



HET RITTENVERSLAG

in het wiel van PMV - 2016



HET RITTENVERSLAG

in het wiel van PMV - 2016

INTERVIEWS

Fortino	20
Noordvlees Van Gool	28
Biobest	36
LF Brands	67
FNG	87
Boekenhuis Theoria	104
PlayPass	109
SLIM Turnhout	115
Indigo Diabetes	120
eTheRNA immunotherapies	124

6 PROLOOG

14 INSTRUMENTEN

- › Kapitaal
- › Waarborgen
- › Leningen

60 BEDRIJFSPROFIELEN

- › Starten
- › Groeien
- › Internationaliseren
- › Overnemen

92 SECTOREN

- › Duurzame chemie
- › Energie
- › Erfgoed
- › FinTech
- › Gebiedsontwikkeling
- › Levenswetenschappen en zorg
- › Vastgoed en infrastructuur

132 FINANCIËEL VERSLAG PMV NV

138 VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR AAN DE ALGEMENE VERGADERING

8 DEUGDELIJK BESTUUR

42 CIJFERS & GRAFIEKEN

RITTENOVERZICHT

VRIJE TRIBUNES

Serge de Gheldere	31
Marion Debruyne	40
Gunther Broucke	69
Caroline Ven	78
Chris Dauw	89
Jos Delbeke	100
Bart De Smet	130



DE FLANDRIEN

Flandriens krijgen zicht op de meet door noest afzien. Zij zijn het voorbeeld voor ondernemers in Vlaanderen, die met hard labeur hun doel bereiken. Maar, als renner, en als ondernemer, scoor je nooit alleen. Ook de beste coureurs hebben knechten nodig om hen uit de wind te zetten en de sprint aan te trekken. En als jonge beloften aan de kop willen blinken in een ijzersterke formatie, vinden zij in PMV een wielerteam dat hen de kracht in de benen geeft. Zo kunnen ondernemers met een goed plan en een ploeg vol talent hun financiering een tandje hoger schakelen.

PROLOOG

PMV heeft in 2016 met haar investeringen in totaal zo'n 238,1 miljoen euro bijgedragen aan de Vlaamse economie. 2016 was dan ook een uitstekend jaar voor het PMV-team en als we er de nettowinst bijnemen, zelfs het beste ooit.

Het beheerde vermogen steeg tot 1,181 miljard euro. De bedrijfsopbrengsten stegen tot 82,2 miljoen euro en de PMV-groep realiseerde voor 29,3 miljoen euro aan meerwaarden, terwijl de minwaarden daalden van 5,3 miljoen euro in 2015 tot 1,5 miljoen euro. Het nettoresultaat mag er dan ook zijn. Met 37,7 miljoen euro nettoresultaat was 2016 een absoluut succesjaar.

Om zulke mooie resultaten neer te zetten, zitten onze honderdzesentwintig financieringsexperts elke dag weer in het zadel om het beste van zichzelf te geven. Ook in 2017 staat ons team klaar om alle ondernemers met een goed plan en een ploeg vol talent hun financiering een tandje hoger te laten schakelen.

En omdat ook de beste coureurs knechten nodig hebben om hen uit de wind te zetten en de sprint aan te trekken, vinden zij bij PMV hiervoor de gedroomde ploegmaat met

kapitaal, leningen en waarborgen. Jonge beloften die in een ijzersterke formatie aan de kop willen blinken, vinden in PMV/z een wielerteam dat hen de kracht in de benen geeft. Bovendien zorgt de rugdekking van PMV ervoor dat zij ook andere financiers mee over de streep kunnen trekken.

PMV biedt ook aan de meer ervaren beroepsrenners gepaste ondersteuning. PMV zet zich immers niet in de plaats van de markt, maar wil het ondernemerspeloton aantrekken en klaarstomen voor de profliga.

En wanneer hun *jour de gloire* dan eindelijk aanbreekt, laten we hen – zoals we verleden jaar hebben gedaan met onze exits uit eSATURNUS, Multiplicom, Punch Powertrain en VAC De Meander – met gepaste trots transfereren naar het hoogste competitieniveau.

Jonge renners werd het vroeger niet altijd eenvoudig gemaakt. In het verleden had PMV immers meer financieringsproducten in huis dan dat er truitjes zijn in de Ronde van Frankrijk. Ondernemers wisten uiteindelijk niet meer welk maillot het beste paste. Daarom hebben wij in 2016 het startschot gegeven voor de stroomlijning van ons financieringsaanbod. We rijden als één ploeg, met onze nieuwe en gestroomlijnde aanpak op maat en met één uniek aanspreekpunt. Centraal daarbij staat onze klant, die we – rekening houdend met zijn noden – zo efficiënt mogelijk

willen tegemoet treden. Ook in 2017 gaan we verder op dat elan en zetten we verder in op klantvriendelijkheid en transparantie.

We hebben al een stuk van het parcours afgelegd. En met kriebels in de benen willen wij in 2017 met dezelfde begeestering verdergaan.

Dat blijkt onder meer uit het nieuwe contract dat PMV in mei 2017 afsloot met het Vlaams Gewest. Dat samenwerkingsakkoord moet leiden tot een vereenvoudigde en efficiëntere dienstverlening aan ondernemers in Vlaanderen, een verbetering van het deugdelijk bestuur en een heldere taakverdeling tussen de Vlaamse Overheid, de raad van bestuur van de PMV-groep en zijn management.

PMV besteedt daarbij in het bijzonder aandacht aan de economische sectoren en clusters die voor de Vlaamse economie belangrijk zijn en een groot toekomstpotentieel hebben. Ook de specifieke financieringsproblemen die eigen zijn aan bepaalde fasen in het leven van een onderneming neemt zij onder de loep, net als de domeinen waar grote financieringsnoden nog niet worden ingevuld.

Doorheen de geschiedenis was Vlaanderen vaak toonaangevend dankzij hard werk en ondernemingszin. Deze trend blijven we verderzetten. Ik wil u allen vragen om dit enthousiasme mee uit te dragen als ambassadeurs van PMV.

PMV rijdt immers nooit solo, maar altijd in nauwe samenwerking met andere partijen, zoals u. Voor dat ploegwerk wil ik u van harte danken. Moge u met de vingers in de neus pieken en van de ene overwinning naar de andere sprinten!

KOEN KENNIS

voorzitter
30 juni 2017

*We rijden als één ploeg,
met onze nieuwe
en gestroomlijnde
aanpak op maat
en met één uniek
aanspreekpunt.*



DEUGDELIJK BESTUUR

In 2016 lanceerde PMV het merk PMV/z om haar standaard financieringsoplossingen voor starters en zelfstandige ondernemers te bundelen. PMV/z biedt hen vier instrumenten die men op veel manieren kan combineren om de financiering van beloftevolle projecten te faciliteren. Het gaat dan concreet om de kmo-cofinanciering, de Startlening+, de Waarborgregeling en de Winwinlening. PMV/z kreeg ook een eigen website: www.pmvz.eu

Wanneer de financieringsbehoefte groter wordt, levert PMV maatwerk. Zij zal dan in overleg met de ondernemer een financieringsmix monteren met kapitaal, leningen en waarborgen, of een combinatie hiervan. PMV zal ook altijd onderzoeken of er samenwerking mogelijk is met andere, private partijen.

RAAD VAN BESTUUR

› Koen Kennis,
voorzitter

› Christine Claus

› Greta D'hondt

› Jannie Haek

› Jeroen Overmeer

› Rosette S'Jegers

› Raf Suys

› Sas van Rouveroj van Nieuwaal

› Patrick Verjans

GROEPSMANAGEMENTCOMITÉ

› Michel Casselman,
algemeen manager

› Werner Decrem,
groepsmanager Vastgoed en Infrastructuur

› Chris De Jonghe,
groepsmanager Risicokapitaal

› Geert Diericx,
groepsmanager Financiën

› Filip Lacquet,
groepsmanager Bedrijfsfinanciering

› Elke Van de Walle,
groepsmanager Juridische Zaken

PMV hecht veel belang aan de principes van deugdelijk bestuur. De vennootschap beschrijft die in haar *Corporate Governance Charter*. Dat heeft als doel de transparantie en objectiviteit van de bestuursstructuur en de besluitvormingsprocessen in de onderneming te verankeren en geeft aan hoe PMV de principes van deugdelijk bestuur ter harte neemt.

PMV tracht in al haar handelingen ook op te treden in overeenstemming met de hoogste ethische normen. In dat kader achtte ze het noodzakelijk om niet alleen voor haar personeels-leden maar ook voor haar bestuurders een code op te stellen, die dient als leidraad voor hun gedrag en het stellen van handelingen.

Inclusief de deelnames van bestuurders aan het benoemings- en remuneratiecomité, bedroeg in 2016 de totale vergoeding van de bestuurders 145.510 euro. Gemiddeld telt een dossier ter voorbereiding van een raad van bestuur tien agendapunten en honderddrieënzestig pagina's. De bestuurders van PMV nv zetelen ook in de raad van bestuur van PMV re Vinci, waarvoor geen bijkomende vergoeding is voorzien.

AANWEZIGHEDEN EN VERGOEDINGEN RAAD VAN BESTUUR IN 2016

De bestuurders van PMV nv ontvangen een vaste vergoeding van 6.198 euro bruto per jaar (dubbel voor de voorzitter) en 620 euro bruto variabele vergoeding per zitting (dubbel voor de voorzitter).

Bestuurder	Aanwezigheden	Vaste vergoeding	Zitpenning
Koen Kennis (vz)	10/11	12.396 euro	12.400 euro
Christine Claus	10/11	6.198 euro	6.200 euro
Greta D'Hondt	11/11	6.198 euro	6.820 euro
Jannie Haek	7/11	6.198 euro	4.340 euro
Jeroen Overmeer	10/11	6.198 euro	6.200 euro
Raf Suys	10/11	6.198 euro	6.200 euro
Rosette S'Jegers	9/11	6.198 euro	5.580 euro
Sas Van Rouveroj	11/11	6.198 euro	6.820 euro
Patrick Verjans	10/11	6.198 euro	6.200 euro

AANWEZIGHEDEN EN VERGOEDINGEN BENOEMINGS- EN REMUNERATIECOMITÉ IN 2016

De leden van het Benoemings- en Remuneratiecomité ontvangen geen vaste vergoeding, maar per zitting wel 620 euro bruto vergoeding voor de leden die deel uitmaken van de raad van bestuur en 750 euro bruto voor de externe leden.

Lid	Aanwezigheden	Vaste vergoeding	Zitpenning
Herman De Bode	3/5	0 euro	2.250 euro
Greta D'Hondt	5/5	0 euro	3.100 euro
Rosette S'Jegers	5/5	0 euro	3.100 euro
Luc Vandewalle	5/5	0 euro	3.750 euro
Clair Ysebaert, erevoorzitter PMV	5/5	0 euro	3.750 euro

AANWEZIGHEDEN EN VERGOEDINGEN AUDITCOMITÉ IN 2016

De leden van het Auditcomité ontvangen geen vaste vergoeding, maar per zitting wel 620 euro bruto variabele vergoeding.

Lid	Aanwezigheden	Vaste vergoeding	Zitpenning
Christine Claus	4/4	0 euro	2.480 euro
Greta D'Hondt	4/4	0 euro	2.480 euro
Rosette S'Jegers	3/4	0 euro	1.860 euro

FINANCIERING VOOR ONDERNEMERS



KAPITAAL

Of het nu gaat om kapitaal om te groeien of om de balans te versterken, het is als ondernemer van essentieel belang. U kiest niet alleen in functie van uw geldbehoefte, maar ook van de levensfase van uw onderneming. Starters of jonge groeiers hebben vaak nog weinig cashflow en dan ligt het aantrekken van extra aandelenkapitaal voor de hand. Maar ook in een latere fase kan een bijkomende kapitaalinjectie nodig zijn. Denk bijvoorbeeld aan een overname.

PMV is anders dan veel andere kapitaalverschaffers. Zij is een actieve maar geduldige investeerder, heeft geen voorbestemde exitdatum en kan dus jaren samen met een bedrijf aan de toekomst bouwen.



LENINGEN

PMV-bedrijfsleningen zijn financieringsoplossingen op maat voor kmo's en grote ondernemingen. Zij kunnen zowel achtergesteld ('mezzaninefinanciering') als niet-achtergesteld zijn. Zo kan PMV zich steeds complementair opstellen aan andere financiers en het sluitstuk vormen van de financiering.

Daarnaast biedt PMV/z nog een aantal oplossingen voor starters en groeiers voor bedragen tot 350.000 euro.



WAARBORGEN

Waarborgen zijn nuttige instrumenten die PMV vaak gebruikt bij allerlei types bedrijven, van klein tot groot. Zeker voor startende ondernemingen, die vaak zelf geen zekerheden kunnen aanbieden, kan een waarborg hét ultieme duwtje betekenen voor het bekomen van de broodnodige financiering bij de bank. Maar ook grote ondernemingen komen in aanmerking voor zo'n krachtige hefboom. Bovendien biedt PMV bij dergelijke omvangrijke aanvragen ook ondersteuning bij het structureren van het dossier en het overleg met de banken.

FINANCIERING VOOR INFRASTRUCTUUR, VASTGOED & ENERGIE



ENERGIE

PMV cofinanciert de antwoorden op de grote energie-uitdagingen en maakt Vlaanderen zo meer energieonafhankelijk. Dat valt te realiseren met meer alternatieve energieproductie, -efficiëntie en -innovatie.



INFRASTRUCTUUR

In samenwerking met publieke en private partners realiseert PMV infrastructuurprojecten die belangrijk zijn voor de welvaart en het welzijn in Vlaanderen. Het gaat dan, bijvoorbeeld, om wegeninfrastructuur, schoolgebouwen, sportinfrastructuur en publiek vastgoed. Het optimaal vormgeven en structureren van projecten en het correct toewijzen van de risico's, vormen zowel voor publieke als private initiatiefnemers vaak een uitdaging.



ONROEREND ERFGOED

De Vlaamse Erfgoedkuis – een samenwerking tussen PMV en Herita vzw – draagt actief bij aan het veiligstellen van het beschermde of geïnventariseerd bouwkundig erfgoed in Vlaanderen voor toekomstige generaties en ondersteunt anderen met vergelijkbare ambities.



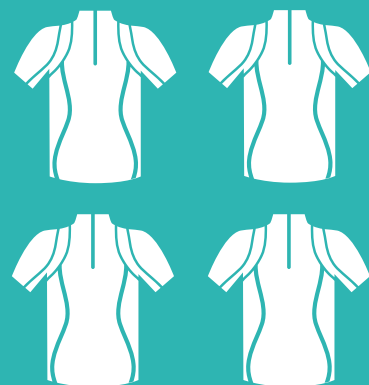
GEBIEDS- ONTWIKKELING

Onze demografie, de transitie van onze economie, de mobiliteit en de hoge maatschappelijke kosten van greenfieldontwikkelingen verplichten Vlaanderen om complexe projecten integraal en gebiedsgericht te benaderen.

PMV vertrekt vanuit de behoefte van de markt om te komen tot een gebiedsgerichte aanpak, met een integratie van verschillende woon- en mobiliteitsoplossingen.

PMV

PMV is een doe- en durfbedrijf dat de toekomst van de Vlaamse economie vormgeeft: PMV ‘doet’ dat als raadgever en ‘durft’ dat als investeerder. PMV financiert beloftevolle ondernemingen van bij de prille start tot en met de groei en internationalisering en realiseert met en voor de overheid, en haar partners, projecten die belangrijk zijn voor de welvaart en het welzijn in Vlaanderen.



126

Werknemers



37

MILJOEN EURO

Geconsolideerd nettoresultaat



594

MILJOEN EURO

Geïnvesteed vermogen



165

MILJOEN EURO

*Investeringsbedrag 2016
(leningen, kapitaal en fondsen)*



1,2

MILJARD EURO

Beheerd vermogen

————— 2016 —————

KERNCIJFERS

Geconsolideerde kerncijfers PMV-groep op 31/12/2016

INSTRUMENTEN

Ondernemerschap is cruciaal voor de toekomst van Vlaanderen. PMV geeft die Vlaamse toekomst mee vorm met aangepaste financieringsformules voor elk beloftevol ondernemersproject, van bij de prille start tot en met de groei en internationalisering.

Financiering voor ondernemers kan echter verschillende vormen aannemen. Bent u bijvoorbeeld een starter met een lang ontwikkelingstraject voor de boeg, waarbij u niet direct inkomsten genereert, dan bent u het beste gebaat bij een deelname van PMV in uw kapitaal. Wilt u de ouderlijke kmo met een vast klantenbestand overnemen, dan is een lening voor u allicht een betere oplossing. Een lening, kapitaal, of een combinatie van beide, we bepalen het graag samen met u in functie van uw dossier.

Bovendien kan PMV ook andere financiers mee over de streep trekken door hun financiering te waarborgen. Op die manier verkleint hun risico en vergroten uw financiële mogelijkheden. Ten slotte neemt PMV ook minderheidsbelangen in private fondsen die op hun beurt investeren in beloftevolle kmo's.

RITTENOVERZICHT

14 INSTRUMENTEN

- › Kapitaal
- › Waarborgen
- › Leningen





KAPITAAL

DIRECTE INVESTERINGEN

Of het nu gaat om kapitaal om te groeien of om uw balans te versterken, het is voor u als ondernemer van essentieel belang. U kiest niet alleen in functie van uw geldbehoefte, maar ook van de levensfase van uw onderneming. Als starter of jonge groeier hebt u meestal nog onvoldoende cashflow. Dan ligt het aantrekken van extra aandelenkapitaal voor de hand. Maar ook in een latere fase kan een bijkomende kapitaalinjectie nodig zijn. Denk bijvoorbeeld aan een overname.

PMV is anders dan andere kapitaalverschaffers. Zij is een actieve maar geduldige investeerder, heeft geen voorbestemde exitdatum en kan dus jaren met u samen aan de toekomst bouwen. Zij zal uw financieringsronde optimaal structureren en daarbij rekening houden met zowel uw noden als met die van mede-investeerdere.

Bij elke investeringsbeslissing zijn voor PMV de impact die u met uw onderneming heeft op de Vlaamse economie, de sterkte van het businessplan, de kwaliteit, de visie en de

inzet van het managementteam de belangrijkste criteria. Want, sterke teams maken het succes van uw onderneming. Wij willen een goed onderbouwd en realistisch businessplan zien en dat grondig evalueren en toetsen op zijn haalbaarheid. Wij kijken onder meer naar het marktpotentieel, waar u het verschil maakt met de concurrentie, het commercieel plan, een realistische inschatting van de kosten, de financiële behoeften en het exitpotentieel.

Zoals elke kapitaalverschaffer investeert PMV om meerwaarde te creëren door ooit weer uit het kapitaal te stappen. Voor PMV moet die meerwaarde zowel financieel als maatschappelijk zijn. Op die manier draagt PMV bij aan de welvaart en het welzijn in Vlaanderen.



LUXEXCEL

Luxexcel, een producent van driedimensionaal geprinte lenzen en optische componenten, haalde in mei 2017 in een tweede kapitaalronde tien miljoen dollar op om zijn verdere groei te ondersteunen. De lenzen van Luxexcel worden niet in laagjes opgebouwd, zoals dat gebruikelijk is bij het 3D-printen.

Luxexcel heeft een alternatieve methode ontwikkeld waarbij men het plastic of de kunststof op een druppelvormige manier aanbrengt en telkens uithardt door het belichten met ultraviolet. Dit procedé heeft het extra voordeel dat er geen nabewerking meer is vereist. PMV stapte in 2015 al mee in de eerste kapitaalronde van het bedrijf en participeert nu opnieuw, samen met de bestaande aandeelhouders en het Californische KLA-Tenor Corporation.



NEWTEC

Newtec werd in 1985 opgericht door twee ingenieurs met een visie: Dirk Breynaert en Jean-Marie Maes. Hun visie heeft geleid tot de creatie van een bedrijf dat een pionier is op het gebied van satellietcommunicatie. De specialisatie in onderzoek en ontwikkeling maakte de weg vrij voor een indrukwekkend overzicht aan innovaties, partnerschappen, standaardisaties en erkenningen van de industrie.

Newtec speelt een cruciale rol in de wereldwijde sector van satellietcommunicatie. Meer dan twee miljard mensen kijken elke dag naar televisiebeelden dankzij Newtec-technologie. Omroepen, satellietoperatoren en telecom-bedrijven over de hele wereld vertrouwen immers op

Newtec-apparatuur om hun digitale televisietransmissieketens uit te baten. Technologische innovatie is de motor achter de sterke groei van Newtec.

Met meer dan driehonderd medewerkers wereldwijd en eigen vestigingen in België, Duitsland, Frankrijk, de Verenigde Staten, Brazilië, Singapore, Dubai en China is Newtec een voorbeeld van internationaal Vlaams succes.

PMV heeft sinds 2012 bijgedragen aan de groei en ontwikkeling van Newtec via een risicodragend investeringskrediet van 16 miljoen euro dat deel uitmaakte van een onderzoeks- en ontwikkelingsproject van meer dan 50 miljoen euro, een zware investering die nu duidelijk haar vruchten begint af te werpen.

Over de periode 2014 tot 2016 realiseerde Newtec een zeer sterke groei met een omzetsijging van 62 % tot 72 miljoen euro.

Samen met Smartfin Capital zet PMV nu een volgende stap om het succes en de verdere groei van Newtec te ondersteunen. De verwachte wereldwijde groei van de satellietcommunicatie-industrie en de introductie van nieuwe producten en applicaties stelt Newtec in staat ambitieuze groeiverwachtingen te koesteren voor de komende jaren.

SmartFin Capital en PMV hebben elk een belang van 26 % in Newtec.



INDIRECTE INVESTERINGEN

Er komt wat kijken bij het opstarten van een bedrijf. Jonge starters en snelle groeiers genereren immers nog onvoldoende cashflow om hun eigen opstart en groei te financieren. Een van de opties is dan het aantrekken van extern kapitaal van risicokapitaalverschaffers.

Er is de experts van PMV dan ook veel aan gelegen om startups die een technologie met impact willen ontwikkelen en/of naar de markt brengen te begeleiden naar de juiste financieringsmix, samen met andere, private partners. Hiervoor heeft zij onder meer ARKImedes opgestart, waarbij naast elke euro die PMV via de ARKImedesregeling in een risicokapitaalfonds investeert, er minstens één euro private middelen dient ingebracht te worden. Het zijn deze risicokapitaalfondsen die uiteindelijk investeren in starters en kmo's. Het beheer geschiedt door private beheerders. Op deze manier activeert PMV het beschikbare risicokapitaal in Vlaanderen teneinde de zogenaamde *first equity gap* te dichten. Maar PMV heeft niet alleen oog voor de financiering van starters in hoog-technologische sectoren, ook voor de financiering in een latere levensfase van een kmo, waaronder scale-ups, heeft zij aandacht.

Een studie van professor Sophie Manigart aan de Vlerick Management School heeft al aangetoond dat de ARKImedesregeling als een krachtige hefboom werkt voor het ophalen van bijkomende private financiering voor starters en kmo's. Eén euro van ARKImedes leidde tot maar liefst 7,3 euro totale externe financiering, waarvan 4,4 euro aandelenkapitaal. Tevens heeft de ARKImedesregeling een positieve impact op de creatie van nieuwe economische activiteiten in Vlaanderen en is alzo een motor voor toekomstige werkgelegenheid.

QBIC

Voor ondernemerschap binnen de academische wereld richtte PMV via de ARKImedesregeling in 2012 samen met de Vlaamse kennisinstellingen en een aantal private investeerders Qbic op. Dit interuniversitair zaai- en risicokapitaalfonds investeert in spin-offs van de universiteiten van Antwerpen, Brussel en Gent, van hun geassocieerde hogescholen, universitaire ziekenhuizen en tevens van VITO. Het eerste Qbic-fonds heeft 40,7 miljoen euro kapitaal onder beheer en heeft achttien kwalitatief hoogstaande universitaire spin-offs gefinancierd.

Na minder dan vijf jaar hadden zij samen al bijna driehonderd arbeidsplaatsen gecreëerd met internationale aanwezigheid en uitstraling. De kwaliteit van deze portefeuille wekte ook de interesse op van internationale spelers, met belangrijke buitenlandse investeringen tot gevolg. Zo tekende op 17 mei 2016 de Japanse marktleider in drone-management en systeemintegratie Terra Drone, samen met PMV en Qbic, in op de tweede financieringsronde van VITO-start-up Unify. Als direct gevolg van deze investering zal Unify groeien tot ruim veertig medewerkers tegen eind 2018. Ook de succesvolle verkoop van Multiplicom, een spin-off van de Universiteit Antwerpen en het VIB, aan het Amerikaanse Agilent Technologies, wijst op de kwaliteit van de Qbic-portefeuille.

Omwille van dit succes lanceerden de oorspronkelijke initiatiefnemers, aangevuld met een aantal nieuwe privé-investeerders, eind 2016 een tweede fonds, Qbic II. Het startkapitaal bedroeg 40,4 miljoen euro. Ook in dit tweede Qbic-fonds waren PMV en haar federale evenknie FPIM als hoeksteeninvesteerders van de partij, elk voor 10 miljoen euro. BNP Paribas Fortis, KBC en ING herbevestigden eveneens hun vertrouwen in het interuniversitaire spin-

off-model van Qbic. Tevens zet een groot aantal privé-investeerders hun schouders onder dit initiatief, zowel financieel als met hun knowhow uit het bedrijfsleven.

VECTIS

Een voorbeeld van een fonds dat onder meer met ARKImedesmiddelen investeert in kmo's in een latere levensfase is het Aalterse Vectis. Dat is een onafhankelijke investeringsgroep die participeert in veelbelovende Vlaamse ondernemingen met een sterk en ambitieus management.

Vectis leverde al mooie verkopen op. Zo kon ARKImedes-Fonds II begin 2016 rekenen op de exit-uitkeringen van de verkoop van Drukkerij Bulckens uit Herenthout aan het eigen management en Fin.co. Drukkerij Bulckens is een van de belangrijkste spelers in de onlinedrukkerijmarkt in België en realiseerde in 2016 een omzet van ongeveer 15,2 miljoen euro. Door gebruik te maken van zelfontwikkelde software is het bedrijf in staat om via haar onlineplatform 'ZwartopWit.be' een groot aantal kleine drukopdrachten efficiënt te verwerken, met lage prijzen en korte leveringstermijnen. Vectis zat al sinds 2011 in Drukkerij Bulckens en creëerde dankzij zijn ondersteuning bij de verdere expansie van de drukkerij heel wat meerwaarde. Zo werkte Vectis actief mee aan de uitbouw van de managementstructuur en het op punt stellen van de rapporteringssystemen. Met het extra kapitaal investeerde de drukkerij ook flink in het machinepark en vergrootte het de opslag- en productieruimten. Dit zorgde mee voor een positief effect op de werkgelegenheid. Eind 2016 stelde Drukkerij Bulckens al zevenenzeventig mensen tewerk.

Het bovenstaande is maar een greep uit de vele investeringsfondsen en bedrijven die dankzij de kapitaalinvesteringen van PMV, al dan niet via de ARKImedesregeling, hun ambitieuze plannen konden en kunnen verwezenlijken.

Nog steeds volgens professor Manigart, heeft de ARKImedesregeling dan ook een belangrijke bijdrage geleverd aan het ondernemerschap in Vlaanderen. Ambitieuze, seriële ondernemers hebben immers mede dankzij ARKImedes nieuwe, beloftevolle bedrijven opgericht en uitgebouwd, zoals Cartagenia, Clear2Pay, CMOSIS en NG Data. En sommige succesvolle ondernemers zijn nu ook actieve financiers of coaches geworden, die op hun beurt jonge starters ondersteunen of investeren in risicokapitaalfondsen. Denk maar aan de Clear2Pay-oprichters Michel Akkermans (Volta Ventures) en Jurgén Ingels (Smartfin Capital) of aan Davy Kestens (SparkCentral) en aan Pieterjan Bouten en Louis Jonckheere (Showpad), die nu gedreven Vlaamse starters wegwijs maken in Silicon Valley.

Om in de toekomst naast risicokapitaalinvesteringen in Vlaamse start-ups ook in scale-ups (de zgn. *second equity gap*) te kunnen investeren, werd het toegezegde kapitaal van het tweede ARKImedesfonds, na beslissing van de Vlaamse regering in juli 2016, bijkomend verhoogd met 50 miljoen euro tot 210 miljoen euro. Zo kunnen deze scale-ups langer gefinancierd en internationaal uitgebouwd worden, wat zowel de financiële opbrengst als de maatschappelijke impact ten goede zal komen. PMV investeerde een deel van deze nieuwe middelen onder meer in Fortino Capital, dat scale-ups financiert en hen ondersteunt om hun activiteiten internationaal op te schalen.





DUCO SICKINGHE
Managing Partner Fortino

— *interview* —

MET DUCO SICKINGHE OP DE SOFA

Een man met een mening, zo kun je Duco Sickinghe van durfkapitaalverstrekker Fortino wel omschrijven. Sympathiek, zeg maar aimabel, bescheiden en zacht in zijn bewoordingen, genuanceerd. Het siert hem. Na een lange carrière als topmanager bij bedrijven als Telenet is hij bereid om zijn inzichten te delen met de jonge en minder jonge ondernemers die bij Fortino aankloppen voor kapitaal.

Maar hoe zacht Duco Sickinghe zijn mening ook formuleert, er gaat autoriteit vanuit. Je legt ze niet snel naast je neer, omdat je weet dat ze weloverwogen is, ontstaan vanuit ervaring, getoetst aan de werkelijkheid van ondernemingen in België, Nederland en ver daarbuiten.

Een gesprek over PMV, smart money, het kaf en het koren, en het schoonmoedergehalte van de ideale investeerder.

DE ROL VAN PMV

Fortino speelt net als andere durfkapitalisten een belangrijke rol voor de economie van Vlaanderen en België. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met PMV, dat Fortino

van extra kapitaal voorzagt toen het bedrijf in 2016 zijn investeringsfonds met extra middelen wou spijzen. Dankzij PMV bracht Fortino zijn investeerbaar kapitaal op net geen 77 miljoen euro.

Duco Sickinghe is lovend over zijn investeringspartners bij PMV. “PMV beschikt over een breed team aan investeringsprofessionals, en ook experten voor verschillende industrieën en domeinen. Zij lenen geld aan ondernemingen, verstrekken waarborgen, en doen dat niet alleen rechtstreeks maar ook onrechtstreeks in samenwerking met private fondsen zoals Fortino in een soort duorol. Zo krijg je een mooi versterkend effect, een vermenigvuldiging van de middelen die tot bij de Vlaamse ondernemers vloeien. Als zulke spelers kunnen helpen om de miljarden die op spaarrekeningen staan en in pensioen- en andere fondsen zitten, te activeren – er ‘smart money’ van maken – kunnen we onze economie laten groeien en wereldwijd successen boeken.”

MEER DAN GELD

Wie er nog wel vaart bij de activiteiten van PMV en partners zoals Fortino, is uiteraard de Vlaamse ondernemer. Want die heeft middelen nodig om zijn bedrijf te laten groeien, vaak in een internationale context. “Maar ondernemers hebben nood aan meer dan geld alleen”, zo weet Duco Sickinghe. “Ze zoeken medestanders die klaarstaan

met advies. Vooral de bezielers van een bedrijf, de CEO en zijn team van vertrouwelingen, kunnen een klankbord af en toe heel goed gebruiken. Daarvoor de juiste partner zoeken is een van de belangrijkste beslissingen. De vraag ‘met wie ga ik in zee’ moet eigenlijk zwaarder wegen dan ‘waar vind ik geld’. Welke expertise krijg ik bij mijn investeringsgeld, moet een ondernemer zich afvragen. Investeerders als Fortino komen bij jou op de sofa zitten en gaan echt met jou in dialoog. Wij zijn best wel aanwezig, niet op het praktische of dagelijkse niveau, maar wel aan de top van het bedrijf waar de toekomst uitgestippeld wordt en de cruciale beslissingen genomen worden. Wij beslissen niet zelf, maar houden bedrijfsleiders een spiegel voor. Het gaat om een mens-tot-mensrelatie en dus moet er een klik zijn. Als het moeilijk gaat in je huishouden, komt je schoonmoeder op bezoek, durf ik weleens gekscherend meegeven. Wie wil je dat dat is? Denk daar goed over na vooraleer je met een investeerder in zee gaat.”

GEEN AMERIKAANS MODEL

Duco Sickinghe en zijn investeringsmanagers omschrijven hun rol in termen van betrokkenheid. “Je moet de CEO helpen om een compleet beeld van zijn wereld te krijgen, zonder vervorming, zonder blinde vlekken. Dat is onze grootste opdracht. Samen naar de juiste informatie kijken, leidt heel waarschijnlijk tot de juiste strategische keuzes.” Vanuit die visie is Fortino aanwezig bij zijn bedrijven. “Wanneer het ertoe doet. Liefst buiten de klassieke raad van bestuur, bij voorkeur voor een goede losse babbel. Onze aanpak is intensief en persoonlijk, helemaal anders dan bij veel van onze Amerikaanse collega’s die vanuit een groot fonds honderd of meer bedrijven elk een bedrag van 2 tot 3 miljoen toestoppen vanuit het idee dat er wel een paar bij zullen zijn die het supergoed doen. Bij Fortino lopen heel wat teamleden rond die zelf managers geweest zijn, waardoor we nu uitstekend andere managers kunnen onder-

steunen. Zie het als bij een voetbalwedstrijd. De kracht van je spelers en het teameffect, die zaken zijn belangrijk. Bij een bedrijf is dat niet anders. Iedereen kan een voetbal kopen, maar het gaat erom hoe je de bal rondspeelt. Wat is je inzet en persoonlijke motivatie? Persoonlijke gedrevenheid, daar kijk ik altijd heel erg naar bij bedrijven. Wie is de eigenaar van een bepaalde uitdaging of opportuniteit? Wie gaat er echt gewicht in de schaal gooien om dingen te realiseren? Vandaar het belang van zaken als leiderschap. Dat is een sterkte die je in voldoende mate wilt terugvinden bij het team dat een bedrijf groot kan helpen maken. Misschien moet een bedrijf niet zozeer goed kunnen verkopen en producten maken, maar gewoon goede mensen rekruteren om het echt te maken.”

INTUÏTIE

De frontman van Fortino twijfelt er niet aan dat er genoeg zaaikapitaal te vinden is om goede ondernemingen – of beloftevolle ondernemers – op weg te helpen. Wie niet aan startkapitaal raakt, moet zichzelf een paar harde vragen durven stellen. “Ik denk dat de goede mensen en projecten allemaal geld vinden. De vraag is of mindere projecten een dienst wordt bewezen door ze te gemakkelijk van financiering te voorzien. Het kaf moet in het begin van het koren gescheiden worden, dat is in ieders belang. Zonder dat één weigering, bijvoorbeeld vanwege Fortino, al meteen betekent dat een project gedoemd is tot mislukken. Vooreerst is onze capaciteit om investeringen te doen zeker niet onbeperkt, waardoor we verplicht selectief zijn. Daarnaast vergeten ondernemers soms te gemakkelijk dat er aan onze kant een flinke portie subjectiviteit speelt. Misschien dat wij iets gemist hebben. Dat overkomt ons. Wij hebben in sommige bedrijven niet geïnvesteerd, die later succesvol bleken te zijn. Dus we zijn heel bescheiden in ons afwijzen van kandidaten.”

Hoe dan ook moet elke ondernemer de confrontatie met potentiële aandeelhouders vooral zien als een bijzonder waardevolle uitnodiging tot introspectie. “Feedback geven staat absoluut centraal in de relatie die Fortino met zijn bedrijven heeft. Hoe ik dat concreet doe? Bij ondernemingen die zich willen onderscheiden van hun concurrenten door een gedifferentieerd aanbod, zeg ik bijvoorbeeld: we nemen het businessplan, leggen het bij de concurrentie neer, en kijken dan of die jouw aanbod makkelijk kan kopiëren. Dat confronteert de ondernemer met een cruciale vraag: hebben wij in ons bedrijf iets dat uniek is en dat we kunnen volhouden?”

Voelt iemand met de track record van Duco Sickinghe intuïtief aan of een ondernemersteam dat unieke heeft? “Ik hoef daar vaak niet naar te graven. Het is meestal heel snel duidelijk. Hoe eenvoudiger het idee, hoe krachtiger het overkomt. Jeroen De Wit, de man achter Teamleader, kwam bij ons langs en kon in goed dertig seconden samenvatten wat zijn bedrijf zo bijzonder maakte. Hij had het op dat moment zelf nog niet volledig doorgerekend en op papier gezet. Maar daarbij konden wij mooi helpen. De beslissing om te investeren was dus snel genomen – er was overduidelijk een win-winsituatie.”

BOEIEND

De focus van Fortino ligt bij vervolginvesteringen. “Als investeerder kijken wij naar spelers die al wat tractie beginnen te krijgen en ambities hebben om door te groeien tot het volgende niveau – men spreekt vaak van *upscalen* in het jargon. Zulke organisaties hebben meestal bedragen nodig van 1 tot 2 miljoen, in sommige gevallen met uitschieters tot 5 miljoen euro. Dat is in Vlaanderen en België, net als in Nederland, een moeilijke fase die ik de traditionele *venture capital* fase noem. Fortino is precies daarin gespecialiseerd.”

En de nabije toekomst heeft nog meer in petto voor Fortino. “Naast ons eerste fonds, gericht op vroege groei, willen we er nu een tweede opstarten, gericht op de doorgroeifase bij grotere bedrijven. Want we hebben in de Benelux steeds meer ondernemingen die grotere investeringsbehoeftes hebben, van 5 tot 25 miljoen euro. Een leuk segment voor ons, want daar wordt de expertise van het Fortinoteam extra relevant. Bij kleinere bedrijven gaat het succes nog voor een belangrijk deel mee met het aanslaan van een product of dienst. Bij grotere bedrijven gaat het meer om kennis en kunde op managementvlak.”

DIGITALE REVOLUTIE: DE CLOUD

Fortino focust op twee soorten bedrijven: technologie-bedrijven die diensten vanuit de cloud aanbieden. En klassieke bedrijven die toe zijn aan de vernieuwing van hun processen. Duco Sickinghe is een absolute fan van de mogelijkheden die software in de cloud vandaag biedt voor die laatste. “Het is onwaarschijnlijk wat aan nieuwe mogelijkheden ontstaat voor organisaties die hun systemen willen vernieuwen. Als je software uit de cloud koopt, bijvoorbeeld om je verkoopprocessen te digitaliseren, dan importeer je meteen de kennis en kunde van een heel grote klantenbasis, op een veel goedkopere manier dan vroeger toen bedrijven zelf software op maat lieten maken. En je krijgt automatisch updates, het inherente innovatieniveau is hoog en blijft constant. Ik zie dat als een grote revolutie: ook traditionele bedrijven die tastbare producten maken, krijgen nu toegang tot software die hen anders leert functioneren.”

EXITS

Ook wanneer u helemaal nog niet van plan bent om te stoppen met uw bedrijf, is het aan te raden om uw exitstrategie alvast klaar te hebben. Dat betekent niet dat u moet anticiperen op het overlijden van uw dromen, maar wel dat u goed moet plannen, zodat u bent voorbereid op het moment dat de omstandigheden goed zijn of wanneer u zelf klaar bent om iets anders te gaan doen.

Bij zo’n exit nemen de aandeelhouders van een onderneming afscheid van hun investering met het oog op financieel rendement. Zo’n exitstrategie kan bestaan uit een beursgang, de onderhandse verkoop van een deelneming aan een andere partij of een herkapitalisatie van het bedrijf.

Trouwens, ook risicokapitaalfondsen die instappen in een bedrijf, doen dat meestal alleen wanneer het businessplan een duidelijke exitstrategie bevat. Dat geldt natuurlijk ook voor een investeringsmaatschappij als PMV, ook al gaat zij niet voor de snelle winst, maar wel voor een investeringshorizon op de langere termijn met impact op de Vlaamse economie.

Hoe succesvoller onze bedrijven, des te mooier de financiële en maatschappelijke meerwaarde voor PMV en Vlaanderen.

ESATURNUS

We staan er weinig bij stil, maar chirurgen (en verplegers) nemen in de operatiekamer vaak beslissingen die het verschil maken tussen leven en dood. Het is dus van het grootste belang dat de medische staf kan handelen op basis van de meest accurate informatie.

De technologie van eSATURNUS biedt een oplossing door videobeelden en andere medische gegevens samen te brengen op één netwerkplatform, dat medisch personeel toelaat om deze informatie te beheren in real time. Op deze manier ligt de slimme digitale operatiekamer binnen handbereik.

Het bedrijf ontstond in 2007 uit een samenwerking tussen ingenieurs en chirurgen van de universiteiten van Leuven en Oxford. Het kon, mede dankzij financiering van PMV, doorbreken in het buitenland en is ondertussen actief in meer dan tien landen, zowel in Europa als daarbuiten.

In augustus 2016 nam Sony Europe Ltd. eSATURNUS over. eSATURNUS werd onderdeel van het departement Medical Solutions binnen Sony en daarmee is het bedrijf helemaal klaar om wereldwijd door te breken met hoogtechnologische toepassingen die het verschil maken voor de patiënt.

MULTIPLICOM

Eind december 2016 kondigde het beursgenoteerde Agilent Technologies Inc. aan dat het een definitieve overeenkomst had gesloten voor de overname van Multiplicom. Agilent nam Multiplicom uiteindelijk over in januari 2017 voor circa 68 miljoen euro in contanten.

Multiplicom werd opgericht in 2011 als een spin-off van de Universiteit Antwerpen en VIB. Investeerdere van het eerste uur waren Gimv, PMV, Qbic, RMM, Universiteit Antwerpen en VIB.

Vanuit zijn hoofdkantoor in Niel ontwikkelt, produceert en commercialiseert Multiplicom moleculaire diagnostische tests in kitvorm, die gepersonaliseerde geneeskunde mogelijk maken. Met deze tests kunnen klinische laboratoria DNA-varianten opsporen die geassocieerd worden met een genetische aanleg of ziekte. Deze tests maken het ook mogelijk om de behandeling van kanker aan te sturen en aangeboren afwijkingen vroeg in de zwangerschap op te sporen.

De Amerikaans overnemer Agilent is dan weer toonaangevend op het vlak van de levenswetenschappen, diagnostica en chemische toepassingen. De onderneming werkt met klanten in meer dan honderd landen en levert instrumenten, software, diensten en verbruiksgoederen voor de complete workflow in laboratoria.

Agilent genereerde in het boekjaar 2016 een omzet van 4,2 miljard dollar en stelt wereldwijd ongeveer twaalfduizend vijfhonderd mensen tewerk. Multiplicom stelde ongeveer negentig mensen tewerk, die ook allemaal een baan kregen aangeboden bij Agilent.

PUNCH POWERTRAIN

In maart 2016 sloten de aandeelhouders van Punch Powertrain, waaronder PMV, een exclusieve overeenkomst af met de Chinese groep YinYi om alle aandelen van het Limburgse bedrijf te verwerven, waarbij de onderneming werd gewaardeerd op maar liefst 1 miljard euro.

Punch Powertrain is een producent van transmissies en hybride systemen voor wagens, met hoofdzetel in Sint-Truiden. Sinds Gimv, LRM, Capricorn Venture Partners en de Vlaamse investeringsmaatschappij PMV investeerden in Punch Powertrain in 2009/2010 vervijfvoudigde de omzet tot boven de 500 miljoen euro. Tezelfdertijd groeide het aantal werknemers van honderd tachtig tot meer dan duizend tweehonderd voltijdse equivalenten, waarvan zeshonderd in Sint-Truiden (en driehonderd in O&O). Ook het klantenbestand werd enorm uitgebreid en het productenaanbod verruimd.

Vandaag wijst het goed gevulde orderboek op het enorme aantal voertuigen dat in de komende jaren zal worden geproduceerd met de transmissies van Punch Powertrain, wat het bedrijf nog meer vleugels zal geven. Bovendien wil Punch Powertrain verder innoveren en is het momenteel zijn productiecapaciteit aan het uitbreiden, zowel in China als in Sint-Truiden.

De YinYi Group, in 2014 goed voor een jaaromzet van 7,6 miljard euro, is een conglomeraat van bedrijven die actief zijn in een brede waaier van sectoren, waaronder mijnbouw, de productie van auto-onderdelen en vastgoedontwikkeling. Daarmee is YinYi een van China's top 500-bedrijven.

De verkoop had geen gevolgen voor de lokale verankering in Limburg en voor de medewerkers in Sint-Truiden. Wel integendeel, Punch werft aan. In 2016 kwamen er tweehonderd vijftig medewerkers bij om aan de groei te kunnen voldoen. Voor 2017 zijn er vierhonderdvijftig nieuwe vacatures.

VAC DE MEANDER

In 2016 realiseerde PMV ook met het vastgoedproject De Meander – sindsdien in aanwezigheid van zijn nazaten herdoopt tot het Herman Teirlinckgebouw – een mooie exit.

Twee jaar eerder gunde PMV de realisatie van deze nieuwe huisvesting voor de Vlaamse ambtenaren op de site van Thurn & Taxis aan de Extensagroep. De 2.600 Vlaamse ambtenaren die nu nog zijn gehuisvest in het Boudewijn- en Phoenixgebouw zullen verhuizen naar dit nieuwe, duurzame pand, dat beter is aangepast aan de huidige noden van de Vlaamse administratie. Bovendien is de huurprijs maar liefst 4 miljoen euro goedkoper dan vandaag.

Al in april 2015 sloten PMV en Extensa een akkoord over deze co-investering. Extensa richtte hiervoor de nv VAC De Meander op. Deze vennootschap verwierf de rechten op het terrein waarop uiteindelijk het Herman Teirlinckgebouw wordt opgericht, met een oppervlakte van circa 48.000 m². PMV cofinancierde de aankoop van het terrein en in september van datzelfde jaar stapte zij ook in het kapitaal van de nv VAC De Meander. Daarmee verwierf PMV 49 % van de aandelen. De bouwwerken zelf worden gefinancierd door een syndicaat van banken.

Omwille van de lage rentevoeten en de schaarste aan vastgoed met een goede ligging en huurcontracten op de lange termijn, ontstond er grote belangstelling van binnen- en buitenlandse investeerders om VAC De Meander over te nemen. En, er werden topprijzen vermeld.

Extensa en PMV beslisten daarop om niet te wachten op de oplevering van het gebouw en stelden de internationale vastgoedmakelaar Cushman & Wakefield aan om het nog tijdens de bouwwerken te verkopen. Meer dan honderd

potentiële investeerders uit binnen- en buitenland passeerden de revue en maandenlang voerde men exclusieve gesprekken met een Koreaans fonds. Maar, wanneer de transactie voor 99 % was uitgewerkt, staken de terreuraanslagen in Brussel en Zaventem definitief stokken in de wielen. De deal sprong af.

Extensa en PMV zagen zich dus verplicht om de procedure te herstarten, deze keer exclusief met een gekende Europese partij, Basler Verschicherung (Baloise Belgium, Basler Leben, Basler Lebensversicherung AG en Baloise Luxembourg). Deze Zwitserse verzekeraar was trouwens al goed verankerd in België. Eind 2016 was de deal rond en kwam een dubbele transactie tot stand. Na de oplevering van het gebouw zal Baloise in 2017 de projectvennootschap VAC De Meander overnemen. Ondertussen droeg PMV nog in 2016 haar aandelenpakket van 49 % over aan medeaandeelhouder Extensa.

Uiteindelijk heeft deze vruchtbare samenwerking voor beide partijen een mooie winst opgeleverd. PMV is Extensa en Baloise dan ook heel erkentelijk voor de immer constructieve houding tijdens de onderhandelingen.



WAARBORGEN

Als ondernemer stapt u voor de financiering van uw zaak doorgaans naar de bank. U legt daar een sterk dossier neer, maar toch kan het gebeuren dat de bank geen krediet toekent. Want, ondanks dat ze misschien toch gelooft in uw project, vindt zij dat er een gebrek is aan zekerheden.

In dat geval biedt PMV u een goede oplossing. Door het verstrekken van een waarborg verlaagt het risico voor uw bank en verhoogt uw kredietwaardigheid.

Een waarborg tot 1,5 miljoen euro kan tot 75 % van het onderliggende krediet dekken aan een zeer aantrekkelijke waarborgpremie. Vraag ernaar bij uw bank of leasingmaatschappij, want de aanvraag verloopt via hen. PMV werkt samen met achttien financiële instellingen. Hierdoor kunt u terecht bij meer dan duizend kantoren in Vlaanderen.

Waarborgen boven 1,5 miljoen euro kunnen tot 80 % van het onderliggende krediet dekken aan een marktconforme premie. Alle kredietvormen komen in aanmerking. Ook hiervoor kunt u niet alleen terecht bij uw bank, maar ook rechtstreeks bij PMV. Voor dergelijke grote dossiers biedt PMV u ook ondersteuning bij het structureren van uw dossier en het overleg met de banken.





Balls & Glory: “We have the balls, you make the glory”

BALLS & GLORY

Vooruitkijken door terugkijken en dat integreren in een helder foodconcept waarmee je de wereld wil veroveren? Het klinkt ambitieus, maar uit de mond van Wim Ballieu is het bijna een vanzelfsprekendheid. Maar zoals dat gaat met de meeste dingen die op het eerste gezicht vanzelfsprekend lijken, is ook Balls & Glory het resultaat van vallen en terug rechtkrabbelen. En vooral teruggaan naar de roots. Een gesprek.

In 2012 startte Balls & Glory als pop-uplunchrestaurant in Gent met handgerolde gehaktballen met de beste seizoensgebonden ingrediënten. Ondertussen staat de teller al op zes restaurants, onder andere in Antwerpen, Leuven, Eindhoven en twee in Brussel. In 2025 zouden er dat vijftig moeten zijn, waarvan één in de Big Apple. Binnen het Balls & Glory-concept van ‘slow food, fast served’ wordt ook alles gelinkt aan dit visiepunt, zoals Wim Ballieu het noemt: “Als er iemand van mijn partners afkomt met een voorstel of een nieuw idee, dan stel ik mij altijd de vraag: gaat ons dit helpen om tegen 2025 ons doel te bereiken?” Het is een uitspraak die hem typeert: recht op zijn doel af, maar niet ondoordacht. En ook iemand die publiekelijk stelling durft in te nemen, zelfs al gaat het bijvoorbeeld om een voor de horeca gevoelig onderwerp zoals de halfslachtige invoering van de witte kassa.

Het zaadje van wat ondertussen al een serieuze plant is, kiemde al vrij vroeg in de zaak van zijn ouders. Zij vormen ook de rode draad door zijn carrière, zij het niet altijd even bewust: “Toen ik een jaar of 19 was, vond ik hen heel ouderwets, maar als ik er nu op terugkijk, moet ik toegeven dat ze net heel vooruitstrevend waren. Mijn pa ging onder andere in Zwitserland charcuterie-opleidingen volgen. Toch een unicum in die tijd.”

B.A. BARACUS

I love it when a plan comes together. De associatie met de lijfspreuk van een van de bekendste series van de jaren ‘80 is snel gemaakt als je B.A. op de site van Balls & Glory ziet pronken. Toeval of niet, het vat het *glory*-verhaal ook zo’n beetje samen. Of het nu gaat om de periode in de slagerij van zijn ouders, de harde leerschool in de Golfclub in Latem, de eigen weg die hij insloeg met zijn catering-bedrijf Alfin of zijn latere periode bij cateraars als Horeto en Gourmet Invent, allemaal vormden ze de laagjes die uiteindelijk uitmondde in dit concept.

Anders gezegd, uit elke periode haalde hij wel iets nuttigs voor Balls & Glory: nadenken over cijfers – want een kok is een gevaarlijke ondernemer als hij altijd voor het beste gaat – en leren denken in concepten en uitwerken van succesvolle formats (met felicitaties van Peter Goossens), maar altijd met zijn ‘roots’ als brede onderlaag. “Wat er thuis werd en wordt gedaan, wat voor een schat aan kennis en vakmanschap is dat eigenlijk niet? En waarom zouden we dat niet kunnen *scalen*? Waarom kan ik geen combinatie maken van de Alfinlifestyle, de operationele omvang van Gourmet Invent en de authenticiteit van mijn ouders? Daar gaat het mij vooral om.” Of zoals hij zelf schrijft op zijn blog: een format dooraderd met het erfgoed van de Belgische *slow food*, de wilskracht van het West-Vlaamse ondernemen en de schoonheid van de hedendaagse lifestyle.

DUIDELIJKE FORMAT

Het advies dat hij op een bepaald moment kreeg om een Vlerickcursus te volgen leerde hem ook om contractueel alles in een duidelijke format te gieten om de groei verder uit te rollen: “We gaan eigenlijk lokale *joint ventures* aan

in een fifty-fifty-overeenkomst die we binden aan één servicecenter. Een beetje als een franchisingovereenkomst, maar dan net iets transparanter, want het is daar dat het in veel van die modellen hapert, de transparantie. Uiteindelijk moet de klant zich thuis voelen. De hospitality moet er zijn en dat gevoel wordt nog altijd het beste gecreëerd door iemand die werkt alsof het zijn eigen zaak is. Vandaar dat wij tegen onze partners zeggen, We have the Balls, you make the Glory.” Voor de uitbreiding in Brussel en Leuven kon Balls & Glory rekenen op bankfinanciering én op de waarborgen van PMV/z.

INTERNATIONALISERING

Voor 2017 staat voorlopig één nieuw restaurant gepland in Amsterdam. Over wat daarna het beste pad is naar 2025, is Wim op dit moment hard aan het nadenken: “Als ik een voorspelling mag doen, maar dat is altijd gevaarlijk, dan denk ik dat het merk Balls & Glory in de toekomst nog altijd 100 % mijn eigendom zal zijn. Ik zou dat ook graag zo houden omdat mijn concept mij heel dierbaar is. Dat is bijna mijn kind.”

Door de snelle groei heeft hij ook wel ‘zijn pere gezien’, en beseft hij hoe belangrijk het is om de inspirator te zijn en zijn roots te ‘delen’ met zijn medewerkers. “Want daar ging het ook over bij onze groei, hoe komt het dat niemand mijn roots begrijpt? Wel, misschien omdat niemand die ooit gezien heeft.” Sindsdien vormt de boerderij van zijn grootouders het jaarlijkse decor om iedereen van het team onder te dompelen in de Balls & Glory-spirit.

Ongetwijfeld wordt het nog een hobbelig parcours voordat de Belgische handgedraaide bal in de New Yorkse magen belandt. Het enthousiasme en het vertrouwen in de toe-

komst is er echter niet minder om, of zoals Wim een vriend van hem citeert: “If you can make it in Belgium, you can make it anywhere.”



SUS CAMPINIAE

Noordvlees Van Gool is een in 1955 opgericht Kalmthouts familiebedrijf dat actief is in de varkenssector. Over de jaren heen zorgden verschillende investeringsgolven ervoor dat het bedrijf kon vernieuwen tot een moderne specialist in varkensvlees. Met een hardbochten licentie om te exporteren naar China kwam de nood om te investeren in extra slachtcapaciteit. Noordvlees Van Gool kreeg van PMV een mezzaninelening én waarborgen om zijn groei en verdere ambities te helpen financieren.

Noordvlees Van Gool koopt varkens, slacht die in zijn eigen slachthuizen in Kalmthout en Oevel en commercialiseert vervolgens het vlees. Het bedrijf kan meer dan drie miljoen varkens per jaar slachten, zo'n 35 % van de totale slachtcapaciteit in België. "Op Europees vlak behoren we niet tot de allergrootste, maar we zitten wel vooraan in het peloton van de middelgrote bedrijven in onze sector", verklaart CEO Dirk Nelen. "In België behoren we zonder meer tot de top." Noordvlees Van Gool heeft de jongste jaren een mooi verhaal geschreven en werkt gestaag verder aan zijn expansie. De lening van PMV is een belangrijk onderdeel van het groeiplan tot 2020 dat vandaag – ook dankzij het vertrouwen van de diverse investeerders – mooi op koers zit.

HET VIJFDE KWARTIER

Begin 2016 is Noordvlees Van Gool erin geslaagd een licentie te bekomen om zijn varkensvlees naar China te exporteren. In België beschikken welgeteld twee spelers over zo'n vergunning. Ze zorgde voor een aanzienlijke verruiming van het exportgebied van de vleesspecialist. "We commercialiseren de bulk van ons varkensvlees in Europa: 30 % in België, 30 % in Duitsland, 30 % in het voormalige Oostblok, en dan nog 10 % in een paar andere landen. Maar de bijproducten, het vijfde kwartier zoals dat in de sector heet, exporteren we naar Azië, vooral China." Dirk Nelen spreekt over de zogenaamde vierkantsverwaarding. "Dat is de kunst om het juiste onderdeel van het varken op de juiste plaats in de wereld te vermarkten, daar waar je de beste prijs krijgt. Vers vlees blijft in Europa. Darmen en magen moeten naar Azië. Koppen en poten worden het meest gesmaakt in China."

Hoewel vierkantsverwaarding voor de beste marges zorgt, is het niet zo evident om wereldwijd te exporteren. "Om te mogen exporteren naar bepaalde landen moeten varkensslachterijen een licentie hebben. Die krijg je niet zomaar. De aanvraag gaat altijd gepaard met zeer strenge inspecties van de betrokken voedselagentschappen. Het Chinese voedselagentschap CNCA bijvoorbeeld stuurt een uitgebreid inspectieteam om het bedrijf van binnen tot buiten te inspecteren, zowel op de vloer als documentair. De



DIRK NELEN
CEO Noordvlees Van Gool

slaagkans is echt niet zo groot. Het bedrijf moet technologisch hoogstaand zijn en onberispelijk inzake hygiëne. Ook de documenten moeten aan de strengste eisen voldoen."

De CNCA-vergunning heeft al op heel korte termijn tot aantoonbaar positieve resultaten geleid voor Noordvlees Van Gool. "De rentabiliteit van ons bedrijf is zeer gunstig geëvolueerd ten opzichte van het verleden. 2016 was een heel winstgevend jaar omdat we effectief konden beginnen met dit nieuwe luik in onze export. Het vormt een zeer belangrijke bouwsteen voor onze langetermijnvisie: we kunnen onze investeringen en ons groeitraject hierop afstellen."

HET VARKEN VAN DE KEMPEN

Onder meer het vooruitzicht van de Chinese markt heeft Noordvlees Van Gool ertoe gebracht om al in 2013 een joint venture op te starten met de groep Vanden Avenne. "Onder de naam Sus Campiniae, wat Latijn is voor varken van de Kempen. We bouwden samen het nieuwe slachthuis van Oevel, dat in februari 2017 in gebruik werd genomen. We hebben daar een extra capaciteit van 2 miljoen varkens per jaar." Het project vereiste een investering van 30 miljoen euro. Meteen een van de redenen waarom PMV als investeerder ten tonele verscheen: zo'n inspanning alleen met geld van de banken en waarborgvennootschappen gefinancierd krijgen was moeilijk. Het risico werd voor hen iets te groot om comfortabel te zijn. "Dus gingen we met PMV praten", zegt Dirk Nelen.

SAMENWERKING MET PMV ALS KAPSTOK

Noordvlees Van Gool heeft een groeitraject voor ogen, hun zogenaamde Plan 2020, waarvoor ze beroep wilden doen op PMV. "De samenwerking met PMV is voor ons een kapstok. Om ons Plan 2020 te realiseren, inclusief de

bouwplannen in Oevel, hadden we extra bedrijfskapitaal nodig. We hebben PMV ervan overtuigd dat we ons onderscheiden in onze sector met twee belangrijke troeven. Ten eerste hebben we state-of-the-art slachthuizen, waardoor we uiterst efficiënt topkwaliteit kunnen afleveren. Ten tweede onderscheiden we ons door wereldwijde export."

Dirk Nelen geeft wat financiële achtergrondgegevens mee: "Het gaat over een lening van 3 miljoen euro over een looptijd van zeven jaar. Ik vroeg oorspronkelijk minder geld, maar na een interne audit raadde PMV mij aan wat reserve te nemen. Zonder de investeringen van PMV en de duurtijd van de lening die ze wilden geven, had ik waarschijnlijk een oninteressante bijsturing moeten doen van ons Plan 2020", geeft de CEO toe. Bij de commerciële banken heeft Noordvlees Van Gool in het verleden gemakkelijk kapitaal opgehaald, maar om het huidige ambitieuze groeitraject verder te verwezenlijken hadden ze PMV nodig als aanvulling. "De samenwerking met PMV is een complementair gegeven, bovenop de inspanningen van de commerciële banken. De banken hebben hun vertrouwen in ons bedrijf altijd gemakkelijk bevestigd, maar met de bijkomende investeringen in het nieuwe slachthuis werd het noodzakelijk om PMV te overtuigen. Met de waarborgen en investeringscapaciteit van PMV en de banken samen beschikken we over een mooie combinatie."

CONSOLIDATIES IN EEN KNIPPERLICHTSECTOR

Ondanks het voorspoedige traject van Noordvlees Van Gool spreekt de kopman van het bedrijf over de varkensindustrie als een knipperlichtsector. "Ik stel vast dat veel varkensslachthuizen in België de afgelopen jaren geconsolideerd zijn. Wij hebben daar mooi op tijd op ingespeeld. In België zijn er vandaag twee toonaangevende groepen: de Belgian Pork Group, een samenvoeging van de Boerenbond en Westvlees, en wij – de samenvoeging van Vanden

Avenne en Noordvlees. Als je die consolidaties samen in beschouwing neemt, praten we over 80 % van de Belgische slachtcapaciteit. Deze twee groepen tekenen zich vandaag al duidelijk af van de rest inzake winstgevendheid en rentabiliteit. Voor bedrijven die niet aan de consolidatiebeweging hebben meegedaan, is het leven nu al moeilijker."

Naast de zeer moderne slachthuizen en de vierkantsverwaarding die ze mogelijk maken, speelt ook het pure slachtvolume een grote rol in de geglobaliseerde varkenssector. "In bepaalde markten in de wereld, vooral de Aziatische landen, tel je pas mee als je voldoende capaciteit kan aanbieden. Dat lukt alleen maar als je voldoende geïnvesteerd hebt. De voedselagentschappen van die landen geven liever een licentie aan twee grote bedrijven dan aan tien kleine."

ONDERNEMEN VOOR DE TOEKOMST

Noordvlees Van Gool is ook een vooruitstrevend bedrijf. Dierenwelzijn, voedselveiligheid en hygiëne zijn elementen die ze hoog in het vaandel dragen. "We willen als bedrijf winstgevend zijn en onze aandeelhouders tevreden houden. Maar het is even belangrijk om duurzaam te ondernemen en tevreden medewerkers te hebben. Voor ons werk rond milieu werden wij enkele jaren geleden erelareaat van 'kmo voor Kyoto'."

"Rond dierenwelzijn zijn de onlangs actueel geworden maatregelen al jaren in voege bij Noordvlees – meer bepaald sinds 2011. De mensen van de Thomas More Hogeschool, die vandaag het dierenwelzijn in slachthuizen gaan inspecteren, kwamen al in 2013 bij Noordvlees kijken hoe wij daarmee omgaan. Ik denk dat we op heel wat vlakken mogen stellen dat we pionier zijn."

Voor de Kempense slachthuisuitbater ligt er volgens CEO Nelen nog een mooie toekomst in het verschiet. “Wij willen met veel enthousiasme duurzaam en sociaal blijven ondernemen. Duurzaam in het belang van de volgende generaties, sociaal wat betreft onze werknemers. Natuurlijk blijven we tegelijk ondernemen voor winstgevendheid, om onze plannen tot een succes te maken.” Welke plannen? “Een tipje van de sluier is dat ik Noordvlees Van Gool in de nabije toekomst nog verder zie groeien door aan de consolidatie binnen onze sector te blijven werken...”



*Serge de Gheldere
klimaatambassadeur*

Jim Hansen, de ‘peetvader’ van de klimaatwetenschap, stelt in *Rolling Stone Magazine* van januari 2017 dat de temperaturen die we vandaag meemaken dezelfde zijn als die van ongeveer 120.000 jaar geleden. Op dat moment was de zeespiegel zes tot negen meter hoger dan nu. Niets doen betekent dat we opnieuw zullen evolueren naar deze klimaattoestand uit het pleistoceen, waarbij we alle kuststeden zullen verliezen en tientallen miljoenen klimaatvluchtelingen op de been zullen brengen. De Europese Unie schat dat dit er in de komende decennia makkelijk 150 miljoen zouden kunnen zijn. Dat is veel volk.

Om die situatie te vermijden, stellen Johan Rockstrom en een groep Europese klimaatwetenschappers een nieuwe koolstofwet voor in het wetenschappelijke tijdschrift *Science*. Naar analogie met de wet van Moore voor computers, stelt deze wet dat de uitstoot van koolstofdioxide elk decennium zou moeten halveren en dat de hoeveelheid opgewekte groene energie elke vijf jaar zou moeten verdubbelen. Bovendien moeten we ons haasten om tegen 2050 vijf gigaton koolstofdioxide per jaar weer uit de atmosfeer te halen door middel van massale herbebossing en verbeterde landbouw.

KOOLSTOFBUDGET

Volledig afstappen van fossiele brandstoffen betekent ook geenszins het einde van de industrialisering, wel integendeel, het leidt tot een volgende fase in de modernisering van onze industrie.

— vrije tribune — OM EEN VEILIGE EN AANTREKKELIJKE TOEKOMST TE GARANDEREN, MOETEN WE SNEL EN HELEMAAL OVERSTAPPEN OP EEN FOSSIELVRIJE, CIRCULAIRE ECONOMIE

Twee jaar geleden waarschuwde Mark Carney, de gouverneur van de Britse Central Bank, in een opmerkelijke toespraak al voor de financiële risico's die beleggers lopen als we gewoon verder doen zoals gewoonlijk en de zaken op zijn beloop laten.

Wetenschappers berekenden namelijk dat we nog maximaal 800 gigaton CO₂ kunnen toevoegen aan de atmosfeer, als we de temperatuurstijging tegen 2050 onder de twee graden willen houden. Dat is ons zogenaamde koolstofbudget.

En in werkelijkheid ligt de bovengrens voor een veilige klimaatverandering zelfs nog lager. In Parijs hebben honderdvijfennegentig wereldleiders immers afgesproken dat ze er alles aan zouden doen om de wereldwijde temperatuurstijging onder anderhalve graad Celsius te houden. Om deze strengere doelstelling te kunnen bereiken, beperkt het

beschikbare koolstofbudget zich tot slechts 350 gigaton CO₂. Volgens de Noorse energieconsultants Rystad bevatten de steenkoolmijnen en olie- en gasvelden die nu in gebruik zijn echter een potentieel van 940 gigaton CO₂.

Het leeuwendeel van onze olie-, gas- en kolenreserves wordt dus onbruikbaar. Om onze klimaatdoelstellingen te halen, kunnen er geen nieuwe steenkoolmijnen, gas- en olievelden worden ontgonnen. En van degene die nu al in gebruik zijn, kan minder dan een derde worden vermarkt.

THE BIG (FOSSIL) SHORT

Als we geen fossiele brandstoffen meer kunnen ontginnen, zijn ze ook niet veel meer waard. Het verschil tussen de waardering (perceptie) en de reële waarde van activa (vastgoed, bedrijven, fossiele energiereserves, enz.) leidt dan tot een zeepbel die zal springen zodra de winst van de fossiele industrie niet meer als betrouwbaar wordt beschouwd.

Er zijn hier veel parallellen te trekken met wat Michael Lewis zo kleurrijk beschrijft in ‘The Big Short’. Hij heeft het dan wel over zogenaamde *mortgage backed securities*, d.w.z. fijn versneden en herverpakte rommelkredieten, maar ook grote spelers op de markt van de fossiele brandstoffen zitten op een gigantische koolstofzeepbel.

GESTRANDE ACTIVA EN KAPITAALVERNIETIGING

Ook het rapport ‘Rethinking Transport 2020-2030’ van Stanford-econoom Tony Seba veroorzaakte spasmen van angst in de gevestigde industrieën. Hij beschrijft namelijk hoe er binnen acht jaar nog nauwelijks diesel- en benzine-wagens zullen worden verkocht. Onze transportsys-

temen zullen volledig overschakelen op elektriciteit. Hierdoor zullen heel wat industrieën zoals we die nu kennen instorten.

Door te blijven investeren in zogenaamde *high carbon-, high risk- en high cost*-projecten is het risico op kapitaalvernietiging en gestrande activa reëel en overal aanwezig. Denk bijvoorbeeld aan pijpleidingen, raffinaderijen, boorplatformen of aan activa zoals bedrijfsvoertuigen, klassieke garages, gasdistributienetwerken, verwarmingsinstallaties, niet aangepaste productieprocessen en dies meer.

Volgens de Sustainability Accountings Standards Board, een non-profitorganisatie die dit soort risico’s onder de aandacht brengt van investeerders en die wordt voorgezetten door Michael Bloomberg, lopen zowat alle bedrijven die zij opvolgt – samen goed voor 27.000 miljard dollar in marktwaarde of 93 % van de beurswaarde in de Verenigde Staten – zo’n significante klimaatrisico’s.

Het is dus niet enkel de fossiele brandstoffenindustrie die een reëel risico loopt om achter te blijven met een hoop waardeloze, gestrande activa. Het kapitaal dat daarbij wordt vernietigd zou nochtans heel nuttig zijn om de energietransitie te financieren en daarbovenop een aantrekkelijke meerwaarde te realiseren.

GEVESTIGDE BEDRIJVEN EN HUN UITDAGERS

Toch denken een heleboel ondernemingen dat ze mee zijn met de energietransitie door een handvol ecoproducten uit te brengen, een paar inspirerende evenementen te organiseren, hybride wagens in de vloot op te nemen en dit alles met veel lof te publiceren in een chic duurzaamheidsrapport.

Dat is rommelen in de marge. En het doet me denken aan de CEO van Baldwin Locomotive, die in 1930 verklaarde dat de vooruitgang in stoomtechnologie de dominantie van de stoommachine zou garanderen tot minstens in 1980. Dat was zijn respons op de komst van twee nieuwe technologiestartups: Ford en General Motors. Ook een bedrijf als Kodak, bijvoorbeeld, is er op spectaculaire wijze in geslaagd om de boot van de digitale disruptie te missen, hoewel zij als eersten, in 1972, patenten hadden voor digitale fotografie.

De wereld heeft al veel van dit soort disruptieve transitie meegemaakt. Zij zijn vaak bepalend voor onze vooruitgang en de gevestigde spelers halen het daarbij zelden van de uitdagers. Er zijn vandaag niet veel mensen meer die werken in de dvd-industrie, de ontwikkeling van foto’s, de verkoop van typemachines of het opkuisen van paardenmest in steden.

INZETTEN OP VOLLEDIGE DECARBONISATIE

Om Rockstroms *carbon law* te volgen en kans te maken om de opwarming van de aarde te beperken tot minder dan twee graden Celsius moeten we een transitiepad inslaan waarbij alle energie- en industrie-gerelateerde CO₂-uitstoot tussen 2025 en 2035 tot nul daalt.

Wendbare, visionaire bedrijven en regio’s zijn hier nu al volop mee bezig. Zo heeft China de bouw van negenentwintig kolencentrales stilgelegd. Het land bezit nu al een derde van alle hernieuwbare energiec capaciteit en heeft vorig jaar meer elektrische voertuigen verkocht dan de rest van de wereld. En als Texas een land zou zijn, dan zou het wereldwijd op de zesde plaats komen qua geïnstalleerd vermogen windenergie. In Kopenhagen, om een ander voorbeeld te noemen, is er nu meer fiets- dan autoverkeer en in Manhattan zijn er meer Tesla-laadpunten dan benzinstations.

In Duitsland is het aandeel van hernieuwbare energie gestegen van 9 % in 2004 naar 32 % in 2016. Iets minder dan de helft daarvan is in handen van burgers en coöperatieven.

IT’S BETTER TO SHAPE THE FUTURE THAN TO BE SHAPED BY THE FUTURE

Bedrijfsleiders met visie begrijpen het belang van een koolstofvrije wereld maar al te goed. Begin januari schreven meer dan zeshonderd onder hen naar Donald Trump om erop te wijzen dat een terugtrekking uit het klimaatakkoord van Parijs de Amerikaanse welvaart in het gedrang zou brengen. Tussen de ondertekenaars zaten bedrijven zoals eBay, IKEA, Monsanto, Levi’s, the New York Retirement Fund, Campbell Soup en Johnson & Johnson. Zij begrepen allemaal dat de klimaatverandering ook opportuniteiten biedt.

De transitie naar een fossielvrije, circulaire economie stimuleert namelijk duurzaamheid, bespaart op de kosten, creëert meer welvaart en welzijn en zorgt nog decennialang voor jobs die men niet zomaar kan outsourcen of vervangen door machines en robots.

Investeerders en bedrijven die geen actief tweegradenbeleid voeren riskeren dan economische activiteit mis te lopen en achter te blijven met gestrande activa waardoor ze irrelevant worden. De vraag is dus niet of we afstappen van fossiele brandstoffen maar wel hoe snel we dat doen. De winnaar is gekend, maar hoe brengen we de eindmeet dichterbij?

Ook in Vlaanderen kunnen politici, ondernemers en investeerders concrete stappen zetten om die kansen te grijpen en een gidsregio te worden in de volgende industriële revolutie.

TWEEGRADENSTRESSTEST

Een goed instrument daarvoor is de tweegradenstresstest waarbij bestuurders en investeerders de koolstofstrategie van hun onderneming (of overheidsinstelling) publiek maken. In zo’n rapport verklaart men duidelijk welke strategie en doelstellingen de onderneming hanteert om koolstof terug te dringen. Men beschrijft er de concrete stappen en mijlpalen om te beantwoorden aan de *carbon law* van Rockstrom en ook hoe de compensatie van het management is verbonden aan het halen van die ijkpunten. Het geeft een inzicht in de directe en gerelateerde risico’s op stijgende kosten, de legitimiteit van de activiteiten, de gestrande activa, het vernietigde kapitaal en het eventuele jobverlies. Kortom, de tweegradenstresstest beschrijft hoe de onderneming het Kodakscenario kan vermijden en hoe men nieuwe producten en diensten kan ontwikkelen die inspelen op de opportuniteiten van de energietransitie.

HEROES OR ZEROES

In dit spel is er trouwens geen plaats voor toeschouwers. Ofwel worden wij de klootzakken die de tragedie laten ontvouwen, ofwel worden we de helden die een aantrekkelijke, fossielvrije, circulaire maatschappij vormgeven.

De overgang naar een koolstofarme economie gaat niet over maatschappelijke verantwoordelijkheid, niet over idealisme of filantropie, maar over een nieuwe manier om economische successen te boeken. Een tweegradenstresstest kan daarbij een goeie filter zijn om de toekomstige winnaars te onderscheiden van de verliezers.

LENINGEN

Heeft u geld nodig om te starten, te groeien of een bedrijf over te nemen? Een lening van PMV maakt het verschil. En dat mag u letterlijk nemen. Wij vervolledigen uw financiële plaatje, helpen u aan financiële middelen om mee te starten of trekken andere financiers mee over de streep. We doen dat met verschillende instrumenten.

De bedrijfsleningen van PMV zijn financieringsoplossingen op maat voor kmo's en grote ondernemingen. Zij kunnen zowel achtergesteld ('mezzaninefinanciering') als niet-achtergesteld zijn.

Daarnaast biedt PMV nog een aantal oplossingen voor starters en groeiers voor bedragen tot 350.000 euro. Deze zijn terug te vinden bij PMV/z, die financiering verstrekt aan zelfstandige ondernemers, starters en kmo's.



SWITCH

Eind 2016 nam Switch, een wederverkoper van Apple-producten, zijn concurrent Easy-m over. Switch verkoopt en herstelt al sinds 1992 Apple-toestellen en aanverwante producten. Het telt tien winkels in Vlaanderen en drie servicecentra: in Antwerpen, Gent en Hasselt.

Met de overname van Easy-m breidde Switch zijn winkelnetwerk in één klap uit met tweeëntwintig vestigingen: negen in Vlaanderen, negen in Wallonië en vier in Brussel. Omdat die laatste zijn verspreid over drie regio's zorgde de overname van Easy-m dus niet alleen voor een betere verankering in het noorden van het land, maar zette Switch ook meteen voet aan wal in het zuiden.

De overname laat bovendien toe om de online verkoopkanalen, de sterk groeiende B2B-markt en de tweedehandsactiviteiten verder uit te bouwen. De hele Switch-groep stelt nu in totaal meer dan driehonderd mensen tewerk.

Om deze transactie mee te helpen financieren deed Switch een beroep op een achtergestelde lening van Mezzanine Partners 1, het mezzaninefonds dat wordt beheerd door PMV en Capital@rent.

Achtergestelde leningen, ook mezzaninefinanciering genoemd, komen in rangorde na bank- of andere financiering. Bedrijfsleningen met een achtergesteld karakter combineren dus elementen van een lening, zoals een vaste looptijd en een vaste rentevergoeding, met die van een kapitaalbreng, namelijk permanente financiële middelen die het eigen vermogen en de solvabiliteit van de onderneming versterken.





JEAN-MARC VANDOORNE
CEO Biobest

— interview — AFRIKAANSE EXPANSIE DANKZIJ PMV

Eindeloos veel karren vol hommels en insecten kan je vinden bij Biobest in Westerlo. De hommels worden gekweekt in kleine plastic dozen. Van een koningin komen uiteindelijk een tachtigtal hommels vooraleer ze naar de klant gaan en uitgroeien tot een nest van tweehonderd diertjes. “Hommels zijn fantastische beestjes”, vertelt CEO Jean-Marc Vandoorne vol trots.

Biobest werd opgericht in 1987 door Roland De Jonghe, een veearts die gepassioneerd was door hommels. Hij kwam op het idee om ze te gebruiken voor de bevruchting van planten. Het bedrijf was een pionier en zet nog steeds de toon op het vlak van hommelsbestuiving. Naast de hommels kweekt het bedrijf ook andere nuttige insecten die zorgen voor de bestrijding van ziekten en plagen bij planten. Vandaag heeft Biobest vijftien filialen over de hele wereld.

HOMMELS EN TOMATEN

De hommels worden gebruikt bij zacht fruit zoals aardbeien en bessen, maar ook bij appels en peren. Ze verspreiden pollen over de planten en bevruchten ze op die manier. Tomatenkwekers zijn de topverbruikers van hommelnesten.

“Tomaten groeien een heel jaar door. Een hommelnest gaat gemiddeld acht weken mee en je hebt ongeveer dertig nesten per jaar nodig om een hectare tomaten te kweken. Vroeger werd dat manueel gedaan, iemand ging rond met een trilstok langs elk bloempje, elke dag opnieuw, want elke dag gaan er nieuwe bloempjes open. Tomaten zijn dus voor ons heel interessant, daar kan een gemiddelde kweker dankzij het gebruik van hommels op jaarbasis heel wat personeel mee uitsparen.”

Biobest kweekt ook nuttige insecten en mijten die ziekten en plagen te lijf gaan. Deze volledig natuurlijke manier van bestrijding vormt een alternatief voor chemische middelen. De diertjes kunnen uitgestrooid worden of zitten in zakjes die tussen de planten hangen, waar ze verder in kweken. Ze verlaten het zakje langs een klein gaatje om zich te verplaatsen tussen de planten.

BIOLOGISCHE BESCHERMING

In dezelfde lijn zet Biobest ook in op biopesticiden, biologische gewasbeschermingsmiddelen die chemische bestrijdingsmiddelen kunnen vervangen. Het zijn virussen, schimmels en bacteriën die in een poedervorm verdeeld worden. “Ze lijken vaak sterk op chemische middelen, maar biologi-

sche pesticiden zijn duurzaam. Wij baseren ons op wat wij de drie R'en noemen: resistentie, regelgeving en residuvrij. Insecten worden meer en meer resistent voor chemische middelen, waardoor je steeds grotere hoeveelheden moet gebruiken met minder effect en je in een vicieuze cirkel terechtkomt. De regelgeving wordt tegelijk strenger en laat minder chemische middelen toe. Ook de consument is op zoek naar residuvrije voeding: groenten en fruit die zonder pesticiden gekweekt zijn en goed zijn voor het milieu. Daar spelen we op in met onze natuurlijke producten.”

FLYING DOCTORS

Ook de combinatie van hommels en biopesticiden is mogelijk. Biobest doet dat nu al met hun Flying Doctors, een concept waarbij bestuiving gecombineerd wordt met bestrijding. “Bij de Flying Doctors stappen onze hommels door biopesticiden vooraleer ze uitvliegen. Wanneer ze hun nest verlaten, plakken de biopesticiden aan hun pootjes en lijfje. Tijdens de bestuiving leveren ze het product rechtstreeks tot bij elke bloem die ze bezoeken en zo worden alle planten niet alleen bevrucht, maar ook genezen van eventuele ziektes. Vandaar de naam ‘Flying Doctors’”, legt Jean-Marc Vandoorne uit.

BEDRIJF IN BLOEI

Biobest is een bedrijf in volle expansie. “We zitten in een jonge sector waar nu de eerste generatie met pensioen gaat, de mensen die er dertig jaar geleden mee begonnen zijn. Dat creëert opportuniteiten in die snelbewegende nieuwe markt. Wij groeien organisch met ongeveer 15 % per jaar. Maar daarnaast willen we ook groeien door overnames. Onze organische groei kunnen we financieren met ons eigen werkkapitaal. Maar voor overnames hadden we een investeringskrediet op lange termijn nodig”, vertelt de CEO. En toen kwam PMV in beeld. De Vlaamse

investeringsmaatschappij PMV nam zelf contact op met Biobest na een artikel in *De Standaard* waarin stond dat het bedrijf op zoek was naar middelen. “De klassieke banken wilden ons geen krediet verstrekken op lange termijn, vijf jaar was het maximum. Maar dat is de termijn waarop bij ons de investeringen pas beginnen te renderen en we kunnen terugbetalen.”

PMV wou Biobest een krediet geven op voorwaarde dat er ook een private investeerder meedeed. Dat werd Federale Verzekeringen. Beide partijen zorgden voor een budget van elk 7 miljoen euro. In het geval van PMV gaat het over een klassiek investeringskrediet over tien jaar, terugbetaalbaar vanaf zeven jaar.

EXPANSIE IN KENIA

Met dat geld kon Biobest begin 2017 een grote overname doen: het insecten- en biopesticidenbedrijf Real IPM in Kenia. Real IPM is marktleider op het gebied van biologische bestrijding in Oost-Afrika. Jean-Marc Vandoorne:



“Voor ons heeft de overname in Kenia veel voordelen. Om te beginnen geografisch. We zijn wereldwijd actief, behalve in de regio Zuidoost-Afrika. En dat terwijl daar heel veel bloementelers en tuinbouwers zijn. Ten tweede konden wij extra capaciteit gebruiken aangezien wij heel snel groeien. Bovendien is het een interessante regio om te produceren, vanwege het gunstige klimaat en de lagere energie- en arbeidskosten. En een derde reden voor de overname, is dat het bedrijf in Kenia een productielijn heeft in biopesticiden en dat hadden wij nog niet.”

Met de overname in Kenia wil Biobest verder groeien in oostelijk Afrika en tegelijk groeien in de biopesticidemarkt. Binnen zeven jaar moet Biobest de lening beginnen afbetalen, tegen dan wil Jean-Marc Vandoorne de biopesticiden ook op de Europese markt verkopen. “Dat duurt een aantal jaren omdat die producten geregistreerd moeten worden via een lange en dure procedure. Biopesticiden worden vaak verward met chemicaliën: ze moeten aan een uitgebreide regelgeving voldoen. In Amerika bijvoorbeeld zijn die voorschriften veel lichter. Daar moet je alleen aantonen dat je product niet gevaarlijk is. Ze gaan ervan uit dat de markt dan wel zal bepalen of je een efficiënt product hebt of niet. In Europa is men veel strenger en moet je ook nog aantonen dat het werkt. Europa was oorspronkelijk een voortrekker in de biopesticidemarkt en wordt nu voorbijgestoken door andere continenten omdat het hier zo moeilijk is om door te breken met je product.” Biobest haalde in 2016 een omzet van 58 miljoen euro. Onder meer dankzij de overname van Real IPM wil het in 2017 20 % hoger eindigen. “Ons filiaal in Kenia heeft het potentieel om een grote en belangrijke toeleverancier te worden voor onze groep”, besluit Jean-Marc Vandoorne.



LUNCHCAUSERIE PMV/Z

Op vrijdag 5 mei 2017 lichtte PMV de resultaten toe van haar submerk PMV/z in het prachtige kader van de Faculty Club in Leuven. Het talrijk opgekomen publiek kon vaststellen dat de formule van 'standaard-financieringsoplossingen op maat' ten dienste van zelfstandige ondernemers meer dan behoorlijke resultaten opleverde. 2016 was dan ook een recordjaar op alle niveaus.



— vrije tribune —

HET PERPETUUM MOBILE VAN DE ECONOMIE

Dit zijn de woorden van Andre Vlerick, stichter van de Vlerick School, uit 1983. Wat mij betreft zijn het woorden die de tand des tijds volledig doorstaan en vandaag nog even relevant zijn als bijna vijfendertig jaar geleden. Er is geen twijfel dat innovatie een van de meest krachtige manieren is om groei te realiseren en die groei is absoluut noodzakelijk voor onze welvaart.

De groeimonitor, de studie van de Vlerick School over groei-bedrijven, is duidelijk in zijn conclusies¹ :

- › Slechts 3 % van de Belgische bedrijven is een sterke groeier (gedefinieerd als minimum 20 % groei en toename van de werkgelegenheid of toegevoegde waarde gedurende drie jaar op rij).
- › Het zijn deze sterke groeiers die voor jobcreatie zorgen. Deze bedrijven slorpen zelfs de volledige nettogroei van de Belgische werkgelegenheid op.
- › De periode van sterke groei gaat ook gepaard met een sterke groei in winstgevendheid.

Innovatie, ondernemerschap en groei zijn de steunpilaren van een gezonde economie. Dat was zo vijfendertig jaar geleden en dat is zo vandaag. Maar de tijden zijn wel veranderd. We leven vandaag in een 3D-wereld, gekenmerkt door Digitalisering, Data en Disruptie. Dat is het resultaat van de wet van Moore. Gordon Moore voorspelde in 1964 dat de kracht van microchips om de twee jaar zou

blijven verdubbelen. Die voorspelling is uitgekomen. Er zit vandaag evenveel rekenkracht in je polshorloge als vroeger in een megacomputer. Als we die rekenkracht samenvoegen met steeds slimmere algoritmes en grotere mogelijkheden voor dataopslag en transmissie, krijg je een ongekend krachtige combinatie. Die is interessant vanuit technologisch standpunt, maar nog meer omwille van de impact op onze economie.

Digital, data en disruptie bieden ongeziene mogelijkheden om te innoveren. En digitalisering is synoniem voor globalisering. Dat gaat over de mogelijkheid voor elk individu of bedrijf om te concurreren, te connecteren en samen te werken over landsgrenzen heen. Vandaag kunnen we zoveel digitaliseren en die digitale stromen kunnen van overal komen en zich overal verspreiden. Informatie, ideeën en innovatie zijn nog nooit zo snel de wereld rondgegaan. Voor Thomas Friedman zijn digitale stromen “zo rijk en krachtig geworden dat ze voor de 21ste eeuw dezelfde betekenis hebben als rivieren voor nederzettingen in de oudheid.”

Vandaag zijn data de belangrijkste grondstof. Dit is de voorbije tien jaar nergens duidelijker geworden dan in de wijzigende rangschikking van de grootste bedrijven ter wereld. Nemen we marktkapitalisatie als maatstaf, dan zouden Shell, Exxon Mobil, General Electric en Citigroup bij de top vijf van de grootste bedrijven horen. Vandaag zijn ze vervangen door Apple, Alphabet (het moederbedrijf van

Google), Amazon en Facebook. Het zijn stuk voor stuk bedrijven die hun businessmodel niet hebben gebouwd op wat we traditioneel als bedrijfsmiddelen beschouwen (grondstoffen, productiemachines, gebouwen), maar waarvoor kennis en gegevens de belangrijkste instrumenten zijn. Het is op basis van deze grondstoffen dat de nieuwe giganten disruptieve businessmodellen bouwden.

ONDERNEMEN IS ADAPTEREN

Vandaag heeft elke bedrijfsleider de keuze: onze 3D-wereld zien als een bedreiging of als een opportuniteit. Een schaaft dat geschoren wordt, staat maar beter stil. Die uitspraak indachtig, is het aanlokkelijk om in de schulp te kruipen wanneer veranderingen zich voordoen. Wanneer de concurrenten van overal komen, klanten veeleisender worden en het altijd maar moeilijker is om te differentiëren, gaan veel bedrijven terugschroeven. Ze focussen op hun kernactiviteiten; halen de broeksriem aan; Schroeven niet-noodzakelijke investeringen terug en zetten volop in op efficiëntie. Op korte termijn biedt dit soelaas, maar het biedt geen fundamentele oplossing voor het probleem van een globaliserende concurrentie in een 3D-wereld. In het bedrijfsleven zijn er maar twee richtingen: voor- of achteruit. De enige optie – die geen optie is – is stilstaan, want dat betekent de facto achteruitgaan. Nobelprijswinnaar Joseph Schumpeter zei het al: “creatieve destructie is een essentieel element van ons kapitalistische systeem. Innovatie reflecteert het perpetuum mobile van de economie, altijd in beweging.”

MICRO-INNOVATIE IN EEN 3D-WERELD

Netflix is vandaag een van de bekendste digitale bedrijven. Maar toen de onderneming twintig jaar geleden startte, was zij niet meteen de voorloper op het gebied van video op aanvraag. Het bedrijf begon simpelweg door via de post dvd's te sturen naar abonnees. Voortgestuwd door het idee

dat wie niet innoveert ten onder gaat, hebben bedrijven innovatie tot een van hun belangrijkste strategische prioriteiten verheven. Maar, er mag dan wel veel over gepraat worden, zij hebben het nog altijd moeilijk om innovatie te implementeren. Een van de redenen voor die kloof tussen het praten over en actie ondernemen, is dat de term ‘innovatie’ teveel vereenzelvigd wordt met grote omwentelingen en radicale veranderingen.

Alleen op zoek gaan naar radicale innovatie is schadelijk en werkt verlamdend. Jeff Bezos van Amazon, zei enkele jaren geleden: “70 % van de waarde die wij creëren komt uit dagdagelijkse, incrementele innovatie.” Al dat gepraat over innovatie overschaduwde het feit dat zij niet uitsluitend is gereserveerd voor disruptieve veranderingen en radicale doorbraken. Innovatie gaat net zo goed over de dagelijkse verbeteringen en veranderingen. Terwijl we op zoek zijn naar de grote kenteringen vergeten we hoe waardevol het is om elke dag kleine stapjes te zetten.

In de wereld van innovatie moet er zowel plaats zijn voor radicale als voor micro-innovatie. Uit onderzoek blijkt dat micro-innovaties een grote invloed hebben op het marktaandeel van een bedrijf, de financiële resultaten en, onrechtstreeks, de overlevingskansen. Indirect beschermen micro-innovaties het bedrijf tegen aanvallen van nieuwe spelers op de markt. Wanneer je een bewegend doelwit bent, ben je immers veel moeilijker te raken. En door de concurrentie één stap voor te zijn, verzeker je je eigen voortbestaan. Laat dat net de essentie zijn van ondernemerschap: telkens weer nieuwe opportuniteiten zien en altijd stappen vooruitzetten. Ook al is het toekomstpad onduidelijk, met stilstaan kom je er zeker niet.

ONDERNEMEN IS DE MOTOR VAN DE ECONOMIE

“Het moeilijkste aan beginnen ondernemen, is effectief beginnen”, is wat Louis Jonckheere van Showpad, meegaf aan de jonge, startende Vlerick-studenten. De wil om te ondernemen is er wel. De meest recente *Global Entrepreneurship Monitor* toont dat 9 % van de Vlamingen binnen dit en drie jaar een nieuw bedrijf wil opstarten. Dat is veel. Maar er is wel een grote angst om te falen en een laag vertrouwen in eigen kunnen. Maar drie op de tien Vlamingen hebben vertrouwen in hun eigen kennis en vaardigheden om een zaak op te starten, de laagste score in jaren.

Het gevaar is dat we ons blindstaren op de 3D-wereld, als een konijn naar een lichtbak. De veranderingen gaan steeds sneller en het wordt moeilijker om te voorspellen wat je moet doen om de juiste uitgangspositie te hebben voor de toekomst. Niemand heeft een glazen bol. Op één vooruitzicht gokken, is riskant. We moeten niet één enkele strategische blauwdruk uitwerken, maar met verschillende scenario's rekening houden, inclusief het script waar we nog helemaal niet aan denken. Wendbaar zijn om van koers te kunnen veranderen, is vandaag belangrijker dan je voor één enkel actieplan te engageren. Daarom hebben wij vandaag een innovatiemodel nodig waarbij startende ondernemers en bedrijven strategisch experimenteren. Daarvoor is financiering, infrastructuur en toegang tot talent nodig. Zij creëren de vruchtbare bodem. Maar, we moeten ook kleine zaadjes durven planten, wetende dat die niet allemaal zullen bloeien en dat enkel zij die zich het best aanpassen aan hun omgeving zullen overleven. Of, zoals André Vlerick zei: “zich aanpassen is een permanente opdracht voor elke bedrijfsleider.”

¹ Crijns, H. en Y. Dillen (2016), *Belgian High Growth Monitor*

CIJFERS & GRAFIEKEN

GECONSOLIDEERDE KERNCIJFERS
PMV-GROEP OP 31/12/2016¹

¹ Pro forma geconsolideerde rekeningen

42

CIJFERS
& GRAFIEKEN



RITTENOVERZICHT

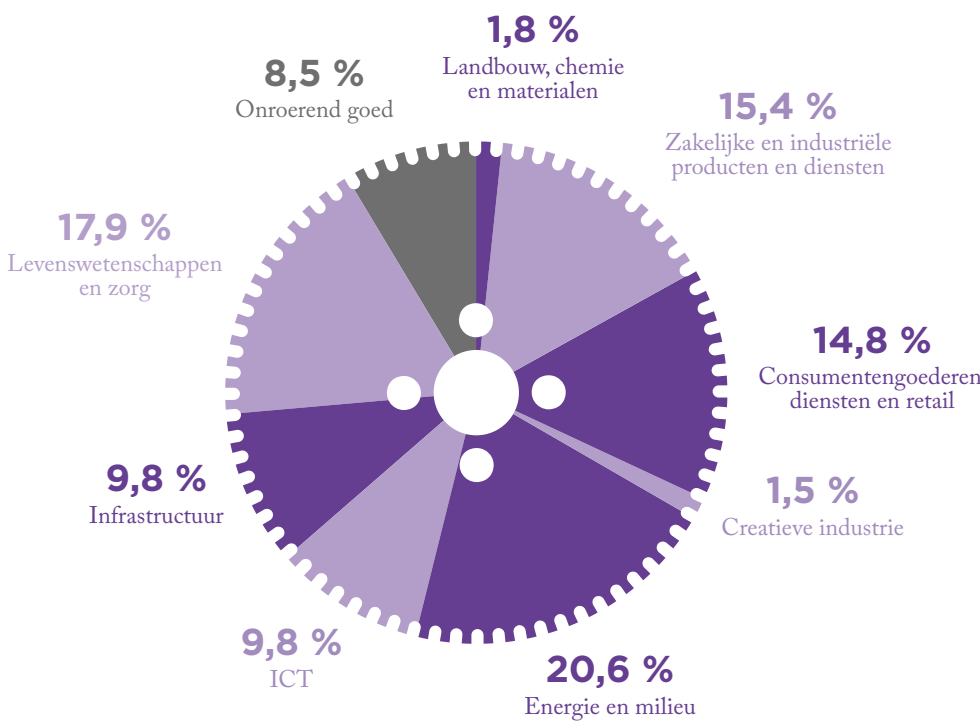


KERNCIJFERS

in mln. euro	2016			2015		
Bedrijfsopbrengsten	82,2 (VEB ¹ 68,5)			31,8 (VEB ¹ 18,1)		
Financiële opbrengsten	22,4			22,2		
Gerealiseerde meerwaarden	29,3			17,1		
Nettominwaarden	1,5			5,3		
	Kapitaal	Leningen	Totaal	Kapitaal	Leningen	Totaal
Investeringen ²	79,8	85,2	165	123,1	12,2	135,3
Desinvesteringen ²	103	23,3	126,3	110,4	71,4	181,7
Nettoresultaat	36,7 (VEB ¹ -1,8)			17,7 (VEB ¹ -1,2)		
Beheerd vermogen	1.181			1.054		
Aantal werknemers	126			122		

¹ Vlaams Energiebedrijf
² inclusief fondsen in beheer: 238,1 mln. euro investeringen en 132,7 mln. euro desinvesteringen in 2016

OPSPLITSING PORTEFEUILLE

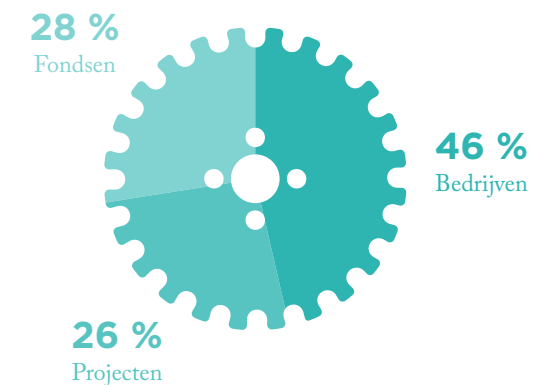


overzicht

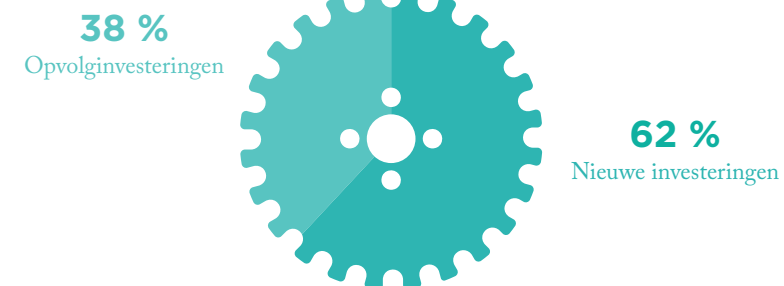
INVESTERINGEN

	 PMV DOE- EN DURFBEDRIJF	 PMV/z Voor de zelfstandige ondernemer	TOTAAL
Aantal bedrijven in portefeuille	158,0	593,0	751,0
Aantal projecten in portefeuille	38,0	-	38,0
Aantal fondsen in portefeuille	33,0	-	33,0
Geïnvesteed vermogen in bedrijven (in mln. euro)	236,8	38,0	274,8
Geïnvesteed vermogen in projecten (in mln. euro)	156,7	-	156,7
Geïnvesteed vermogen in fondsen (in mln. euro)	163,0	-	163,0
TOTAAL geïnvesteed vermogen (in mln. euro)	556,4	38,0	594,4
Nieuwe investeringen laatste jaar (in mln. euro)	140,5	24,5	165,0
<i>Waarvan opvolginvesteringen</i>	62,7	-	62,7
<i>Waarvan nieuwe investeringen</i>	77,8	24,5	102,3
Desinvesteringsinkomsten 2016 (in mln. euro)	124,4	1,9	126,3

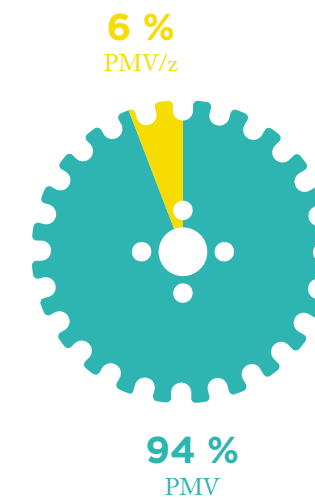
GEÏNVESTEERD VERMOGEN
VOLGENS TYPE



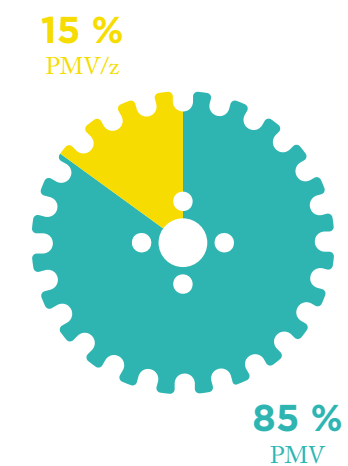
BIJKOMENDE INVESTERINGEN



GEÏNVESTEERD VERMOGEN
VOLGENS DOELGROEP



INVESTERINGEN
VOLGENS DOELGROEP



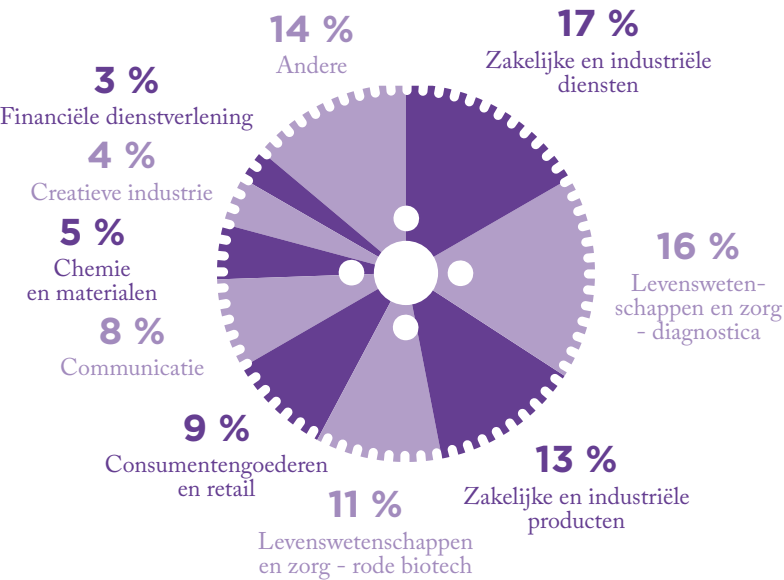
— investeren in —

BEDRIJVEN DOOR PMV

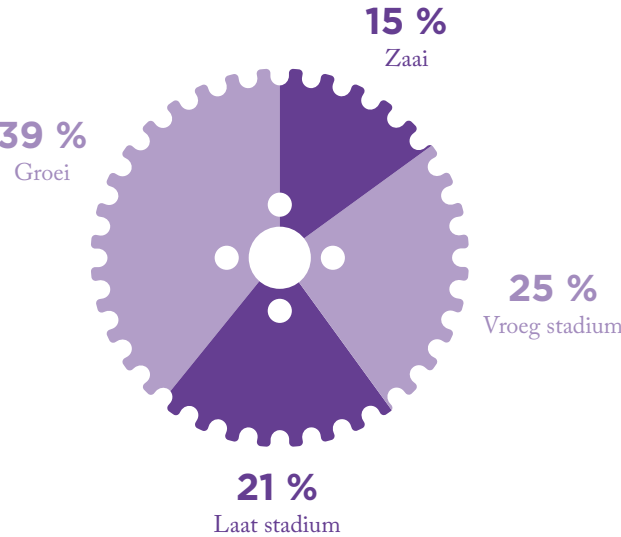


Aantal bedrijven in portefeuille	158
Geïnvesteed vermogen (in mln. euro)	236,8
Bijkomende investeringen laatste jaar (in mln. euro)	90,6
Waarvan opvolginvesteringen	29,8
Waarvan nieuwe investeringen in nieuwe bedrijven	60,8
Desinvesteringsinkomsten laatste jaar (in mln. euro)	39,7

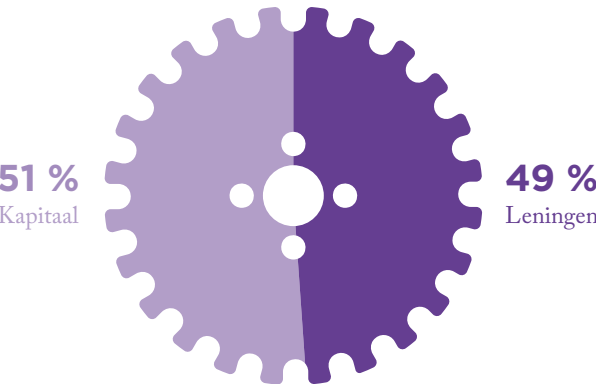
GEÏNVESTEERD VERMOGEN
VOLGENS SECTOR



GEÏNVESTEERD VERMOGEN
VOLGENS TYPE VAN INVESTERING

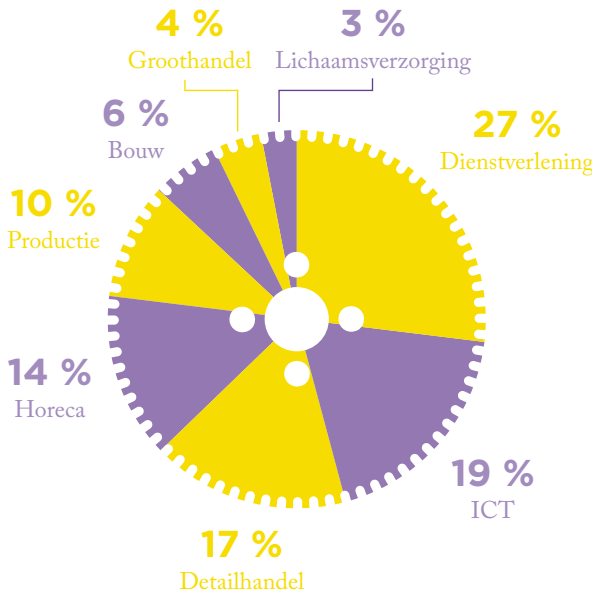


GEÏNVESTEERD VERMOGEN
VOLGENS INVESTERINGSINSTRUMENT





GEÏNVESTEERD
VOLGENS SECTOR



GEÏNVESTEERD
VOLGENS TYPE INSTRUMENT



— investeren in —

BEDRIJVEN DOOR PMV/Z

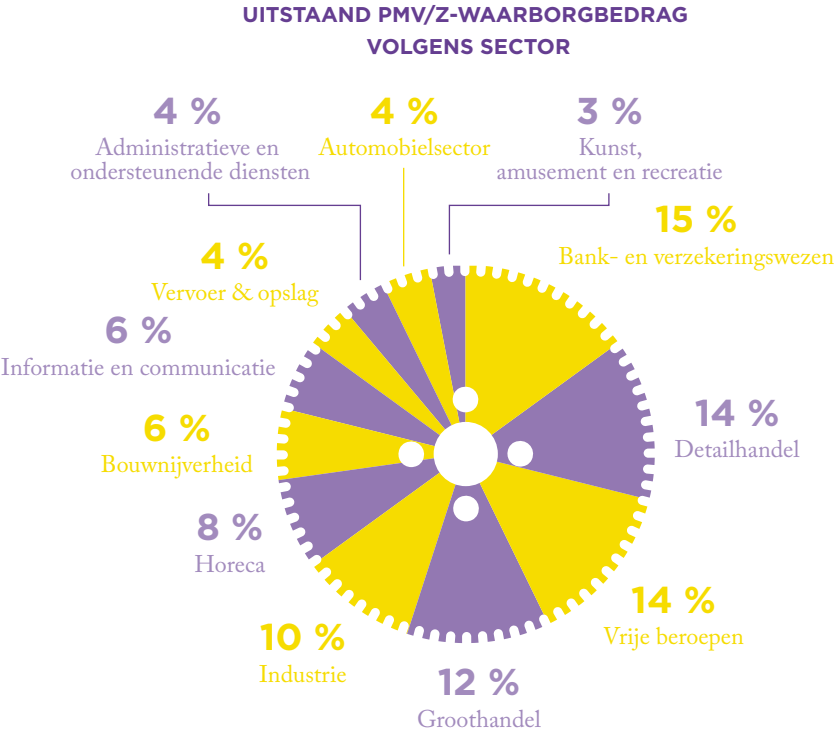
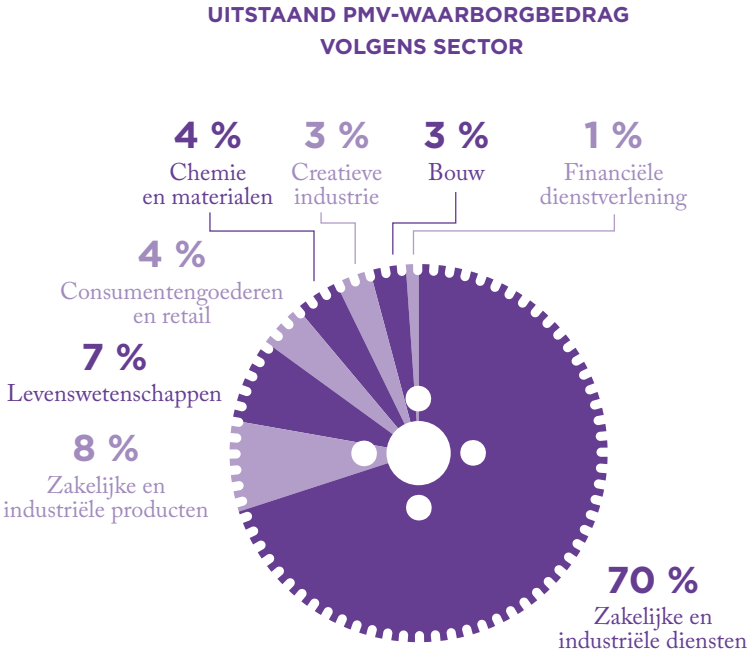


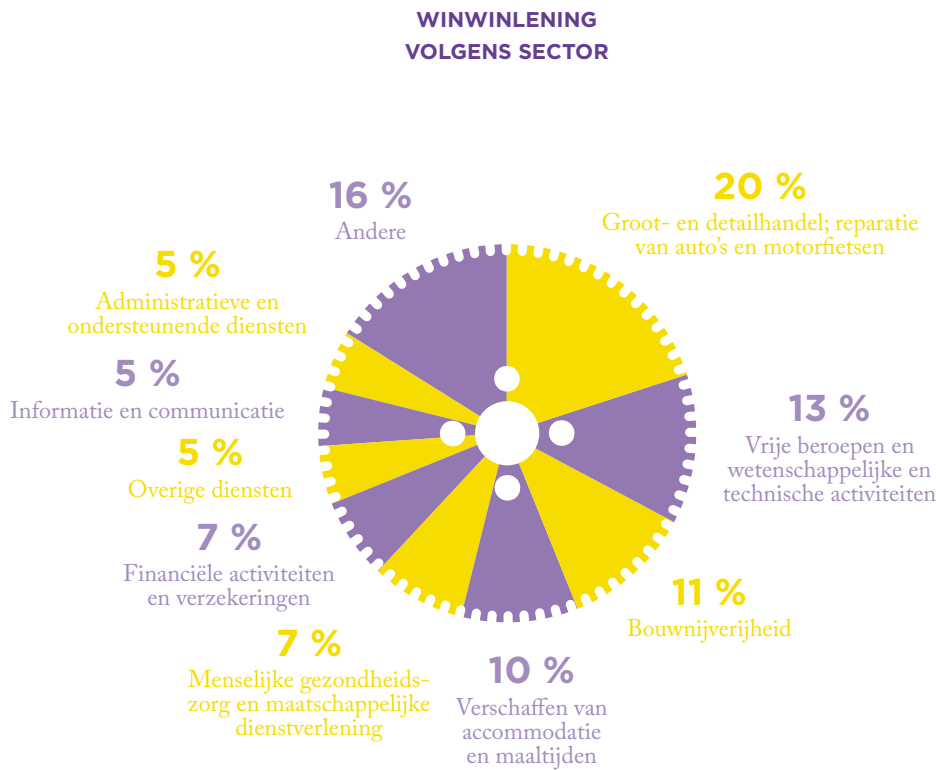
Aantal bedrijven in portefeuille	593
Geïnvesteed vermogen (in mln. euro)	38,0
Nieuwe investeringen laatste jaar	24,5
Aantal nieuwe dossiers	259
Desinvesteringsinkomsten laatste jaar (in mln. euro)	1,9

verlenen van

WAARBORGEN

	 PMV DOE- EN DURFBEDRIJF	 PMV Voor de zelfstandige ondernemer /Z	TOTAAL
Aantal uitstaande waarborgen	25	6.090	6.115
Aantal geregistreerde Winwinleningen	-	11.281	11.281
Gemiddeld bedrag per waarborg (in euro)	7,7 mln.	97.734	
Uitstaand waarborgbedrag (in mln. euro)	192,3	595,2	788
Overeenkomstig financieringsbedrag (in mln. euro)	349,4	960,9	1,310
Totaal financieringsbedrag Winwinlening (in mln. euro)	-	297,1	297
Nieuw waarborgbedrag laatste jaar (in mln. euro)	42,5	232,5	275
<i>aantal nieuwe dossiers laatste jaar</i>	10	1.769	1.779
Nieuw bedrag aan Winwinlening laatste jaar (in mln. euro)	-	50,5	51
<i>aantal nieuwe dossiers laatste jaar</i>	-	2.128	2.128





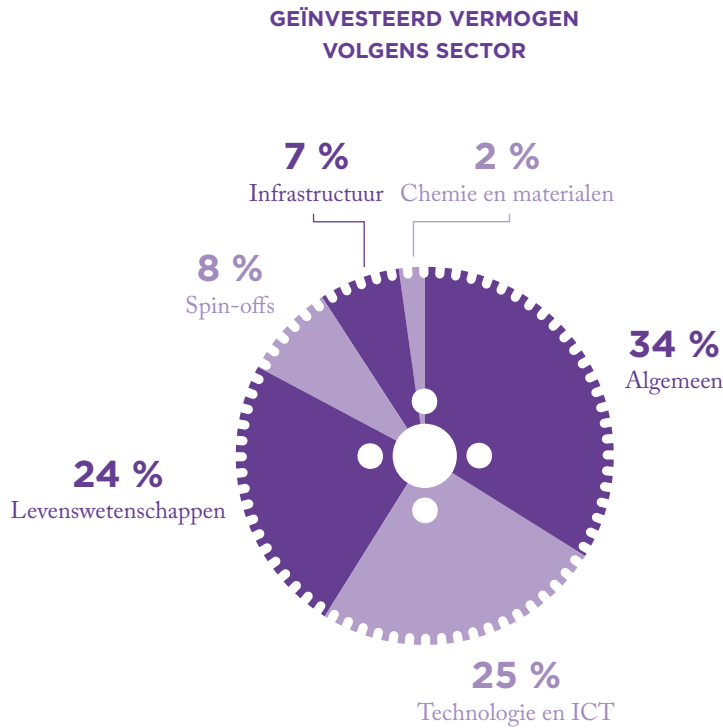
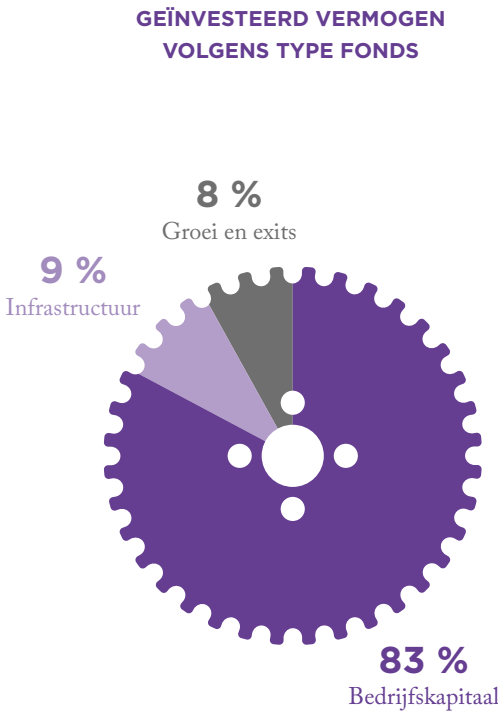
verlenen van WINWINLENINGEN

WINWINLENING



Aantal geregistreerde Winwinleningen ¹	11.281
Totaal financieringsbedrag (in mln. euro)	297,1
Gemiddeld bedrag (in euro)	26.337
Nieuwe Winwinleningen laatste jaar (in mln. euro)	50,5
Aantal nieuwe dossiers laatste jaar	2.128

¹ Financieringstechnisch gezien is een Winwinlening een door de overheid verstrekte waarborg aan de leninggever. Voor de betrokkenen zelf gaat het uiteraard om een lening.



— *investeren in* —

FONDSEN



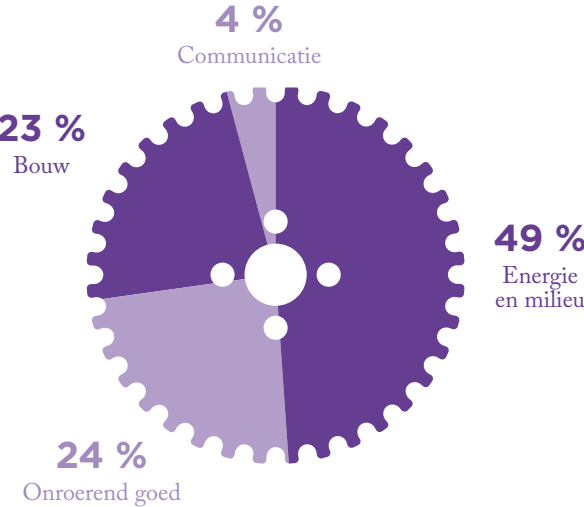
Aantal fondsen in portefeuille	33
Geïnvesteed vermogen (in mln. euro)	163,0
Nieuwe investeringen laatste jaar (in mln. euro)	36,7
Waarvan opvolginvesteringen	23,5
Waarvan nieuwe investeringen in nieuwe fondsen	13,2
Desinvesteringsinkomsten laatste kwartaal (in mln. euro)	30,6

— investeren in —

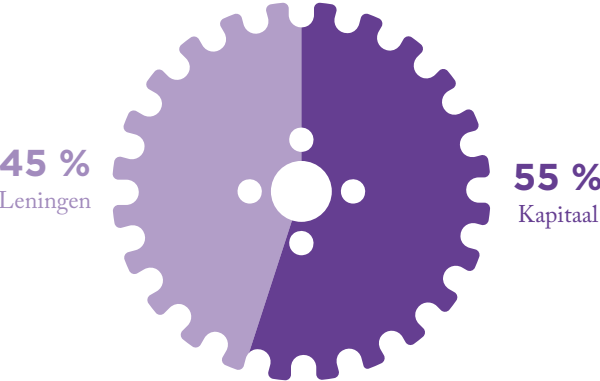
PROJECTEN

Aantal projecten in portefeuille	38
Geïnvesteed vermogen (in mln. euro)	156,7
Nieuwe investeringen laatste jaar (in mln. euro)	13,3
<i>Waarvan opvolginvesteringen</i>	<i>9,4</i>
<i>Waarvan nieuwe investeringen in nieuwe projecten</i>	<i>3,9</i>
Desinvesteringsinkomsten laatste jaar (in mln. euro)	54,1

GEÏNVESTEERD VERMOGEN
VOLGENS SECTOR



GEÏNVESTEERD VERMOGEN
VOLGENS INVESTERINGSINSTRUMENT



BEDRIJFS- PROFIELEN

RITTENOVERZICHT

60

BEDRIJFSPROFIELEN

- › Starten
- › Groeien
- › Internationaliseren
- › Overnemen



BEDRIJFSPROFIELEN

PMV investeert in elke levensfase van een onderneming en in de verschillende financieringsrondes die daar gewoonlijk bij horen.

Zo is het bij starters gebruikelijk dat een zaaikapitaalronde maximaal 1 miljoen euro bedraagt, geld dat voornamelijk afkomstig is van *business angels*, vrienden, familie, fans, of specifieke zaaikapitaalfondsen die zijn verbonden aan een universiteit en een onderzoekscentrum. De opgehaalde middelen dienen in dit stadium vooral voor de financiering van onderzoek en ontwikkeling, waarmee men een initieel concept kan ontwikkelen vooraleer de zaak effectief wordt opgestart.

In een volgende fase spreekt men van risicokapitaal in een vroeg stadium. Risicokapitalisten kennen dit als een serie A-ronde, waarbij men bedragen ophaalt tot maximum 5 miljoen euro, liefst al in een consortium van investeerders. Op dit ogenblik is het bedrijf in kwestie ook al opgericht. De middelen dienen voor de verdere productontwikkeling en de initiële marketing. Het product zelf is nog niet helemaal op de markt, maar de commercialisering ervan lonkt.

Bij risicokapitaal in een later stadium, de zogenaamde B-rondes, schommelen de geïnvesteerde bedragen tussen de 5 en 10 miljoen euro, meestal samengebracht door de bestaande aandeelhouders, al dan niet in consortium met andere risicokapitaalfondsen. Hiermee bouwt men traditioneel het eerste klantenbestand uit. Dit soort financieringsrondes komen meestal voor bij bedrijven die al steun genieten van risicokapitaalfondsen. Zij zijn weliswaar nog niet break-even maar de vooruitzichten zijn alvast positief.

Van groeibedrijven, of scale-ups, spreken we wanneer private investeerders en risicokapitaalfondsen een serie C- of D-ronde organiseren. Meestal gaat het dan om bedragen boven de 10 miljoen euro. Hiermee financiert men de door-groei van bedrijven die het break-even punt hebben bereikt of al een positieve cashflow genereren. In deze fase ziet men dat de klantenbasis en de productie sterk uitbreidt en dat er nieuwe (internationale) markten worden aangeboden.

De term scale-up is echter niet eenduidig. Voor sommigen is dit de trap van *proof of concept* naar een bedrijf met klanten, maar PMV hanteert hiervoor een andere definitie. Scale-ups zijn voor haar bedrijven die uit hun bestaande thuismarkt willen breken en hun omzet willen laten stijgen tot meer dan 50 miljoen euro.

Mature bedrijven, ten slotte, vinden hun financiering gewoonlijk bij banken of traditionele kapitaalverstrekkers die zich specialiseren in speciale situaties zoals buy-outs, turnarounds of herpositioneringen. We spreken dan wel over grote bedragen, tot 100 miljoen euro en meer. In dit stadium is de bancaire component erg belangrijk.

PMV treedt echter niet op in de plaats van de private markt, maar investeert in die domeinen waar de markt nog onvoldoende risico neemt.

Dit is meestal het geval bij de zogenaamde *‘first equity gap’* (het gebrek aan risicodragend vermogen), het tekort aan financiering in de zaaifase of in het vroege stadium. De investeringsrisico’s zijn hier nog hoog en private investeerders hebben dan vaak een duwtje in de rug nodig. Met de hulp van PMV is dit tekort de laatste jaren gelukkig sterk verminderd, onder meer dankzij de ARKimedesregeling, die ervoor heeft gezorgd dat het aanwezige risicokapitaal voor jonge bedrijven zich in Vlaanderen sterk heeft ontwikkeld. Bovendien zien we dat er de laatste jaren ook heel wat *business angels* opstaan. Vaak zijn dat ondernemers die hun bedrijf met succes hebben verkocht en die nu een helpende hand reiken aan gelijkgestemde durvers. Ook onze universiteiten en strategische onderzoekscentra hebben de afgelopen jaren werk gemaakt van de financiering van hun spin-offs, al dan niet in samenwerking met PMV. Vooral in de levenswetenschappen en in de ICT-sector is er dan ook heel wat zaaï- en risicokapitaal voorradig, zeker in de latere fases. Maar omdat het aantal starters in Vlaanderen sterk stijgt, blijft het nodig om bijkomende middelen te voorzien. Ook maatregelen zoals de Winwinlening en de Tax Shelter helpen om vrienden, familie en fans over de brug te krijgen.

De ‘second equity gap’ verwijst dan weer naar de moeilijkheid om in Vlaanderen grote bedragen, dat wil zeggen meer dan 15 miljoen euro, te kunnen ophalen voor de financiering van een scale-up. Hierdoor moesten Vlaamse bedrijven in het verleden vaak uitwijken naar het buitenland – meestal de Verenigde Staten of het Verenigd Koninkrijk – om gefinancierd te raken. Het is om deze leemte op te vullen dat de ARKimedesregeling in 2015 en

in 2016 een belangrijke kapitaalverhoging kreeg van telkens 50 miljoen euro. Met deze extra middelen participeert ARKimedes in grotere fondsen van meer dan 100 miljoen euro, die met een ervaren en internationaal georiënteerd team Vlaamse bedrijven willen bijstaan met hun (vaak internationale) expansieplannen.

Bovendien investeert PMV ook in buitenlandse scale-upfondsen zoals bijvoorbeeld in het Nederlandse Life Sciences Partners. Hiermee wil zij belangstelling opwekken voor mogelijke deals in Vlaanderen. Door buitenlandse middelen naar Vlaanderen te kanaliseren en bij Vlaamse ondernemingen grotere financieringsrondes toe te laten, bieden ook deze fondsen een grote toegevoegde waarde aan onze economie.

STARTEN

Na de dalende tendens van de afgelopen jaren, zagen we in 2015 voor het eerst meer starters dan in het recordjaar 2011. Toen startten 82.571 Belgen een eigen zaak, of 1,8 % meer dan in 2014¹.

Dat is heugelijk nieuws want het aantal startende ondernemers is een belangrijke graadmeter voor onze economie en onze samenleving. Als meer mensen een zaak opstarten, dan betekent dit immers dat er meer vertrouwen is in de toekomst. En met nieuwe en financieel stabiele ondernemingen is iedereen alvast gebaat.

¹ Graydon, UNIZO en UCM, *Startersatlas 2015*

SCHOOL FOR BUTLERS

Creatieve en innovatieve ondernemers kunnen hun kmo naar een hoger niveau tillen dankzij de financieringsoplossingen van PMV/z. Zij verleende in 2016 ook kmo-cofinanciering aan de School for Butlers and Hospitality van Vincent Vermeulen. Studenten volgen er gedurende acht weken zeshonderdvijftig uren training en zien meer dan driehonderd onderwerpen de revue passeren om zich volleerd butler te mogen noemen.

Butlers hebben in deze tijden wel niet de meest trendy reputatie, wellicht een gevolg van populaire tv-series als *Downtown Abbey* of *Upstairs, Downstairs*. Maar wie zich nog Anthony Hopkins in *Remains of the Day* voor de geest haalt, is eraan voor de moeite volgens Vincent: “Net als andere sectoren moeten wij ons ook aanpassen aan een snel veranderende wereld. Het beroep is niet meer te vergelijken met pakweg dertig jaar geleden.”

Dat vertaalt zich ook in het opleidingsaanbod. Aan de ene kant zitten daar de tijdloze zaken in die voor elke butler essentieel zijn om het beroep op een goede manier uit te oefenen. Het beheer van de wijnkelder, de kunst van het tafeldekken of het beheer van het landgoed blijven nog altijd wezenlijke onderdelen van het butler-DNA. Vandaar dat Vincent besliste om de opleiding in een hotelkamer aan de Brusselse Louizalaan in te ruilen voor villa Canteclae in Hertsberge. Het echte butlerleven wordt daar tijdens de acht weken opleiding zo goed mogelijk nagebootst en biedt de studenten een duidelijke meerwaarde ten opzichte van butlerscholen die een dergelijke ervaring niet kunnen aanbieden. Aan de andere kant wordt volop ingezet op technologie en digitalisering om bijvoorbeeld op de hoogte te blijven van de nieuwste technieken en het gebruik van apps voor het beheer van het huis(houden).

De skills en talenten van een volleerde butler zijn dan ook erg in trek, in de eerste plaats bij vermogende particulieren wereldwijd, maar ook bij premium merken en bedrijven, diplomaten en overheden. Door de globalisering is de butler immers opnieuw meer op het voorplan getreden: “Het aantal miljardairs groeit veel sneller dan vroeger en dat segment nieuwe rijken is duidelijk op zoek naar een persoon die het klassieke niveau van butler overstijgt. Iemand die hen een aantal zaken uit handen kan nemen. Daarom is het nodig dat wij verschillende componenten in de opleiding integreren, en dat maakt ons ook uniek”, aldus Vincent.

Die hospitality probeert hij ook door te geven aan verschillende bedrijven die bij hem trainingen komen volgen. Het besef dat een dergelijke vorm van differentiatie mogelijk was, groeide ook maar geleidelijk, maar ondertussen hebben verschillende sectoren al kennis gemaakt met de butlerwereld. “Het verwondert me nog altijd hoe toepasselijk onze materie wel is, ook binnen een bedrijfsomgeving”, aldus Vincent. “Dikwijls gaat het om de basics, zoals de manier waarop mensen praten of het aanpassen van de lichaamstaal aan een specifieke context.” Ondertussen heeft hij er zelfs een boek over geschreven met de toepasselijke naam *Wat we kunnen leren van butlers* (Borgerhoff & Lambergts, 2016).

De kmo-cofinanciering van PMV/z was een belangrijke stimulans voor de groei van de butlerschool. En zorgde eveneens voor bijkomende expertise, dankzij de inbreng van *business angel* Johan Castelein, die zijn visie en netwerk inschakelt bij de verdere uitbouw van de school. En wat dat laatste betreft, heeft Vincent ook ambitieuze, internationale plannen. Wordt ongetwijfeld vervolgd.

En wie dringend een butler nodig heeft, mag gerust even bellen naar Vincent, met de groeten van PMV/z.



Are you being served?

SCRIPTBOOK

Bent u soms ook verbaasd over de ronduit geschifte bedragen die Hollywoodstudio's spenderen aan film, in het besef dat 87 % ervan verlieslatend is aan de box office? Je zou bovendien mogen verwachten dat dergelijke dure investeringsbeslissingen met de grootste zorg worden genomen, maar in de praktijk blijkt dat het vaak een klein kransje filmbonzen zijn die afgaan op hun buikgevoel. Efficiënt kan je dat allerminst noemen.

De Vlaamse economiestudente Nadira Azermai mocht het aan den lijve ondervinden toen ze achter de schermen stage mocht lopen op de set van *Gigli* (2003), met in de hoofdrollen Jennifer Lopez en Ben Affleck, of 'Bennifer' voor de vrienden. De film kostte 75 miljoen dollar en bracht uiteindelijk maar een schamele 7,2 miljoen op. Daarmee werd *Gigli* een van de grootste financiële flops uit de filmgeschiedenis en na drie weken haalde Columbia Pictures de miskleun al uit de zalen.

Dat kon beter, dacht Azermai, en ze wijdde haar master thesis aan het gebruik van artificiële intelligentie en het creëren van een algoritme dat het succes van films kan voorspellen. Dat kan door op grote schaal filmscripts te analyseren en ze te vergelijken met een database met meer dan drieduizend scripts en tienduizend films. Op die basis kan het algoritme verhalen analyseren en complexe emoties zoals humor en sarcasme, begrijpen. Aan de hand van die analyse kan het algoritme dan de succesratio van een film voorspellen vooraleer die in productie gaat. "Alles wat we graag als exclusief menselijk en subjectief beschouwen, valt wel degelijk wetenschappelijk te objectiveren", aldus Azermai.

Meteen was het idee achter de start-up Scriptbook geboren. In 2014 streek het prille bedrijf neer in de Antwerpse Boerentoren en enkele jaren later mocht Nadira haar beloftevolle verhaal zelfs live brengen op CNN.

Dat men ook in eigen land hoge verwachtingen koestert van deze jonge starter, bleek in 2016 tevens uit het resultaat van een eerste kapitaalronde, waarin Scriptbook 1 miljoen euro ophaalde bij Michel Akkermans (ex-Clear2Pay) en PMV. Hiermee zal Scriptbook zijn team versterken, het algoritme verder ontwikkelen en internationaal commercieel uitrollen.

In een filmmarkt die 120 miljard dollar waard is, kan het slimme algoritme van Azermai een groot verschil maken. Verschillende Amerikaanse studio's toonden al snel interesse om de volautomatische scriptanalyse van Scriptbook uit te testen en uit de eerste resultaten bleek dat het systeem maar liefst 82 % van de succesvolle films correct kon voorspellen. Scriptbook gaf bovendien een trefzekere voorspelling van de slechte resultaten van Point Break, de remake uit 2015 van de succesfilm uit 1991. Met een budget van 100 miljoen dollar haalde deze versie uiteindelijk maar 29 miljoen op aan de Amerikaanse kassa's.



RUBEN CLIJSTERS

Managing director LF Brands

— interview — LF BRANDS VEROVERT EUROPA VANUIT LIMBURG

LF Brands is een jong Limburgs bedrijf dat Amerikaanse modemerken verdeelt. Kenneth Cole is het bekendste. Het merk bestaat in de Verenigde Staten al meer dan 35 jaar en heeft een uitgebreide modelijn: van kleding en schoenen tot zonnebrillen en parfum. LF Brands heeft de exclusieve licentie voor de verkoop van schoenen in de Benelux, Duitsland, Frankrijk, Oostenrijk en Zwitserland.

Ruben Clijsters en Evi Wilboorts runnen samen de zaak. Eind 2015 hebben ze de verkooplicentie van Kenneth Cole getekend. In het voorjaar van 2016 verkochten ze hun eerste collectie, de wintercollectie van dat jaar. "Momenteel doen wij vier grote collecties per jaar", vertelt Ruben Clijsters. "Twee in de zomer en twee in de winter." Het is niet evident om een Amerikaans merk te verkopen op de Europese markt. "De modeseizoenen lopen daar qua timing net iets anders. Op het moment dat de collecties in de VS worden aangeboden aan de verkopers, zijn de Europeanen die schoenen al aan het kopen in de winkels. Europeanen kopen hun winter- of zomerschoenen veel vroeger in het jaar. Wij moeten ze dus ook vroeger kunnen aanbieden."

Bij de opstart zochten Ruben en Evi geld om de werkingskosten te betalen. Van bij het begin was PMV een partner. "Om in de modesector als distributeur aan de bak te komen, moet je een startkapitaal hebben. Je moet jezelf op grote beurzen in de markt zetten en je moet natuurlijk geld hebben om voldoende voorraad aan te leggen. We hebben op veel deuren geklopt. Van de banken moesten we geen steun verwachten, maar met een Startlening+ in combinatie met een Winwinlening van PMV/z en een partner konden we beginnen."

MODEBEURS IN PARIJS

De eerste beurs was niet meteen een voltreffer, geeft Ruben toe. "We stonden op een toonaangevende modebeurs in Parijs en er was geen kat. De beurs kwam net na de aanslagen in Parijs. Het bezoekersaantal was enorm laag. Alle afspraken die we gemaakt hadden, gingen niet door. Uit die beurs is welgeteld één bestelling gekomen. Gelukkig hadden we kort nadien een andere beurs in Düsseldorf, waarmee we alles hebben kunnen goedmaken."

“Een van onze eerste klanten was Zalando. Op hun vraag ben ik verdeler geworden van Kenneth Cole. Ik had al een gelijkaardige introductie gedaan van een Amerikaans merk op de Europese markt bij een vorige werkgever. Ze kenden mij en zochten iemand om voor hen de tussenpersoon te zijn.”

DUIZENDEN PAAR SCHOENEN

De schoenen worden besteld door LF Brands en worden opgeslagen in een grote hal. Daar worden ze opnieuw verpakt per klant en per bestelling. “Wij zorgen voor het transport vanuit de fabrieken in Italië en China. Wij stockeren die even en we sturen ze zo snel mogelijk door naar de klant. Hoe sneller de schoenen bij de klant liggen, hoe meer kans je nog hebt op bijverkoop.” Per collectie slaat LF Brands enkele duizenden paren schoenen in. Daarvan is 95 % al op voorhand verkocht. Voor elke klant heeft het bedrijf een verzekering tegen mogelijke faillissementen.

Die klanten, dat zijn retailers die volgens Ruben en Evi bij het merk passen. “Kenneth Cole is een kwaliteitsmerk. Wij kiezen bewust voor bepaalde schoen- en lifestyle-winkels, zowel fysiek als online. In Vlaanderen worden onze schoenen onder andere verkocht in belangrijke winkelstraten bij een keten als Paris Londres, maar ook in een aantal boetieks en de grote Europese online spelers. Aan onze klanten bieden wij meestal zo’n honderdtwintig verschillende schoenen aan. We kijken met hen in welke schoenen we het meest geloven en zo bepalen we de samenstelling van de Europese collectie. Meestal loopt die wel voor 80 % gelijk met de Amerikaanse collectie.”

OP ZOEK NAAR EEN VLAAMS MERK

In de toekomst wil LF Brands graag ook nog andere merken verdelen. En dat hoeven niet per se Amerikaanse te zijn. Ruben Clijsters hoopt ooit een Vlaams merk te vinden

dat internationaal wil doorbreken. “We hebben daarvoor al gesprekken gevoerd, maar de grootste uitdaging voor een kleiner merk is om de productie te kunnen volgen. Wij verkopen internationaal. Als er dan ineens een grote order komt uit Duitsland of Frankrijk, dan moet dat merk ook voldoende kunnen produceren.”

PMV geloofde van bij het begin in LF Brands. “Om een relevant merk te worden in Europa, moeten we veel schoenen kunnen aanbieden. En dus moeten we grote volumes draaien en de bijhorende investeringen doen. Dat was niet gelukt zonder de steun van PMV”, vertelt Ruben. Hij ziet



PMV ook in de toekomst als een partner. “PMV helpt ons nog altijd. Haar investeringsexperts zijn goede gesprekspartners om onze groeiopties bij af te toetsen.”



*Gunther Broucke
Intendant Brussels Philharmonic en Vlaams Radio Koor
Overheidsmanager van het Jaar 2016*

Ik leid – toch naar Vlaamse normen – een grote cultuurorganisatie, met honderdtwintig voltijdse personeelsleden, een jaarbudget van meer dan 10 miljoen euro, een raad van bestuur en algemene vergadering, regeringscommissarissen en bedrijfsrevisoren, een ondernemingsraad, klanten, leveranciers, politieke overheden, binnenlandse projecten, maar ook steeds meer buitenlandse activiteiten, enfin, de hele troep.

Toch overkomt het me nog dat mensen verwonderd opkijken wanneer ze plots ontdekken dat een cultuurhuis ook een bedrijf is dat moet worden aangestuurd en gestructureerd, dat klanten moet zien te winnen, dat zijn budget op orde moet krijgen of houden, en dat het juiste

— vrije tribune — LEIDERSCHAPSLESSEN UIT EEN GROOT CULTUURHUIS

personeel moet zien te vinden én te houden. Meer zelfs: mijn verwondering over hun verwondering is torenhoog, omdat ik stilaan vaststel dat zich net in die cultuurhuizen écht management en leiderschap afspeelt en dat het hoog tijd wordt dat we daarover vanuit de cultuursector enkele signalen of ‘lessons learned’ moeten durven uitsturen. Welaan dus...

We kunnen veel richtingen uit om mijn stelling te duiden en een keuze voor een paar onderwerpen dringt zich op. Laten we dus even kijken naar de mantra ‘meten is weten’, laten we de democratische besluitvorming even overdenken en laten we eindigen met een ander heet hangijzer: leven en werken in een diverse, globale omgeving, wat ook al een probleem heet te zijn.

DE BLOEDSOMLOOP VAN EEN ORGANISATIE

Al sinds zover ik me kan herinneren hoor ik geleerde mensen praten over ‘meten is weten’. Zelfs in de cultuursector zijn professoren de economische output en impact van cultuur en cultuurhuizen aan het berekenen. Op die manier zou je moeten kunnen bewijzen dat het Concertgebouw Brugge een juiste investering was omdat restaurant ‘t Putje (enigszins schuin naast ‘t Zand) sinds de opening meer tongrolletjes verkocht. Komaan zeg!

Ik pleit er hevig voor om die andere Brugse wijsheid mee te nemen als kerngedachte: Lodewijk van Gruuthuse’s ‘Plus est en vous’, waarbij de Franse ‘plus’ voor veel meer staat dan een banaal optelbevel. Het is evident dat we steeds naar beter moeten streven, maar is het nu werkelijk nodig om dat enkel uit te drukken in meetbare gegevens? Die moeten er zijn, maar moeten ze ook echt koning én keizer zijn? Waar zijn dan onze waarden gebleven? Europa daverd op zijn grondvesten. Wel, als cultuurboer voorspel ik dat de redding ervan niet zal komen van het pure cijferwerk. De mogelijke vernietiging, daarentegen, wel. Ongewild komt een citaat van Oscar Wilde opborrelen: “Ze kennen van alles de prijs, maar van niets nog de waarde”. Cijfers polariseren of – als ze gunstig uitvallen – wiegen ons in slaap.

In ‘mijn’ bedrijf zijn cijfers ook belangrijk, maar meer dan de bloedsomloop van de organisatie zijn ze niet. Ze zijn een van de onderdelen, weliswaar vitaal, maar absoluut ondergeschikt aan doelen van een andere orde, die te maken hebben met het symbolische kapitaal van ons mens-zijn, onze cultuur en onze identiteit.

Het nastreven van deze moeilijk grijpbare, moeilijk definieerbare, maar door iedereen met een open geest goed aanvoelde bovenstromen, is een opdracht die leiderschap vergt. Soms – in donkere momenten – zou ik het ook makkelijker willen hebben en willen afgerekend worden op cijfers, want... die liegen niet. Wel, sta me toe:

ze liegen inderdaad niet, omdat ze uiteindelijk helemaal niets zeggen. En wat niets zegt, kan niet liegen. Simpele West-Vlaamse logica.

Ik pleit dan ook voor een herijking van het debat over onze waarden, over wat ons verbindt en onderscheidt, en over het warme streven naar beterschap. *Plus est en vous.*

L'ENFER, C'EST PAS LES AUTRES

Om dat te kunnen bereiken, heb je uiteraard talrijke elementen nodig. Het allerbelangrijkste daarvan is het menselijke kapitaal – om deze belachelijke term ook maar eens te gebruiken. Cruciaal is dat je de mensen meekrijgt in het verhaal. Wie kent dat niet?

Ook hier acht ik me gelukkig in de culturele sfeer te leven. Het lijkt me nuttig om ook de samenleving hiermee kennis te laten maken. Want zie: in een orkest zitten een kleine honderd hoogopgeleide mensen samen. Ze hebben elk een visie en een mening, die ze met overtuiging kunnen verdedigen. Ze werken als onderdeel van een kleine of grote groep (ook weer elk met een visie, mening, klankstructuur, identiteit, enz.), die op haar beurt weer onderdeel is van een grotere groep (de strijkers, de houtblazers etc.). Het orkest als geheel wordt uiteindelijk aangestuurd – in de betere gevallen aangevuurd – door de dirigent.

In wezen hebben wij een democratische organisatie, maar ik maakte het tot hertoe nooit mee dat een uitvoering van een Mahler- of andere symfonie kwam stil te vallen omdat er in de groep een dissidente mening was.

En toch gaan we discussies niet uit de weg. Er wordt hevig van mening gewisseld. De feedback is vaak hard en direct en de opinies zijn soms wel écht verdeeld. Maar, we weten ook dat democratie betekent: luisteren, overleggen, overwe-

gen, debatteren, dan beslissen en voluit, allen samen, achter de beslissing gaan staan om die met verve te verdedigen. En dan gebeurt het mirakel: als iets met verve wordt verdedigd, dan veert het publiek op.

Natuurlijk is het belangrijk om te luisteren, te overwegen en te heroverwegen. En uiteraard zijn er procedures nodig, en regels. Maar, net zoals cijfers, regelen regels ons leven. Er is geen dossier of iemand vindt ergens wel een regel die het blokkeert, waarop iemand anders weer een andere regel moet vinden die de vorige regel... 'overruled'. Het zou grappig zijn, indien het niet steeds vaker dramatische proporties aannam. De mens wordt slaaf van de regel. Onze maatschappij wordt besluiteloos. De symfonie verstomt.

Leiderschap betekent durven beslissen en er de volle verantwoordelijkheid voor nemen. Het veronderstelt een omgeving die dat toelaat en er zelfs om vraagt. Maar ook hier is er iets vreemds aan de hand, want die 'omgeving', zijn we dat niet zelf? *L'enfer, c'est pas les Autres*, om Sartre te verbeteren. Wij zijn de maatschappij. Elk van ons. En samen geven we ze gestalte.

Om het met een van mijn enigszins versleten slagzinnen te zeggen: je kan nooit lid worden van Brussels Philharmonic; je bent Brussels Philharmonic. Of, voor de gewone sterveling, die nooit van dat orkestgeluk zal proeven: laat niemand je wijsmaken dat je in een file staat; je bent de file. De file-problematiek oplossen is derhalve onmogelijk, omdat niet de file het probleem is. Het is ons gedrag, *stupid!* Simpele West-Vlaamse logica.

Ik pleit voor leiderschap en daadkracht, waarbij na een respectvol debat een beslissing volgt die door iedereen met verve wordt verdedigd.

VANDAAG KOMEN ZE VAN OVERAL EN ZIJN ER AMPER STOPPELVELDEN

Een en ander is vanzelfsprekend niet gemakkelijk in een omgeving waar zo veel kleuren en origines samenkomen. Toen ik als klein jongetje in het diepe West-Vlaanderen een kereltje van een andere gemeente ons grondgebied zag naderen, werd het signaal gegeven voor een gevecht op het stoppelveld. Vandaag komen ze van overal en zijn er amper stoppelvelden.

En daar gaan we weer: in een symfonisch orkest zitten makkelijk tien tot twintig (in het geval van Brussels Philharmonic negentien) nationaliteiten samen: Russen met Georgiërs en musici uit Oekraïne, Japanners, Chinezen en Koreanen, zowat alle Europeanen, ja zelfs Nederlanders, Zuid-Amerikanen, Canadezen en Yes-We-Can-Amerikanen. De culturele verschillen zijn vaak gigantisch, zowel qua nationale identiteit, als qua afkomst en opvoeding. Wél delen ze een of meerdere passies en onderschrijven ze een welomschreven project. Het is hiervoor dat ze samen het beste van zichzelf geven in hun professionele leven.

Maar, al die neuzen in dezelfde richting krijgen, vraagt andermaal om leiderschap dat verbindt, dat gedeelde doelen en dromen zoekt, dat een gemeenschappelijke voedingsbodem bewerkt, met vruchtbare gemeenschappelijke grond waarin een goedgekozen plant kan gedijen. Verschillen vinden en die uitvergrooten tot onwerkbaar afmetingen is erg makkelijk. Polariseren is dat evenzeer. Verbinden is moeilijker, maar als het lukt, ontstaat een meerwaarde die moeilijk te beschrijven valt.

En, zoals op andere terreinen, gaat het ook hier om keuzes en duidelijkheid. In ons orkest zit bijvoorbeeld geen Berber met typische instrumenten. Dat is om de zeer eenvoudige

en duidelijke reden dat het symfonisch orkest een typisch westers instrument is, met een duidelijk afgebakend, vast instrumentarium. Krampachtig proberen om daarin dan toch maar vreemde elementen te integreren, getuigt precies van het omgekeerde van datgene wat men soms beweert te doen: het getuigt van disrespect en niet van wederzijdse toenadering en begrip.

Versta me niet verkeerd. Ik wil graag leven in een wereld waar ik kan proeven van verschillende culturen, liefst in een zo puur mogelijke vorm. Ontmoetingen en vermenging zijn boeiend en verrijkend, maar verbeterde pogingen om iedereen op elkaar te laten lijken, leiden meestal tot verstarring en onbegrip. En laat begrip en respect voor elkaar net cruciaal zijn in de opbouw van het orkestproject, net zozeer als in de samenleving. Het is evident dat dit respect in alle richtingen moet gaan en vanuit alle richtingen moet komen. Dissidenten moeten duidelijk en zonder veel discussie terechtgewezen worden. Je staat immers op het speelveld en speelt het spel mee, of je staat ernaast.

Ik pleit dan ook voor een eerlijke openheid, waarin het wederzijdse respect binnen onze maatschappij duidelijk gehanteerd wordt. Het brengt ons terug bij onze waarden, bij ons symbolische kapitaal, opgebouwd doorheen eeuwen van zwoegen en zoeken. Maar het herinnert er ons ook aan dat geen enkele evolutie ooit stopt. Wat niet meer beweegt, is dood.

Genoeg. Ik moet aan het werk, handen uit de mouwen. Ik leid een grote cultuurorganisatie.

Ik pleit voor een eerlijke openheid, waarin het wederzijdse respect binnen onze maatschappij duidelijk gehanteerd wordt.



GROEIEN

Het aantal snelle groeiers of zogenaamde ‘scale-ups’ in het bedrijfsleven geldt als een belangrijke graadmeter voor de gezondheid van een economie. Het gaat om bedrijven met minimaal tien werknemers die drie jaar op rij met meer dan 20 % in omvang toenemen.

Die groei kan op de bedrijfsomzet slaan, op de werkgelegenheid, of op allebei. Scale-ups produceren ook veel extra toegevoegde waarde en ze zijn de motor van bijkomende werkgelegenheid. Reden te meer dus om onze Vlaamse groeiers maximaal te ondersteunen.

ESSENTIEL

Het Antwerpse modelabel Essentiel zag het levenslicht in 1999 toen het echtpaar Esfan Eghtessadi en Inge Onsea zich waagden aan een eenvoudige T-shirtcollectie, met vier modellen in twintig verschillende kleuren. Het appartement van het koppel deed dienst als showroom en de shirts verkochten als zoete broodjes.

Na een jaar opende de eerste boetiek in Antwerpen en vier seizoenen later stond er al een volwaardige en kleurrijke prêt-à-portercollectie in de etalage. Het label kende een onverwacht succes in Parijs en al snel volgden de boetieks elkaar op: Knokke, Brussel, Leuven, Hasselt en Brugge. In 2004 lanceerde Essentiel ook een mannencollectie.

Ook in het buitenland, met name in Frankrijk, Spanje, de Verenigde Arabische Emiraten, Zwitserland en ... Zuid-Korea, timmerde het merk stevig aan de weg. Boetieks in Parijs (Le Marais en rue Saint-Honoré) en Rijsel volgden al snel en ook prestigieuze warenhuizen zoals Le Printemps, Galeries Lafayette en het Britse Harvey Nichols bieden het merk aan.

Vandaag kan Essentiel rekenen op tweeënveertig winkels, honderdtachtig werknemers en zo’n vijftien ontwerpers. Het merk wordt verkocht in veertig landen via meer dan achthonderd verkooppunten.

Wat daarbij opvalt, is dat het dynamische managementteam van Essentiel creativiteit en professionaliteit hoog in het vaandel voert.

Om het label nog verder te laten groeien, deed het echtpaar Eghtessadi-Onsea in 2016 beroep op een financieel directeur, die prompt de weg vond naar PMV om de

Essentiel: Handsome Havanna - zomercollectie 2017



ambitieuze groeiplannen van het bedrijf verder vorm te geven. De investeringsexperts van PMV waarborgden hiervoor via Gigarant, het waarborgfonds voor bedragen boven 1,5 miljoen euro, een krediet bij huisbankier BNP Paribas Fortis. De middelen waren bestemd voor de verdere expansie in het buitenland en voor de financiering van de nieuwe collectie. Al snel volgden er nieuwe winkels in Spanje (Mallorca en Marbella), Nederland (Amsterdam) en België.

PIANO'S MAENE

Ook al mag je Piano's Maene (voorlopig) nog gerust een middelgrote onderneming noemen, toch heeft het bedrijf in de internationale muziekwereld een uitmuntende reputatie. Al sinds 1938 verkoopt en verhuurt de familie Maene piano's en bouwt zij replica's van historische instrumenten. Het atelier in Ruiselede bekleedt dan ook een voornaam plaats in de wereld van de pianobouw en wordt (inter)nationaal gewaardeerd voor de kwaliteit en het vakmanschap van zijn zevenendertig medewerkers.

Zo gooide Piano's Maene in 2006 hoge ogen met een historisch belangrijke replica van de allereerste Steinway uit 1836. Vier jaar later maakte het atelier ook een kopie van de Ignace Pleyel concertvleugel uit 1843. Beide instrumenten gingen met luid applaus in première in het Concertgebouw Brugge.

In 2016 trok ook een nieuwe, moderne concertvleugel de aandacht van de internationale pers en muziekwereld. Het was een rechtsnarige piano waarmee het bedrijf een mijlpaal neerzette in de geschiedenis van de pianobouw en aantoonde dat het, zelfs in tijden waarin piano's uit grote

Chinese fabrieken komen, toch mogelijk is om een nieuw en kwalitatief hoogstaand product te ontwikkelen met uitstraling en draagvlak.

Om de nieuwigheid te begrijpen, is het belangrijk om weten dat in de vroege jaren de klank en de bouwwijze van een piano voortdurend evolueerden. Elk instrument was uniek, maar vanaf 1860 veranderde dat. De beroemde Amerikaanse producent Steinway ging toen de bassnaren kruisen over een deel van de middelste snaren om zo een grotere homogeniteit te creëren over de registers heen. Vanaf dat moment was een homogene en krachtige klank het streefdoel en behoorde de rechtsnarige vleugel tot de geschiedenis.

Vanaf de jaren 1950 begonnen Japanse pianobedrijven die concertvleugels van Steinway op industriële schaal te kopiëren. De standaardisering nam het volledig over van de diversiteit. Als reactie tegen deze eenzijdigheid groeide bij een kleine groep musici de interesse voor historische instrumenten, zoals het klavecimbel en de fortepiano. Maar, praktisch zijn die instrumenten niet. Bovendien vragen zij constant onderhoud door gespecialiseerde technici en moet de muzikant zich op zijn of haar beurt omscholen om ze te kunnen bespelen. Daarom staan heel wat artiesten open voor alternatieven.

De familie Maene, die al drie generaties in het vak zit, voelde feilloos aan dat de tijd rijp was voor een nieuw soort concertvleugel. Want, als Steinway in 1860 de snaren niet had gekruist, had de rechtsnarige vleugel gerust kunnen evolueren naar een krachtig en modern instrument, dat een grote concertzaal kan vullen.

De beroemde Argentijns-Israëlsche pianist en dirigent Daniel Barenboim speelde in dit creatieproces een rol van formaat. Zijn verzoek om voor hem een concertvleugel



Chris Maene, tweede generatie pianobouwer

met rechte snaren te bouwen, werd door Steinway door-
geschoven naar Chris Maene, die het op maat gemaakte
instrument in maart 2015 netjes afleverde bij de maestro in
Berlijn. Na een aantal *recitals* voor een onbevooroordeeld,
maar enthousiast publiek in Wenen en Parijs, werd het
nieuwe instrument in mei 2016, onder grote internatio-
nale mediabelangstelling, officieel voorgesteld in Londen.
Sindsdien reist Barenboims piano overal met hem mee en
heeft hij zich nog een tweede exemplaar aangeschaft.

Gevraagd naar de succesfactor van zijn kmo, antwoordt
Chris Maene dat het de grote fabrieken ontbreekt aan
kennis en visie: “Er zijn nog altijd nieuwe invalshoeken
mogelijk, gebaseerd op ervaring en onderzoek. De meeste

mensen die uitsluitend met historische instrumenten
 bezig zijn, weten niet veel van moderne instrumenten, en
omgekeerd. Ik probeer de evoluties die in de pianobouw
plaatsvonden echt te begrijpen en in historisch perspectief
te plaatsen. De opgebouwde expertise, gecombineerd met
de flexibiliteit en het teamwork van ons atelier, is de sleutel
tot succes. Ik ben de tweede generatie in een familie van
bouwers. Ik wil mijn kennis nu doorgeven aan mijn team
en delen met de wereld. En de opvolging is verzekerd: ook
mijn zonen werken in het atelier.”

Ook de toekomst van de pianobouw schat hij rooskleurig
in. De piano houdt stand en het klassieke repertoire blijft
geliefd. In de popwereld heeft de akoestische piano een
stabiele positie veroverd, terwijl jazzmuzikanten de hoogste
kwaliteitseisen stellen wat betreft piano's.

Om de omslag naar eigen productie te kunnen maken,
deed Piano's Maene beroep op de financieringsexperts
van PMV. Samen met de ondernemers, huisbank ING
en het IWT sleutelden zij aan een financieringsmix die
de ambitieuze groeiplannen voor dit nieuwe instrument
ondersteunt. Dankzij een kmo-cofinanciering van 250.000
euro schaarden zij zich mee achter het project.

RAILTRAXX

Sinds het begin van de jaren 2000 is het Europese spoor-
weglandschap grondig veranderd. De duidelijke visie van
de Europese Commissie in de jaren '90 om te streven naar
méér duurzaamheid en efficiëntie in het transportsysteem
leidde immers tot de privatisering van het spoor. Deze
privatisering beoogde de opsplitsing tussen enerzijds de
infrastructuurbeheerders en anderzijds de operatoren die
over die sporen rijden, en dat op het hele Europese net.
In België leidde dit tot de oprichting van Infrabel, die de

exploitant en eigenaar is van de spoorinfrastructuur, en
van diverse private spoorwegmaatschappijen. Railtraxx is
zo'n onafhankelijk spoorbedrijf voor goederenvervoer op
het Belgische net. Het is de enige operator die volledig in
Belgisch-Vlaamse handen is.

Een efficiënte aanpak van goederenvervoer biedt duurzame
oplossingen voor de fileproblemen rond onze grote steden
en heeft daarmee mooie groeivoorzichten. Het planbu-
reau verwacht immers een jaarlijkse volumegroei van circa
3 % tot in 2030.

Railtraxx werd in 2009 opgericht door Pieter Vanovermeire
en Ronny Dillen, een van de oprichters van Dillen & Le
Jeune Cargo, nu beter bekend als Crossrail. De onder-
neming haalde in 2016 een omzet van 18,4 miljoen euro
en stelt zo'n vijftig mensen tewerk. Railtraxx werd genom-
ineerd voor de *Trends* Gazelle-prijs omdat het sinds zijn
oprichting een bijzonder mooi en duurzaam groeitraject
heeft neergezet.

Om het hinterland te verbinden, ontwikkelt het bedrijf
lokale activiteiten in een straal van 250 kilometer rond de
haven van Antwerpen. Maar, samen met diverse partners
ontwikkelt Railtraxx ook dagelijkse verbindingen naar
Basel, de Trans-Alpijnse toegangspoort tot Italië, en naar
Passau, de deur naar Oost-Europa.

In 2016 verstrekke PMV een achtergestelde lening aan
een zusterbedrijf van Railtraxx voor de aankoop van vier
bijkomende diesellocomotieven. Dit zal de onderneming
toelaten om flexibeler te werken en om verder in te zetten
op een kwaliteitsvolle dienstverlening op het spoor, waar-
door de verdere groei is verzekerd.





NIEUWJAARSRECEPTIE

In 2016 heeft PMV speciale inspanningen geleverd om haar klantvriendelijkheid te verhogen. Vroeger waren er immers meer financieringsproducten in huis dan dat er truitjes zijn in de Ronde van Frankrijk. Om duidelijkheid te verschaffen, kondigde PMV tijdens haar nieuwjaarsreceptie in Tour & Taxis op 11 januari 2017 aan dat zij de schaar zou zetten in haar producten en structuren. Gedateerde vennootschappen gaan op de schop en merken worden samengevoegd. Het resultaat is een eenvoudigere dienst voor de ondernemers en voor elk financieringsprobleem een aangepaste oplossing. PMV heeft hiervoor de middelen, de expertise en de goesting in huis.



Caroline Ven
Econoom en CEO van Ticket 2 the Future

— vrije tribune — WINST EN ONDERNEMERSCHAP: DE KIP OF HET EI?

gen of sociale projecten kunnen overleven door subsidies of bijdragen van vrijwilligers of mecenen. Privébedrijven daarentegen moeten winst maken om te overleven. Als er geen perspectief is op een zeker rendement zal niemand een bedrijf opstarten of er mee in investeren. Maar naast het rendement voor investeerders en aandeelhouders, zijn winsten ook nodig om als bedrijf te kunnen groeien en te investeren.

Toch is ondernemerschap ook veel meer dan dat. Professor Charles Handy¹, een internationale autoriteit in organisatie-management, omschrijft de drijfveer van het ondernemerschap als een bepaalde missie die men wil vervullen, een probleem dat men wil oplossen, een behoefte die men wil inwilligen. Door dat op een succesvolle manier naar de markt te brengen, zal winst het gevolg zijn. De maatschappelijke waarde van ondernemerschap is daardoor veel groter dan wat enkel kan worden gevat door de inkomens die het genereert voor de aandeelhouders of bij uitbreiding voor de mensen die in bedrijven worden tewerkgesteld.

Een positieve ondernemerschapscultuur kan met andere woorden heel wat vruchten afwerpen voor een samenleving. En verdient bijgevolg voldoende aanmoediging. De ondernemerschapscultuur uit zich onder meer in het aantal startende bedrijven of in de maatschappelijke waardering die

ondernemers al dan niet genieten bij de brede bevolking. Maar ook in de manier waarop bedrijven zich (kunnen) financieren, kan men aflezen in welke mate ondernemen kan rekenen op een breed gedragen steun.

Spijtig genoeg staat de ondernemersactiviteit in ons land traditioneel op een erg laag peil. Met minder dan 4 % nieuw opgerichte bedrijven per jaar, zijn we zelfs de hekkensluiter qua ondernemingscreatie in de Europese Unie. Maar om een duurzame basis voor welvaartscreatie te leggen, is het nog belangrijker om te weten of ondernemingen – zowel nieuwe als bestaande – erin slagen om door te groeien. In dat opzicht is het interessant vast te stellen dat ook de stopzettingsgraad van ondernemingen in ons land erg laag ligt, waardoor er per saldo toch een positieve ondernemingsgroei is. Maar de lage oprichtings- en stoppingsgraad tonen aan dat we te kampen hebben met een structureel beperkte ondernemingsdynamiek. Het door Schumpeter beschreven proces van creatieve destructie, waarbij minder performante of verouderde oplossingen plaats ruimen voor nieuwe spelers, is beperkt. Dat gebrek aan vernieuwing en dynamiek blijkt ook uit de ontwikkeling van de bedrijfsinvesteringen. Die zijn een goede barometer om na te gaan of voldoende geïnvesteerd wordt om klaar te zijn voor de toekomst, om te vernieuwen, maar ook om uit te breiden bij succes. De investeringsquote bleef na de

forse terugval in 2008-2009 ten gevolge van de financiële crisis op een laag peil. Zeker de investeringen in materiële vaste activa liggen op een beduidend lager peil dan voor de crisis. Dit heeft onmiskenbaar een remmend effect op het langetermijngroei-potentieel van de economie. Investeren zijn immers de belangrijkste motor voor de toekomstige economische groei. Gelukkig zijn met de verbetering van de bedrijfsresultaten in 2016 ook de bedrijfsinvesteringen opnieuw aan een opmars bezig, die zich hopelijk zal voortzetten. Maar één zwaluw maakt de lente niet. Om onze economie en samenleving ten volle mee te laten genieten van innovaties en van de introductie van nieuwe technologieën is meer nodig dan enkel conjunctuurgedreven uitbreidingsinvesteringen. Het vergt ondernemerschap waarbij ook ruimte is voor meer risicovolle investeringen en projecten. En omdat koken geld kost, is het belangrijk na te gaan of de manier waarop ondernemingen zich financieren daaraan is aangepast.

Net zoals in de rest van de eurozone, doen Belgische ondernemingen veel meer een beroep op bankleningen dan hun Amerikaanse collega's. Terwijl in de VS bedrijven vooral een beroep deden op kapitaalmarkten, was dit in de eurozone maar goed voor zo'n 20 % van de externe financiering. Er lijkt evenwel een kentering te komen in het relatieve overwicht van bankleningen in de Europese bedrijfsfinanciering. Alternatieven zijn aan een opmars bezig. Het laatste decennium is het belang van bankfinanciering bij bedrijven gedaald tot slechts 50 %. De strengere toegang tot bankfinanciering sinds de financiële crisis in een periode van een eerder gematigde economische groei kan deze ontwikkeling mee verklaren. Rechtstreekse financiering via de kapitaalmarkten rukt sindsdien op in Europa. Daarbij werden bedrijven geholpen door de renteomgeving die erg gunstig is om zelf obligaties uit te geven. Het zijn echter vooral de grote bedrijven die de omslag maken. Deze bedrijven maken vaak onderdeel uit van een internationale groep

en krijgen gemakkelijker toegang tot de kapitaalmarkt. Kleine en middelgrote bedrijven doen relatief nog steeds meer beroep op bankfinanciering maar doen vooral aan autofinanciering, zeker voor de meer risicovolle projecten. Het merendeel van de starters is in feite aangewezen op de eigen inbreng van vennoten (35 %) of gaat leningen aan bij vrienden of familie (18 %). Zonder deze groep van zogenaamde “fools, friends and family” lijkt een opstart moeilijk. Ook voor kleine, bestaande bedrijven blijven vrienden en familie de belangrijkste financieringsvorm, naast de interne financiering via winstreserveringen. Een voordeel hiervan is dat de vaak familiale bedrijven op die manier gemakkelijker controle en zeggenschap behouden. Maar de onderbenutting van niet-bancaire financieringen is ook een gevolg van de risicobereidheid van de spaarders. Gezinnen plaatsen in ons land nog altijd liever hun spaargeld bij de bank, zelfs met de huidige lage rentetarieven, dan te beleggen op de kapitaalmarkten. De kredietinstellingen trekken dus het grootste deel van de beschikbare kapitaalmiddelen aan, wat zich vertaalt in hun relatief grotere capaciteit om leningen toe te kennen. Maar financiële instellingen zijn genoodzaakt om de risicofactor zo klein mogelijk te houden. Langetermijnfinanciering of startkapitaal verlenen is daarbij niet evident. We stellen dan ook vast dat na de initiële groeifase, waarbij ze aangewezen zijn op de eigen vennoten en vrienden kmo's zo veel mogelijk zichzelf financieren. Winst maken om te investeren dus. Dat is mogelijk eens het bedrijf een zekere maturiteit heeft bereikt. Maar in een start-, groei- of uitbreidingsfase kan dat een belemmering betekenen. Want de kosten gaan de baten vaak vooraf. Of overstijgen de middelen van de stichters.

Een grotere benutting van rechtstreekse financiering via de kapitaalmarkten zou in dat opzicht op lange termijn de economische dynamiek kunnen versterken. Dat blijkt ook uit een recente analyse van de Europese Commissie die een initiatief lanceerde om de kapitaalmarkten in Europa

te versterken. Verstrenge regelgeving zet immers ook de kredietverstrekking door financiële instellingen onder druk, wat de nood aan alternatieven vergroot. Voor kmo's is het des te belangrijker om financieringsmiddelen met een hogere risicobereidheid aan te boren. Maar dan moet de spaarder uiteraard volgen. Het volstaat niet te roepen om meer ondernemerschap en meer stimuli voor starters indien de grootste aanbrengrers van de financiële overschotten, met name de gezinnen, blijven zweren bij het beschermde spaarboekje. Naast de ingebakken risicoaversie speelt ook de fiscaliteit een rol in de beleggingskeuzes. Terwijl de rente op het spaarboekje tot een bepaald niveau onbelast blijft, is de roerende voorheffing geleidelijk opgetrokken tot al 30 %. De inmiddels afgevoerde speculatietaaks heeft alleszins ook niet bijgedragen tot de appetijt om in aandelen te investeren. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de afgelopen vier jaren de activiteit van huishoudens op de aandelenmarkt fors terugviel. En zolang de invoering van een eventuele meerwaardebelasting ook nog op de tekentafel ligt, zal ook de langetermijninvesteerder beducht zijn om in te stappen.

De ondernemingsappetijt zal met andere woorden ook bij de spaarders, beleggers én de fiscus moeten toenemen opdat vele goede ideeën van starters en ondernemers aan voldoende financiering kunnen geraken. Zolang dat niet verandert, blijft het een moeizame én langzame weg van geleidelijke groei met eigen middelen.

¹ Zie onder meer: *Harvard Business Review*, december 2002 ‘What’s a business for’

INTERNATIONALISEREN

Ons land bekleedt de vierde plaats in de EY-lijst van de meest open economieën ter wereld, na Hong Kong, Singapore en Ierland. Dat zal niet verbazen, want als klein landje hebben wij heel veel buitenland. In onze geglobaliseerde economie is het dus van groot belang dat onze ondernemingen over de grenzen heen kijken en dat buitenlandse bedrijven de weg vinden naar de economische opportuniteiten in Vlaanderen.

Voor Vlaamse ondernemingen die snel willen groeien, is het onontbeerlijk om internationaal uit te breiden. De thuismarkt is immers vaak te beperkt om een substantiële omzet te kunnen genereren. Op buitenlandse afzetmarkten kunnen zij wel voldoende kritische massa bereiken. Bovendien zijn sommige, voornamelijk aan technologie gerelateerde, sectoren van meet af aan ‘global’. Internationaal denken zit bij hen ingebakken in het businessmodel. Denk maar aan de sector van de levenswetenschappen, waarvoor de Vlaamse markt zelfs niet relevant is.

Omdat in een open economie ook de concurrentie vaak van over de grens komt, zeker in een Europese vrije markt, moeten Vlaamse ondernemingen ook nog eens extra competitief zijn, willen ze hun plaats in de (internationale) markt afdwingen. En dat lukt blijkbaar met succes. Uit cijfers die de federatie van technologiebedrijven Agoria filterde uit de douanestatistieken bleek immers dat in 2016 de export van Vlaamse technologiebedrijven met 61,7 miljard euro – 5 % meer dan het jaar voordien – een absoluut record bereikte.

Heel wat Vlaamse bedrijven worden trouwens overgenomen of gefinancierd door internationale investeringsgroepen. Dat helpt wanneer er grotere bedragen mee zijn gemoeid, maar om te verhinderen dat buitenlandse investeerders met de buit gaan lopen, is het van groot belang om een gezond en innovatief ondernemersklimaat te creëren dat Vlaamse bedrijven toelaat om zich in eigen land te blijven ontplooiën. Een sterk lokaal ecosysteem met performante bedrijven, baanbrekende kennisinstellingen, incubatoren en ondersteunende diensten is dan ook cruciaal bij het aantrekken van buitenlandse investeringen en het verankeren van Vlaamse ondernemingen.

Uit het voorgaande blijkt dat internationalisering – zowel van buitenlandse bedrijven en investeerders die naar Vlaanderen trekken als van Vlaamse ondernemers die willen groeien in het buitenland – zit ingebakken in het DNA van een gezonde Vlaamse economie. Het is de missie van PMV om dit verder te blijven ondersteunen.

Zo levert zij financieringsoplossingen aan bedrijven die actief zijn in Vlaanderen. Dat zijn niet alleen Vlaamse bedrijven maar ook buitenlandse ondernemingen die brood zien in onze regio. Denk bijvoorbeeld aan het biotechnologiebedrijf arGEN-X, een oorspronkelijk Nederlands bedrijf dat eerst zijn onderzoek en ontwikkeling alleen in Vlaanderen deed en ondertussen alle activiteiten onderbracht in onze regio. Ook het Amerikaanse FRX Polymers heeft een belangrijke productiesite in onze regio.

C-MEC GROUP: EEN WAARBORG VOOR INTERNATIONALE GROEI

Soms heb je gewoon dat extra duwtje nodig. Zo kon de Kortrijkse C-Mec Group in 2016 rekenen op een bankwaarborg van PMV om huisbankier Belfius te overtuigen. Dankzij de tussenkomst van Gigarant, het waarborgfonds voor bedragen boven anderhalf miljoen euro, kreeg C-Mec voldoende ruimte om verder internationaal te groeien via de overname van de productiefaciliteit en de klantenportefeuille van een Roemeense concullega. Met deze uitbreiding kan C-Mec ook meer arbeidsintensieve producten op een rendabele manier in de markt zetten en zich in Vlaanderen concentreren op activiteiten met een hoge toegevoegde waarde.

C-Mec is een metaalbewerker en toeleverancier van metalen componenten en assemblages. Het bedrijf ontstond na de verkoop van Barco Special Components aan de groep BMTech. In 2011 werden echter de afdelingen in Kortrijk en in het Tjechische Kladno afgesplitst van de groep BMTech en werd onder leiding van Yves Dhont de nieuwe groep C-Mec (Creative Mechanical Solutions) opgericht. Ook toen al kon het bedrijf rekenen op een waarborg van PMV om zijn ambitieuze toekomstvisie vorm te geven, deze keer via de Waarborgregeling voor bedragen onder anderhalf miljoen euro.

Aanvankelijk werkte C-Mec bijna exclusief voor Barco, maar om ook andere klanten aan te trekken was het nodig om in 2012 de schaal van zijn activiteiten te vergroten en de klantenportefeuille gevoelig uit te breiden via een aantal gerichte overnames. Zo verwierf het bedrijf Steelandt nv uit Westkerke en Deprez metaalwerken nv uit Koekelare.

C-Mec haalt ook graag de allernieuwste technologie in huis en is altijd blijven investeren in een ultramodern machinepark, dat men gerust het neusje van de zalm mag noemen. Zo was de volautomatische combiné pons-lasermachine de eerste van zijn soort in Vlaanderen. Ook de plooi bank met automatische toolwissel was een primeur in onze regio. Bovendien is C-Mec erg trots op twee geavanceerde freesmachines met automatische belading.

De eigenaar van C-Mec, Yves Dhont, besluit: “De rijkdom van een land en een goede toekomst voor de volgende generaties berusten in belangrijke mate op de lokale verankering van onze maakindustrie. Dankzij de uitstekende ‘tripartite’ PMV/Belfius/C-Mec slagen wij erin deze verankering effectief te realiseren. Dit is bovendien gekoppeld aan de verdere ontwikkeling van onze aanwezigheid in Europa. Het is net deze combinatie die onze internationale competitiviteit aanscherpt.”





KEBONY: EEN DUURZAAM ALTERNATIEF VOOR TROPISCH HARDHOUT

In februari 2017 ging in de Waaslandhaven de eerste spade in de grond voor de tweede Europese Kebonyfabriek. Het evenement vond plaats één jaar nadat het Noorse Kebony had aangekondigd dat het 19,05 miljoen euro (177,5 miljoen Noorse kronen) had verzameld, onder meer bij PMV, om de nieuwe faciliteit te bouwen en luidt een nieuw hoofdstuk in voor Kebony, dat gepaard gaat met uitbreiding om tegemoet te komen aan de vraag.

De werkzaamheden voor de bouw van de nieuwe fabriek in Vlaanderen zijn intussen gestart. Met de creatie van vijftientig lokale arbeidsplaatsen en een investering van 20 miljoen euro geven ze een aanzienlijke boost aan de Belgische economie. De fabriek, die twee hectaren beslaat, zal aanvankelijk 20.000 m³ Kebonyhout per jaar produceren. Indien nodig kan twee hectaren extra grond

worden ontwikkeld, wat zou leiden tot een verdubbeling van het personeelsbestand en een productieverhoging tot 40.000 m³. De fabriek grenst aan het chemische concern LANXESS en maakt deel uit van het ‘Scheldt Chemical and Industrial Park’ (ScCIP) dat via het co-sitingconcept instaat voor nutsvoorzieningen en diverse diensten zal leveren aan haar nieuwe buur.

Kebony is een hoogkwalitatief houtproduct dat door toonaangevende architecten wereldwijd wordt ingezet. Kebony is duurzaam, vereist behalve een gewone reiniging geen onderhoud en wordt gebruikt in diverse toepassingen, zoals vloerbedekking en wandbekleding. De onderneming heeft haar omzet jaarlijks zien groeien, waarbij de internationale verkoop de voorbije zes jaar met gemiddeld 35 % per jaar steeg. Bijgevolg overstijgt de vraag naar dit materiaal de huidige productiecapaciteit van de bestaande Kebonyfabriek in Vold, Noorwegen. Als wereldspeler, met verdelers in Europa, Scandinavië, Azië en Amerika, is Kebony nu in staat om zijn capaciteit te verhogen, zijn groei af te stemmen op de toenemende vraag en nieuwe marktopportunities voor duurzaam hout aan te boren.

De gepatenteerde Kebonytechnologie, die werd ontwikkeld in Noorwegen en jaren onderzoek en ontwikkeling vergde, verbetert de eigenschappen van duurzaam zachthout door middel van een biologische vloeistof. Het proces zorgt voor een blijvende wijziging van de houtcelwanden en geeft Kebony de kwaliteitsvolle eigenschappen van hardhout, met een sterk verbeterde duurzaamheid en een structurele stabiliteit tot gevolg. Kebony wordt door het Wereld Economisch Forum erkend als technologiepionier en verscheen al vijf keer in de Global Cleantech 100. Verder wordt Kebony omarmd door internationale architecten, ontwerpers en projectontwikkelaars.

De nieuwe fabriek ligt nabij Kebony’s partner, het houtverwerkingsbedrijf Rudy De Keyser in Kruibeke. Kebony heeft inmiddels al contracten afgesloten met diverse houthandelaars via haar hoofdinvoerder Martens Hout in Antwerpen en Limburg, met name: Vandenbroucke in Beernem, Biemar bois in Soumagne, Carlier bois in Namen, Huart bois in Houdeng-Goegnies, en Hoffinan Freres in Luxemburg.

Kebony is een mooi voorbeeld van hoe PMV met haar investeringen kan zorgen voor het succesvol aantrekken van buitenlandse bedrijven naar Vlaanderen. De nieuwe fabriek is ongetwijfeld een welkome aanwinst voor het gewest en de creatie van jobs en opportuniteiten voor de lokale bevolking vormt, naast de belangrijke investering, een aanzienlijke bijdrage tot een bloeiende economie.

NEWTEC: THE SKY IS THE LIMIT

Al sinds 2012 heeft PMV heeft bijgedragen aan de groei en ontwikkeling van het satellietcommunicatiebedrijf Newtec uit Sint-Niklaas. Dat gebeurde met een risicodragend investeringskrediet van 16 miljoen euro dat deel uitmaakte van een O&O-project van meer dan 50 miljoen euro, een zware investering die nu duidelijk zijn vruchten begint af te werpen. Over de periode 2014 tot 2016 realiseerde Newtec een zeer sterke groei met een omzetstijging van 62 % tot 72 miljoen euro.

Samen met Smartfin Capital, het investeringsfonds van Jurgen Ingels, zette PMV in 2016 een volgende stap om het succes en de verdere internationale groei van Newtec te ondersteunen. Hiervoor namen zij elk een belang van 26 %.

De verwachte wereldwijde groei van de satellietcommunicatie-industrie en de introductie van nieuwe producten en applicaties stelt Newtec immers in staat om ambitieuze groeiverwachtingen te koesteren voor de komende jaren. Deze ambitieuze Vlaamse innovator bewijst hiermee dat het mogelijk is om uit te groeien tot een wereldspeler in een belangrijke sector. Newtec is namelijk een scale-up-bedrijf dat het potentieel heeft om wereldwijd uit te groeien tot een echte topper.

Het bedrijf ontstond in 1985 toen twee ingenieurs met een visie, Dirk Breyneert en Jean-Marie Maes, pionierden op het gebied van satellietcommunicatie. Hun specialisatie in onderzoek en ontwikkeling maakte al snel de weg vrij voor een indrukwekkend palmares aan innovaties, partnerschappen, standaardisaties en erkenningen van de industrie.

Vandaag speelt Newtec een cruciale rol in de wereldwijde sector van satellietcommunicatie. Meer dan twee miljard mensen kijken elke dag naar televisiebeelden dankzij Newtec-technologie. Omroepen, satellietoperators en telecombedrijven over de hele wereld vertrouwen immers op Newtec-apparatuur om hun digitale televisietransmissieketens uit te baten.

Met meer dan driehonderd medewerkers wereldwijd en eigen vestigingen in België, Duitsland, Frankrijk, de VS, Brazilië, Singapore, Dubai en China is Newtec een mooi voorbeeld van het soort groei door internationalisering die PMV en haar partners nastreven.



UNIFLY: DE GEVLEUGELDE REVOLUTIE

Volgens het technologisch consultancybureau ABI Research zou de markt van kleine, onbemande vliegtuigen in het volgende decennium jaarlijks kunnen stijgen met een gemiddelde van 32 % tot maar liefst 30 miljard dollar.

Drones vinden dan ook steeds meer hun weg in allerhande toepassingen. Zo gebruikt de politie in het Verenigd Koninkrijk drones voor de zoektocht naar vermiste personen. Ingenieurs aan de universiteit van Catalonië ontwikkelden een drone met warmtebeeldtechnologie, zodat parkwachters in Afrika neushoornstropers kunnen betrappen. Onderzoekers in Harvard ontwikkelden drones om medische benodigdheden te leveren in afgelegen gebieden. DHL en Amazon leveren er producten mee. Maaltijddiensten onderzoeken het concept van vliegende obers en je kan het zo gek niet bedenken of er worden wel drones voor ingezet. De mogelijkheden zijn schier eindeloos.

Dat betekent echter ook dat het binnenkort weleens erg druk zou kunnen worden in het luchtruim, met alle gevolgen van dien. Stel je voor dat zo’n drone botst met een commercieel vliegtuig of een helikopter, of dat hij neerstort op een speeltuin.

Overheden zijn daarom druk bezig met het reguleren van de sector, maar om het luchtruim veilig te houden, is ook technologische ondersteuning van belang. Daarom

investeerden PMV en Qbic Arkiv 1,2 miljoen euro in de eerste kapitaalronde van Unifly, een spin-off van het Vlaams Instituut voor Technologisch Onderzoek (VITO).

Met deze kapitaalmiddelen creëerde Unifly een software-platform dat dient als dronebeheersysteem. Het maakt gebruik van de bestaande luchtvaartstandaarden om de locatie van drones te visualiseren. Alle belangrijke informatie kan dan gemakkelijk worden gedeeld en gecoördineerd met belanghebbende partijen zoals het dronebedrijf zelf, de piloot, de luchtverkeersleiding en de hulpdiensten.

In november 2016 volgde een tweede financieringsronde van vijf miljoen euro. Het Japanse bedrijf Terra Drone Corporation nam daarvan 80 % voor zijn rekening. Ook PMV en Qbic investeerden opnieuw mee. Hiermee kan Unifly zijn platform sneller commercialiseren en aanpassen aan de snel veranderende behoeften van de klant.

Het bedrijf kon al snel enkele onderscheidingen, waaronder die van ‘Meest Belovend Bedrijf’ en ‘Scale-up van het jaar’, in de wacht slepen en de contracten bleven niet uit. Zo werden er bijvoorbeeld al overeenkomsten afgesloten met Thales, de grootste leverancier van systemen voor de bemande luchtvaart. Ook werkt Unifly samen met complementaire dienstenaanbieders uit de sector, zoals de Duitse luchtruimbeheerder, Deutsche Flugsicherung, en de verzekeraar Vivium.

Unifly scheert dus ook internationaal hoge toppen en wil tegen het einde van 2017 zijn personeelsbestand verdubbelen en tegen eind 2018 een veertigtal mensen tewerkstellen.

Het zal nog druk worden in dat luchtruim.



OVERNEMEN

Management buy-outs en buy-ins zijn in Vlaanderen aan een stevige opmars bezig. Het succes van dergelijke overdrachten valt enerzijds te verklaren door de vergrijzing, waardoor oudere bedrijfsleiders stil aan beginnen denken aan hun opvolging, en anderzijds door het feit dat ondernemen op zich weer sexy wordt. Er is tegenwoordig zowel bij jong als oud heel wat belangstelling om bedrijven over te nemen.

Bij een buy-out is het een medewerker die de aandelen van een bedrijf koopt. Bij een buy-in is het een externe partij. Statistisch gezien hebben buy-outs trouwens een grotere kans op slagen. De medewerker kent het bedrijf immers goed en is vertrouwd met de bedrijfscultuur. Een outsider heeft het nadeel dat hij of zij alleen over externe informatie beschikt en niet goed weet wat er leeft op de vloer. Vaak is het pas bij de overdracht zelf dat je als externe partij de kans krijgt om de kasten open te trekken en naar de lijken te speuren. Wat er ook van zij, zowel voor een buy-out als een buy-in moet je plots geen manager meer zijn maar een ondernemer.

Bovendien komen er bij een overname ook best wat extra kosten kijken, bovenop de aankoopprijs. Zo gebeurt het weleens dat leveranciers de betalingstermijnen plots inkorten omdat ze het nieuwe management nog niet helemaal vertrouwen. Daardoor stijgt de financieringsbehoefte en de nood aan werkkapitaal. Daarenboven zijn de klanten van het oude management vaak persoonlijke relaties, die niet noodzakelijk even hecht zijn met het nieuwe management.

Deals moeten daarom niet alleen financieel, technisch en juridisch in orde zijn. Ook het psychologische en emotionele plaatje moet kloppen. Het zou immers de eerste keer niet zijn dat een deal afspringt omdat de verkoper zijn kindje niet kan afstaan. Idealiter moet een overdracht voor alle partijen een win-winsituatie zijn en ben je als koper maar beter op de hoogte van je partner en zijn of haar motivatie.

Ook het financiële aspect van een overdracht of overname valt niet te onderschatten. In het beste geval heb je een partner die het metier kent en die mee op zoek gaat naar de nodige fondsen. Financieren met eigen middelen en/of de bank is trouwens meestal onvoldoende. Daarom overbrugt PMV het verschil tussen de eigen middelen en de bankfinanciering door middel van een achtergestelde lening. Die is weliswaar duurder dan bankfinanciering, maar daartegenover staat een hoge graad van flexibiliteit. Bovendien is er op die manier geen verwatering van de aandeelhoudersbelangen.

DECOPRINT

Mezzanine Partners 1, de joint venture tussen PMV en de investeringsvennootschap Capital@Rent van de familie Claeys, faciliteerde in 2016 ook de overname van een aandelenpakket bij Decoprint nv. Dat gebeurde met een achtergestelde lening die de nodige hefboom gaf aan een groep van private investeerders. Deze mezzaninelening gaf immers aan Decoprints huisbankier het nodige comfort om ook in de overnamefinanciering te voorzien.

Decoprint ontwikkelt, decoreert en levert promotionele artikelen die zijn vervaardigd van glas, aardewerk, porselein, kunststof en metaal. Maar ook premiums, luxeverpakkingen, originele displays en andere visuele communicatie en media behoren tot de mogelijkheden.



De kans is dan ook groot dat u – misschien zonder het te beseffen – al eens kennis heeft gemaakt met de producten van de Decoprint Groep. Dat kan een glas, jeneverkruik, mok, kopje of ander promotioneel artikel zijn geweest. En wie graag een Duvel drinkt, heeft diep in het glas ongetwijfeld al de gegraveerde ‘D’ gezien van waaruit de unieke parels opborrelen.

Decoprint nv is opgericht in 1994 en startte eenvoudigweg met het handmatig plakken en inbranden van stickers – zogenaamde ‘transfers’ – op drinkglazen. Vandaag heeft het bedrijf vier productielijnen in Hoogstraten die jaarlijks zo’n 45 tot 50 miljoen stuks afleveren. De groep biedt zijn klanten een full servicemodel aan, van de tekentafel tot de verzending, en is in staat om op afroep en just-in-time te leveren.

In 2000 richtte Decoprint de firma GPC op in Roemenië. De Belgische vestiging legt zich sindsdien nog alleen toe op het volautomatisch bedrukken van flessen en drinkglazen. De in Hoogstraten afgeschreven machines verhuisden naar Roemenië. Intussen beschikt men daar ook over een half-automatische productielijn voor vier kleuren. In 2016 kwam daar ook een volautomatische achtkleurenlijn bij. Hiermee kan Decoprint makkelijker zijn markten in Centraal- en Oost-Europa bedienen.

Q-BIOLOGICALS

In januari 2016 nam de Franse Amatsigroup het PMV-portefeuillebedrijf Q-Biologicals over. Dit Franse dienstenbedrijf richt zich volledig op de ontwikkeling van farmaceutische producten voor menselijk en veterinair gebruik en is al vijftig jaar actief in het domein van zogenaamd ‘contract manufacturing’. Haar activiteiten zijn dan ook heel complementair aan die van het Oost-Vlaamse Q-Biologicals, dat – onder streng gecontroleerde voorwaarden – geneesmiddelen en vaccins uit natuurlijke eiwitten produceert voor derden.

Q-Biologicals ontstond in 2011 als spin-off van het VIB en de Universiteit Gent. Toen Innogenetics in 2011 na zijn overname door Fujirebio de productie van biologische moleculen voor derden stopzette, beslisten professor Anny Van Broeckhoven en enkele medewerkers om deze Vlaamse expertise te verankeren in een nieuw bedrijf.

Dat gebeurde met een investering van circa twee miljoen euro door PMV, Life Sciences Research Partners en het VIB. Het bedrijf groeide al snel uit tot een vaste waarde in het Vlaamse biotechlandschap. Zijn hooggekwalificeerde medewerkers hebben immers al meer dan twintig jaar ervaring in de ontwikkeling van biofarmaceutische producten.

In januari 2016 werd het bedrijf opgekocht door de Franse Amatsigroup, een toonaangevend dienstenbedrijf dat is gericht op de ontwikkeling van farmaceutische producten voor menselijk en veterinair gebruik. Hiermee vervolgde Amatsigroup haar dienstenaanbod binnen de ontwikkeling van nieuwe biologische moleculen.

De overname door Amatsigroup betekende voor PMV niet alleen een succesvolle exit, maar biedt ook de garantie dat het gedegen onderzoeksteam van Q-Biologicals zijn activiteiten verder zal uitbouwen in Vlaanderen. Sinds de overname zijn de activiteiten van Q-Biologicals op de Gentse site trouwens fors toegenomen.

THE JUICY GROUP

In 1989 richtte ondernemer Yves Devos in Erpe-Mere The Juicy Group op. Het bedrijf maakt verse sappen, smoothies en vruchtensalades, zowel onder eigen naam (Pure, Charlie's Salads, enz.) als onder privaat label. In België is de groep marktleider in het segment van de ultraverse fruitproducten. Het telt een vijftientigtal werknemers.

Omdat Yves Devos geen opvolging had, ontstond in 2016 de nood aan een partner voor externe groei. Die werd gevonden in serieel ondernemer Guy Vanhauteghem, die samen met medevennoten 100 % van de aandelen heeft overgenomen. Guy is een voormalig bankier van Dexia, die samen met een aantal co-investeerders al een vijftiental kmo's heeft begeleid. Voor de financiering van deze transactie, en om het bedrijf een nieuwe groeispurt te geven, deed hij onder meer een beroep op een mezzaninefinanciering van PMV.



De nieuwe eigenaar wil in de komende jaren sterk gaan groeien, door organische en externe groei. Samen met zijn voorganger, die het nieuwe businessplan onderschrijft en ook fulltime betrokken blijft, mikt hij op de uitbouw van een convenience foodgroep, met een ruim fruit- en groenteaanbod, en met diverse distributiekkanalen.

In het najaar van 2016 heeft Juicy een meerderheidsbelang verworven in een Duitse, complementaire speler. Daarnaast implementeert The Juicy Group ook nieuwe technologieën die toelaten om de houdbaarheid van superverse producten te verlengen.



— interview — MODE STOPT NIET AAN DE ENKELS

Het is geen alledaags gegeven: drie ingenieurs die in de modesector stappen en het creatieve proces op een rationele manier benaderen. Maar deze aanpak maakte FNG tot een succesverhaal in een branche die zwaar onder druk staat. Met de overnames van Miss Etam, Brantano, Suitcase en Concept Fashion, was het Mechelse bedrijf het afgelopen jaar alvast niet uit de media weg te branden.

FNG, oorspronkelijk gekend als Fred & Ginger, zag het licht in 2003 toen drie ingenieurs-architecten hun carrière een andere wending wilden geven. Dieter Penninckx, CEO: “Mijn zakenpartners Manu, Anja en ikzelf wilden na een paar jaar wel eens iets anders. We wilden een product verkopen, bezig zijn met iets tastbaars. We hebben toen een bedrijf overgenomen dat kinderkleding importeerde en daarop onze eigen stempel gedrukt. Vooral Anja vervulde die creatieve rol. De eerste jaren van Fred & Ginger waren niet de makkelijkste.”

REVERSE ENGINEERING

Vandaag bestaat FNG uit tien merken. Dieter Penninckx: “We werken met verschillende concepten, maar proberen de aanpak op dezelfde leest te schoeien. Vanuit ons hoofdkantoor uniformiseren we de werkwijze van de verschillende merken. Bij het ontwerpen van een nieuwe

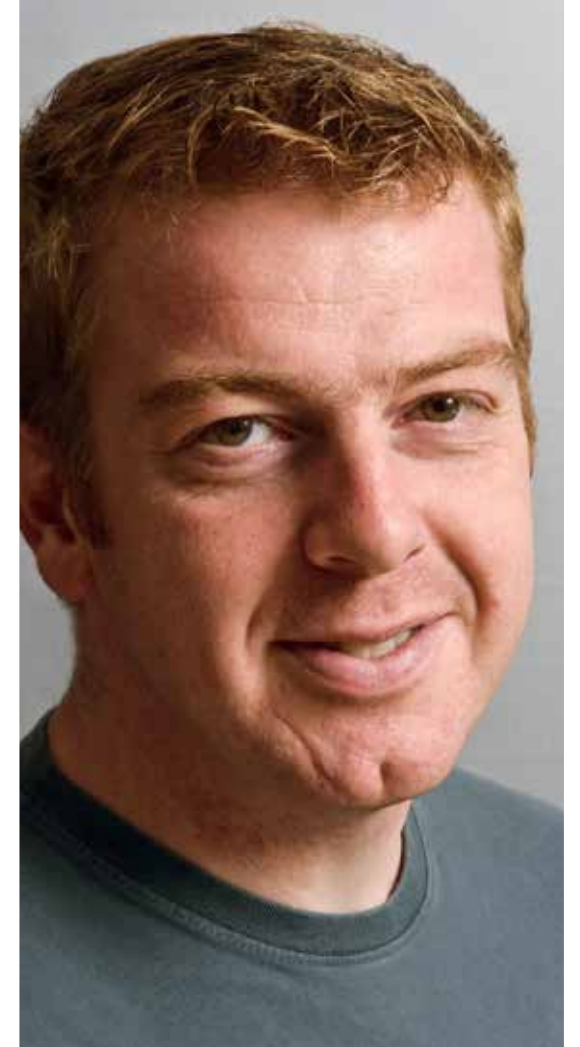
collectie leggen we vast wat erin moet op basis van trends en recente verkoopcijfers. We bepalen vooraf hoeveel broeken, welke soorten er ontworpen worden en wat de verkoopprijs zal zijn. Het is een vorm van *reverse engineering* waarbij we onze collecties afstemmen op de wensen van de klant; we maken daarvoor onder meer gebruik van de data afkomstig uit onze eigen verkoop.”

In de modesector hangt het succes van een merk vaak af van die ene volgende collectie die in handen is van één ontwerper. Bij FNG ligt dit anders: “We proberen de risico's te spreiden. Niet alleen zijn we een multimerkenbedrijf, maar per merk maken we elk jaar tot vijftien collecties. Dat is een dubbele risicospreiding. We hebben bovendien een heel team van ontwerpers aan boord.”

KWANTUMSPRONG

De buy & build-strategie van FNG Group heeft haar vruchten al afgeworpen. In 2009 werd CKS overgenomen en in 2012 werd Emiel Lathouwers, CEO van AS Adventure, medeaandeelhouder. De kwantumsprong kwam echter in 2016.

Dieter Penninckx: “We hebben vorig jaar twee grote stappen vooruit gezet, met de overname van Miss Etam in Nederland en Brantano in België. Onze omzet steeg



DIETER PENNINCKX
Managing director FNG

plots van 250 naar 460 miljoen euro. Om de overname financieel te kunnen bolwerken, kregen we steun van Mezzanine Partners I, een fonds dat wordt beheerd door PMV en Capital@Rent, het mezzaninefonds van de familie Claeys. Dankzij een achtergestelde lening verstevigde onze kapitaalstructuur, waardoor we in staat waren om dit jaar Suitcase en Concept Fashion over te nemen.”



AANWEZIGHEIDSPOLITIEK

De overname van Brantano was een bewuste keuze. Dieter Penninckx: “Mode stopt niet aan de enkels. We verkopen nu niet langer alleen kleding, maar ook de bijhorende schoenen. Ons productgamma is dus verruimd. We hebben tot nu toe veertig van de iets meer dan honderd Brantanowinkels vernieuwd en hun omzet is met 20 % toegenomen. Die omzetstijging is bovendien permanent, ze blijft maand na maand overeind, wat ons toelaat om te zeggen dat de nieuwe formule aanslaat.

We streven tegelijk naar een aanwezigheidspolitiek: we willen meer vierkante meters in baanwinkels. Dat is belangrijk, want niet iedereen is bereid om het stadscentrum in te rijden voor merkkledij. En we willen uiteraard een hoge merkbekendheid in het premium segment.”

BARCELONA

Verder ziet Dieter Penninckx potentieel in e-commerce en het buitenland: “In Nederland komt 25 % van de omzet van Miss Etam voort uit online aankopen. We gaan dat platform en de bijhorende logistiek nu toepassen in de volledige Benelux. België en Nederland blijven onze voornaamste afzetmarkten. Dat neemt niet weg dat we ook actief zijn in Duitsland, Frankrijk en Spanje. CKS doet het momenteel heel goed in Spanje, we hebben daar onlangs een eigen kantoor met een salesteam geopend. In Barcelona starten we binnenkort een CKS-winkel en onze CKS-kleding is ook te koop bij El Corte Inglés. Van de tien merken die we hebben, hebben er een drietal internationaal potentieel. Dus wie weet wat de toekomst brengt?”



Chris Dauw
Vlaams Kredietbemiddelaar

Er zijn in Vlaanderen tienduizenden kmo's en regelmatig berichten de statistieken over hoe slecht of hoe goed het gaat met deze groep ondernemingen. Beleidsverklaringen ter stimulering van hun ontwikkeling liggen goed in de markt. Daar is op zich niets mis mee.

Die kmo's zijn echter een heterogene groep, ook al zitten ze in de statistieken samen. Maar daar houdt de gelijkenis op. Ze vormen geen mierenest met zovele identieke miertjes. Het is een reuzegrote ark van Noach. Wie echt aandacht heeft voor de kmo-problematiek moet bijgevolg kijken naar specifieke problemen.

— vrije tribune — TWEE VERGETEN GROEPEN IN HET KMO-LANDSCHAP

Ik zit al ruim twintig jaar met mijn neus op de moeilijkheden én de mogelijkheden van kleinere ondernemingen, vanuit vele oogpunten: vanaf hun conceptie, over hun geboorte, hun al dan niet tumultueuze leven, tot hun dood en soms zelfs tot hun verrijzenis. Maar uit mijn ervaring als Federaal en als Vlaams Kredietbemiddelaar focus ik in het bijzonder op twee miskende aspecten, die wellicht belangrijk zijn voor duizenden kleine en middelgrote ondernemers.

Zo moeten we eerst de vraag stellen hoe kmo's communiceren met hun bank. Mijn aannemer van bouwwerken, bijvoorbeeld, is een vakkundige en betrouwbare oprichter van gebouwen, groot en klein, zowel in brave landelijke stijl als met de meest gedurfde architecturale hoogstandjes. Maar, vraag aan die man niet hoe het zit met zijn eigen vermogen of met zijn jongste resultaat. Dan verwijst hij naar zijn boekhouder. Ik durf hem dus ook niet in verlegenheid te brengen door te vragen naar zijn cashflow of naar zijn terugbetalingscapaciteit.

Wat geldt voor mijn aannemer, geldt voor zoveel toffe cafébazen, handige garagisten, bloedernstige apothekers, hardwerkende boeren en leuke kaashandelaarsters. Zij zijn uitstekend in hun vak, maar niet direct geschikt om lid te worden van een kredietcomité bij een bank. Abnormaal?

Toen deze mensen startten, moesten ze wellicht aankloppen bij hun bank. Vandaag willen ze misschien hun zaak vernieuwen of uitbreiden, graag met een bankkrediet. Maar een flink deel onder hen pakt dat onhandig aan. Ze kennen de weg niet. Ze kunnen zich niet 'verkoppen'.

Bijgevolg communiceren die potentiële kredietaanvragers al te vaak op een gebrekkige manier met hun bank, voor een kredietbehoefte die aardig wat eigenheden kan vertonen en waar risico cruciaal is.

De financiële sector communiceert overigens ook niet optimaal, is weinig overzichtelijk en verkoopt soms al te gesofisticeerde producten.

Dit wil ik graag illustreren met de volgende cijfers vanop het terrein. Zo ontving de Vlaamse Kredietbemiddelaar in 2016 tweehonderd dossiers. In een kwart van de gevallen konden we de aanvrager helpen door hem of haar door te verwijzen naar een alternatieve financieringsvorm. In een ander kwart werd effectief bemiddeld tussen de bank en de ondernemer, met een positief resultaat in twee derde van de gevallen. Bij 20 % loste het probleem zichzelf op, op initiatief van de ondernemer. In 10 % van de gevallen vond de Kredietbemiddelaar het dossier onverdedigbaar, waarna het snel werd gesloten. Opvallend is dat we de resterende 20 % zonder gevolg moesten klasseren omdat er geen reactie kwam op pertinente vragen, zoals bijvoorbeeld naar een onderbouwde prognose.

Dit is een vreemde situatie. Toch zijn er enkele mogelijke verklaringen: de ondernemers hadden zich misschien tot de Kredietbemiddelaar gewend in een eerste paniekreactie en kwamen pas daarna tot een correct inzicht in hun rentabiliteit of in de onzekerheden die eigen zijn aan hun project; of zij vonden dat de bemiddelaar zijn opdracht best wel kon vervullen met informatie die op een drafje werd geleverd; of de ondernemer kon de vereiste informatie niet leveren omdat zijn cijferberoeper onvoldoende ondersteuning leverde; of ... Er zijn zoveel vermoedens, maar er is blijkbaar wel een en ander mis met de communicatiekracht.

Dit leidt mij naar mijn tweede punt.

Mijn vorige aannemer van bouwwerken werd vier jaar geleden geconfronteerd met het faillissement van twee klanten. Zijn vrouw zocht kort nadien andere oorden op en verzond zijn facturen niet meer. Zijn boekhouding blijft ondertussen in enkele schoendozen zitten want zijn boekhouder heeft afgehaakt. Er zijn achterstallen in de btw en in de sociale zekerheid, waarvoor de boetes echt niet min zijn. Zijn bankier laat zonder veel omwegen zijn hypothecair mandaat omzetten in een inschrijving en debiteert zijn rekening. Deurwaarders komen langs. Er duiken extra kosten op, van diverse aard. De intresten swingen plots de pan uit, waarbij – nota bene in deze tijden van negatieve intresten – 15 % niet onmogelijk blijkt.

Zoals deze aannemer zijn ook anderen gevangen in dezelfde situatie: een vicieuze cirkel van zichzelf creërende kosten, bovenop de al bijzonder delicate uitgangssituatie. Hoe belangrijk is dit fenomeen? En hoe geraak je eruit?

Jammer genoeg beschik ik hiervoor niet over sprekende cijfers. Ik denk ook niet dat ze bestaan. Het probleem laat zich immers moeilijk kwantificeren, maar is daarom niet minder reëel. Ik spreek uit ervaring.

Het zal je als gedreven vakman maar overkomen. En je zal maar kandidaat-starter zijn als je hoort wat je oom, die inmiddels failliet is, heeft meegemaakt. Het zou me niet verbazen als nichtje-kandidaat-starter dan toch maar liever postbode blijft, met alle respect voor mijn postbode.

Alles wat hier als een wat luchtig verhaal is gepresenteerd, is bloedernstige realiteit voor nogal wat, voor veel te veel, ondernemers. Kunnen we daarom geen initiatieven nemen om die Vlaamse ondernemer én de Vlaamse economie in het algemeen, daadwerkelijk te steunen?

Alvast dit. Laat ons, professionele kredietverstrekkers, telkens de gelegenheid aangrijpen om (kleine) ondernemers erop te wijzen dat het aanvragen van een krediet een ernstige zaak is. Daar hoort dan ook een degelijk dossier bij. Wie in zijn investeringsproject gelooft, moet eerst investeren in een volledige en geloofwaardige kredietaanvraag. Bovendien moet de positie van bedrijven in financiële nood dringend worden erkend.

Ik doe dan ook een dubbele oproep. Aan de financiële sector vraag ik om een einde te stellen aan de torenhoge interestvoeten die zo onverhoeds de kop kunnen opsteken. Aan de overheid vraag ik om een einde te stellen aan verdoken, volledig averechts werkende, belastingen, zoals de kosten van de omzetting van een mandaat in hypothecaire inschrijving en de buitensporige boetes bij achterstanden van btw en bij de Rijksdienst voor Sociale Zekerheid. Een gezond bedrijfsklimaat verdient dit.



SECTOREN

PMV besteedt bijzondere aandacht aan de economische sectoren en clusters die voor de Vlaamse economie belangrijk zijn of een groot toekomstpotentieel hebben. Dit betekent niet dat bepaalde sectoren zijn uitgesloten: PMV is bereid om te investeren in elke ondernemer met een goed businessplan en een gedegen team. PMV houdt zo de vinger aan de pols van ondernemend Vlaanderen, namelijk onder meer bij welke spelers er zijn, op welke levensfasen ze zich richten en welke sectoren ze al dan niet bedienen. Zo kan PMV lacunes detecteren en haar instrumenten heel gericht inzetten wanneer de Vlaamse financieringsmarkt tekortschiet.

RITTENOVERZICHT

Sectoren
92

92

SECTOREN

- › Duurzame chemie
- › Energie
- › Erfgoed
- › FinTech
- › Gebiedsontwikkeling
- › Levenswetenschappen en zorg
- › Vastgoed en infrastructuur



Sectoren
93



DUURZAME CHEMIE

Als grootste petrochemische cluster van Europa biedt de haven van Antwerpen enorme kansen aan de sector van de duurzame chemie. Antwerpen komt wereldwijd op de vierde plaats, na de havens van Houston (Texas), Jubail (Saudi-Arabië) en Singapore. Met meer dan 61.000 directe tewerkstelling (in VTE) en meer dan 88.000 indirecte tewerkstelling (in VTE) is zij bovendien goed voor bijna 150.000 jobs.

Duurzame chemie omvat het ontwerp, de productie en het gebruik van efficiënte, effectieve, veilige en omgevingsvriendelijke producten en processen. Het stimuleert bovendien innovatie in alle sectoren dankzij de samenstelling van nieuwe chemicaliën en verbeterde productie- en controleprocessen. Dit leidt uiteindelijk tot verhoogde prestaties en meer toegevoegde waarde. Tegelijkertijd draagt duurzame chemie bij tot de bescherming en de verbetering van de menselijke gezondheid en van het milieu.

Antwerpen werkt hard aan de uitbouw van een chemische industrie die op duurzame leest is geschoeid. Dit soort duurzame chemie heeft een ongelooflijke impact op onze leefomgeving en op de maatschappij. Daarom engageert PMV zich sterk in de ondersteuning van bedrijven en fondsen die innovatie, duurzaamheid, een sterk businessplan en een geweldig team verenigen.



AVANTIUM

Het Nederlandse bedrijf Avantium – dat in 2000 ontstond als spin-off van oliereus Shell – haalde in april 2016 maar liefst 20 miljoen euro kapitaal op in een financieringsronde die werd geleid door PMV. Het bedrijf trad daarmee in de voetsporen van andere bedrijven in de PMV-portefeuille, zoals Kebony en FRX Polymers.

Avantium stond zes jaar op rij in de Global Cleantech List, een lijst met de top honderd bedrijven die actief zijn op het vlak van schone technologie voor privégebruik. Samen met zijn partners in de hele wereld ontwikkelt het bedrijf namelijk efficiënte processen en duurzame producten, vervaardigd uit materialen op biologische basis. Avantium vormt daarmee een voedingsbodem voor revolutionaire hernieuwbare chemische oplossingen.

Eén van Avantiums talloze succesverhalen is de YXY-technologie voor de productie van PEF (polyethyleenfuranoaat). Dat is een compleet nieuwe, hoogkwalitatieve kunststof, gemaakt uit industriële suikers op plantaardige basis. PEF is 100 % recycleerbaar en vormt dus een kosten-effectieve oplossing om van alles te fabriceren, van een brede waaier van plastic flessen en verpakkingen tot vezels.

YXY is dan wel de meest geavanceerde technologie, maar Avantium werkt ook aan een reeks andere baanbrekende projecten. Het bedrijf biedt geavanceerde diensten en systemen voor katalyseonderzoek, bedoeld voor toonaangevende chemische en petrochemische bedrijven.

De fondsen van deze kapitaalronde dienen voor de commercialisering van de YXY-technologie voor de productie van verpakkingsmateriaal op 100 % biologische basis.

Avantiums implementeringsplan omvat ook de bouw van een referentiefabriek, met een capaciteit van 50.000 ton per jaar, in de haven van Antwerpen, de eerste commerciële fabriek ter wereld voor de productie van FDCA (furandicarboxylic-zuur).

Op 15 maart 2016 ondertekenden Avantium en BASF een intentieverklaring voor de oprichting van een joint venture, Synvina, die is bedoeld voor de productie en marketing van de hernieuwbare chemische bouwsteen FDCA, alsook voor de marketing van PEF. De joint venture wil gebruikmaken van de YXY-procestechnologie om zijn wereldwijd toonaangevende posities in FDCA en PEF te versterken en vervolgens de YXY-technologie in licentie te geven voor toepassingen op industriële schaal.

Volgens CEO Tom van Aken bevindt Avantium zich hiermee in een spannende periode waarin alle elementen van de strategie samenvallen en belangrijke mijlpalen worden gerealiseerd.

PEF OP BASIS VAN FDCA BIEDT VERSCHILLENDE TOEPASSINGSMOGELIJKHEDEN EN BETERE RESULTATEN

Experts uit de industrie beschouwen biogebaseerde kunststof als een beloftevol product en als een bouwsteen voor verschillende afgeleiden. Zo is het is vooral erg nuttig voor de productie van PEF, een polyester dat geschikt is voor drank- en voedingsverpakkingen, alsook voor tapijt- en textielvezels. Vergeleken met conventionele plasticsoorten, biedt PEF betere eigenschappen, zoals een betere barrière voor gassen als koolstofdioxide en zuurstof, waardoor verpakte goederen langer houdbaar zijn. PEF heeft ook een hogere mechanische sterkte waardoor verpakkingen dunner worden en dus minder grondstoffen vergen. PEF is geschikt voor foliezakjes, flessen voor koolzuurhoudende

of niet-koolzuurhoudende softdrinks, water, melk- en verzorgingsproducten. Behalve PEF kan Avantium ook polyamiden maken voor kunststoffen en vezels of polyurethanen voor schuim, coatings en lijmen. Ook esters voor persoonlijke hygiëne en smeermiddelen zitten in het gamma.

SYNVINA ZAL DE PARTNERSCHAPPEN VAN AVANTIUM MET TOONAANGEVENDE FIRMA'S VERDERZETTEN

De joint venture Synvina zal de partnerschappen van Avantium verderzetten met grote merken wereldwijd. Het is de bedoeling om een volledige toeleveringsketen te ontwikkelen voor PEF als duurzaam, biogebaseerd verpakkingsmateriaal. Samen met Toyobo zullen beide bedrijven PEF-polymerisatie stimuleren en de ontwikkeling van PEF-films voor voedselverpakkingen, industriële en medische verpakkingen en elektronische toepassingen, zoals schermen en zonnepanelen, verderzetten. Met Mitsui zal Synvina samenwerken aan het ontwikkelen van dunne PEF-films en PEF-flessen in Japan. Bovendien wil Synvina de partnerschappen met klanten-aandeelhouders, zoals The Coca-Cola Company, Danone en ALPLA, nog verstevigen en een gezamenlijk ontwikkelingsplatform opzetten voor PEF-flessen.

BASF EN AVANTIUM IN EEN UITSTEKENDE STARTPOSITIE

“Met Synvina stappen we in een beloftevolle business en helpen wij onze klanten in diverse industrieën om waarde te creëren. We geloven sterk dat deze hernieuwbare producten de toekomst zullen uitmaken. Zij combineren namelijk uitstekende eigenschappen met een productieproces dat is gebaseerd op hernieuwbare grondstoffen”, zegt Dr. Stefan Blank, voorzitter van de Intermediates-afdeling bij BASF.

“Ons basisproduct (FDCA) is een slapende reus met enorm veel potentieel. Het is eerst ontwikkeld in de jaren ’50, maar tot nu toe is het nog nooit succesvol toegepast en gecommercialiseerd”, zegt Tom Van Aken, CEO van Avantium. Hij vervolgt: “Ik geloof heel erg dat Synvina deze slapende reus zal wakker maken en beschikbaar maken voor industrieel gebruik.” Met de ontwikkeling van een bewezen productieproces en de opbouw van een sterk netwerk van partners heeft Avantium aan Synvina alle kansen gegeven voor succes. Het bedrijf zal ook genieten van de expertise van BASF op het vlak van marktontwikkeling, grootschalige productie en als een betrouwbaar chemiebedrijf binnen de olie- en gasindustrie.

DE BEURS LONKT

Begin 2017 maakte Avantium bekend dat het nog eens 100 miljoen euro wilde ophalen met een beursgang in Amsterdam en Brussel. Zo’n 65 tot 75 miljoen euro van de opbrengst dient voor de nieuwe fabriek in Antwerpen. De rest is bedoeld voor projecten in ontwikkeling.

Op de eerste beursdag nam het aandeel al een gezwinde start en schoot het 7 % boven de aanbodprijs van 11 euro per aandeel. Daarmee bracht de operatie 103 miljoen euro op. Door de grote interesse kregen kleine Belgische en Nederlandse beleggers slechts 18 % van de verkochte aandelen toegewezen.

Avantium verwacht dat het project in Antwerpen vanaf 2021 volledig operationeel zal zijn.

CAPRICORN SUSTAINABLE CHEMISTRY FUND

In december 2016 haalde het Capricorn Sustainable Chemistry Fund (CSCF) 50 miljoen euro op in een eerste kapitaalronde. PMV tekende in voor 10 miljoen via ARKImedes-Fonds II. Het is de bedoeling om uiteindelijk een fonds te creëren van 100 tot 150 miljoen euro voor investeringen in de duurzame chemie.

Het fonds streeft uiteraard naar financieel rendement, maar wil ook een baanbrekende bijdrage leveren aan de ontwikkeling van nieuwe, duurzame veevoeders, chemicaliën en geavanceerde materialen, processen en producten. Hiervoor focust het CSCF voornamelijk op investeringsopportunities in Europa en Noord-Amerika, maar ook andere continenten zijn niet uitgesloten.

De doelondernemingen zijn bedrijven die opbrengsten (gaan) genereren met disruptieve technologieën en producten, die het potentieel hebben om de wereldwijde markten te veranderen. Om dit te bewerkstelligen, investeert CSCF in alle stappen van de waardeketen van de duurzame chemie: van grondstoffen en levensmiddelen tot nieuwe werkwijzen voor de productie van functionele chemicaliën en materialen die duurzame oplossingen bieden voor alledaagse producten in de levensmiddelen-, voeder-, vezel- en brandstofindustrie.



ENERGIE



PMV helpt mee om een antwoord te bieden op de grote energie-uitdagingen en om Vlaanderen meer koolstofonafhankelijk te maken. Dat valt te realiseren met meer alternatieve energieproductie, -efficiëntie en -innovatie.

De energiesector is volop in beweging. We evolueren namelijk van een centraal productie- en distributiemodel naar een gedecentraliseerd model. Deze transitie gaat gepaard met nieuwe regelgeving en andere businessmodellen. Dat stelt ons voor heel wat uitdagingen op het vlak van investeringen, beheer en risicomanagement. Bovendien vraagt dit een proactieve aanpak, met een aangepaste financiering voor die projecten en bedrijven die de duurzame economie voortstuwten.

PMV timmert aan deze weg met belangrijke participaties in duurzame energiebedrijven.

Bovendien speelt het Vlaams Energiebedrijf (VEB), sinds 2015 een volle dochter van PMV, een sleutelrol in het reduceren van de energiekosten voor de overheid. Het doet dat door centraal en goedkoper energie aan te kopen; door energiedata te centraliseren en door overheidsinstellingen, lokale besturen en de zorg en onderwijssector te begeleiden bij het efficiënter omgaan met energie.



Het VEB fungeert voor de levering van energie dus als een aankoopcentrale en neemt alle aspecten van het aankoopproces op zich. Het VEB levert bovendien toegevoegde waarde met een digitaal portaal op maat van zijn overheidsklanten. Het ondersteunt de budgetinschattingen voor het daaropvolgende jaar en levert gedetailleerde informatie over het verbruik.

Samen met andere overheidspartners heeft het VEB een datawarehouse gebouwd dat energiedata combineert met de patrimoniumgegevens voor overheden in Vlaanderen door verschillende bestaande databanken te verbinden.

Het Vlaams Energiebedrijf realiseerde in 2016 al een omzet van 68,8 miljoen euro tegenover 54 miljoen euro in 2015. Het nettoresultaat is met 1,8 miljoen euro verlies voorlopig nog negatief, maar PMV verwacht dat dit in de loop van 2017/2018 in positieve zin zal evolueren.

ENERGIE-EFFICIËNTIE

Maar het zijn niet alleen overheden die een duwtje in de rug kunnen gebruiken op het vlak van energiebesparing. Ook te weinig ondernemingen investeren vandaag in energie-efficiëntie. Het verlagen van de factuur door energiebesparende maatregelen biedt nochtans extra ruimte voor andere investeringen en maakt een onderneming competitiever. Uit een studie van zelfstandigenorganisatie Unizo blijkt bijvoorbeeld dat kmo's gemiddeld 20 % kunnen besparen op hun energiefactuur. PMV reikt hen daarbij graag de hand.

Het is voor kleine zelfstandigen immers niet evident om dergelijke investeringen zelf uit te voeren. Vaak is er een gebrek aan kennis en affiniteit met complexe energiesituaties, die ondernemers ervan weerhoudt om dergelijke investeringen te doen. Bovendien is geld lenen niet altijd een ideale oplossing. Daarmee dreigen immers de kredietlijnen voor hun kerntaken op te drogen en stijgt de schuldenlast van het bedrijf.

Om kmo's toch aan te moedigen om te investeren in energie-efficiëntie zal PMV in de komende vijf jaar 20 miljoen euro investeren in zogenaamde "Energy Saving Companies (ESCO)". Dat zijn bedrijven die als derde partij de volledige investering in energie-efficiëntie kunnen overnemen. Ze zorgen voor maatregelen zoals het vervangen van lampen, het beter afregelen van verlichting en verwarming of het plaatsen van zonnepanelen. Die tussenkomst omspant bovendien de hele cyclus van het ontwerp, de financiering, de realisatie en het onderhoud na de plaatsing. En met wat kmo's uitsparen op de energiefactuur, kunnen zij meteen besparen en de geleverde diensten vlot terugbetalen.

Stel, bijvoorbeeld, dat uw bedrijf 250.000 euro nodig heeft om een nieuw, spaarzaam verlichtingssysteem te installeren. De bank is terughoudend want beschikt niet over de nodige technische knowhow. Zelf wenst u trouwens ook geen bijkomende schulden aan te gaan. Een leverancier van ledlampen treedt dan op als ESCO-bedrijf en voorziet het nodige kapitaal. De nieuwe lampen zorgen meteen voor een besparing van 30 % op de totale elektriciteitsfactuur. 20 % van die besparing wordt gebruikt voor de afbetaling van de ESCO-investering. De resterende 10 % is een onmiddellijke korting op de elektriciteitsfactuur. U moet dus zelf niet meer investeren, maar geniet van meet af aan van de voordelen. Bovendien garandeert de installateur het onderhoud van de lampen. Na drie jaar is de investering terugbetaald en wordt ze volle eigendom van uw bedrijf.

De middelen voor dit investeringsprogramma komen uit de integratie van het Vlaams Energiebedrijf in PMV. Berekeningen tonen aan dat de beschikbare 20 miljoen euro bijkomende financiering kan triggeren bij banken en privébedrijven, waardoor de totale investeringen in energie-efficiëntie kunnen stijgen tot 150 miljoen euro.



Jos Delbeke
directeur-generaal voor Klimaatbeleid,
Europese Commissie

Zes maanden nadat het Akkoord van Parijs over het bestrijden van klimaatverandering in werking is getreden, is de wereldwijde omschakeling naar duurzame energie en een koolstofarme economie stevig ingezet, wat Donald Trump daar ook over moge denken. Met zijn ruime ervaring op het vlak van klimaatbeleid heeft Europa een ideale startpositie om aan deze transitie bij te dragen en de mogelijkheden te oogsten die zij biedt.

In december 2015 spraken alle landen van de wereld – inclusief de opkomende industrielanden – in Parijs af dat er een mondiale aanpak moet komen om de opwarming van de aarde tot significant lager dan twee graden te beperken in vergelijking tot de temperatuur in het pre-industriële

— vrije tribune — KLIMAATINNOVATIE ALS MOTOR VAN DE MONDIALE ENERGIETRANSITIE

tijdperk. Als volgende stap zijn landen nu overal ter wereld bezig om de beloftes die ze in Parijs gemaakt hebben om te zetten in concrete maatregelen. Dit is een grote uitdaging die de actieve inspanning vereist van zowel bedrijven, investeerders als het maatschappelijke middenveld. Europa heeft door het aanleveren van zijn engagement onder het Kyoto Protocol aangetoond dat deze transitie aanzienlijke economische opportuniteiten kan bieden en is goed geplaatst om zijn leiderschapsrol verder te zetten nu ook de opkomende groeilanden hun plaats zullen opeisen in de wereldwijde uitrol van koolstofarme technologieën.

DE WERELDWIJDE ENERGIETRANSITIE

Het Internationale Energie Agentschap (IEA) heeft berekend dat de volledige uitvoering van de nationale klimaatplannen zou leiden tot 13,5 triljoen Amerikaanse dollar aan investeringen in energie-infrastructuur en hernieuwbare energie gedurende de komende vijftien jaar. Dit spectaculaire bedrag vertegenwoordigt een gigantische, wereldwijde markt voor nieuwe koolstofarme energietechnologieën, waarin ook informatie- en communicatietechnologie een snelgroeiende plaats inneemt.

Het snel opschalen van private investeringen zal noodzakelijk zijn om deze transitie naar schone energie te ondersteunen en om te voorkomen dat we blijven steken met

een CO₂-intensieve infrastructuur. Veel van deze investeringen, in het bijzonder waar ze leiden tot energiebesparing, kunnen zichzelf na verloop van tijd ook terugverdienen.

Statistieken tonen aan dat het mondiale energielandschap snel aan het veranderen is. Vorig jaar werd er voor het vijfde jaar op rij meer geïnvesteerd in hernieuwbare energie dan in fossiele brandstoffen. Belangrijker nog is dat er nieuwe records werden gevestigd op het vlak van de gerealiseerde productiecapaciteit. Dankzij de dalende prijzen voor hernieuwbare technologie gebeurde dat tegen kosten die 23 % lager lagen dan in het voorafgaande jaar. En deze spectaculaire kostendaling zal zich naar ieders verwachting ook in de komende jaren stevig doorzetten.

We zijn dus de juiste weg ingeslagen, maar onze reis is nog maar net begonnen. Alle landen zullen het juiste investeringsklimaat moeten creëren om deze transitie mogelijk te maken, om een structurele verandering in energiesystemen tot stand te brengen en om de daarvoor benodigde opschaling en verschuiving van private investeringen te stimuleren.

VAN DOELSTELLINGEN NAAR BELEIDSVOORSTELLEN

De ervaring van de Europese Unie toont aan dat het stellen van ambitieuze energie- en klimaatdoelen zich terugbetaalt en dat het realiseren van die doelen goed samen kan gaan

met economische groei. Tussen 1990 en 2015 is de uitstoot van broeikasgassen in de Europese Unie met 22 % gedaald, terwijl het gecombineerde bruto binnenlands product van de lidstaten met meer dan de helft toenam. Onderzoek toont aan dat technologische veranderingen de grootste bijdrage leverden aan het terugdringen van de uitstoot, veel meer dan de verschuiving tussen economische sectoren. Bovendien nam het aantal zogenaamde groene banen in de lidstaten van de unie gedurende deze periode steeds toe, zelfs tijdens de jaren van de economische recessie.

De doelstellingen voor de komende tien jaar bouwen verder op de resultaten die tot nog toe zijn bereikt. Als onderdeel van het Klimaat- en Energiepakket 2030 en in verband met onze verplichtingen als onderdeel van het akkoord van Parijs, heeft de Europese Unie zich gecommitteerd om de uitstoot binnen onze grenzen met tenminste 40 % terug te dringen ten opzichte van het niveau in 1990, het aandeel hernieuwbare energie te verhogen tot 27 % van ons energieverbruik en de energiebesparing te verhogen met 27 %. De belangrijkste wetgevingsvoorstellen om deze doelen te realiseren zijn al in voorbereiding.

Nog voor de mondiale klimaatconferentie in Parijs presenteerde de Europese Commissie een voorstel om het Europese emissiehandelssysteem (EU ETS) te versterken. Het EU ETS is de grootste markt voor emissierechten ter wereld en het belangrijkste Europese instrument om de uitstoot van broeikasgassen terug te dringen. Met de voorgestelde wijzigingen wordt het systeem versterkt om de uitstoot verder terug te dringen en om investeringen te stimuleren die bijdragen aan de langetermijnklimaatdoelen. Vorig jaar is daar een voorstel bijgekomen waarmee doelstellingen voor de lidstaten worden vastgelegd voor de sectoren die niet onder de emissiehandel vallen, zoals gebouwen, transport en een voorstel om land- en bosbouw te integreren in ons bredere energie- en klimaatbeleid.

Deze klimaatdoelen vormen samen een onderdeel van een bredere reeks van beleidsvoorstellen die erop zijn gericht om schone, betaalbare energie binnen het bereik te brengen van EU-burgers en -bedrijven, onder meer door een betere werking van de Europese elektriciteitsmarkt en door een betere onderlinge afstemming van de energieplannen van de lidstaten. Voorstellen om mobiliteit met een lage CO₂-uitstoot te versterken volgen binnenkort, onder meer in de vorm van strengere uitstootnormen voor auto's en vrachtwagens en met een gecoördineerde actie voor Europees leiderschap in batterijtechnologie.

STEUN VOOR DUURZAME INNOVATIE

Europa moet werk maken van een innovatieve transitie naar een schone en duurzame economie. Daarom is ons klimaat- en energiebeleid erop gericht om steun te geven aan het terugdringen van de CO₂-uitstoot en koolstofarme innovatie in de EU.

Zo stelt de Commissie bijvoorbeeld voor om als onderdeel van de herziening van het emissiehandelssysteem een Innovatiefonds op te richten. Hiermee wil de Commissie activiteiten ondersteunen op het terrein van innovatieve hernieuwbare energie en koolstofarme innovatie in de energie-intensieve industrie. Dat fonds zal voortbouwen op het bestaande NER 300-programma en daarmee een van de grootste financieringsprogramma's ter wereld worden voor investeringen in bedrijven in CO₂-arme demonstratieprojecten. Dit fonds biedt nu al voor 2,1 miljard euro aan financiering in projecten, bijvoorbeeld om stro om te zetten in biobrandstoffen in Italië, om biogas te produceren uit landbouwafval in Duitsland en om in het noorden van Zweden windenergie op te wekken onder Arctische weersomstandigheden.

Een ander voorbeeld is het Europese Fonds voor Strategische Investerings (EFSD), dat aan de basis staat van het Investeringsplan voor Europa. Door een waarborg te bieden aan projecten helpt dit fonds om de risico's van klimaatgerelateerde investeringen te verlagen. Het fonds is opgericht voor een aanvankelijke duur van drie jaar maar, gelet op het succes ervan, heeft de Commissie voorgesteld om de duur en omvang ervan te verdubbelen. Daardoor zou het fonds tot 2020 minimaal voor vijfhonderd miljard euro aan investeringen in Europa kunnen ondersteunen, met duurzaamheid als een belangrijke prioriteit.

De rode draad in de Europese aanpak bij deze financieringsinstrumenten is om publieke middelen te gebruiken als hefboom om aanvullende private financiering te mobiliseren en daardoor innovatieve investeringen van de grond te krijgen. Dat is ook het geval voor programma's zoals InnovFin Energy Demo Projects, onderdeel van het onderzoeksprogramma Horizon 2020, dat leningen en garantstellingen biedt voor demonstraties op energiegebied, of zoals Private Finance for Energy Efficiency, dat zich richt op het financieren van projecten op het vlak van energie-efficiëntie. De uitvoering wordt in beide gevallen ondersteund door de Europese Investeringsbank (EIB).

De EU heeft zich bovendien gecommitteerd om tenminste 20 % van haar budget tot 2020 uit te geven aan klimaatgerelateerde maatregelen zodat het klimaatbeleid wordt geïntegreerd in alle Europese beleidsterreinen en programma's. Een voorbeeld hiervan is Horizon 2020, het EU-financieringsprogramma voor onderzoek en innovatie. Meer dan een derde van de bijna tachtig miljard euro die voor de periode 2014 tot 2020 gereserveerd staat, is gericht op het ondersteunen van onderzoek en innovatie dat gerelateerd is aan klimaatbeleid.

**OPLOSSINGEN VOOR WERELDWIJDE
UITDAGINGEN**

De EU heeft een ideale uitgangspositie om de uitdagingen op het vlak van klimaat en energie aan te gaan. Europese (en Vlaamse) bedrijven zijn op veel vlakken voorlopers in duurzame technologie. Zo zijn ongeveer 40 % van de wereldwijde patenten voor duurzame energie in handen van Europese bedrijven. De schone-energietransitie, met als speerpunten hernieuwbare energie, ICT en batterijen, vormen een snelgroeiende wereldwijde markt met talloze opportuniteiten voor bedrijven die klaarstaan om ze aan te grijpen. Nu is het moment aangebroken om de vaart erin te houden en onze inspanningen te vergroten voor een bloeiende, klimaatvriendelijke economie in Europa en in de wereld.

ERFGOED

De Vlaamse Erfgoedkluis – een samenwerking tussen PMV en Herita vzw – draagt actief bij tot het veiligstellen van het beschermde of geïnventariseerde bouwkundig erfgoed in Vlaanderen voor toekomstige generaties en ondersteunt anderen met vergelijkbare ambities. Bij elke herontwikkeling van onroerend erfgoed streeft zij naar een optimale economische herbestemming, met respect voor de erfgoedwaarden en de draagkracht van de locatie.

Met gerichte investeringen en een geïntegreerde aanpak wil de Erfgoedkluis potentieel rendabele erfgoedlocaties opnieuw activeren en waar mogelijk openstellen voor het publiek.

De Vlaamse Erfgoedkluis biedt (alternatieve) financiering en begeleiding ten aanzien van onroerend-erfgoedprojecten met het oog op een optimale herbestemming, beheer en exploitatie. Zij doet dit met respect voor de erfgoedwaarden en de draagkracht van de locatie en met aandacht voor erfgoedontsluiting en -interpretatie.

Dit resulteert in een financiële opbrengst die rekening houdt met een maximale publieksgerichte ontsluiting en beleving, dit uiteraard binnen de marges van de herbestemming en de financiële rendabiliteit.

De Vlaamse Erfgoedkluis is dus een (alternatief) financieringsinstrument dat rendabel te exploiteren erfgoedlocaties ondersteunt door middel van het verstrekken van risicokapitaal, leningen en het opnemen van zakelijke rechten. En ten slotte is het een rollend fonds dat opbrengsten opnieuw investeert om nieuwe projecten op weg te helpen.





**PASCAL VANDENHENDE
& ANNEMIE BERNAERTS**
Zaakvoerders Boekenhuis Theoria

— *interview* — **KORTRIJKS CASINOGEBOUW WORDT BOEKENHUIS**

Boekenhuis Theoria is een begrip in Kortrijk. Na zevenenveertig jaar in de Onze-Lieve-Vrouwestraat verhuisde de winkel naar het Casinoplein. Ook de aanpalende horeca-zaak Komma in de Lucht ging mee. Voor de renovatie van het negentiende-eeuwse gebouw kreeg Theoria steun van de Vlaamse Erfgoedkluis, een samenwerking tussen PMV en Herita vzw.

In november 2011 namen Pascal Vandenhende en Annemie Bernaerts boekhandel Theoria in Kortrijk over. Pascal kwam uit de financiële wereld en Annemie was actief in de evenementensector. Ze besloten dat het tijd was om hun carrière een andere wending te geven. Als onafhankelijke boekhandel behoort Theoria tot een uitstervende soort: er zijn er nog slechts dertig in Vlaanderen.

CARRIÈRESWITCH

Pascal was actief als CFO, maar had genoeg van de financiële wereld. Hij gaf zijn ontslag zonder concreet plan. Annemie zat op hetzelfde punt en wou ook iets anders. Als fervente lezers gingen ze op zoek naar een pand om

hun eigen boekenwinkel te beginnen. Toen ze in de krant lazen dat Theoria te koop stond, hapten ze meteen toe. Anderhalve maand later waren ze al zaakvoerder.

Pascal Vandenhende: “We hebben de hele winkel een opfrisbeurt gegeven: schilderen, parket leggen, stof wegnemen. Dat zorgde op zich al voor een metamorfose. We hebben ook het aanbod aangepast en verfijnd. Het enige waar we vooraf voor vreesden is: er komen elk jaar dertig-tot veertigduizend Nederlandstalige boekentitels uit, hoe maak je daar een keuze uit? Het antwoord bleek eenvoudig: volg gewoon je buikgevoel. We zijn er altijd van uit gegaan dat we een boekhandel wilden waar we zelf graag naartoe zouden gaan. En dat is gelukt.” Na twee jaar kwam het pand naast de boekenwinkel vrij en begonnen Pascal en Annemie met de horecazaak Komma in de Lucht, die een verlengstuk van de winkel werd.

CASINO TE KOOP

Eind 2015 kregen ze te horen dat hun panden verkocht werden. Zelf wilden ze de gevraagde verkoopprijs niet betalen en dus gingen ze op zoek naar een alternatief. Het oude casinogebouw stond meteen bovenaan de lijst. Het gebouw was eigendom van de stad Kortrijk en werd

openbaar verkocht. Kandidaat-kopers moesten een dossier indienen dat aan specifieke voorwaarden voldeed. “Wij haalden honderd op honderd met ons dossier. Het gebouw moet toegankelijk blijven voor het publiek en een cultureel aspect hebben. De stad is heel blij met de invulling die wij eraan geven. We worden een toeristische trekpleister.”

Dankzij zijn ervaring in de bankwereld slaagde Pascal erin om sterke dossiers op te stellen om de eigen bankiers te overtuigen. Het pand kon worden gekocht en de eerste noodzakelijke aanpassingen konden gebeuren. “Dat ging eigenlijk vrij vlot op het vlak van aanschaf en inrichting. Toch keken we ook naar alternatieve mogelijkheden omdat we ook niet volledig afhankelijk wilden zijn van een bank.” Na de aankoop van het pand stond er immers nog een aantal andere projecten op de planning: het restaureren van de gevel, nieuwe ramen, de oude theaterzaal herstellen, creatieve ruimtes installeren op de zolder, een logistiek centrum onderbrengen in de kelder. Aan ideeën geen gebrek.

KLANKBORD

Zo kwamen ze bij de Vlaamse Erfgoedkluis terecht: “Dankzij de achtergestelde lening op zeven jaar van de Vlaamse Erfgoedkluis kunnen we een aantal zaken die op de planning staan nu in één keer uitvoeren. Anders had ons dat misschien vijftien of twintig jaar tijd gekost. Uiteraard moet die lening terugbetaald worden, maar het geeft ons toch de kans om een uniek project op korte tijd te realiseren.”

De Vlaamse Erfgoedkluis is voor Pascal ook een klankbord, zowel bij de uitwerking als bij de exploitatie: “Ze vragen rapportering, er moet op regelmatige basis informatie gegeven worden. Veel mensen zien dat misschien als een



nadeel maar ik beschouw dat eigenlijk als een voordeel. Je hebt een sterke partner in huis die ook meedenkt, iemand die er alle belang bij heeft dat het project slaagt.”

Een van de dingen die Pascal en Annemie al realiseerden, is de installatie van een grote boekenkeuken, met twee kookeilanden: “Daar geven we kookworkshops en auteurs komen er hun kookboek voorstellen met een kleine demonstratie.”

OPEN HUIS

Boekenhuis Theoria is veel meer dan alleen een boekenwinkel. Pascal en Annemie willen er een cultureel trefpunt van maken. Je kan er lekkere koffie drinken, er zijn boekvoorstellingen en workshops, activiteiten voor kinderen en je kan er ook gewoon werken aan een van de vele tafeltjes. “We hebben een groot aanbod van boeken. We zetten specifiek in op reisgidsen, kookboeken en kinderboeken. We

zijn niet afhankelijk van bestsellers. Daarnaast zijn we een ontmoetingsplek. Mensen kunnen in elk hoekje en aan elk tafeltje zitten. We zijn ook een co-workingspace, volledig gratis. Op die manier leeft onze zaak. We willen een open huis zijn.”

De onafhankelijke boekhandelaars zijn een uitstervend ras. Maar daar laten Pascal en Annemie zich niet door ontmoedigen. “Het is niet gemakkelijk en het is keihard werken. Ver vooruitkijken is quasi onmogelijk. Maar je moet ondernemen, of het nu een boekhandel is of een slagerij. We moeten uitgaan van onze eigen sterktes. We kunnen niet concurreren met bol.com of Amazon. Wij zetten in op ons aanbod, met goede titels en we specialiseren in een aantal niches. Heel gericht weten waar je naartoe wil, dat is de toekomst.”

FINTECH

FinTech is een term die in de financiële wereld steeds populairder wordt. Het begrip omvat alle innovatieve financiële producten en diensten die de manier waarop we met geld omgaan vereenvoudigen en versnellen. Een groot deel van de revolutionaire financiële concepten komen van technologiegedreven start-ups. Deze start-ups veranderen het traditionele ecosysteem en traditionele banken moeten hun bedrijfscultuur dus snel aanpassen.

De laatste tijd groeit de technologische sector ook in kleinere landen, waaronder België. Net zoals in Zweden is de technologische industrie er disproportioneel groot in vergelijking met de omvang van het land. Want, ook al heeft België maar elf miljoen inwoners, toch figureerden in 2016 tweeëntwintig bedrijven op Deloitte's Fast 500-lijst.

Al sinds de Industriële Revolutie beschikt ons land over toonaangevende financiële infrastructuur. En tegenwoordig opereren Swift, Mastercard Europe en Euroclear vanuit ons land. Bovendien telt ons financiële ecosysteem maar liefst honderddertig bedrijven, onderzoekscentra, incubatoren en acceleratoren. En dat allemaal op een grondgebied van maar 13,522 km². Er is dus heel wat baanbrekende expertise beschikbaar.

Ook de aanwezigheid van de Europese Commissie in onze hoofdstad, samen met het gros van de overheden en regulatoren, is een belangrijke troef voor ons financiële ecosysteem. Voeg daaraan toe dat België centraal ligt tussen de West-Europese FinTechgrootmachten, dat ons land fiscaal gunstige regimes biedt aan de sector en het wordt al snel duidelijk dat ons kleine land een ideaal testterrein is voor ambitieuze FinTechbedrijven. Bovendien stuurt de Brexit schokgolven doorheen de Londense City, waarbij zowel Britse FinTechstarters als gevestigde financiële spelers makkelijker in de verleiding komen om ook eens over het Kanaal te kijken. Met succes blijkbaar, want op 30 maart 2017 kondigde verzekeraar Lloyd's of London aan dat het koos voor Brussel om zijn continentale aanwezigheid, welja, te verzekeren.

Nu al mogen we trots zijn op onze betalingsinfrastructuur van wereldklasse en op het aantal FinTechdeals die bij ons worden gesloten. Zo haalden de Belgische FinTechbedrijven in 2015 150 miljoen euro op voor eenenveertig deals. In vergelijking met de grote centra is dat relatief bescheiden, maar in 2016 werd dat bedrag al ruimschoots overschreden. Er ging bijna 200 miljoen euro naar zo'n zestig deals.

Toch ziet de toekomst er rooskleurig uit voor de FinTechsector in Vlaanderen. Grootbanken zoals BNP Paribas Fortis, ING en KBC investeren fors in het start-up-ecosysteem en in het aanwerven van digitaal talent om zo hun digitale evolutie kracht bij te zetten.

Bovendien mogen we hier te lande rekenen op een aantal risicokapitalisten, waaronder PMV, Fortino, SmartFin Capital, Gimv, Volta Ventures en Capricorn Ventures Partners, die actief bijdragen aan het FinTechecosysteem. SmartFin Capital, bijvoorbeeld, specialiseert zich in *mid-stage* en *late stage* investeringen, waarmee grotere bedragen zijn gemoeid. In 2016 haalde het fonds 10 miljoen euro op voor UnifiedPost, een bedrijf dat oplossingen biedt voor het beheer van de financiële toeleveringsketen. De sector van de financiële technologie is bij ons dan ook springlevend.

Denk maar aan de leverancier van betaalsystemen Clear2Pay, die wellicht de grootste FinTechspeler is binnen ons ecosysteem. De onderneming, opgericht door JI en MA, haalde in zestien jaar tijd 127 miljoen dollar op en maar liefst 600 miljoen dollar aan inkomsten.

Xpenditure, dat efficiënte software aanbiedt voor het indienen van onkostennota's, is dan weer actief in meer dan zestig landen en haalde bijna tien miljoen dollar op vooraleer het werd verkocht aan Sodexo.

In maart 2017 haalde het Gentse Silverfin, een boekhoudplatform, 4,5 miljoen dollar op bij het Britse Index Ventures. Andere investeerders waren SmartFin Capital – opgericht door onder meer Jurgen Ingels – en Louis Jonckheere en Pieterjan Bouten, de medeoprichters van Showpad.

Bij de kleinere succesverhalen vinden we bijvoorbeeld het Mechelse Intix. Hun softwareplatform geeft financiële instellingen met één enkel venster een unieke, klare kijk

op al hun financiële messaging data, in welke format of standaard die ook zijn opgesteld. In 2016 haalden ze met succes 1 miljoen euro op.

België is een buitenbeentje als technologisch centrum in Europa omdat ongeveer twee derde van onze start-ups zich richten op B2B.

Die trend lijkt zich ook te bevestigen bij FinTech met bedrijven zoals Xpenditure en Clear2Pay.

Een andere groeipool voor de Belgische FinTech vinden we in de verzekeringssector, met name bij een bedrijf als Qover, dat ondernemingen helpt bij digitale verzekeringsprojecten. Ook Qover sloot onlangs een succesvolle serie A-financieringsronde af, grotendeels afkomstig van Anthemis, een Luxemburgse investeringsmaatschappij die zich toelegt op nieuwe financiële technologie. Met een opgehaald kapitaal van 5,5 miljoen euro is Qover een van de grootste spelers in deze ontlukende niche.

De Belgische thuismarkt is natuurlijk klein. Dat betekent dat starters van meet af aan over de grenzen heen kijken om het nodige kapitaal aan te trekken en voldoende commerciële tractie te genereren. Ze leggen de lat meteen hoog en denken op wereldschaal.

Bovendien hebben de investeringen meestal plaats in een heel vroege fase. In 2016 ging het in meer dan 60 % van de zesenvijftig financieringsrondes in de sector om een bedrag onder de 5 miljoen euro.

Toch ziet de toekomst er rooskleurig uit voor de FinTech-sector in Vlaanderen. Grootbanken zoals BNP Paribas Fortis, ING en KBC investeren fors in het start-up-ecosysteem en in het aanwerven van digitaal talent om zo hun digitale evolutie kracht bij te zetten.

Ook B-Hive, het Belgische FinTechinnovatieplatform, heeft miljoenen euro's opgehaald bij investeerders zoals AXA, BNP Paribas Fortis, ING, KBC, SWIFT, Mastercard en anderen. Hiermee wil het platform de competitiviteit van de Belgische financiële dienstverleners opkrikken, buitenlandse start-ups aantrekken die een basis zoeken in België en in Europa het hele ecosysteem opschalen. B-Hive biedt ook een degelijk platform om overheidsmiddelen te kanaliseren naar vroege starters.

PMV verwacht dus veel van deze beloftevolle sector. Zij beseft terdege dat de financiële wereld volop is verweekeld in een proces van innovatie en disruptie en dat Vlaanderen daarbij niet mag achterblijven. PMV investeert dan ook doelbewust in deze FinTechspelers van de toekomst.

TWIKEY

Twikey werd in april 2013 opgericht door Dominique Adriansens, na zestien jaar ervaring in de sector van elektronische betalingen. Het bedrijf automatiseert domiciliëringsprocessen en wil een cruciale schakel zijn tussen bedrijven, particulieren en banken voor het digitaal tekenen van contracten en SEPA-mandaten (Single Euro Payments Area). Dat laatste laat u toe om op een eenvormige manier betalingen uit te voeren in euro in meer dan dertig landen.

Het platform van Twikey laat betere en snellere betaling toe van uw facturen, heeft lage transactiekosten, is integreerbaar met uw boekhoudpakket en voorkomt fraude. Dat daarmee heel wat papierwerk overbodig wordt, is een bijkomende troef.

Na een jaar onderzoek en ontwikkeling trok Twikey in 2014 naar de markt met een operationele oplossing om terugkerende betalingen bij meer dan drieduizend zeshonderd Europese banken mogelijk te maken. Meteen bleek dat er een groot marktpotentieel is voor ondernemingen die domiciliëring of automatische incasso gebruiken als inningsmechanisme.

Het platform is bovendien ideaal voor bedrijven die met een abonnementsformule werken, zoals bijvoorbeeld fitnesscentra, telecom- en nutsbedrijven. Vandaag behoren De Standaard Boekhandel, De Persgroep en Weight Watchers al tot de klanten van Twikey. Er werden bovendien partnerschappen afgesloten met BNP Paribas Fortis, KBC, Bank J. Van Breda, ING, Rabobank en ABN-Amro om het gebruik van Twikey te verspreiden bij hun klanten.

Het Ark Angels Activator Fund (AAAF) had al snel in de gaten dat de technologie van Twikey weleens zou kunnen uitgroeien tot de markstandaard en stapte in 2015 mee in het bedrijf. Om zijn positie verder te consolideren, had Twikey echter nood aan een bijkomende kapitaalinjectie. Die vond het in 2016 dankzij een kmo-cofinanciering van PMV/z.

VIRTEO

PMV participeerde in 2016 ook in de Mechelse start-up Virteo. Dat is een online beheer- en toewijzingsplatform voor schuldinvorderingen, een soort digitale deurwaarder zeg maar. De klanten van Virteo kunnen hun onbetaalde facturen via dit platform snel en efficiënt laten opvolgen door de aangesloten dienstverleners. Meestal gaat het dan inderdaad om gerechtsdeurwaarders of advocaten. Rond het open businessmodel van Virteo is trouwens al een heel ecosysteem ontstaan.

Dat is geen overbodige luxe, zo stelt CEO Karel Verheyden: “In België wordt de helft van alle facturen te laat betaald. Tot 3 % zelfs nooit. Voor bedrijven met veel facturen vraagt het enorm veel werk om die allemaal op te volgen en in te vorderen. Bovendien moeten ze daarvoor ook nog eens verschillende actoren inschakelen, zoals incassokantoren, advocaten en gerechtsdeurwaarders.”

Virteo maakt dit eenvoudiger en transparanter door het inningsproces te automatiseren en alle communicatie te centraliseren. Schuldeisers krijgen daarmee rechtstreeks inzicht in de status van een herinnering, een minnelijke invordering, een afbetalingsplan of een gerechtelijke invordering. Ook voor de schuldenaar zelf is Virteo goed nieuws. Het systeem vermijdt immers onnodige kosten.

Dat Virteo hiermee goed inspeelt op de tijdsgeest mag blijken uit de algemene Europese tendens naar meer integratie en minder tussenpersonen bij het incasseren van schuld. Zo zakte het aandeel van invorderingen via klassieke incassokantoren in 2015 al met 20 %, ten voordele van andere, technologische werkwijzen.

Om het platform sneller te kunnen commercialiseren in zijn thuismarkt, om de mogelijkheden ervan uit te breiden en om alvast te lonken naar het buitenland, haalde Virteo eind 2016 2,2 miljoen euro op, waarvan de helft bij PMV. De andere, private investeerders, Sherpa Invest 2 en het Ark Angels Activator Fund (AAAF) participeerden elk voor 25 % van het opgehaalde bedrag.

Virteo breidde zijn team meteen uit naar zeventien medewerkers en voorziet in 2017 nog eens tien vacatures, voornamelijk voor softwareontwikkelaars. Wie deel wil uitmaken van de financiële revolutie mag zich melden.



RON SCHUERMANS & DAVID DE WEVER
CFO & CEO PlayPass

— interview —

PLAYPASS MAAKT CASH GELD OVERBODIG

Een festivalbezoek krijgt een nieuwe dimensie: alle cash verdwijnt op de festivalweide en wordt vervangen door de slimme technologie van PlayPass. Via een scan van je polsbandje krijg je toegang op basis van je ticket en betaal je elke aankoop: je drankje, je hot-dog en je souvenir. Je kan er een creditcard-account aanhangen, zodat er automatisch geld op je bandje wordt gezet. En als je dat wil, kan je ook nog via sociale media laten weten aan je vrienden bij welk optreden je bent. Vaarwel portefeuille.

VAN WEI TOT STAD

PlayPass is opgericht door CEO David De Wever in 2013. De begindagen zijn niet meer te vergelijken met de werking van nu. David De Wever: “We zijn begonnen met vier ontwikkelaars plus ikzelf. Onze eerste klanten waren het Sportpaleis en Rock Werchter, meteen twee kleppers. Vlaanderen was voor ons de ideale uitvalsbasis, in Vlaanderen alleen al zijn er driehonderd festivals. In het begin zaten we met vijf man dag en nacht op een festival om ons systeem te doen draaien. Intussen hebben we verschillende teams die support bieden. Door met die grote festivals te beginnen, hadden we meteen ook goede referenties. België betekent iets op wereldniveau qua festivals. Daar kunnen we mee uitpakken.”

Tegelijk is de festivalwereld heel specifiek: op een wei waar het grootste deel van het jaar nog koeien lopen, verrijst een volledige stad waar tienduizenden mensen naartoe komen. Alle bevoorrading van netwerk en stroom is tijdelijk. Daar moest PlayPass ook mee kunnen omgaan. David: “Organisatoren maakten ons duidelijk dat ze geen tijd hadden om zich met ons en ons systeem bezig te houden. Wij zijn slechts een van de radertjes in het geheel. Wij moeten onze klanten dus zo veel mogelijk ontlasten.”

NEW YORK EN SINGAPORE

De hoofdzetel van PlayPass bevindt zich in Antwerpen, maar David wil ook de rest van de wereld veroveren. Momenteel zijn er al kantoren in New York en Singapore. “Ondanks het feit dat we relatief nieuw zijn met ons systeem, moeten we het toch al opnemen tegen twee grote concurrenten op wereldvlak, een Canadese en een Nieuw-Zeelandse speler. We zijn actief in zestien landen en we staan heel sterk in Europa. Momenteel zijn we onze expansie in de Verenigde Staten aan het uittekenen. Er is daar al een concurrent actief. We zullen dus een goede strategie nodig hebben om er door te breken. Een kantoor is alvast een eerste stap. Daarnaast is Singapore ons vertrekpunt om Zuidoost-Azië te benaderen. We zijn nu al aanwezig op een aantal festivals in Singapore en Hongkong en we willen van daar uitbreiden.”



In 2016 heeft PlayPass vooral ingezet op Latijns-Amerika. Verschillende bedrijven vroegen daar om de technologie te gebruiken. Daarom heeft PlayPass zijn platform opengezet, zodat lokale providers het onder een *white label* kunnen gebruiken. David legt uit: “Wij leveren hardware zoals betalingsterminals en scanners. We geven training en we worden betaald per gebruiker. Onze klanten blijven op die manier ondersteuning krijgen en zijn altijd mee met onze laatste updates. Voor ons is het een manier om ons systeem te exporteren zonder dat we zelf alle support moeten leveren.”

CONSTANTE ZOEKTOCHT

Het bedrijf bestaat ruim vier jaar, maar staat constant voor de uitdaging om te kunnen groeien. Want daar zijn middelen, personeel en, in het geval van PlayPass, ook de juiste hardware voor nodig. Voor de middelen is PMV/z vanaf het begin een partner geweest. “PMV/z heeft ons een BA+-lening gegeven en een kmo-cofinanciering. Verder is de Waarborgregeling een permanente back-up voor alle bankleningen die wij afsluiten. Zonder PMV/z bestonden wij niet”, zegt David.

Het is ook een constante zoektocht om personeel te vinden. “Goede mensen zijn de kracht van elk bedrijf. Wij zoeken heel specifieke profielen en dat maakt het niet altijd gemakkelijk. Zeker voor de technische mensen hebben we een waaier aan verschillende profielen nodig. Wat de programmeurs voor de backend doen, is iets totaal anders dan voor de frontend (bijvoorbeeld de kassasystemen). Maar ze moeten wel allemaal met elkaar kunnen communiceren. In totaal werken we nu met dertig mensen, maar in de festivalperiode zal dat oplopen tot meer dan honderd, we vullen dan onze teams aan met freelancers.”

PRIVACY

Een andere uitdaging voor PlayPass is de veranderende wetgeving op het vlak van privacy. De technologie biedt de mogelijkheid om je polsbandje te koppelen aan je sociale mediaprofielen. Op die manier kan je bijvoorbeeld door je polsbandje ergens te scannen meteen een bericht posten op Facebook. Dat is interessant voor bedrijven, maar de laatste jaren is de wetgeving steeds strenger geworden. Boodschappen moeten tegenwoordig aanpasbaar zijn vooraleer ze gepost worden. Daarom focust PlayPass vandaag vooral op toegangscontrole en contactloze betalingen en minder op de onmiddellijke uitwisseling van ervaringen via sociale netwerken. “Maar ook zonder die sociale media kunnen wij aan merken en aan de festivalorganisatoren mogelijkheden aanbieden om data te gebruiken, bijvoorbeeld door patronen in de consumptie te herkennen. Als we de bezoekers kunnen aanzetten om vooraf geld op te laden, dan geven ze meer uit. We ontdekken ook correlaties tussen bepaalde producten. Als we zien dat iemand die op een festival wijn drinkt vooral slow food eet, dan kan de organisator daarop inspelen door die standen bij elkaar te zetten.”

Op die manier kan de organisator meer uit zijn festival halen. “Dat is zeker ook de manier waarop wij het verkopen”, legt David uit. “We kunnen niet beloven dat de omzet meteen zal stijgen, maar door onze informatie leren ze het verbruikspatroon op hun festival beter kennen, waardoor ze op termijn wel hun omzet en hun rentabiliteit gaan verbeteren.”

Een sterk team van ontwikkelaars zorgt ervoor dat PlayPass direct kan inspelen op nieuwe technologie of wetgeving rond privacy. “PlayPass zet in op een maximale gebruikerservaring voor de bezoeker. We weten heel veel van onze gebruiker en we moeten te allen tijde de vertrouwelijkheid van die gegevens kunnen garanderen. Tegelijk moeten we

met die data toegevoegde waarde kunnen leveren aan onze klanten. Op die dataverwerking blijven we in de toekomst inzetten”, besluit David.



FLANDERS' INFORMAL SUMMIT

De Nederlands-Vlaamse relaties zijn bijzonder intensief en beide regio's delen heel wat gemeenschappelijke belangen. Zo is de export de essentiële motor van de economische groei in onze kleine, open economieën en cruciaal voor de welvaart in de Lage Landen. Om die samenwerking verder te stimuleren bood een gezellige topontmoeting tijdens de *Flanders' Informal Summit* in de Gentse Bijloke op 21 september 2016 uitgelezen perspectieven. En ook PMV was van de partij.

GEBIEDSONTWIKKELING

Onze demografie, de transitie van onze economie, de mobiliteit en de hoge maatschappelijke kosten van greenfieldontwikkelingen verplichten Vlaanderen om complexe projecten integraal en gebiedsgericht te benaderen.

Zo'n gebiedsontwikkelingen variëren van stadsontwikkeling tot de duurzame ontwikkeling van bedrijventerreinen en uitbreidingsgebieden. Vaak gaat het om complexe uitdagingen, die een doortastende aanpak vragen en die ook een delicaat evenwicht vereisen tussen publieke en private middelen, en belangen over de bestuurlijke, sectorale en geografische grenzen heen.

PMV vertrekt vanuit de behoefte van de markt om te komen tot een gebiedsgerichte aanpak, met een integratie van verschillende woon- en mobiliteitsoplossingen.



DAVY DEMUYNCK
Managing Partner ION

— interview — PROJECT- ONTWIKKELING 2.0 BIJ SLIM TURNHOUT

Een volledig nieuwe wijk verrijst in Turnhout, vlak aan het station. Een combinatie van wonen en werken, op een moderne en duurzame manier, met veel groene en open ruimte. SLIM Turnhout is een samenwerking van projectontwikkelaar ION, PMV en Stad Turnhout.

ION is een van de initiatiefnemers van SLIM Turnhout. “Als projectontwikkelaar bouwen wij het hele project”, vertelt Davy Demuynck, managing partner bij ION, een jong bedrijf uit Waregem. “Elk huis, elk appartement, elk plein wordt door ons aangelegd.” ION is gespecialiseerd in grote, complexe projecten met zowel residentieel als commercieel vastgoed. Het werkt hiervoor onder meer samen met architecten, studiebureaus en aannemers, en zorgt zelf voor de coördinatie tussen alle partners.

MODERNISERING VAN EEN ONDERONTWIKKELDE ZONE

Het project in Turnhout herontwikkelt de verlaten industrieterreinen van Foreesco en Atelfond. “SLIM Turnhout legt ongeveer twee hectare nieuw openbaar domein aan. Er komt een nieuwe, autoluwe wijk met woningen, pleinen, parken, straten en ondergrondse parkeerplaatsen.

Het terrein was een oude industriële site met leegstaande en verkrotte kraakpanden. In totaal gaat het over circa 88.000 m² bovengrondse oppervlakte met een combinatie van wonen en werken, met appartementen, assistentiewoningen, sociale huisvesting en 20.000 m² kantoorruimte. We willen er ook een hotelfunctie aan toevoegen. Het unieke is dat we de kwaliteit van het leven en wonen van de Turnhoutenaars significant kunnen verhogen door dit nieuwe openbare domein te creëren.” Het project zet ook in op sociale innovatie en wil tot een concept komen waarbij bewoners voor elkaar zorgen. Op die manier kunnen mensen langer in hun eigen woning blijven. De Vlaamse overheid kende hiervoor 2,6 miljoen euro subsidies toe via het stadsvernieuwingsfonds.

Het project is volop aan de gang en de eerste fase van het openbare domein is al aangelegd. “Dat is een verhard plein met veel groen en zitbankjes. Ook zijn er al zo'n vijftig appartementen en een twintigtal woningen afgewerkt. We maken telkens eerst het publieke gedeelte klaar, want het heeft geen zin om een plein aan te leggen als je er nog met kranen over moet rijden. Er is ook nagedacht over het feit dat de bewoners geen hinder mogen ondervinden van deze grootschalige ontwikkeling”, verklaart Davy Demuynck. “Realistisch gezien, denk ik dat het hele project nog acht à tien jaar zal duren, tot 2025 ongeveer.”

INNOVATIEF WARMTENET

Een ander vernieuwend aspect aan SLIM Turnhout is het warmtenet. “Een warmtenet is een buizen netwerk van warm water doorheen de hele wijk, met één centrale stookplaats. Iedereen kan zijn eigen water opwarmen via een warmtewisselaar. Het voordeel van één stookplaats is dat ze maar één onderhoudsbeurt nodig heeft, in plaats van onderhoud voor elke woning met een eigen technische ruimte. We verwarmen met houtpellets, aangevuld met gas voor de zeer koude dagen.”

Er is ook een wisselwerking tussen de woningen en de kantoren: 80 % van de energiebehoefte van een kantoorgebouw is voor koeling en de overtollige warmte wordt gebruikt om het water van de woningen op te warmen. Nadien gaat het afgekoelde water terug naar de kantoren. “Op dit warmtenet zijn we heel fier. Het is ecologisch en duurzaam.”

EEN VERNIEUWENDE SAMENWERKING

De samenwerking tussen ION, Stad Turnhout en PMV liep gesmeerd. De stad en het OCMW bezaten een groot domein en ook ION had een aanzienlijk stuk van de gronden gekocht. PMV kwam met het idee om alles te groeperen. “We hebben een grondwaarde berekend, die toebedeeld is aan alle eigenaars. Dus het maakt niet uit of er op jouw grond een plein of een appartement komt, iedereen krijgt dezelfde waarde voor zijn grond. Afhankelijk van het aantal vierkante meter grond heeft de eigenaar ook bepaalde participatierechten en kan hij beslissen aan welke ontwikkelingsfasen hij wil deelnemen. Door samen te werken kan je veel meer impact creëren op een terrein van acht hectare dan met acht apart op een terrein van één hectare. Dat systeem is de grote verdienste van PMV.”

“Er zijn acht fases in ons traject, waarbij elk van de drie partners kan beslissen om mee te participeren. PMV is vanaf dag een ingestapt als financiële partner. Zij stelt de middelen ter beschikking om de herontwikkeling toe te laten en is vragende partij om mee te blijven participeren in de verdere fases. Die samenwerking verloopt heel goed en ik ben er vol lof over.”

SLIM Turnhout steunt op een wisselwerking tussen privé en publiek, wat volgens Davy Demuyneck behoorlijk vernieuwend is. “In het begin is er meestal een zekere argwaan. De publieke sector denkt vaak dat de privépartij alleen maar winst wil maken. Het feit dat PMV betrokken was als onafhankelijke scheidsrechter en de belangen van de stad verdedigde, was voor Stad Turnhout een geruststelling. Ook van onze kant zorgde dat voor vertrouwen naar de stad toe. Het is ook een voordeel dat PMV een pak vastgoedkennis heeft, wat alles erg versneld heeft.”

NIEFHOUT

SLIM Turnhout is de juridische benaming, maar de commerciële naam van het project is Niefhout. “Nief is het Kempisch voor nieuw en Nieuw Turnhout vat onze visie goed samen. We willen het project laten leven. Elke zomer is er een beachbar, uitgebaat door een paar jonge mensen en met onze middelen ingericht op een ludieke en aangename manier. Die zomerbars laten zoveel mogelijk mensen uit Turnhout kennismaken met het nieuwe domein. Men begint zo te begrijpen dat het voormalige industriegebied in ontwikkeling is en men geraakt geïnteresseerd in een woning.”

Er zijn ook buurtvergaderingen georganiseerd om rekening te houden met de opmerkingen en wensen van de burger. “Ik geloof dat dat de nieuwe manier van werken moet zijn.

We doen niet aan projectontwikkeling van de oude stempel, waar het plan op tafel wordt gelegd zonder debat of overleg. Wij gaan voor projectontwikkeling 2.0.”

LEVENSWETENSCHAPPEN EN ZORG

We kunnen het belang van de levenswetenschappen voor Vlaanderen moeilijk overschatten. Onze regio, met inbegrip van Brussel, telt maar liefst honderdzesenveertig bedrijven die zich toespitsen op deze beloftevolle sector. Rechtstreeks of onrechtstreeks werken er meer dan vijfenzeventigduizend mensen.

Bovendien beschikt Vlaanderen over heel wat knappe koppen aan de vijf universiteiten en aan het Vlaams Instituut voor Biotechnologie (VIB), een onderzoekscentrum van wereldklasse. De aanwezigheid van zoveel kunde en expertise leidde al tot internationaal erkende wetenschappelijke doorbraken en gaf aanleiding tot een concentratie van ondernemingen rond de bestaande kenniscentra. Die bedrijven houden zich bezig met de ontwikkeling van nieuwe medicijnen, diagnostica en biotechnologische processen. O&O-bedrijven maken ook dankbaar gebruik van de flexibele infrastructuur in de dertien onderzoeksparken en de veertien gespecialiseerde incubatoren die onze regio rijk is.

Maar de levenswetenschappen zijn bij uitstek een internationale discipline. Zelfs kleine en middelgrote ondernemingen in deze sector zijn van meet af aan internationaal actief. De afzetmarkt is nu eenmaal mondiaal. We mogen er dan ook fier op zijn dat we in deze sector prominent op de wereldkaart staan. Zo is België mondiaal de absolute

nummer een voor wat betreft het aantal klinische studies per capita. Het is dankzij de aanwezigheid van honderd zesenzeventig hospitalen, waarvan zeven universitaire, én een van ’s werelds snelste goedkeuringsprocedures voor klinische studies, dat we deze toppositie hebben kunnen veroveren.

De sector van de levenswetenschappen is in de laatste decennia dan ook uitgegroeid tot een bloeiend ecosysteem. Er zijn zowel kmo’s als grote farmabedrijven. We beschikken over vermaarde kennisinstellingen zoals het VIB. De opleidingen aan onze universiteiten en hogescholen zijn van de bovenste plank. We mogen trots zijn op onze erg gespecialiseerde infrastructuur. Er zijn goed onderbouwde subsidiemechanismen beschikbaar via het Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO) en aantrekkelijke belastingvoordelen voor onderzoeksbedrijven. Voeg daar een erg gunstig belastingsysteem voor inkomsten uit patenten aan toe, en het wordt duidelijk dat Vlaanderen een heel aantrekkelijke regio is voor onder meer buitenlandse bedrijven die er biotechactiviteiten willen opzetten. Ook de aanwezigheid van gespecialiseerde investeringsfondsen is natuurlijk een niet te versmaden troef.

PMV is al sinds 2009 actief als directe en indirecte investeerder in de levenswetenschappen en heeft hiervoor een gespecialiseerd vijfhoekig team met de nodige expertise aan boord. Zij heeft over de jaren heen een gebalanceerde en gediversifieerde portefeuille opgebouwd van tweeëntwintig life sciences-bedrijven en investeerde onrechtstreeks

in de levenswetenschappen via de ARKimedesregeling (KMOFIN, Qbic, Vesalius Biocapital) en via participaties in grotere – soms buitenlandse – fondsen zoals Aescap, Capricorn Healthtech Fund, Vesalius Biocapital I en II en LSP V.

De totaliteit van de historische directe investeringen bedroeg op 31 december 2016 57 miljoen euro. Daarmee kon PMV niet minder dan 630 miljoen euro aan bijkomende kapitaalmiddelen mobiliseren, een multiplicatoreffect van maar liefst tien. De PMV-portefeuilleondernemingen stellen bovendien rechtstreeks vierhonderd voltijdse medewerkers tewerk. Uit onderzoek blijkt dat voor elk van deze hooggekwalificeerde jobs er nog eens tweemaal zoveel jobs worden gecreëerd in andere sectoren die afhankelijk zijn van de biotech. Daarmee komt de directe en indirecte werkgelegenheid in de sector op maar liefst 1.200 voltijdse jobs.

PMV investeert in bedrijven vanaf de prille start. Zo stond zij mee aan de wieg van starters zoals eTheRNA, Complix, Indigo, ViroVet en AgroSavfe. Via het Spin-off Financieringsinstrument investeerde zij bovendien in Biogazelle, ConfoTherapeutics, GlobalYeast, Ontoforce, Pepric en Pharmafluidics. Het is inderdaad kenmerkend voor PMV dat zij vaak instapt in een vroeg stadium, vroeger dan puur private durfkapitaalfondsen. Het is immers precies in die fase dat er financieringstekorten zijn en dat zij haar hefboomwerking ten opzichte van private investeerders maximaal kan laten renderen.

Maar ook bedrijven die in hun groei- of internationalisatie-fase zitten, kunnen rekenen op de medewerking van PMV. Ten slotte zet PMV ook in op het aantrekken van buitenlandse bedrijven naar Vlaanderen. Zo speelde zij een cruciale rol bij het aantrekken van de onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten van Apitope en Biocartis, alsook bij de succesvolle beursgangen van zowel arGen-X als Celyad.

Net omdat de sector van de levenswetenschappen zo kapitaalintensief is, heeft PMV de ambitie om hiervoor grotere investeringsfondsen te creëren. Dat is een van de redenen waarom in 2016 het voorheen door Gimv beheerde Biotech Fonds Vlaanderen (BFV) aan haar werd overgedragen. Dankzij deze overdracht kan PMV nu de beschikbare overheidsmiddelen verder consolideren en belangrijke schaaleffecten realiseren

PMV wil zich er dan ook van vergewissen dat er voldoende kapitaal beschikbaar is en blijft om deze bloeiende sector te blijven stimuleren. Jonge starters geraken ondertussen gemakkelijker gefinancierd en vinden vlotter hun weg naar onze lokale kapitaalverschaffers. Maar, de sector blijft bijzonder kapitaalintensief. Er zijn vele tientallen, zelfs honderden miljoenen euro's nodig om een biotech-bedrijf op eigen kracht te laten werken. Om ook vervolginvesteringen in een latere fase mogelijk te maken, is er nood aan fondsen met een voldoende grote kritische massa, meer dan 100 miljoen euro, zeg maar. PMV heeft daar alvast de nodige middelen voor klaar.



VIROVET

In januari 2016 kondigde Virovet nv met trots aan dat zij met succes het eerste luik van een serie A-financieringsronde had afgesloten en daarmee 5 miljoen euro ophaalde. Virovet is een toonaangevend Belgisch biofarmaceutisch bedrijf, actief in de ontwikkeling van innovatieve vaccins en antivirale geneesmiddelen voor vee. De middelen zullen dienen voor de ontwikkeling en de lancering van de veterinaire portfolio.

Achter deze prille investering zat een syndicaat van risico-kapitalisten geleid door PMV (voor de eerste keer vanuit het Biotech Fonds Vlaanderen) en het Agri Investment Fund. De andere leden van het consortium waren Gemma Frisius Fonds KU Leuven, Vives II en Aratana Therapeutics.

ViroVet is een pionier in de ontwikkeling van innovatieve vaccins en gebruikt hiervoor een uniek gepatenteerd technologieplatform ontwikkeld door het Rega Institute for Medical Research van de KU Leuven. Dit technologieplatform heeft het potentieel om vaccins sneller en kosten-efficiënter te produceren. Deze vaccins worden ontworpen om de effectiviteit te maximaliseren en de veiligheidsrisico's te minimaliseren. Bovendien zijn ze thermostabiel, waardoor de gebruikelijke koude keten voor de distributie en bewaring niet langer nodig is. ViroVet zal deze technologie inzetten voor zowel endemische als epidemische virale veeziekten.

Het bedrijf ontwikkelt naast vaccins ook snelwerkende antivirale middelen die een essentiële rol kunnen spelen in de effectieve controle en behandeling van aandoeningen van de bovenste luchtwegen bij runderen en varkens. Hierdoor zullen de typische secundaire bacteriële infecties verminderen en dus ook het antibioticagebruik.

Dit is belangrijk omdat de groeiende wereldbevolking steeds meer behoefte heeft aan dierlijke eiwitten. De groei van de veehouderij, de intensivering van de handel en de klimaatverandering leiden immers tot een steeds groter risico op virale ziekten, die zich bovendien snel verspreiden over de hele wereld. Dergelijke aandoeningen hebben niet alleen een impact op het welzijn van dieren en op de economie, maar houden ook een risico in voor de voedselvoorziening en –veiligheid. Daarenboven zijn sommige van deze virale ziekten, zoals bijvoorbeeld de vogelgriep, overdraagbaar op de mens.

Erwin Blomsma, PhD, mede-oprichter en CEO van ViroVet voegt toe: “Met de eerste closing van onze serie A-financieringsronde kunnen we onze onderzoeks- en ontwikkelingsinspanningen versnellen en brengen we innovatie naar een sector die het dringend nodig heeft. Samen met onze onderzoekspartners aan de universiteiten van Leuven en Louvain-La-Neuve en het ervaren team van Virovet hebben we nu alle ingrediënten in huis om een vliegende start te nemen.”





DANAË DELBEKE
CEO Indigo Diabetes

— *interview* — **DIABETES- BEHANDELING ZONDER BLOEDVERGIETEN**

Diabetespatiënten moeten veel bloedprikken, en dat is best wel lastig. Maar, wat als hier-voor een efficiëntere oplossing zou bestaan? Daaraan werkt Indigo, een spin-off van de Universiteit Gent. Zij zoekt naar een methode om het glucosepeil nauwkeurig en zonder fysieke ongemakken te monitoren.

Algemeen manager Danaë Delbeke wil diabetespatiënten hun leven teruggeven en hen doen vergeten dat ze de ziekte hebben. Indi-go is namelijk afgeleid van het woord *independence*. “Wie aan diabetes lijdt, moet elke dag meermalen in zijn vingers prikken om zijn glucosepeil te meten. Dat zijn uiteraard momentopnames. Maar om de insuline correct te doseren, is het belangrijk om te weten of die waarden stijgen of dalen. Omdat diabetespatiënten die bloed prikken niet op de hoogte zijn van deze evoluties, hebben ze de neiging om hun glucosepeil eerder hoog te houden. Ze zijn immers bang om bij te lage waarden in hypoglycemie te gaan. Dit betekent dat ze in een coma

kunnen geraken of zelfs kunnen sterven. Maar, die hoge suikerspiegel stelt hen op de langere termijn bloot aan bijwerkingen zoals hart- en oogproblemen.”

ONDERHUIDSE NAALD

Om het glucosepeil continu te monitoren, hebben drie grote bedrijven weliswaar een percutane continue glucose-monitor (CGM) ontwikkeld. In 2016 vertegenwoordigde dat een markt van 950 miljoen euro, een cijfer dat jaarlijks met 20 % tot 30 % groeit. Danaë licht de nadelen toe: “Bij die sensoren met een onderhuidse naald hangt er iets aan de buitenkant van je lichaam. Tieners bijvoorbeeld vinden dat verschrikkelijk voor hun imago. Bovendien blijf je er soms mee haperen; je moet de sensor om de zeven dagen wisselen; sommigen vergeten het vervangstuk mee te nemen op reis en om het toestel te kalibreren moet er toch nog geprikt worden. Al deze hindernissen zorgen ervoor dat veel mensen deze sensoren niet langer willen gebruiken, ook al is het klinisch gezien de beste oplossing.”

Danaë is ervan overtuigd dat het anders kan: “Er zijn al verschillende methodes onderzocht om glucosesignalen te meten: elektrotechnische, biochemische en fototechnische. Dat is heel moeilijk omdat de glucoseconcentratie bijzonder laag is en je heel kleine variaties moet meten. Alle pogingen die tot nu toe zijn ondernomen, zijn op niets uitgedraaid. Er is vandaag nog een twaalftal spelers actief in dit domein, van kleine tot grote bedrijven zoals Apple of Google. Al wie nu nog bezig is, gebruikt dezelfde werkwijze en daar zit het verschil met Indigo. Wij maken gebruik van lichttechnologie en hanteren een volledig nieuwe methode. We genieten dus nog het voordeel van de twijfel: er zijn met onze aanpak nog geen mislukkingen geweest. Maar, het blijft een groot risico. Alleen bij de klinische testen zullen we 100 % zeker zijn van de technologie.”

SPIEGEL

Danaë is met Indigo niet aan haar proefstuk toe. Een van haar vorige projecten was Caliopa, een andere spin-off van de Universiteit Gent, die specifiek draaide rond lichttechnologie in chips en die in 2013 werd opgekocht door de Chinese ICT-gigant Huawei.

De basis voor Indigo werd al in 2004 gelegd aan de Universiteit Gent. Danaë vervoegde het team in 2007 als business development manager: “Mijn taak bestond erin te kijken welke toepassingen er baat zouden hebben bij lichttechnologie in chips. Als ingenieur weet ik welke technologieën er bestaan, hoe ze van mekaar verschillen, wat de voor- en nadelen zijn. Tegelijk bestudeer ik graag de markt op zoek naar lacunes. Zo bots je op raakvlakken: je ziet een behoefte in de samenleving en hoe technologie dat gat kan opvullen. Tel daarbij mijn fascinatie voor de gezondheidszorg en zo kom je uit bij Indigo.”

Indigo kreeg het afgelopen decennium steun van het Industrieel Onderzoeksfonds (IOF) en het IWT. Recent stapte ook PMV in het bedrijf: “Naast kapitaal verschaft PMV ook advies. Onze dossierbeheerder Diane Lejeune zit in onze raad van bestuur. Ze is sterk financieel georiënteerd én ze komt uit de farmaceutische sector. Ze kent de typische trajecten in onze wereld en is zich bewust van de risico's bij klinische testen, regulering en terugbetaling. Ze houdt ons regelmatig een spiegel voor, een manier van werken die ik wel weet te appreciëren. PMV was voor mij trouwens geen onbekende, zij nam destijds ook al een participatie in Caliopa.”

HEILIGE GRAAL

De zoektocht naar investeerders verliep samen met de samenstelling van het Indigoteam. Danaë Delbeke: “Mensen en kapitaal aantrekken doe ik graag parallel. Er is onmiskenbaar een wisselwerking: een competente medewerker wekt enthousiasme op bij potentiële investeerders. En vice versa: als er iemand klaarstaat om te investeren, wordt het makkelijker om de beste mensen aan te trekken. Vandaag heb ik een veertienkoppig team. Het is zeer internationaal met maar liefst zeven nationaliteiten van over de hele wereld. Ze voelen zich aangetrokken tot deze unieke technologie en willen mee aan de wieg staan van iets compleet nieuws. We streven er allemaal naar om het leven van miljoenen mensen te verbeteren. Dit team is voor mij heel belangrijk, want we zitten samen ook in een race tegen de klok. Wie als eerste met een baanbrekende oplossing naar buiten komt, heeft de heilige graal in handen want dit is een miljardenbusiness. En ik denk dat Indigo zeker een kans heeft om die wereldspeler te worden.”



TEAMBUILDING

Met haar performante combinaties van leningen, kapitaal en waarborgen, zorgt PMV ervoor dat ondernemers met hun bedrijf een versnelling hoger kunnen schakelen. De PMV-medewerkers schakelden alvast mee tijdens de teambuilding die plaatshad in het hart van de Vlaamse Ardennen op 16 september 2016.



DIRK REYN

CEO *eTheRNA immunotherapies*

— *interview* —

ETHERNA STIMULEERT IMMUUNSYSTEEM OM KANKER TE BEVECHTEN

Een geneesmiddel tegen kanker, daar zoekt men in de oncologie al vele jaren naar. Met het nieuwe succes van immuuntherapie ligt de oplossing dichterbij dan ooit, zo lijkt het. eTheRNA Immunotherapies werkt in elk geval aan zijn eigen revolutionaire technologie om de gevreesde ziekte te overwinnen.

Wat eTheRNA Immunotherapies doet, klinkt door in zijn naam. “Wij ontwikkelen technologie die het immuunsysteem van de patiënt stimuleert om kanker te overwinnen, en eventueel in de toekomst ook zware infectieziekten”, aldus Dirk Reyn. De technologie maakt gebruik van mRNA. “Dat is een boodschapper die codes van het genetische materiaal (DNA) afleest en omzet in eiwitten. Wij produceren dit mRNA en brengen drie stukjes mRNA samen in onze TriMix-technologie. De eiwitten die daarna voortgebracht worden, stimuleren het immuunsysteem. Dit is een hele nieuwe tak in de geneesmiddelenontwikkeling. Men probeert het lichaam zo zelf producten te laten maken om een natuurlijke functie te herstellen of ze een boost te geven.”

eTheRNA Immunotherapies is een spin-off van de Vrije Universiteit Brussel. Het werd opgericht in 2013 door professor Kris Thielemans, ontwikkelaar van de nieuwe technologie, met de steun van CEO Dirk Reyn. Om het onderzoek om te zetten in een doeltreffend geneesmiddel tegen kanker, waren al heel wat klinische studies nodig. En natuurlijk investeerders, waaronder PMV.

DE CIRKEL DOORBREKEN

Het bedrijf mikt vandaag op een rem tegen kanker. “Kanker is een heel verraderlijke ziekte, want hij tast ook het immuunsysteem aan dat hem zou kunnen bestrijden. Een gezond lichaam kan gemuteerde cellen op eigen houtje corrigeren. Maar soms gaat dat proces fout, verliest het systeem de controle en kan de kanker toch groeien. Wij proberen die cirkel te doorbreken en de verdediging van het lichaam zover te krijgen dat ze haar rol terug oppakt.”

In principe zou de mRNA-technologie op verschillende kankers een effect moeten hebben. Toch focust eTheRNA in de eerste plaats op borst- en huidkanker. “Beide zijn voor ons een interessant vertrekpunt. Borstkanker is heel courant. Huidkanker reageert meestal heel goed op immuuntherapieën. Wij hebben de TriMix-technologie toegepast op cellen van een patiënt met huidkanker, die nadien opnieuw in het lichaam ingebracht werden, en dat werkte zeer goed. In de toekomst gaan we evalueren of TriMix kan ingespoten worden in de lymfeklieren, waar de immuunreactie start, of rechtstreeks in de tumor. Het zal waarschijnlijk gaan over vier tot vijf injecties gedurende twee maanden. Bij risicopatiënten of als men de kanker vroeg ontdekt, zal het product waarschijnlijk alleen kunnen gebruikt worden. Bij meer gevorderde vormen van kanker zullen de injecties gecombineerd moeten worden met een andere klasse van producten, die bepaalde remmen in ons immuunsysteem uitschakelen, terwijl ons product het systeem stimuleert.”

“Professor Thielemans haalde goede resultaten met zijn klinische studies met TriMix en was ervan overtuigd dat hij dit product bij de patiënten moest krijgen. Hij is naar investeerders gestapt, maar die vroegen om een solider businessplan. Ik had net de verkoop van Movetis achter de rug en was op zoek naar een nieuwe uitdaging. Via Flanders.bio hebben we elkaar ontmoet. En zo is de bal aan het rollen gegaan”, legt Dirk Reyn uit. Kris Thielemans is nu Chief Scientific Officer van het bedrijf.

REVOLUTIE VOOR DE ONCOLOGIE

Het geneesmiddel lijkt alvast een revolutie te zijn voor de geneeskunde. “Je hebt een groep mensen bij wie je kanker zou kunnen stabiliseren, zodat er geen verdere uitzaaiingen zijn. Daarnaast kunnen de kankergezwellen ook volledig verdwijnen.”





“Bij een op de vijf patiënten met een vergevorderde vorm van kanker in onze eerste studie is dat gelukt en na bijna drie jaar is de kanker nog niet teruggekomen. Het is gevaarlijk om te spreken over een genezing van kanker, maar het stelt ons wel in staat om de ziekte bij een aantal patiënten onder controle te krijgen.”

Op dit moment kan het bedrijf nog niet inschatten bij welke patiënt het product zal werken. “Er worden tegenwoordig computerprogramma’s ontwikkeld die in een massa data correlaties zoeken om die parameter te identificeren die een response tegen een bepaalde kanker kan voorspellen, wat voor ons en andere bedrijven een ongelooflijke meer-

waarde zou zijn. Het voordeel van onze technologie is ook dat ze enorm veilig is. Wij geven genetische informatie en laten de cellen iets maken wat het lichaam herkent als normaal, alleen in hogere hoeveelheden. Soms krijgen de patiënten wat koorts of rillingen, maar geen serieuze bijwerkingen zoals je bij chemotherapie hebt. Ook al zijn we dus niet in staat om nauwkeurig te voorspellen wie baat zal hebben bij ons product, dan nog zal dat alleszins geen schade toebrengen aan de patiënt.”

LANGE WEG TE GAAN

Ondanks de behaalde successen heeft eTheRNA nog een lange weg te gaan vooraleer TriMix op de markt kan komen. “Hoe lang die weg is, hangt af van de resultaten van onze studies. Als je heel goede resultaten hebt, zijn de overheden sneller bereid om het product goed te keuren. Dan zou het kunnen dat we na nog één grote studie met zeer goede resultaten het product op de markt zouden kunnen brengen. We spreken in dat geval waarschijnlijk over een periode van vijf jaar. Maar dat is het ideale scenario. Het is meer waarschijnlijk dat we nog een achttal jaar nodig hebben.”

“Ons voordeel is dat wij een platformbedrijf zijn. Onze technologie kan gebruikt worden voor verschillende aandoeiningen. Wij focussen nu voorlopig verder op huid- en borstkanker. Het doel is dat we goede klinische data hebben en dat we tegen het derde kwartaal van 2019 kunnen bewijzen dat de directe injectie de groei van de tumor afremt. Daarna hopen we dat grote farmabedrijven mogelijk geïnteresseerd zijn in een samenwerking.”

Dirk Reyn klinkt veelbelovend. Maar wat zal het geneesmiddel kosten aan de patiënt? “Op dit moment weten we het nog niet. Het zal altijd afhangen van de werking die ons middel uiteindelijk heeft, omdat je dan kan kijken

naar gelijkaardige producten. Ik denk dat er een kentering zal komen in de prijzen van geneesmiddelen en specifiek van kankerproducten die nu soms meer dan 100.000 euro kosten, ten voordele van de patiënt. Ik vermoed dat de prijsniveaus van nieuwe producten naar beneden zullen gaan, maar dat er toch een enorme return on investment blijft, omdat we het hebben over een geneesmiddel tegen kanker dat patiënten zal stabiliseren of genezen en niet gewoon hun leven verlengt.”

EEN VAN DE LEAD INVESTORS

eTheRNA kon in 2016 rekenen op de steun van PMV in zijn eerste investeringsronde van 24 miljoen euro. “PMV was er vanaf het begin bij. Zij was een van onze *lead investors*, is enorm geïnteresseerd in het project en werkt heel nauw met ons samen om andere investeerders te zoeken. Ik vind PMV voor ons vooral interessant omdat het een investeerder is die denkt op langere termijn en het bedrijf niet forceert om op korte termijn financiële opbrengsten te creëren. De samenwerking met PMV loopt heel goed. Ik heb heel frequent contact met hen en ze zijn heel responsief.”

PMV is maar een van de aandeelhouders van eTheRNA. “Het aandeelhouderschap bestaat uit de originele oprichters, bijkomende investeerders waaronder Progress Pharma dat ik samen met enkele ex-Movetis collega’s heb opgericht maar ook de VUB, en durfkapitaalfondsen”, legt Dirk Reyn uit. Onder de andere investeerders noemt hij onder meer Fund+, Life Sciences Partners, Boehringer Ingelheim Venture Fund en Omega Funds, die allemaal voortvloeien uit het netwerk dat hij heeft opgebouwd tijdens zijn acht jaar als CEO van Movetis en Progress Pharma. “Investeerders moeten hard geloven in het product en het team om te willen investeren. De ontwikkeling van een geneesmiddel kan al snel tien tot dertien jaar in

beslag nemen. Maar als het werkt, is de beloning meestal heel aantrekkelijk. De return on investment is aanzienlijk, soms tot tien of twintig maal over een periode van zeven of acht jaar.”

En in de toekomst? “Ik hoop dat PMV een trouwe investeerder blijft in ons verhaal. Met de opgehaalde 24 miljoen euro kunnen we verder tot het derde kwartaal van 2019. Daarna volgt nog een investeringsronde, waarbij ik hoop op een voortgezette samenwerking met PMV, zowel als investeerder als bij het zoeken naar andere geldschietters of eventueel een beursgang.”



VASTGOED EN INFRASTRUCTUUR

Infrastructuurinvesteringen zijn cruciaal voor de welvaart en het welzijn in Vlaanderen. Denk maar aan wegeninfrastructuur, schoolgebouwen, sportinfrastructuur of publiek vastgoed. Maar als we even rondom ons kijken, dan zien we dat er nog veel werk, en dus nog veel geld nodig is.



Traditioneel komen de middelen voor infrastructuurinvesteringen in de eerste plaats van de overheid, die jaarlijks zo'n 9,6 miljard euro investeert. Hiervan gaat onder meer 27 % naar infrastructuur en zo'n 14 % naar ziekenhuizen en scholen. Maar de overheidsinvesteringen werden de afgelopen decennia steeds kleiner. In de jaren '70 investeerde zij jaarlijks zo'n 5 % van het bbp, waardoor ons land begin jaren '80 beschikte over een infrastructuur die internationaal faam had. Vandaag is dat nog slechts 2,4 % van het bbp. Ter vergelijking, in Nederland en Frankrijk ligt dit rond 4 %.

En dat laat zich voelen. In vergelijking met onze buurlanden beoordeelt het World Economic Forum (WEF) de kwaliteit van onze infrastructuur eerder laag. Op de wereldwijde ranking komt België pas op de tweeëntwintigste plaats, zeven plaatsen lager dan tien jaar geleden. De huidige overheidsmiddelen volstaan dus kennelijk niet om onze infrastructuur op peil te houden.

Een deel van de oplossing voor het geldvraagstuk ligt bij private investeerders. Om te voldoen aan de infrastructuurbehoefte zal de overheid onvermijdelijk een beroep moeten doen op de private sector. Zeker in tijden van budgettaire besparingen is de inbreng van private financiering noodzakelijk om grote projecten te realiseren.

EPICO

Daarom sloegen PMV en de Nederlandse adviseur/investeerder RebelGroup in 2016 de handen in elkaar voor de oprichting van een nieuw investeringsfonds voor infrastructuur, de 'European Projects Investment Company' (EPICo). EPICo is een uniek Belgisch-Nederlandse samenwerking op basis van een langdurige relatie tussen PMV en Rebel. EPICo zal zich toelagen op publiek-private partnerschapsprojecten (PPS), hernieuwbare energie en andere infrastructuurprojecten in de Benelux of elders in Europa.

De beoogde fondsgrootte bedraagt 100 tot 150 miljoen euro, waarvan vandaag al 90 miljoen euro is toegezegd. Voor het einde van 2017 volgt nog een tweede *closing*. Investeerders van het eerste uur zijn het Pensioenfonds Metaal OFP, Pensio B OFP, Crelan nv en Argenta Groep nv.

EPICo investeert in de bouw- en operationele fase van projecten. De vennootschap is autonoom, maar het dagelijks beheer wordt waargenomen door PMV Fund Management nv en Rebel Infra Developers BV.

De rationale achter het fonds is relatief eenvoudig: het gebrek aan knowhow remt veel investeerders zoals verzekeraars en pensioenfondsen af om te investeren in deze sector. Tien jaar geleden was in de wereld van infrastructuurinvesteringen de toegang tot kapitaal cruciaal. Vandaag is dat de toegang tot knowhow. Het is net omwille van de aanwezige expertise en de toegang tot deze knowhow dat de combinatie PMV en Rebel bijzonder sterk is.

EPICo beschikt in elk geval over voldoende kennis en toegang tot projecten. PMV verwacht dat een flink deel van de toekomstige pijplijn zal bestaan uit middelgrote tot

kleine infrastructuurprojecten. De toegang tot de kennis van Rebel en PMV zorgt er, samen met een ondernemende aanpak, voor dat EPICo ook in deze kleinere projecten effectief kan zijn.



— vrije tribune —

NAAR EEN BETER PUBLIEK-PRIVAAT SAMENWERKINGSMODEL VOOR INFRASTRUCTUUR- INVESTERINGEN

Het financieren van infrastructuurprojecten was ooit voornamelijk het werkterrein van banken. De internationale regelgeving voor banken, Basel III, is echter niet zo bevorderlijk voor dit soort kredietverschaffing die, vanwege de aard ervan, op lange termijn afgesloten wordt en een verbintenisperiode heeft van twintig tot dertig jaar. Verzekeraars daarentegen hebben interesse in deze langlopende verbintenissen om hun langetermijnverplichtingen af te dekken. Infrastructuurleningen bieden deze mogelijkheid en hebben bovendien een potentieel aantrekkelijk rendement. Dit biedt interessante mogelijkheden voor een ruimere en nog betere samenwerking tussen de publieke en de private sector, en in het bijzonder de verzekeringssector, inzake infrastructuurprojecten en -investeringen.

VERZEKERAARS ZIJN OP ZOEK NAAR LANGETERMIJNINVESTERINGEN

Verzekeraars hebben vaak langetermijnverplichtingen ten aanzien van hun verzekeringnemers, vooral voor hun pensioenactiviteiten. Om deze verbintenissen te kunnen nakomen, investeren ze in een brede waaier van veilige, maar rendabele activa. Een lange periode met lage rentevoeten heeft ertoe geleid dat de investeringsportefeuilles herzien worden met het oog op het vinden van nieuwe activacategorieën voor de lange termijn, naast de gebruikelijke beleggingen, zoals aandelen en obligaties. Een van de antwoorden hierop is het financieren van infrastructuurprojecten.

EEN STIJGEND AANTAL BELEGGINGEN IN VASTGOED

Infrastructuurinvesteringen zijn investeringen in de reële economie. Voor verzekeraars zijn dit soort investeringen niet nieuw, al ging het historisch vooral om vastgoed. Naast de traditionele beleggingen in aandelen en obligaties, investeert ook Ageas meer dan 6 % van zijn totale



Bart De Smet
CEO Ageas

investeringsportefeuille in vastgoed. Via AG Real Estate is Ageas dé toonaangevende vastgoedvermogensbeheerder van België. Het bedrijf is bovendien ook betrokken bij een aantal publiek-private samenwerkingen, zoals Scholen van Morgen. Ook andere verzekeraars hebben hun aandeel in vastgoedbeleggingen verhoogd in de voorbije jaren. Dit is geen verrassing, beleggen in vastgoed is namelijk om meer dan één reden interessant voor verzekeraars.

WAT MAAKT BELEGGINGEN IN VASTGOED EN INFRASTRUCTUUR ZO INTERESSANT VOOR VERZEKERAARS?

Een verzekeraar die belegt in vastgoed en infrastructuur creëert in eerste instantie diversificatie in zijn portefeuille. Deze investeringen kennen een lage correlatie met obliga-

ties en aandelen en zijn niet onderhevig aan de volatiliteit van de financiële markten. Een tweede factor is het rendement. Beleggingen in vastgoed en infrastructuur kennen een aantrekkelijke verhouding tussen rendement en risico. En hoewel het rendement ook hier gedaald is, is dit minder het geval dan bij overheidsobligaties. Ten derde, generen zowel vastgoed- als infrastructuurprojecten een stabiele cashflow die evolueert in lijn met de inflatie. En ten slotte zijn vastgoed- en infrastructuurbeleggingen tastbare, materiële activa. Maar zoals bij alle investeringen zijn er uiteraard ook nadelen aan deze beleggingen, namelijk de hoge transactiekosten en een lage liquiditeit.

NAAR EEN VRUCHTBAAR PUBLIEK- PRIVAAT SAMENWERKINGSMODEL

Europa heeft een enorme behoefte aan infrastructuurinvesteringen op het gebied van onder andere transport, energie en digitale netwerken. Een samenwerking tussen de publieke en de private sector voor dergelijke infrastructuurinvesteringen, creëert een win-win-winsituatie: voor de overheid, de burger en de verzekeraar. De overheid verbetert haar dienstverlening aan de burger, kan een beroep doen op de professionele ervaring met projectontwikkeling waarover sommige verzekeraars beschikken en kan door een samenwerking met een verzekeraar de investeringskosten over verschillende jaren en begrotingen heen spreiden. De verzekeraar kan door deze infrastructuurinvesteringen zijn investeringsportefeuille spreiden. Bovendien zorgen een beter wegennet en meer efficiënte afwateringssystemen ook voor een daling van de schadeclaims. De burger op zijn beurt kan genieten van betere diensten, zou minder het slachtoffer kunnen zijn van onaangename schadegevallen en zal zijn verzekeringspremies omlaag zien gaan.

Laten we even dieper ingaan op transport. In België wordt 30 % van de kosten van autoverzekeringen veroorzaakt door de zeshonderd zwaarste schadegevallen, die telkens gepaard gaan met uitzonderlijk zwaar persoonlijk en fysiek leed voor de betrokkenen, hun familieleden en kennissen. Dit betekent dat op een totaliteit van vijf miljoen autobestuurders minstens anderhalf miljoen bestuurders betalen voor de zeshonderd grootste schadegevallen. Een betere infrastructuur zou moeten leiden tot minder ongevallen. En minder ongevallen betekenen minder leed voor de betrokkenen en lagere uitbetalingen voor de verzekeraar. Hierdoor kunnen de premies van deze laatste omlaag en zal de consument bijgevolg lagere premies moeten betalen. Als door een betere infrastructuur tweehonderd ongevallen vermeden kunnen worden, kunnen de autopremies al met 10 % omlaag. Een betere wegeninfrastructuur betekent dus een verbetering voor iedereen: voor de burger, de overheid en de verzekeraar. En dan hebben we het hiervoor enkel gehad over de zwaarste schadegevallen. Het verleden heeft ook aangetoond dat de schadelast door glasbreuk vaak met 30 % toeneemt na een zware winter, en dit ten gevolge van de slechte staat van onze wegen.

Een ander voorbeeld zijn de gevolgen van de klimaatveranderingen. Als de stormen en de overstromingen van de voorbije jaren ons iets geleerd hebben, is het wel dat we het onverwachte moeten blijven verwachten. Hierbij zijn investeringen van overheden in projecten rond klimaatverandering een goede zaak. Projecten die helpen om te gaan met de onvermijdelijke gevolgen van klimaatverandering vormen potentieel een domein waarin overheden en verzekeraars samen een belangrijke rol kunnen spelen. Een mooi voorbeeld hiervan is de Keersluis in Limmel. Deze sluis beschermt het achterliggende land aan de Maas tegen overstromingen en wordt gefinancierd door AG Insurance. Nu investeren betekent dat we kunnen bijdragen aan het

voorkomen of beter beheeren van toekomstige rampen, wat leidt tot minder ongemakken voor onze burgers, minder schadeclaims en uiteindelijk lagere verzekeringspremies.

JA, INDIEN HET RISICO AANVAARDBAAR IS VOOR DE VERZEKERAAR

Overheden en verzekeraars zouden dus veel meer de handen in elkaar kunnen slaan. Zowel bij de financiering als bij het beheer van de vastgoed- en infrastructuurprojecten kunnen verzekeraars een belangrijke rol spelen zonder de begroting te bezwaren. Een nog betere en nauwere samenwerking betekent een vooruitgang voor de drie betrokken partijen: de overheid, de verzekeraar en de burger. Maar – en het is een belangrijke maar – verzekeraars hebben een verantwoordelijkheidsplicht, zowel ten aanzien van hun verzekeringnemers als hun aandeelhouders. Dit houdt in dat het investeringsrendement toereikend moet zijn om een dergelijke investering te rechtvaardigen. Verzekeraars staan dus zeker en vast open voor infrastructuurprojecten, voor zover het risico aanvaardbaar is en het rendement toereikend.

FINANCIIEEL VERSLAG PMV NV

NIET-GECONSOLIDEERDE CIJFERS (26 APRIL 2017)

RITTENOVERZICHT



132 FINANCIIEEL VERSLAG
PMV NV



BALANS
PER 31/12/2016 (IN EURO)

activa

	Codes	Boekjaar 2016	Boekjaar 2015
Vaste activa	20/28	634.755.503	618.815.522
Immateriële vaste activa	21	711.700	789.787
Materiële vaste activa	22/27	93.352	128.284
Meubilair en rollend materieel	24	93.352	128.284
Financiële vaste activa	28	633.950.451	617.897.452
Verbonden ondernemingen	280/1	406.360.079	373.592.954
Deelnemingen	280	404.724.628	371.183.445
Vorderingen	281	1.635.451	2.409.509
Ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding bestaat	282/3	146.408.129	138.446.895
Deelnemingen	282	109.357.987	112.628.407
Vorderingen	283	37.050.142	25.818.488
Andere financiële activa	284/8	81.182.242	105.857.602
Aandelen	284	20.887.170	18.001.065
Vorderingen en borgtochten in contanten	285/8	60.295.072	87.856.537
Vlottende activa	29/58	256.023.435	179.230.517
Vorderingen op meer dan één jaar	29	96.028.167	54.075.312
Overige vorderingen	291	96.028.167	54.075.312
Voorraden en bestellingen in uitvoering	3	220.803	444.092
Voorraden	30/36	220.803	444.092
Handelsgoederen	34	220.803	444.092
Vorderingen op ten hoogste één jaar	40/41	8.782.604	13.139.929
Handelsvorderingen	40	3.801.672	3.922.489
Overige vorderingen	41	4.980.932	9.217.441
Geldbeleggingen	50/53	30.323.583	57.297.820
Overige beleggingen	51/53	30.323.583	57.297.820

	Codes	Boekjaar 2016	Boekjaar 2015
Liquide middelen	54/58	116.643.864	51.045.000
Overlopende rekeningen	490/1	4.024.413	3.228.364
Totaal der activa	20/58	890.778.938	798.046.039

passiva

	Codes	Boekjaar 2016	Boekjaar 2015
Eigen vermogen	10/15	877.465.778	790.171.340
Kapitaal	10	764.378.378	719.262.363
Geplaatst kapitaal	100	1.112.428.378	1.029.812.363
Niet-opgevraagd kapitaal	101	348.050.000	310.550.000
Uitgiftepremies	11	23.964	23.964
Reserves	13	7.857.272	5.748.350
Wettelijke reserve	130	7.857.272	5.748.350
Overgedragen winst	14	105.206.164	65.136.662
Voorzieningen en uitgestelde belastingen	16	1.330.635	
Voorzieningen voor risico's en kosten	160/5	1.330.635	
Overige risico's en kosten	164/5	1.330.635	
Schulden	42/48	11.982.524	7.874.699
Schulden op ten hoogste één jaar	42/48	11.701.484	7.571.774
Handelsschulden	44	1.428.889	1.052.961
Leveranciers	440/4	1.428.889	1.052.961
Schulden met betrekking tot belastingen, bezoldigingen en sociale lasten	45	1.677.178	1.570.506
Belastingen	450/3	186.915	92.497
Bezoldigingen en sociale lasten	454/9	1.490.263	1.478.009
Overige schulden	47/48	8.595.417	4.948.308
Overlopende rekeningen	492/3	281.040	302.924
Totaal der passiva	10/49	890.778.938	798.046.039

RESULTATENREKENING
(IN EURO)

	Codes	Boekjaar 2016	Boekjaar 2015
Bedrijfsopbrengsten	70/76A	8.663.399	7.022.075
Omzet	70	7.969.269	6.538.946
Andere bedrijfsopbrengsten	74	694.130	483.129
Bedrijfskosten	60/66A	16.406.433	15.591.698
Handelsgoederen, grond- en hulpstoffen	60		
<i>Aankopen</i>	<i>600/8</i>	<i>476.166</i>	<i>716.951</i>
<i>Voorraad: afname</i>	<i>609</i>	<i>-476.166</i>	<i>-716.951</i>
Diensten en diverse goederen	61	5.018.664	4.168.043
Bezoldigingen, sociale lasten en pensioenen	62	8.382.808	9.282.463
Afschrijvingen en waardeverminderingen op oprichtingskosten, op immateriële en materiële vaste activa	630	389.170	273.715
Waardeverminderingen op voorraden, bestellingen en handelsvorderingen: toevoegingen (terugnemingen)	631/4	699.455	1.503.238
Voorzieningen voor risico's en kosten: toevoegingen (bestedingen en terugnemingen)	635/8	1.330.635	
Andere bedrijfskosten	640/8	585.701	364.239
Bedrijfsverlies	9901	-7.743.035	-8.569.623
Financiële opbrengsten	75/76B	56.098.121	19.576.345
Recurrente financiële opbrengsten	75	17.672.608	14.231.400
<i>Opbrengsten uit financiële vaste activa</i>	<i>750</i>	<i>11.333.802</i>	<i>8.125.543</i>
<i>Opbrengsten uit vlottende activa</i>	<i>751</i>	<i>6.338.041</i>	<i>6.068.321</i>
<i>Andere financiële opbrengsten</i>	<i>752/9</i>	<i>765</i>	<i>37.536</i>
Niet-recurrente financiële opbrengsten	76B	38.425.513	5.344.945
Financiële kosten	65/66B	6.036.873	3.618.540
Recurrente financiële kosten	65	-516.923	861.873
Kosten van schulden	650		

	Codes	Boekjaar 2016	Boekjaar 2015
Waardeverminderingen op vlottende activa anders dan voorraden, bestellingen in uitvoering en handelsvorderingen	651	-582.200	753.766
Andere financiële kosten	652/9	65.276	108.106
Niet-recurrente financiële kosten	66B	6.553.796	2.756.667
Winst (Verlies) van het boekjaar vóór belasting	9903	42.318.213	7.388.182
Belastingen op het resultaat	67/77	139.790	7.266
Belastingen	670/3	139.790	7.266
Winst (Verlies) van het boekjaar	9904	42.178.423	7.380.916
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar	9905	42.178.423	7.380.916

RESULTAATVERWERKING
(IN EURO)

	Codes	Boekjaar 2016	Boekjaar 2015
Te bestemmen winst	9906	107.315.086	65.505.708
Te bestemmen winst (verlies) van het boekjaar	(9905)	42.178.423	7.380.916
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	14P	65.136.662	58.124.792
Toevoegen aan het eigen vermogen	691/2	2.108.921	369.046
Aan de wettelijke reserve	6920	2.108.921	369.046
Over te dragen winst	(14)	105.206.164	65.136.662

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR

NIET-GECONSOLIDEERDE CIJFERS (26 APRIL 2017)

RITTENOVERZICHT

Verslag van de raad van bestuur
138

138

VERSLAG VAN DE
RAAD VAN BESTUUR
AAN DE ALGEMENE
VERGADERING



Verslag van de raad van bestuur
139

Overeenkomstig de relevante wettelijke en statutaire bepalingen brengen wij u verslag uit over de activiteiten van ParticipatieMaatschappij Vlaanderen nv (PMV) tijdens het boekjaar 2016.

1. COMMENTAAR OP DE JAARREKENING

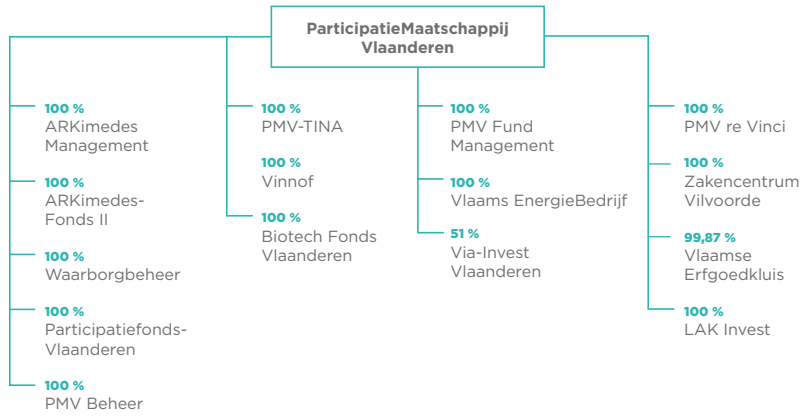
1.1. ACTIVA

1.1.1. Financiële vaste activa

De rubriek financiële vaste activa bedraagt 633.950.451 euro tegenover 617.897.452 euro vorig boekjaar. Dit komt neer op een stijging met 2,6 % of een netto-aangroei met 16,1 miljoen euro. Hierna volgt de toelichting van de raad van bestuur bij de belangrijkste mutaties die zich hebben voorgedaan tijdens het afgelopen boekjaar.

Bij de **verbonden ondernemingen** stijgt de netto-aanschaffingswaarde van 373.592.954 euro tot 406.360.079 euro. Dit is een stijging met 8,8 %. De participaties worden hieronder besproken.

De onderstaande grafiek geeft de dochters weer waarover PMV controle uitoefent en die vervat zitten in de rubriek verbonden ondernemingen (de percentages geven het aandeelhouderschap weer van de PMV-groep in de vennootschap).



Situatie op 31 december 2016

ARKImedes Management nv beheert ARKImedes-Fonds nv en ARKImedes-Fonds II nv (cf. infra). Voor het beheer van beide fondsen ontvangt ARKImedes Management een vaste vergoeding. ARKImedes Management heeft een participatie van 1,68 % in ARKImedes-Fonds. ARKImedes Management is tevens houder van één aandeel in ARKImedes-Fonds II. Het resultaat van het boekjaar na belastingen toont een winst van 277.160 euro. De gedeeltelijke afwaardering van de participatie in ARKImedes-Fonds werd deels teruggenomen. Net als in de voorgaande jaren keert ARKImedes Management een dividend uit.

De ARKImedesregeling ging in 2005 van start met de oprichting van een eerste ARKImedesfonds, met name **ARKImedes-Fonds nv**. Het fonds haalde 110 miljoen euro op tijdens een publieke emissie en startte in januari 2006 met investeringen in fondsen waaraan ook andere investeerders middelen ter beschikking stellen (ARKIV's genaamd). Het commitment in de tien ARKIV's waarin het fonds nog participeert, bedraagt 87,7 miljoen euro per 31 december 2016. Hiervan werd 85,3 miljoen euro volgestort. Via de hefboomwerking van ARKImedes-Fonds werd een bedrag van 232,2 miljoen euro gemobiliseerd, waarvan 161,6 miljoen euro werd geïnvesteerd in 126 verschillende doelondernemingen.

De ARKIV's opereren in een moeilijke markt. Dat heeft tot gevolg dat een aantal ARKIV's waardeverminderingen en minwaarden in hun resultaat moeten opnemen. Het ARKImedes-Fonds moet deze afboekingen deels in zijn eigen boeken verwerken. Dit heeft een impact

op het eigen vermogen en bijgevolg op de intrinsieke waarde per aandeel. Inmiddels is er wel een herstel waar te nemen in de risicokapitaalmarkt met enkele geslaagde exits bij bepaalde ARKIV's.

ARKImedes-Fonds II nv werd opgericht op 4 juni 2010. PMV nv heeft op 7 juli 2016 ingeschreven op een kapitaalverhoging van 50 miljoen euro om het geplaatst kapitaal te brengen op 210 miljoen euro. Bij afsluiting van het boekjaar werd hiervan 80 miljoen euro volgestort. Op één na, zijn alle aandelen van ARKImedes-Fonds II in handen van PMV. Het overblijvende aandeel is in handen van ARKImedes Management.

Net zoals het eerste ARKImedes-Fonds, heeft ARKImedes-Fonds II tot doel participaties te nemen in vennootschappen die erkend zijn als ARKIV. Per eind 2016 zijn er 15 erkende ARKIV's operationeel. Het totale engagement in die ARKIV's bedraagt 151,4 miljoen euro.

Tijdens het boekjaar 2016 werden kapitaalvolstortingen uitgevoerd in dertien ARKIV's voor een bedrag van 25,8 miljoen euro. Ook werd in 2016 voor 6,2 miljoen euro aan kapitaalverminderingen en 3,5 miljoen euro aan dividenden ontvangen als gevolg van exits binnen de ARKIV's. De netto-aanschaffingswaarde van de ARKIV's op de balans bedraagt 62 miljoen euro tegenover 42,3 miljoen euro vorig boekjaar. De erkende ARKIV's hebben samen al in 113 verschillende doelondernemingen geïnvesteerd voor een bedrag van 164,2 miljoen euro.

De winst van het boekjaar bedraagt 2.500.532 euro, tegenover een winst van 2.783.605 euro vorig jaar. Het resultaat wordt in sterke mate bepaald door ontvangen dividenden voor een bedrag van 3,5 miljoen euro.

Bij **Waarborgbeheer nv**, een 100 %-dochtervennootschap van PMV, is het gebruik van de Waarborgregeling ten opzichte van vorig jaar gestegen van 193,5 miljoen euro (voor 1.571 verbintenissen) naar 232,5 miljoen euro (voor 1.769 verbintenissen). De vennootschap verstrekt zelf geen waarborgen, maar treedt op als beheerder in naam en voor rekening van het Vlaams Gewest. Zij ontvangt een vergoeding voor dit beheer.

Waarborgbeheer staat ook in voor de registratie van de Winwinleningen. In 2016 werden 2.128 Winwinleningen geregistreerd en dit voor een totaalbedrag van 50,5 miljoen euro. Dit komt neer op een stijging van respectievelijk 11,5 % en 5 % tegenover 2015.

Alle verrichtingen die betrekking hebben op de Waarborgregeling vallen buiten de balans van Waarborgbeheer en worden geboekt op afzonderlijke rekeningen, waarvan een financiële rapportering wordt overgemaakt aan de bevoegde diensten van het Vlaams Gewest. Waarborgbeheer boekt een winst van 219.906 euro tegenover 113.514 euro vorig jaar. Het eigen vermogen bedraagt 2.455.492 euro.

In het kader van de zesde staatshervorming werden de activiteiten van het federale Participatiefonds in 2014 overgedragen naar de gewesten en, voor wat het Vlaams Gewest betreft, voortgezet door **Participatiefonds-Vlaanderen nv**. De bestaande leningenportefeuille van het federale Participatiefonds die betrekking had op Vlaanderen, werd niet overgedragen naar de vennootschap.

In 2015 werd het productengamma van Participatiefonds-Vlaanderen vernieuwd en vereenvoudigd. Er worden nog twee producten aangeboden, met name de Startlening+ die bedoeld is voor starters en de kmo-cofinanciering waarbij een private investeerder een minimaal percentage van het project financiert. In het boekjaar 2016 werden er voor 33,3 miljoen euro aan leningen goedgekeurd, dit is een stijging van 67 % t.a.v. 2015. Er werden 320 ondernemingen, waarvan 272 starters gefinancierd. De ingezette middelen hebben voor 128,7 miljoen euro aan investeringen en de creatie van 1.126 tewerkstellingsplaatsen mogelijk gemaakt.

Per eind december 2016 werden er gecumuleerd voor 59 miljoen euro leningen toegekend, waarvan tot zover 37 miljoen euro werd opgenomen.

In uitvoering van de bijzondere wet van 6 januari 2014 met betrekking tot de zesde staatshervorming werd het kapitaal van Participatiefonds-Vlaanderen verder volstort met 13,25 miljoen euro vanuit het federale Participatiefonds. Zodoende bedraagt het geplaatst kapitaal 116 miljoen euro, waarvan 49,75 miljoen euro volstort is.

Het verlies van het boekjaar 2016 bedraagt 1.547.019 euro. Dit komt bijna uitsluitend door het aanleggen van een statistische waardevermindering voor gebeurlijke toekomstige verliezen op de kredietportefeuille van 2.229.958 euro. Het overgedragen verlies komt op 2.623.356 euro.

De deelneming in **PMV Beheer nv** bleef ongewijzigd ten opzichte van het vorige boekjaar. PMV Beheer treedt op als zaakvoerder van Mezzanine Partners Management bvba, die op haar beurt zaakvoerder is van het mezzaninefonds Mezzanine Partners 1 Comm. VA.

Dit fonds werd in de loop van 2014 samen met Capital@Rent nv opgericht. Verschillende private investeerders hebben een aandeel genomen in het fonds en stellen ook aandeelhoudersleningen ter beschikking. Het mezzaninefonds heeft als doelstelling om achtergestelde leningen te verschaffen in het kader van groei, overnames en herfinancieringen. PMV Beheer sluit het boekjaar af met een winst van 15.671 euro.

PMV-TINA Comm.VA verschaft risicokapitaal en groeifinanciering aan (consortia van) ondernemingen met als doel innovaties versneld te realiseren en naar de markt te brengen. In de loop van 2016 gebeurden er vervolginvesteringen bij Midiagnostics, Borit, LUXeXcel, Kebony, Highwind, Xant, FRX Polymers en Biocartis. Een nieuwe lening werd verstrekt aan Avantium. De leningen aan Borit, LUXeXcel en FRX Polymers werden in de loop van het boekjaar geconverteerd. In totaal werd voor 33,3 miljoen euro aan bijkomende financiering verschaft.

In de loop van 2016 werd het kapitaal verder volgestort voor 30 miljoen euro. Het geplaatst kapitaal bedraagt 125 miljoen euro, waarvan 7,5 miljoen euro nog niet opgevraagd werd. Het uitstaande bedrag aan participaties en leningen bedraagt 97,7 miljoen euro.

PMV-TINA sluit het boekjaar 2016 af met een verlies van 5.102.649 euro tegenover een winst vorig boekjaar van 3.757.257 euro. Het resultaat wordt voornamelijk gedreven door geboekte waardeverminderingen voor 6,3 miljoen euro op enkele investeringsdossiers.

Vlaams Innovatiefonds Comm. VA (afgekort “**Vinnof**”) verschaft risicokapitaal aan innovatieve starters en jonge ondernemingen in hun initiële groeifase. Als gevolg van de vroege fase waarin de investeringen gebeuren en het hoge risicoprofiel ervan kent Vinnof een relatief hoge uitval aan dossiers. Dit is eigen aan de sector van risicokapitaalinvesteringen in een vroege fase. De investeringen van Vinnof kennen een hoger risicoprofiel waarbij het toekomstige succes niet gegarandeerd is.

De financiële vaste activa bedragen 7,5 miljoen euro tegenover 8,6 miljoen euro vorig boekjaar. Tijdens het boekjaar kende Vinnof vervolgfinancieringen toe voor een bedrag van 1,9 miljoen euro.

Vinnof heeft een aantal waardeverminderingen geboekt, zonder dat deze waardeverminderingen daarom ook effectief gerealiseerd zijn (bv. als gevolg van falen of vereffeningen) voor 1,8 miljoen euro. Tijdens het boekjaar 2016 werden exits gerealiseerd door de verkoop van de participaties in Q-Biologicals, arGen-X en een gedeeltelijke vrijgave van de escrow n.a.v. de verkoop van Cartagena. De gezamenlijke meerwaarden hierop bedragen 2,3 miljoen euro. Na gerealiseerde meerwaarden en geboekte waardeverminderingen bedraagt de winst van het boekjaar 397.508 euro tegenover een winst van het vorige boekjaar van 2.840.422 euro.

Als waardemutatie op Vinnof neemt PMV in de regel het operationele resultaat, te verhogen met de effectieve minwaarden, maar met aftrek van de gerealiseerde meerwaarden. PMV beoordeelt elk jaar de eventuele afwijking tussen de historische aanschaffingswaarde in de boeken van PMV en het eigen vermogen bij Vinnof. Met het oog op een integratie van Vinnof in PMV werd, in afwijking met vorige jaren, de waarde van de deelneming in Vinnof in 2016 in lijn gebracht met de eigen vermogenswaarde van Vinnof door middel van een geboekte waardevermindering.

Biotech Fonds Vlaanderen nv werd op 18 juli 2016 door middel van een kapitaalbreng in natura, ingebracht bij PMV. Tijdens het boekjaar 2016 werd voor 2,5 miljoen euro bijkomend geïnvesteerd. Tevens werd een meerwaarde gerealiseerd bij de verkoop van de participatie in Actogenix. Het boekjaar sluit af met een winst van 793.364 euro.

PMV Fund Management nv treedt op als verlener van diensten aan investeringsfondsen. In dat kader treedt PMV Fund Management op als dagelijks bestuurder van het in 2011 opgerichte **PMF Infrastructure Fund nv**. De vergoeding voor deze prestaties fluctueert in functie van het investeringsvolume en de grootte van de portefeuille van PMF Infrastructure Fund. PMV Fund Management is betrokken bij het opzetten van een nieuw infrastructuurfonds wat in 2017 tot nieuwe inkomsten zou moeten leiden. PMV Fund Management sluit het boekjaar af met een verlies van 163.273 euro tegenover een winst van 625.763 euro tijdens het vorige boekjaar.

Het **Vlaams EnergieBedrijf nv** (‘VEB’) werd op 18 september 2015 ingebracht in het kapitaal van PMV. Het VEB wil de publieke sector ontzorgen met een duurzamer en efficiënter energiebeheer. Het VEB treedt op als aankoopcentrale voor energielevering aan publieke diensten, faciliteert energie-efficiëntieprojecten en doet aan data-analyse.

In 2016 leverde het VEB 422 GWh elektriciteit en 630 GWh aardgas. Door efficiëntere aankoop en digitale facturatie bespaarde het VEB de overheid ongeveer 9,6 miljoen euro.

Het VEB stond aan de wieg van het Actieplan Energie-Efficiëntie, dat begin juli 2016 werd goedgekeurd. Hierbij engageert de Vlaamse overheid zich om elk jaar 2,09 % minder energie te verbruiken. Het VEB kan de entiteiten helpen die doelstellingen te bereiken. Naast de bestaande energieprestatiecontracten (EPC), werkte het VEB in 2016 aan een verdere uitbreiding van het dienstenaanbod: potentieelscans, relighting, gebouwbeheeroptimalisatie, etc. Bij OPZC Rekem kwamen vanaf september de eerste besparingen binnen. Het VEB startte gelijkaardige EPC-projecten op bij Universiteit Antwerpen en GO! Scholengroep 16.

In het najaar werd begonnen met de bouw van Terra, de datawarehouse die authentieke bronnen van energie- en patrimoniumgegevens verbindt. Eind december resulteerde dat in een eerste energierapport.

Het VEB sluit het boekjaar af met een verlies van 1.799.313 euro; dit is toe te schrijven aan aanloopkosten alsook de overstap naar een nieuw klantenbeheersysteem.

De activiteiten van **Via-Invest Vlaanderen nv** (afgekort “**Via-Invest**”), voor 51 % in handen van PMV, werden tijdens het afgesloten boekjaar voortgezet. Via-Invest voert haar activiteiten uit via specifiek daartoe opgerichte projectvennootschappen waarin een minderheidsbelang wordt genomen. Via-Invest heeft een participatie in **Via R4-Gent nv** dat opgericht werd met als doel de realisatie (financiering, aanleg en onderhoud) van het project R4-Zuid in Gent. Via-Invest bezit 25 % en de andere partner, DG INFRA+, schreef in op 75 % van de aandelen. In dit project werd 86 miljoen euro geïnvesteerd, ook hier voornamelijk met vreemd vermogen op de lange termijn. Via-Invest bezit 39,3 % van **VIA A11 nv**. De vennootschap realiseert de nieuwe gewestweg tussen Knokke en Brugge. De oplevering is voorzien in het najaar 2017. De totale projectwaarde bedraagt 657 miljoen euro.

De financiële vaste activa bij Via-Invest bedragen 33,9 miljoen euro. Het boekjaar van Via-Invest sluit af met een winst van 1.949.554 euro tegenover een winst van 8.982.840 euro vorig boekjaar.

Op 1 januari 2017 heeft Via-Invest haar participaties in en de toegekende leningen aan Via-R4 Gent nv en Via A11 nv verkocht aan PMV nv. Op 27 januari 2017 is PMV uit het kapitaal van Via-Invest gestapt en heeft zij haar participatie verkocht aan het Vlaams Gewest. Het Vlaams Gewest is sindsdien 100 % eigenaar van Via-Invest Vlaanderen nv.

PMV nv bezat tot eind september 2016 50,02 % van **Nautinvest Vlaanderen nv** die op haar beurt een participatie van 25 % + 1 aandeel aanhield in **Wandelaar Invest nv**. Deze projectvennootschap staat in voor de terbeschikkingstelling aan het Vlaams Gewest van belooftingsmiddelen die bestaan uit drie tenders en één moederschap. Op 30 september 2016 heeft het Vlaams Gewest haar 49,98 % deelneming in Nautinvest Vlaanderen verkocht aan PMV, alsook de door haar toegestane lening overgedragen. Diezelfde dag heeft Nautinvest Vlaanderen haar deelneming in en de verstrekte lening aan Wandelaar Invest overgedragen aan PMV. Op 15 december 2016 werd Nautinvest Vlaanderen vereffend. Bijgevolg heeft PMV op jaareinde een participatie van 25 % + 1 aandeel, alsook een toegestane lening aan Wandelaar Invest in de boeken staan.

Wandelaar Invest investeerde 102,5 miljoen euro in haar projecten en is sinds het boekjaar 2012 volledig operationeel. Afschrijvingen en kosten van schulden zijn de belangrijkste kostenposten. De projecten genereren voldoende inkomsten zodat het boekjaar afsluit met een winst van 1.077.654 euro, tegenover een winst vorig boekjaar van 468.573 euro.

School Invest nv heeft als enige activiteit het beheer van haar participatie in de vennootschap **DBFM Scholen van Morgen nv**. Deze vennootschap staat in voor de realisatie van ongeveer 164 nieuwe of te renoveren schoolgebouwen die zij ter beschikking zal stellen aan de inrichtende machten via DBFM-contracten (Design, Build, Finance en Maintain). Per einde boekjaar 2016 zijn reeds 115 scholen opgeleverd.

Het financiële engagement van School Invest in de DBFM-vennootschap komt enerzijds neer op een kapitaalparticipatie en anderzijds op de verstrekking van een achtergestelde lening en een overbruggingskrediet. De kapitaalparticipatie bedraagt 5,9 miljoen euro. Op het einde van het boekjaar stond er 25,6 miljoen euro uit onder de vorm van leningen.

BNP Paribas Fortis heeft bij de start van het project de Guaranteed Facility aan DBFM voor zijn rekening genomen. Op deze lening rust een garantie door het Vlaams Gewest. Op 15 april 2016 werd deze Guaranteed Facility overgenomen door School Invest. Bijgevolg staat School Invest vanaf die datum in voor de opvolging van de toegekende leningen aan DBFM. Het totaalbedrag aan toegekende leningen onder de Guaranteed Facility per 31 december 2016 bedroeg 692,8 miljoen euro. Voor de financiering van de leningen aan de DBFM Scholen van Morgen heeft School Invest 436,6 miljoen euro geleend bij het Vlaams Gewest via een commercial paper-programma. Tevens is er bij School Invest een kapitaalverhoging doorgevoerd voor 250 miljoen euro onder vorm van uitgiftepremies. Op 28 oktober

2016 werd door middel van een kapitaalvermindering in natura bij PMV de participatie in School Invest overgedragen aan het Vlaams Gewest. Op 1 december 2016 heeft het Vlaams Gewest de dienstverlening die PMV aan School Invest leverde overgenomen.

School Invest boekt vooral opbrengsten uit de door haar verstrekte leningen en sluit het boekjaar af met een winst na belastingen van 3.384.183 euro in vergelijking met een winst van 1.889.902 euro in 2015.

PMV re Vinci nv een 100 %-dochtervennootschap van PMV, financiert op een bedrijfs-economische wijze vastgoedinitiatieven of projecten met een vastgoedcomponent. PMV re Vinci is tevens eigenaar van het gebouw Kartuizershof gelegen aan de Oude Graanmarkt in Brussel. In de loop van 2015 werd in het kader van de vereenvoudiging van de groeps-structuur van de PMV-groep alsook de administratieve vereenvoudiging beslist om nieuwe vastgoeddossiers te financieren vanuit PMV nv.

In dat kader werden begin 2016 de aandelenparticipaties en de daaraan verbonden aandeel-houdersleningen overgedragen van PMV re Vinci nv naar PMV nv. De financiële vaste activa dalen bijgevolg van 22,4 miljoen euro naar 2.984 euro. Op deze overdracht werd een meerwaarde gerealiseerd van 6,6 miljoen euro. Het kapitaal van PMV re Vinci werd verminderd van 61,7 miljoen euro naar 700.000 euro. PMV re Vinci kende bijkomende financiering toe aan Syntra Antwerpen-Vlaams Brabant.

De vennootschap sluit het boekjaar af met een winst van 7.077.978 euro ten opzichte van een winst van 2.515.587 euro in het vorige boekjaar.

Novovil nv, een 100 % dochter van PMV, waarvan 1 aandeel in handen is van POM Vlaams Brabant, heeft haar participaties in Zakencentrum Vilvoorde nv en Bedrijvencentrum Vilvoorde nv overgedragen aan PMV per 30 september 2016. Novovil nv werd vereffend per 15 december 2016, waarna het saldo van de vereffening werd overgemaakt aan de aandeelhouders.

Zakencentrum Vilvoorde nv is eigenaar en verhuurder van het vroegere GOM-gebouw, gelegen aan de Toekomststaat in Vilvoorde, waarvan de oprisingswerken volledig werden afgerond in 2012. In 2016 werd een volledige bezettingsgraad bereikt. Het boekjaar sluit af met een winst van 12.234 euro tegenover een winst vorig boekjaar van 2.115 euro.

Vlaamse Erfgoedkluis nv is sinds begin 2016 een dochteronderneming van PMV (voorheen van PMV re Vinci), waarvan 1 aandeel in handen is van Herita vzw. De Vlaamse Erfgoedkluis vervult een brede rol om een investeringsportefeuille uit te bouwen inzake onroerend erfgoed in Vlaanderen en deze open te stellen voor het brede publiek. Het kapitaal werd tijdens boekjaar 2016 volledig volstort.

Naast de verdere uitbouw van de werking van de vennootschap werden in de loop van 2016 een lening toegekend aan Arts Gebroeders Immobilière en Park Neerdrorp evenals bijkomend geïnvesteerd in het project Handelsbeurs. Tevens werd een principsovereenkomst afgesloten met ION met betrekking tot de herontwikkeling van de kazerne Panquin te Tervuren.

De vennootschap sluit het boekjaar af met een winst van 82.954 euro ten opzichte van een verlies van 120.709 euro in het vorige boekjaar.

LAK Invest nv is sinds begin 2016 een dochteronderneming van PMV (voorheen van PMV re Vinci) en verhuurt een kantoor- en labogebouw aan de Vlaamse Milieumaatschappij (VMM). Het gebouw maakte in 2012 het voorwerp uit van een private uitgifte van vastgoedcertificaten. LAK Invest is de juridische eigenaar van het gebouw VMM, maar de economische eigendom ligt bij de certificaathouders. Dit komt tot uiting in de balans met een schuld van 31,5 miljoen euro aan de houders van deze vastgoedcertificaten. Alle opbrengsten en kosten verbonden aan de verhuur en uitbating van het gebouw komen ten goede aan de certificaathouders. De afschrijving van de herwaarderingsmeerwaarde resulteert evenwel in een boekhoudkundig verlies van 360.553 euro.

In de **ondernemingen waarmee een deelnemingsverhouding** bestaat, bedragen de deelnemingen 109.357.987 euro. De vorderingen komen op 37.050.142 euro. In totaal stijgt deze post met 5,8 % tegenover vorig boekjaar.

Een nieuwe participatie werd genomen bij eTheRNA, Scriptbook, Zoeff!, NeoScores, Pharmafluidics en Waylay. Vervolginvesteringen gebeurden bij Storm Holding 2, Feops, VAC De Meander, Inclusie Invest en Amakem. Bij de fondsen Capricorn Health-Tech Fund, LSP V en Mezzanine Partners 1 werd overgegaan tot bijkomende kapitaalvolstortingen.

Een kapitaaluitkering gebeurde bij het Capricorn Cleantech Fund. De aandelen in VAC De Meander werden in 2016 verkocht met een meerwaarde.

De aandelen die PMV re Vinci bezat in Blue Gate Antwerp, I-cubes, Eiland Zwijnaarde, Inclusie Invest en Slim Turnhout werden op 1 januari 2016 verkocht aan PMV. De aandelen die Novovil bezat in Zakencentrum Vilvoorde, alsook de aandelen die Nautinvest Vlaanderen bezat in Wandelaar Invest, werden verkocht aan PMV.

Nieuwe leningen werden verstrekt aan PMF Infrastructure Fund, Mezzanine Partners I, Blue Gate Antwerp, Storm Holding 2, Deme Blue Energy, Agrafresh en Amakem. Diverse leningen werden terugbetaald.

De **andere financiële vaste activa** dalen van 105.857.602 euro naar 81.182.242 euro. Dit is een verlaging met 23,3 % tegenover vorig boekjaar.

Nieuwe participaties en bijkomende kapitaalverhogingen gebeurden in Exact Imaging, Indigo Diabetes, CoScale, Unifly, NeoScores, Biocartis Group, Itineris en Aescap. Een kapitaaluitkering gebeurde bij Aescap, alsook werden bij Punch Powertrain en eSaturnus terugbetalingen ontvangen.

Bij de vorderingen op andere financiële vaste activa werd door LRM een bijkomende schijf van 20 miljoen euro opgenomen van de toegekende lening. Tevens heeft LRM een vervroegde terugbetaling gedaan van 40 miljoen euro. De toegekende lening aan eSaturnus werd volledig terugbetaald.

1.1.2. Vorderingen op meer dan één jaar

De uitstaande vorderingen op meer dan één jaar stijgen van 54.075.312 euro tot 96.028.167 euro. Een deel van de investeringsactiviteiten van PMV – het verstrekken van leningen binnen de verschillende doelsegmenten – situeert zich in deze rubriek van de balans. De lening aan Vitrufin nv is ook hier ondergebracht voor een bedrag van 27,3 miljoen euro.

Er werden voor 45,4 miljoen euro leningen toegekend aan onder meer Juice Holding, WPEF VI Holdco III, Bene Holding, MC Connect One, The Searchers, Three Hammer Auctions, Flemish Holdco I, Holding Noordvlees, alsook aan verschillende CultuurInvest-, KidsInvest- en vastgoeddossiers.

1.1.3. Voorraden

Bij de voorraden worden enkel de aankopen geboekt van het Future Carbon Fund (FCF). Tijdens het boekjaar 2016 vonden bijkomende investeringen plaats voor 476.166 euro. Een waardevermindering van 0,7 miljoen euro werd geboekt om de waarde van de emissierechten in lijn te brengen met de marktkoers.

1.1.4. Vorderingen op ten hoogste één jaar

De rubriek ‘handelsvorderingen’ omvat enerzijds het uitstaande saldo van de klanten en nog op te stellen facturen, samen 3.801.672 euro. Anderzijds bedragen de overige vorderingen 4.980.932 euro. De ‘overige vorderingen’ zijn in grote mate samengesteld uit vervallen hoofdsommen en interesten uit leningen en overboekingen van de hoofdsommen die in 2017 zullen vervallen.

1.1.5. Geldbeleggingen en liquide middelen

De globale thesauriepositie bedraagt 147 miljoen euro tegenover 108,3 miljoen euro vorig jaar. Tijdens het boekjaar 2016 werd, in overeenstemming met de algemene en bijzondere beleggingsregels, vooral belegd in spaar- en termijnrekeningen. Gelet op de geplande investeringen in de komende jaren, werd de beleggingshorizon verder beperkt. Tijdens het boekjaar werd voor een bedrag van 16,1 miljoen euro aan CDO's terugbetaald. De gecumuleerde waardeverminderingen op de effecten in portefeuille bedragen 1,1 miljoen euro.

1.1.6. Overlopende rekeningen van het actief

De overlopende rekeningen bedragen 4.024.413 euro en bestaan uit de vooruitbetaalde kosten en de te ontvangen interesten.

1.2. PASSIVA

1.2.1. Eigen vermogen

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt 1.112.428.378 euro tegenover een bedrag van 1.029.812.363 euro einde vorig boekjaar. Een eerste kapitaalverhoging van 50 miljoen euro, volgestort voor 12,5 miljoen euro, vond plaats op 6 juli 2016. Op 18 juli 2016 was er een tweede kapitaalverhoging van 59.380.681 euro waarbij Biotech Fonds Vlaanderen werd ingebracht.

Op 28 oktober 2016 werd de participatie in School Invest overgedragen aan de aandeelhouder door een kapitaalvermindering in natura van 26.764.666 euro.

Het resultaat over het boekjaar 2016 bedraagt 42.178.423 euro en wordt toegevoegd aan de wettelijke reserves (2.108.921 euro) en de over te dragen winst (40.069.502 euro), zodoende bedragen die respectievelijk 7.857.272 euro en 105.206.164 euro.

1.2.2. Schulden op ten hoogste één jaar

De post ‘handelsschulden’ betreft openstaande facturen van leveranciers voor een bedrag van 420.946 euro, te ontvangen facturen voor 918.063 euro en op te stellen creditnota’s voor 89.880 euro.

De post ‘belastingen’ bestaat vooral uit de te betalen btw en de bedrijfsvoorheffing die betrekking hebben op de maand december 2016.

Bij de ‘bezoldigingen en sociale lasten’ werden de nodige voorzieningen aangelegd voor te betalen vakantiegeld en een provisie voor de variabele beloning 2016, betaalbaar in het boekjaar 2017.

Het rollend fonds courante inkomsten en uitgaven van het Vlaams Gewest sluit af met een saldo van 201.353 euro, het rollend fonds participaties vertoont een saldo van 120.785 euro. Het ‘rollend fonds SOFI’ (Spin-Off FinancieringsInstrument) heeft een saldo van 2.038.921 euro. Het ‘rollend fonds SOFI II’ sluit af met een negatief saldo van 2.485.579 euro. De ‘overige schulden’ omvatten een al ontvangen, en in het maatschappelijk kapitaal nog te integreren, bedrag van 8,7 miljoen euro in het kader van de SIFO-financieringen (Sociaal Investeringsfonds).

1.3. RESULTATENREKENING

1.3.1. Bedrijfsopbrengsten

De bedrijfsopbrengsten bedragen 8.663.399 euro tegenover 7.022.075 euro vorig boekjaar. De omzet bedraagt 7.969.269 euro en bestaat uit studieopbrengsten en prestaties voor dochterondernemingen voor 6.724.577 euro, beheervergoedingen voor 1.146.643 euro en ontvangen vergoedingen uit bestuursmandaten voor 98.049 euro.

Naast de omzet zijn er nog de ‘andere bedrijfsopbrengsten’ voor een bedrag van 694.130 euro. Die betreffen voornamelijk de opbrengsten uit de doorfacturatie van kosten van externe prestaties, erelonen en diverse kleinere kosten.

1.3.2. Bedrijfskosten

De bedrijfskosten bedragen 16.406.433 euro tegenover 15.591.698 euro per 31 december 2015. De belangrijkste posten zijn de aankoop van goederen en diensten (5.018.664 euro), personeelskosten (8.382.808 euro), afschrijvingen (389.170 euro), waardeverminderingen op voorraden (699.455 euro), toevoeging voorzieningen (1.330.635 euro) en andere bedrijfskosten (585.701 euro, vooral niet-aftrekbare btw).

Het bedrijfsverlies (operationeel verlies) per 31 december 2016 komt uit op 7.743.035 euro.

1.3.3. Financiële opbrengsten

De recurrente financiële opbrengsten bedragen 17.672.608 euro. De opbrengsten uit financiële vaste activa komen uit op 11.333.802 euro tegenover 8.125.543 euro vorig boekjaar. De opbrengsten uit vlottende activa bedragen 6.338.041 euro tegenover 6.068.321 euro. De opbrengsten uit vlottende activa kunnen verder opgedeeld worden in opbrengsten uit verstrekte leningen en dividenden uit de investeringsactiviteiten ten belope van 5.647.193 euro (vorig jaar 5.059.280 euro) en de opbrengsten uit de eigenlijke thesauriemiddelen ten belope van 690.848 euro (vorig boekjaar was dat nog 1.009.041 euro). De lagere rendementen en de korter wordende beleggingshorizon zijn hiervan de oorzaak.

De niet-recurrente financiële opbrengsten betreffen in hoofdzaak de verwezenlijkte meerwaarden bij verkoop van de participaties (of de uitstap uit) Punch Powertrain, School Invest en VAC De Meander voor 38.425.513 euro. Tevens werd een waardevermindering teruggenomen op de participatie in Capricorn Cleantech Fund.

1.3.4. Financiële kosten

De recurrente financiële kosten bedragen -516.923 euro en bestaan uit waardeverminderingen op vlottende activa (-582.200 euro) en andere financiële kosten (65.276 euro).

De post ‘waardeverminderingen op vlottende activa’ is enerzijds samengesteld uit een toevoeging van waardeverminderingen voor een bedrag van 1.696.984 euro en anderzijds een terugname van waardeverminderingen voor een bedrag van 2.279.184 euro.

De ‘andere financiële kosten’ bedragen 65.276 euro. Deze post bestaat uit de premie voor de CDO-indekking en bank- en beheerkosten.

De niet-recurrente financiële kosten bedragen 6.553.796 euro, voornamelijk toe te schrijven aan de geboekte waardevermindering op dochteronderneming Vinnof Comm. VA. De boekwaarde van de participatie werd namelijk in lijn gebracht met de eigen vermogenswaarde van Vinnof door middel van een waardevermindering. Waardeverminderingen werden onder meer ook genomen op Deme Blue Energy en NeoScores.

1.3.5. Resultaat van het boekjaar

Het boekjaar 2016 sluit af met een winst van 42.178.423 euro tegenover een winst vorig boekjaar van 7.380.916 euro.

1.3.6. Bestemming van het resultaat

De raad van bestuur stelt voor aan de algemene jaarvergadering om de te bestemmen winst als volgt te verwerken:

RESULTAATVERWERKING	Bedragen in euro
Te bestemmen winst	107.315.085,51
Te bestemmen winst van het boekjaar	42.178.423,24
Overgedragen winst van het vorige boekjaar	65.136.662,27
Toevoeging aan het eigen vermogen	2.108.921,16
Toevoeging aan de wettelijke reserve	2.108.921,16
Over te dragen winst	105.206.164,35

2. SOCIALE BALANS

In de loop van 2016 werden negen personeelsleden aangeworven bij PMV. Hiervan kwam er één over van een dochtermaatschappij naar PMV. Zeven personeelsleden verlieten PMV. Hiervan transfereerde één naar een dochtermaatschappij van PMV.

Op het einde van het jaar 2016 had PMV 68 personeelsleden in dienst waarvan 41 mannen (60 %) en 27 vrouwen (40 %). 8 personeelsleden opteerden ervoor om deeltijds te werken.

De personeelsbezetting bij de dochtermaatschappijen van PMV per einde 2016 is als volgt: bij Waarborgbeheer nv zijn er 14 personeelsleden werkzaam; bij Vinnof Comm. VA staan er 2 personeelsleden op de loonlijst; bij ARKimedes Management nv staan er 3 personeelsleden ingeschreven; bij PMV-TINA Comm.VA staan er 5 personeelsleden op de loonlijst, bij Participatiefonds-Vlaanderen nv staan er 17 personeelsleden op de loonlijst en bij het Vlaams Energiebedrijf nv staan er 14 werknemers ingeschreven. Ten slotte is er telkens 1 personeelslid werkzaam bij PMV Beheer nv, Biotech Fonds Vlaanderen nv en PMV Fund Management nv.

De hele PMV-groep telde eind 2016 126 personeelsleden waarvan 79 mannen (63 %) en 47 vrouwen (37 %). Deze personeelsleden staan voor 119,6 voltijdse equivalenten.

3. PARTICIPATIES IN BEHEER VOOR HET VLAAMS GEWEST

PMV staat in voor de opvolging van de participaties voor rekening van het Vlaams Gewest. Het gaat over een “fiduciair beheer” aangezien het Vlaams Gewest de eigenaar is van de aandelen. Alle bewegingen worden opgenomen zowel binnen de orderekeningen van PMV als in de toelichting bij de jaarrekening.

De activiteiten blijven ongewijzigd bij **Trividend cvba**, **Technopolis nv** en **Finlab nv**. Naar aanleiding van de oprichting van de SOC (Strategisch Onderzoekscentrum) “Flanders Make” werden de activiteiten van **Flanders’ Drive cvba** ingebracht in de SOC. De vennootschap werd in 2016 vereffend. De Vlaamse regering besliste op 15 juli 2016 om haar aandelen in **Biotech Fonds Vlaanderen nv** in te brengen in PMV en dit door middel van een kapitaalverhoging in natura. Het Vlaams gewest en de Vlaamse gemeenschap verkochten in 2016 hun aandelen in **t-groep nv**. Bijgevolg viel ook het fiduciair beheer weg.

In de voornoemde ondernemingen heeft PMV een vertegenwoordiger in de raad van bestuur. Omtrent de activiteiten van deze ondernemingen wordt zowel aan het auditcomité als aan de raad van bestuur gerapporteerd.

Op 17 juni 2011 keurde de Vlaamse regering een nieuw financieringsmechanisme goed voor de spin-offs die opgericht worden door de Strategische Onderzoekscentra (SOC) in Vlaanderen. Deze SOC’s zijn iMinds, VIB, IMEC en VITO. Om het gebrek aan beschikbare risicokapitaalfinanciering voor startende ondernemingen (de zogenaamde “equity gap”) op te vangen, werd initieel 10 miljoen euro ter beschikking gesteld vanuit de Vlaamse regering voor **SOFI** (Spin-Off FinancieringsInstrument). Vervolgens werd dit opgetrokken met een bijkomende toezegging van nogmaals 10 miljoen euro. Via een samenwerkingsovereenkomst staat PMV in voor het beheer van deze middelen en voor het beheer van de participaties.

De SOFI-middelen worden in het kader van incubatiedossiers geïnvesteerd onder de vorm van een converteerbare lening. In het kader van spin-off-dossiers vindt een SOFI-investering plaats hetzij via een converteerbare achtergestelde lening, hetzij via een kapitaalparticipatie of een combinatie van beide.

De Vlaamse regering besliste op 19 april 2013 om SOFI uit te breiden tot de financiering van incubatieprocessen en spin-off-financiering vanuit de Universitaire Associaties (**SOFI II**). De Vlaamse regering zal daarvoor nog eens 10 miljoen euro ter beschikking stellen.

Tijdens het boekjaar 2016 werden participaties genomen in Confo Therapeutics, Unifly, Indigo Diabetes, Sihto, Luceda en NeoScores. Een achtergestelde lening werd toegekend aan Piesync. In totaal werden ook 5 nieuwe incubatieleningen toegekend. Globaal werd door het SOFI-Fonds 2,3 miljoen euro geïnvesteerd tegenover 2,1 miljoen euro vorig jaar. Sinds de start van dit fonds werd 9,9 miljoen euro geïnvesteerd.

Op 17 januari 2017 besliste de Vlaamse regering om de SOFI participaties en leningen, exclusief de incubatieleningen, in te brengen in het kapitaal van PMV. Ook de resterende SOFI-middelen middelen ten belope van 17,5 miljoen worden door een reguliere kapitaalverhoging ingebracht.

4. DEUGDELIJK BESTUUR

De samenstelling van de **raad van bestuur** bleef ongewijzigd in 2016.

De raad van bestuur is in de loop van 2016 11 keer bijeengekomen. De aanwezigheden van en de vergoedingen voor de leden van de raad van bestuur waren als volgt:

Bestuurder	Aanwezigheden	Vaste vergoeding	Zitpenning
Koen Kennis (vz)	10/11	12.396 euro	12.400 euro
Christine Claus	10/11	6.198 euro	6.200 euro
Greta D'Hondt	11/11	6.198 euro	6.820 euro
Jannie Haeck	7/11	6.198 euro	4.340 euro
Jeroen Overmeer	10/11	6.198 euro	6.200 euro
Raf Suys	10/11	6.198 euro	6.200 euro
Rosette S'Jegers	9/11	6.198 euro	5.580 euro
Sas Van Rouveroi	11/11	6.198 euro	6.820 euro
Patrick Verjans	10/11	6.198 euro	6.200 euro

De raad van bestuur van PMV wordt ondersteund door twee adviescomités, met name het benoemings- en remuneratiecomité en het auditcomité.

Het **benoemings- en remuneratiecomité** heeft zich in de loop van 2016 gebogen over het arbeidsvoorwaardenbeleid, het personeelsbudget 2017 en de voorziene aanwervingen en personeelsbeoordelingen. Het heeft ook de hoogte en de aard van de variabele beloning vastgelegd voor 2015, te betalen in 2016.

De aanwezigheden van en de vergoedingen voor de leden van het benoemings- en remuneratiecomité waren als volgt:

Lid	Aanwezigheden	Vaste vergoeding	Zitpenning
Greta D'Hondt (vz)	5/5	0 euro	3.100 euro
Rosette S'Jegers	5/5	0 euro	3.100 euro
Clair Ysebaert	5/5	0 euro	3.750 euro
Luc Vandewalle	5/5	0 euro	3.750 euro
Herman De Bode	3/5	0 euro	2.250 euro

Het **auditcomité** heeft tijdens het jaar 2016 zijn normale en periodieke werkzaamheden uitgevoerd met betrekking tot de opmaak en de bespreking van de jaarrekening en het budget. Ook heeft het de tussentijdse balansen en budgetcontrole, de intern geconsolideerde jaarrekening en de jaarrekeningen van de dochtermaatschappijen van de PMV-groep en deze in fiduciair beheer besproken. Daarnaast heeft het auditcomité inzage gekregen in de resultaten van de analytische rapportage over 2016. Het auditcomité heeft zich ook vergewist van de stand van zaken van de diverse ICT-werkzaamheden.

De aanwezigheden van en de vergoedingen voor de leden van het auditcomité waren als volgt:

Lid	Aanwezigheden	Vaste vergoeding	Zitpenning
Christine Claus (vz)	4/4	0 euro	2.480 euro
Greta D'Hondt	4/4	0 euro	2.480 euro
Rosette S'Jegers	3/4	0 euro	1.860 euro

5. KAPITAALMUTATIES (ART. 608 W.VENN.)

Op 7 juli 2016 werd het maatschappelijk kapitaal verhoogd met 50 miljoen euro door inbreng in geld, waarvan 12,5 miljoen euro volstort werd, zonder uitgifte van nieuwe aandelen. Op 18 juli 2016 vond een tweede kapitaalverhoging plaats voor een bedrag van 59.380.681 euro door middel van de inbreng van Biotech Fonds Vlaanderen. Op 28 oktober 2016 werd de participatie in School Invest overgedragen aan de aandeelhouder door een kapitaalvermindering in natura van 26.764.666 euro.

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt bijgevolg 1.112.428.378 euro. Het is vertegenwoordigd door 35.788 aandelen. Het kapitaal is volledig geplaatst, maar slechts gedeeltelijk volgestort. Het nog te volstorten kapitaal bedraagt 348.050.000 euro. Het Vlaams Gewest is de enige aandeelhouder.

6. VERANTWOORDING VAN TOEGEPASTE WAARDERINGSREGELS BIJ DE VERONDERSTELLING VAN CONTINUÏTEIT INDIEN UIT DE BALANS EEN OVERGEDRAGEN VERLIES BLIJKT (ART. 96 §1,6° W. VENN.)

Niet van toepassing.

7. VERWERVING VAN EIGEN AANDELEN (ART. 624 EN 630 W. VENN.)

Noch de vennootschap, noch een rechtstreekse dochtervennootschap, noch een persoon handelend in eigen naam maar voor rekening van de vennootschap of een rechtstreekse dochtervennootschap heeft aandelen, winstbewijzen of certificaten van de vennootschap verworven.

De vennootschap heeft geen lopende programma's tot inkoop van eigen aandelen.

8. **PERSOONLIJK BELANG VAN DE BESTUURDERS
(ART. 523 W. VENN.)**

De bestuurders melden dat er gedurende het boekjaar geen verrichtingen of beslissingen hebben plaatsgevonden die vallen onder de toepassing van artikel 523 van het wetboek van vennootschappen, behoudens gebruikelijke verrichtingen waarvoor een uitzondering geldt onder artikel 523 van het wetboek van vennootschappen.

9. **BIJZONDERE WERKZAAMHEDEN COMMISSARIS EN
PRESTATIES VERRICHT DOOR DE COMMISSARIS OF
VENNOOTSCHAP WAARMEE DE COMMISSARIS EEN
BEROEPSMATIG SAMENWERKINGSVERBAND HEEFT**

Tijdens het boekjaar 2016 werd door BDO Bedrijfsrevisoren burg. ven. o.v.v. cvba een beperkt nazicht verricht op de niet verplichte interne consolidatie-oefening van de PMV-groep. Het ereloon hiervoor bedroeg 8.450 euro. Voor de prestaties in het kader van de ESR-rapportering werd 2.510 euro in rekening gebracht. Voor werkzaamheden in het kader van de inbreng van Biotech Fonds Vlaanderen werd een ereloon van 2.560 euro aangerekend.

10. **OMSTANDIGHEDEN DIE DE ONTWIKKELING VAN DE
VENNOOTSCHAP AANZIENLIJK KUNNEN BEÏNVLOEDEN**

De bestuurders hebben geen kennis van noemenswaardige omstandigheden die zich zouden hebben voorgedaan en die de evolutie en de ontwikkeling van de vennootschap in belangrijke mate zouden kunnen beïnvloeden.

11. **VOORNAAMSTE RISICO'S EN ONZEKERHEDEN**

Als investeringsmaatschappij wordt PMV, en bij uitbreiding haar dochters, geconfronteerd met de gebruikelijke risico's die verbonden zijn aan het toekennen van financiering onder de vorm van eigen vermogen en/of leningen. Risico's zijn onder meer de algemeen economische toestand, het regelgevende kader, de onzekerheid over het tijdstip waarop middelen voor investeringsdossiers opgevraagd worden en het moment dat geïnvesteerde middelen

terugstromen. De bedrijven waarin PMV en haar dochters investeren hebben een innovatief karakter en zijn relatief jong waardoor de financiële prestaties van die bedrijven de eerste jaren achterblijven.

Semestrieel worden er waarderingscomités gehouden. In die comités worden de dossiers inhoudelijk besproken en op basis van een risicoscoringsmodel wordt een score gegeven. Zodoende kan de evolutie van het risico van de portefeuille opgevolgd worden. Hierover wordt aan de raad van bestuur gerapporteerd.

Financiering wordt toegekend aan ondernemingen en projecten na voorafgaandelijke analyse van de investeringsdossiers en mits goedkeuring door de desbetreffende organen, en dit volgens de vastgelegde investeringsprincipes en -processen.

12. **BELANGRIJKE GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM**

In het kader van de omvorming van Via-Invest Vlaanderen nv tot De Werkvennootschap nv, besliste de Vlaamse regering dat de participaties die Via-Invest Vlaanderen aanhield in A11 en R4 Zuid, verkocht zouden worden aan PMV. Op 1 januari 2017 heeft Via-Invest Vlaanderen haar participaties in en de toegekende leningen aan Via-R4 Gent nv en Via A11 nv verkocht aan PMV. Vervolgens heeft PMV op 27 januari 2017 haar aandelen in Via-Invest Vlaanderen overgedragen aan het Vlaamse Gewest, gevolgd door een kapitaalvermindering zodat het Vlaams Gewest sindsdien 100 % eigenaar is van Via-Invest Vlaanderen nv.

Naar aanleiding van de beslissing van de Vlaamse regering van 17 januari 2017 werden op 17 maart 2017 de SOFI participaties en leningen ingebracht in het kapitaal van PMV en dit voor een bedrag van 3.595.785,82 euro. Op diezelfde dag werden ook de resterende SOFI-middelen ingebracht voor een bedrag van 17.483.441,68 euro, waarvan 4.370.860,42 euro volstort werd. Het maatschappelijk kapitaal werd hiermee verhoogd tot 1.133.507.605,28 euro.

13. **DIVERSE VERBINTENISSEN EN VERHAALRECHTEN,
HANGENDE GESCHILLEN**

Er zijn geen andere hangende risico's of onzekerheden bekend dan deze opgenomen in de jaarrekening of vermeld in het jaarverslag.

14. **FINANCIËLE INSTRUMENTEN**

PMV is put- en call-contracten aangegaan met derden (aandeelhouders van ondernemingen waarin PMV een participatie heeft). Bij verschillende ondernemingen heeft PMV ook warrants bekomen, die in de toekomst onder bepaalde voorwaarden kunnen omgezet worden in aandelen.

Tegen betaling van een premie heeft PMV een gedeeltelijke indekking verkregen op de hoofdsommen van CDO's.

Buiten de bovenstaande toelichtingen doet PMV geen beroep op andere financiële instrumenten.

15. **ONDERZOEK EN ONTWIKKELING**

De vennootschap heeft tijdens het afgesloten boekjaar geen activiteiten gevoerd op het vlak van onderzoek en ontwikkeling.

16. **(HER)BENOEMING BESTUURDERS EN COMMISSARIS**

Er hebben zich in de loop van het boekjaar geen wijzigingen voorgedaan in de samenstelling van de raad van bestuur.

De algemene vergadering van 17 mei 2016 heeft BDO Bedrijfsrevisoren, vast vertegenwoordigd door de heer Bert Kegels, benoemd tot commissaris van de vennootschap voor een periode van 3 jaar tot de algemene vergadering van het jaar 2019.

17. **KWIJTING BESTUURDERS EN COMMISSARIS**

De raad van bestuur verzoekt de jaarvergadering om kwijting te verlenen aan de bestuurders, elk individueel, en aan de commissaris voor de uitoefening van hun mandaat gedurende het afgelopen boekjaar.

18. **BIJKANTOREN**

De vennootschap heeft geen bijkantoren in België of in het buitenland.

Opgemaakt en ondertekend te Brussel op 26 april 2017.

De raad van bestuur.

COLOFON

Dit rittenverslag is gedrukt op Cocoon, een volledig gerecycleerd papier met een certificaat van het Forest Stewardship Council.

[Vormgeving en coördinatie](#) gebeurden door Cantilis (www.cantilis.be).

[Teksten](#) door PMV en Cantilis (interviews).

[Eindredactie](#) door Ben Jehaes, 30 juni 2017.

[Verantwoordelijke uitgever:](#)

Ben Jehaes
woordvoerder PMV,
Oude Graanmarkt 63
1000 Brussel
T +32 (0)2 229 52 30
F +32 (0)2 229 52 31
info@pmv.eu
www.pmv.eu

[Fotografie](#), voor zover de foto's niet aangeleverd werden, door Luc Collet, Sven Everaert, Ben Jehaes, Bert Stephani, Christophe Vander Eecken en NVC Photography.

Met dank aan [Nico Eeckhout](#), [Jan Alexander](#), [Geert Glorieux](#), [Michael Sneijers](#), [Elke Van de Walle](#) en [Bart Van Hoe](#) voor hun sportieve medewerking.

30 juni 2017

