lsm

limburg sterk merk

Stichting openbaar nut

Strategisch kader 2025 – 2031

Inhoudstafel

De Stichting Limburg Sterk Merk (LSM) Blz.3

Missie

Visie

Strategisch Kader ..... Blz. 4

Situering

Randvoorwaarden

Strategisch Kader

Structuur ..... Blz. 7

Bijlagen

De stichting Limburg Sterk Merk (LSM)

De Stichting van Openbaar Nut LSM is een Provinciaal Extern Verzelfstandigd Agentschap in privaatrechtelijke vorm. Het statuut van LSM wordt geregeld door de artikelen 219 t.e.m. 224 en de artikelen 238 t.e.m. 240bis van het provinciedecreet, door de bepalingen van het Wetboek van Vennootschappen en Verenigingen (WVV) of de regelgevingen die dit decreet of dit wetboek zouden vervangen of wijzigen na oprichting van LSM en door de statuten.
LSM werd opgericht bij notariële akte op 7 augustus 2008 en verkreeg rechtspersoonlijkheid bij Koninklijk Besluit (KB) op 1 september 2008. De oprichtingsstatuten en dit KB werden gepubliceerd in het Belgisch Staatsblad op 3 oktober 2008.

Het Corporate Governance charter van LSM vat de regels samen waarmee LSM wordt bestuurd en gecontroleerd en licht de procedures toe die gelden binnen LSM. Het charter sluit aan bij de Belgische Corporate Governance code en de "OECD Guidelines on Corporate Governance for State-Owned Enterprises".

Missie

De LSM-missie en strategische doelstellingen worden gedetailleerd beschreven in artikel 3 van de LSM-statuten:

"LSM heeft tot taak de economische, maatschappelijke en culturele ontwikkeling van Limburg te bevorderen.
Bijzondere aandacht wordt hierbij gegeven aan projecten met een strategisch en provinciaal karakter die een hefboom vormen voor de provincie Limburg inzake tewerkstelling, mobiliteit, wonen, onderwijs, milieu, gezondheidsvoorzieningen, toerisme en culturele aangelegenheden.
In het bijzonder zal LSM instaan voor :

1. *de financiering van de door de Vlaamse Regering eerder geselecteerde STAP-projecten bij de Kaderbeslissing van 19 juli 2002, de beslissing van de Vlaamse Regering van 8 juli 2005 inzake het Limburgplan en de beslissing van de Vlaamse Regering van 24 maart 2006 inzake de uitvoering van de Kaderbeslissing door Lisom nv*
2. *de financiering van projecten die bijdragen tot de tot de verdere evenwichtige ontwikkeling van de provincie Limburg inzake mobiliteit, innovatie, wonen, zorg, wetenschappelijk onderzoek, onderwijs, milieu, toerisme en culturele aangelegenheden*
3. *de versterking van de euregionale samenwerking met de aangrenzende grensregio's.*

De acties en projecten die geselecteerd worden, kunnen geen vervangend karakter of doel hebben aan de gewone werking van de provincie. Ter verwezenlijking van zijn doel kan LSM alle belangen in verenigingen, syndicaten en vennootschappen nemen en alle financiële, roerende en onroerende verrichtingen uitvoeren, alle aanbestedingen aangaan en alle verrichtingen doen die rechtstreeks of onrechtstreeks met dit doel in verband staan of van aard zijn de verwezenlijking ervan te bevorderen."

Visie

LSM wil unieke, vernieuwende, strategische projecten met een economische, maatschappelijke en culturele invulling binnen de provincie Limburg faciliteren met als einddoel de socio - economische ontwikkeling van de regio te bevorderen. LSM focust hierbij op innovatieve, impactvolle niet-rendementsgebonden investeringen in de Limburgse speerpuntsectoren en in die domeinen waar Limburg nood heeft aan hefboomfinanciering.

Deze unieke projecten moeten Limburg duidelijk op de kaart zetten en vereisen een brede implementatie en output die de provinciegrenzen overschrijdt of tonen een uitgesproken waardencreatie en hefboom in het Limburgse landschap aan.

LSM blijft zich als financier verder oriënteren op de koers van de streekmotoren (Provincies en gemeenten, LRM[1], POM Limburg[2], UHasselt, PXL, UCLL, andere kennisinstellingen,.....) om samen met méér draagkracht en met gezamenlijke doelstellingen de economische en maatschappelijke ontwikkeling van Limburg te blijven trekken.

Strategisch Kader

Situering

Bij het begin van elke nieuwe provinciale bestuursperiode wordt conform artikel 2 van de protocolovereenkomst (zie verder) en, in overleg met de Vlaamse Regering, een strategisch kader vastgesteld op basis waarbinnen de ondersteuning van nieuwe niet - rendementsgebonden bovenlokale hefboomprojecten kan gebeuren. Dit strategische kader wordt vastgesteld op basis van een omgevingsanalyse[3] en wordt tweejaarlijks geactualiseerd.

Het strategisch kader zet de nieuwe actielijnen uit voor een volgende beleidsperiode.

Randvoorwaarden

De verdere invulling en continuering van onderstaande randvoorwaarden is een vereiste om uitvoering te kunnen geven aan het strategisch kader 2025-2031.

- **Protocolovereenkomst Vlaamse Gewest – provincie Limburg**

  In uitvoering van de beslissing van de Vlaamse regering van 7 maart 2008 om de niet - rendementsgebonden middelen van LRM NV over te hevelen naar de provincie Limburg, werd op 9 juni 2008 een protocolovereenkomst afgesloten.

  Deze protocolovereenkomst regelt de huidige en toekomstige financiële stromen tussen LRM en provincie Limburg, met LSM als opvangstructuur van de middelen.
  Het partnerschap tussen LRM en LSM steunt intussen op een bewezen en robuuste staat van dienst -en werd in 2024 via een 2de addendum verder verstevigd in de protocolovereenkomst.
  De duurtijd van de protocolovereenkomst en deze van de samenwerkingsovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en LRM werden in overeenstemming gebracht., ic. tot 30 juni 2029

- **Middelen**

  Het decreet van 23 mei 2008 houdende de bepalingen tot begeleiding van de aanpassing van de begroting 2008 heeft in hoofdstuk 4, art. 11 en 12, de hertekening van de structuur van de LRM-groep en de daarbij behorende middelen bestemd.

  Artikel 11 bepaalt "Er worden fondsen van 177,52 miljoen euro van de nv Limburgse Reconversiemaatschappij hierna "LRM" genoemd overgedragen naar de provincie Limburg".

  Voor de besteding van deze middelen ondertekenden op 9 juni 2008 de provincie Limburg en het Vlaamse Gewest, de protocolovereenkomst waarbij nominatim de te steunen projecten werden opgesomd.

---

[1] Zie ook Bijlage 2: LRM – investeringsstrategie: kompas voor een duurzame groei in Limburg – executive summary (bron: PowerPointpresentatie LRM)
[2] Zie ook bijlage 3: SALKturbo voor een competitief, duurzaam, digitaal en inclusief Limburg (4 prioriteiten – 12 actielijnen) (bron: www.salkturbo.be)
[3] Zie ook bijlage 1: Omgevingsanalyse – Conclusies (bron: Omgevingsanalyse provincie Limburg 2025)

Wat de toekomstige middelen betreft, bepaalt artikel 12 dat "*Voor zover de bevoegde organen van de LRM beslissen over te gaan tot een winstuitkering, wordt het bedrag dat toekomt aan het Vlaamse Gewest overgedragen aan de provincie Limburg.*

Indien het tot een valorisatie komt van de LRM of één van haar dochters of bedrijfsunits zal de opbrengst hiervan die toekomt aan het Vlaamse Gewest exclusief voorbehouden worden voor grote maatschappelijke uitdagingen die zich aandienen in de provincie Limburg".

Door dit decreet werden de LRM-middelen verankerd in en voor Limburg. De toewijzing van nieuwe middelen blijft echter afhankelijk van onderhandelingen tussen de Raad van bestuur van LRM en het Vlaamse Gewest. Rekening houdende met de economische toestand, de vraag naar financiering vanuit het bedrijfsleven en de fluctuerende rendementen van de LRM-beleggingsportefeuille, blijft de druk op het dividend permanent aanwezig.

- **Organisatiestructuur**

De structuren van LSM bestaan uit een Raad van Bestuur, een Directiecomité, een Intern auditcomité. Op de rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van elke orgaan wordt gedetailleerd ingegaan in het LSM-Corporate Governance Charter.
De begeleiding en opvolging van de geselecteerde projecten gebeurt via het secretariaat van LSM.

De externe controle wordt uitgevoerd door een commissaris-revisor die instaat voor de controle en attestering van het beeld van het vermogen, de financiële positie en resultaten van LSM, inclusief de jaarrekening. Voor het vermogensbeheer, de externe inhoudelijke en financiële project- auditing, evenals voor de boekhouding, wordt een beroep gedaan op externe adviseurs.

Verder staat LSM onder toezicht van het Ministerie van Justitie, wordt de jaarrekening neergelegd bij de Rechtbank van Koophandel (controle door het Openbaar Ministerie) en wordt een jaarlijkse verslaggeving aan de provincieraad voorzien.

- **Financieringsprincipes**

LSM-middelen kunnen ter beschikking worden gesteld conform de volgende door de Raad van Bestuur vastgelegde financieringsprincipes:

1. LSM- middelen zijn publieke middelen die onderworpen zijn aan de wetgeving overheidsopdrachten (aanbestedingen / publieke oproep kandidaten)
2. publieke middelen worden prioritair aangewend voor publieke doelstellingen en bij voorkeur verstrekt aan publieke initiatiefnemers.
3. de middelen worden aangewend na uitputting van alle reguliere subsidiemogelijkheden
4. het "matching principe" of de zgn. 1op1 regel is niet van toepassing

- **Financieringsdomeinen**

Naast de toetsing aan de statutaire opdracht van LSM en de toetsing aan de financieringsprincipes vormen de inhoudelijke thema's/actielijnen opgenomen in het strategisch kader dé toets voor prioriteitstelling.

- **Samenwerkingsovereenkomst Provincie Limburg**

In de samenwerkingsovereenkomst afgesloten tussen LSM en de provincie Limburg wordt nader bepaald op welke wijze LSM en de provincie samenwerken en onder welke voorwaarden LSM haar opdracht en taken vervult. Deze overeenkomst loopt tot 31 december 2031[4].

[4] met dien verstande dat deze einddatum nooit langer kan zijn als de einddatum van de protocolovereenkomst tussen het Vlaamse Gewest en de provincie Limburg met betrekking tot de hertekening van de LRM-groep.

Strategisch kader LSM 2025 – 2031

Uitgangspunten

- De vastgelegde statutaire beleidsvisie en doelstellingen LSM
- Actuele breed maatschappelijke en socio-economische omgevingsanalyse
- Ambities en doelstellingen SALK turbo
- Primaire synergiën met POM, LRM, incubatoren, streekmotoren (kennisinstellingen, e.a. ...)

Criteria

Rekening houdend met voorgaande uitgangspunten, de algemene economische (en geo - politieke) toestand en de specifieke maatschappelijke uitdagingen waar onze provincie voor staat is én blijft de vraag naar financiering van de Limburgse actoren en - projecten groot.
Om impactvol te blijven, versnippering van middelen tegen te gaan en een zichtbare output te realiseren die zowel economisch als maatschappelijk betekenisvol is kiezen we voor volgende **(cumulatieve)** criteria bij het bepalen van de financieringsprioriteiten:

- Impuls financiering
  - de focus op het voortraject (studie en ontwikkelingskost) van een project zonder de realisatie of de eigenlijke investering uit het oog te verliezen.
  - de focus op het stimuleren van proeftuinen en het bieden van kansen voor onderzoek en kennisopbouw
- Doorbraak
  - in hun maatschappelijk domein unieke (strategische) projecten die met een uitgesproken waardencreatie of bovenregionale schaal het verschil maken en Limburg op de kaart zetten
- Regionale spreiding
  - Binnenstedelijke ontwikkelingen of intergemeentelijke realisaties die door hun vernieuwend karakter een voorbeeldrol vervullen en door een slim en evenwichtige spreiding in de provincie een regioversterkend effect ressorteren
- Samenwerkingsvoordeel
  - Efficiënte inzet van middelen door maximale synergie op te zoeken met beleid/projecten provinciebestuur, POM, LRM, streekmotoren, e.a.

Waarbij telkens het "**Hefboomprincipe**" wordt vooropgesteld: namelijk de mate waarin innovatie, duurzaamheid, tewerkstelling of clustering een multiplicatoreffect genereert op het bekomen van extra financiële middelen en/of op het potentieel tot continuïteit of zelfredzaamheid

Thema's / actielijnen – niet limitatief

- Proeftuinen en experimenteer/regelluwe zones in diverse domeinen; bijvoorbeeld: "Zorgregio Limburg"
- Flankerende initiatieven in relatie tot de bovengrondse site-infrastructuur Einsteintelescoop
- Woonproblematiek
- Blue Zone concept (Living Blue Limburg) – kwaliteit van leven: preventie, gezondheid, samenleven, sociale binding
- Talent (versterking universitair en hoger onderwijs, cultuur, sport,...)
- (cyber)Veiligheid
- Socio-culturele en maatschappelijke initiatieven die versterkend werken voor de democratie en ons samenlevingsmodel van verbinding, participatief burgerschap en gelijkwaardigheid.
- Ontwikkeling van slimme maak- en logistiek ondersteunende activiteiten
- Innovatieve projecten in diverse sectoren en levensdomeinen
- Versterking van landschappelijk en ecologisch kader
- Duurzaam en kwalitatief beheer, ontwikkeling en ontsluiting van natuurwaarden
- Kwalitatieve verbreding en internationale branding toerisme

Structuur

Raad van Bestuur

Tom Vandeput, voorzitter
Inge Moors, bestuurder-gedeputeerde
Laura Olaerts, bestuurder-gedeputeerde
Igor Philtjens, bestuurder-gedeputeerde
Oriana Saeren, bestuurder-provincieraadslid
Habib Ek Ouakili, bestuurder-provincieraadslid
Joost Venken, bestuurder-provincieraadslid

Jos Lantmeeters, waarnemend lid -gouverneur

Directiecomité

Jos Lantmeeters, voorzitter
Tom Vandeput, ondervoorzitter
Laura Olaerts, lid
Igor Philtjens, lid
Alain Yzermans, lid

Auditcomité

Inge Moors, voorzitter
Piet Carlier, lid
Marc Martens, lid – ere-provinciegriffier
Op uitnodiging: Tom Vandeput, voorzitter Raad van Bestuur

Secretariaat

Frank Bohnen (1VTE)
Audrey Devries (0,8 VTE)
Chris Droogmans (1 VTE – afwezig vanaf 09/2025)

Bijlagen

Bijlage 1: Omgevingsanalyse – Conclusies (bron: Omgevingsanalyse provincie Limburg 2025)

Bijlage 2: LRM – investeringsstrategie: kompas voor een duurzame groei in Limburg – executive summary (bron: PowerPointpresentatie LRM)

Bijlage 3: SALKturbo voor een competitief, duurzaam, digitaal en inclusief Limburg (4 prioriteiten – 12 actielijnen) (bron: www.salkturbo.be)

Bijlage 1: Omgevingsanalyse – Conclusies (bron: Omgevingsanalyse provincie Limburg 2025)

De sectoriële en provinciale omgevingsanalyse – 6 indicatoren

1) de demografische indicatoren
2) de economische indicatoren
3) de indicatoren met betrekking tot de ruimte.
4) de indicatoren met betrekking tot het milieu en het klimaat
5) de indicatoren m.b.t. mobiliteit
6) de indicatoren met betrekking tot het onderwijs

Conclusie demografische indicatoren: we mogen verwachten dat onze provincie rond 2040 de kaap van de 1 000 000 inwoners zal ronden. De aangroei zal het gevolg zijn van een nationale en vooral een internationale migratie. Verder zet de vergrijzing zich door en daalt de huishoudensgrootte tot op het Vlaams gemiddelde. We houden gelijke tred met Vlaanderen met betrekking tot de types woongelegenheden en sociale huisvesting. Tenslotte blijft wonen in Limburg een stuk goedkoper dan in de rest van Vlaanderen en blijven we de provincie met de laagste bevolkingsdichtheid.

Eindconclusie economische indicatoren: ondanks een gestage en soms sterke groei van het bbp en het aantal btw-plichtige ondernemingen slagen we er niet in de kloof te dichten met de andere Vlaamse provincies en het Vlaamse gemiddelde. De spanningsratio is gedaald tot op het Vlaamse gemiddelde wat een indicatie is van een krappe arbeidsmarkt die, naar alle waarschijnlijkheid, nog een hele tijd zal aanhouden. We zien een sterke stijging van het aantal horeca-panden en consumentgerichte diensten wat zich vertaalt in een bovengemiddeld aantal handelspanden en winkeloppervlakte per 1 000 inwoners. Contradictoir genoeg heeft de Limburger echter ook het kleinste budget beschikbaar om in deze te consumeren. Verder stellen we vast dat we achterop blijven hinken in de hoogtechnologische sectoren en kennisintensieve diensten. We scoren boven het Vlaamse gemiddelde voor de bruto toegevoegde waarde per werknemer en voor de stijging van het aantal bio-landbouwbedrijven en hoeveproducenten. Het verblijfstoerisme blijft de sterkhouder bij uitstek.

Conclusie indicatoren ruimte: met betrekking tot de Limburgse ruimte kan men vaststellen dat we over meer open ruimte en minder ruimtebeslag beschikken dan het Vlaamse gemiddelde. Dit neemt evenwel niet weg dat er een gestage verschuiving is van zacht naar hard landgebruik a rato van 1,15 voetbalveld per dag; 420 voetbalvelden per jaar. Een belangrijk onderdeel van het ruimtebeslag is de verharding onder de vorm van gebouwen. In de provincie Limburg wordt 4,2 % van de oppervlakte ingenomen door gebouwen waarvan er dagelijks gemiddeld 33 bij komen.

Eindconclusie indicatoren met betrekking tot het milieu en het klimaat:: Limburg bevestigt zijn imago van groene provincie en blijft op veel vlakken de Vlaamse gemiddeldes omhoogtrekken. We moeten blijvende aandacht schenken aan het behoud van groene ruimte binnen het ruimtebeslag en aan de voorraden aan drinkwater. Met betrekking tot de reductie van de CO2 -uitstoot doen we het ook een stuk beter dan de rest van Vlaanderen, maar staan we nog ver van de doelstellingen die ons werden opgelegd of we onszelf hebben opgelegd.

Conclusie indicatoren mobiliteit: in het kader van de "modal shift" hebben we nog een hele weg af te leggen. Ondanks het feit dat we in het hele land bekend staan als de fietsprovincie bij uitstek, vertaalt dat zich vooralsnog niet in de cijfers van het woonwerk- en woon-schoolverkeer. We blijven hier qua gebruik van de fiets paradoxaal genoeg ruim onder het Vlaamse gemiddelde. Een gestage uitbouw van het BFF[5], met inbegrip van de FSW[6], kan hier soelaas brengen, evenals de realisatie van de 3 tracés in het kader van het Spartacusproject. Blijvende aandacht zal geschonken moeten worden aan de (fiets)veiligheid in het bijzonder omwille van de stijging van het gemengd fietsgebruik

Conclusie indicatoren met betrekking tot het onderwijs: we stellen vast onze provincie achterop blijft hinken ondanks de vele inspanningen die geleverd worden om de kloof te dichten. Daar waar de cijfers nog redelijk gelijk lopen in het kleuteronderwijs en het lager onderwijs, stellen we vast dat deze nadelig beginnen te divergeren in het secundair onderwijs en meer nog in het hoger onderwijs. Dit heeft vanzelfsprekend een directe en negatieve impact op bijvoorbeeld onze economie

[5] BFF: Bovenlokaal functioneel fietsroutenetwerk
[6] FSW: Fietssnelwegen

Bijlage 2: LRM – investeringsstrategie: kompas voor een duurzame groei in Limburg – executive summary (bron: PowerPointpresentatie LRM)

Een geactualiseerde investeringsstrategie gericht op de uitbouw van waardenetwerken

Vanuit onze missie en visie positioneert LRM zich als een **katalysator** voor **duurzame groei** in Limburg.

We zijn daarbij een **betrouwbare** partner die naar de **lange termijn** kijkt.

We zijn een **hefboom** om zaken mogelijk te maken die de markt niet zelf in gang zet en we stoppen zodra de markt kan overnemen.

LRM wenst **thematisch** te werken in functie van de economische context en noden in Limburg. Onze focus ligt hierbij op de opstart en uitbouw van **waardenetwerken**.

Maatschappelijk rendement is onze belangrijkste **drijfveer**. We realiseren dit door actief in te zetten op **economisch rendement** - zoals werkgelegenheid en toegevoegde waarde - en waarbij **financieel rendement** een noodzakelijke randvoorwaarde is om onze impact duurzaam te kunnen waarmaken en dividenden te genereren.

We werken hieraan via **drie kernactiviteiten**: **bedrijfsfinanciering, innovatief vastgoed** en **duurzaamheid en klimaat**

LRM zet zich de komende jaren in voor de uitbouw van **waardenetwerken** rond **zes strategische domeinen**:

1. **Digitale transformatie**

Focus op data, artificiële intelligentie en robotisering via technologiehubs zoals Corda Campus.

2. **Autonome en fysieke AI-toepassingen**

Drones, defensie en robotica met sterke verankering in testinfrastructuur zoals Drone Port.

3. **High-tech industrie**

Ondersteuning van geavanceerde chiptechnologie via sterke ecosystemen rond bv. ASML en imec.

4. **Gezondheid en zorginnovatie**

Acceleratie van biotech en medische technologie vanuit o.a. BioVille en investeringen in healthtech.

5. **Slimme industrie (smart manufacturing)**

Industrie 4.0 en slimme supply chains met Thor Park als expertisecluster.

6. **Klimaat en energie**

Transitie naar hernieuwbare energie en circulaire materialen via o.a. EnergyVille en Kristal Solar Park

Bijlage 3: SALKturbo voor een competitief, duurzaam, digitaal en inclusief Limburg (4 prioriteiten – 12 actielijnen) (bron: www.salkturbo.be)

Een analyse van de sterktes en zwaktes van de Limburgse economie, het omarmen van megatrends als unieke opportuniteiten voor deze economie en de sense of urgency hebben geleid tot een ambitieus actieplan voor het herstel en de duurzame versterking van de Limburgse economie: **SALKturbo**. In SALKturbo werd ervoor gekozen zich te concentreren op vier prioriteiten voor een welvarend Limburg, als basis voor welzijn voor iedere Limburger. Voor iedere prioriteit werden 3 ambitielijnen naar voor geschoven (totaal 12 ambitielijnen)

Het doel van SALKturbo is dat binnen 10 jaar Limburg socio-economisch tot de meest competitieve regio's van West-Europa behoort

Prioriteit 1 : Competitief Limburg

Herstel en de duurzame versterking van de Limburgse economie

- Ambitielijn 1: Innovatie als motor voor een hogere toegevoegde waarde
- Ambitielijn 2: Waardevolle en toekomstgerichte werkkrachten creëren en houden
- Ambitielijn 3: Impact verhogen als internationaal geconnecteerde regio

Prioriteit 2 : Duurzaam Limburg

Meebouwen aan een toekomstgerichte en innovatie economie op mensenmaat, met aandacht voor volgende generaties. Met de Limburgse Green Deal voorsprong nemen in de klimaatuitdagingen.

- Ambitielijn 4: Klimaatpositief gaan met de Limburgse Green Deal
- Ambitielijn 5: Slim en duurzaam onze ruimte inzetten
- Ambitielijn 6: De mobiliteit van de toekomst uitrollen

Prioriteit 3 : Digitaal Limburg

Her economisch groeipotentieel van digitalisering aangrijpen om Limburg wendbaarder en welvarender te maken. Limburgse bedrijven en overheden digitaal versnellen

- Ambitielijn 7: Iedere Limburger digitaal geletterd, thuis en daarbuiten
- Ambitielijn 8: Een digitale turbo op maat van ieder bedrijf en sector
- Ambitielijn 9: Door digitalisering het leidende zorglabo voor de Euregio worden

Prioriteit 4 : Inclusief Limburg

Elk Limburgs talent telt en moet de kans krijgen zich ten volle te ontluiken en te ontwikkelen

- Ambitielijn 10: Maximale ontplooiingskansen voor iedere Limburger garanderen
- Ambitielijn 11: Een arbeidsmarkt realiseren die niemand achterlaat
- Ambitielijn 12: Een omgeving waarin elk talent kan groeien