & Business Development • Participatie & Beheer • Bedrijventerreinen	• Directie en staf • Ontwikkeling & Innovatie • Investeringsbevordering • Participaties • Bedrijventerreinen

N.B. bij de hierna volgende analyses over aantallen medewerkers zijn, omwille van de vergelijkbaarheid tussen de ROM's, OOST N.V. en PPM OOST als één organisatie beschouwd. De cijfers hebben voor alle ROM's betrekking op de stand van zaken in januari 2004.

Bemensing en personele omvang

Tabel 6.2 geeft een overzicht van de bemensing van de ROM's, zowel het totale aantal medewerkers als het aantal per afdeling.

Tabel 6.2 Bemensing van de ROM's in totaal en per afdeling

	NOM	OOST N.V. ²⁾	BOM ³⁾	LIOF
Totaal aantal medewerkers (fte's)	48,2	57	28,9	39,9
Ontwikkeling & Innovatie (fte's) * ¹⁾	6	17	6,9	7
Investeringsbevordering (fte's) *	13,2	9	3,8	4
Participatiebedrijf (fte's) *	10,3	8	6,8	7,4
Bedrijfsterreinen (fte's) *	-	4	3	3
Secretariële ondersteuning (fte's)	6	7	4,2	5,9
Ondersteunende staf en huisvesting (fte's)	10,7	12	3,1	12,6

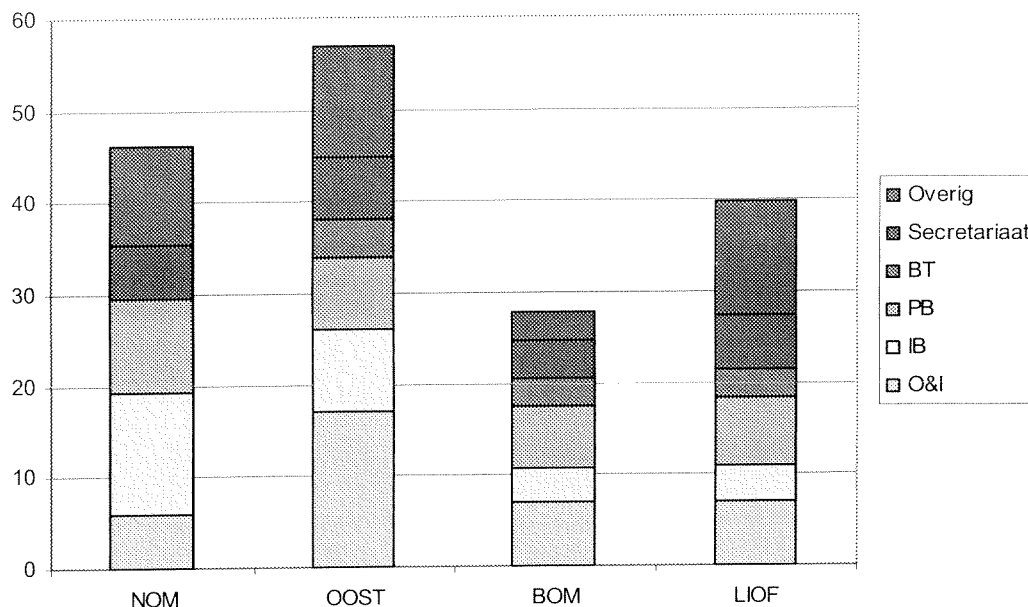
* (directe FTE's, excl secretariële ondersteuning)

¹⁾ Werkzaam bij afdeling Investeringsbevordering

²⁾ Exclusief ESKAN (ca. 10 fte); ³⁾ Afdeling BT in oprichting

Figuur 6.1 geeft dit grafisch weer.

Figuur 6.1 Bemensing van de ROM's in totaal en per afdeling / functie.



De hierboven gepresenteerde gegevens laten zien dat de ROM's in termen van personele omvang sterk variëren. De verschillen in omvang van de ROM's laten zich verklaren uit een combinatie van factoren:

1. Ontstaansgeschiedenis

Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat de omvang van de ROM's in belangrijke mate historisch gegroeid is. Een eerste verklarende factor in dat verband is de ontstaansgeschiedenis van de ROM's, gegeven de omvang van de economische problematiek in de betrokken regio's. NOM en LIOF hebben hierdoor vanaf het begin de beschikking gehad over een relatief groot personeelsbestand. Daarbij heeft het financieel succesvol uitvoeren van de participatiefunctie de financiële mogelijkheden geboden voor uitbreiding van de overige kerntaken. De omvang van OOST N.V. laat zich in belangrijke mate verklaren door de fusie van twee ROM's tot één organisatie met een relatief groot werkgebied in termen van economische massa (zie hoofdstuk 2). De hier gepresenteerde cijfers voor OOST N.V. zijn overigens nog exclusief de integratie van ESKAN in de nieuwe organisatie (per juli 2004), waardoor de omvang met nog eens ca. 10 fte's zal toenemen.

2. De wijze van financiering van de ROM's

De IB afdeling van de NOM worden medegefinancierd vanuit de verschillende provinciale netwerken GBL, DBL en NWF, die elk twee medewerkers bij de NOM financieren. Hierdoor is het aantal IB medewerkers bij de NOM relatief hoog.

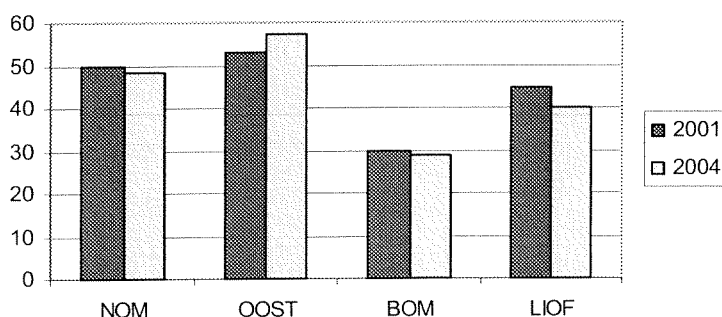
3. De invulling van de kerntaken

Het in verhouding tot het beschikbare participatiekapitaal relatief grote aantal medewerkers bij de PB afdeling van de BOM wordt mede verklaard uit het feit dat de BOM in Eindhoven een Starterscentrum heeft waar 2 investment managers werken. Deze worden echter voor 1,5 fte betaald uit het Technostartersfonds Zuidoost Nederland en hun activiteiten worden niet meegenomen als outputs van de BOM. Het

relatief geringe aantal fte's bij de IB afdeling van BOM is te verklaren uit de taakverdeling tussen BOM en N.V. REDE en REWIN (zie hoofdstuk 3), waarbij BOM zich uitsluitend richt op buitenlandse bedrijven. Ook de IB afdeling van LIOF is relatief gering, o.a. omdat LIOF zich uitsluitend richt op acquisitie, terwijl OOST N.V., NOM en BOM ook strategische uitbreidingsprojecten doen.

Uit de gevoerde gesprekken komt naar voren dat de personele omvang van de ROM's in belangrijke mate budgetgedreven is. Dat wil zeggen dat het werkprogramma van de ROM's vooral tot stand komt door vast te stellen hoe de beschikbare mensen en middelen het beste ingezet kunnen worden ten behoeve van de regionale ontwikkeling. De beschikbare mensen en middelen zijn overigens wel aan verandering onderhevig, mede onder invloed van de economische situatie in de regio, en daarmee samenhangend onder invloed van o.a. de beschikbare mogelijkheden tot kruissubsidiëring vanuit het participatiebedrijf. Mede als gevolg hiervan hebben zich (beperkte) schommelingen voorgedaan in de personele omvang van de ROM's. Figuur 6.2 laat zien dat BOM (-1), NOM (-1,5) en met name LIOF (-4,9) in de beschouwde periode zijn ingekrompen. Het personeelsbestand van OOST N.V. is in de beschouwde periode toegenomen (+4), met name als gevolg van het invullen van enkele bestaande vacatures van voor de fusie.

Figuur 6.2 Ontwikkeling totaal aantal fte's per ROM



Criteria doelmatigheid interne organisatie

De personele invulling is een van de factoren die de doelmatigheid van de interne organisatie bepaalt. Een maatstaf voor de doelmatigheid van de interne organisatie in relatie tot de personele invulling is de verhouding tussen het aantal directe en indirecte fte's. Een relatief groot aantal indirecte fte's is een indicatie voor een minder doelmatige interne organisatie. Daarnaast beïnvloedt ook de personele invulling in termen van functieniveau's de doelmatigheid van de interne organisatie: het gaat daarbij om een redelijke balans tussen senior, medior en junior medewerkers, in relatie tot de te verrichten activiteiten. Tot slot nemen we in de analyse ook de beloningsstructuur mee, die we zullen vergelijken met die van de eveneens door EZ medegefinancierde intermediaire organisaties Syntens en VVK (Vereniging van Kamers van Koophandel).

Verhouding tussen directe en indirecte fte's bij de ROM's

Onderstaande tabel geeft een overzicht van het totaal aantal medewerkers per ROM en daarbinnen het aantal direct bij de uitvoering van de kerntaken betrokken medewerkers (in fte's, absoluut en in procenten van het totaal). Vergelijken we het directe aantal fte's met het indirecte aantal dan blijkt dat deze tamelijk sterk variëren tussen de ROM's.

NOM (61% direct) en met name LIOF (54% direct) zitten aan de lage kant, terwijl OOST N.V. (67% direct) en met name BOM (75%) een relatief gunstige verhouding hebben.

Tabel 6.3 Verhouding tussen directe en indirecte fte's bij de ROM's

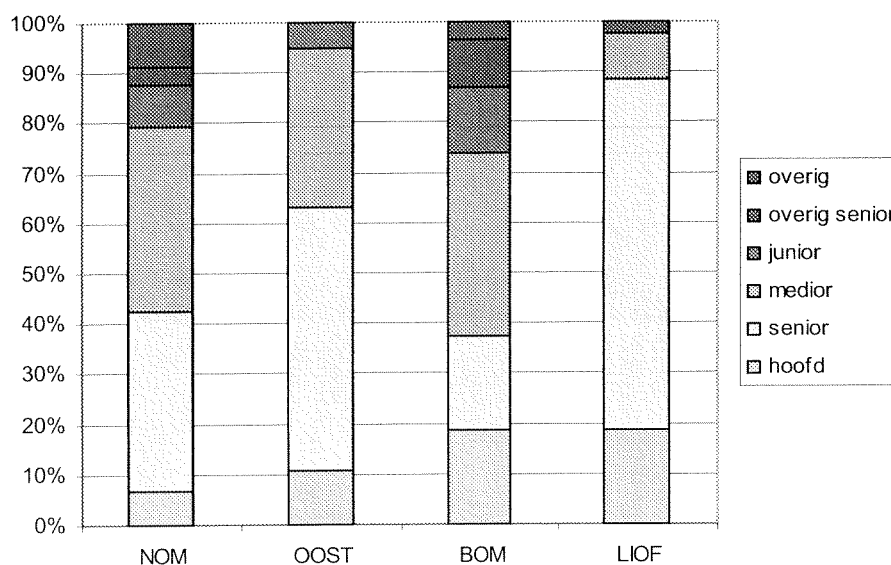
	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
Totaal	48,24	57	28,85	39,89
Totaal fte's direct	29,5	38	21,5	21,4
Totaal fte's direct (%)	61%	67%	75%	54%

Om hierover een oordeel te kunnen geven dient ook te worden gekeken naar de invulling van zowel de directe als de ondersteunende functies.

Mate van senioriteit van de personele invulling

Figuur 6.3 laat de verdeling van het personeelsbestand van de ROM's zien in termen van senioriteit van de personele invulling. Het gaat daarbij overigens niet om de leeftijd van de betrokken medewerkers, maar om het senioriteitsniveau van de betreffende functie. Overigens bestaat tussen beide variabelen in algemene zin wel een verband.

Figuur 6.3 Invulling directe fte's naar functieniveau (hoofd, senior, medior, junior, overig)



Figuur 6.3 laat zien dat met name bij LIOF en OOST N.V. de meeste (directe) functies op een relatief hoog senioriteitsniveau zijn ingevuld. Bij LIOF is 91% van de directe functies op het niveau senior of hoger. Bij OOST N.V., BOM en NOM zijn deze percentages respectievelijk 63%, 47% en 46%. Bij LIOF geldt dit voor alle kerntaken, bij OOST N.V. gaat het in het bijzonder om de invulling van de kerntaak PB. Bij de BOM is de kerntaak O&I vooral op medior niveau ingevuld.

NOM en BOM kennen daarnaast een aantal specifieke directe functies:

- NOM en BOM beschikken over een manager Speciale Projecten;
- NOM beschikt nog over 1,8 fte met het profiel subsidie-adviseur en de functie van PB acquireur;

- BOM beschikt over 0,8 fte Coordinator Technostarters t.b.v. het Starterscentrum in Eindhoven.

Omvang van het management team

We maken hierbij een onderscheid tussen het aantal afdelingshoofden enerzijds en het aantal MT leden anderzijds. OOST N.V., BOM en LIOF hebben elk vier afdelingshoofden, een per afdeling (OOST N.V. inclusief de directeur van PPM OOST). Ook de NOM heeft een hoofd per afdeling, maar minder afdelingen en daarom twee afdelingshoofden.

Tabel 6.4 laat de samenstelling van het MT zien per ROM. M.n. de MT's van OOST N.V. en LIOF zijn relatief fors.

Tabel 6.4 Samenstelling en omvang MT ROM's

ROM	Omvang MT	Samenstelling MT	Aantal medewerkers per lid van het MT
NOM	4	• Algemeen directeur • Directiesecretaris • Hoofd Financiering • Hoofd Investeringsbevordering	12,1
OOST N.V.	7	• Algemeen directeur • Manager O&I • Manager Bedrijfsomgeving • Manager IB • Algemeen directeur PPM OOST • Manager Organisatie Ontwikkeling • Controller	8,1
BOM	3	• Algemeen directeur • Hoofd O&I • Hoofd PB	9,6
LIOF	6	• Algemeen directeur • Directiesecretaris • Hoofd O&I • Hoofd BT • Hoofd PB • Hoofd IB	6,7

Invulling van de overhead / indirecte functies

De ROM's beschikken als zelfstandige organisaties over ondersteunende activiteiten die indirect bijdragen aan het realiseren van de doelstelling van de organisatie. Onder deze indirecte activiteiten rekenen we directie, financiën, secretariaten, facilitaire zaken, automatisering en communicatie. Figuur 6.4 laat zien hoe de omvang en verdeling van de indirecte fte's verschillen per ROM. Om hierover een oordeel te kunnen geven dient ook te worden gekeken naar de invulling van de ondersteunende functies.

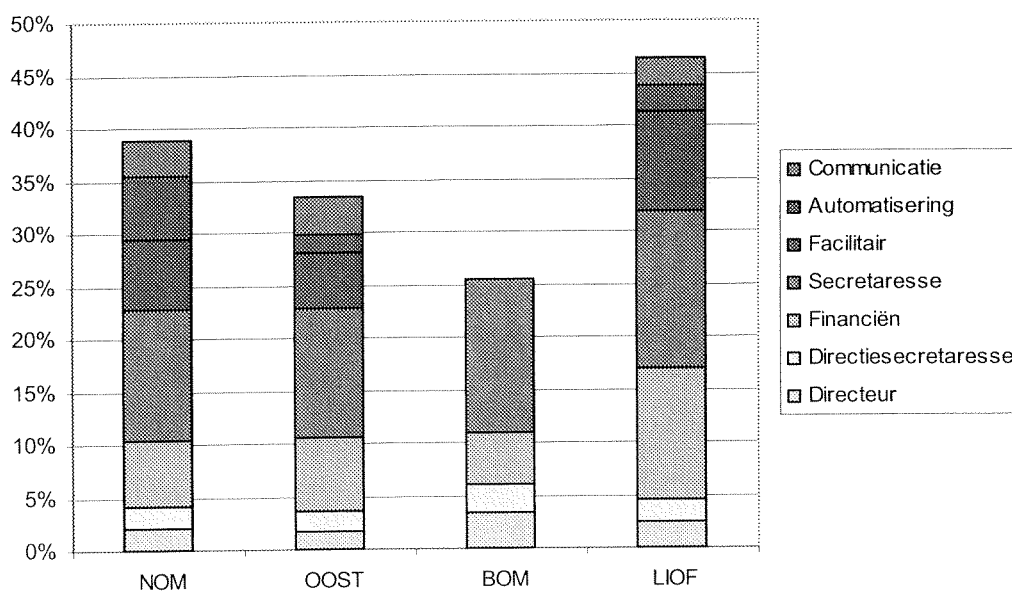
- LIOF beschikt over de grootste financiële unit (5 fte, tegenover OOST N.V. 4 fte, NOM 3 fte en BOM 1,4 fte). Dit wordt deels verklaard uit de relatief grote omvang van het participatievermogen (i.i.g. in verhouding tot OOST N.V. en BOM) en uit het feit dat LIOF de administratie voert van verschillende Europese projecten, die relatief veel administratieve capaciteit vereisen;
- BOM huurt een deel van de ondersteunende taken in bij derden: facilitaire zaken, communicatie en automatisering. Dit scheelt 6 tot 8 fte in vergelijking met de andere ROM's. Het feit dat deze taken niet worden uitgevoerd door personeel in dienst van

de BOM betekent niet dat deze taken niet worden uitgevoerd. Bij de BOM betekent dit een hoger aandeel indirecte kosten;

- De NOM heeft een relatief grote automatiseringsafdeling (2,9 fte, tegenover 1 bij OOST N.V. en LIOF en uitbesteed bij BOM);
- Alle ROM's hebben ongeveer een even groot aantal secretaresses op het totale personeelsbestand (12 – 15%).

Op grond van deze bevindingen lijkt de interne organisatie van de BOM het meest doelmatig, waar het de organisatie van de ondersteunende activiteiten betreft. In algemene zin kan daarbij worden opgemerkt dat concentratie op de kerntaken de doelmatigheid van de interne organisatie positief beïnvloedt. De gepresenteerde gegevens leveren daarnaast het beeld op dat m.n. bij LIOF de organisatie van de ondersteunende activiteiten wellicht doelmatiger kan. Om deze conclusie nader te onderbouwen is vanzelfsprekend een diepgaander organisatie-onderzoek nodig dan in het kader van deze evaluatie mogelijk is geweest. Daarnaast merken we op dat referentiemateriaal ontbreekt om de verhouding directe en indirecte fte's te vergelijken met soortgelijke organisaties.

Figuur 6.4 Omvang en verdeling indirecte fte's bij ROM's als % van totaal aantal fte's



Salarisschalenopbouw

In tabel 6.5 zijn de salarissen van de ROM-medewerkers (directe fte's, exclusief management, zie onder) vergeleken met die bij referentieorganisaties: Venture Capital Maatschappijen, Syntens en VVK. Omdat de ROM's ieder hun eigen functiegebouw hebben, met eigen salarisschalen en functieomschrijvingen, is een één op één vergelijking niet direct mogelijk. In de tabel zijn de functies zoveel mogelijk gegroepeerd onder de zelfde noemer.

Tabel 6.5 Benchmark salarissen ROM-medewerkers (direct)

	Senior Investment manager PB	Project-manager IB	Project manager IB senior	Project manager O&I junior	Project manager O&I medior	Project manager O&I senior
Hoogst	NOM	NOM	LIOF	LIOF	OOST N.V.	LIOF
Laagst	BOM	LIOF	OOST N.V.	NOM	LIOF	BOM
Bandbreedte ROM's	129	121	132	118	127	106
Afwijking t.o.v. benchmark (hoogst)	102%	108%	121%	93%	93%	121%
Afwijking t.o.v. benchmark (laagst)	79%	89%	92%	80%	89%	95%
Benchmark	Venture capitalists	Syntens, KvK	Syntens, KvK	Syntens, KvK	Syntens, KvK	Syntens, KvK

Een eerste vergelijking van de ROM's onderling laat zien dat er 20 tot 30% verschil in betaling van soortgelijke functies bestaat. Op basis van de onderliggende gegevens lijkt OOST N.V. de meest behoudende werkgever, terwijl BOM en LIOF aan de hogere kant zitten. Wanneer de salarismaxima vergeleken worden met soortgelijke functies bij de andere organisaties, dan blijken deze te vallen in dezelfde 20-30% bandbreedte

Op management niveau blijkt uit de onderliggende cijfers dat de salarismaxima van de afdelingshoofden tussen de ROM's een bandbreedte van 20% kennen, wederom met OOST N.V. als meest behoudende werkgever.

Met name zijn er grote verschillen (>200%) in de betaling van de directeuren en controllers. Er is niet in detail onderzocht of dit verklaard kan worden door (de zwaarte van) het takenpakket van desbetreffende functionarissen. Wel is duidelijk dat er bijvoorbeeld grote inhoudelijke verschillen zijn tussen de werkzaamheden en verantwoordelijkheden van de controllers. Zo schuift bijvoorbeeld de controller van het LIOF regelmatig aan bij het MT en is deze tevens belast met EU-subsidies.

De directiesalarissen bij de ROM's zijn in vergelijking met de Rijksoverheid (o.b.v. benchmark Commissie Dijkstal) en de gehanteerde referentieorganisaties Syntens en KvK relatief hoog. Het gemiddelde directiesalaris bij de ROM bedraagt een factor 1,6; 0,9; 1,2; 1,3; 1,3; 1,4 ten opzichte van respectievelijk Syntens, VVK, Minister, Staatssecretaris, Secretaris-Generaal en Directeur-Generaal. Gegeven de genoemde grote verschillen in directiesalarissen valt deze vergelijking voor de hoogst betaalde individuele directeuren nog een stuk hoger uit.

Daarnaast zijn de secundaire financiële arbeidsvoorwaarden over het algemeen beter bij de ROM's. Prestatiebonussen komen in bijna alle gevallen voor. De lease-auto en pensioenregelingen verschillen aanmerkelijk. De arbeidsrechtelijke voorwaarden zijn daarentegen over het algemeen slechter dan bij de publieke sector. Zo kennen de ROM's bijvoorbeeld geen wachtgeldregeling.

De werkelijk betaalde salarissen liggen voor alle ROM's en alle functies binnen de eigen gehanteerde salarisschalen, met uitzondering van NOM, waar de afdelingshoofden hun salarisschalen ontstegen zijn met 14 tot 58%. Daarnaast valt wel op dat veel medewerkers

al dicht tegen of aan het eind van de maximale schaal zitten. Dit betekent vaak dat er ruim beloond is en/of dat de organisatie weinig vernieuwing en verjonging heeft gekend. OOST N.V. lijkt de meeste 'groeiruimte' te hebben.

6.3 Werkprocessen per kerntaak

De hierboven gepresenteerde gegevens geven in hun onderlinge vergelijking een indicatie van de doelmatigheid van de interne organisatie van de ROM's. In algemene zin is hierboven reeds opgemerkt dat de ROM's budgetgedreven organisaties zijn. Om meer inzicht te verkrijgen in de elementen die het werkprogramma en de activiteiten per afdeling (en uiteindelijk per medewerker) bepalen, geven we hieronder een korte analyse van de werkprocessen en verschillen daarbinnen tussen de ROM's. De geschetste gang van zaken is gebaseerd op de gevoerde gesprekken met de afdelingshoofden van de ROM's.

- Kerntaak O&I

De O&I afdelingen bestaan uit 6-7 fte bij BOM, LIOF en NOM. OOST N.V. is een uitschieter met 17 fte.

Uitgangspunten voor de O&I activiteiten zijn zowel EZ-beleid als provinciaal beleid. De beleidsfocus van O&I wordt steeds meer bepaald door de provinciale beleidsagenda's. Deze agenda's onderscheiden zich de laatste jaren steeds meer door het benoemen van specifieke sectoren als speerpunten waarop de ontwikkelkracht van de provincie zich moet richten. Deze ontwikkeling heeft er toe geleid dat de ROM's steeds meer een programmatisch en sectorgericht aanbod hebben ontwikkeld en daarbinnen projecten uitvoeren. Het huidige palet van projecten verschilt wezenlijk van dat van 4 jaar geleden.

De ontwikkeling van projecten naar programma's heeft erin geresulteerd dat met name de senior projectmanagers nu programmamanagers zijn, met als focus één van de beleidsthema's. Werken in programma's betekent vaak ook dat er steeds minder op bedrijfsniveau en steeds meer op mesoniveau (clusters, branches, e.d.) gewerkt wordt. Gezien de omvang van de O&I afdelingen kunnen er slechts 1 á 2 medewerkers per programma werkzaam zijn. Dat lijkt aan de lage kant en daarmee kwetsbaar.

Terwijl de ontwikkelfunctie met name beleidsgedreven is, zit de innovatiefunctie dichter op het bedrijfsleven en vaak vindt er ook (co-)financiering plaats vanuit het bedrijfsleven. Met name bij de ROM's met een beperkte inverdiencapaciteit vanuit het participatiebedrijf is de tendens dat steeds meer (meebetaalde) vragen/opdrachten van derden binnenkomen.

Tabel 6.6 Kerngegevens werkprocessen O&I afdelingen ROM's

	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
Aantal projecten	49	99	58	23
Aantal BD & implementatieprojecten	35	38	22	14
Aantal bereikte bedrijven totaal	1.170	4.443	3.259	1.458
Aantal bereikte bedrijven BD & implementatieprojecten	419	998	375	445
Aantal fte's (2004)	6	17	6,9	7
Per medewerker				
• Aantal projecten	8,2	5,8	8,4	3,3
• Aantal BD & implementatieprojecten	5,8	2,2	3,2	2,0
• Aantal bereikte bedrijven totaal	195,0	261,4	472,3	208,3
• Aantal bereikte bedrijven BD & implementatieprojecten	69,8	58,7	54,3	63,5

- Kerntaak IB

De IB-afdelingen van BOM en LIOF zijn klein (3,8 – 4 fte) ten opzichte van NOM en OOST N.V. (13,2 – 9 fte). Hiervoor zijn verschillende verklaringen. Een eerste is het feit dat het vestigingsklimaat in m.n. het Noorden minder aantrekkelijk is voor stuwende en innoverende bedrijven en dat er daardoor harder getrokken moet worden. Dit lijkt geïllustreerd met het relatief lage aantal landingen per medewerker per jaar bij NOM ten opzicht van BOM (1 versus 4,5).

NOM beschikt over IB-managers per provincie; deze worden grotendeels vanuit de provincies en gemeenten gefinancierd. Verdere verschillen worden gevonden in het takenpakket (BOM besteedt infotheekzaken uit), het feit dat de BOM zich beperkt tot buitenlandse acquisities als gevolg van afspraken met NV REDE en REWIN en gebiedsgrootte/aantal bedrijven (OOST N.V. dekt het grootste gebied).

De NOM maakt uitgebreide sectoranalyses, waardoor ook vroegtijdig trends en ontwikkelingen gesignaleerd kunnen worden. De NOM gaat hiermee verder dan de andere ROM's. Wel hebben alle ROM's de facts & figures van de regionale economie op orde om voor geïnteresseerde bedrijven 'op maat gemaakte' informatie te kunnen leveren. De BOM heeft deze activiteit volledig uitbesteed aan ETIN. Het opbouwen van een database van de regionale economie is een typische back-officefunctie. Meer afstemming tussen ROM's en andere instanties kan leiden tot meer uniformiteit en efficiëntie.

Het CBIN is voor alle ROM's de belangrijkste aanbieder van leads. Door de recessie neemt dit aanbod af. Daarnaast kennen alle ROM's (pro-)actieve acquisitieprogramma's, zoals Strategic Account Management in Brabant. Alle ROM's werken met targets voor het aantal af te leggen bedrijfsbezoeken. Door het verminderen van leads vanuit CBIN neemt het belang van pro-actieve acquisitie toe: er komt meer tijd vrij voor acquisitie en bedrijfsbezoeken. Dat deze pro-actieve acquisitie effect sorteert blijkt bij de NOM uit de toename van het aantal projecten bij bestaande bedrijven. Verder verschuiven bij de NOM door beleidskeuzes werkzaamheden en daarmee medewerkers van IB naar de O&I taak, die o.a. door accentverschuiving naar innovatie, om meer capaciteit vraagt.

Tabel 6.7 Kerngegevens werkprocessen IB afdelingen ROM's

	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
Aantal gerealiseerde projecten totaal	65	173	57	34
Aantal acquisitieprojecten totaal	45	122	57	34
Aantal acquisitieprojecten buitenland	17	46	57	27
Aantal ffts per jaar	50	40	30	40
Aantal leads per jaar	125	110	60	55
Aantal arbeidsplaatsen totaal	1.910	3.640	2.420	1.685
Aantal fte's (2004)	13,2	9	3,8	4
Per medewerker				
• Aantal gerealiseerde projecten totaal	4,9	19,2	15,0	8,5
• Aantal acquisitieprojecten totaal	3,4	13,6	15,0	8,5
• Aantal acquisitieprojecten buitenlands	1,3	5,1	15,0	6,8
• Aantal ffts	3,8	4,4	8	10,0
• Aantal leads	9,5	12,2	15,8	13,8
• Aantal arbeidsplaatsen	144,7	404,4	636,8	421,3

• **Kerntaak PB**

De personele omvang van het PB-bedrijf verschilt fors per ROM. Het grootste PB-bedrijf (NOM: 10,3 fte) is twee maal zo groot als het kleinste (BOM: 5,3 fte). OOST N.V. en LIOF zitten daartussen met respectievelijk 8 en 7,4 fte. In tabel 6.8 wordt de personele omvang van de PB-bedrijven afgezet tegen een aantal kerngegevens over de PB bedrijven: fondsomvang, gemiddeld geïnvesteerd vermogen en aantallen investeringen (totaal in beschouwde periode en per jaar) en aantal actieve investeringen. Het beeld dat hieruit naar voren komt is als volgt:

- Er bestaat een duidelijke relatie tussen fondsomvang en personele omvang van de PB afdelingen, m.u.v. OOST N.V. met een relatief groot aantal medewerkers in verhouding tot de fondsomvang;
- Gemiddeld over de beschouwde periode maken de PB afdelingen ca. 2 deals per medewerker per jaar, m.u.v. BOM (1);
- De gemiddelde omvang van het geïnvesteerde investeringsvolume per medewerker bedraagt 0,5 mln euro per jaar. Bij NOM is dit relatief hoog, hetgeen correspondeert met de gemiddeld wat grotere financiële omvang van individuele participaties door de NOM (zie hoofdstuk 6 en 3).

Tabel 6.8 Kerngegevens werkprocessen PB afdelingen ROM's

	NOM	OOST N.V.	BOM	LIOF
Fte's PB bedrijf	10,3	8	5,3	7,4
Aantal actieve investeringen		75	26	85
Fondsgrootte	83,3	37	22,6	96,1
Investeringsvolume 2000-2002	44	12	11	12
Aantal investeringen 2000-2002	63	49	16	56
Per medewerker				
• Aantal actieve investeringen	-	9	5	11
• Fondsgrootte	8,1	4,6	4,3	13,0
• Investeringsvolume 2000-2002	4,3	1,5	2,1	1,6
• Aantal investeringen 2000-2002	6,1	6,1	3,0	7,6
• Investeringsvolume per jaar 2000-2002	1,4	0,5	0,7	0,5
• Aantal investeringen per jaar 2000-2002	2,0	2,0	1,0	2,5

In termen van werkbelasting zijn de verschillen tussen de ROM's klein. Zowel de kwaliteit als de kwantiteit van het aanbod is bepalend voor de hoeveelheid werk die verzet moet worden. Een kleine steekproef laat zien dat in alle ROM's per directe fte gemiddeld 15-20 leads per jaar behandeld worden, leidend tot bovengenoemde 1-2 deals per medewerker per jaar. De werkwijze en procedures verschillen onderling nauwelijks en vergelijken zich goed met de door ons opgedane ervaringen bij private participatiemaatschappijen.

Voor een goed begrip van de verschillen is daarnaast inzicht in de verhouding verwerven en beheer van belang. Op dat punt bestaan er de nodige verschillen tussen de ROM's. De beheertaak kan veelal door derden worden uitgevoerd (b.v. externe commissarissen), terwijl uiteraard de aandeelhoudersrol en rapportage bij PB blijft. NOM voert de beheertaak grotendeels zelf uit en heeft verwerven en beheer binnen het participatiebedrijf van elkaar gescheiden. Ook LIOF kent een portfoliomanager, belast met beheer. Bij OOST N.V. en BOM wordt de beheertaak veelal ook door de verwervers uitgevoerd en is de scheiding minder stringent doorgevoerd. Verder maakt BOM het meest gebruik van externen voor de beheertaak. In tijden van recessie neemt het aanbod van leads voor verwervers af, terwijl de taak voor beheerders zwaarder wordt om bedrijven, die in problemen komen, goed te ondersteunen.

- Kerntaak BT

BT is de laatst toegevoegde kerntaak. LIOF heeft hier 4 fte, BOM en OOST N.V. elk 3 fte. Bij OOM en GOM waren de activiteiten op het gebied van bedrijventerreinen en bedrijfsomgeving ondergebracht bij de afdelingen O&I. Deze zijn vanaf medio 2003 in een nieuwe unit gebundeld. Als ESKAN formeel aan de OOST N.V. organisatie is toegevoegd kent de afdeling Bedrijfsomgeving 11 medewerkers (Bron: Jaarverslag 2003). LIOF heeft als enige ROM de financiële ruimte om te kunnen investeren. BOM en OOST N.V. richten zich meer op procesmanagement om voor bovenregionale ontwikkelingen een aanjaagrol te kunnen spelen. Het LIOF heeft een meer senior team op BT gezet dan BOM en OOST N.V..

6.4 Administratieve organisatie en interne controlesystemen

Om de toereikendheid van de administratieve organisatie en interne controlesystemen, waaronder kwaliteitszorg, te beoordelen hebben we inzicht gekregen in de (vertrouwelijke) management letters bij de accountantsverklaringen. Omdat het vertrouwelijke gegevens betreft geven we deze hieronder geanonimiseerd weer (niet herleidbaar tot de individuele ROM's).

Het algemene beeld op basis van de management letters is dat de administratieve organisatie en interne controle systemen bij de ROM's goed functioneren en voldoen aan de gestelde eisen. Dit geldt ook voor de betrouwbaarheid en continuïteit van de automatische gegevensverwerking.

Punten van verbetering die in de management letters in de periode 2000-2004 aan de orde zijn geweest hebben met name betrekking op de interne checks en balances op de bedrijfsvoering:

- aanscherpen van de interne controle op de administratieve verwerking van de financiële transacties, middels periodieke interne controles volgens een vast schema;
- formalisering van de zichtbare projectbeheersing en het totstandkomen van periodieke rapportages hieromtrent;
- verbetering van interne procedures met betrekking tot o.a. projectuitvoering om te waarborgen dat de administratie op enig moment het gewenste inzicht in de stand van zaken per project kan geven;
- het aanscherpen van procedures met betrekking tot het tijdig verantwoorden van alle uren welke gedeclareerd kunnen worden in het kader van subsidietrajecten;
- formuleren van een beleid inzake subsidieprojecten en het opstellen, implementeren en bewaken van procedurebeschrijvingen.

Op basis van een analyse van management letters in opeenvolgende jaren concluderen we dat de ROM's aan het grootste deel van de aanbevelingen in de management letters gehoor hebben gegeven of dat plannen daartoe in voorbereiding zijn.

Gebruik van informatiesystemen

Op het gebied van informatiesystemen opereren de ROM's tamelijk autonoom. Weliswaar gebruiken alle ROM's het ACHILLES systeem (t.b.v. Kerntaak IB; LIOF beperkt: niet voor projectadministratie), maar het gebruik van CRM-software staat nog in de kinderschoenen en iedere ROM lijkt voor een eigen oplossing te kiezen. Juist op dit punt is afstemming tussen de ROM's zinvol. Wel houden alle ROM's, vaak in zelfgemaakte spreadsheets, uitgebreide bestanden bij en kan gevraagde informatie snel en overzichtelijk aangeleverd worden. De overzichten sluiten goed aan bij de door EZ gevraagde rapportages over prestatie-indicatoren.

6.5 Juridische structuur

Belang van de N.V. structuur voor het functioneren van de ROM's

Uit de evaluatie komt het algemene beeld naar voren dat de N.V. structuur positief bijdraagt aan de effectiviteit en efficiency van de ROM's. De N.V. structuur heeft zowel wat de interne organisatie als wat de externe profilering betreft een aantal voordelen.

Wat betreft de externe profilering komt uit de evaluatie naar voren dat de N.V. structuur een belangrijke bijdrage levert aan de geloofwaardigheid van de ROM's bij het bedrijfsleven als intermediaire organisatie. Het feit dat de ROM's op een bedrijfsmatige wijze zijn georganiseerd draagt eraan bij dat de medewerkers de taal van de doelgroepen die zij bedienen goed spreken, dat zij op een gelijkwaardig niveau binnenkomen bij bedrijven en niet in de rol van overheidsvertegenwoordiger of bedrijfsadviseur. Juist voor de aanjagende, intermediaire rol die de ROM's dienen te vervullen is dit een groot goed, niet alleen bij het MKB, maar vooral ook bij grotere bedrijven. Deze 'asset' geldt met name voor de kerntaken O&I en PB. Voor de meer overheidsgerichte kerntaken IB en BT is de N.V. structuur over het algemeen van minder belang.

Via de Raden van Commissarissen (RvC's) levert de N.V. structuur een positieve bijdrage aan de betrokkenheid van vertegenwoordigers uit het regionaal bedrijfsleven bij de interne aansturing van de ROM's. Bij andere organisatievormen (ROM's als ZBO) zou deze betrokkenheid minder voor de hand liggen en wellicht ook de samenstelling (profiel "topondernemer") aan kwaliteit inboeten. De rol en samenstelling van de RvC is op operationeel niveau daarnaast van belang bij het uitvoeren van de PB-functie door de besluitvormende rol van de RvC bij het aangaan van nieuwe participaties.

Juridische scheiding participatiebedrijf

Alleen OOST N.V. kent een juridische scheiding van het participatiebedrijf van de overige kerntaken. De participatie- en financieringsactiviteiten van OOST N.V. zijn ondergebracht in een afzonderlijke rechtspersoon PPM OOST N.V.

Deze scheiding tussen de participatiefunctie en de overige kerntaken is ontstaan tijdens het fusieproces tussen GOM en OOM. Uit oogpunt van deskundig fondsmanagement en de benodigde risicospreiding werd tijdens het fusieproces een minimale fondsomvang van 34 miljoen euro (*f* 75 mln) gesteld. Om dit bedrag te bereiken en daarbij voldoende Overijsselse inbreng te garanderen naast het nieuwe geld van EZ en de provincie Gelderland, werd onder meer Innofonds Twente ingebracht, als Overijsselse inbreng in het participatievermogen. Naast de OOM waren ook Universiteit Twente en Saxion Hogeschool aandeelhouder in dit fonds. Omdat de aandeelhouders van zowel GOM als OOM de optie van andere aandeelhouders dan EZ en de provincies in OOST N.V. niet wenselijk vonden, werd daarop besloten om de participatieactiviteiten in een aparte N.V. onder te brengen. Ook het scheiden van risico's en de eigen verantwoordelijkheid van het Participatiebedrijf hebben bij deze juridische scheiding een rol gespeeld.

Principiële overwegingen over een juridische scheiding als noodzakelijke voorwaarde voor financiële transparantie tussen de kerntaken lijken niet ten grondslag te liggen aan de keuze voor een juridisch gescheiden structuur. Uit de gevoerde gesprekken komt bovendien naar voren dat een juridische scheiding geen noodzakelijke voorwaarde voor

financiële transparantie is. Bij OOST N.V. is de verdeling van de kosten tussen OOST N.V. en PPM OOST vastgelegd in een service level agreement tussen beide organisaties. Dergelijke helderheid over kostentoerekening tussen de kerntaken kan ook in het geval van één juridische organisatie worden verkregen.

Twee N.V.'s betekent daarnaast twee RvC's. Dit levert een potentieel nadeel op in de kostensfeer als gevolg van een relatief groot aantal commissarissen. Daarnaast moet PPM OOST natuurlijk ook het belang van de twee andere kleine aandeelhouders in acht nemen en het belang van die twee kennisinstellingen hoeft niet altijd parallel te lopen aan dat van de ontwikkelingsmaatschappij OOST N.V. Daarnaast houdt dit ook, met name op langere termijn, het risico in dat het beleid van beide organisaties uit elkaar gaat lopen, ten aanzien van organisatie aspecten (bijv. huisvesting, PR, arbeidsvoorwaarden) maar mogelijk ook in termen van strategie en doelstellingen, ondanks het feit dat statutair vastligt dat het verzelfstandigde participatiebedrijf geen eigen strategie en beleid gaat voeren. OOST N.V. ondervindt in de praktijk overigens op dit moment niet dat de juridische scheiding de inhoudelijke synergie tussen de kerntaken bemoeilijkt. Dit is onder andere een gevolg van het feit dat de directeur van PPM OOST zitting heeft in het MT van OOST N.V. Maar ook op uitvoerend niveau is er veel samenwerking tussen medewerkers van OOST N.V. en PPM OOST in concrete projecten.

Resumerend is onze conclusie dat financiële transparantie tussen de verschillende kerntaken van belang is, maar dat een juridische scheiding tussen enerzijds de participatiefunctie en anderzijds de overige kerntaken daarvoor geen noodzakelijke voorwaarde is. Bovendien kleven aan deze scheiding vooral op langere termijn een aantal niet wenselijke risico's ten aanzien van mogelijk uiteenlopende taakin-vulling en verschillende wijze van organisatie.

6.6 Raad van Commissarissen

Algemene taken Raad van Commissarissen ROM's

De N.V. structuur van de ROM's bepaalt voor een belangrijk deel de wijze waarop de interne aansturing en checks and balances op de bedrijfsvoering zijn georganiseerd. Alle ROM's kennen het model van een Raad van Commissarissen (RvC) die toezicht houdt op het beleid van de directie en op de algemene gang van zaken en die de directie met gevraagd en ongevraagd advies ter zijde staat. Bij de invulling van zijn taak stelt de RvC het belang van de N.V. centraal en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van bij de vennootschap betrokkenen af. De RvC is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Op basis van de gesprekken met de ROM's en verschillende RvC-leden concluderen we dat de RvC's hun toezichthoudende en adviserende rol over het algemeen naar tevredenheid vervullen.

Rol RvC bij besluitvorming over participaties

Naast de algemene RvC taken is een specifieke taak bij de ROM's de rol die de RvC speelt bij de beslissingen over participaties. De RvC besluit over elke individuele participatie. De betrokkenheid van de RvC draagt positief bij aan de objectiviteit en zakelijkheid van de besluitvorming omtrent participaties. De wijze waarop dit is georganiseerd verschilt per ROM:

- NOM: De RvC van de NOM beslist over alle individuele participaties
- OOST N.V.: De RvC van PPM OOST heeft de functie van investment committee. Participaties tot 1 mln euro neemt de RvC van PPM OOST zelfstandig, boven het bedrag van 1 mln euro is toestemming nodig van de aandeelhouders van PPM OOST.
- BOM: De besluitvorming door de RvC wordt voorbereid door een daartoe ingestelde participatiecommissie. Deze commissie bestaat uit 3 van de RvC leden. De RvC neemt de uiteindelijke beslissing.
- LIOF: De RvC van de NOM beslist over alle individuele participaties

Voor alle ROM's geldt bovendien dat bij investeringen boven 5 miljoen euro toestemming nodig is van de aandeelhouders.

Kerngegevens RvC's ROM's

Tabel 6.9 bevat de belangrijkste gegevens over de samenstelling van de Raad van Commissarissen.

Tabel 6.9 Kerngegevens Raad van Commissarissen ROM's

	Aantal	Op voordracht van:	Overheids commis- sarissen	Onder- nemers	Overig
NOM	11	provincie (3); EZ (1); vakbond (2); werkgevers (1)	3	3	5
OOST N.V.	5	provincie (2); Staat (1); o.b.v. profielschets (1)	-	3	
BOM	7	provincie (2); Staat (2); sociale partners (2); RvC (1)	-	6	1
LIOF	7	provincie (2); overig (5)	1	4	2

Bron: ROM's (cijfers 2004)

OOST N.V.: exclusief RvC van PPM OOST (3 commissarissen)

NOM: Commissaris op voordracht van Ministerie van Financiën is niet ingevuld

Omvang van de RvC's

Het aantal commissarissen bij de ROM's is over het algemeen aan de hoge kant. Hoewel we hier binnen het kader van deze evaluatie geen uitgebreid onderzoek naar hebben kunnen doen, komt uit de gevoerde gesprekken naar voren dat bedrijven met een soortgelijke personele omvang over het algemeen met ca. de helft toe kunnen.

Argumenten voor de relatief grote RvC's van de ROM's zijn gelegen in:

- het karakter van overheidsbedrijf, dat vraagt om een RvC die zowel met een bedrijfsmatige als met een maatschappelijke blik naar de materie kijkt;
- het brede takenpakket van de ROM's, dat vraagt om een qua expertise breed samengestelde RvC met onder meer voldoende financieel-economische kennis van zaken om haar rol bij de besluitvorming over participaties in te vullen.

Overheidscommissaris

EZ heeft conform de beleidslijn 2000-2004 en de SPRINT-aanbevelingen aan het begin van de beleidsperiode zijn commissaris uit de RvC teruggetrokken. EZ maakt nu gebruik van het recht om een commissaris voor te dragen in de vorm van een gedelegeerd commissaris. Deze commissaris heeft richting EZ vooral een informerende functie. Uit de gevoerde gesprekken met de RvC leden blijkt overigens dat hier in de praktijk weinig tot geen invulling aan wordt gegeven. Door de NOM is als nadeel genoemd dat het terugtrekken van de overheidscommissaris heeft geleid tot een wat grotere afstand en diensgevolge minder direct contact tussen de directie van de ROM's en de betrokken ambtenaren van EZ, m.n. hogerop in de EZ-organisatie.

Op provinciaal niveau hebben de provincies Noord-Brabant, Overijssel en Gelderland hun gedeputeerde uit de RvC teruggetrokken. De drie Noordelijke provincies en Limburg zijn nog wel met bestuurders vertegenwoordigd in de RvC. De RvC's van zowel BOM als OOST N.V. zijn van mening dat het terugtrekken van de provinciale overheidscommissaris een goede stap is geweest, die de transparantie van besluitvorming binnen de organisatiestructuur van de ROM's ten goede is gekomen. In de gesprekken met de NOM en LIOF en betrokken gedeputeerden komt overigens niet het beeld naar voren dat de aanwezigheid van provinciale overheidscommissarissen hier in de afgelopen periode tot problemen heeft geleid.

Hoewel zich in de afgelopen periode geen problemen hebben voorgedaan in RvC's met (provinciale) overheidscommissaris (NOM en LIOF), zijn wij van mening dat het terugtrekken van EZ uit de RvC's de transparantie van de besluitvorming binnen de organisatiestructuur van de ROM's ten goede is gekomen en dat dit model ook wat de provinciale vertegenwoordiging betreft aan te bevelen is. Dit speelt met name op het financiële vlak en bij beslissingen over individuele participaties waar de belangen van de ROM niet altijd parallel hoeven te lopen aan die van de overheid. Een potentiële dubbele pettenproblematiek wordt hiermee voorkomen. Het eventueel gevoelde nadeel van minder directe contacten tussen de directie van de ROM's en de aandeelhouders weegt hier niet tegen op en kan op een andere manier en naar behoefte worden georganiseerd, zowel vanuit de ROM's als vanuit EZ en/of provincies.

Samenstelling van de RvC

De RvC's zijn in de meeste gevallen voor het grootste deel samengesteld uit mensen die in het dagelijks leven actief zijn (geweest) als ondernemer. Met het terugtrekken van de overheidscommissarissen, vanuit EZ en provincies (BOM en OOST N.V.) is dit aandeel in principe verder toegenomen. De NOM beschikt daarnaast over vertegenwoordigers vanuit de sociale partners. Hoewel bij alle ROM's de commissarissen op persoonlijke titel in de RvC vertegenwoordigd zijn, is de NOM de enige ROM waarbij de vertegenwoordiging vanuit de sociale partners leden betreft die daadwerkelijk bij werkgevers- of werknemersorganisaties werkzaam zijn.

Alle vier de ROM's beschikken over twee commissarissen op voordracht van de provincies. In geval van NOM en LIOF zijn dit de provinciale overheidscommissarissen (gedeputeerden).

Het aantal nevenfuncties (commissariaten, bestuursfuncties) van de meeste commissarissen is over het algemeen beperkt. Uitzonderingen zijn de overheidscommissarissen, die over het algemeen een groot aantal bestuursfuncties hebben. Daarnaast kennen NOM, OOST N.V. en BOM elk een commissaris met meer dan 8 commissariaten. De overige leden hebben over het algemeen niet meer dan 1 a 2 andere commissariaten naast hun commissariaat bij de ROM.

Corporate Governance Code Tabaksblat

Tijdens de beleidsperiode 2000-2004 kwam de Corporate Governance Code van de Commissie Tabaksblat gereed. Het Ministerie van Financiën heeft daarop eind 2003 laten weten deze code zoveel mogelijk toegepast te willen zien bij de staatsdeelnemingen, waarbij de uitwerking op onderdelen anders kan worden vormgegeven.² De Staat zal bij de deelnemingen nadrukkelijk vragen op welke wijze invulling zal worden gegeven aan de code van de commissie-Tabaksblat. Het ligt in de rede dat bestuur en raad van commissarissen een eigen voorstel voorleggen aan de aandeelhouder of aandeelhouders, zodat recht wordt gedaan aan de specifieke omstandigheden van elke deelneming.

Welke elementen van de Code Tabaksblat op de ROM's van toepassing dienen te zijn, is vooralsnog vanuit het Rijk (EZ, Financiën) niet uitgewerkt. In afwachting daarvan heeft in de meeste RvC's hierover inmiddels een discussie plaatsgevonden, overigens vaak in vervolg op eerdere discussies die zijn gevoerd ten tijde van de Commissie Peters enkele jaren geleden. De eerste indruk op basis van gevoerde gesprekken is dat het op de meeste punten niet moeilijk zal zijn voor de ROM's om op hoofdlijnen aan de code tegemoet te komen, zo dit niet al het geval is (transparantie en verantwoording; marktconformiteit verslaggeving; helderheid bevoegdheden en organisatorische slagkracht). Dit zal echter ook afhangen van de concrete invulling die de Code krijgt voor de ROM's.

6.7 Apparaatskosten

In deze paragraaf gaan we in op de financiële situatie van de ROM's en in het bijzonder op de omvang en financiering van de apparaatskosten. Een deel van de apparaatskosten van de ROM's wordt gefinancierd door exploitatiesubsidies van EZ en de betrokken provincies, terwijl ook een deel door eigen inkomsten van de ROM's, in het bijzonder de resultaten van het participatiebedrijf, wordt opgebracht.

Bij de forse vermindering van de apparaatskostensubsidie in de periode 1993–1998, was de verwachting dat de ROM's via additionele financiering van de provincies, gemeenten en (later) de Europese Commissie en via opdrachten van derden die vermindering zouden kunnen opvangen. De praktijk heeft echter geleerd dat, afgezien van de participatietaak, de kerntaken ontwikkeling en investeringsbevordering onvoldoende inkomsten genereren om de daarmee verband houdende apparaatskosten af te dekken. Zodoende is eind jaren negentig de praktijk gegroeid dat deze kosten deels ten laste gekomen van de opbrengsten van het participatiebedrijf. Deze praktijk kwam er dus op neer dat ROM's de opbrengsten van het participatiebedrijf voor een deel inzetten voor het financieren van activiteiten op

² Brief Ministerie van Financiën, Fin 2004-75m, Deelnemingenbeleid (28 165)

het terrein van de kerntaken ontwikkeling en investeringsbevordering en dat dit deel niet toegevoegd werd aan de kapitaalsbasis van het participatiebedrijf.

Principe van kruissubsidiëring

In het kader van de beleidslijn 2000-2004 zijn met de ROM's concrete afspraken gemaakt over de mate waarin opbrengsten van het participatiebedrijf kunnen worden ingezet voor activiteiten op het gebied van ontwikkeling en investeringsbevordering ("kruissubsidiëring" of "kruisfinanciering"). Daarbij dienen de ROM's het principe van revolving fund in acht te blijven nemen, hetgeen betekent dat de ROM's hun participatiekapitaal in reële termen in stand moeten houden, vermeerderd met een bepaald rendement over een langere termijn.

Exploitatiesubsidies en projectsubsidies

Naast kruissubsidiëring dragen ook (en vooral) de exploitatiesubsidies van EZ en de provincies bij aan het dekken van de met de O&I, IB en BT kerntaken samenhangende apparaatskosten. Daarnaast wordt een deel van de apparaatskosten gefinancierd op projectbasis, bijvoorbeeld waar het gaat om de uitvoering door de ROM's van projecten die met Europese subsidies worden gefinancierd, of additionele opdrachten vanuit de provincies.

Samengevat bestaan de inkomsten van de ROM's uit:

- De opbrengsten uit het participatiebedrijf;
- Bijdragen van de subsidiënten in de vorm van exploitatiesubsidies;
- Externe opbrengsten van het ontwikkelbedrijf (Ontwikkeling & Innovatie en Investeringsbevordering), waaronder opdrachten voor derden (projectsubsidies);
- Overige inkomsten (Bedrijventerreinen, vastgoed en overigen).

Omvang van de apparaatskosten

Tabel 6.10 laat de ontwikkeling zien van de totale apparaatskosten van de ROM's gedurende de onderzoeksperiode. Bij alle andere ROM's, met uitzondering van de BOM, zijn de apparaatskosten gedurende de onderzoeksperiode gedaald. De totale apparaatskosten zijn bij de BOM gestegen van € 3,1 mln in 2000 naar € 4,1 mln in 2003. De daling van de apparaatskosten was het sterkst bij OOST N.V.

Tabel 6.10 Ontwikkeling (subsidiabele en niet-subsidiabele) apparaatskosten ROM's 2000 – 2003 (in miljoenen euro's)

	2000	2001	2002	2003	+ %
NOM	7,3	7,4	6,1	6,2	-15%
OOST N.V.	8,8	7,5	7,1	7,0	-18%
• GOM	6,0	4,8	3,7	n.v.t.	
• OOM	2,8	2,7	3,4	n.v.t.	
BOM ¹⁾	3,1	3,4	3,8	4,1	+32%
LIOF	6,9	7,4	7,4	6,4	-7%
Totaal	26,1	25,7	24,4	23,8	-9%

¹⁾ De kosten bij de de BOM zijn inclusief starterscoördinator en investment managers starterscentrum die niet tot de door EZ mede gefinancierde kerntaken behoren. De kosten bij de NOM zijn inclusief door provincies en gemeenten gefinancierde medewerkers IB. Het aandeel niet-subsidiabele kosten bij LIOF bedraagt in 2003 € 0,8 mln.

Tabel 6.11 laat zien welke bijdrage de overheid heeft geleverd aan de dekking van de apparaatskosten in de vorm van jaarlijkse exploitatie / boekjaarsubsidies. De totale subsidiebijdrage van EZ en de provincies aan het instrument ROM's is in de periode 2000-2003 gestegen, van € 8,8 mln naar € 12,1 mln in 2002 en 2003, een stijging van 27%. De relatief sterke toename van de exploitatiesubsidie aan OOST N.V. en de BOM is respectievelijk het gevolg van extra bijdrage van EZ en de provincies. Er is afgesproken dat de exploitatiesubsidies van GOM, OOM en BOM structureel werden opgehoogd met een bijdrage van € 455.000 van de provincie en € 455.000 van het Rijk. Dit omdat de exploitatie van deze ROM's niet toereikend was voor de uit te voeren taken.

Tabel 6.11 Ontwikkeling exploitatiesubsidie apparaatskosten door gezamenlijke overheden 2000 – 2003 (€ mln)

	2000	2001	2002	2003	+ %
NOM	2,7	2,8	2,8	2,9	+7%
OOST N.V.	2,5	2,9	4,4	4,1	+39%
• GOM	1,0	1,4	2,0	n.v.t.	+50%
• OOM	1,5	1,5	2,4	n.v.t.	+38%
BOM	1,3	1,3	2,2	2,4	+46%
LIOF	2,5	2,6	2,6	2,7	+7%
Totaal	8,8	9,5	12,1	12,1	+27%

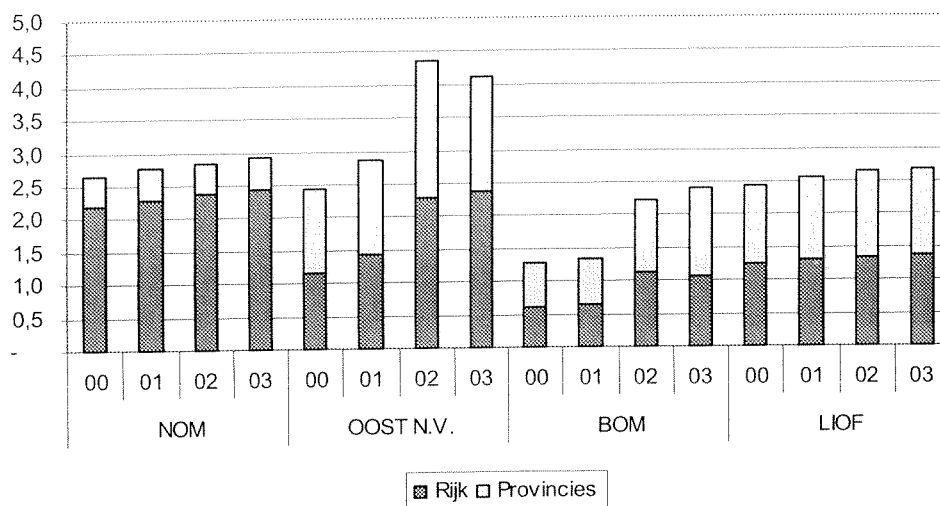
Het verloop van de dekking van de apparaatskosten door bijdragen vanuit de overheid is terug te zien in tabel 6.12. Door een daling van de totale kosten enerzijds en een stijging van de bijdrage door de overheid anderzijds, is de procentuele bijdrage gestegen van 34% in 2000 naar 51% in 2003. EZ en de provincies zijn dus absoluut en procentueel meer gaan bijdragen aan de dekking van de apparaatskosten.

Tabel 6.12 Dekking apparaatskosten door overheidsbijdragen

	2000	2001	2002	2003
NOM	36%	37%	47%	47%
OOST N.V.				57%
• GOM	16%	28%	53%	
• OOM	53%	56%	70%	
BOM	41%	40%	58%	59%
LIOF	36%	35%	36%	42%
Totaal	34%	37%	49%	51%

In onderstaande figuur is de apparaatskostensubsidie gesplitst tussen EZ en de provincies. De figuur laat zien dat de verhouding tussen provincies en EZ, met uitzondering van de NOM, redelijk in balans is geweest gedurende de beschouwde periode. Bij OOST N.V. is de verhouding in de loop van de periode verschoven van een situatie waarbij het accent bij de provincies lag (58% provinciale bijdrage bij de GOM), naar een situatie waarbij het accent ligt bij EZ (42% in 2003). Bij LIOF is de verhouding EZ – provincies gelijk gebleven (49% provinciale bijdrage), bij de BOM is het provinciale aandeel in de exploitatiesubsidie gestegen van 53% naar 56%. Bij de NOM ten slotte is deze gelijk gebleven op 17% provinciale bijdrage gedurende de hele periode. Bijlage 5 bevat cijfermatig overzicht hiervan.

Figuur 6.5 Totale exploitatiesubsidie per ROM, ontwikkeling en verhouding tussen EZ en provincies in mln euro



Verhouding apparaatskostensubsidie versus bemensing ROM's

Als maatstaf voor de value for money die de subsidiënten krijgen voor hun exploitatiesubsidie, gebruiken we hier de verhouding tussen de totale apparaatskostensubsidie en het aantal medewerkers. De gedachte hierachter is dat meer medewerkers voor minder geld bij gelijke inspanningen tot meer value for money moet leiden.

Tabel 6.13 geeft inzicht in de verhouding tussen de totale apparaatskosten per fte. Deze is met 159.900 euro per fte het hoogst bij OOST N.V. NOM en LIOF hebben relatief lage apparaatskosten per fte.

Tabel 6.13 Totale apparaatskosten per fte

	Apparaatskosten (2003)	Aantal fte (2003)	Apparaatskosten per fte
NOM	6,2 mln euro	48,2	126.351
OOST N.V.	7,2 mln euro	57,0	159.900
BOM	4,1 mln euro	28,9	141.142
LIOF	6,4 mln euro	39,9	127.905
Totaal	15,8 mln euro	174	136.931

Tabel 6.14 geeft vervolgens inzicht in de totale apparaatskostensubsidie (EZ en provincies tezamen) per fte. Hieruit blijkt dat voor de ROM's, met uitzondering van de NOM, de apparaatskostensubsidie ca 100.000 euro per fte bedraagt. Bij de NOM ligt dit ca 30% lager op ruim 70.000 euro per fte.

Tabel 6.14 Totale apparaatskostensubsidie (EZ en provincies gezamenlijk) per fte

	Apparaatskostensubsidie EZ+ provincies (2003)	Aantal fte (2003)	Apparaatskostensubsidie per fte
NOM	3,5 mln euro	48,2	72.116
OOST N.V.	5,7 mln euro	57,0	99.193
BOM	2,8 mln euro	28,9	98.478
LIOF	3,9 mln euro	39,9	96.541
Totaal	15,8 mln euro	174,0	90.966

Verklaringen voor de verschillen in de omvang van de apparaatskostensubsidie zijn onder meer gelegen in de verschillen tussen de ROM's om het exploitatietekort van de afdelingen O&I, IB en BT te kruisfinancieren met de opbrengsten van het participatiebedrijf. Deze mogelijkheden zijn bij NOM en LIOF een stuk groter, met name als gevolg van de veel grotere omvang van het beschikbare vermogen. Onder invloed van de economische neergang in de onderzoeksperiode zijn de inkomsten uit het participatiebedrijf flink gedaald, hetgeen de mogelijkheden voor kruissubsidiëring aanzienlijk heeft ingeperkt.

Om meer inzicht te verkrijgen in de omvang van het exploitatietekort en de benodigde additionele financieringsbehoefte die met de kerntaken O&I en IB is gemoeid, geeft tabel 6.15 de omvang en ontwikkeling weer van de apparaatskosten van de kerntaken O&I en IB (het "ontwikkelingsbedrijf"). Hierin zijn ook de kosten van de kerntaak BT meegenomen.

Tabel 6.15 Omvang en ontwikkeling apparaatskosten ontwikkelbedrijf ROM's 2000-2003 in mln euro

	2000	2001	2002	2003
NOM	5,3	5,0	3,5	3,5
OOST N.V.	6,6	5,5	5,9	5,7
• GOM	3,9	2,8	2,5	n.v.t.
• OOM	2,8	2,7	3,4	n.v.t.
BOM	2,5	2,8	3,2	2,8
LIOF	4,8	4,7	4,3	3,9
Totaal	19,3	18,0	16,9	15,8

De tabel laat zien dat de apparaatskosten die betrekking hebben op het ontwikkelingsbedrijf gedurende de onderzoeksperiode zijn gedaald, onder meer als gevolg van verschillende ingezette reorganisaties. Met name bij de NOM en het LIOF zijn deze kosten aanzienlijk afgenomen.

Het niet gedekte deel moet worden opgebracht door de PB activiteiten van de ROM's en kan derhalve worden bestempeld als een vorm van kruissubsidie. In jaren dat er verlies wordt gedraaid gaat deze redenatie echter niet op. Dit is in de beschouwde periode het geval geweest in 2003. Het is duidelijk dat bij alle ROM's de dekking van de apparaatskosten van het ontwikkelbedrijf door de overheden aanzienlijk is toegenomen. In 2000 werd 46% van de kosten gedekt door overheidsbijdragen en in 2003 was dit percentage 77%. De dekking bij de NOM en de BOM is met 84% voor beiden relatief hoog.

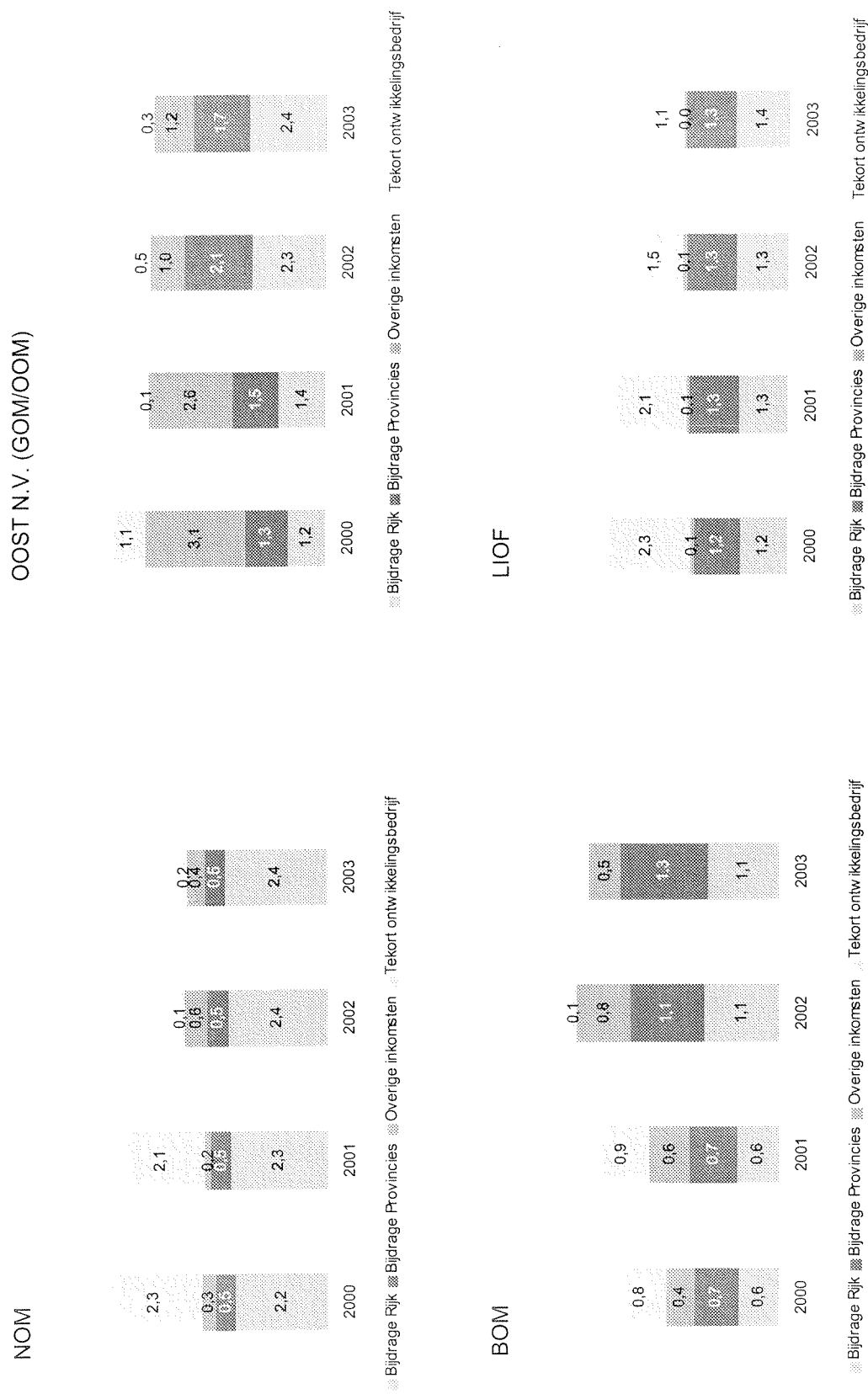
Tabel 6.16 Dekking apparaatskosten ontwikkelbedrijf door overheidsbijdragen

	2000	2001	2002	2003
NOM	50%	55%	80%	84%
OOST N.V.				73%
• GOM	25%	48%	79%	
• OOM	53%	56%	70%	
BOM	51%	48%	70%	84%
LIOF	51%	54%	62%	70%
Totaal	46%	53%	72%	77%

Overzicht tekorten O&I en IB / ontwikkelingsbedrijf

In figuur 6.6 worden de apparaatskosten van het ontwikkelingsbedrijf afgezet tegen de dekking van deze kosten uithoofde van de bijdrage van de staat, de provincies en overige bijdragen. Het saldo tussen de apparaatskosten van het ontwikkelingsbedrijf en verschillende bijdragen is in feite het tekort van het ontwikkelingsbedrijf dat ofwel uit kruissubsidie vanuit het participatiebedrijf moet worden voldaan ofwel uitvalt in een verlies voor de ROM. De figuren laten zien dat – gedwongen door tegenvallende resultaten van het participatiebedrijf – alle ROM's in korte tijd een duidelijke verbetering laten zien in de verhouding van de ontvangen subsidie en de omvang van de apparaatskosten. Het LIOF is op basis van deze informatie de enige ROM die nog met significante tekorten op het ontwikkelingsbedrijf kampt, die uit de kruissubsidie moeten worden voldaan.

Figuur 6.6 Opbouw dekking apparaatskosten ontwikkelingsbedrijf en tekort als indicatie van benodigde kruissubsidiëring in mln euro



Afspraken kruissubsidiëring en egalisereserve

Ten behoeve van de dekking van de tekorten zijn met de ROM's afspraken gemaakt over het toepassen van kruissubsidie voor de kosten van het ontwikkelbedrijf over de periode vanaf 2000 tot en met 2004 vanuit het financieringsbedrijf. De afspraak is dat het financieringsresultaat eerst ten gunste moet komen aan groei van het Eigen Vermogen in lijn met de inflatie. Van het resterende resultaat mag vervolgens een bedrag ter waarde van 4% van het Eigen Vermogen worden aangewend voor kruissubsidie. Indien hierna nog resultaat over is, is 50% beschikbaar voor dividend en 50% voor additionele kruissubsidie. Het verschil tussen de middelen die beschikbaar waren voor additionele kruissubsidie en het tekort op de ontwikkelingskosten wordt geboekt op een egalisereserve met als uitgangspunt dat deze eind 2004 op nul moet staan.

Tabel 6.17 geeft het verloop van deze egalisereserve weer voor LIOF en NOM. Het is goed zichtbaar dat beide ROM's eerst in de goede jaren in staat zijn geweest een reserve op te bouwen, maar dat die in de jaren hierna snel is afgenomen en bij de NOM in 2003 sterk negatief is. Het gevolg voor de NOM is dat in 2004 mogelijk extra participaties moeten worden verkocht om aan het einde van het jaar op nul te eindigen.

Tabel 6.17 Verloop egalisereserve t.b.v. kruissubsidie, NOM en LIOF 2000-2003

	2000	2001	2002	2003
NOM	1,4	-1,0	-3,5	-4,2
LIOF	0,5	4,6	2,8	1,1

6.8 Conclusies

N.V. structuur van belang voor externe profilering bij bedrijfsleven

Wat betreft de externe profilering komt uit de evaluatie naar voren dat de N.V. structuur een belangrijke bijdrage levert aan de geloofwaardigheid van de ROM's bij het bedrijfsleven als intermediaire organisatie. Het feit dat de ROM's op een bedrijfsmatige wijze zijn georganiseerd draagt eraan bij dat de medewerkers de taal van de doelgroepen die zij bedienen goed spreken en dat zij op een gelijkwaardig niveau binnenkomen bij bedrijven en niet in de rol van overheidsvertegenwoordiger of bedrijfsadviseur. Juist voor de aanjagende, intermediaire rol die de ROM's dienen te vervullen is dit een groot goed, niet alleen bij het MKB, maar vooral ook bij grotere bedrijven. Deze 'asset' geldt met name voor de kerntaken O&I en PB. Voor kerntaken IB en BT is de N.V. structuur over het algemeen van minder belang.

RvC belangrijkste toegevoegde waarde van N.V. structuur voor doelmatigheid interne organisatie

Via de Raden van Commissarissen (RvC's) levert de N.V. structuur een positieve bijdrage aan de betrokkenheid van vertegenwoordigers uit het regionaal bedrijfsleven bij de interne aansturing van de ROM's. Bij andere organisatievormen (ROM's als ZBO) zou deze betrokkenheid minder voor de hand liggen en wellicht ook de samenstelling ("topondernemers") aan kwaliteit inboeten. De rol en samenstelling van de RvC is op operationeel niveau daarnaast van belang bij het uitvoeren van de PB-functie door de besluitvormende rol van de RvC bij het aangaan van nieuwe participaties.

Verhouding directe en indirecte kosten verschilt sterk tussen de ROM's

De ROM's beschikken als zelfstandige organisaties over ondersteunende activiteiten die indirect bijdragen aan het realiseren van de doelstelling van de organisatie. Onder deze indirecte activiteiten rekenen we directie, financiën, secretariaten, facilitaire zaken, automatisering en communicatie. Vergelijken we het directe aantal fte's met het indirecte aantal dan variëren deze tussen de ROM's. NOM (61% direct) en met name LIOF (54% direct) zitten aan de lage kant, terwijl OOST N.V. (67% direct) en met name BOM (75%) een relatief gunstige verhouding hebben. Op basis hiervan lijkt de interne organisatie van BOM en OOST N.V. doelmatiger ingericht dan die van NOM en LIOF. Daarbij moet wel worden aangetekend dat in deze analyse niet is meegenomen dat bijvoorbeeld de BOM een deel van de ondersteunende taken inhuurt bij derden. Wel kan in algemene zin worden opgemerkt dat concentratie op de kerntaken de doelmatigheid van de interne organisatie positief beïnvloedt.

Salarisniveaus bij de ROM's voor het grootste deel van de functies conform soortgelijke organisaties

Een vergelijking van de ROM's onderling laat zien dat de salarisniveaus voor de meeste functies binnen een aanvaardbare bandbreedte zitten van 20 tot maximaal 30%. OOST N.V. zit aan de onderkant, NOM in het midden en BOM en LIOF wat meer aan de bovenkant van deze bandbreedte. Met name op directieniveau zijn de verschillen tussen de ROM's wel groot (bandbreedte van meer dan 200%). Vergelijken we de salarisschalenopbouw van de ROM's met die van soortgelijke organisaties (Syntens en Vereniging van Kamers van Koophandel), dan vallen de salarismaxima voor het grootste deel van de functies in een 20% bandbreedte, met uitzondering van een aantal managementfuncties.