

Enabling growth

Jaarverslag 2017



Jaarverslag 2017

Inhoudsopgave

1	Over dit jaarverslag	3
2	De BOM in cijfers	4
3	Voorwoord raad van bestuur	5
4	Bericht raad van commissarissen	8
5	Over de BOM	11
5.1	Onze stakeholders en materiële onderwerpen	12
5.2	Missie en strategie	16
5.3	Waardeketen	18
5.4	Managementaanpak	20
5.5	Organisatieprofiel	21
6	Operationele ontwikkelingen	23
6.1	Algemene ontwikkelingen	24
6.2	Ecosysteemontwikkeling	28
6.3	BOM Brabant Ventures	32
6.4	BOM Foreign Investments	37
6.5	BOM Renewable Energy	41
7	Organisatie en medewerkers	45
8	Financiële ontwikkelingen	49
9	Algemene vooruitzichten	54
10	Risicomanagement	57
11	Corporate governance	62
12	Maatschappelijke sturing en verantwoording	68
12.1	Indirecte sturing	69
12.2	Directe sturing	70
12.3	Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle	74
13	Jaarrekening	75
13.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)	76
13.2	Geconsolideerde resultatenrekening over 2017 (na resultaatbestemming)	78
13.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017	79
13.4	Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2017, grondslagen voor waardering & resultaatbepaling	80
13.5	Nadere toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017	91
13.6	Nadere toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2017	113

13.7	Enkelvoudige balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)	120
13.8	Enkelvoudige resultatenrekening over 2017 (na resultaatbestemming)	122
13.9	Nadere toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2017	123
13.10	Nadere toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2017	131
13.11	Overige gegevens	134
14	Bijlagen	139
14.1	Bijlage 1 Samenhangtabel materiële onderwerpen en KPI's 2017	140
14.2	Bijlage 2 Juridische structuur	142
14.3	Bijlage 3 Personalia	144
14.4	Bijlage 4 Biografieën raad van commissarissen	145
14.5	Bijlage 5 Biografieën raad van bestuur	147
14.6	Bijlage 6 GRI SRS Content Index	148
14.7	Bijlage 7 Gebruikte begrippen en termen	152

1 Over dit jaarverslag

Met dit jaarverslag legt de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) verantwoording af over de belangrijkste ontwikkelingen, activiteiten en prestaties in 2017. Samen met partners ondersteunen wij bedrijven en duurzame energieprojecten bij hun groeiversnelling, zodat zij kunnen bijdragen aan een sterke, duurzame en toekomstbestendige Brabantse economie. Onze economische en maatschappelijke impact is onlosmakelijk verbonden met onze rol als publieke onderneming, en loopt daarom als een rode draad door dit jaarverslag.

Wat is nieuw in dit jaarverslag?

2017 was het eerste uitvoeringsjaar van het nieuwe meerjarenplan. Daarin hebben we aangegeven dat we ondernemingen als klant centraal willen stellen in onze organisatie en werkwijze. Als gevolg daarvan communiceren we niet meer over afdelingen, maar over klantsegmenten.

In hoofdstuk 6 hebben de paragrafen over de afdelingen plaatsgemaakt voor de klantsegmenten Brabant Ventures, Foreign Investments en Renewable Energy¹. Ook ecosysteemontwikkeling is ondergebracht in een aparte paragraaf. Alle overige (niet direct klant-gerelateerde activiteiten) zijn ondergebracht in paragraaf 6.1 'Algemene ontwikkelingen'.

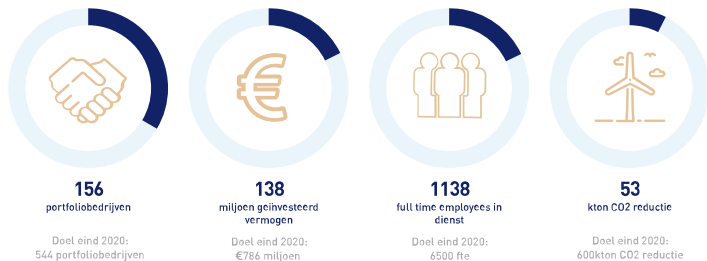
In het meerjarenplan hebben we met onze aandeelhouders en subsidiënten afspraken gemaakt over onze doelstellingen en activiteiten voor de meerjarenperiode 2017-2020. We kijken daarom in dit verslag niet alleen naar de prestaties in het voorbije verslagjaar, maar plaatsen deze ook nadrukkelijk in de bredere context van de meerjarige doelstellingen.

In paragraaf 6.1 zetten we de resultaten in 2017 af tegen de meerjarendoelstellingen, zodat zichtbaar wordt hoe we er ten opzichte van 2020 voor staan.

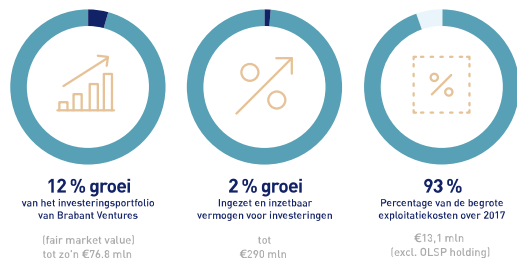
In onze ambitie om eenduidig te rapporteren over financiële en niet-financiële aspecten van onze bedrijfsvoering rapporteren we in dit jaarverslag op basis van de wereldwijd geaccepteerde GRI Sustainable Reporting Standards (GRI SRS). Verder hebben we in hoofdstuk 2 een dashboard opgenomen, waarmee we meer inzicht willen verschaffen in onze impact voor Brabant. Het dashboard, dat vanaf eind 2017 op onze website staat, laat zien hoe we presteren ten opzichte van onze belangrijkste ambities: het aantal bedrijven dat we ondersteunen, geïnvesteerd vermogen, nieuw gecreëerde werkgelegenheid en gerealiseerde CO2-reductie. In 2018 gaan we ook klanttevredenheid meten, zodat we kunnen toetsen of klanten onze nieuwe werkwijze daadwerkelijk positief ervaren.

¹ In 2018 is hier het klantsegment BOM International Trade aan toegevoegd.

2 De BOM in cijfers



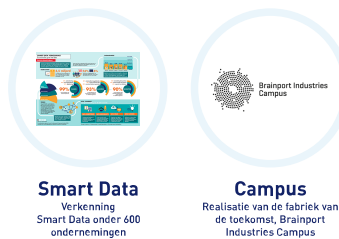
Financiën



BOM Brabant Ventures



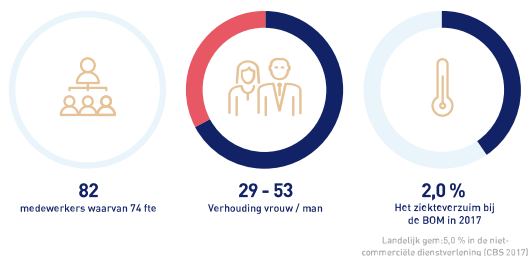
Ecosysteemontwikkeling



BOM Foreign Investments



Organisatie



BOM Renewable Energy



3 Voorwoord raad van bestuur

Enabling growth

De BOM heeft de afgelopen jaren de bakens verzet. In zowel onze organisatie als onze werkwijze hebben we de klantbehoefte centraal gesteld, waarvan in 2017 het effect voor de markt voelbaar is geworden. Op basis van intensief contact met onze klanten ontwikkelen we samen met partners nieuwe diensten rondom kennis, kunde en kapitaal. Daarmee ondersteunen we bedrijven en duurzame energieprojecten nog gericht bij hun groeiversnelling, zodat zij een bijdrage kunnen leveren aan de duurzame versterking van de Brabantse economie.

Een goed voorbeeld van zo'n nieuwe dienst is ons *investor readiness* programma. Begin 2017 vroegen wij meer dan 500 jonge Brabantse mkb-bedrijven wat zij nodig hebben om verder te kunnen groeien. Daaruit bleek dat bijna alle bedrijven op zoek zijn naar kapitaal, maar dat slechts 3% investeringsrijp is. Tegelijkertijd heeft 30 tot 40% van de ondervraagde ondernemingen wel de potentie om aan de condities voor kapitaalverstrekking te voldoen. Kortom, hier is een wereld te winnen!

Vanuit die gedachte ontwikkelden we het *investor readiness* programma, een intensief curriculum dat jonge bedrijven in tien weken klaarstoomt voor een eerste financieringsronde. De pilot startte eind 2017 en inmiddels hebben de eerste vijf bedrijven het programma doorlopen. In totaal willen we in 2018 40 bedrijven op deze manier begeleiden. Daarnaast blijven we de behoefte naar andere diensten peilen. Zo lanceren we in 2018 een *market readiness* programma dat bedrijven ondersteunt bij het vinden van hun eerste betalende klanten.

Behalve de ontwikkeling van nieuwe diensten, hebben we ook organisatorische stappen gezet om beter te kunnen inspelen op de vragen en wensen van klanten. In 2017 begonnen we met zelforganiserende teams waarin meer ruimte bestaat voor teaminitiatief en ondernemerschap en waarin de talenten van onze medewerkers optimaal kunnen worden ingezet.

Start van BOM Brabant Ventures

De grootste organisatorische verandering is het samenvoegen van Business Development en Capital. Via BOM Brabant Ventures, dat hieruit is ontstaan, ondersteunen we innovatieve Brabantse mkb-bedrijven bij hun groeiversnelling. Vanuit een integrale ontwikkelings- en investeringsportefeuille kunnen we deze bedrijven gericht ondersteunen – niet alleen met kapitaal, maar ook met kennis en contacten. We wisten in totaal 56 nieuwe bedrijven aan onze bedrijfsontwikkelingsportfolio toe te voegen. Nu de organisatie op stoom is gekomen, verwachten we in 2018 80 nieuwe bedrijven te kunnen verwelkomen.

Tegelijkertijd gaat de ontwikkeling van bedrijven in onze bestaande investeringsportfolio onverminderd door. Zo waren we getuige van successen bij portfolio-bedrijven zoals Protix en Liteq, waarvan we in de paragraaf Brabant Ventures uitgebreider verslag doen.

Duurzame energie

In de ondersteuning van duurzame energieprojecten hebben we eveneens goed gekeken naar de knelpunten in de markt. Met Energiefonds Brabant, dat sinds 2017 opereert onder de naam BOM Renewable Energy, leveren we al vier jaar een actieve bijdrage aan de realisatie van duurzame energieprojecten. Tegelijkertijd merken we dat veel kansrijke initiatieven stranden bij goede bedoelingen. Via Develop to Invest zetten we daarom sinds oktober 2017 onze kennis en contacten rondom projectontwikkeling en -financiering in om projecten sneller investeringsrijp te maken. Inmiddels zijn we betrokken bij de ontwikkelingsfase van diverse kansrijke projecten. Daarmee hebben we een uitstekende uitgangspositie om de energietransitie in Brabant de komende jaren verder te versnellen.

Internationalisering

Ook voor BOM Foreign Investments (FI) wierp een vraaggerichte benadering vorig jaar haar vruchten af. FI wist de teruglopende investeringsbereidheid onder Amerikaanse bedrijven op te vangen door meer aandacht te besteden aan andere landen met groot potentieel. Hierdoor mocht Taiwan zich in 2017 voor het eerst de grootste investeerder in aantal projecten noemen.

Daarnaast zetten we belangrijke stappen in onze nieuwe opdracht rondom internationale handelsbevordering. We hebben China en Duitsland geïdentificeerd als meest kansrijke landen en organiseerden op basis daarvan de eerste missies. De komende jaren bouwen we hier samen met publieke en private partners op voort, zodat we Brabantse bedrijven zo goed mogelijk kunnen faciliteren bij hun internationale ambities.

Ecosysteemontwikkeling

We bedienen niet alleen klantsegmenten (BOM Brabant Ventures, BOM Renewable Energy en BOM Foreign Investments)², maar bouwen via Ecosysteemontwikkeling ook aan de economie van morgen. Een van de thema's die bij veel ondernemingen hoog op de agenda staan, is Smart Data. Er liggen enorme groeikansen voor bedrijven die slim omgaan met de data die ze verzamelen. Vorig jaar raadpleegden we meer dan 600 bedrijven om inzicht te krijgen in hoe we ze hierin beter kunnen bijstaan. Een ander thema is Smart Industry. Na jarenlange inspanningen van de BOM en haar partners ging in januari 2018 het innovatieprogramma 'Fabriek van de Toekomst' van start, waarmee een stevige basis is gelegd voor de verdere ontwikkeling van het Brabantse Smart Industry ecosysteem.

Eerste jaar mjp 2017-2020

2017 was het eerste jaar van ons nieuwe meerjarenplan (mjp) 2017-2020. Daarin staat onder andere dat we onze economische en maatschappelijke impact inzichtelijker willen maken. Vanaf eind 2017 kunnen bezoekers van onze website via een dashboard volgen hoe we presteren ten opzichte van onze belangrijkste doelen.

Het dashboard laat zien dat we goed op weg zijn, maar dat we nog genoeg werk te verzetten hebben. De komende jaren moeten we samen met onze partners de impact van ons werk verder vergroten. Daarvoor moeten we vervolgstappen zetten in onze transitie.

² In 2018 is hier het klantsegment BOM International Trade aan toegevoegd.

Zo geven we klantfeedback in 2018 een permanente plek in onze organisatie en scherpen we de proposities voor de klantsegmenten aan, zodat klanten nog beter weten wat ze van ons kunnen verwachten.

35 jaar BOM

Uitdagen, mobiliseren en prikkelen: dat is onze rol als ontwikkelingsmaatschappij. En als ons werk erop zit, moeten we kunnen loslaten. Zo hebben we in 2017 afscheid genomen van Pivot Park. Vijf jaar geleden namen we samen met partners het initiatief om het voormalige MSD-terrein in Oss te ontwikkelen tot een bruisende lifesciencescommunity. Inmiddels biedt Pivot Park werk aan 500 FTE bij ruim 40 bedrijven, zoals de groeibriljanten Acerta en BioNovion, en ligt er een gezonde basis voor de verdere ontwikkeling en groei van dit succesvolle ecosysteem.

2018 is het jaar waarin de BOM 35 jaar bestaat. Hoewel we onder een ander gesternte leven dan in 1983, kunnen we niet anders dan concluderen dat de BOM nog altijd een vitale onderneming is met economische en maatschappelijke impact. Om een spilfunctie te kunnen blijven spelen in de economische ontwikkeling van Brabant, moeten we voortdurend kijken hoe wij vanuit onze kracht waarde kunnen toevoegen. We moeten luisteren, proactief handelen, ons kwetsbaar opstellen en altijd de verandering blijven opzoeken. Zo bouwen we - samen met onze klanten en partners - aan een sterk, duurzaam en toekomstbestendig Brabant dat slim inspeelt op de vele veranderingen in de wereld om ons heen.

Raad van bestuur van BOM Holding B.V.

Jan Pelle – algemeen directeur

Mike van Meurs – financieel en operationeel directeur

4 Bericht raad van commissarissen

2017 was een belangrijk jaar voor de BOM en voor de Brabantse economie omdat hierin de aangepaste strategie – zoals vastgelegd in het meerjarenplan 2017-2020 – ten uitvoer is gebracht. De raad ziet in de nieuwe werkwijze van de BOM een belangrijke stap voorwaarts om uiteindelijk meer impact te kunnen realiseren voor Brabant. Tegelijkertijd vraagt deze stap ook aandacht voor de benodigde cultuuromslag die hoort bij een meer vraag- en klantgerichte focus.

Operationalisering van de aangepaste strategie

In nauwe afstemming met haar klanten heeft de BOM in 2017 invulling gegeven aan de operationalisering van de strategie. Kern van deze strategie is het zorgdragen voor groeiversnelling voor (buitenlandse) ondernemingen en duurzaamheidsprojecten door het aanbieden van kennis, netwerk en kapitaal. Om toe te zien op een goede uitvoering, hebben we als raad in het jaarverslag 2016 vijf prioriteiten geïdentificeerd die een externe uitwerking kennen maar ook hun weerslag hebben binnen de BOM-organisatie.

- **Vraaggericht werken.** Dankzij het onderscheid in klantsegmenten krijgt de BOM meer focus op en inzicht in de behoefte van de klant. Klanten moeten met hun vraag terecht kunnen bij de BOM en feedback dient een structurele plek te krijgen. Dit vormt een belangrijke basis om vraaggericht te kunnen werken. Door de organisatiebesturing en besluitvorming hier op aan te passen, is de BOM in staat sneller te reageren op de veranderende vraag van klanten of stakeholders.
- **Scherper kiezen.** Vanwege de breedte van het werkveld van de BOM is het cruciaal om focus te houden. De raad ziet erop toe dat de BOM zich vanuit haar onderscheidend vermogen vooral richt op die bedrijven en projecten maar ook die thema's en trends waar de BOM het verschil kan maken. Dat betekent ook dat de BOM scherp moet kiezen en verder moet, zodra vanuit haar rol geen toegevoegde waarde meer kan worden geleverd. Zo werd vorig jaar afscheid genomen van Pivot Park in Oss. Na jarenlange inspanningen ligt hier nu een solide basis voor verdere groei van het Life Sciences ecosysteem – een prachtige ontwikkeling voor Brabant!
- **Meer samenwerken.** De raad ziet externe samenwerking als een kernvoorwaarde om de BOM sterker te maken. Door de samenwerking met regionale en nationale partners te intensiveren en daarbij steeds de gemeenschappelijke competenties voorop te stellen, is het mogelijk om maximale impact voor Brabant te realiseren. Een mooi voorbeeld is het convenant Trade & Innovatie NL, waarin acht publieke organisaties afspraken hebben gemaakt om gezamenlijk op te trekken in de internationalisering van Nederlandse bedrijven.

- **Cultuurverandering goed managen.** De raad acht de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het bestuur en het management essentieel om de ambities te kunnen realiseren. Als raad zijn we daarom intensief met bestuur, OR en management in gesprek gegaan over wijzigingen in het management- en organisatiemodel. De raad steunt de gekozen koers om met een gezamenlijk leidershipteam, versterkte teamverantwoordelijkheid en agile werken tot de beoogde cultuurverandering te komen. De wijze waarop het investor readiness programma met experts uit de verschillende teams is uitgewerkt, vormt hier een mooi voorbeeld van.
- **Behouden en aantrekken van talent.** Om de ambitieuze doelstellingen te kunnen verwezenlijken, is behoud en werving van het juiste talent van cruciaal belang. Human Capital is de belangrijkste kapitaalsfactor voor de BOM en gezien de aantrekkelijke arbeidsmarkt is dit een blijvend punt van aandacht voor de raad. De raad is daarbij van mening dat de BOM via competentie management en de transitie richting zelforganiserende teams op een professionele en gestructureerde manier werkt aan de ontwikkeling én binding van haar medewerkers.

Operationele resultaten

Naast deze transitie-opgave behaalde de BOM in 2017 positieve resultaten voor Brabant. Zo wist BOM Foreign Investments in een moeilijke markt een recordaantal projecten te begeleiden, kende de nieuwe opdracht rondom internationale handelsbevordering een goede start en werd na jarenlange inspanningen de aftrap gegeven voor het omvangrijke innovatieprogramma 'Fabriek van de Toekomst' – een mijlpaal voor de Brabantse maakindustrie.

In hoofdstuk 6 wordt nader ingegaan op de operationele resultaten. De resultaten laten volgens de raad zien dat de BOM met de gekozen koers en werkwijze goed gepositioneerd is om een duurzame bijdrage aan de economie van Brabant te kunnen leveren.

Nieuwe samenstelling rvc

Een belangrijk moment was het vertrek van president-commissaris Jan Hommen in het najaar van 2017. Met zijn rijke ervaring heeft Jan Hommen de afgelopen vier jaar een grote bijdrage geleverd aan de doorontwikkeling van de organisatie, waardoor de BOM in 2017 goed voorbereid aan de nieuwe meerjarenperiode heeft kunnen beginnen. René Penning de Vries, die sinds 2013 lid is van de rvc, heeft per 1 oktober de voorzittershamer overgenomen van Jan Hommen.

Daarnaast mocht de raad in 2017 ter invulling van twee openstaande vacatures twee nieuwe leden verwelkomen: Nancy Mac Gillavry en Ronald Slaats. Hiermee beschikt de raad in de nieuwe samenstelling over de gewenste deskundigheid en expertise om haar rol als toezichthouder en adviseur voor de aandeelhouders en het bestuur goed te kunnen blijven invullen.

Corporate Governance Code

De raad hecht aan een transparante governance structuur en ziet in dat kader toe op naleving van de Corporate Governance Code. We hebben op dit punt geen materiële tekortkomingen geconstateerd. Over de naleving van de Code wordt in het hoofdstuk Corporate Governance separaat gerapporteerd.¹

Dankwoord

Tot besluit willen wij onze dank uitspreken aan het bestuur en de medewerkers van de BOM, die vorig jaar met veel energie en grote toewijding zijn begonnen aan een nieuwe meerjarenperiode. In Brabant is een belangrijke rol weggelegd voor een ontwikkelingsmaatschappij die aanjaagt, vernieuwt en verbindt. Dankzij de aangepaste strategie en de in 2017 gerealiseerde voortgang is de BOM uitstekend gepositioneerd om die rol de komende jaren succesvol in te vullen.

Raad van Commissarissen BOM Holding B.V.

René Penning de Vries – *president-commissaris*

Hans Dröge

Guus Hoefsloot

Nancy Mac Gillavry

Ronald Slaats

¹ Het advies van de Raad van Commissarissen over de vaststelling van de jaarrekening over 2017, verwerking van het resultaat en decharge maakt deel uit van hoofdstuk 11: Corporate Governance in dit jaarverslag. Hier vindt u onder andere ook meer informatie over de werkzaamheden van de rvc en de onderliggende commissies.

5 Over de BOM

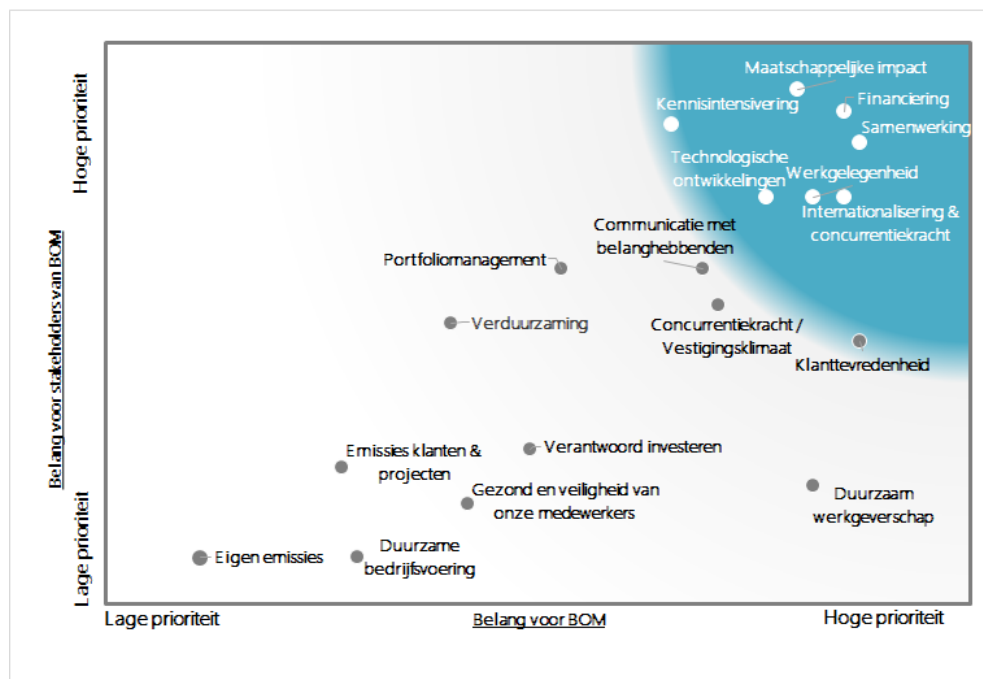
5.1 Onze stakeholders en materiële onderwerpen

Materiële onderwerpen

Als regionale ontwikkelingsmaatschappij bouwt de BOM samen met partners aan een sterke, duurzame en toekomstbestendige economie. Daarbij is het zaak om de behoeftes en belangen van onze stakeholders op een juiste wijze in te passen in onze strategie en onze bedrijfsactiviteiten. Onze stakeholders zijn partijen die betrokken zijn in ons proces van waardecreatie en die een belang hebben bij onze dienstverlening.

Om te bepalen welke (toekomstige) onderwerpen voor onze stakeholders en voor de BOM van belang zijn, hebben we eind 2016 een zogeheten 'materialiteitstoets' uitgevoerd. In 2017 hebben we – tijdens de operationalisering van de nieuwe strategie – in gesprekken met diverse stakeholders getoetst of de genoemde materiële onderwerpen nog steeds actueel zijn.

Hieruit kwamen slechts twee wijzigingen naar voren: het onderwerp 'Portfoliomanagement' heeft voor stakeholders aan belang ingeboet, terwijl 'Internationalisering' voor zowel de BOM als voor stakeholders juist belangrijker is geworden. Dit laatste vloeit niet alleen voort uit de toegenomen internationale groeikansen voor Brabantse bedrijven maar ook uit de nationale en regionale ambities om onze open economie te versterken. Om inzicht te geven in de relatieve belangen die zowel de stakeholders (extern) alsook de BOM (intern) hechten aan de geïdentificeerde onderwerpen, is onderstaand overzicht opgenomen.



Toelichting op de materiële onderwerpen

Voor de BOM vormen de thema's 'Maatschappelijke Impact', 'Financiering', 'Samenwerking', 'Kennisintensivering', 'Internationalisering', 'Werkgelegenheid' en 'Technologische Ontwikkeling' de materiële onderwerpen binnen onze strategische koers. Onze activiteiten richten zich op het creëren van impact in Brabant en zodoende hebben deze materiële thema's vooral hun weerslag op partijen in de waardeketen. Met onze expertise, ons netwerk en financieringen versterken we de maatschappelijke impact van ondernemend Brabant op het gebied van lokale werkgelegenheid, samenwerking, kennis, technologie en duurzaamheid. De materiële onderwerpen 'Financiering' en 'Maatschappelijke Impact' hebben ook effect op de BOM zelf. Zo moeten we als organisatie financieel gezond zijn en blijven om ook in de toekomst waarde te kunnen leveren en streven we ernaar om onze negatieve milieu impact zo veel mogelijk te reduceren.

De geactualiseerde resultaten van de materialiteitstoets gebruiken we om focus aan te brengen in ons verslag. De business cellen en support cellen (zie paragraaf 5.5) dragen een gedeelde verantwoordelijkheid voor de resultaten op de materiële onderwerpen. In bijlage 1 is een geïntegreerde tabel opgenomen waarin de samenhang tussen materiële onderwerpen (inclusief toelichting) en de KPI's voor 2017 wordt verduidelijkt. In hoofdstuk 6 'Operationele ontwikkelingen' behandelen we de in 2017 behaalde doelstellingen en resultaten ten aanzien van deze KPI's.

Communicatie met stakeholders

Vanuit onze ambitie om de economie duurzaam te versterken, zoeken we zoveel mogelijk de samenwerking met partners en zetten we ons netwerk in om bedrijven, kennisinstellingen en overheden in binnen- en buitenland met elkaar te verbinden. De medewerkers en het management van de BOM zijn daarom dagelijks in gesprek met stakeholders.

Maar ook buiten onze dagelijkse contacten zoeken we proactief de dialoog met stakeholders. Daarmee proberen we meer inzicht te krijgen in hun verwachtingen en tegemoet te komen aan hun informatiebehoefte. Het onderstaande overzicht bevat meer details over de communicatie met belanghebbenden, zoals de besproken onderwerpen en resultaten van de dialoog.

Stakeholder groep	Vorm van dialoog	Belangrijkste aspecten in 2017	Doelstellingen en resultaten van de dialoog
Medewerkers	Periodieke medewerker bijeenkomsten (updates), 'gongmomenten', afdelings- en teamoverleggen, beoordelingssystematiek, intranet	Voorbereiding Meerjarenplan 2017-2020. Uitvoering Activiteitenplan 2017. Nieuwe organisatiestructuur. Geboekte successen in 2017. Cultuur en gedrag binnen de BOM.	Stimuleren van betrokkenheid van medewerkers bij en invloed op de inhoud van het meerjarenplan 2017-2020 alsmede de uitvoering van het activiteitenplan 2017. Bewerkstelligen invloed medewerkers op klantgericht werken middels zelforganiserende teams.
Brabantse ondernemers	Organiseren van bijeenkomsten ten behoeve van diverse doelgroepen waaronder Capital Connects (1 x per jaar), eindejaarsbijeenkomst. Actief betrekken portfolio-bedrijven bij dienstenontwikkeling.	Verwachtingen die leven bij ondernemers. Inventarisatie behoeften. Ontwikkelingen bij de betrokken ondernemingen. Het in contact brengen van ondernemers met andere ondernemingen en/of kennisinstellingen.	Scherper beeld van de verwachtingen van ondernemers voor de reguliere wijze van ondersteuning inclusief verwerking daarvan in het meerjarenplan 2017-2020.
Buitenlandse ondernemers	Periodieke contacten met individuele bedrijven alsook gezamenlijke events met bedrijven. Participatie van BOM aan internationale handelsmissies. Gerichte reizen van medewerkers naar bepaalde landen.	Ondersteunen van de investeringsplannen van buitenlandse bedrijven en het assisteren bij de keuze voor Nederland/ Brabant. Onderhouden van contacten met buitenlandse bedrijven die reeds geïnvesteerd hebben in Brabant (current investors).	Creatie van gerichte samenwerkingsverbanden voor investeringen in Brabant alsmede leads voor de creatie en/of behoud van regionale werkgelegenheid.
Kennisinstellingen	Periodieke overleggen en specifieke kennisbijeenkomsten	Thematische kennisintensivering en ondersteuning valorisatieprogramma's	Identificeren en signaleren van technologische ontwikkelingen en verbinden van kennisdragers met bedrijven
Tripple helix partners	Periodieke overleggen en plenaire bijeenkomsten	Uitwerking impulsprogramma's en doorontwikkeling samenwerking nieuwe meerjarenperiode	Actualiseren van de structurele samenrelaties en voorbereiden partnermodel
Lokale overheden	Periodieke projectvergaderingen met gemeentes en meerdere beleidsmatige contacten.	Versterken economische agenda en ambities van diverse gemeentes en begeleiding bij vestiging van buitenlandse bedrijven	Mogelijkheden tot verbeteringen aan bedrijventerreinen via herstructureringsfondsen en ondersteunen / adviseren bij lokale economische thema's.
Aandeelhouders / subsidieverstrekkers	Jaarlijkse Algemene Vergadering. 2 à 3 keer per jaar Informeel Aandeelhoudersoverleg. Kwartaalgesprekken met de Provincie Noord-Brabant.	Afleggen verantwoording over besteding subsidiegelden 2017. Geboekte (kwartaal)resultaten 2017. Meerjarenplan 2017-2020 en activiteitenplan 2018 inclusief bijbehorende begrotingen. Specifieke onderwerpen zoals	Consensus over meerjarenplan 2017-2020 en activiteitenplan 2017. Accordering nieuwe organisatie-structuur. Pro-actieve en gedegen uitwisseling van BOM resultaten en helderheid over specifieke onderwerpen.

Stakeholder groep	Vorm van dialoog	Belangrijkste aspecten in 2017	Doelstellingen en resultaten van de dialoog
		staatssteun, WNT, terugdringen hoogte van de subsidie en invoering van de VpB plicht.	

Wat zeggen onze stakeholders over ons?

"We hebben ons succes mede te danken aan de BOM. Het team kijkt verder vooruit, denkt mee in alle facetten van de bedrijfsontwikkeling en zet zich volledig in voor gezonde groei van ondernemingen en teams."

Managing Director Mark Menting van Smart Robotics

"Zonder de experts van de BOM was het niet gelukt om Truckparking Hazeldonk van de grond te krijgen. Terwijl banken huiverig waren, schoot de BOM te hulp door een deel van het vastgoed te financieren, Europese subsidies veilig te stellen en een erfpachtconstructie te regelen. Daardoor zijn private financiers bij volgende parkings mogelijk wél geïnteresseerd."

Ton Barten, exploitant van Truckparking Hazeldonk

"Steeds meer Taiwanese bedrijven vestigen zich in Brabant. Behalve de aantrekkingskracht van de regio heeft dat ook te maken met het feit dat de BOM actief contacten onderhoudt in Taiwan (...) Toen ons pand te klein werd, was hun hulp heel waardevol. De BOM bracht ons in contact met lokale vastgoedkenners en architecten en hielp ons een bouwvergunning te krijgen van de gemeente."

Jeff Shih, VP Global Services bij Advantech

"Door de financiële en organisatorisch-juridische ondersteuning van BOM Renewable Energy zijn wij enorm geholpen. De BOM heeft dedicated mensen met een enorme knowhow, echte energiespecialisten die professioneel en snel acteren. Ze spreken dezelfde taal en zijn een fijne gesprekspartner. Hun steun draagt bij aan nieuwe ontwikkelingen en een snellere verduurzaming van bedrijven en daarmee van Brabant."

Joost Vermeer, eigenaar Mijn Zonneveld

"De BOM en de provincie Brabant hebben veel voor ons betekend. Ze hebben ons geholpen bij het binnenhalen van subsidieprogramma's, wat veel vertrouwen wekte bij investeerders. Ook mochten wij gebruik maken van hun juristen, netwerk en tools in Brussel. In onze opkomende industrie is het cruciaal om de Europese wet- en regelgeving te beïnvloeden. Zonder Brabantse support was dat een stuk moeilijker geweest. Ook in de huidige groeifase weten we ons verzekerd van deze support."

Kees Aarts, medeoprichter en CEO Protix

5.2 Missie en strategie

2017 was het eerste uitvoeringsjaar van de aangepaste strategie van de BOM. Via deze strategie, die in nauw overleg met onze stakeholders tot stand kwam, spelen we in op risico's en kansen in onze omgeving en creëren we vanuit onze kracht als ontwikkelingsmaatschappij toegevoerde waarde voor Brabant. Hieronder volgt een beknopt overzicht van onze missie, visie en strategie. Voor meer informatie hierover verwijzen we naar het meerjarenplan 2017-2020.

Missie en visie

Als regionale ontwikkelingsmaatschappij bouwt de BOM samen met partners aan een sterke, duurzame en toekomstbestendige Brabantse economie. Zo helpen we veelbelovende en ambitieuze bedrijven sneller te groeien, werken we via ontwikkelthema's aan de economie van morgen, verzilveren we internationale kansen en ondersteunen we de ontwikkeling van duurzame energieprojecten. Dat moet onder

andere resulteren in versterking van de internationale concurrentiepositie, werkgelegenheidsgroei, CO2-reductie en de ontwikkeling van oplossingen voor maatschappelijke opgaven.

Strategie

Ondernemerschap speelt een sleutelrol in de verwezenlijking van onze missie. Daarom willen we een groeiversneller zijn voor ondernemingen, zodat zij op hun beurt een bijdrage kunnen leveren aan de duurzame versterking van de Brabantse economie. We richten ons op drie typen ondernemingen³:

1. Vernieuwende Brabantse mkb-bedrijven met groeipotentie en -ambitie
2. Duurzame energieprojecten
3. Buitenlandse ondernemingen (die zich willen vestigen) in Brabant

Daarnaast dragen we via ecosysteemontwikkeling bij aan een stimulerende bedrijfsomgeving waarin nieuwe business ideeën optimaal kunnen gedijen.

Operationalisering van de strategie

Of het nu gaat om digitalisering, verduurzaming of internationalisering, de ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. Bovendien is het voor bedrijven cruciaal om de kansen die voortvloeien uit de wereldwijde economische groei tijdig te signaleren en verzilveren. Deze dynamische context vraagt om een slagvaardige ontwikkelingsmaatschappij die werkt aan een economisch systeem dat voortdurend innovatie uitlokt en groei bevordert.

Tegen deze achtergrond voorziet onze aangepaste strategie in de nodige aanpassingen van de eigen organisatie zowel op het gebied van resultaten, interne processen, organisatiestructuur maar bovenal ook organisatiecultuur. Deze wijzigingen zullen voor onze klanten en overige stakeholders merkbaar worden door:

- **Ons aanbod (propositie).** Al onze (potentiële) klanten zijn op zoek naar de juiste groeidrijvers voor succes. Als BOM bieden we onze kennis ('organiseren'), ons netwerk ('verbinden') en ons kapitaal ('investeren') aan om de beoogde groeiambities en -potentie te realiseren.

- **Onze focus (resultaten).** De bijdrage die wij leveren aan onze (potentiële) klanten is erop gericht om impact te genereren voor zowel het individuele bedrijf alsook voor Brabant op economisch, maatschappelijk en financieel gebied. Wij hebben de ambitie om deze impact meer zichtbaar te maken.

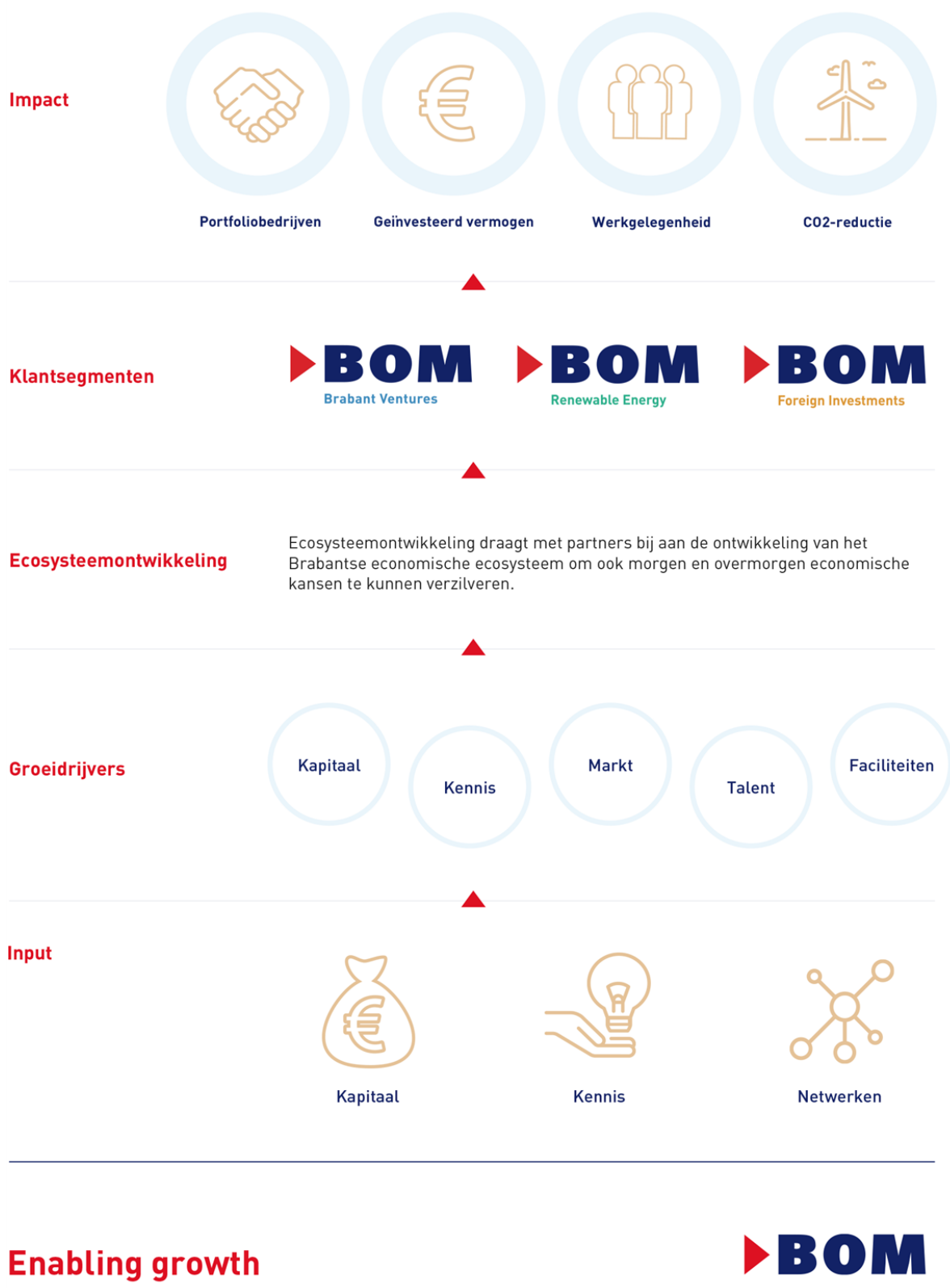
- **Onze aanpak ('guiding principles').** Onze aanpak zal in toenemende mate herkend worden doordat we denken en werken vanuit onze waardeketen waarbij de klantbehoefte centraal staat. Zowel met onze partners als tussen de verschillende BOM-cellen werken we aan een heldere rolverdeling om resultaat te behalen. Om de belofte aan onze klanten, onze stakeholders en onszelf concreet vorm te geven, zijn 'guiding principles' geformuleerd waarmee we helder maken wat van ons mag worden verwacht.

3 In 2018 is hier het klantsegment BOM International Trade aan toegevoegd.

5.3 Waardeketen

Het waardecreatiemodel van de BOM geeft op compacte wijze inzicht in onze rol in, en invloed op het economisch systeem en laat zien hoe wij waarde willen creëren voor Brabant. Via onze missie en strategie geven we sturing aan ons proces voor waardecreatie, dat we in het onderstaande schema verder hebben uitgewerkt. Het waardecreatiemodel kan gezien worden als sluitstuk van onze bedrijfsvoering, waarin de verschillende onderdelen en processen binnen de BOM samenkomen. Onze missie vormt hierbij het uitgangspunt en staat daarom bovenaan.

Waardecreatiemodel



Het model beschrijft de input, het bedrijfsmodel, de output en de impact van de BOM en is opgebouwd volgens het raamwerk van de International Integrated Reporting Council (IIRC). Via de klantsegmenten bieden wij kapitaal, ondersteuning, kennis en contacten die bedrijven in staat stellen om een bijdrage te leveren aan de werkgelegenheid, groei en verduurzaming van Brabant. Daarnaast richten de teams ecosysteemontwikkeling en product development zich samen met partners op de kansen voor de Brabantse economie van morgen.

De BOM maakt voor haar dienstverlening gebruik van verschillende vormen van 'assets', zoals ons netwerk, onze medewerkers die werkzaam zijn in en voor de regio Brabant en onze financiële middelen, zoals fondskapitaal en subsidies beschikbaar gesteld door onze aandeelhouders (pnb en het ministerie EZK). Deze vormen van kapitaal zijn nodig om de BOM in continuïteit te kunnen laten functioneren en blijvend waarde te kunnen toevoegen. Ons netwerk van partners vormt een belangrijk fundament in het bovenstaande model.

Door het uitvoeren van onze strategie sturen wij op de impact die wij willen bereiken. De ondernemingen die wij ondersteunen middels onze klantsegmenten ontwikkelen oplossingen voor maatschappelijke opgaven en zorgen voor economische groei en banencreatie in Brabant. Om te kunnen innoveren en groeien hebben bedrijven behoefte aan een ecosysteem dat optimaal toegang biedt tot de belangrijkste groeidrijvers zoals kapitaal, marktkennis en relevante contacten. Gegeven deze behoefte willen we bijdragen aan de optimale beschikbaarheid van en toegang tot deze resources.

Het bedrijfsmodel en de werkzaamheden van de BOM staan aan de basis van de resultaten (output). Deze resultaten vormen de directe bijdrage van de BOM aan de maatschappij, zoals het geïnvesteerd vermogen in bedrijven en projecten, maar ook het aantal gesloten samenwerkingsverbanden of (reductie in) CO₂-emissies. De impact van de gerealiseerde output draagt vervolgens bij aan de toegevoegde waarde voor ondernemingen en van ondernemingen aan de maatschappij en de regio Brabant in het bijzonder.

5.4 Managementaanpak

Binnen de kaders van het mjp worden ieder jaar de ambities, doelstellingen en KPI's vastgesteld samen met beide opdrachtgevers. Gedurende het kalenderjaar monitoren we op kwartaalbasis de voortgang van de KPI's en daarmee ook van de materiële onderwerpen zowel intern als met de toezichthouder en externe stakeholders (de provincie en het ministerie van Economische Zaken & Klimaat). Daarbij gaan we na wat de voortgang op de financiële en niet-financiële resultaten is, welke maatregelen nodig zijn om eventueel bij te sturen en wat geleerd kan worden voor de toekomst. Zo brengen we leerervaringen, trends en ontwikkelingen in kaart waarmee zowel binnen het lopende kalenderjaar als voor volgende kalenderjaren eventuele beleidsaanpassingen kunnen worden voorbereid.

De business cellen en support cellen binnen de BOM (zie paragraaf 5.5) dragen een gedeelde verantwoordelijkheid voor de resultaten op alle materiële onderwerpen. Daarom

geven we niet expliciet aan welke capaciteit van de BOM we inzetten per materieel onderwerp.

5.5 Organisatieprofiel

Organisatiestructuur

In de loop van 2017 hebben we de inrichting van de organisatie van de BOM aangepast aan de beoogde meerjarige koers. We hebben gekozen voor een marktgerichte structuur waarbij zogenaamde businesscellen hun diensten verlenen aan drie klantsegmenten. De businesscellen worden ondersteund door enkele supportcellen waarin specialistische kennis is ondergebracht die voor zowel ondernemingen als andere cellen kan worden ingezet.

We onderscheiden de volgende businesscellen⁴:

1. **Brabant Ventures:** richt zich op veelbelovende (startende) mkb-bedrijven met groeiambitie en -potentie die nieuwe, hoogwaardige producten en diensten ontwikkelen en naar de markt brengen.
2. **Foreign Investments:** richt zich op buitenlandse bedrijven die zich in Brabant willen vestigen of al in Brabant gevestigd zijn.
3. **Renewable Energy:** richt zich op duurzaamheidsprojecten die initiatieven op het gebied van energieopwekking of -besparing willen realiseren.

De supportcellen zijn Ecosysteemontwikkeling, Strategie, Marketing & Communicatie, Product Development, HR, Finance & Control en IT & Facilities. De managers van deze business- en supportcellen maken deel uit van het leadershipteam en rapporteren aan het bestuur van BOM Holding B.V. In 2018 ronden we de actualisering van het organisatiemodel af door de formele bestuurlijke en vennootschappelijke verantwoordelijkheden te herzien, wat moet bijdragen aan een slagvaardige en wendbare BOM.

Eigendomsstructuur

De BOM (als groepsstructuur) is een besloten vennootschap waarvan de provincie Noord-Brabant 100% van de aandelen houdt. BOM Holding B.V. wordt aangestuurd door een tweekoppige raad van bestuur en een raad van commissarissen (rvc) die toezicht houdt. Daarnaast heeft het ministerie van Economische Zaken & Klimaat in twee dochtervennootschappen van BOM Holding B.V. (BOM Business Development & Foreign Investments B.V. en BOM Capital I B.V.) een minderheidsbelang van 49,9%.

De verschillende activiteiten van de BOM zijn ondergebracht in werkmaatschappijen onder bestuurlijke verantwoordelijkheid van BOM Holding B.V. De BOM kent hiervoor een uitgebreide vennootschappelijke structuur die - na de overdracht van onze participatie in OLSP Holding B.V. medio 2017 - bestaat uit tien 100%- en twee 50,1%-dochterondernemingen. Alle dochterondernemingen kennen een specifieke taak en zijn

⁴ In 2018 is hier het klantsegment BOM International Trade aan toegevoegd.

gericht op het leveren van kennis en innovatieondersteuning of het verstrekken van risicodragend kapitaal. Het volledige structuuroverzicht is opgenomen in bijlage 2 van dit jaarverslag.

Vestigingsplaats en afzetmarkt

De BOM richt zich als uitvoeringsorganisatie primair op ondernemingen en projecten in de private sector in Brabant. Met onze businesscel Foreign Investments zijn wij tevens internationaal actief. Deze activiteiten zijn gericht op het versterken van de Brabantse economie: enerzijds door het aantrekken van buitenlandse bedrijven voor de regio, en anderzijds – en in toenemende mate – om de buitenlandse ambities van Brabantse ondernemingen te ondersteunen. Ons hoofdkantoor is gevestigd in Tilburg en daarnaast beschikken we in Jiangsu (China) over een lokale vertegenwoordiging van twee personen.

Financiering

Voor de financiering van onze activiteiten ontvangen we een jaarlijkse subsidiebijdrage van de provincie Noord-Brabant en het ministerie van Economische Zaken & Klimaat. Daarnaast hebben de opdrachtgevers geld ter beschikking gesteld via de door ons beheerde investeringsfondsen. De BOM mag de kosten voor het beheer van deze fondsen binnen de overeengekomen kaders dekken uit het fondsvermogen.

6 Operationele ontwikkelingen

6.1 Algemene ontwikkelingen

De BOM begon in 2017 aan een nieuwe meerjarenperiode. In het meerjarenplan hebben we met onze aandeelhouders en subsidiënten afspraken gemaakt over onze doelstellingen en activiteiten voor de periode 2017-2020. Hieronder zetten we onze prestaties in 2017 af tegen deze doelstellingen. Vanaf het jaarverslag 2018 rapporteren we op deze plek de cumulatieve resultaten in de meerjarenperiode, waarmee we inzichtelijk willen maken hoe we er tegen de achtergrond van de meerjarige doelstellingen voor staan.

Daarnaast doen we in deze paragraaf verslag van de prestaties van onze niet direct klant-gerelateerde activiteiten; in de rest van dit hoofdstuk gaan we juist dieper in op de operationele ontwikkelingen per klantsegment.

	KPI	Doel 2017-2020	Doel 2017	Realisatie 2017
Foreign investments				
	Aantal projecten	120	30	39
	Aantal directe arbeidsplaatsen	4.000	1.000	1.138
	Geïnvesteed kapitaal door buitenlandse bedrijven (in € miljoen)	400	100	134,5
	Percentage projecten binnen topsectoren	90%	90%	85%
	Percentage van de gevestigde FDI projecten met een R&D activiteit	15%	15%	26%
Handelsbevordering (trade)				
	Aantal handelsmissies (in- en uitgaand)	24 tot 32	6 tot 8	8
	Aantal informatiebijeenkomsten	12 tot 16	3 tot 4	8
	Aantal bedrijven dat deel heeft genomen aan missies	240	60	73
	Aantal matchmaking-gesprekken	1.200	300	394
Brabant ventures - business development				
	Aantal nieuwe bedrijven in BOM portfolio	400	80	56
	Bedrijven in BO-portfolio die met product/dienst bijdrage leveren aan een maatschappelijke opgave	60%	60%	69%
Brabant ventures - investments				
	Nieuwe directe investeringen	n.v.t.	19	13
	Aantal vervolg-investeringen	n.v.t.	11	12
	Aantal nieuwe Fund-to-Fund investeringen	n.v.t.	4	1
	Aantal exits	n.v.t.	5	8
	Aantal bedrijven die doorstromen naar volgende levensfase	n.v.t.	7	4
Renewable energy				
	Gerealiseerde investeringen EFB	24	6	8
	Geïnvesteed volume EFB (in € miljoen)	36	9	3
	Reductie CO2-uitstoot EFB (in Kton)	600	144	53
Ecosysteemontwikkeling				
	Nieuwe business ideeën die vanuit ESO in BOM-portfolio terecht komen	100	15	8
	Aantal projecten opgezet in ecosysteemontwikkeling met consortia van twee of meer betrokken partijen	50	10	10
	Partijen bij elkaar gebracht in de nieuwe projecten gestart in 2017	500	50	78

Impulsprogramma's 2015-2017

In de periode 2015-2017 gaven we – parallel aan onze lopende economische en maatschappelijke opdracht – uitvoering aan enkele beleidsintensivering in opdracht van de provincie Noord-Brabant ('impulsprojecten'). In 2017 zijn deze meerjarige projecten nagenoeg allemaal inhoudelijk afgerond. Enkele initiatieven worden in 2018 gecontinueerd. Hieronder geven we een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen en prestaties per impulsprogramma.

Naam Impulsprogramma	Afgerond	Resultaat / opmerking	Doorloop 2018 (en verder)
Smart Industries / BIC	Ja	Implementatie innovatieprogramma t.b.v. BIC en uitwerken Smart Industry Hub	Wordt als ontwikkelthema bij BOM Ecosysteemontwikkeling verder opgepakt
Suikerverwaarding / sugar delta	Nee	Oplevering waardepropositie Sugar Delta en diverse pilotstudies / business cases	Geheel 2018: actualiseren waardepropositie / vernieuwde projectopzet en overdracht aan Biobased Delta
Aerospace & maintenance programma	Ja	Opzetten en implementeren Maintenance & Service programma 2020 met specifieke focus (militaire) luchtvaart	Wordt als ontwikkelthema bij BOM Ecosysteemontwikkeling verder opgepakt
Logistiek	Ja	Ondersteunend programma en netwerk voor Brabantse startups (70 geïdentificeerd) en versterking aanpak logistieke corridors.	Geen
Automotive	Ja	Implementeren innovatieprogramma van en met ANL-leden. Tevens bijdrage geleverd aan het nieuwe Innovatie Automotive Programma (IAP).	Geen
Lifetec cluster Brabant	Nee	Marktbewerkingsplan geïmplementeerd waarmee 14 bedrijven geacquireerd en gestart is met businessclustering. Tevens 16 samenwerkingstrajecten geïnitieerd op Pivot Park.	Q1 2018: focus op programma afronding en overdragen van activiteiten aan OLSP Holding
Internationalisering	Ja	Strategie en uitvoeringsprogramma voor internationale handelsbevordering uitgewerkt en 6 missies en 4 matchmaking events als pilot georganiseerd	Wordt als nieuw klantsegment bij BOM Trade opgepakt
Market Acces	Ja	Actualisering van de Brabantbrede acquisitiestrategie. Zowel het projectenportfolio BOM Foreign Investments (in Achilles) alsook het BOM-aandeel hierin door eigen acquisitie is structureel gegroeid.	Maakt deel uit van reguliere FI-strategie en current investor programma

Bijzondere opdrachten uitvoeren

Behalve de dienstverlening aan Brabantse groeibedrijven, buitenlandse ondernemingen en duurzame energieprojecten, is de BOM ook beschikbaar om flexibel in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in de markt of aanvullende behoeften van onze opdrachtgevers. In 2017 werkten we aan de volgende bijzondere opdrachten:

- BOM Bedrijfslocaties
- ROW
- Shared Facility Fund
- Pivot Park
- Breedbandfonds Brabant

Hieronder doen we per opdracht beknopt verslag van onze belangrijkste activiteiten en prestaties.

Bedrijfslocaties

Na het herzien van de BHB-opdracht door de provincie in 2016 en de daaruit volgende personele aanpassing, is in 2017 gezorgd voor zowel een juiste overdracht van projecten aan de provincie als een herziening van het businessplan voor de resterende portefeuille. Beide aandachtspunten zijn zowel juridisch als administratief in 2017 afgerond en geven daarmee helderheid voor de ambities in de komende jaren.

Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen in 2017:

- **Positieve ontwikkelingen bij lokale en regionale herstructureringsfondsen.** Na Tilburg in 2016 hebben we vorig jaar het Fons-concept ook toegepast op het lokale herstructureringsfonds in Breda. Zowel in Breda als in Tilburg krijgt het merk 'Fons' - mede dankzij onze inzet op het gebied van marketing - steeds meer bekendheid onder de doelgroep: ondernemers die tegen huisvestingsproblemen aanlopen. In Tilburg zijn onder de Fons-vlag al diverse initiatieven ondersteund, en ook in Breda is inmiddels de eerste investering goedgekeurd. Verder zijn in Veldhoven belangrijke stappen gezet in de gedeeltelijke herontwikkeling van bedrijventerrein De Run, wat dit jaar tot de eerste investeringen moet leiden.
- **Exits.** In 2017 is een drietal exits gerealiseerd, waarbij de contractuele afspraken met partners zijn gerespecteerd. Daarnaast hebben we voorbereidingen getroffen voor meer *exits* in 2018.
- **Opening beveiligde truckparking Hazeldonk.** Na jarenlange inspanningen van BOM Bedrijfslocaties werd in oktober de beveiligde truckparking op het terrein Hazeldonk bij Breda officieel geopend. De BOM fungeerde als projectregisseur, stelde middelen ter beschikking en slaagde erin om EU-subsidie te verkrijgen. Inmiddels wordt de parking intensief gebruikt en is het aantal aangiften van ladingdiefstal drastisch gedaald.

ROW

Mede dankzij de inspanningen van het team van Bedrijfslocaties komen in 2018 via het Regionaal Ontwikkefonds Werklocaties (ROW) middelen beschikbaar voor de ruimtelijke economische ontwikkeling op bedrijventerreinen in het Stedelijk Gebied Eindhoven. In het

afgelopen jaar is samen met de publieke partners hard gewerkt aan de vormgeving en inrichting van de samenwerkingsstructuur. Dit resulteerde eind 2017 in het definitieve besluit om het ROW op te richten. In het voorjaar van 2018 gaat het fonds, dat een bijdrage moet leveren aan de economische dynamiek op bestaande bedrijventerreinen, van start.

Shared Facility Fund

In het eerste kwartaal van 2017 heeft de BOM het haalbaarheidsonderzoek voor de mogelijke oprichting van een Shared Facility Fund afgerond. De belangrijkste vraag: hebben Brabantse groeibedrijven behoefte aan een fonds dat toegang faciliteert tot gedeelde faciliteiten zoals cleanrooms, laboratoria en kapitaalintensieve equipment? Op basis van een marktverkenning is vastgesteld dat hierin geen aanvullende rol voor de BOM is weggelegd.

Pivot Park

Medio 2017 hebben we onze participatie in OLSP Holding B.V. overgedragen aan de provincie. Met het meerjarige businessplan dat in 2016 is afgerond én de bijbehorende vervolgfinanciering ligt er een stevig fundament voor de verdere ontwikkeling van de bedrijvigheid in deze bruisende lifesciencescommunity. Als BOM zullen we ons blijven inspannen voor zowel de ontwikkeling van het ecosysteem als de groeiversnelling van op Pivot Park gevestigde bedrijven.

Breedbandfonds Brabant

In 2016 kwam de breedbandmarkt volop in beweging, waardoor een groot deel van de Brabantse digitaliseringsagenda is ingevuld door een commerciële partij. Om deze reden hebben we de organisatie van het Breedbandfonds in 2017 afgebouwd. Het fonds beperkt zich vooralsnog tot het monitoren van de ontwikkelingen in de markt en het beheren van lopende projecten.

6.2 Ecosysteemontwikkeling

Voor Ecosysteemontwikkeling betekent het nieuwe meerjarenplan vooral scherpere keuzes maken. Bij elk project stellen we ons de vraag of het aansluit op onze ontwikkelthema's, of we als ontwikkelingsmaatschappij waarde kunnen toevoegen en of het nieuwe bedrijvigheid kan opleveren. Zo werken we binnen een beperkt aantal thema's en met een selecte groep systeemversterkende projecten aan kweekvijvers voor nieuwe bedrijvigheid in Brabant.

Hoe creëren wij waarde?

Om bedrijven optimaal te stimuleren en te ondersteunen om nieuwe business ideeën te genereren is een stimulerende bedrijfsomgeving een vereiste. Daar werken we aan via Ecosysteemontwikkeling. We leveren een bijdrage aan het signaleren van nieuwe economische kansen voor Brabant en vertalen deze kansen naar concrete actie door programma's en projecten te ontwikkelen. Die projecten hebben bijvoorbeeld betrekking op proeftuinen, consortia en innovatiehubs waarbinnen bestaande en nieuwe bedrijven de

ontwikkeling van producten en diensten kunnen versnellen. Op die manier bouwen we samen met onze partners aan de economie van morgen.

Om ons werk goed te kunnen doen, moeten onze programmamanagers altijd hun voelsprietten hebben uitstaan. Wij gebruiken onze kennis en contacten met bedrijven en kennisinstellingen om trends vroegtijdig te signaleren, kansen af te wegen en op basis daarvan een goede inschatting te maken van toekomstige ontwikkelingen. Hierdoor kunnen we een gidsfunctie vervullen binnen het Brabantse innovatie-ecosysteem.

Ons werk spitst zich toe op twaalf ontwikkelthema's die kansen bieden voor nieuwe bedrijvigheid en economische vernieuwing in Brabant. De thema's bevinden zich op het snijvlak van (disruptieve) technologie en maatschappelijke opgaven en dragen bij aan de concurrentiekracht en economische veerkracht van Brabant. Bij de verkenning, programmering en uitvoering van deze thema's trekt de BOM samen op met de provincie en zoeken we actief de samenwerking met partners binnen en buiten de regio.

Ecosysteemontwikkeling heeft in 2017 circa € 2,7 miljoen subsidie ontvangen van de provincie en het ministerie van EZK. Deze middelen worden aangewend voor exploitatie- en projectkosten.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2017

Er zijn in 2017 34 structuurversterkende projecten uitgevoerd. We lichten er in dit jaarverslag twee uit: de Smart Data Verkenning en het innovatieprogramma 'Fabriek van de Toekomst' op de Brainport Industries Campus.

Signaleren van nieuwe kansen: Smart Data Verkenning

Marktverkenningen zijn cruciaal voor een goede uitvoering van ons werk. Via verkenningen scannen we de markt, brengen we de kracht van Brabant in kaart, inventariseren we kansen, barrières en de behoeften van bedrijven. Op basis daarvan ontwikkelen we gerichte systeemversterkende programma's.

Dataficatie is een ontwikkeling die door alle thema's heen in de komende jaren onze economie ingrijpend zal beïnvloeden. Daarom hebben we, met een collectieve inspanning van het hele team ecosysteemontwikkeling en in samenwerking met het Innovatieteam van de provincie, in 2017 verkend hoe het Brabantse bedrijfsleven er op dit vlak voorstaat en welke kansen, barrières en behoeften bedrijven zien en hebben.

Er zijn diepte-interviews met ruim zestig bedrijven gehouden, verspreid over de sterke Brabantse sectoren; vervolgens hebben we de resultaten daarvan getoetst met een schriftelijke enquête onder meer dan 600 ondernemingen. Op basis hiervan wordt nu een Smart Data actieprogramma ontwikkeld, dat rond de zomer van 2018 klaar zal zijn. Door de collectieve inspanning is onder alle programmamanagers een groot draagvlak ontstaan om binnen hun eigen thema met de resultaten van de verkenning aan de slag te gaan. In 2018 willen we eenzelfde aanpak hanteren om de kansen en uitdagingen op het snijvlak van de thema's Circulaire Economie en Smart Industry in kaart te brengen.

Realisatie van het innovatieprogramma ‘Fabriek van de Toekomst’

Na een jarenlange voorbereiding en programmering trapte in januari 2018 het innovatieprogramma ‘Fabriek van de Toekomst’ officieel af. Op het terrein van de Brainport Industries Campus (BIC) in Eindhoven is inmiddels ook de bouw begonnen van de faciliteiten voor dit innovatieprogramma. Dit is een belangrijke mijlpaal voor de Brabantse maakindustrie. Het innovatieprogramma heeft als doel om slimme innovatie- en productiefaciliteiten rondom de nieuwste technologieën te ontwikkelen, en deze toegankelijk te maken voor de gehele sector.

In de afgelopen jaren heeft de BOM een belangrijke bijdrage geleverd aan de realisatie van dit project, door in samenspraak met Brainport Industries en de provincie de ontwikkeling van het Innovatieprogramma te coördineren. Nu het programma van start is gegaan en de financiering voor de komende vier jaar is veiliggesteld, verandert ook onze rol. In 2018 dragen wij het projectmanagement over aan de nieuwe innovatiemanager van BIC. Dit biedt ons de ruimte om nieuwe projecten en programma's rondom het thema Smart Industry te verkennen. Daarnaast willen we ervoor zorgen dat BIC een belangrijke rol gaat spelen in het bredere Brabantse Smart Industry ecosysteem. Dat doen we bijvoorbeeld door te stimuleren dat bedrijven uit ons netwerk gebruik maken van de fieldlabs van BIC en door samen met partners te werken aan een Zuid-Nederlandse Smart Industry hub.

Andere belangrijke ontwikkelingen in 2017

Eerste resultaten van een intensievere samenwerking met partners

In 2017 hebben we de eerste stappen gezet naar een intensievere samenwerking rond ontwikkelthema's met partners. Zo is in een complex speelveld met uiteenlopende belangen een gezamenlijke actie-agenda Smart Food (cross-over Agrofood en High-Tech) opgesteld. Samen met de provincie en met de deelnemende partners REWIN, Midpoint Brabant, Brainport Development, Agrifood Capital en ZLTO hebben we afgesproken waar we ons de komende jaren op richten en welke rol eenieder daarin pakt. De BOM zal zich onder andere richten op de versnelling van precisielandbouw en op het ontwikkelen van een broedplaats en expertisecentrum rondom voedselverspilling in Veghel. Het plan werd in december 2017 goedgekeurd door de provincie en is inmiddels gereed voor uitvoering.

Ook hebben we met de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) in Nederland afgesproken om een gezamenlijk landelijk project op te zetten rondom het tegengaan van voedselverspilling. Dit is een thema dat in alle regio's speelt en dat daarom ook vraagt om actie op landelijke schaal. Momenteel verkennen we hoe we lopende en nieuwe projecten van de ROM's zo goed mogelijk op elkaar kunnen afstemmen en waar mogelijk bundelen.

Meer focus op impact

Met het oog op maximale maatschappelijke en economische impact richten we ons vooral op kansrijke projecten waarin wij als ontwikkelingsmaatschappij toegevoegde waarde kunnen leveren. Tegen die achtergrond hebben we in 2017 meer dan driekwart van onze projecten op een zorgvuldige wijze overgedragen, gebundeld, gestopt of on hold gezet,

waardoor 24 impactvolle initiatieven overbleven. Daar hebben we in 2017 10 nieuwe projecten aan toegevoegd.

Proef met zelforganiserende teams

De BOM wil voor ambitieuze professionals aantrekkelijk blijven door een werkomgeving te creëren waarbij taken, rollen en verantwoordelijkheden meer en meer binnen teams belegd worden. Daarnaast is het belangrijk dat de programmamanagers van Ecosysteemontwikkeling, die werken in een wereld met veel diverse belangen, daadkrachtig aan tafel kunnen zitten en afspraken kunnen maken. We hebben dan ook in 2017 de eerste stappen gezet in de transitie naar zelforganiserende/high performance teams. De realisatie daarvan is een geleidelijk proces en zal door te experimenteren worden doorgevoerd.

In hoofdstuk 7 'Organisatie en medewerkers' vindt u meer informatie over onze pilot met zelforganiserende teams.

Resultaten 2017

	Realisatie 2017	Doelstelling 2017	Doelstelling 2018
Business ideas	8	15	30
Nieuwe projecten	10	10	13
Bij elkaar gebrachte partijen	78	50	150

Toelichting

- Business ideas: nieuwe businessideeën (product-marktcombinaties) die via bestaande of nieuwe bedrijven in de markt worden gezet en terecht komen in de portfolio van BOM Brabant Ventures of een externe partner.
- Nieuwe projecten: het aantal nieuwe projecten dat binnen een thema (mede) door de BOM is opgezet.
- Bij elkaar gebrachte partijen: het aantal partijen dat actief is aangehaakt bij een project (via een investering in tijd of geld).

Vooruitzichten 2018

In 2017 lag het accent op het rationaliseren van de projectportefeuille en het doorvoeren van een uniforme werkwijze. 2018 staat in het teken van:

1. het genereren van nieuwe businessleads die door een beter samenspel met Brabant Ventures en externe partners op weg naar groei maximaal worden begeleid
2. samenwerking met Foreign Investments rond strategische acquisitie
3. verdere uitbouw van de samenwerking met partners
4. het gestructureerd invullen van internationale innovatiesamenwerking
5. het aanscherpen van de waardepropositie en de profilering van Ecosysteemontwikkeling.

Integraal werken met andere teams binnen de BOM is in 2018 een belangrijke prioriteit. We willen de interactie met Brabant Ventures en Foreign Investments (FI) verder uitbouwen. In 2017 zijn we samen met FI begonnen om via strategische acquisitie van buitenlandse bedrijven het Brabantse cluster rondom suikerverwaarding (de ontwikkeling van groene grondstoffen voor de chemie) te versterken. Dat breiden we in 2018 uit naar het thema Maintenance.

Met de collega's van Brabant Ventures gaan we nauwer samenwerken om te zorgen dat meer van onze leads doorstromen naar hun klantenportfolio. Vorig jaar kwamen van de 30 leads die we aanleverden 8 bedrijfsideeën in het portfolio van Brabant Ventures terecht. Dat was onder onze doelstelling van 15. We willen in 2018 de business leads die via de ontwikkelthema's worden gegenereerd beter laten landen binnen en buiten de BOM door:

- de werkprocessen van Ecosysteemontwikkeling en Brabant Ventures beter op elkaar aan te sluiten. Ook sturen we op een intensievere interactie van het team Ecosysteemontwikkeling en de teams van Brabant Ventures. Deze interactie kan tevens leiden tot een verdere aanscherping van de wijze waarop business leads worden geïdentificeerd en opgewerkt en signalen vanuit Brabant Ventures kunnen leiden tot nieuwe projecten of (de bijsturing van) thema's. Bovendien kunnen vanuit deze samenwerking integrale vraagstukken worden aangepakt waarvoor beide disciplines nodig zijn.
- samen met Brabant Ventures partners buiten de BOM te identificeren die business leads kunnen "overpakken" en daar werkafspraken mee te maken en vast te leggen. Voor de hand ligt een intensief samenspel met het Brabantse Valorisatieprogramma. Dit wordt opgepakt zodra het Valorisatieprogramma goed is ingeregeld.

6.3 BOM Brabant Ventures

2017 was voor BOM Brabant Ventures een intensief jaar met twee gezichten. De eerste jaarhelft stond in het teken van de integratie van onze investerings- en ontwikkelingsactiviteiten. Na een aarzelende start, waarbij de focus vooral lag op stroomlijning van de interne processen, begon in de tweede helft van het jaar het effect voor klanten zichtbaar te worden. We hebben 56 bedrijven aan onze portfolio toegevoegd en dankzij onze integrale aanpak merken we dat we ze gericht kunnen ondersteunen.

Verder zijn we trots op de groeistappen die onze bestaande participaties in het afgelopen jaar hebben kunnen zetten. Zo haalde Protix € 45 miljoen aan investeringen op en vond Liteq in Kulicke & Soffa een nieuwe eigenaar. Nu we vanuit een integrale bedrijfsontwikkelingsportfolio werken, zijn we beter dan ooit gepositioneerd om ook in de toekomst een belangrijke bijdrage te leveren aan de groeiversnelling van Brabantse bedrijven.

Hoe creëren wij waarde?

Via Brabant Ventures faciliteert de BOM veelbelovende mkb-bedrijven bij hun ontwikkeling – van *ideation* tot *startup* en *scale-up*. Daarbij richten we ons vooral op Brabantse bedrijven met groeiambitie- en potentie in de zes topsectoren: High Tech

Systems & Materials, Software, Agrofood, Life Sciences & Health, Maintenance en Biobased Economy.

Samen met onze partners werken we aan de optimale beschikbaarheid en toegankelijkheid van de resources die bedrijven nodig hebben om te kunnen innoveren en groeien, zoals kennis, contacten en kapitaal. Zo helpen we ondernemers in de vroege fase investeringsrijp te worden en ondersteunen we bedrijven in onze investeringsportfolio om sneller te groeien. Uiteindelijk moeten onze inspanningen leiden tot waarde voor onze portfoliobedrijven en daarmee ook voor Brabant.

Investeringsfondsen

Via onze fondsen verstrekken we zelf aandelenkapitaal en achtergestelde converteerbare leningen aan innovatieve Brabantse bedrijven. Via het Innovatiefonds lopen ook investeringen in andere fondsen (zogeheten Fund-to-Fund of F2F investeringen).

Wij vinden leads via proactieve en selectieve acquisitie en onze samenwerking met partners, zoals andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen, F2F-partners en valorisatieprogramma's. Om de toegang tot kapitaal voor bedrijven te vergroten, accepteren wij doorgaans meer risico dan marktpartijen. Desalniettemin hanteren we in de opmaat naar een uiteindelijke investering een gedegen due diligence om te kunnen komen tot een optimaal financieel én maatschappelijk rendement.

Verder werken we met partners actief aan een Brabant-brede doorlopende kapitaalketen. We stellen kennis, mankracht en – waar nodig – financiële middelen beschikbaar om ervoor te zorgen dat bedrijven in alle levensfasen voldoende toegang hebben tot kapitaal om te groeien.

In totaal hebben de provincie en het ministerie van EZK zo'n € 200 miljoen aan fondsvermogen ter beschikking gesteld. Wij gebruiken deze middelen voor onze investeringen in bedrijven en fondsen en voor de bekostiging van de eigen organisatie. Middelen die na succesvolle *exits* naar onze fondsen terugvloeien, worden opnieuw ingezet voor investeringen in de Brabantse economie. De business development activiteiten van Brabant Ventures zijn in 2017 bekostigd via een subsidie van € 0,9 miljoen van de provincie en het ministerie van EZK.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2017

Start van BOM Brabant Ventures

In 2017 hebben we grote stappen gezet in het organiseren van bedrijfsontwikkeling binnen de BOM. We hebben delen van het voormalige Business Development en Capital samengevoegd en na intensieve voorbereidingen ging op 8 juni 2017 BOM Bedrijfsontwikkeling officieel van start. Inmiddels is dit klantsegment omgedoopt tot BOM Brabant Ventures.

We hebben ons georganiseerd in vier sectorteam: High Tech (inclusief Maintenance & Services), SoftTech (inclusief Logistiek), LifeSciences & Medtech en Agrofood & Biobased. Deze teams bestaan uit Business Developers, Investment Managers en Analisten en zijn zelforganiserend, wat betekent dat ze een grote mate van vrijheid hebben om in te spelen

op signalen vanuit de markt. Dankzij deze multidisciplinaire teams kunnen we bedrijven nog beter en completer helpen – niet alleen met kapitaal, maar ook met kennis en contacten.

Inmiddels begint deze nieuwe aanpak zijn vruchten af te werpen. In de tweede helft van het jaar kwam de intake in de portfolio goed op gang. Bovendien horen we van klanten dat ze onze nieuwe aanpak waarderen.

Klantonderzoek en het investor readiness programma

Wij zijn de meerjarenperiode 2017-2020 begonnen met een marktonderzoek onder meer dan 500 jonge ondernemingen. Daaruit kwam naar voren dat bijna al deze bedrijven op zoek zijn naar financiering, maar dat slechts 3% voldoet aan de voorwaarden die risicokapitaalverstrekkers hiervoor hanteren. Tegelijkertijd heeft 30 tot 40% wel de potentie om aan deze condities te voldoen.

Om de slagingskans van deze bedrijven te vergroten, moeten ze eerst investeringsrijp worden. Samen met onze partners gaan we bedrijven daarbij faciliteren door ze toegang te geven tot de belangrijkste groeidrivers: niet alleen kapitaal, maar juist ook marktkennis en relevante contacten.

Een van de diensten die we hiervoor hebben ontwikkeld is het *investor readiness* programma. In dit intensieve programma worden jonge bedrijven in tien weken klaargestoomd voor een financieringsronde. Eind 2017 begon de pilot, en inmiddels hebben de eerste vijf bedrijven het programma afgerond. De eerste reacties van de deelnemers zijn zeer positief.

Groeiversnelling in onze bestaande portfolio

Voor ondernemingen die al wel investeringsrijp zijn, bieden we meer dan kapitaal. We hanteren actief portfoliomanagement en stellen ook kennis, kunde en contacten ter beschikking om meer waarde te creëren. Mede dankzij deze aanpak hebben diverse bedrijven uit onze investeringsportfolio in 2017 belangrijke groeistappen kunnen zetten. Hieronder noemen we enkele voorbeelden:

- **Smart Robotics**, de Eindhovense detacheerder van slimme robots, bundelde in 2017 zijn krachten met Vanderlande. Samen starten zij een research & development programma om roboticasystemen voor de logistieke automatisering te ontwikkelen. BOM neemt afscheid als investeerder en Vanderlande stapt in als minderheidsaandeelhouder, waardoor Smart Robotics zich verder kan ontwikkelen als belangrijke speler binnen het robotica-ecosysteem in Brabant.
- **SendCloud**, ontwikkelaar van een tool waarmee webshops hun verzend- en retourproces kunnen optimaliseren, boekte de afgelopen vier jaar een omzetgroei van maar liefst 5463%. Het bedrijf werd daarom vorig jaar uitgeroepen tot de nummer 1 van de Deloitte Technology Fast 50, de lijst met de snelst groeiende technologiebedrijven van Nederland. Daarnaast wist het bedrijf bij investeerders, waaronder de BOM, € 5 miljoen op te halen voor verdere internationale groei.

- **Liteq**, ontwikkelaar van lithografie-oplossingen voor geavanceerde behuizing van microchips, vond vorig jaar juli in Kulicke & Soffa (K&S) een nieuwe eigenaar. De BOM is vanaf het eerste uur betrokken geweest en speelde een belangrijke rol in de ontwikkeling van Liteq. Dankzij de overname door K&S, met behoud van de werkgelegenheid in Eindhoven, kan Liteq zijn positie in het hart van het semiconductor equipment ecosysteem de komende jaren verder uitbreiden.
- **Acerta** heeft na de gedeeltelijke overname door AstraZeneca in 2015 zijn medicijn tegen chronische lymfatische leukemie verder ontwikkeld, en in 2017 kreeg het bedrijf goedkeuring van de Amerikaanse FDA. Dit betekent in de eerste plaats winst voor leukemiepatiënten, maar levert ook een impuls aan de bedrijvigheid en werkgelegenheid op Pivot Park in Oss waar Acerta nog steeds gevestigd is.
- **Protix** haalde in 2017 een investering op van € 45 miljoen bij onder andere Aqua-Spark, Rabobank en de BOM. In januari vorig jaar ging de pionier op het gebied van industriële insectenkweek al een samenwerking aan met het Zwitserse Bühler, de wereldmarktleider in feed- en foodprocessing. Na deze mijlpalen is Protix ideaal gepositioneerd om een leidende rol te spelen in de opkomende globale insectenindustrie.

Toegenomen investerings- en risicobereidheid van marktpartijen

Door de aanhoudende lage rente en de economische groei is er veel geld in de markt. Banken en grote investeringsfondsen doen meer transacties en zijn bereid meer risico te aanvaarden, wat leidt tot hogere waarderingen. Dat geldt vooral voor bedrijven in de scale-up fase. We doen niet koste wat het kost mee aan deze transacties, maar alleen als we toegevoegde waarde kunnen leveren. Daardoor zitten we momenteel minder vaak aan tafel bij dergelijke ondernemingen of laten we de investering bewust over aan marktpartijen. Zodra de marktomstandigheden in de financiële wereld veranderen, staan wij uiteraard klaar om deze bedrijven vanuit onze kracht als ontwikkelingsmaatschappij wederom te helpen.

Resultaten 2017

	Realisatie 2017	Doelstelling 2017	Doelstelling 2018
Directe investeringen	13	19	19
Vervolginvesteringen	12	11	15
Fund-to-fund investeringen	1	4	2
Exits	8	5	5

Toelichting

Het aantal nieuwe directe investeringen viel in 2017 lager uit dan de doelstelling. Dit heeft vooral te maken met het feit dat enkele intensieve trajecten uiteindelijk niet tot een investering hebben geleid, bijvoorbeeld omdat de uitkomst van de due diligence onvoldoende bleek, de investering door andere partijen werd gedaan, de onderneming haar plannen wijzigde of we het niet eens konden worden over de voorwaarden. Ook speelt de toegenomen investerings- en risicobereidheid van marktpartijen een rol, wat

leidt tot hogere waarderingen en meer concurrentie rondom investeringen. Met betrekking tot de fund-to-fund investeringen komen drie transacties waarvoor alle voorbereidingen in 2017 zijn getroffen tot een closing in het eerste kwartaal van 2018.

Update maatschappelijk beleid

Brabant Ventures streeft naar een optimale balans tussen financieel en maatschappelijk rendement. De meeste van onze portfoliobedrijven hebben raakvlakken met maatschappelijke thema's zoals gezond ouder worden, duurzame energie en slimme mobiliteit.

De verantwoordelijkheid voor het realiseren van maatschappelijke impact ligt bij onze vier sectorteam, en de sturing op impact staat centraal in alles wat we doen. Om te beoordelen of een bedrijf in de BOM-portfolio past, kijken we al bij de intake zorgvuldig naar de balans tussen maatschappelijke en financiële aspecten. Daarnaast vormt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) een integraal onderdeel van het 300-dagenplan waarmee we participaties helpen bij strategiebepaling en -executie.

Vooruitzichten 2018

In 2020 wil Brabant Ventures regionaal en nationaal erkend worden als groeiversneller. Om deze ambitie te verwezenlijken, willen we samen met onze partners nagaan welke nieuwe diensten we kunnen ontwikkelen die toegevoegde waarde hebben voor Brabantse groei-bedrijven. Na de succesvolle pilot willen we dit jaar in totaal 40 ondernemingen begeleiden via ons investor readiness programma. Daarnaast ontwikkelen we een market readiness programma, waarmee we bedrijven willen faciliteren in de zoektocht naar hun eerste betalende klanten.

Het afgelopen jaar heeft ons geleerd dat we door de integratie van onze investerings- en ontwikkelingsactiviteiten in vier multidisciplinaire teams dichter op de vraag kunnen zitten van bedrijven in sectoren en deelsectoren. Elk van onze vier teams heeft voor 2018 een plan van aanpak ontwikkeld om zijn sector doelgericht te benaderen: wie willen we waar en wanneer spreken en met welk doel? We gaan nog vaker het veld in om gesprekken te voeren met groei-bedrijven en andere stakeholders. Daarnaast zijn de teams nog zichtbaarder op events – ook internationaal – waardoor bedrijven en andere investeerders in de relevante sectoren ons in toenemende mate weten te vinden.

In 2017 hebben we een integraal proces ontwikkeld voor potentiële portfolio-bedrijven – van intake tot exit. Inmiddels loopt dit goed, waardoor we bedrijven sneller kunnen helpen. Op basis van de gerichte aanpak van onze sectorteam en de kortere doorlooptijden, verwachten we in 2018 80 nieuwe bedrijven in onze portfolio te kunnen verwelkomen.

6.4 BOM Foreign Investments

2017 was een goed jaar voor BOM Foreign Investments (FI). Nooit eerder begeleidden we in een jaar zoveel projecten. Deze stijging hangt vooral samen met de toegenomen interesse vanuit Azië. Tegelijkertijd zien we een afwachtende houding van Amerikaanse bedrijven. Aangezien Amerikaanse bedrijven normaliter verantwoordelijk zijn voor de grotere investeringsprojecten in Nederland en Brabant, staan hierdoor met name de arbeids- en kapitaalsintensieve investeringen onder druk.

Sinds vorig jaar is het team van FI ook verantwoordelijk voor de uitvoering van de nieuwe opdracht rondom internationale handelsbevordering. Een hoogtepunt was de totstandkoming van Trade & Innovatie NL. Dit initiatief moet leiden tot betere coördinatie en kennisuitwisseling tussen publieke organisaties, zodat we gezamenlijk meer kunnen betekenen voor Nederlandse bedrijven met internationale ambities.

Hoe creëren wij waarde?

De BOM trekt buitenlandse bedrijven aan die toegevoegde waarde hebben voor de werkgelegenheid en/of het innovatievermogen van Brabant. Wij richten ons zowel op bedrijven die toegang willen tot de Europese afzetmarkt ("market access") als die aansluiting zoeken bij technologie en/of kennis voor product- of procesontwikkeling ("technology access").

Samenwerking met partners

De meeste leads komen binnen via onze belangrijkste partner, het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA). Daarnaast werken wij intensief samen met regionale partners zoals Brainport Development, REWIN West-Brabant, de Brabantse steden en campussen als de High Tech Campus en Pivot Park. Ook genereren onze projectmanagers via events en buitenlandse reizen zelf leads, die we vervolgens in contact brengen met onze partners.

In het verdere proces hebben wij veelvuldig contact met potentiële buitenlandse investeerders om hun vraag helder te krijgen en hiervoor een passend aanbod te vinden in Brabant. Verder bieden we bedrijven informatie over bijvoorbeeld fiscaliteit, het woon- en leefklimaat en de arbeidsmarkt. Daarmee proberen we de kracht van Nederland en Brabant zo goed mogelijk te presenteren, onduidelijkheden weg te nemen, processen te versnellen en de onderhandeling over vestiging een grotere kans van slagen te geven.

Investor relations

Behalve het aantrekken van nieuwe investeerders, zetten we via "investor relations" ook in op behoud en groei van reeds in Brabant gevestigde buitenlandse bedrijven. Jaarlijks bezoeken wij ruim 100 bedrijven voor een intensief gesprek over de activiteiten, het vestigingsklimaat en toekomstige ontwikkelingen. Ons investor relations programma levert kennis, testimonials en nieuwe leads op en is een kostenefficiënte manier om bestaande buitenlandse bedrijvigheid te behouden en te laten groeien.

Onze inspanningen moeten uiteindelijk leiden tot economische en maatschappelijke impact voor Brabant. Om onze opdracht goed te kunnen invullen, heeft FI in 2017 een subsidie ontvangen van 2 miljoen van de provincie en het ministerie van EZK. Uit deze subsidie worden onze eigen organisatie en medewerkers bekostigd, alsmede de ontwikkeling van marketing- en informatieproducten en de organisatie van evenementen voor bedrijven in binnen- en buitenland.

Internationale handelsbevordering

Tenslotte is het team van FI binnen de BOM ook verantwoordelijk voor de uitvoering van de nieuwe opdracht rondom internationale handelsbevordering. Na de succesvolle pilot in 2016 heeft de provincie voor 2017 0,7 miljoen ter beschikking gesteld om deze functie uit te bouwen.

Belangrijkste ontwikkelingen 2017

Dalende investeringsbereidheid Amerikaanse bedrijven

Het investeringsklimaat in Europa staat onder druk. Politieke ontwikkelingen, zoals de Brexit en de positiebepaling van de in 2017 aangetreden Amerikaanse regering, leiden tot onzekerheid in de markt. Zoals we in het jaarverslag 2016 al voorspelden, zien we vooral een terugloop in de investeringsbereidheid onder Amerikaanse bedrijven, traditioneel de grootste investeerders in Brabant. In 2016 waren de VS nog goed voor 38% (11 van de 29) van het totaal aantal projecten; vorig jaar was dat nog slechts 13% (5 van de 39).

Bovendien zijn bedrijven eerder geneigd om grotere projecten, zoals productie en logistiek, uit te stellen. Daardoor wordt het uitdagender om onze ambities voor gecreëerde arbeidsplaatsen en geïnvesteerd kapitaal te realiseren.

Om het resultaat voor Brabant en Nederland in een moeilijke markt positief te beïnvloeden, gaan we in 2018 gericht op zoek naar kansen op de Amerikaanse markt. Zo verschuiven we onze focus naar sectoren waar nog wel geïnvesteerd wordt zoals High Tech en LifeSciences & Medtech. Daarnaast willen we onze contacten met *current investors* intensiveren. De VS zijn goed voor 400 van de 1500 buitenlandse bedrijven die in Brabant gevestigd zijn. We verwachten dat deze bedrijven eerder geneigd zijn om te investeren, omdat ze willen profiteren van de economische groei in Europa.

Gerichte acquisitie werpt vruchten af

Terwijl Amerikaanse bedrijven een afwachtende houding aannemen, zien we juist grotere investeringsbereidheid onder Aziatische ondernemingen. Deze bedrijven komen vooral naar Europa om in te spelen op de groeiende economie en afzetmarkt. Vorig jaar hebben we – getuige het recordaantal projecten met een groot aandeel voor Aziatische bedrijven – optimaal kunnen profiteren van deze trend.

Dit succes is vooral toe te schrijven aan onze gerichte acquisitiestrategie. We zetten onze capaciteit in toenemende mate in op een beperkt aantal landen en regio's waar we de grootste kansen zien. Door deze focus zitten onze projectmanagers dichter op de vraag: ze zien sneller kansen en kunnen beter inschatten hoe ze die moeten verzilveren. In 2018 willen we onze projectmanagers – onze ogen en oren in de markt – meer

bewegingsruimte geven, zodat ze nog beter kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden.

Veel projecten uit Taiwan

Gemeten in het aantal projecten mocht Taiwan zich vorig jaar – met acht projecten – voor het eerst de grootste investeerder in Brabant noemen. Zo opende het Taiwanese technologiebedrijf Advantech begin 2018 zijn vernieuwde pand in Eindhoven. Het gebouw dient behalve als saleskantoor ook als European Service Center, waardoor Advantech zijn applicaties dichter op de klant kan ontwikkelen. Overigens zien we steeds vaker dat B2B-bedrijven een R&D-functie of assemblage aan hun saleskantoor toevoegen: een op de vier nieuwe projecten in 2017 had een kenniscomponent.

In aanloop naar de opening van het vernieuwde gebouw organiseerde het team van FI een programma voor Chaney Ho, medeoprichter en Executive Board Director van Advantech. Hij gaf onder andere een drukbezochte lezing op de High Tech Campus en sprak met studenten en startups op de TU Eindhoven over innovatie en ondernemerschap. We zijn er trots op dat we buitenlandse bedrijven zoals Advantech ook op deze manier kunnen ondersteunen, waardoor zij een nog grotere bijdrage kunnen leveren aan het Brabantse ondernemings- en innovatieklimaat.

Samenwerking met partners

Onze actieve portefeuille is in twee jaar tijd gegroeid van 85 naar 140 projecten. Om die groei te kunnen opvangen, moeten we efficiënter en effectiever werken. Dat doen we onder andere door de samenwerking met externe partners te intensiveren.

Behalve het NFIA, verdient vooral de samenwerking met onze regionale partners Brainport Development en REWIN vermelding. We delen actief informatie over marktontwikkelingen en werken vanuit een gemeenschappelijke projectadministratie. In toenemende mate beoordelen we vanuit onze gezamenlijke capaciteit en expertise wie de beste persoon is om een bepaald project op te pakken. Hierdoor kunnen we klanten beter bedienen.

Goede start op internationale handelsbevordering

Na de succesvolle pilot in 2016 heeft het team van FI zich vorig jaar met vol enthousiasme gestort op de nieuwe opdracht rondom internationale handelsbevordering. Het accent lag op het organiseren van missies en informatiebijeenkomsten, op matchmaking en op het uitvoeren van marktonderzoek in de strategische markten Jiangsu in China en Zuid-Duitsland.

De interesse onder Brabantse bedrijven is groot, en de feedback op onze dienstverlening is zeer positief. In totaal deden ruim 70 bedrijven mee aan de acht uitgaande en inkomende missies die we vorig jaar organiseerden. De grote belangstelling was ook zichtbaar tijdens de informatiebijeenkomst 'Internationaal ondernemen' die we eind vorig jaar met diverse partners organiseerden. Meer dan 200 bezoekers kwamen naar het Provinciehuis in Den Bosch om meer te leren over de ondersteuning die de BOM en onze nationale en regionale partners kunnen bieden aan bedrijven met internationale ambities.

Trade & Innovatie NL

Ook op handelsbevordering is samenwerking cruciaal. Een belangrijke mijlpaal was de ondertekening van het convenant Trade & Innovatie NL in januari 2018. Hiermee slaan acht publieke organisaties, waaronder de BOM, de handen ineen om Nederlandse bedrijven beter te ondersteunen op de internationale markt.

Hoewel er nog veel werk aan de winkel is, begint deze samenwerking nu al zijn vruchten af te werpen. Zo ondersteunden wij de regionale ontwikkelingsmaatschappij Innovation Quarter uit Zuid-Holland bij de organisatie van hun Smart Manufacturing inspiratiereis naar München in maart van dit jaar, waarvoor ook bedrijven uit andere regio's zich konden inschrijven. Op dezelfde manier zoeken wij voor toekomstige missies ondersteuning van partners binnen Trade & Innovatie NL en willen wij deze reizen zoveel mogelijk openstellen voor bedrijven buiten Brabant.

Als een van de initiatiefnemers van Trade & Innovatie NL zijn we erg trots op deze veelbelovende samenwerking. Door een betere afstemming van buitenlandse missies en onderlinge uitwisseling van kennis en contacten kunnen we Nederlandse bedrijven beter presenteren in het buitenland en daarmee de drempels voor internationaal zakendoen verlagen.

Resultaten 2017

	Realisatie 2017	Doelstelling 2017	Doelstelling 2018
Aantal bevestigde projecten	39	30	30
Aantal directe nieuwe en behouden arbeidsplaatsen	1138	1000	1000
Min. bedrag aan buitenlandse investeringen in € miljoen	134,50	100	100
% Projecten in Brabantse topclusters	85	90	90
% Projecten met R&D activiteiten	26	15	15

	Realisatie 2017	Doelstelling 2017	Doelstelling 2018
Aantal handelsmissies (in- en uitgaand)	8	6 tot 8	6 tot 8
Aantal informatiebijeenkomsten	8	3 tot 4	3 tot 4
Aantal bedrijven dat deel heeft genomen aan missies	73	60	60
Aantal matchmaking-gesprekken	394	300	300

Toelichting

Een bevestigd project houdt in dat een buitenlands bedrijf zijn Brabantse plannen heeft vastgelegd en daarbij voor de komende drie jaar een verwachting heeft uitgesproken voor wat betreft investeringsniveau en werkgelegenheid.

Awards

De gekozen strategie van FI voor het aantrekken van buitenlandse bedrijven levert niet alleen goede resultaten op, maar oogst ook waardering van experts in Europa. In februari 2018 behaalde Brabant – in een veld van 150 deelnemers – de tweede plek in fDi's European Cities & Regions of the Future ranking voor de beste strategie.

Vooruitzichten 2018

Op basis van de portefeuille verwachten we het aantal projecten van vorig jaar in 2018 te kunnen evenaren. Ook hopen we een stijging te zien in gecreëerde arbeidsplaatsen en geïnvesteerd kapitaal, met name vanuit reeds in Brabant gevestigde buitenlandse bedrijven. Meer duidelijkheid over de gevolgen van de Brexit resulteert naar verwachting in een verschuiving van logistieke stromen naar het Europese vasteland. Het is echter onduidelijk hoe de sterk teruglopende vraag vanuit Noord-Amerika zich verder ontwikkelt. We blijven de ontwikkelingen nauwlettend volgen en indien nodig zullen we de accenten in onze acquisitie-inspanningen verleggen.

Meer interne samenwerking

In 2018 breiden we de samenwerking met andere activiteiten binnen de BOM uit. We gaan bijvoorbeeld gericht acquireren op buitenlandse bedrijven die de bedrijvigheid rondom de ontwikkelthema's kunnen stimuleren. Vorig jaar hebben we samen met de collega's van Ecosysteemontwikkeling een propositie ontwikkeld op suikerverwaarding, waardoor we buitenlandse bedrijven beter kunnen uitleggen wat Brabant op dit thema te bieden heeft.

Hetzelfde geldt voor de synergie tussen FI en internationale handelsbevordering. Netwerken die we bij de promotie van Nederlandse bedrijven in het buitenland aanboren, kunnen we ook inzetten voor FI. En dat geldt natuurlijk ook andersom. Zo zal het team van handelsbevordering in de VS, dat dit jaar wordt toegevoegd als derde strategische markt naast China en Duitsland, zoveel mogelijk gebruik maken van het bestaande netwerk van FI – en natuurlijk ook van de partners binnen Trade & Innovatie NL.

6.5 BOM Renewable Energy

In 2017 heeft BOM Renewable Energy opnieuw aangetoond een grote rol te kunnen spelen in de verwezenlijking van duurzame energieprojecten in Brabant. De lancering van onze nieuwe activiteit Develop to Invest was een succes. Inmiddels zijn we aangehaakt bij de ontwikkelingsfase van diverse kansrijke projecten, wat ons een uitstekende uitgangspositie verschaft om de energietransitie de komende jaren verder te versnellen.

Hoe creëren wij waarde?

De provincie wil samen met ondernemers werken aan een duurzaam Brabant. Om die reden is eind 2013 Energiefonds Brabant (EFB) opgezet. Het fonds stelt kapitaal, specialistische kennis en ervaring en zijn netwerk ter beschikking om duurzame energieprojecten tot stand te brengen. In ruil daarvoor verlangt EFB een marktconform rendement, zodat sprake is van een efficiënte besteding van gemeenschapsgeld.

Daarnaast richt de BOM zich met Develop to Invest op ondersteuning van kansrijke projecten in ontwikkeling. Vanuit het meerjarenplan 2017-2020 (mjp) heeft de BOM hiervoor middelen beschikbaar gesteld. Via deze nieuwe activiteit zetten wij onze kennis en contacten rondom projectontwikkeling- en financiering in om initiatieven te ontwikkelen en sneller investeringsrijp te maken. Hiermee vergroten we de kans dat projectideeën voor duurzame energieopwekking of -besparing daadwerkelijk tot realisatie komen en daarmee een bijdrage kunnen leveren aan de verduurzaming van de Brabantse energievoorziening.

Sinds 1 januari 2018 opereren zowel het investeringsteam van EFB als de twee ontwikkelaars van Develop to Invest onder de vlag van BOM Renewable Energy. Ook maken zij functioneel deel uit van hetzelfde team, zodat beide activiteiten optimaal op elkaar zijn afgestemd. Uiteindelijk moeten alle inspanningen van BOM Renewable Energy leiden tot CO2-reductie.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2017

Succesvolle lancering Develop to Invest

In de eerste helft van 2017 hebben we de Develop to Invest-activiteit opgezet door het werkproces te formuleren en twee projectontwikkelaars aan te nemen. Vervolgens hebben we de activiteit in het najaar met een lanceringsevent in de markt gezet.

Inmiddels is gebleken dat Develop to Invest in een duidelijke behoefte voorziet. In 2017 zijn we betrokken geraakt bij de ontwikkelingsfase van diverse projecten met een potentieel grote impact in de toekomst. Het gaat dan bijvoorbeeld om energiebesparing in bestaande gebouwen en de industrie en om burgerinitiatieven voor wind- en zonneparken. Via Develop to Invest ondersteunen wij deze projecten onder andere bij de aanvraag van vergunningen en subsidies en het opzetten van de juridische en contractuele structuur. Zodra deze projecten tot realisatie komen, kan EFB indien nodig de financiering verzorgen. Hierdoor kunnen we op termijn meer transacties met een groter investeringsvolume en een bijbehorende CO2-reductie realiseren.

Duurzame energieprojecten hebben het tij mee

De aandacht voor duurzame energieopwekking- en besparing is de afgelopen jaren alleen maar toegenomen – en alles wijst erop dat die trend doorzet. Nationale, regionale en lokale overheden geven duurzaamheid een prominenter plek op de beleidsagenda. Daarnaast zijn gemeenten en provincies – mede onder invloed van de klimaatdoelstellingen – steeds vaker betrokken bij initiatieven voor grootschalige energieopwekking- en besparing. Door de daling van de prijzen voor solar panelen zien we steeds meer initiatieven voor grootschalige zonneweides met een rendabele business case.

Kortom, alle seinen staan op groen. De markt is op stoom gekomen en dankzij Develop to Invest kunnen we meer betekenen voor kansrijke projecten. Bovendien weten initiatiefnemers ons door de toegenomen bekendheid en aanwezigheid van BOM Renewable Energy steeds beter te vinden. Daardoor verschuiven de activiteiten van het

team van acquisitie van projecten naar het ontwikkelen en realiseren van projecten met de grootste impact.

Voortbouwen op duurzame partnerships

Behalve investeringen in zelfstandige grote projecten, investeert EFB via partnerships in de realisatie van kleinschalige projecten voor energiebesparing, warmte- en koudeopslag en opwekking van zonne-energie. Deze partnerships realiseren een veelvoud aan projecten en leveren deze inclusief financiering aan de gebruiker in de vorm van een operationele lease of een prestatiecontract. Onze inzet is gericht op realisatie van nieuwe projecten via bestaande partnerships en het opzetten van nieuwe partnerships. Zo zijn we in 2017 een partnership aangegaan met Mijn Zonneveld. Via dit partnership dragen we bij aan de vervanging van asbestdaken van agrarische bedrijven door nieuwe daken met zonnepanelen.

Resultaten 2017

	Realisatie 2017	Doelstelling 2017	Doelstelling 2018
CO2-besparing t.o.v. doelstelling totale looptijd van EFB, per einde jaar	18,9%	12%	15%
Multiplier	7,4	4	4
Kostprijs CO2 reductie	83 kg/geïnvesteerde euro	30 kg/geïnvesteerde euro	>30 kg/geïnvesteerde euro
Kleinschaligheidsaandeel	31,2%	Min. 10%	Min. 10%

Toelichting

EFB ligt goed op koers om zijn maatschappelijke doelstellingen te halen. Dit is grotendeels toe te schrijven aan onze investeringen in windparken. Windprojecten leveren doorgaans de grootste CO2-besparing per euro geïnvesteed vermogen en hebben een relatief hoge investeringsmultiplier. Hieronder geven we een toelichting op de belangrijkste KPI's van EFB:

- **CO2-reductie.** De centrale doelstelling van EFB is verduurzaming van de Brabantse energievoorziening, gemeten in CO2-reductie. De projecten waarin het fonds de afgelopen jaren heeft geïnvesteed, zijn tijdens hun levensduur goed voor een besparing van 681.552 ton CO2. Dat staat gelijk aan 18,9% van 3,6 miljoen ton, de doelstelling voor de totale looptijd van het fonds.
- **Multiplier.** EFB had eind 2017 een multiplier van 7,4, wat inhoudt dat voor iedere euro die het fonds investeert vanuit de markt nog eens € 6,40 beschikbaar komt voor duurzame energieprojecten.
- **Kostprijs CO2-reductie.** De CO2-besparing per euro geïnvesteed vermogen ligt ruim boven de doelstelling vanwege de participatie in de windparken Hazeldonk en Zuid-Dintel.
- **Kleinschaligheidsaandeel.** Deze ligt ruim boven het vereiste dankzij onze betrokkenheid bij duurzame partnerships. Het kleinschaligheidsaandeel wordt berekend door de investeringen in kleine projecten te delen door de investeringen in alle projecten.

De portfolio van Energiefonds Brabant omvat inmiddels 18 investeringen voor een totaal commitment van € 19,5 miljoen. Daarnaast bevinden 8 investeringen zich in de laatste fase: ze zijn al goedgekeurd maar nog niet 'geclosed'. Inclusief deze projecten bedraagt het totale commitment van EFB € 31,7 miljoen.

Vooruitzichten 2018

In 2018 gaan we door op de ingeslagen koers. De acquisitie van nieuwe projecten en nieuwe projectinitiatieven vereist steeds minder proactieve marketing, waardoor meer tijd beschikbaar is om projecten en projectinitiatieven sneller tot realisatie te brengen. Hierbij prioriteren we de projecten met de grootste impact en grootste kans van slagen. Daarnaast blijven we via duurzame partnerships investeren in kleinschalige projecten, wat in onze ogen een efficiënte manier is om CO2-reductie te realiseren. Na het opzetten van zo'n partnership kunnen immers zonder veel extra inspanning talrijke kleinere projecten gefinancierd worden die op middellange termijn tot grote impact leiden.

7 Organisatie en medewerkers

De BOM-organisatie was in 2017 volop in beweging. Het was het eerste jaar van het meerjarenplan 2017-2020, wat samenviel met de start van een nieuwe manier van werken waarin de klant meer centraal staat.

De grootste organisatorische verandering was de integratie van het voormalige Capital en delen van Business Development in vier sectorteam onder de vlag van BOM Brabant Ventures. In paragraaf 6.4 gaan we hier dieper op in. Verder hebben we in het afgelopen jaar de eerste positieve ervaringen opgedaan met zelforganiserende teams. We willen verantwoordelijkheden meer op teamniveau in de organisatie leggen, zodat onze talenten beter tot hun recht komen en we slagvaardiger kunnen inspelen op de veranderende behoeften van onze klanten.

Belangrijkste ontwikkelingen in 2017

Centrale rol voor competentieontwikkeling

Enabling Growth, de titel van dit jaarverslag, staat niet alleen voor de groei van Brabantse ondernemingen maar ook voor de ontwikkeling van onze mensen. In 2017 hebben we voor het eerst een vol jaar gewerkt met competentieontwikkeling. Deze methode stelt ons in staat om doelgericht te sturen op de ontwikkeling van competenties die aansluiten bij de ambities van de BOM en van onze medewerkers.

Inmiddels maakt competentieontwikkeling integraal deel uit van de jaarlijkse gesprekscyclus tussen leidinggevenden en medewerkers. Van het afsprakengesprek in januari tot het voortgangsgesprek rond de zomer en het evaluatiegesprek in december: de persoonlijke en professionele ontwikkeling van onze medewerkers staat gedurende het hele jaar centraal. Bovendien worden medewerkers in hun dagelijkse werk steeds meer ingezet en uitgedaagd op hun natuurlijke en/of te ontwikkelen competenties. Dat wordt gewaardeerd door zowel medewerkers als leidinggevenden, getuige de positieve reacties.

Behalve voor de ontwikkeling van individuele medewerkers, zetten we de methode ook in om te zorgen dat teams over de juiste competenties beschikken. Zo hebben we de voormalige medewerkers van Business Development die nu deel uitmaken van Brabant Ventures getraind in het 'opwerken' van bedrijven.

Eerste pilots met zelforganiserende teams

Om de talenten van onze professionals nog beter te benutten en een aantrekkelijke werkgever te blijven, gaan we steeds meer verantwoordelijkheden binnen teams beleggen. Binnen Brabant Ventures en Ecosysteemontwikkeling hebben we in 2017 onze eerste ervaringen opgedaan met zelforganiserende teams. Zo hebben we bij Brabant Ventures de investeringsruimte verhoogd: teams kunnen nu tot een bedrag van € 200.000 zelf investeringsbesluiten nemen zonder dat instemming van management of directie is vereist.

Invoering agile manier van werken

In het meerjarenplan hebben we ambitieuze doelstellingen geformuleerd. Om de gewenste impact voor Brabant te kunnen realiseren, willen we onze wendbaarheid en slagvaardigheid vergroten. Sinds eind vorig jaar hanteren we daarvoor een zogeheten kort-cyclische of *agile* manier van werken. Dat betekent dat we in kleine,

multidisciplinaire projectteams en in sprints van telkens een maand werken aan verwezenlijking van onze 2020 ambities. Hierdoor wordt de voortgang van projecten inzichtelijker en realiseren we in kortere tijd meer resultaat.

Ook hier speelt competentie management een grote rol. Voor elk project inventariseren we welke competenties we nodig hebben en op basis daarvan stellen we het best mogelijke team samen. Daarvoor maken we gebruik van talenten uit de hele organisatie. Op die manier zullen we dit jaar onder andere een team samenstellen om te onderzoeken hoe Energiefonds Brabant kan worden ingezet om CO2-reductie te realiseren bij bedrijven uit onze portfolio.

Nieuw management- en organisatiemodel

Om de klantgerichte focus en de daaruit volgende nieuwe manier van samenwerken op een passende manier te verankeren, hebben we in de tweede helft van 2017 verkend welke wijzigingen nodig zijn in ons management- en organisatiemodel. Na intensief overleg met toezichthouders, OR, managementteam en enkele medewerkers is eind 2017 een aangepast model vastgesteld. In het aangepaste besturingsmodel is een centrale rol weggelegd voor het leadershipteam dat gezamenlijk verantwoordelijk is voor het realiseren van de ambities.

Vooruitzichten 2018

Om optimaal gebruik te kunnen maken van het aanwezige talent in onze organisatie, gaan we in 2018 verder met de transitie naar zelforganiserende teams. Zo kijken we naar een mogelijke verruiming van de beslissingsruimte bij onder andere de vaststelling van KPI's en de besteding van teambudgetten. Daarnaast verkennen we de mogelijkheden om teamleden (mede)verantwoordelijk te maken voor de aanname van nieuwe collega's en beoordeling van de manager.

Verder zetten we in 2018 in op het boeien en binden van talenten. Door de aantrekkende arbeidsmarkt wordt het steeds uitdagender om personeel met de juiste competenties te vinden. We kunnen onze vacatures kwalitatief nog wel invullen, maar de zoektocht duurt langer. Vooral van jonge nieuwe medewerkers horen we dat onze maatschappelijke impact de doorslag geeft om voor ons te kiezen, dus daar zullen we in onze arbeidsmarktcommunicatie meer op inzetten. Verder willen we medewerkers via een nieuw programma uitdagen om zichzelf te blijven ontwikkelen, waardoor we talent langer aan de BOM hopen te binden.

Samenstelling van de organisatie

Onze medewerkers zijn ons belangrijkste kapitaal. Ieder van hen levert vanuit zijn of haar kennis, kunde en contacten een onmisbare bijdrage aan de impact die we realiseren voor Brabant. De onderstaande tabel biedt inzicht in de samenstelling van ons personeelsbestand.

	2017	2016
Gemiddeld aantal FTE's	74	74
Aantal medewerkers per jaareinde	82	85
waarvan vrouw	29	33
waarvan man	53	52
waarvan tijdelijk	12	8
waarvan vast	70	77
waarvan full-time	50	55
waarvan part-time	32	30
Aantal vacatures per jaareinde	17	19
waarvan vervanging	12	9
waarvan uitbreiding	5	13

8 Financiële ontwikkelingen

Resultaat deelnemingen	2017	2016
	€	€
BOM Vastgoed B.V.	50.000	0
BOM Business Development & Foreign Investments B.V.	0	-705.501
BOM Bedrijfslocaties B.V.	-742.199	-1.130.260
BOM Capital I B.V.	1.713.769	-1.084.089
OLSP Holding B.V.	1.886.082	950.775
Innovatiefonds Brabant B.V.	0	0
Energiefonds Brabant B.V.	0	0
Breedbandfonds Brabant B.V.	0	0
BOM Capital II B.V.	0	0
	2.907.652	-1.969.075
Correctie aansluitingsverschil 2016:		
BOM Business Development & Foreign Investments B.V.	-58.566	0
	2.849.086	-1.969.075
Aandeel derden in het resultaat deelnemingen:		
BOM Capital I B.V.	-855.171	540.960
BOM Business Development & Foreign Investments B.V.	0	90.892
	1.993.915	-1.337.223

Resultaat 2017

BOM Holding BV heeft 2017 afgesloten met een positief geconsolideerd resultaat voor aandeel derden van € 2.849.086 vergeleken met een negatief resultaat van € 1.969.075 in het voorgaande jaar. In 2017 worden de financiële resultaten in belangrijke mate beïnvloed door een aantal factoren die we hieronder toelichten.

De resultaten van BOM Capital I B.V en BOM Business Development & Foreign Investments (BD&FI) B.V. tellen in eerste instantie voor 100% mee in de cijfers van BOM Holding. Vervolgens vindt een correctie plaats voor het 49,9% belang dat de Staat der Nederlanden in deze vennootschappen houdt ('aandeel derden'). Het geconsolideerde nettoresultaat van BOM Holding BV bedroeg € 1.993.915 positief, vergeleken met een verlies van € 1.337.223 in 2016.

Financiële impact 2017

Met haar activiteiten wil de BOM een duurzame bijdrage leveren aan de Brabantse economie. Wij sturen op economische, maatschappelijke én financiële impact. Zoals uit onze jaarcijfers is af te leiden, geven we op drie manieren invulling aan onze financiële impact voor Brabant:

1. Waardegroei. Wij ondersteunen de ontwikkel- en innovatieactiviteiten van onze portfolio-bedrijven onder andere door te investeren. Deze investeringen zijn gericht op het ondersteunen van waardegroei. Voor de investeringsportfolio van Brabant Ventures - met ondernemingen die gedurende heel 2017 werden ondersteund -

bedraagt de autonome groei van de economische waarde (fair market value) 12% tot zo'n € 76,8 miljoen.

2. Investeringsvermogen. De BOM heeft de beschikking over een investeringsvermogen van circa € 265 miljoen verdeeld over diverse fondsen. Dit fondsvermogen wordt volgens afspraak aangewend om risicovolle investeringen te doen alsook om de kosten voor het fondsmanagement te dragen. In 2017 is het beschikbare fondsvermogen licht gestegen met 2% tot zo'n € 290 miljoen.
3. Voldoen aan kostenafspraken. De bedrijfskosten van de BOM worden gefinancierd uit jaarlijkse subsidiebijdragen en via dekking vanuit fondsafspraken waarvoor kostenlimieten zijn afgesproken. In 2017 is 93% van de begrote exploitatiekosten van zo'n € 13,1 mln gerealiseerd. Daarnaast blijven de fondskosten voor alle investeringsfondsen binnen de overeengekomen kostenplafonds. Op basis hiervan kan worden vastgesteld dat de BOM voldoet aan de gemaakte kostenafspraken.

Toelichting belangrijkste aandachtspunten

Deconsolidatie OLSP Holding B.V.

Sinds de start in 2012 is BOM Holding B.V. zeer actief geweest met de ontwikkeling van haar 100% deelneming OLSP Holding B.V. (Pivot Park). Eind 2016/begin 2017 is overstemming bereikt met de overige partners over een geactualiseerd businessplan met aanvullende financiering. Hierin is geen rol meer voorzien voor de BOM als aandeelhouder. Daarom hebben we de aandelen medio 2017 overgedragen aan de provincie Noord-Brabant.

De hieruit voortvloeiende deconsolidatie van OLSP Holding B.V. zorgt op balansniveau voor flinke verschillen tussen de vergelijkende cijfers 2017 en 2016. Vooral de posten vorderingen (-/- € 8,1 miljoen), langlopende schulden (-/- € 9,2 miljoen) en kortlopende schulden (-/- € 4,7 miljoen) laten materiële wijzigingen zien.

Daarnaast was ultimo 2016 een voorziening getroffen voor de negatieve waarde van de deelneming OLSP Holding B.V. Na correctie voor het positieve resultaat van OLSP Holding B.V. in het eerste halfjaar van 2017 en daadwerkelijke vervreemding van de aandelen, leidt de vrijval van de voorziening op OLSP Holding B.V. tot een positieve bijdrage aan het resultaat van circa € 1,6 miljoen. De exploitatieresultaten OLSP Holding B.V. voor de eerste helft van 2017 zijn meegenomen in de geconsolideerde cijfers van BOM Holding. Dit heeft geleid tot een positief exploitatieresultaat van € 275.526 voor de eerste helft van 2017 vergeleken met een positief resultaat van € 950.775 voor heel 2016.

Schattingswijziging waardering participaties in ondernemingen

BOM Brabant Ventures waardeert haar investeringsportfolio twee keer per jaar op basis van de ontwikkelingen bij de ondernemingen in portefeuille. Vanaf 2017 gebruikt de BOM hiervoor een fair value model, hetgeen gebruikelijk is in de investeringsmarkt (de IPEV Guidelines). Het fair value model hanteert als uitkomst de marktprijs (bij een recente investering, multiples of notering aan beurs) of een geschatte waarde die wordt berekend door weging van het aanwezige potentieel in relatie tot de aanwezige risico's (Netto Contante Waarde).

Deze schattingswijziging zorgt voor een eenmalige verhoging van de boekwaarde van participaties in ondernemingen van in totaal € 6,5 miljoen doordat de uitgangspunten bij fair value waardering anders zijn dan bij het eerder toegepaste risicomodel.

Het totale niveau van voorzieningen van Brabant Ventures (exclusief ic-verhouding) kwam door de aanpassingen in 2017 uit op 33% van het totaal geïnvesteerd vermogen, vergeleken met 48% in 2016. Het geïnvesteerd vermogen ultimo 2017 is per saldo vergelijkbaar gebleven (€ 67,3 miljoen) doordat naast € 15,5 miljoen aan nieuwe of vervolginvesteringen ook enkele desinvesteringen plaatsvonden en faillissementen werden afgewikkeld (-/- € 16,4 miljoen). De 'fair market value' van de investeringsportefeuille van Brabant Ventures is in 2017 gestegen met 14% naar € 96 miljoen.

Wijziging investeringsopdracht en bekostiging BOM Bedrijfslocaties B.V.

In overleg met de provincie Noord-Brabant zijn in 2016 al organisatorische maatregelen genomen op de aanpassing van de BHB-investeringsopdracht. In 2017 is deze aanpassing formeel afgerond middels een aangepaste beheeropdracht, de overdracht van vier projecten en de uitkering van een deel van de agioreserve (€ 10,4 miljoen).

Daarnaast is de wijze van bekostiging van de bedrijfslocatie-activiteiten gewijzigd. Tot 2017 werden de procesmanagementactiviteiten gefinancierd vanuit een jaarlijks subsidiebudget (2016: € 1,2 miljoen). Vanaf 2017 komen deze kosten direct ten laste van het fondsvermogen BHB (agio).

Toelichting resultaten algemeen

Resultaat BOM Business Development & Foreign Investments

Het grootste deel van de innovatiestimulerings- en ontwikkelactiviteiten worden uitgeoefend via BOM Business Development & Foreign Investments B.V. Het resultaat van deze vennootschap over 2017 bedroeg € 0 terwijl 2016 een negatief resultaat van € 764.067 liet zien als gevolg van de herclassificatie van de risico-egaliseringsreserve. Van het voorlopige subsidiebedrag voor 2017 is € 637.223 niet benut. Dit bedrag wordt toegevoegd aan de kortlopende schuld aan beide subsidiënten.

Resultaat Investeringsgerelateerde activiteiten Brabant Ventures

De activiteiten van BOM Brabant Ventures zijn ondergebracht in zeven vennootschappen: BOM Capital I B.V., BOM Capital II B.V., Life Sciences & Health Fund B.V., Biobased Brabant Fonds B.V., Innovatiefonds Brabant B.V., het Spin-off Fonds Brabant B.V. en het Technostarters Spin-Off Fonds B.V.

BOM Capital-I heeft in 2017 een positief resultaat gerealiseerd van € 1.713.769 ten opzichte van een resultaat van € 1.084.089 negatief in 2016. Voor de overige fondsen zijn in 2015 aanvullende afspraken op de geldleningen overeengekomen. In de vennootschappelijke presentatie van de jaarcijfers leidt dit tot een zogenaamd nulresultaat. De leningen aan deze vennootschappen zijn in 2017 met € 1.809.742 opgewaardeerd voor dekking fondskosten en participatieresultaten. In 2016 bedroeg deze afwaardering € 6.180.016.

De VPB last voor de fiscale eenheid BOM Capital I bedraagt € 205.778 bestaande uit een bate in BOM Capital I van € 238.637 en een vpb last in BOM Life Sciences & Health Fund van € 444.415.

Resultaat Projectgerelateerde activiteiten

Binnen de BOM zijn drie ondernemingen actief op het gebied van projectgerelateerde activiteiten: BOM Bedrijfslocaties B.V., Energiefonds Brabant B.V. en Breedbandfonds Brabant B.V. Het resultaat van BOM Bedrijfslocaties B.V. kwam in 2017 uit op € 742.199 negatief (inclusief resultaat deelnemingen) vergeleken met een negatief resultaat van € 1.130.260 in 2016. Dit lagere verlies heeft vooral te maken met het lagere activiteiten- en kostenniveau van de aangepaste BHB-investeringsopdracht. Anderzijds zorgt het wegvallen van de jaarlijkse subsidiebekostiging voor verzwaring van de kostendruk op het fondsvermogen en het jaarlijkse exploitatieresultaat.

Voor de ondernemingen Energiefonds Brabant B.V. en Breedbandfonds Brabant B.V. zijn in 2015 aanvullende afspraken op de geldleningen overeengekomen, wat vennootschappelijk tot de presentatie van een nulresultaat leidt. De leningen aan beide vennootschappen zijn in 2017 met respectievelijk € 684.067 (Energiefonds) afgewaardeerd en € 70.048 (Breedbandfonds) opgewaardeerd voor dekking fondskosten en participatieresultaten. In 2016 bedroeg deze afwaardering respectievelijk € 760.330 (Energiefonds) en € 342.058 (Breedbandfonds).

Overige resultaten

Tot besluit bedroegen de resultaten van BOM Vastgoed B.V. in 2017 € 50.000 (2016: nihil). Aangezien het bedrijfspand volledig in gebruik is bij de BOM-organisatie, worden alle vastgoed gerelateerde kosten in eerste aanleg ten laste van BOM Vastgoed B.V. gebracht. Aansluitend worden deze kosten als onderdeel van de shared services integraal doorbelast aan de ondernemingen binnen de BOM-groep. Het positieve resultaat wordt veroorzaakt door de aanvullende bijdrage aan de aflossing op de externe hypotheek die sinds medio 2017 een periodieke aflossingsverplichting kent.

9 Algemene vooruitzichten

De wereld is volop in beweging. Of het nu gaat om digitalisering, verduurzaming of internationalisering, de ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op. De kampioenen van morgen zijn de bedrijven die zich snel en flexibel kunnen aanpassen aan de snel veranderende economische, sociale en technologische realiteit. Tegelijkertijd lijkt de mondiale economische groei aan te houden. De provincie Noord-Brabant behoort met een verwachte groei van 3,2% in 2018 tot de voorhoede in Nederland⁵. Deze groei biedt volop kansen in zowel binnen- als buitenland. Voor bedrijven is het zaak om deze kansen tijdig te signaleren en te verzilveren.

Signaalfunctie beter organiseren

Deze dynamische context vraagt om een slagvaardige ontwikkelingsmaatschappij die samen met partners werkt aan een veerkrachtig economisch systeem dat voortdurend innovatie uitlokt en groei bevordert. Een goed georganiseerde signaalfunctie is daarvoor van cruciaal belang. Dat betekent dat we onze kennis en contacten met bedrijven en kennisinstellingen moeten gebruiken om trends vroegtijdig te signaleren, kansen af te wegen en op basis daarvan een goede inschatting te maken van toekomstige ontwikkelingen.

Deze taak ligt niet alleen bij Ecosysteemontwikkeling want ook de andere klantsegmenten hebben voortdurend contact met ondernemingen en overige stakeholders. Door onze kennis en contacten te bundelen, kunnen we een gidsfunctie vervullen binnen het Brabantse innovatie-ecosysteem. Zo zijn we bijvoorbeeld beter in staat om een inhoudelijke bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het nieuwe economische programma voor Brabant, die in 2018 begint.

Impact inzichtelijk maken

In 2018 werken we verder aan onze ambitie om de impact van ons werk inzichtelijker te maken. Het dashboard, dat vanaf eind 2017 op onze website staat, laat zien hoe we presteren ten opzichte van onze belangrijkste ambities: het aantal bedrijven dat we ondersteunen, geïnvesteerd vermogen, nieuw gecreëerde werkgelegenheid en gerealiseerde CO2-reductie. In 2018 voegen we hier klanttevredenheid aan toe, en we blijven zoeken naar nieuwe indicatoren waarmee we onze impact voor Brabant nog beter kunnen meten.

Doorontwikkeling van de klantsegmenten

Wij zijn ervan overtuigd dat ondernemingen de sleutel houden tot een sterke, duurzame en toekomstbestendige economie. Daarom hebben we er in onze nieuwe meerjarenstrategie voor gekozen om onze dienstverlening vooral te richten op Brabantse mkb-bedrijven, duurzame energieprojecten en buitenlandse ondernemingen (die zich willen vestigen) in Brabant. In 2018 komt daar een vierde klantsegment bij: International Trade, dat tot dusver deel uitmaakte van Foreign Investments. Samen met onze partners binnen Trade & Innovatie NL willen we via dit klantsegment ondersteuning bieden aan Brabantse bedrijven met internationale ambities, ook als ze niet in onze portfolio zitten.

5 Bron: ING https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/jouw-provincie/vooruitzichten-regios/regios/noord_brabant.html

Ook gaan we verder met de uitwerking van de proposities voor zowel de bestaande klantsegmenten als voor International Trade. Dit gaat bijdragen aan een duidelijkere profilering, zodat klanten beter begrijpen waarvoor ze bij de BOM terecht kunnen en op welke manier we de behoefte van de klant kunnen invullen. Hierop ontwikkelen we ook in 2018 nieuwe diensten zoals het market readiness programma (zie paragraaf 6.4), waarbij we zoveel mogelijk de aansluiting zoeken bij externe partners.

Zelforganiserende teams

In 2017 hebben we bewust gekozen voor een transitie naar een marktgerichte structuur (zie ook paragraaf 5.5). Onze cellenstructuur is geen statisch geheel. Het is een organisch systeem dat zich voortdurend aanpast aan veranderende omstandigheden en behoeften. De vraag uit de markt is altijd leidend, en op basis daarvan kunnen cellen zich delen zodat tijdelijke teams kunnen ontstaan met de juiste competenties voor de onderhavige opdracht.

Hierin passen ook de zelforganiserende teams; een manier van organiseren waar we eind 2017 mee zijn gestart om te implementeren. In 2018 geven we hier verdere invulling aan, zodat onze mensen in wisselende teams en vanuit een grotere autonomie hun speelveld beter kunnen bedienen. Zo helpen we bedrijven en duurzaamheidsprojecten sneller te groeien, zodat zij kunnen bijdragen aan de duurzame versterking van de Brabantse economie.

10 Risicomanagement

De BOM maakt in haar taakuitvoering als ontwikkelingsmaatschappij een bewuste afweging tussen de realisatie van strategische doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen. Daarmee streven we naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering en vergroten we de kans op verwezenlijking van onze missie.

De kern van ons risicomanagement is dat directie en management verantwoordelijk zijn voor het identificeren van significante risico's, het bewaken van de realisatie van doelstellingen en de naleving van relevante wet- en regelgeving. Daarin is het de verantwoordelijkheid van de directie om te bepalen wat daarbij maximaal acceptabel is (de zogenoemde risicoacceptatie). Voor 2017 is de directie van mening dat geen materiële wijzigingen in de risicobereidheid aan de orde zijn voor de relevante risicocategorieën. Hieronder geven we de risicobereidheid aan per risicocategorie.

Risicocategorie	Risicoacceptatie	Toelichting
Strategisch	Gematigd	De BOM is bereid gematigde risico's te nemen bij het nastreven van haar ambities. We zoeken steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risicobereidheid) en onze economische ambities (hogere risicobereidheid).
Operationeel	Gematigd	De BOM ondersteunt (buitenlandse) ondernemingen bij het innoveren van hun producten, diensten of marktpositie. We streven naar een beperking van de risico's die deze ondersteuning in gevaar kunnen brengen.
Financieel	Gematigd	Vanuit financieel perspectief is de BOM actief op het gebied van risicofinanciering. Tegelijkertijd streeft zij naar een solide financiële positie om haar investeringsbijdrage aan Brabant ook in de toekomst te kunnen blijven leveren. Op dit vlak zoeken we steeds de balans tussen onze financieringsfunctie (matige tot hoge risicobereidheid) en onze exploitatiefunctie (lage risicobereidheid).
Compliance	Nul	Als publieke uitvoeringsorganisatie dient de BOM zich te houden aan geldende wet- en regelgeving, vooral op het gebied van publiek recht, staatssteun en publieke financiering. Wij willen en kunnen ons hierin geen risico's veroorloven.

Meest relevante risico's in 2017

In het onderstaande overzicht beschrijven we de meest relevante risico's die in 2017 BOM -breed van toepassing waren, alsmede de beheers- en verbetermaatregelen die zijn voorbereid of doorgevoerd. De monitoring van deze kernrisico's vormt een vast onderdeel van de bestuurs- en directieagenda van de BOM.

Kernrisico	Beheersmaatregelen
Reputatieschade (strategisch risico) – toegenomen. Reputatieschade heeft invloed op het draagvlak voor de BOM in algemene zin. Daarnaast kan het er tevens toe leiden dat de BOM in de markt en door potentiële partners onvoldoende wordt (h)erkend als een relevante partij. Gezien het nieuwe mjp is het cruciaal dat de aangepaste opdracht en ambities van de BOM ook zo worden ervaren door de diverse stakeholders. De positieve, economische omstandigheden en onze hoge ambities bieden legio mogelijkheden om onze bijdrage te leveren. Door niet duidelijk focus te houden en consistent keuzes te blijven maken, lopen de beeldvorming over en draagvlak voor de BOM als groeiversneller verhoogd risico.	• Proactieve communicatie over actuele BOM-positionering • Actieve imagomonitoring (social) media en website
Pivot Park (strategisch risico) – afgenomen. Pivot Park is als lifesciencescampus een strategische plek voor diverse startende ondernemingen in deze sector. Na een intensieve heronderhandeling over zowel de strategische ambities als de financiering hiervan zijn medio 2017 de aandelen overgedragen aan de provincie. Door deze overdracht van aandelen is dit strategische risico in 2017 afgenomen en vanaf 2018 voor de BOM niet mee opportuur.	• Formele overdracht van aandeelhouders-verantwoordelijkheid zonder restrisico's voor de BOM
Investeringsfocus (financieel risico) – toegenomen. Als 'vroegefasefinancier' bewaken we nadrukkelijk de balans tussen maatschappelijk en financieel rendement. Het ontbreken van voldoende geschikte participatiemogelijkheden brengt de investeringsopdracht en de revolverendheid van de fondsen in gevaar en belemmert de zichtbaarheid van de BOM in de financieringsketen. De toegenomen investerings- en risicobereidheid van marktpartijen (zie ook paragraaf 6.4) zet extra druk op het bewaken van een juiste balans tussen maatschappelijk en financieel rendement als kern van onze investeringsfocus.	• Actieve acquisitie-aanpak • Actieve dealflow-aanpak • Actieve fonds- en portefeuillemonitoring
Procesbeheersing (operationeel/compliance risico) – toegenomen. Voor een organisatie in transitie met forse financiële verantwoordelijkheden zijn interne procesbeheersing en een adequate processtructuur van belang. Indien BOM-professionals onterecht materiële en financiële verplichtingen aangaan, kan dit de realisatie van de BOM-strategie en een rechtmatige inzet van beschikbare middelen in gevaar brengen. De aangepaste manier van werken (agile) waarbij zelforganiserende teams een ruimer mandaat krijgen, vergt een cultuuromslag. De juiste balans tussen formele controls en teamdoelstellingen, dient hierbij te worden bewaakt.	• Periodiek monitoren (financiële) beheerskaders • Periodiek toetsen interne mandatering • Actualiseren overlegstructuur
Human Capital (operationeel risico) – toegenomen. Het niet voldoende beschikbaar zijn en blijven van geschikte en gemotiveerde kandidaten en het onvoldoende kunnen binden van gekwalificeerde medewerkers brengt de kwaliteit en continuïteit van onze dienstverlening in gevaar. De beoogde cultuuromslag vraagt soms om andere competenties van onze (nieuwe) medewerkers. In de huidige, krappere arbeidsmarkt is het lastiger om de juiste kandidaten aan te kunnen trekken en blijken BOM medewerkers aantrekkelijk voor andere organisaties.	• Actieve sturing op competentie-management- en ontwikkeling • Teamontwikkeling • Werving & selectie • Talentontwikkeling
IT en data security (operationeel /compliance risico). De vernieuwde digitale werkomgeving als onderdeel van ons huisvestingsconcept ondersteunt medewerkers op vernieuwende wijze in hun werkzaamheden. Het niet op juiste en integere wijze omgaan met de kennis en informatie die wordt verzameld, bewerkt en opgeslagen brengt zowel de kwaliteit van onze dienstverlening als de reputatie van de BOM in gevaar.	• Eenduidig informatie-beveiligingsbeleid • Actueel user- en autorisatiebeheer • Stringent back-up-en recoverybeleid

Voor 2018 gaan we – gezien de actualisering van de kernprocessen – na of voor de nieuw gecreëerde klantsegmenten aanvullende risico's gelden. Als dat het geval is, dan zullen deze risico's als vast onderdeel in de periodieke managementcyclus worden gemonitord.

Gezien de aanscherping van wet- en regelgeving op het gebied van IT-security, privacy en bescherming van data – en onze ambitie om in toenemende mate kennis en data te delen – zal IT-security hier in ieder geval een rol in spelen.

Financiële instrumenten en risico's

Ter uitvoering van de verschillende opdrachten op het gebied van fondsmanagement beschikt de BOM over een substantieel fondsvermogen. Dit fondsvermogen wordt op afroep ter beschikking gesteld aan de BOM. Kaders en richtlijnen voor de omgang met beschikbaar gestelde liquiditeiten zijn opgenomen in een treasury-statuuut. Conform dit statuut mogen voor het optimaliseren van renteopbrengsten op tijdelijk overtollige kasgelden alleen defensieve financiële instrumenten worden aangegaan. In 2017 maakten we uitsluitend gebruik van deposito's en spaarrekeningen.

Gezien het rentebeleid van beide huisbankiers zijn we in 2017 samen met de provincie Noord-Brabant nagegaan op welke wijze hier een doelmatige oplossing voor kan worden gevonden. Eind 2017 hebben we er – in afstemming met aandeelhouders – voor gekozen om een belangrijk deel van de vrije liquide ruimte tijdelijk onder te brengen in een rekening-courant faciliteit bij de provincie. Hiermee vermijden we rentelasten op overtollige kasgelden.

In beginsel voert de BOM haar operationele en financieringsactiviteiten uitsluitend uit in Nederland en de Europese Unie. Zodoende lopen we in onze reguliere activiteiten nauwelijks valutarisico's. Eventuele dollarontvangsten uit twee eerdere vervreemdingstransacties (2015) worden volgens het geldende treasury-statuuut automatisch omgezet naar eurobedragen. Eind 2017 heeft dit opnieuw plaatsgevonden voor een bedrag van 26,5 miljoen dollar.

De in 2015 verkregen effecten (Amerikaanse beursgenoteerde onderneming) zijn na het verlopen van de lock-up-periode, in overleg met de provincie, aangehouden vanwege de materieel lagere beurskoers. In 2017 leidde zowel de ontwikkeling van de beurskoers als de euro-dollar-koers tot een verdere verslechtering van de mogelijke opbrengsten. Ook in 2018 blijven we actief monitoren of en wanneer de effecten via een gecontroleerde verkoop liquide kunnen worden gemaakt. Om de opbrengsten te optimaliseren, zullen we hierbij een afweging maken tussen de voorziene koersontwikkeling en het te lopen (beurs)koersrisico.

De BOM loopt renterisico's op de boekwaarde van haar investeringen (inbaarheid rente op verstrekte leningen). Verder loopt de BOM projectrisico's in Europese subsidieprojecten waarin zij deelneemt als penvoerder of projectdeelnemer. Deze risico's hebben vooral betrekking op het mogelijk niet voldoen aan administratieve subsidiebepalingen, waardoor gemaakte kosten alsnog niet worden vergoed. Binnen de administratieve organisatie van de BOM kennen deze Europese projecten een specifiek beheerskader.

Liquiditeiten en deposito's en spaarrekeningen zijn ondergebracht bij Nederlandse banken die onder toezicht staan van De Nederlandsche Bank en die minimaal een 'stable outlook' kennen.

11 Corporate governance

Voor de uitvoering van de publieke taakstelling zet de BOM publieke middelen in. Als ondernemingsbestuur zien wij een professionele vormgeving van de verhoudingen tussen bestuur, toezichthouders, aandeelhouders en overige belanghebbenden als een randvoorwaarde. Hoewel de Nederlandse Corporate Governance Code (de 'Code') primair op beursgenoteerde vennootschappen van toepassing is, hanteert de BOM de in de Code opgenomen bestpracticebepalingen als leidraad. In dit hoofdstuk gaan we in op de bepalingen die voor de BOM relevant en praktisch toepasbaar zijn.

Goed ondernemingsbestuur vraagt onderhoud, zeker in tijden waarin de organisatie zelf ook in ontwikkeling is. Medio 2018 leggen we de beoogde aanpassing van ons organisatie- en besturingsmodel ter besluitvorming voor aan de aandeelhouders. Daarbij zullen ook de bestaande, interne reglementen worden geëvalueerd en - indien nodig - herzien.

Hieronder geven we - per hoofdstuk van de Code - een overzicht van de algemene principes en de belangrijkste wijzigingen, dan wel afwijkingen in 2017.

Bestuur en bezoldiging

Het bestuur van BOM Holding B.V. bestaat statutair uit een algemeen directeur en een financieel & operationeel directeur. Binnen het bestuur is formeel sprake van een collegiaal bestuur waarbij het bestuursreglement en de overige onderliggende interne reglementen toezien op een nadere verdeling van de taakstelling en mandatering van de twee bestuurders.

Tot 1 april 2017 was de algemeen directeur van BOM Holding B.V. tevens voorzitter van de 'one tier board' van 100%-deelneming OLSP Holding B.V. Bij de formele besluitvorming door het bestuur van BOM Holding B.V. over de herfinanciering en vervreemding van de aandelen OLSP Holding B.V. - en andere zaken die betrekking hebben op OLSP Holding - heeft te allen tijde voorafgaand afstemming plaatsgevonden met de voorzitter van de rvc.

Beide bestuurders hebben - in afwijking van de Code - een contract voor onbepaalde tijd. De raad van commissarissen heeft de beloning vastgesteld en de remuneratiecommissie voert jaarlijks met beide bestuurders overleg over het functioneren van de organisatie en hun bijdrage hieraan. Hierbij worden met zowel het collegiaal bestuur als de individuele bestuursleden doelstellingen overeengekomen.

Sinds 2016 is vastgesteld dat de publicatieplicht zoals opgenomen in de Wet Normering Topinkomens (WNT-II) van toepassing is op de bezoldiging van beide bestuurders en de toezichthouders van BOM Holding B.V. Ten aanzien van de bezoldiging van de financieel & operationeel directeur en voor de toezichthouders geldt dat deze passend zijn binnen de wettelijke kaders van de WNT en het bezoldigingsbeleid zoals dit door de aandeelhouder is vastgesteld. De bezoldigingsafspraken met de algemeen directeur dateren van voor 2013 (inwerkingtreding WNT). Deze afspraken vielen binnen de grenzen van de WNT-I-norm, maar passen niet binnen de actuele kaders van WNT-II. In 2016 is het overgangsrecht naar WNT-II in werking getreden voor de overgangstermijn van vier jaar, met behoud van bezoldiging. Vanaf 2020 moet in drie jaar tijd een gefaseerde afbouw plaatsvinden. Ten aanzien van de overige arbeidsvoorwaarden van beide bestuurders worden de bepalingen in het personeelsreglement van de BOM gehanteerd. De

bestuurders kennen geen variabele beloning of vormen van prestatietoelagen. De jaarrekening bevat nadere verantwoordingsinformatie, zoals door de WNT vereist.

Toezichtstructuur (raad van commissarissen)

Voor zowel de rvc als de onderliggende investeringscommissies zijn specifieke reglementen vastgesteld waarin de taakverdeling en mandaten zijn benoemd. Met betrekking tot de taak en werkwijze van de rvc en de commissies (audit en remuneratie) worden de relevante bepalingen uit de Code nageleefd. Het rvc-reglement is opgesteld met inachtneming van de statuten van de vennootschap.

De bepalingen betreffende het toezicht van de rvc op de raad van bestuur worden geëffectueerd in de reguliere raadsvergaderingen. Tevens wordt voldaan aan de diverse bepalingen op het gebied van de deskundigheid en samenstelling van de raad: de gewenste deskundigheid, waaronder financiële expertise, is aanwezig.

Werkzaamheden rvc en onderliggende commissies in 2017

De raad heeft in 2017 in totaal negen keer vergaderd met het bestuur van de BOM. Tijdens de vergaderingen kwam een aantal vaste onderwerpen aan de orde zoals de strategie, de voortgang van het meerjarenbeleid, de organisatie en procesvoering, de vermogenspositie van de BOM en de algehele performance van de vennootschappen. In 2017 is specifiek aandacht gegeven aan de operationalisering en implementatievoortgang van het nieuwe meerjarenplan en de hieruit voortvloeiende gevolgen voor de organisatiecultuur.

Investeringsvoorstellen van BOM Brabant Ventures en BOM Renewable Energy worden volgens het investeringsreglement bij bedragen boven de € 2,5 miljoen voor akkoord aangeboden aan de rvc. De rvc heeft in 2017 akkoord gegeven op drie investeringsvoorstellen: een maal voor Brabant Ventures en twee maal voor Renewable Energy.

Het jaarlijkse overleg van de rvc met het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Noord-Brabant over de algehele voortgang van de BOM heeft begin 2017 plaatsgevonden. Speciaal aandachtspunt hierin was het nieuwe meerjarenplan en de ambities die hierin zijn uitgewerkt. Deze ambities zijn afgestemd op de toekomstige prioriteiten voor het economische beleid van de provincie.

Tevens heeft de rvc een keer overleg gevoerd met de ondernemingsraad waarbij zowel de samenwerking met zowel het bestuur als de achterban aan de orde zijn geweest alsook de voortgang van de strategie-implementatie en het daaraan gekoppelde transitieproces.

De remuneratiecommissie is in 2017 tweemaal bijeengekomen om de doelen, resultaten en de performance van de raad van bestuur door te nemen. De auditcommissie is in 2017 in haar nieuwe samenstelling een keer op commissieniveau bij elkaar geweest (deels in aanwezigheid van de accountant). In deze bijeenkomsten zijn de hoofdlijnen van het financieel beleid besproken, alsmede de kwaliteit van de interne, financiële beheersing en zaken als het activiteitenplan 2018 en de daarbij behorende begroting. In overleg met de bestuurders is in het voorjaar van 2017 besloten om de bijeenkomst van de

auditcommissie onderdeel te laten zijn van de rvc-vergadering. Tot besluit heeft de rvc in 2017 één keer overleg gevoerd met vertegenwoordigers van beide investeringscommissies.

Conform het in 2013 ingestelde rvc-reglement besprak de rvc in 2017 - buiten de aanwezigheid van de raad van bestuur van de BOM - zowel zijn eigen functioneren (en de gewenste competenties) als dat van de individuele commissarissen en het bestuur. De rvc is zo samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Deelnemers	Frequentie	Onderwerpen
Rvc	9	Strategie, meerjarenbeleid, organisatie en cultuur, procesvoering, vermogenspositie en algehele performance van de vennootschappen. Op drie investeringsvoorstellen en de mandateringsregeling is akkoord gegeven
Rvc - GS	1	Prioriteiten voor economische structuur van Brabant, achtergronden nieuwe meerjarenstrategie
Rvc - OR	1	Voortgang transitieplan, cultuurverandering, beleving van medewerkers van transitieprogramma, kwaliteit van overleg
Remuneratie	2	Doelen en performance van bestuur
Benoeming	0	Geen specifieke bestuurlijke benoemingen
Audit	1	Hoofdpijnen financieel beleid
		Beoordeling activiteitenplan/jaarbegroting 2018
Rvc - IC	1	Voortgang investeringsfondsen, organisatie en procesvoering investeringsproces, ervaringen investeringscommissies

Ontwikkelingen samenstelling rvc

Op verzoek van de aandeelhouder heeft de remuneratiecommissie de wervingsopdracht voor twee nieuwe rvc-leden begeleid. Met ondersteuning van een extern bureau is gezocht naar een vrouwelijke kandidaat met een financiële achtergrond en uitgebreide bedrijfservaring. De benoeming van mevrouw Mac Gillavry vond plaats tijdens de vergadering van aandeelhouders in mei 2017.

In lijn met het rooster van aftreden trad in het najaar van 2017 de heer Hommen af als president-commissaris. Medio 2017 vond de zoektocht plaats naar een nieuw kandidaat-lid met een uitgebreide bedrijfsachtergrond en bij voorkeur financiële ervaring. Daarop volgde per 1 oktober 2017 de benoeming van de heer Slaats. De heer Penning de Vries heeft – met goedkeuring van de aandeelhouder – de rol van president-commissaris overgenomen van de heer Hommen.

In onderling overleg is in 2017 het rooster van aftreden geactualiseerd. Vanwege de aflopende termijn van de heer Hoefsloot zal in 2018 na afstemming met de aandeelhouder de werving van een nieuw lid voor de raad van start gaan.

Adviesstructuur (investeringscommissies)

De BOM kent twee investeringscommissies die specifiek advies uitbrengen over de investeringsvoorstellen: IC Capital voor investeringen in bedrijven en IC Projects voor investeringen in duurzaamheids- of herstructureringsprojecten. Met betrekking tot de

taak en werkwijze van de beide investeringscommissies (IC's) wordt zoveel mogelijk gehandeld naar de in de Code opgenomen bestpracticebepalingen. Beide IC-reglementen zijn opgesteld met inachtneming van de statuten en de overige interne reglementen van de betreffende vennootschappen. Bij de samenstelling van beide commissies is nadrukkelijk rekening gehouden met een brede afspiegeling van de vereiste deskundigheid. In 2017 is het aantal leden van IC Projects verkleind vanwege de inkrimping van de herstructureringsopdracht (BHB).

Aangaande de onafhankelijkheid van de leden van de investeringscommissies wordt gerespecteerd wat hierover in de Code is vastgelegd. In het IC-reglement is vastgelegd hoe met (mogelijke) belangenverstrengeling moet worden omgegaan. In 2017 heeft zich geen situatie van (mogelijke) belangenverstrengeling voorgedaan.

Algemene vergadering

Betreffende de bevoegdheden van de algemene vergadering (AV) worden in de Code bestpracticebepalingen genoemd die slechts beperkt van toepassing zijn op de situatie bij de BOM.

De BOM is geen beursgenoteerde onderneming, kent geen financieringspreferente aandelen en er wordt niet onderhands geboden op een bedrijfsonderdeel of een deelneming. Ook vindt er geen certificering van aandelen plaats.

Bij de BOM is statutair bepaald dat besluiten slechts genomen kunnen worden indien ten minste de helft van het geplaatste kapitaal ter vergadering vertegenwoordigd is of aan de bepalingen voor besluiten buiten vergadering is voldaan. De bepalingen aangaande de logistiek in de vergadering van aandeelhouders worden gevolgd.

Ook voor wat betreft de informatieverzorging zijn de bepalingen in beperkte mate van toepassing. Het bestuur hecht aan een goede informatieverstrekking en communicatie met de aandeelhouders, die tevens de rol van opdrachtgever/subsidiënt vervullen. In een uitgebreide formele en informele structuur vindt periodiek afstemming plaats op zowel bestuurlijk als managementniveau, met zowel pnb als het ministerie EZK.

Klokkenluidersregeling/vertrouwenspersoon

Bij de BOM is op 1 december 2005 een klokkenluidersregeling in het leven geroepen en sinds 2012 kent de BOM-organisatie een externe vertrouwenspersoon. De klokkenluidersregeling voorziet in de mogelijkheid tot het melden van gesignaleerde misstanden. De externe vertrouwenspersoon is ingesteld om medewerkers in de gelegenheid te stellen om in een veilige omgeving persoonlijke en/of functionele bezwaren bespreekbaar te maken. In 2017 hebben geen meldingen plaatsgevonden van klokkenluiders en zijn geen meldingen door de vertrouwenspersoon ontvangen.

Externe accountant

Ten aanzien van de rol, benoeming, beloning en beoordeling van het functioneren van de externe accountant worden de bepalingen uit de Code nageleefd. Voor het boekjaar 2017 heeft de externe accountant voorafgaand aan de afronding van de

controlewerkzaamheden afstemming gehad met de raad van commissarissen inzake Controlestandaarden 260 (algemene communicatie met toezichthouders) en 265 (communicatie met toezichthouders over misstanden in interne beheersing).

Bevindingen over de administratieve organisatie en interne beheersing zijn opgenomen in de managementletter naar aanleiding van de uitgevoerde interim-controle, waarbij tevens is ingegaan op de status van de in het voorgaand boekjaar gerapporteerde bevindingen.

Het accountantsverslag is besproken in zowel de vergadering van de auditcommissie alsook van de rvc. De externe accountant was aanwezig bij de behandeling van het conceptjaarverslag 2017 in de vergadering van de auditcommissie. De externe accountant rapporteert datgene wat hij met betrekking tot zijn controle van de jaarrekening en de daaraan gerelateerde controles onder de aandacht van de directie en de rvc wil brengen. Tevens heeft de externe accountant op uitnodiging van de aandeelhouders verslag gedaan van zijn bevindingen in de AV.

Verklaring van de raad van commissarissen

De raad van bestuur van de BOM heeft de over het boekjaar 2017 opgemaakte jaarrekening vastgesteld, waarna deze door Mazars Paardekooper Hoffman Accountants N.V is gecontroleerd en voorzien van een goedkeurende verklaring.

De audit commissie heeft de voorlopige geconsolideerde jaarrekening over 2017 besproken met de raad van bestuur in aanwezigheid van de externe accountant in de vergadering van de auditcommissie op 21 maart 2018. In de vergadering van de rvc van 5 april 2018 deed de auditcommissie hiervan verslag en besprak de rvc het concept jaarverslag 2017 met de raad van bestuur.

De rvc stelt de algemene vergadering van aandeelhouders voor om de jaarrekening, bestaande uit de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017 en de geconsolideerde en enkelvoudige resultatenrekening 2017, vast te stellen en het resultaat te verwerken in overeenstemming met het voorstel resultaatbestemming zoals opgenomen in de overige gegevens.

De rvc stelt de algemene vergadering van aandeelhouders tevens voor om de raad van bestuur van de BOM decharge te verlenen voor het gevoerde beleid in het voorbije verslagjaar en de raad van commissarissen voor het gehouden toezicht.

Tilburg, 17 mei 2018

Raad van commissarissen BOM Holding B.V.

René Penning de Vries – *president-commissaris*

Hans Dröge

Guus Hoefsloot

Nancy Mac Gillavry

Ronald Slaats

12 Maatschappelijke sturing en verantwoording

De BOM werkt samen met partners aan de duurzame versterking van de Brabantse economie. Hoewel de BOM ervoor heeft gekozen om geen aparte maatschappelijke strategie op te stellen, staat het realiseren van maatschappelijke impact centraal in onze missie. Daarom hebben we in hoofdstuk 2 van dit jaarverslag een overzicht van de realisatie 2017 uitgewerkt naar onze belangrijkste impactcategorieën.

In dit hoofdstuk beschrijven we kort hoe wij via directe en indirecte sturing streven naar optimalisatie van onze maatschappelijke impact. Dat doen we in de verschillende hoedanigheden zoals die van opdrachtgever, opdrachtnemer, investeerder en samenwerkingspartner (indirect) en in onze rol als gebruiker van goederen en diensten en als werkgever (direct). Tot besluit gaan we in op de gehanteerde rapportagegrondslagen, reikwijdte en controle.

12.1 Indirecte sturing

De BOM als opdrachtnemer

Ons werk richt zich primair op het realiseren van economische en maatschappelijke impact. Zo helpen we bedrijven sneller te groeien, faciliteren we de ontwikkeling van oplossingen voor maatschappelijke opgaven en zorgen we voor economische groei en werkgelegenheid.

De managers van onze business cellen en support cellen zonder direct klantgerelateerde activiteiten zijn verantwoordelijk voor het sturen op maatschappelijke impact binnen hun eigen werkveld. Binnen de klantsegmenten en overige werkvelden hebben we strategische doelen bepaald die zijn afgeleid van het meerjarenplan. De concrete uitwerking van deze doelstellingen is beschreven in het jaarlijkse activiteitenplan. Hierin is een set van kritische prestatie indicatoren (KPI's) opgenomen die de BOM in staat stellen om de prestaties te meten ten opzichte van de gestelde doelen, wat onder andere dient voor interne sturing en externe rapportage. In de paragraaf Managementaanpak is dit nader toegelicht.

De BOM als opdrachtgever

Ter ondersteuning van onze bedrijfsexploitatie kopen we facilitaire en ondersteunende diensten in. In ons inkoopbeleid houden we expliciet rekening met relevante wet- en regelgeving waaraan de BOM als publieke onderneming en 'aanbestedende dienst' moet voldoen.

Als leidende principes hanteert de BOM in haar inkoopbeleid onder meer het stimuleren van innovatie, duurzaamheid en een preferentie voor regionale mkb-leveranciers. In de beoordeling van offertes gaat de BOM in beginsel uit van het criterium 'economisch meest voordelige inschrijving' in plaats van 'laagste prijs'.

Onze inkopen en de daaraan verbonden leveranciersketen hebben slechts een beperkte invloed op economische, milieu en sociale aspecten. Gezien deze beperkte rol als ketenpartner heeft de BOM geen specifiek duurzaamheidsbeleid voor inkopen geformuleerd. Daarnaast zijn in het inkoopproces geen waarborgen ingebouwd om

toeleveranciers met een verhoogd risicoprofiel te identificeren en er wordt niet gemonitord of leveranciers zich aan interne of externe codes houden. Uiteraard proberen wij de uitgangspunten voor duurzaam inkopen bij het inkopen van goederen en diensten adequaat toe te passen.

De BOM als investeerder

Maatschappelijke impact is nauw verweven met onze rol als investeerder. Onze participaties hebben vaak raakvlakken met belangrijke maatschappelijke thema's. Daarnaast beogen we met onze investeringen op toekomstbestendige wijze banen te creëren in Brabant en geven succesvolle investeringen een enorme boost aan de reputatie van Brabant als economische groeiregio. Via Energiefonds Brabant realiseren we ook positieve milieu-impact, zoals CO₂-reductie.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) is structureel verankerd in ons overkoepelende investeringsproces. We gebruiken hiervoor een mvo- en integriteitstoets die een vast deel uitmaakt van het beoordelingsproces van investeringsaanvragen. Verder onderschrijven wij de VN-principes voor verantwoord investeren (PRI). Jaarlijks maken we voor onze investeringsactiviteiten een zogenaamd 'Private RI report' op dat kan worden gezien als een interne beoordeling van de naleving van deze principes.

De BOM als samenwerkingspartner

Ten slotte oefenen we invloed uit via onze samenwerkingsverbanden. We motiveren onze partners om bij de uitvoering van gezamenlijke projecten specifiek aandacht te geven aan de brede duurzaamheidsimpuls (toekomstbestendig, sociaal en maatschappelijk verantwoord). Indien nodig en gewenst brengen we samenwerkingspartners proactief in contact met mvo-specialisten uit ons netwerk.

12.2 Directe sturing

Bij onze eigen bedrijfsactiviteiten wordt via directe sturing en controle bewust aandacht gegeven aan de maatschappelijke en milieuaspecten van ons handelen. Dat doen we in de rol van gebruiker van goederen en diensten, en als werkgever.

De BOM als gebruiker van goederen en diensten

De BOM streeft naar bewustwording en optimalisering van het verbruiksprofiel voor zowel energie, papier, onze afvalstromen alsook van het aantal vliegreizen en gereisde zakelijke kilometers.

Begin 2017 hebben we ons vernieuwde pand in gebruik genomen. Mede dankzij de energiebesparende oplossingen van Oovia (een duurzaam partnership waarin BOM Renewable Energy participeert), is in het najaar van 2017 het BREAAAM duurzaamheidscertificaat ('VERY GOOD') toegekend aan ons pand. In onderstaande tabel is het meerjarig gebruiksprofiel van de BOM opgenomen. Hieruit valt af te leiden dat in 2017 de consumptie van zowel elektriciteit als gas zijn gedaald. Indien dit wordt vertaald

in energieverbruik is een afname van ruim 33% ten opzichte van het verbruik in 2016 zichtbaar. Wij zien hierin een bevestiging voor de keuze voor energiezuinige technologie.

Tevens valt op dat - na de ingebruikname van de vernieuwde ICT-omgeving en het flexibele kantoorconcept - het papierverbruik aanzienlijk is gedaald met zo'n 30%. Wij zien hierin een bevestiging dat de extra fysieke en digitale mogelijkheden om papierloos te kunnen werken, zijn weerslag vindt.

	Nr	Description	Eenheid	2014	2015	2016	2017
CO2 voetprint	Gebouwen						
	1	Consumptie van elektriciteit	kWh	147.605	146.277	110.992	108.189
	2	Consumptie van aardgas	m3	15.414	17.352	15.385	10.570
	Vervoer						
	3	Verbruik lease auto's: diesel	liters	13.136	9.327	8.494	5.770
	4	Verbruik lease auto's: benzine	liters	nvt	nvt	nvt	nvt
	5	Verbruik lease auto's: LPG	liters	nvt	nvt	nvt	nvt
	6a	Vliegkilometers (< 500 km)	kilometers	6.262	3.957	2.181	351
	6b	Vliegkilometers (501-1600 km)	kilometers	30.417	27.813	10.408	4.427
	6c	Vliegkilometers (> 1600 km)	kilometers	494.698	522.611	273.632	373.035
	7	Totaal aantal zakelijk gereden	kilometers	313.462	328.158	346.937	287.922
Afval / papier	Papier						
	8a	Aantal pakken papier ingekocht	Aantal pakken	480	480		
	8b	Gewicht papier per m2	Gram	80	80		
	9	Geproduceerde afdrukken per jaar	Aantal afdrukken			469.087	315.689
	Afval						
	10	Kantoorafval: gemengd	kg	37.632	46.208	48.027	47.208
	11	Kantoorafval: plastic ter recycling aangeboden	kg	6.720	6.720	6.925	6.960
	12	Kantoorafval: papier ter recycling aangeboden	kg	48.048	55.248	52.569	48.268
	Divers						
	13	Aantal m2 kantoorruimte	m2	1.568	1.568	1.568	1.568
	14	Aantal FTE's per 31-12	FTE's	70	77	74	74
Kengetallen							
		Energieverbruik (in MJ)	MJ	1.075.990	1.019.231	1.075.788	724.021
		Energie in MJ per m2 vloeroppervlak	MJ per m2	686	650	686	462
		Energie in MJ per FTE	MJ per FTE	15.393	13.185	13.609	9.738
		Vliegkilometers per FTE	Vliegkm per FTE	7.602	7.172	3.868	5.106
		Zakelijke autokilometers per FTE	Km per FTE	4.484	4.245	4.688	3.891
		Papierverbruik in prints per FTE	prints per FTE			6.339	4.266
		Afval per FTE	Kg per FTE	1.322	1.399	1.453	1.384

Toelichting:

het papierverbruik wordt vanaf 2016 niet meer gerapporteerd op inkoopwaarde maar op daadwerkelijk verbruik.

De BOM als werkgever

De BOM is een mensgerichte organisatie waarin competenties vooropstaan en waarin verbinding met anderen en de ontwikkeling van medewerkers moeten bijdragen aan een goede invulling van de kernopdracht. Dit doen we via ons HR-beleid. Meer informatie daarover is opgenomen in hoofdstuk 7.

Ons HR-beleid is er tevens op gericht om medewerkers een veilige en motiverende werkomgeving te bieden. Het ziekteverzuim bij de BOM laat al een geruim aantal jaren een positief beeld zien. Toch blijft monitoring van groot belang om tijdig signalen van eventuele ongewenste of onveilige situaties te kunnen opvangen. Het ziekteverzuim bij de BOM kwam in 2017 uit op 2,0 % (in 2016 was dit 2,2 %), wat beduidend lager ligt dan het landelijk gemiddelde van 5,0 % in de niet-commerciële dienstverlening (CBS 2017).

De BOM kent geen cao; met alle medewerkers zijn individuele arbeidsovereenkomsten aangegaan. De arbeidsvoorwaarden zijn vastgelegd in een specifiek personeelsreglement, waarbij functie-inschaling en beloning zijn gekoppeld aan het Bezoldigingsbeleid Burgerlijke Rijksambtenaren (BBRA). Dit reglement geldt voor alle medewerkers, inclusief bestuurders, en wordt – indien mogelijk – in afstemming met de ondernemingsraad en onder toezicht van de rvc jaarlijks geactualiseerd. De grootste wijzigingen in 2017 zijn:

- invoering competentie management en de bijbehorende cyclus van beoordelings- en ontwikkelingsgesprekken;
- herziening van een aantal functieprofielen (inclusief functie-inschaling) op basis van de organisatie-aanpassingen die voortvloeien uit de nieuwe mjp strategie en;
- doorvoering arbeidsvoorwaardenaanpassing, waarmee de BOM de loonaanpassingen 2017 voor rijksambtenaren volgt.

In de arbeidsvoorwaardenregeling zijn gedragscodes opgenomen ten aanzien van omgangsvormen, melding (zakelijke) nevenfuncties en het gebruik van ter beschikking gestelde bedrijfsmiddelen. Daarnaast kennen wij een klokkenluiders- en een formele klachtenregeling via een externe vertrouwenspersoon.

Als werkgever vinden wij dat diversiteit en stimulering van mensen met een (mogelijke) afstand tot de arbeidsmarkt bewust dient te worden meegewogen in de beoordeling van de geschiktheid van (nieuwe) medewerkers.

12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle

Rapportagegrondslagen en reikwijdte

In de verantwoording over het gevoerde beleid hanteren wij de rapportagecriteria van het Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards (GRI SRS). Dit zijn wereldwijd geaccepteerde richtlijnen voor het opstellen van (maatschappelijke) jaarverslagen. In bijlage 6 is de zogenaamde *GRI Content Index* opgenomen waarin wordt verduidelijkt op welke wijze de GRI disclosure-vereisten zijn verwerkt in ons jaarverslag.

Voor de materiële onderwerpen zijn voor 2017 nieuwe definities en daarbij behorende KPI's opgesteld (zie ook bijlage 1 - samenhangtabel). De meetmethoden van de bijbehorende KPI's zijn eveneens geactualiseerd ten opzichte van de voorgaande mjp-periode.

De verslaggeving beslaat het gehele kalenderjaar 2017 en betreft BOM Holding en haar groepsmaatschappijen, met uitzondering van OLSP Holding B.V. Het BOM-jaarverslag 2017 wordt gepubliceerd op 24 mei 2018.

Controle

De afdeling Finance & Control is intern verantwoordelijk voor het verzamelen en valideren van de gerapporteerde financiële en niet-financiële gegevens. We hebben de niet-financiële data niet extern laten verifiëren. We presenteren de intern gevalideerde data met een beperkte mate van zekerheid. Dit komt doordat we met name rapporteren over onze eigen activiteiten, terwijl we voor enkele materiële aspecten ook afhankelijk zijn van aanvullende informatie van ketenpartners. Om deze reden zijn we niet in staat om de zekerheid van alle data te waarborgen. Voor de onderwerpen Maatschappelijke Impact en Werkgelegenheid rapporteren we ook gegevens van onze klanten. De maatschappelijke resultaten zijn niet meegenomen in de vaststelling van de beloning van directie en management. Vanaf 2017 rapporteren we via ons dashboard over de cumulatieve voortgang van onze meerjarige impact doelstellingen.

13 Jaarrekening

13.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)

ACTIVA		31 december 2017	31 december 2016
		€	€
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	(1)		
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		0	0
<i>Materiële vaste activa</i>	(2)		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		4.382.798	4.241.369
Machines en installaties		0	693.770
Andere vaste bedrijfsmiddelen		764.900	1.232.481
		5.147.698	6.167.620
<i>Financiële vaste activa</i>	(3)		
Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen voor zover geen groepsmaatschappij		0	0
Andere deelnemingen		125.815	10.441
Overige effecten		69.367.672	55.875.226
		69.493.487	55.885.667
Vlottende activa			
<i>Vorderingen</i>	(4)		
Handelsdebiteuren		366.283	2.517.019
Vorderingen op participanten		196.775	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen		0	416.510
Vorderingen uit hoofde van projecten		0	160.650
Belastingen en premies sociale verzekeringen		101.122	212.465
Overige vorderingen en overlopende activa		1.339.369	27.114.466
		2.003.549	30.421.110
<i>Effecten</i>	(5)		
		1.330.714	2.307.546
<i>Liquide middelen</i>	(6)		
		67.642.899	67.565.782
Totaal		145.618.347	162.347.725

PASSIVA		31 december 2017	31 december 2016
		€	€
Groepsvermogen			
Eigen vermogen	(7)	33.017.792	41.380.378
Aandeel derden	(8)	18.598.694	17.713.342
		51.616.486	59.093.720
Voorzieningen	(9)		
Overige voorzieningen			
Voorziening groot onderhoud		262.916	262.916
Garantievoorziening		335.000	2.085.000
		597.916	2.347.916
Langlopende schulden	(10)		
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen, voor zover geen groepsmaatschappijen		72.816.133	73.500.733
Overige schulden		9.803.116	8.331.915
		82.619.249	81.832.648
Kortlopende schulden	(11)		
Vooruitontvangen vergoedingen		23.750	37.500
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		491.074	3.206.393
Schulden aan groepsmaatschappijen		31.915	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.031.565	808.592
Overige schulden		2.995.269	6.970.823
Overlopende passiva		6.211.123	8.050.133
		10.784.696	19.073.441
Totaal		145.618.347	162.347.725

13.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2017 (na resultaatbestemming)

		2017	2016
		€	€
Netto-omzet	(12)	3.258.989	5.948.660
Overige bedrijfsopbrengsten		9.682.908	11.970.931
Som der bedrijfsopbrengsten		12.941.897	17.919.591
Lonen en salarissen	(13)	8.270.414	10.090.717
Pensioenlasten	(13)	741.865	851.900
Overige sociale lasten	(13)	855.660	903.195
Afschrijvingen op materiële vaste activa	(14)	514.359	516.873
Overige bedrijfskosten	(15)	3.315.939	6.878.252
Som der bedrijfslasten		13.698.237	19.240.937
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		-699.616	1.121.030
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		-89.881	220.771
Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		3.010.418	-1.566.788
Rentelasten en soortgelijke kosten		-109.609	-87.416
Uitkomst der financiële baten en lasten	(16)	2.111.312	-312.403
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		1.354.972	-1.633.749
Vennootschapsbelasting		-205.778	-151.242
Resultaat deelneming / participaties		1.699.892	-184.084
Aandeel derden		-855.171	631.852
Resultaat		1.993.915	-1.337.223

13.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2017

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2017		2016
	€	€	€
Resultaat		1.993.915	-1.337.223
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen (inclusief afschrijvingen desinvesteringen)	-90.100		-1.471.337
Overige waardeveranderingen			
Mutatie voorzieningen	-1.750.000		-47.118
		-1.840.100	-1.518.455
Verandering in werkkapitaal:			
Kortlopende vorderingen	28.417.561		34.479.198
Kortlopende schulden	-8.288.745		3.230.318
		20.128.816	37.709.516
Kasstroom uit bedrijfsuitoefening		20.282.631	34.853.838
Inbreng SOFB / TSOF	0		0
Investerings in participaties	-12.563.294		-14.206.499
Verstrekte leningen en kredieten	-9.149.382		-7.611.608
Investering deelnemingen	0		0
Mutatie voorziening financiële vaste activa	-14.382.758		1.271.221
Afboeking /aflossingen financiële vaste activa	22.487.614		8.059.592
Eliminatie agv inbreng SOFB / TSOF	0		0
Kasstroom uit financieringsbedrijf		-13.607.820	-12.487.294
Kasstroom uit operationele activiteiten		6.674.811	22.366.544
Investerings in materiële vaste activa	-415.148		-3.377.760
Desinvesteringen in materiële vaste activa	1.525.170		2.093.997
Investerings in effecten	976.832		2.118.757
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		2.086.854	834.994
Rechtstreekse vermogensmutaties deelnemingen	-10.356.501		974.712
Aandeel resultaat derden	885.352		252.744
Mutaties langlopende schulden	786.601		-14.895.920
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-8.684.548	-13.668.464
Mutatie liquide middelen		77.117	9.533.074
Toelichting op de geldmiddelen			
Stand per 1 januari		67.565.782	58.032.708
Mutatie geldmiddelen		77.117	9.533.074
Stand per 31 december		67.642.899	67.565.782

13.4 Toelichting op de geconsolideerde jaarrekening 2017, grondslagen voor waardering & resultaatbepaling

Grondslagen

Algemene grondslagen

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de resultatenrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting. Alle bedragen zijn, tenzij anders vermeld, opgenomen in euro's.

In verband met het voldoen aan wettelijke bepalingen is de resultatenrekening weergegeven volgens de categorale indeling. Teneinde toch het vereiste inzicht te geven in de resultaatontwikkeling per activiteit is hieronder de resultatenrekening per activiteit weergegeven.

Financieringsactiviteiten		2017	2016
	€	€	€
Resultaten bij vervreemding aandelenparticipaties	-2.133.927		301.987
Voorzieningen op participaties, leningen u/g en vorderingen	10.202.500		-1.105.930
		8.068.573	-803.943
Dividendopbrengsten	466.000		19.720
Rente- en provisiebaten participaties en leningen u/g	968.311		798.773
		1.434.311	818.493
Opbrengsten uit hoofde van participaties en leningen u/g		9.502.884	14.550
Managementvergoedingen en overige inkomsten	386.892		755.617
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-85.513		213.651
Overige opbrengsten		301.379	969.268
Som der bedrijfsopbrengsten		9.804.263	983.818
Apparaatskosten			
Personeelskosten	-3.371.465		-3.709.898
Afschrijving op materiële vaste activa	-27.956		-35.677
Rentelasten en soortgelijke kosten	-78.476		-78.428
Overige bedrijfskosten	-2.417.913		-2.770.233
Saldo bedrijfslasten		-5.895.810	-6.594.236
Dekking fondskosten		4.371.641	4.490.816
Dekking participatieresultaten		-6.181.383	1.689.200
Afwaardering leningen		-33.867	-31.300
Mutaties effecten		-976.832	-2.118.758
A Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		1.088.012	-1.580.460
A Vennootschapsbelasting		-205.778	-151.242
A Resultaat deelneming / participaties		89.336	-184.084
A Aandeel in het resultaat van derden		-855.171	540.960
A Resultaat financieringsactiviteiten		116.399	-1.374.826

Ontwikkelingsactiviteiten		2017	2016
	€	€	€
Managementvergoedingen en overige inkomsten	46.000	14.136	
Inkomsten uit Ontwikkelingsactiviteiten	0	25.926	
		46.000	40.062
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		-2.642	866
Som der bedrijfsopbrengsten		43.358	40.928
Apparaatskosten			
Personeelskosten	-3.389.525	-3.468.563	
Afschrijving op materiële vaste activa	0	-8.222	
Rentelasten en soortgelijke kosten	0	-6.039	
Overige bedrijfskosten	-3.777.310	-3.875.961	
		-7.166.835	-7.358.785
Doorberekening aan Staat der Nederlanden en Provincie Noord-Brabant		7.064.911	6.313.793
Saldo bedrijfslasten		-101.924	-1.044.992
B Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		-58.566	-1.004.064
B Aandeel in het resultaat van derden		0	90.892
B Resultaat ontwikkelingsactiviteiten		-58.566	-913.172

Overige activiteiten		2017		2016
	€	€	€	€
Managementvergoedingen en overige inkomsten	30.375		656.021	
Opbrengsten uit verhuur onroerend goed	3.258.989		5.948.660	
		3.289.364		6.604.681
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		-1.726		6.254
Som der bedrijfsopbrengsten		3.287.638		6.610.935
Apparaatskosten				
Personeelskosten	-3.106.949		-4.667.351	
Afschrijving op materiële vaste activa	-486.403		-472.974	
Rentelasten en soortgelijke kosten	-31.133		-2.949	
Overige bedrijfskosten	-1.492.357		-4.722.874	
		-5.116.842		-9.866.148
EC Steunregeling Omnibus decentraal		290.381		584.945
Subsidie IMI		1.664.349		3.233.432
Doorberekening aan provincie Noord-Brabant		200.000		387.611
C Saldo bedrijfslasten		-2.962.112		-5.660.160
C Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening		325.526		950.775
C Resultaat deelneming / participaties		1.610.556		
C Resultaat overige activiteiten		1.936.082		950.775
Totaal		1.993.915		-1.337.223

Recapitulatie geconsolideerde resultatenrekening over 2017:

	A	B	C	
	Financieringsactiviteiten	Ontwikkelingsactiviteiten	Overige activiteiten	Totaal
	€	€	€	€
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	1.088.012	-58.566	1.936.082	2.965.528
Vennootschapsbelasting	-205.778	0	0	-205.778
Resultaat deelneming	89.336	0	0	89.336
Aandeel in het resultaat van derden	-855.171	0	0	-855.171
	116.399	-58.566	1.936.082	1.993.915

Activiteiten

De Brabantse Ontwikkelings Maatschappij Holding B.V. (BOM) verleent diensten aan andere vennootschappen binnen de groep onder meer door het uitlenen van werknemers alsmede het deelnemen in, het op andere wijze een belang nemen in, het voeren van beheer over andere ondernemingen, van welke aard ook, voorts het financieren van derden, het op enigerlei wijze stellen van zekerheid of het zich verbinden voor verplichtingen van derden en ten slotte al hetgeen met het vorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

De kernactiviteiten van de BOM richten zich op drie klantsegmenten:

1. **BOM Brabant ventures:** richt zich op het klantsegment van veelbelovende (startende) mkb-bedrijven met groeiambitie en groeipotentie die nieuwe, hoogwaardige producten en diensten ontwikkelen en naar de markt brengen.
2. **BOM Foreign Investments:** richt zich op het klantsegment van buitenlandse bedrijven die zich in Brabant willen vestigen of al in Brabant gevestigd zijn.
3. **BOM Renewable energy:** richt zich op het klantsegment duurzaamheidsprojecten die initiatieven op het gebied van energieopwekking of -besparing willen realiseren.

De activiteit ecosysteemontwikkeling richt zich daarnaast op de Brabantse economie van morgen door innovatie, kennisuitwisseling, clustervorming en activiteiten in het kader van Europese projecten en netwerken te bevorderen. Tot besluit worden nog twee investeringsfondsen op het gebied van revitaliseringsprojecten van bestaande bedrijfslocaties en het realiseren van breedbandnetwerken uitbeheerd.

Vestigingsadres

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij Holding B.V. is gevestigd aan de Goirlese weg 15, 5026 PB te Tilburg.

Groepsverhoudingen

Brabantse Ontwikkelings Maatschappij Holding B.V. te Tilburg staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Hiervan is onderstaand een overzicht opgenomen:

	Statutaire zetel	Aandeel in geplaatst kapitaal
Geconsolideerde vennootschappen:		
BOM Bedrijfslocaties B.V.	Tilburg	100%
BOM Vastgoed B.V.	Tilburg	100%
BOM Business Development & Foreign Investments B.V.	Tilburg	50,1%
BOM Capital I B.V.	Tilburg	50,1%
BOM Capital II B.V.	Tilburg	100%
Innovatiefonds Brabant B.V.	Tilburg	100%
Breedbandfonds Brabant B.V.	Tilburg	100%
Energiefonds Brabant B.V.	Tilburg	100%
Life Sciences & Health Fund B.V.	Tilburg	100%
Biobased Brabant Fonds B.V.	Tilburg	100%
Spin-off Fonds Brabant B.V.	Tilburg	100%
Technostarters Spin-off Fonds B.V.	Tilburg	100%

OLSP Holding B.V. (100% aandeel) is tot en met 30 juni 2017 meegeconsolideerd.

Per 30 juni 2017 is dit aandeel vervreemd.

	Statutaire zetel	Aandeel in geplaatst kapitaal
Niet-geconsolideerde vennootschappen:		
Bright Move B.V.	Eindhoven	33,3%
Vastgoed Truck Parking Hazeldonk B.V.	Breda	50%

Spin-off Fonds Brabant B.V. stelt risicodragend vermogen beschikbaar aan ondernemingen. Het vermogen voor deze investeringen is beschikbaar gesteld door de provincie Noord-Brabant. De resultaten van de vennootschap zijn volledig voor rekening en risico van de Provincie. De Brabantse Ontwikkelings Maatschappij en/of een van haar dochtermaatschappijen voert in opdracht van de aandeelhouder de leiding over de vennootschap.

De overeenkomst met de Provincie terzake van het Spin-Off Fonds Brabant B.V. is op 15 december 2015 door de Provincie verlengd met 5 jaar en eindigt derhalve op 31 december 2020. De Provincie heeft de BOM opdracht gegeven actief te sturen op de verkoop van alle participaties binnen het fonds vóór 31 december 2020. Aangezien de overeenkomst is verlengd, is het fonds met ingang van 2016 betrokken in de consolidatiekring evenals haar 100% dochtervennootschap Technostarters Spin-Off Fonds B.V.

De deelneming in Bright Move B.V. is niet in de consolidatie betrokken. In verband met het ontbreken van overwegende zeggenschap en het niet kunnen uitoefenen van invloed van betekenis is de deelneming gewaardeerd op verkrijgingsprijs. Bright Move B.V. is ontstaan vanuit een samenwerking tussen Brainport Development, Fontys, TU/Eindhoven en de BOM.

De deelneming in GEM Aviolanda Woensdrecht Beheer B.V. en de deelneming in BHB Investments Aviolanda B.V. zijn beide geliquideerd. In 2017 is er een slotuitkering ontvangen voor GEM Aviolanda Woensdrecht B.V.

Grondslagen voor consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van Brabantse Ontwikkelings Maatschappij Holding B.V. samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, tenzij de vennootschap gebruik maakt van de consolidatievrijstelling zoals bedoeld in artikel 407 lid 2a Titel 9 boek 2 BW. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Brabantse Ontwikkelings Maatschappij Holding B.V. direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de Groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen van de Groep.

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

BOM waardeert haar investeringsportefeuille twee keer per jaar op basis van de ontwikkelingen bij de ondernemingen in portefeuille. Vanaf 2017 gebruikt BOM hiervoor een fair value model, hetgeen gebruikelijk is in de investeringsmarkt. Het fair value model hanteert als uitkomst de marktprijs (bij een recente investering, multiples of notatie aan beurs) of een scherpe geschatte waarde die wordt berekend door weging van het aanwezige potentieel in relatie tot de aanwezige risico's (Netto Contante Waarde). Deze schattingswijziging zorgt voor een éénmalige verhoging van de boekwaarde van participaties ter waarde van EUR 6,5 miljoen. Doordat de uitgangspunten bij fair value waardering anders zijn, is het –met huidige status van de ondernemingen in de BOM portefeuille- vanzelfsprekend dat de waarde stijgt.

Vergelijkende cijfers

De cijfers 2016 zijn, waar nodig, geherrubriceerd teneinde vergelijkbaarheid met 2017 mogelijk te maken.

Vreemde valuta

Activa en passiva in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers per balansdatum. De transacties in vreemde valuta's worden omgerekend tegen de koers op transactiedatum. De hieruit resulterende koersverschillen worden in de resultatenrekening verantwoord.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel de primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als de financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van de primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de toelichting per balanspost.

Grondslagen voor waardering van activa en passiva

Vaste activa

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien blijkt dat het onzeker is dat toekomstige opbrengsten een waardering tegen verkrijgingsprijs rechtvaardigen, vindt impairment plaats op de waardering.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden in het jaar van aanschaf geactiveerd en afgeschreven. Terreinen, gebouwen en overige bedrijfsmiddelen worden gewaardeerd tegen historische kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen voor zover van toepassing. Afschrijvingen geschieden lineair op basis van geschatte levensduur. Deze varieert van 2 tot 40 jaar. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Financiële vaste activa

Aandelenparticipaties en leningen u/g

Aandelenparticipaties en leningen aan bedrijven worden in de balans opgenomen tegen kostprijs of lagere marktwaarde. Deze lagere marktwaarde wordt bepaald aan de hand

van gegevens over de feitelijke situatie van de betreffende participatie. Afwaardering vindt plaats indien de waardevermindering een duurzaam karakter heeft.

De leningen u/g betreffen verleende kredieten met een overwegend achtergesteld karakter en zijn opgenomen tegen de nominale waarde onder aftrek van eventueel noodzakelijk geachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Deelnemingen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd op nettovermogenswaarde. Deze is berekend door de activa, voorzieningen en schulden te waarderen en het resultaat te berekenen op basis van de voor de moedermaatschappij geldende waarderingsgrondslagen. Overige deelnemingen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

Vlottende activa

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, welke gelijk is aan de nominale waarde, onder aftrek van de noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

De vorderingen uit hoofde van projecten in opdracht van derden bestaan uit het saldo van gerealiseerde projectkosten, ontvangen (subsidie)bijdragen en, indien van toepassing, verwerkte verliezen.

Liquide middelen

De liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van de Groep.

Passiva

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om aan de verplichtingen te voldoen, tenzij anders vermeld.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening ter gelijkmatige verdeling van lasten voor groot onderhoud van gebouwen wordt bepaald op basis van de te verwachten kosten over een reeks jaren. De voorziening wordt lineair opgebouwd. Het uitgevoerde onderhoud wordt ten laste van deze voorziening gebracht.

Pensioen

De BOM kent een toegezegde-bijdrageregeling. De pensioenpremies zijn verantwoord als personeelskosten. De pensioenregeling is ondergebracht bij een verzekeringsmaatschappij.

Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat**Opbrengsten**

De opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

Opbrengsten uit hoofde van participatie en leningen u/g

Onder deze post zijn opgenomen resultaten bij vervreemding aandelenparticipaties, voorzieningen op participaties, leningen u/g en vorderingen, dividendopbrengsten en rente- en provisiebaten participaties en leningen u/g. Dividenden van participaties als gevolg van desinvesteringen worden verantwoord in het jaar van betaalbaarstelling.

Kosten

De kosten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben. Zij worden binnen overeengekomen maxima gedeeltelijk vergoed door het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en de provincie Noord-Brabant (PNB).

Lonen en salarissen

Onder lonen en salarissen wordt verstaan de over het jaar betaalde c.q. verschuldigde salarissen, vakantiegeld en sociale lasten en pensioenpremies.

Vennootschapsbelasting

Belastingen over de winst worden bepaald op basis van het resultaat, rekening houdend met fiscale faciliteiten zoals verliescompensatie en deelnemingsvrijstelling. BOM Holding BV vormt sinds 1 januari 2016 samen met haar 100% dochtermaatschappijen Breedbandfonds Brabant B.V., Innovatiefonds Brabant B.V., Energiefonds Brabant B.V., BOM Capital II B.V., BOM Vastgoed B.V., BOM Bedrijfslocaties B.V., Spin-Off Fonds Brabant B.V., Technostarters Spin-Off Fonds B.V. en Biobased Brabant Fonds B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond daarvan is de onderneming hoofdelijk aansprakelijk voor de vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid als geheel.

BOM Holding B.V. houdt 50,1% van de aandelen van BOM Capital I B.V. BOM Capital I B.V. houdt 100% van de aandelen van Life Sciences & Health Fund B.V. Op grond hiervan

vormen BOM Capital I B.V. en Life Sciences & Health Fund B.V. sinds 1 januari 2016 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Deze fiscale eenheid is over 2017 een bedrag van € 205.778 verschuldigd (2016: € 154.764).

BOM Holding B.V. houdt 50,1% van de aandelen in BOM Business Development & Foreign Investments B.V. op grond waarvan deze vennootschap zelfstandig belastingplichtig is voor de vennootschapsbelasting.

BOM Holding B.V. is over 2017 geen vennootschapsbelasting verschuldigd (2016: € 0).

Aandeel in het resultaat van derden

Het aandeel in het resultaat van derden betreft het aandeel in het resultaat van EZK in BOM Business Development & Foreign Investments B.V. en BOM Capital I B.V. EZK houdt in beide ondernemingen een minderheidsbelang van 49,9%.

Dekking fondskosten en participatieresultaten

De BOM kent allonges welke zijn gesloten op de bestaande geldleningen. In de allonges is het volgende overeengekomen:

- Indien in enig boekjaar sprake is van een verlies, ondermeer als gevolg van afboekingen op de waardering van participaties, afboeking op aan participaties verstrekte geldleningen en kosten voor het beheer, dan zal dat verlies afgeschreven worden op het bedrag van de geldlening verstrekt door de provincie en als bate verantwoord worden in de resultatenrekening over dat boekjaar.
- Indien in enig boekjaar sprake is van een winst, dan zal deze winst worden toegevoegd aan het bedrag van de geldlening en als last verantwoord worden in de resultatenrekening over dat boekjaar.

Voor de volgende entiteiten zijn allonges overeenkomen:

- Breedbandfonds Brabant
- Energiefonds Brabant
- Innovatiefonds Brabant
- Cleantechfonds Brabant
- BOM Capital II
- Life Sciences & Health Fund
- Biobased Brabant Fonds
- Spin-Off Fonds Brabant
- Technostarters Spin-Off Fonds

Voor het Life Sciences & Health Fund, Spin-Off Fonds Brabant en Technostarters spin-off Fonds zijn aanvullende afspraken gemaakt als gevolg van specifieke fondsafspraken verband houdende met de resterende looptijd van de fondsen.

13.5 Nadere toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2017

Vaste activa

(1) Immateriële vaste activa

Concessies, vergunningen en intellectueel eigendom

	31-12-2017	31-12-2016	31-12-2015	31-12-2014
	€	€	€	€
Licenties Stichting Holst Centre	0	0	0	0

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016	2015	2014
	€	€	€	€
Stand per 1 januari	0	0	0	0
Verstrekkingsen	0	0	0	3.000.000
Afschrijving in verband met waardevermindering	0	0	0	-3.000.000
Stand per 31 december	0	0	0	0

De onderneming heeft in 2014 een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Stichting Holst Centre te Eindhoven. De overeenkomst behelst de aanschaf van licenties van het Holst Centre met een verkrijgingsprijs van € 3.000.000 met als doelstelling deze licenties ter beschikking te stellen aan MKB-bedrijven in Noord-Brabant. Voor de financiering hiervan heeft BOM Holding B.V. een subsidie in de vorm van een renteloze lening ontvangen van de Provincie Noord-Brabant voor hetzelfde bedrag met een looptijd tot 1 januari 2019. BOM Holding B.V. heeft deze lening doorgeleend aan BOM Business Development & Foreign Investments B.V. De onderneming ontvangt vergoedingen van het MKB-bedrijf zodra deze de licenties winstgevend aanwenden. Aflossing van de lening vindt uitsluitend plaats uit toekomstige door BOM Business Development & Foreign Investments B.V. te ontvangen vergoedingen van het MKB-bedrijf. In de overeenkomst met de Provincie Noord-Brabant is bepaald dat BOM Holding B.V. in overleg treedt met de Provincie teneinde afspraken te maken over hoe wordt omgegaan met de lening.

In 2014 heeft een impairment plaatsgevonden op de licenties voor een bedrag ter hoogte van de verkrijgingsprijs. Als gevolg hiervan heeft in datzelfde jaar op de lening van de Provincie eveneens een impairment plaatsgevonden van € 3.000.000. In 2017 hebben zich geen (nieuwe) feiten of omstandigheden voorgedaan die tot andere inzichten hebben geleid. In overleg met de provincie en Stichting Holst Centre wordt beoogd het programma in 2018 te beëindigen.

(2) Materiële vaste activa

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	4.382.798	4.241.369
Machines en installaties	0	693.770
Andere vaste bedrijfsmiddelen	764.900	1.232.481
	5.147.698	6.167.620

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal 2017
	€	€	€	€
Aanschafwaarde per 1 januari	5.037.179	965.107	1.636.991	7.639.277
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari	-795.810	-271.337	-404.510	-1.471.657
Boekwaarde per 1 januari	4.241.369	693.770	1.232.481	6.167.620
Investeringsen	302.304	0	112.844	415.148
Desinvesteringen	0	-965.107	-560.063	-1.525.170
Afschrijvingen	-160.875	-66.755	-298.229	-525.859
Afschrijving desinvesteringen	0	338.092	277.867	615.959
	141.429	-693.770	-467.581	-1.019.922
Aanschafwaarde per 31 december	5.339.483	0	1.189.772	6.529.255
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december	-956.685	0	-424.872	-1.381.557
Boekwaarde per 31 december	4.382.798	0	764.900	5.147.698
Afschrijvingspercentages	0	2,5%-10%	10%-50%	

In de mutaties 2017 is een bedrag van € -1.033.582 opgenomen in verband met de vervreemding van OLSP (€ -1.525.170 desinvesteringen / € -124.371 afschrijvingen / € 615.959 afschrijving desinvesteringen).

(3) Financiële vaste activa

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Andere deelnemingen	125.815	10.441
Overige effecten	69.367.672	55.875.226
	69.493.487	55.885.667

Andere deelnemingen

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Bright Move B.V.	6.000	6.000
BHB Investments Aviolanda B.V.	-	1
GEM Aviolanda Woensdrecht Beheer B.V.	-	4.440
Vastgoed Truck Parking Hazeldonk B.V.	119.815	0
	125.815	10.441

Overige effecten

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Participaties	55.595.495	46.124.098
Leningen u/g aan participaties	6.145.610	1.984.243
Leningen u/g	7.626.567	7.766.885
	69.367.672	55.875.226

	Overige effecten				Totaal 31 december 2017
	Participaties	Leningen u/g aan participaties	Leningen u/g	Andere deelnemingen	
	€	€	€	€	€
Aanschafwaarde per 1 januari 2017	78.449.741	6.013.899	11.016.113	28.440	95.508.193
Herrubricering	-60.353	2.256.852	-2.256.852	60.353	0
Gecorrigeerde aanschafwaarde per 1 januari 2017	78.389.388	8.270.751	8.759.261	88.793	95.508.193
Bij:					
- nieuwe investeringen	2.514.413	549.530	1.874.000	0	4.937.943
- uitbreidingen	10.048.881	3.162.045	3.005.492	0	16.216.418
- conversies	301.773	0	0	0	301.773
- resultaat deelneming / participaties	54.875	0	0	59.463	114.338
- bijgeschreven rente	0	373.054	185.261	0	558.315
	12.919.942	4.084.629	5.064.753	59.463	22.128.787
Af:					
- desinvesteringen / aflossingen	-7.720.972	-1.279.796	-3.762.180	-18.001	-12.780.949
- conversies	0	-301.773	0	0	-301.773
- dekking fondskosten en participatie resultaten	0	0	0	0	0
- resultaat deelneming / participaties	-560.213	0	0	-4.440	-564.653
- liquidatie / faillissementen / afboekingen	-8.190.156	-866.194	-200.000	0	-9.256.350
	-16.471.341	-2.447.763	-3.962.180	-22.441	-22.903.725
Aanschafwaarde per 31 december 2017	74.837.989	9.907.617	9.861.834	125.815	94.733.255
Voorzieningen per 1 januari 2017	-32.325.643	-4.029.656	-3.249.228	-17.999	-39.622.526
Herrubricering		-61.756	61.756		0
Gecorrigeerde voorzieningen per 1 januari 2017	-32.325.643	-4.091.412	-3.187.472	-17.999	-39.622.526
Af:					
- desinvesteringen	2.489.743	534.614	1.257.542	17.999	4.174.769
- vrijval in verband met waardevermeerdering	6.369.572	1.358.105	282.280	0	8.009.957
- conversies	0	60.598	0	0	60.598
- liquidatie / faillissementen / afboekingen	8.190.156	0	0	0	8.315.285
	17.049.471	1.953.317	1.539.822	17.999	20.560.609
Bij:					
- dotatie in verband met waardevermindering	-3.905.724	-1.623.912	-587.617	0	-6.117.253
- conversies	-60.598	0	0	0	-60.598
	-3.966.322	-1.623.912	-587.617	0	-6.177.851
Voorzieningen per 31 december 2017	-19.242.494	-3.762.007	-2.235.267	0	-25.239.768
Boekwaarde per 31 december 2017	55.595.495	6.145.610	7.626.567	125.815	69.493.487

Aandelenparticipaties

In een aantal gevallen heeft de vennootschap waarin wordt geparticipeerd, of hebben haar aandeelhouders, volgens overeenkomst het recht op koop van de door de BOM en haar deelnemingen gehouden aandelen op een door kopers te bepalen moment binnen de overeengekomen contractperiode.

Leningen u/g

De leningen zijn overwegend achtergesteld en ten dele converteerbaar in aandelen (op overeengekomen voorwaarden).

Vlottende activa**(4) Vorderingen**

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Handelsdebiteuren	366.283	2.517.019
Vorderingen op participanten	196.775	0
Vorderingen op groepsmaatschappijen	0	416.510
Vorderingen uit hoofde van projecten	0	160.650
Belastingen en premies sociale verzekeringen	101.122	212.465
Overige vorderingen en overlopende activa	1.339.369	27.114.466
	2.003.549	30.421.110

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar. De vervreemding van OLSP leidt in de vorderingen 2017 tot een mutatie van € -8.139.136.

4.1 Handelsdebiteuren

	2017	2016
	€	€
Handelsdebiteuren	407.194	2.557.930
Af: voorziening dubieuze debiteuren	-40.911	-40.911
	366.283	2.517.019

De vervreemding van OLSP leidt in de handelsdebiteuren 2017 tot een mutatie van € -1.757.716.

4.2 Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Omzetbelasting	0	212.465
Vennootschapsbelasting	101.122	0
	<u>101.122</u>	<u>212.465</u>

De vervreemding van OLSP leidt in de belastingen en premies sociale verzekeringen 2017 tot een mutatie van € -212.465.

4.3 Overige vorderingen en overlopende activa

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Toegekende EC Steunregeling Omnibus Decentraal N 726A2007 NL	0	5.505.510
Vooruitbetaalde kosten	176.480	511.063
Nog te ontvangen opbrengst uit hoofde van verkoop participaties	138.500	20.747.024
Nog te ontvangen rente	0	54.627
Overige vorderingen	1.024.389	296.242
	<u>1.339.369</u>	<u>27.114.466</u>

De vervreemding van OLSP leidt in de specificatie overige vorderingen en overlopende activa 2017 tot een mutatie van € -6.168.955 (€ -5.505.510 steunregeling / € -376.945 vooruitbetaalde kosten / € -286.500 overige vorderingen).

De nog te ontvangen opbrengst uit hoofde van verkoop participaties is hoofdzakelijk afgenomen door de ontvangst van de Acerta-gelden voor een bedrag van € 17.682.427

(5) Effecten

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Overige effecten	1.330.714	2.307.546

Overige effecten

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	2.307.546	4.426.303
Verkrijging	0	0
Waardeverandering gedurende boekjaar	-976.832	-2.118.757
Stand per 31 december	1.330.714	2.307.546

Betreft aandelen Aduro Biotech Inc. De aandelen zijn gewaardeerd op beurswaarde per 31 december 2017 (€ 691.971 waardedaling) waarbij rekening is gehouden met de dollarkoers per 31 december 2017 (€ 284.861 koersverlies).

(6) Liquide middelen

Ultimo 2017 is de liquiditeitspositie als volgt te specificeren:

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Bank	41.739.595	25.047.007
Rentedragende waarden	25.903.304	42.518.775
	67.642.899	67.565.782

De groep als geheel heeft ultimo 2017 nog een investeringsverplichting van € 42,0 miljoen uit hoofde van nog te betalen overige participaties / leningen u/g (2016: € 49,6 miljoen).

(7) Groepsvermogen**Eigen vermogen**

Voor een toelichting op het eigen vermogen wordt verwezen naar de toelichting op het enkelvoudig eigen vermogen.

(8) Aandeel derden

Het verloop van het aandeel derden is als volgt:

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Stand per 1 januari	17.713.342	17.460.598
Aandeel EZK in het resultaat BOM Capital I B.V. over 2016 (49,9%)	855.171	-540.960
Aandeel EZK in herrubricering risico-egaliseringsreserve BD&FI B.V. (49,9%)	0	-163.316
Overige mutaties	30.181	957.020
Stand per 31 december	18.598.694	17.713.342

Het aandeel derden als onderdeel van het groepsvermogen wordt gewaardeerd tegen het bedrag van het netto belang in de netto-activa van de desbetreffende groepsmaatschappijen.

De overige mutaties betreffen het aandeel derden (49,9%) in het totaal van de dekking fondskosten en dekking participatieresultaten wat gedoteerd is aan de algemene reserve van Life Sciences & Health Fund B.V. zijnde € 30.181.

(9) Voorzieningen

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Overige voorzieningen	597.916	2.347.916

In 2017 is het verloop als volgt:

	Garantie voorziening	Voorziening groot onderhoud	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari	2.085.000	262.916	2.347.916
Dotaties	0	0	0
Onttrekking	-1.750.000	0	-1.750.000
Stand per 31 december	335.000	262.916	597.916

De voorzieningen zijn als overwegend langlopend te beschouwen.

De voorziening groot onderhoud heeft betrekking op het pand van BOM Vastgoed B.V. in Tilburg.

BOM Bedrijfslocaties B.V. heeft zich bij overeenkomst van november 2008 in het kader van het deelproject Middenterrein Rietvelden – De Vutter – onder voorwaarden – ten opzichte van de gemeente 's-Hertogenbosch garant verklaard voor het meerdere projectverlies, voor zover dit uitstijgt boven het grensbedrag. Op grond van de stand van het project en de afgesloten verwervingsovereenkomst is de garantie-verplichting van de vennootschap per 31 december 2017 vastgesteld op € 335.000 (2016: € 2.085.000), zodat voor dit bedrag een voorziening garantstellingen is opgenomen. Deze voorziening is in 2018 afgewikkeld.

(10) Langlopende schulden

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen, voor zover geen groepsmaatschappijen	72.816.133	73.500.733
Overige schulden	9.803.116	8.331.915
	82.619.249	81.832.648

Voor een bedrag groot € 69.582.727 is de resterende looptijd langer dan 5 jaar.

Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen, voor zover geen groepsmaatschappijen

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Lening PNB inzake SOFB (achtergesteld)	3.233.406	4.041.260
Lening PNB inzake Biobased Brabant Fonds	11.491.823	10.947.176
Lening PNB inzake OLSP Holding (achtergesteld)	0	6.282.000
Lening PNB inzake Life Sciences & Health Fund	2.000.000	2.000.000
Lening EZK inzake Life Sciences & Health Fund	2.000.000	2.000.000
Lening PNB/EZK/Capital I inzake Life Sciences & Health Fund: bovennominaal leningdeel	5.727.838	3.600.000
Lening PNB inzake Innovatiefonds Brabant	10.500.000	10.500.000
Lening PNB inzake Innovatiefonds Brabant: boven-nominaal leningdeel	23.682.091	23.125.100
Lening PNB inzake Energiefonds Brabant	9.093.743	6.077.810
Lening PNB inzake Breedbandfonds Brabant	4.043.698	3.198.650
Lening PNB inzake OLSP Holding	0	595.849
Lening PNB inzake Cleantechfonds Brabant	1.043.534	1.132.888
	72.816.133	73.500.733

10.1 Lening PNB inzake SOFB (achtergesteld)

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	4.041.260	6.866.764
Aflossingen	-140.000	-480.000
Dekking fondskosten en participatieresultaten SOFB	-742.970	-2.423.932
Rente	75.116	78.428
Stand per 31 december	3.233.406	4.041.260

De BOM heeft van de Provincie Noord-Brabant een variabele lening ontvangen ten behoeve van de investeringen van het Spin-off Fonds Brabant B.V. (SOFB). De lening wordt onder dezelfde condities doorgeleend aan SOFB en is verantwoord onder de financiële vaste activa (leningen u/g). De rente bedraagt 1,16% en wordt bij de hoofdsom geschreven. Aflossingen worden gefinancierd uit de opbrengsten die gerealiseerd worden met de participaties in SOFB.

Indien SOFB niet in staat is de lening af te lossen, hoeft de BOM hetzelfde gedeelte van de lening ook niet af te lossen aan provincie Noord-Brabant. De overeenkomst is van kracht tot het moment dat fondsen en spin-offs alle verplichtingen jegens SOFB hebben voldaan, dan wel tot het moment dat de BOM geen aandelenbelangen in fondsen en spin-offs meer houdt.

10.2 Lening PNB inzake Biobased Brabant Fonds

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	10.947.176	10.858.015
Dekking fondskosten	-130.192	-221.625
Dekking participatieresultaten	674.839	310.786
Stand per 31 december	11.491.823	10.947.176

BOM Capital II B.V. heeft van de Provincie Noord-Brabant een lening ontvangen ten behoeve van het Biobased Brabant Fonds B.V. (BBF). De lening is onder dezelfde condities doorgeleend aan BBF. Er is geen rente verschuldigd. Aflossingen worden gefinancierd uit de opbrengsten die gerealiseerd worden met de participaties in BBF. De lening dient afgelost te worden op 31 december 2022. In 2013 is additioneel € 3.000.000 verstrekt ten behoeve van participaties op het gebied van waterbesparingstechniek. Deze lening dient afgelost te worden op 12 september 2025.

10.3 Lening PNB inzake OLSP Holding B.V.

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	6.282.000	6.282.000
Mutatie i.v.m. vervreemding OLSP Holding B.V.	-6.282.000	0
Stand per 31 december	0	6.282.000

Deze renteloze lening tussen PNB en OLSP Holding is met de vervreemding overgedragen waardoor geen verplichting meer resteert.

10.4 Lening PNB inzake Holst

De door de Provincie Noord-Brabant aan de BOM verstrekte lening van € 3.000.000 ter financiering van de in 2014 aangeschafte licentie-portefeuille is in 2014 afgewaardeerd naar nihil nadat op de licentie-portefeuille in 2014 eveneens een impairment had plaatsgevonden van € 3.000.000. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de immateriële vaste activa.

10.5 Lening PNB inzake Life Sciences & Health Fund

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	2.000.000	2.000.000
Verstrekkingsen	0	0
Stand per 31 december	2.000.000	2.000.000

Life Sciences & Health Fund B.V. (LS&HF) heeft van de Provincie Noord-Brabant leningen ontvangen. Er is geen rente verschuldigd. In 2016 is de opdracht van LS&HF in overleg met de provincie en EZK aangepast. LS&HF zal opbrengsten vanaf 1 januari 2016 niet meer opnieuw aanwenden voor participaties.

Aflossing vindt plaats vanaf 31 december 2018 indien en voor zover LS&HF opbrengsten heeft ontvangen uit participaties en leningen na aftrek van de gerealiseerde en nog te realiseren fondskosten. De geldlening moet uiterlijk op 31 december 2022 zijn terugbetaald.

10.6 Lening EZK inzake Life Sciences & Health Fund

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	2.000.000	2.000.000
Verstrekkingsen	0	0
Stand per 31 december	2.000.000	2.000.000

Voor een toelichting op de lening wordt verwezen naar 10.5.

10.7 Lening PNB / EZK / Capital I inzake Life Sciences & Health Fund: bovennominaal leningdeel

	2017	2016
	€	€
Life Sciences & Health Fund:		
Stand per 1 januari	3.600.000	3.600.000
- dekking fondskosten	-693.236	-588.166
- dekking participatieresultaten	2.821.074	588.166
Stand per 31 december	5.727.838	3.600.000

Op de bestaande leningovereenkomst die overeengekomen zijn met betrekking tot het Life Sciences & Health Fund is een allonge opgesteld.

In de allonge op de geldlening is bepaald dat positieve resultaten worden toegevoegd aan de lening. Indien hierdoor de nominale waarde van de lening wordt overschreden dan wordt deze overschrijding aangeduid met de term "boven-nominaal". Het boven-nominale leningdeel komt pro-rata toe aan de leningverstrekkers.

10.8 Lening PNB inzake Innovatiefonds Brabant

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	10.500.000	22.500.000
Aflossingen	0	-12.000.000
Stand per 31 december	10.500.000	10.500.000

10.9 Lening PNB inzake Innovatiefonds Brabant – boven-nominaal leningdeel

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	23.125.100	25.720.562
Dekking fondskosten	-3.179.748	-2.676.668
Dekking participatieresultaten	3.736.739	81.206
Mutaties boekjaar	0	0
Stand per 31 december	23.682.091	23.125.100

De provincie Noord-Brabant heeft aan Innovatiefonds Brabant B.V. een lening beschikbaar gesteld ter grootte van € 125.000.000. De lening is bestemd voor het realiseren van de doelen in relatie tot het Innovatiefonds zoals uiteengezet in het businessplan en met inachtneming van de aandeelhoudersinstructie. De lening heeft een looptijd van maximaal 24 jaar tot uiterlijk 31 december 2037. De lening wordt verstrekt in tranches. Over het uitstaande bedrag van de verstrekte lening wordt geen rente berekend. Het Innovatiefonds betaalt uiterlijk op 31 december 2037 aan de provincie ter aflossing van de lening het fondsvermogen terug, te vermeerderen met het eventueel gerealiseerde rendement, een en ander onder aftrek van het eventueel gerealiseerde verlies. Overeengekomen is dat er maximaal 5% aan liquiditeiten aangehouden mag worden.

Tot meerdere zekerheid draagt het Innovatiefonds Brabant B.V. op eerste verzoek van de provincie ten gunste van de provincie zorg voor het vestigen van een pandrecht of een ander voor de provincie moverend zekerheidsrecht op één of meer vermogensbestanddelen van het Innovatiefonds waaronder niet begrepen de aandelen of daarmee vergelijkbare rechten die het Innovatiefonds heeft verworven door het verstrekken van financiering zoals beschreven in de aandeelhoudersinstructie.

Zolang enig bedrag uitstaat onder de lening zal het Innovatiefonds:

- geen uitkering doen van dividend, aandelenkapitaal of reserve;
- geen andere vergoeding betalen op of in verband met haar aandelenkapitaal of enige klasse van aandelen;
- geen betaling doen op leningen van aandeelhouders of op vergelijkbare instrumenten waarmee aandeelhouders kapitaal hebben verschaft aan het Innovatiefonds;
- geen aandelen intrekken, inkopen of het aandelenkapitaal verminderen, indien en voor zover daarbij enige betaling aan aandeelhouders plaatsvindt.

Innovatiefonds Brabant B.V. zal niet van derden (niet zijnde de provincie) geld lenen en/of anderszins financiering aantrekken.

Op de bestaande leningovereenkomst is een allonge opgesteld. In de allonge op de geldlening is bepaald dat positieve resultaten worden toegevoegd aan de lening. Indien

hierdoor de nominale waarde van de lening wordt overschreven dan wordt deze overschrijding aangeduid met de term “boven-nominaal”.

10.10 Lening PNB inzake Energiefonds Brabant

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	6.077.810	5.438.140
Verstrekkingsen	3.700.000	1.400.000
Dekking fondskosten	-949.196	-844.537
Dekking participatieresultaten	265.129	84.207
Stand per 31 december	9.093.743	6.077.810

De provincie Noord-Brabant heeft aan Energiefonds Brabant B.V. een lening beschikbaar gesteld ter grootte van € 60.000.000. De lening is bestemd voor het realiseren van de doelen in relatie tot het Energiefonds zoals uiteengezet in het businessplan en met inachtneming van de aandeelhoudersinstructie. De lening heeft een looptijd van maximaal 24 jaar tot uiterlijk 31 december 2037. De lening wordt verstrekt in tranches. Over het uitstaande bedrag van de verstrekte lening wordt geen rente berekend. Het Energiefonds betaalt uiterlijk op 31 december 2037 aan de provincie ter aflossing van de lening het fondsvermogen terug, te vermeerderen met het eventueel gerealiseerde rendement, een en ander onder aftrek van het eventueel gerealiseerde verlies. Overeengekomen is dat er maximaal 5% aan liquiditeiten aangehouden mag worden.

Tot meerdere zekerheid draagt het Energiefonds Brabant B.V. op eerste verzoek van de provincie ten gunste van de provincie zorg voor het vestigen van een pandrecht of een ander voor de provincie moverend zekerheidsrecht op één of meer vermogensbestanddelen van het Energiefonds waaronder niet begrepen de aandelen of daarmee vergelijkbare rechten die het Energiefonds heeft verworven door het verstrekken van financiering zoals beschreven in de aandeelhoudersinstructie.

Zolang enig bedrag uitstaat onder de lening zal het Energiefonds:

- geen uitkering doen van dividend, aandelenkapitaal of reserve;
- geen andere vergoeding betalen op of in verband met haar aandelenkapitaal of enige klasse van aandelen;
- geen betaling doen op leningen van aandeelhouders of op vergelijkbare instrumenten waarmee aandeelhouders kapitaal hebben verschaft aan het innovatie fonds;
- geen aandelen intrekken, inkopen of het aandelenkapitaal verminderen, indien en voor zover daarbij enige betaling aan aandeelhouders plaatsvindt.

Energiefonds Brabant B.V. zal niet van derden (niet zijnde de provincie) geld lenen en/of anderszins financiering aantrekken.

Op de bestaande leningovereenkomst is een allonge opgesteld.

10.11 Lening PNB inzake Breedbandfonds Brabant

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	3.198.650	762.292
Verstrekkingsen	775.000	2.778.416
Dekking fondskosten	-23.586	-353.247
Dekking participatieresultaten	93.634	11.189
Stand per 31 december	4.043.698	3.198.650

De provincie Noord-Brabant heeft aan Breedbandfonds Brabant B.V. een lening beschikbaar gesteld ter grootte van € 50.000.000. De lening is bestemd voor het realiseren van de doelen in relatie tot het Breedbandfonds zoals uiteengezet in het businessplan met inachtneming van het investeringsreglement en aandeelhoudersinstructie. Begin 2017 heeft de provincie besloten het financieringsloket (publieke subsidieregeling) voor breedbandprojecten vooralsnog te sluiten. De BOM zal voorlopig de bestaande subsidieregelingen in de vorm van leningen uit beheren.

De lening heeft een looptijd van maximaal 25 jaar tot uiterlijk 31 december 2038. De lening wordt verstrekt in tranches. Over het uitstaande bedrag van de verstrekte lening wordt geen rente berekend. Het Breedbandfonds betaalt uiterlijk op 31 december 2038 aan de provincie ter aflossing van de lening het fondsvermogen terug, te vermeerderen met het eventueel gerealiseerde rendement, een en ander onder aftrek van het eventueel gerealiseerde verlies. Overeengekomen is dat er maximaal 5% aan liquiditeiten aangehouden mag worden.

Tot meerdere zekerheid draagt het Breedbandfonds Brabant op eerste verzoek van de provincie ten gunste van de provincie zorg voor het vestigen van een pandrecht of een ander zekerheidsrecht op één of meer vermogensbestanddelen van het Breedbandfonds waaronder niet begrepen de aandelen of daarmee vergelijkbare rechten die het Breedbandfonds heeft verworven door het verstrekken van financiering zoals beschreven in de aandeelhoudersinstructie.

Zolang enig bedrag uitstaat onder de lening zal het Breedbandfonds:

- geen uitkering doen van dividend, aandelenkapitaal of reserve;
- geen andere vergoeding betalen op of in verband met haar aandelenkapitaal of enige klasse van aandelen;
- geen betaling doen op leningen van aandeelhouders of op vergelijkbare instrumenten waarmee aandeelhouders kapitaal hebben verschaft aan het innovatie fonds;
- geen aandelen intrekken, inkopen of het aandelenkapitaal verminderen, indien en voor zover daarbij enige betaling aan aandeelhouders plaatsvindt.

Breedbandfonds Brabant B.V. zal niet van derden (niet zijnde de provincie) geld lenen en/of anderszins financiering aantrekken. Op de bestaande leningovereenkomst is een allonge opgesteld.

10.12 Lening PNB inzake OLSP

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	595.849	995.849
Onttrekkingen	0	-400.000
Mutatie i.v.m. vervreemding OLSP Holding B.V.	-595.849	0
Stand per 31 december	0	595.849

In 2013 is van de Provincie Noord-Brabant een subsidie van € 1.600.000 ontvangen door OLSP Holding B.V. De subsidie is beschikbaar gesteld voor investeringen en exploitatiekosten voortvloeiende uit ontwikkeling, beheer en exploitatie van het Pivot Park. In 2017 hebben zich geen onttrekkingen voorgedaan en bij de vervreemding OLSP is de schuld overgegaan waardoor geen verplichting voor de onderneming meer resteert.

10.13 Lening PNB inzake Cleantechfonds Brabant

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	1.132.888	1.188.507
Verstrekking	0	0
Dekking fondskosten	-120.366	-70.031
Dekking participatieresultaten	31.012	14.412
Stand per 31 december	1.043.534	1.132.888

De provincie Noord-Brabant heeft aan het Cleantechfonds (BOM Capital II BV) een lening beschikbaar gesteld ter grootte van € 12.000.000. De lening is bestemd voor het realiseren van de doelen met betrekking tot het Cleantechfonds zoals uiteengezet in het Business Plan. De lening heeft een looptijd van maximaal 9 jaar. De looptijd vangt aan op 1 januari 2015 en eindigt op 31 december 2023. De lening wordt verstrekt in tranches. Over het uitstaande bedrag wordt geen rente berekend. BOM Capital II BV betaalt uiterlijk op 31 december 2023 aan de Provincie ter aflossing van de lening het nominale fondsvermogen te vermeerderen met het eventueel op de projecten gerealiseerde rendement.

Indien BOM Capital II BV op enig moment gedurende de looptijd van de lening ten behoeve van het Cleantechfonds meer dan € 600.000 in welke vorm dan ook aanhoudt, dan dient het gedeelte van de liquiditeit dat uitstijgt boven de € 600.000 per ommegaande terugbetaald te worden aan de Provincie. Het door BOM Capital II BV teruggestorte

bedrag blijft beschikbaar voor verstrekking tot het overeengekomen maximale bedrag van de lening. Terugstorting vindt niet plaats indien en voor zover BOM Capital II BV gemotiveerd aan de Provincie heeft bericht dat de desbetreffende middelen binnen maximaal 3 maanden vanaf het moment dat er meer dan € 600.000 aan liquiditeiten ten behoeve van het Cleantechfonds wordt aangehouden, zullen worden aangewend voor het verstrekken van financiering aan derden.

Tot meerdere zekerheid van nakoming van de verplichtingen van BOM Capital II BV jegens de Provincie draagt BOM Capital II BV op eerste verzoek van de Provincie ten gunste van de Provincie zorg voor het vestigen van pandrechten of andere zekerheidsrechten op één of meer vermogensbestanddelen van BOM Capital II BV waaronder niet begrepen de aandelen of daarmee vergelijkbare rechten die BOM Capital II heeft verworven door het verstrekken van financiering.

Zolang enig bedrag uitstaat onder de lening zal BOM Capital II, zonder voorafgaande toestemming van de Provincie:

- geen uitkering doen van dividend, aandelenkapitaal of reserve;
- geen andere vergoeding betalen op of in verband met haar aandelenkapitaal of enige klasse van aandelen;
- geen betaling doen op leningen van aandeelhouders of op vergelijkbare instrumenten waarmee aandeelhouders kapitaal hebben verschaft aan BOM Capital II BV;
- geen aandelen intrekken, inkopen of het aandelenkapitaal verminderen, indien en voor zover daarbij enige betaling aan aandeelhouders plaatsvindt.

Op de bestaande leningovereenkomst is een allonge opgesteld.

10.14 Overige schulden

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
R.c. Land van Heusden & Altena	2.352.831	2.398.914
R.c. Gemeente Tilburg	2.450.284	0
Hypothecaire lening	1.950.000	2.000.000
Lening Gemeente Oss	0	2.358.000
Terugbetalingsverplichting iz participaties	3.050.001	1.575.001
	9.803.116	8.331.915

10.14.1 R.c. Land van Heusden & Altena

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	2.398.914	2.409.440
Rente	0	6.039
Kosten boekjaar	-46.083	-16.565
Stand per 31 december	2.352.831	2.398.914

Betreft de rekening courantpositie met betrekking tot het Project Land van Heusden en Altena. Over de rekening-courantpositie wordt 0 % (2016: 0,25%) rente berekend. Er is geen aflossingsschema overeengekomen en er zijn geen zekerheden gesteld.

10.14.2 R.c. Gemeente Tilburg

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	0	0
Stortingen	2.458.538	
Rentevergoeding participaties	12.999	0
Kosten boekjaar	-21.253	0
Stand per 31 december	2.450.284	0

Betreft de rekening courantpositie met betrekking tot het Project Fons Tilburg. Over de rekening-courantpositie wordt 0 % rente berekend. Er is geen aflossingsschema overeengekomen en er zijn geen zekerheden gesteld.

10.14.3 Hypothecaire lening BOM Vastgoed B.V.

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	2.000.000	0
Storting	0	2.000.000
Aflossingen	-50.000	0
Stand per 31 december	1.950.000	2.000.000

10.14.4 Lening Gemeente Oss

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	2.358.000	2.358.000
Mutatie i.v.m. vervreemding OLSP Holding B.V.	-2.358.000	0
Stand per 31 december	0	2.358.000

Per 31 december 2014 zijn financieringen ter waarde van € 1.300.000 verstrekt aan OLSP Holding B.V. door de Gemeente Oss. Over het uitstaande bedrag wordt geen rente berekend. In 2015 is door de Gemeente Oss de laatste tranche voldaan van € 1.058.000 waarmee de totale schuld € 2.358.000 bedraagt. In 2017 hebben zich geen mutaties voorgedaan en bij de vervreemding OLSP is de schuld overgegaan waardoor geen verplichting meer resteert voor de onderneming.

10.14.5 Terugbetalingsverplichting BioConnection

De voorwaardelijke terugbetalingsverplichting Bioconnection betreft een verplichting aan EZK, PNB en de Gemeente Oss voor een totaalbedrag van € 2.500.001. Genoemde partijen hebben aan de BOM geldleningen verstrekt waarmee via de BOM in BioConnection is geïnvesteerd. De totale investering bedroeg in 2006 zo'n € 6.800.000.

BioConnection B.V. heeft op 30 december 2011 de lening inclusief rente als onderdeel van de investering terugbetaald. Hiermee is in 2012 aan twee partijen een deel van hun lening afgelost. Door vrijval van de voorziening op de participatie in BioConnection B.V. is per balansdatum ultimo 2017 de volledige voorwaardelijke terugstortingsverplichting opgenomen van € 2.500.001 aan de betreffende drie partijen:

- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat € 1.500.000
- Provincie Noord-Brabant € 500.001
- Gemeente Oss € 500.000

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Saldo per 1 januari	1.575.001	1.425.001
Mutaties boekjaar	925.000	150.000
Saldo per einde periode	2.500.001	1.575.001

Samenstelling participatie BioConnection B.V.:

	Totale Investering	Voorziening 0%	Voorwaardelijke terugbetalings- verplichting 100%	Totaal
	€	€	€	€
BOM Capital I	900.000			
Ministerie van Economische zaken en Klimaat	1.500.000	0	1.500.000	1.500.000
Provincie Noord-Brabant	500.001	0	500.001	500.001
Gemeente Oss	500.000	0	500.000	500.000
	3.400.001	0	2.500.001	2.500.001

(11) Kortlopende schulden**Overige schulden en overlopende passiva**

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Vooruitontvangen vergoedingen	23.750	37.500
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	491.074	3.206.393
Schulden aan groepsmaatschappijen	31.915	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.031.565	808.592
Nog te storten op participaties / leningen	2.995.269	4.331.269
Schulden uit hoofde van projecten	0	1.134.974
MSD nog te besteden bijdrage opstartkosten	0	524.048
IMI Grant agreement No 115489-EUC 2LID	0	980.532
Overige schulden en overlopende passiva	6.211.123	8.050.133
	10.784.696	19.073.441

De vervreemding van OLSP leidt in de specificatie overige schulden en overlopende passiva 2017 tot een mutatie van € -4.655.829 (€ -1.635.855 crediteuren / € -63.091 belastingen en premies sociale verzekeringen / € -524.048 MSD opstartkosten / € -980.532 IMI grant / € -1.452.303 overige schulden).

Nog te storten participaties / leningen

Het bedrag opgenomen onder nog te storten participaties / leningen betreft de nog te storten gelden door BOM Bedrijfslocaties B.V. voor de reeds aangegane overeenkomsten met participaties respectievelijk overeengekomen leningen.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen en rechten

Leaseverplichtingen

De groep is leaseverplichtingen aangegaan voor personenauto's. De jaarlijkse verplichting bedraagt circa € 31.272 (2016: € 53.179). De gemiddelde looptijd van de verplichtingen bedraagt 14 maanden (2016: 19 maanden).

Investeringsverplichtingen

De vennootschap heeft ultimo 2017 nog investeringsverplichtingen van € 42,0 miljoen uit hoofde van nog te betalen overige aandelenparticipaties / leningen u/g (2016: € 49,6 miljoen).

Fiscale eenheden

BOM Holding B.V. vormt per 1 januari 2014 samen met BOM Business Development & Foreign Investments B.V., BOM Bedrijfslocaties B.V., BOM Capital I B.V., Life Sciences & Health Fund B.V., Biobased Brabant Fonds B.V., BOM Capital II B.V., Innovatiefonds Brabant B.V., Energiefonds Brabant B.V., Spin-off Fonds Brabant B.V., Technostarters Spin-off Fonds B.V. en BOM Vastgoed B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

Iedere vennootschap is hoofdelijk aansprakelijk voor omzetbelastingsschulden voor de periode dat zij deel uit maakt van bovengenoemde fiscale eenheden.

BOM Holding BV vormt sinds 1 januari 2016 samen met haar 100% dochtermaatschappijen Breedbandfonds Brabant B.V., Innovatiefonds Brabant B.V., Energiefonds Brabant B.V., BOM Capital II B.V., BOM Vastgoed B.V., BOM Bedrijfslocaties B.V., Spin-Off Fonds Brabant B.V., Technostarters Spin-Off Fonds B.V. en Biobased Brabant Fonds B.V. een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Op grond daarvan is de onderneming hoofdelijk aansprakelijk voor de vennootschapsbelasting van de fiscale eenheid als geheel. BOM Holding B.V. is over 2017 geen vennootschapsbelasting verschuldigd (2016: € 0).

BOM Holding B.V. houdt 50,1% van de aandelen van BOM Capital I B.V. BOM Capital I B.V. houdt 100% van de aandelen van Life Sciences & Health Fund B.V. Op grond hiervan vormen BOM Capital I B.V. en Life Sciences & Health Fund B.V. sinds 1 januari 2016 een fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting. Deze fiscale eenheid is over 2017 een bedrag van € 205.778 verschuldigd (2016: € 154.764).

BOM Holding B.V. houdt 50,1% van de aandelen in BOM Business Development & Foreign Investments B.V. op grond waarvan deze vennootschap zelfstandig belastingplichtig is voor de vennootschapsbelasting. BOM Business Development & Foreign Investments B.V. is over 2017 geen vennootschapsbelasting verschuldigd (2016: € 0).

Gebeurtenissen na balansdatum

In maart 2018 hebben twee transacties plaatsgevonden in de portefeuille van Brabant Ventures. De aandelen van de participatie ULU B.V. zijn - na conversie van de lening - met een bescheiden verkoopopbrengst over gegaan naar een nieuwe eigenaar. Het betrof in een 2015 gedane investering waar ultimo 2017 niets op was voorzien. De verkoopopbrengst zal in 2018 worden verwerkt.

Eind maart heeft een herfinancieringsronde voor de participatie Innecs B.V. plaatsgevonden. Twee nieuwe financiers zijn toegetreden en de door de BOM verstrekte lening is geconverteerd in aandelen. Deze nieuwe situatie biedt vooralsnog geen extra inzichten om de opgenomen boekwaarde ultimo 2017 te herzien.

Resultaatbestemming 2017

Het positieve resultaat over 2017 wordt toegevoegd aan de algemene reserve.

13.6 Nadere toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2017

(12) Netto omzet

De netto omzet is ten opzichte van 2017 afgenomen met 45% (2016: 11% toename). Deze daling wordt volledig veroorzaakt door de vervreemding van de aandelen van OLSP Holding B.V. halverwege 2017.

	2017	2016
	€	€
Huuropbrengsten (OLSP)	3.258.989	5.948.660
Managementvergoedingen	237.953	422.094
Overige inkomsten	225.314	1.029.056
Subsidie IMI & EC Steunregeling (tbv OLSP)	1.954.730	3.818.377
Subsidie EZK	1.015.000	1.006.000
Subsidie Provincie Noord-Brabant	6.249.911	5.695.404
	12.941.897	17.919.591

Som der bedrijfskosten

(13) Lonen en salarissen, pensioenlasten en overige sociale lasten

De personeelskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
	€	€
Salarissen	6.500.613	8.183.838
Inleenkrachten	1.412.427	1.120.094
Overige personeelskosten	357.374	786.785
Lonen en salarissen	8.270.414	10.090.717
Pensioenlasten	741.865	851.900
Overige sociale lasten	855.660	903.195
	9.867.939	11.845.812

Voor OLSP Holding zijn de gemaakte kosten voor het eerste half jaar 2017 opgenomen (€ 1.420.118).

Bezoldiging bestuurders en commissarissen

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens van kracht. Deze wet is van toepassing op de bezoldiging van beide bestuurders en de toezichthouders van BOM Holding B.V.

Leidinggevende topfunctionarissen

(in euro's)

Functie:

Duur dienstverband in 2017

Omvang dienstverband in FTE

Gewezen topfunctionaris

(Fictieve) dienstbetrekking

Dhr. J. Pelle

Algemeen
Directeur

1/1 - 31/12

1

Nee

Ja

Bezoldiging:**2017****2016**

Beloning

163.262

163.262

Belastbare onkostenvergoedingen

0

0

Beloningen betaalbaar op termijn ^[1]

25.358

24.966

Totaal bezoldiging

188.620

188.228

Toepasselijk WNT-maximum

181.000

179.000

(in euro's)

Dhr. M. van
MeursFinancieel en
Operationeel
Directeur

1/1 - 31/12

1

Nee

Ja

Functie:

Duur dienstverband in 2017

Omvang dienstverband in FTE

Gewezen topfunctionaris

(Fictieve) dienstbetrekking

Bezoldiging:**2017****2016**

Beloning

131.737

129.109

Belastbare onkostenvergoedingen

264

3.638

Beloningen betaalbaar op termijn ^[1]

20.757

17.138

Totaal bezoldiging

152.758

149.885

Toepasselijk WNT-maximum

181.000

179.000

1 betreft de pensioenpremie 2017 welke voor rekening van de werkgever komt

Vanaf 2017 worden de pensioenlasten (100K+ uitkering) anders gerubriceerd. Voor de vergelijkbaarheid zijn de cijfers 2016 van Dhr. J. Pelle hierop aangepast.

Toezichthoudende topfunctionarissen		
(in euro's)	Dhr. J.H.M. Hommen	Dhr. R.G.M. Penning de Vries
Functie:	Voorzitter RvC	Voorzitter RvC
Duur lidmaatschap in 2017	1/1 - 30/9	1/10 - 31/12
Bezoldiging:		
Beloning	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	11.250	4.375
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging	11.250	4.375
Toepasselijk WNT-maximum	20.363	6.788
(in euro's)	Dhr. J.H.M. Dröge	Dhr. R.G.M. Penning de Vries
Functie:	Lid RvC	Lid RvC
Duur lidmaatschap in 2017	1/1 - 31/12	1/1 - 30/9
Bezoldiging:		
Beloning	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	15.000	11.250
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging	15.000	11.250
Toepasselijk WNT-maximum	18.100	13.575
(in euro's)	Dhr. G.H. Hoefsloot	Mw. N. Mac Gillavry
Functie:	Lid RvC	Lid RvC
Duur lidmaatschap in 2017	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12
Bezoldiging:		
Beloning	0	0
Belastbare onkostenvergoedingen	15.000	7.500
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0
Totaal bezoldiging	15.000	7.500
Toepasselijk WNT-maximum	18.100	9.050
(in euro's)	Dhr. R.A.M. Slaats	
Functie:	Lid RvC	
Duur lidmaatschap in 2017	1/10 - 31/12	
Bezoldiging:		
Beloning	0	
Belastbare onkostenvergoedingen	3.750	
Beloningen betaalbaar op termijn	0	
Totaal bezoldiging	3.750	
Toepasselijk WNT-maximum	4.525	

	2017	2016
	€	€
Bestuurders	546.495	714.365
Commissarissen	76.220	58.080
	622.715	772.445

De bestuurders betreffen 2 bestuurders van BOM Holding B.V. en 1 bestuurder van BOM Capital II B.V. In 2016 is de bestuurder van OLSP meegenomen en in 2017 niet.

De bezoldiging van betreft salarissen, vakantiegeld, sociale lasten en pensioenlasten en laat zich als volgt specificeren:

Bezoldiging bestuurders

	2017	2016
	€	€
Salaris, vakantiegeld en overige salariscomponenten	421.953	537.611
Sociale lasten	28.500	38.109
Pensioenlasten	77.395	102.726
Leasekosten (incl. brandstof) / km verg	17.973	33.038
Onkostenvergoedingen	674	2.881
	546.495	714.365

Personeelsbezetting

Het aantal FTE's bedraagt ultimo 2017 74 (2016: 74), exclusief OLSP Holding B.V.

(14) Afschrijving op materiële vaste activa

	2017	2016
	€	€
Afschrijving bedrijfsgebouwen en -terreinen	160.875	101.757
Afschrijving machines en installaties	66.755	122.326
Afschrijving andere vaste bedrijfsmiddelen	298.229	209.609
Boekverlies desinvestering materiële vaste activa	-11.500	83.181
	514.359	516.873

(15) Overige bedrijfskosten

De overige kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
	€	€
Huisvestingskosten	3.201.931	5.410.884
Exploitatie- en machinekosten	248.807	508.435
Marketing en communicatie	649.395	720.297
Kantoorkosten	68.728	139.740
Algemene kosten	2.288.663	2.648.547
Projectkosten	340.385	622.328
Mutatie terugbetalingsverplichting subsidieverstrekkers	889.671	1.318.837
Dekking fondskosten	-4.371.641	-4.490.816
	3.315.939	6.878.252

Voor OLSP Holding zijn de gemaakte kosten alleen voor het eerste half jaar 2017 opgenomen a € 3.543.763 (2016: € 6.458.639). De vervreemding van OLSP leidt in deze specificatie tot de navolgende belangrijkste mutatie € 2.968.076 huisvestingskosten (2016: € 5.014.156) / € 248.807 exploitatie- en machinekosten (2016: € 508.435) / € 97.984 Marketing en communicatie (2016: € 173.279) / € 17.828 Kantoorkosten (2016: € 81.164) / € 211.068 Algemene Kosten (2016: € 681.605).

De post Dekking fondskosten dekt, naast de overige bedrijfskosten, ook de personeelskosten, de afschrijvingen, de rentebaten&-lasten en het aandeel in resultaat overige participaties.

Dekking fondskosten

	2017	2016
	€	€
Biobased Brabant Fonds	130.192	221.624
Breedbandfonds Brabant	23.586	353.247
Capital II	120.366	70.031
Energiefonds Brabant	949.196	844.537
Innovatiefonds Brabant	3.179.748	2.676.668
Life Sciences & Health Fund	52.719	114.480
Spin-off Fonds Brabant	-118.033	210.022
Technostarters spin-off Fonds	33.867	207
	4.371.641	4.490.816

De negatieve dekking fondskosten SOFB (dekking van een bate) wordt veroorzaakt door een vrijval in een nog te betalen beheerfee.

Toelichting dekking fondskosten

Op de bestaande leningsovereenkomsten met betrekking tot bovenstaande fondsen is een allonge opgesteld (zie ook paragraaf Dekking fondskosten en participatieresultaten onder de Grondslagen voor de bepaling van het resultaat). Hierin is opgenomen dat indien in enig boekjaar sprake is van een verlies, ondermeer als gevolg van kosten voor het beheer, dat verlies afgeschreven zal worden op het bedrag van de geldlening verstrekt door de provincie en als bate verantwoord zal worden in de resultatenrekening over dat boekjaar.

Indien in enig boekjaar sprake is van een winst, dan zal deze winst worden toegevoegd aan het bedrag van de geldlening en als last verantwoord worden in de resultatenrekening over dat boekjaar.

(16) Uitkomst der financiële baten en lasten

		2017	2016
	€	€	€
Opbrengst verkoop participaties	-848.646	3.035.014	
Aanschafwaarde verkopen	-11.770.625	-4.337.867	
Voorziening desinvesteringen	10.485.343	1.604.840	
		-2.133.927	301.987
Dividendopbrengsten	466.000	19.720	
Rente- en provisiebaten participaties en leningen u/g	968.311	799.323	
		1.434.311	819.043
Opbrengsten van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		-699.616	1.121.030
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		-89.881	220.771
Dotatie voorzieningen participaties & leningen u/g	-5.970.455	-5.998.806	
Vrijval voorzieningen participaties & leningen u/g	16.195.455	4.577.585	
Afwaardering lening	-33.867	-31.300	
Mutatie effecten	-976.832	-2.118.758	
Dotatie voorzieningen dubieuze debiteuren	0	2.249	
Kosten groeifaciliteit	-22.500	313.042	
		9.191.801	-3.255.988
Dekking participatieresultaten		-6.181.383	1.689.200
Waarde veranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		3.010.418	-1.566.788
Rentelasten en soortgelijke kosten		-109.609	-87.416
Uitkomst der financiële baten en lasten		2.111.312	-312.403

De kosten voor de groeifaciliteit betreffen betaalde premies voor participaties welke zijn ondergebracht in de garantieregeling van het ministerie van Economische Zaken & Klimaat (RVO).

Dekking participatieresultaten

	2017	2016
	€	€
Biobased Brabant Fonds	-674.837	-310.787
Breedbandfonds Brabant	-93.634	-11.189
Capital II	-31.012	-14.412
Energiefonds Brabant	-265.129	-84.207
Innovatiefonds Brabant	-3.736.739	-81.206
Life Sciences & Health Fund	-2.241.035	-54.002
Spin-off Fonds Brabant	861.003	2.213.910
Technostarters Spin-Off Fonds	0	31.093
	-6.181.383	1.689.200

Toelichting dekking participatieresultaten

Op de bestaande leningsovereenkomsten met betrekking tot bovenstaande fondsen is een allonge opgesteld (zie ook paragraaf Dekking fondskosten en participatieresultaten onder de Grondslagen voor de bepaling van het resultaat). Hierin is opgenomen dat indien in enig boekjaar sprake is van een verlies, ondermeer als gevolg van afboekingen op de waardering van participaties en afboeking op aan participaties verstrekte geldleningen, dat verlies afgeschreven zal worden op het bedrag van de geldlening verstrekt door de provincie en als bate verantwoord zal worden in de resultatenrekening over dat boekjaar.

Indien in enig boekjaar sprake is van een winst, dan zal deze winst worden toegevoegd aan het bedrag van de geldlening en als last verantwoord worden in de resultatenrekening over dat boekjaar.

13.7 Enkelvoudige balans per 31 december 2017 (na resultaatbestemming)

ACTIVA		31 december 2017		31 december 2016	
		€	€	€	€
Vaste activa					
Materiële vaste activa	(17)				
Andere vaste bedrijfsmiddelen			422.972		562.586
Financiële vaste activa	(18)				
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		33.067.066		43.315.733	
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen voorzover geen groepsmaatschappij		5.497.907		6.305.761	
			38.564.973		49.621.494
Vlottende activa					
Vorderingen	(19)				
Handelsdebiteuren		6.050		4.961	
Vordering op participanten		30.704		0	
Rekening-courant groepsmaatschappijen		678.134		11.870	
Overige vorderingen en overlopende activa		43.858		71.876	
			758.746		88.707
Liquide middelen			1.688.142		1.129.288
Totaal			41.434.833		51.402.075

PASSIVA		31 december 2017		31 december 2016	
		€	€	€	€
Eigen vermogen					
Gestort kapitaal	(20)	733		733	
Agioreserve	(21)	32.508.879		42.895.676	
Algemene reserve	(22)	508.180		-1.516.031	
			33.017.792		41.380.378
Voorzieningen	(23)				
Overige voorzieningen					
Voorziening deelnemingen			0		1.886.080
Langlopende schulden	(24)				
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen, voor zover geen groepsmaatschappij			3.233.406		4.041.260
Kortlopende schulden	(25)				
Schulden aan leveranciers		213.987		195.897	
Schulden uit hoofde van projecten		0		200.000	
Rekening-courant derden		0		271.250	
Rekening-courant groepsmaatschappijen		3.868.975		2.045.150	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		333.058		353.894	
Overige schulden en overlopende passiva		767.615		1.028.166	
			5.183.635		4.094.357
Totaal			41.434.833		51.402.075

13.8 Enkelvoudige resultatenrekening over 2017 (na resultaatbestemming)

			2017		2016
		€	€	€	€
Managementvergoedingen en overige inkomsten			30.375		600
Apparaatskosten					
Lonen en salarissen	(26)	1.686.831		1.731.731	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	(27)	175.422		170.726	
Rentelasten en soortgelijke kosten		1.785		-1.300	
Overige bedrijfskosten	(28)	-1.833.663		-1.900.557	
Saldo bedrijfslasten			30.375		600
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening			0		0
Resultaat deelnemingen	(29)		1.993.915		-1.337.223
Resultaat			1.993.915		-1.337.223

13.9 Nadere toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2017

Vaste activa

(17) Materiële vaste activa

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Andere vaste bedrijfsmiddelen	422.972	562.586
		Andere vaste bedrijfsmiddelen
		€
Aanschafwaarde per 1 januari		717.731
Cumulatieve afschrijvingen per 1 januari		-155.145
Boekwaarde per 1 januari		562.586
Investeringsen		47.308
Desinvesteringen		0
Afschrijvingen		-186.922
Afschrijving desinvesteringen		0
		-139.614
Aanschafwaarde per 31 december		765.039
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december		-342.067
Boekwaarde per 31 december		422.972
Afschrijvingspercentages		10%-50%

(18) Financiële vaste activa

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	33.067.066	43.315.733
Vorderingen op groepsmaatschappijen	5.497.907	6.305.761
	38.564.973	49.621.494

18.1 Deelnemingen in groepsmaatschappijen

De deelnemingen betreffen de volgende vennootschappen:

- BOM Vastgoed B.V. 100%
- BOM Bedrijfslocaties B.V. 100%
- BOM Capital I B.V. 50,1%
- BOM Business Development & Foreign Investments B.V. 50,1%
- BOM Capital II B.V. 100%
- Innovatiefonds Brabant B.V. 100%
- Energiefonds Brabant B.V. 100%
- Breedbandfonds Brabant B.V. 100%

In 2017 is het verloop als volgt:

	BOM Vastgoed B.V.	BOM Bedrijfs- locaties B.V.	BOM Capital I B.V.	BOM BD&FI B.V. ¹	Breedband- fonds Brabant B.V.	Subtotaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari	462.685	24.287.560	17.783.834	501	1	42.534.581
Herrubricering RER	0	0	0	0	0	0
Oprichting	0	0	0	0	0	0
Resultaat boekjaar	50.000	-742.199	1.713.769	0	0	1.021.570
Voorziening deelneming	0	0	0	0	0	0
Resultaat derden	0	0	-855.171	0	0	-855.171
Mutaties boekjaar	0	-10.445.366	30.300	0	0	-10.415.066
Stand per 31 december	512.685	13.099.995	18.672.732	501	1	32.285.914

	Subtotaal	Innovatiefonds Brabant B.V.	Energiefonds Brabant B.V.	BOM Capital II B.V.	OLSP Holding B.V.	Totaal 2017
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari	42.534.581	1	1	781.150	0	43.315.733
Herrubricering RER	0	0	0	0	0	0
Oprichting	0	0	0	0	0	0
Resultaat boekjaar	1.021.570	0	0	0	1.886.082	2.907.652
Voorziening deelneming	0	0	0	0	-1.886.082	-1.886.082
Resultaat derden	-855.171	0	0	0	0	-855.171
Mutaties boekjaar	-10.415.066	0	0	0	0	-10.415.066
Stand per 31 december	32.285.914	1	1	781.150	0	33.067.066

1 De waardering van de deelneming BOM BD&FI B.V. betreft 50,1% van het aandelenkapitaal ad € 1.000 zijnde € 501.

18.2 Leningen u/g aan groepsmaatschappijen

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Lening Spin-Off Fonds Brabant B.V.	3.215.407	4.023.261
Lening BOM Vastgoed B.V.	2.282.500	2.282.500
Lening u/g BOM BD&FI inzake Holst	0	0
	5.497.907	6.305.761

18.2.1. Lening Spin-Off Fonds Brabant B.V.

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	4.023.261	6.848.764
Aflossingen	-140.000	-480.000
Dekking fondskosten SOFB	118.033	-210.022
Dekking participatieresultaten	-861.003	-2.213.910
Rente	75.116	78.429
Stand per 31 december	3.215.407	4.023.261

18.2.2 Lening BOM Vastgoed B.V.

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	2.282.500	0
Verstreking	0	2.282.500
Stand per 31 december	2.282.500	2.282.500

18.2.3. Lening BOM BD&FI inzake Holst

De door de Provincie Noord-Brabant aan de BOM verstrekte lening van € 3.000.000 ter financiering van de in 2014 aangeschafte licentie-portefeuille is in 2014 afgewaardeerd naar nihil nadat op de licentie-portefeuille in 2014 eveneens een impairment had plaatsgevonden van € 3.000.000. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de immateriële vaste activa in de toelichting op de geconsolideerde balans.

Vlottende activa**(19) Vorderingen**

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Handelsdebiteuren	6.050	4.961
Vordering op participanten	30.704	
Rekening courant groepsmaatschappijen	678.134	11.870
Overige vorderingen en overlopende activa	43.858	71.876
	758.746	88.707

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

Rekening-courant groepsmaatschappijen

De vennootschap heeft de volgende rekening-courant verhoudingen met haar groepsmaatschappijen:

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
R.c. Energiefonds Brabant B.V.	629.007	0
R.c. BOM Vastgoed B.V.	49.127	11.870
	678.134	11.870

Tussen de groepsmaatschappijen zijn geen afspraken gemaakt over zekerheden, aflossingen en/of rentevergoedingen.

Eigen vermogen

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	733	733
Agioreserve	32.508.879	42.895.676
Algemene reserve	508.180	-1.516.031
	33.017.792	41.380.378

(20) Gestort en opgevraagd kapitaal

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Stand per 1 januari	733	733
Mutaties boekjaar	0	0
Stand per 31 december	733	733

Het gestort en opgevraagd kapitaal bestaat uit 73.250 aandelen met een nominale waarde van € 0,01.

(21) Agioreserve

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Stand per 1 januari	42.895.676	41.890.664
Aandeel BOM Holding B.V. in agiostorting EZK in BOM Capital I B.V. (50,1%)	0	991.149
Terugbetaling agio BOM Bedrijfslocaties B.V.	-10.445.363	0
Overige mutaties	58.566	13.863
Stand per 31 december	32.508.879	42.895.676

De inbreng van de aandelen van BOM Bedrijfslocaties B.V., BOM Business Development & Foreign Investments B.V. in 2013, alsmede BOM Capital I (aandeel Provincie Noord-Brabant) in BOM Holding B.V. is als een agiostorting aangemerkt. In 2017 heeft een uitkering op agio aan provincie plaatsgevonden in verband met een aanpassing van de investeringsopdracht en overdracht van enkele lopende projecten.

(22) Algemene reserve

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Stand per 1 januari	-1.516.031	-148.508
Resultaat boekjaar	1.993.915	-1.337.223
Mutaties boekjaar	30.296	-30.300
Stand per 31 december	508.180	-1.516.031

Van de algemene reserve is een deel (€ 745.146) niet vrij uitkeerbaar. Dit betreft de algemene reserve van de in de consolidatie betrokken vennootschap het SOFB. Dit gedeelte is niet vrij uitkeerbaar omdat SOFB volledig voor rekening en risico van de provincie Noord-Brabant wordt gevoerd.

(23) Voorzieningen

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Voorziening deelneming OLSP Holding B.V.	0	1.886.080

De voorzieningen zijn als overwegend langlopend te beschouwen.

In 2017 is het verloop als volgt:

	OLSP Holding B.V.
	€
Stand per 1 januari	1.886.080
Mutatie i.v.m. vervreemding OLSP Holding B.V.	-1.886.080
Stand per 31 december	0

BOM Holding B.V. heeft al haar aandelen OLSP Holding B.V. per 1 juli 2017 overgedragen aan de Provincie Noord-Brabant. In verband hiermee is de getroffen voorziening vrijgevallen.

(24) Langlopende schulden

Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen, voor zover geen groepsmaatschappij

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Lening PNB inzake SOFB	3.233.406	4.041.260
	3.233.406	4.041.260

24.1 Lening PNB inzake SOFB

In 2017 is het verloop als volgt:

	2017	2016
	€	€
Stand per 1 januari	4.041.260	6.866.764
Aflossingen	-140.000	-480.000
Dekkingskosten SOFB	-742.970	-2.423.932
Rente	75.116	78.428
Stand per 31 december	3.233.406	4.041.260

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans, 10.1 Lening PNB inzake SOFB (achtergesteld).

(25) Kortlopende schulden

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
Schulden aan leveranciers	213.987	195.897
Schulden uit hoofde van projecten	0	200.000
Schulden aan participanten	0	271.250
Rekening courant groepsmaatschappijen	3.868.975	2.045.150
Belastingen en premies sociale verzekeringen	333.058	353.894
Overige schulden en overlopende passiva	767.615	1.028.166
	5.183.635	4.094.357

Rekening-courant groepsmaatschappijen

De vennootschap heeft de volgende rekening-courant verhoudingen met haar groepsmaatschappijen:

	31-12-2017	31-12-2016
	€	€
R.c. BOM Business Development & Foreign Investments B.V.	1.433.308	1.196.539
R.c. BOM Capital I B.V.	81.040	101.627
R.c. BOM Capital II B.V.	1.354.964	189.869
R.c. Biobased Brabant Fonds B.V.	68.364	23.185
R.c. BOM Bedrijfslocaties B.V.	406.879	91.315
R.c. Spin-off Fonds Brabant B.V.	23.103	122
R.c. Life Sciences & Health Fund B.V.	7.466	24.005
R.c. Innovatiefonds Brabant B.V.	480.057	280.830
R.c. Energiefonds Brabant B.V.	0	118.293
R.c. Breedbandfonds Brabant B.V.	13.794	19.365
	3.868.975	2.045.150

Tussen de groepsmaatschappijen zijn geen afspraken gemaakt over zekerheden, aflossingen en/of rentevergoedingen.

13.10 Nadere toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2017

(26) Lonen en salarissen

De personeelskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
	€	€
Salarissen	1.073.046	1.018.701
Sociale lasten	190.832	186.105
Pensioenlasten	163.589	147.045
Overige personeelskosten	208.349	361.473
Inleenkrachten	51.015	18.407
	1.686.831	1.731.731

Personeelsbezetting

Het aantal FTE's bedraagt ultimo 2017 74 (2016: 74).

(27) Afschrijving op materiële vaste activa

	2017	2016
	€	€
Afschrijving andere vaste bedrijfsmiddelen	186.922	87.545
Verkoop resultaat materiële vaste activa	-11.500	83.181
	175.422	170.726

(28) Overige bedrijfskosten

De overige kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2017	2016
	€	€
Huisvestingskosten	82.844	81.853
Marketing en communicatie	380.405	431.964
Kantoorkosten	42.325	52.176
Algemene kosten	1.211.014	1.076.163
Projectkosten	0	-10.192
Overheadkosten	-3.550.251	-3.532.521
	-1.833.663	-1.900.557

(29) Resultaat deelnemingen

	2017	2016
	€	€
BOM Vastgoed B.V.	50.000	0
BOM Business Development & Foreign Investments B.V.	0	-705.501
BOM Bedrijfslocaties B.V.	-742.199	-1.130.260
BOM Capital I B.V.	1.713.769	-1.084.089
OLSP Holding B.V.	1.886.082	950.775
Innovatiefonds Brabant B.V.	0	0
Energiefonds Brabant B.V.	0	0
Breedbandfonds Brabant B.V.	0	0
BOM Capital II B.V.	0	0
	2.907.652	-1.969.075
Correctie aansluitingsverschil 2016:		
BOM Business Development & Foreign Investments B.V.	-58.566	0
	2.849.086	-1.969.075
Aandeel derden in het resultaat deelnemingen:		
BOM Capital I B.V.	-855.171	540.960
BOM Business Development & Foreign Investments B.V.	0	90.892
	1.993.915	-1.337.223

Tilburg, 17 mei 2018

De directie:

De heer dr. J.J. Pelle

De heer M. van Meurs

De Raad van Commissarissen:

De heer Dr. R.G.M. Penning de Vries, president-commissaris

De heer Dr. J.H.M. Dröge

De heer Drs. G.H. Hoefsloot

Mevrouw N. MacGillavry

De heer R.A.M. Slaats

13.11 Overige gegevens

Aan het bestuur, de aandeelhouder en de Raad van Commissarissen van Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij Holding B.V.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan het bestuur, de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen van Brabantse Ontwikkelings Maatschappij Holding B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2017

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2017 van Brabantse Ontwikkelings Maatschappij Holding B.V. gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Brabantse Ontwikkelings Maatschappij Holding B.V. per 31 december 2017 en van het resultaat over 2017 in overeenstemming met Titel 9 BW 2 en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2017;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2017; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Brabantse Ontwikkelings Maatschappij Holding B.V. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het jaarverslag 2017;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW vereist is.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het jaarverslag, de overige gegevens en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 BW 2 en de Beleidsregels toepassing Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vennootschap in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de raad van commissarissen dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Breda, 17 mei 2018

MAZARS PAARDEKOOPEL HOFFMAN ACCOUNTANTS N.V.

w.g.

W.J.W. van Egeraat RA

Statutaire regeling inzake de bestemming van het resultaat

Artikel 4.1 Winst en verlies, uitkeringen op aandelen

4.1.1. Indien en voor zover het bestuur niet besluit tot gehele of gedeeltelijke reservering van de winst die in het laatst verstreken boekjaar is behaald, is de algemene vergadering bevoegd tot bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald dan wel bepaling van de wijze waarop een tekort zal worden verwerkt alsmede tot vaststelling van tussentijdse uitkeringen uit de winst of uitkeringen uit de reserves voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden. Een besluit tot uitkering uit de winst of reserves is onderworpen aan de goedkeuring van het bestuur. Het bestuur weigert slechts de goedkeuring indien het weet of redelijkerwijs behoort te voorzien dat de vennootschap na de uitkering niet zal kunnen blijven voortgaan met het betalen van haar opeisbare schulden. Indien bij de bestemming van de winst geen besluit over uitkering of reservering van winst tot stand komt wordt de winst waarop het voorstel betrekking heeft, gereserveerd.

4.1.2. Bij de berekening van de verdeling van een uitkering tellen de aandelen of certificaten van aandelen die de vennootschap houdt niet mee, tenzij op zodanige aandelen of certificaten van aandelen een recht van vruchtgebruik of een pandrecht rust ten behoeve van een ander dan de vennootschap ten gevolge waarvan het winstrecht toekomt aan de vruchtgebruiker of pandhouder.

Bij de berekening van het bedrag dat op ieder aandeel zal worden uitgekeerd wordt slechts het bedrag van de opgevraagde en geëffectueerde stortingen op het nominale bedrag van de aandelen in aanmerking genomen. Van het bepaalde in de vorige zin kan telkens met instemming van alle aandeelhouders worden afgeweken.

4.1.3. Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

4.1.4. Uitkeringen zijn opeisbaar op de dag welke het bestuur bepaalt.

4.1.5. Uitkeringen welke niet binnen vijf jaren en een dag waarop zij opeisbaar zijn geworden, in ontvangst zijn genomen, vervallen aan de vennootschap.

4.1.6. De algemene vergadering kan besluiten dat uitkeringen geheel of gedeeltelijk in een andere vorm dan in geld zullen worden uitgekeerd.

14 Bijlagen

14.1 Bijlage 1 Samenhangtabel materiële onderwerpen en KPI's 2017

Materieel onderwerp	Definitie	KPI	Klantsegment	Doel 2017	Realisatie 2017
Financiering	Het zijn van een financieel solide organisatie en het verantwoordelijk investeren van de publieke middelen om op de lange termijn de Brabantse economie te blijven versterken.	Nieuwe directe investeringen	BV	19	13
		Aantal vervolginvesteringen	BV	11	12
		Aantal nieuwe Fund-to-Fund investeringen	BV	4	1
		Aantal exits	BV	5	8
		Aantal bedrijven die doorstromen naar volgende levensfase	BV	7	4
		Gerealiseerde investeringen EFB	RE	6	8
		Geïnvesteed volume EFB (in € miljoen)	RE	9	3
		Voldoen aan kostenafspraken met opdrachtgevers	BOM	<100%	93%
Werkgelegenheid	Het creëren van arbeidsplaatsen door het ondersteunen van en investeren in Brabantse bedrijven. Hierbij hoort ook de invloed op buitenlandse bedrijven en werkgelegenheid	Aantal directe arbeidsplaatsen	FI	1.000	1.138
		Aantal gecreëerde arbeidsplaatsen door portfoliobedrijven	BV		volgt in 2018
Maatschappelijke impact	Het werken aan de optimalisatie van onze maatschappelijke, economische en milieu impact door zowel directe als indirecte sturing.	Bedrijven in BO-portfolio die met product/dienst bijdrage leveren aan een maatschappelijke opgave	BV	60%	69%
		Reductie CO2-uitstoot EFB (in Kton)	RE	144	53
		Gerealiseerde omzetgroei door portfoliobedrijven	BV		volgt in 2018
Samenwerking	Het aangaan van samenwerkingen tussen grote bedrijven, het MKB en (kennis)instellingen om zo Brabant in staat te stellen om innovatieve oplossingen voor	Aantal projecten opgezet in ecosysteemontwikkeling met consortia van twee of meer betrokken partijen	ESO	10	10

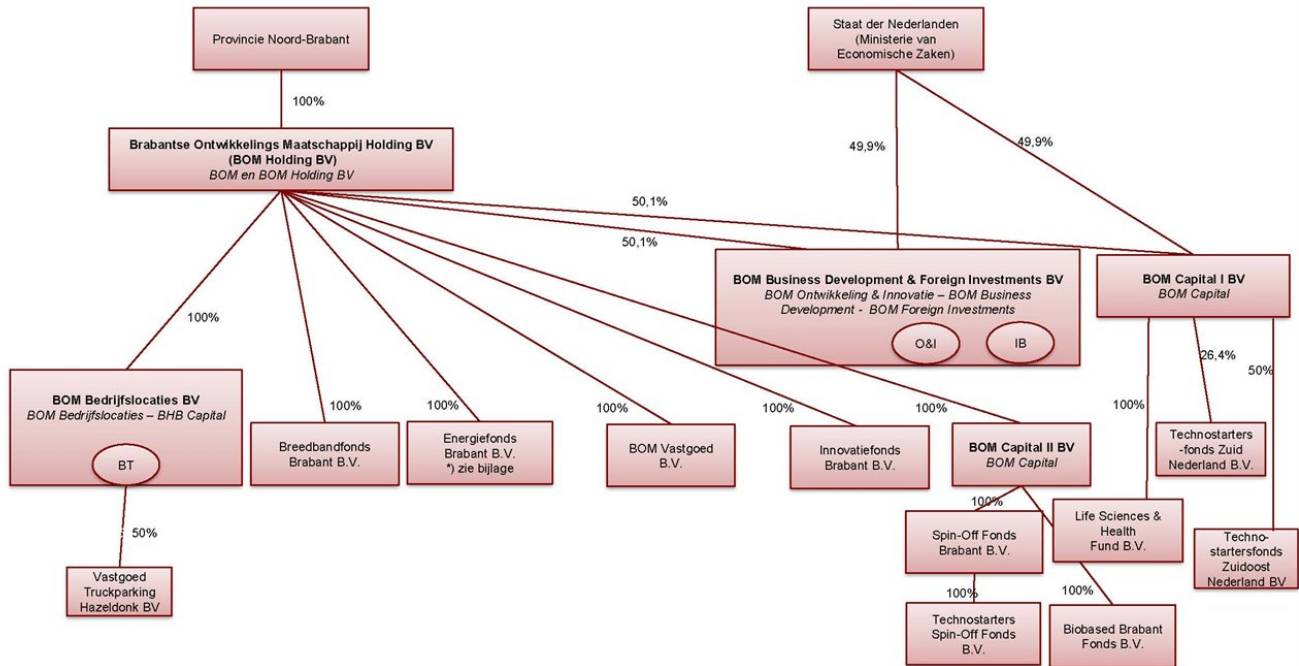
Materieel onderwerp	Definitie	KPI	Klantsegment	Doel 2017	Realisatie 2017
	maatschappelijke uitdagingen te realiseren	Partijen bij elkaar gebracht in de nieuwe projecten gestart in 2017	ESO	50	78
Internationalisering	Versterking van de internationale mogelijkheden en ambities van het Brabantse MKB en de (economische) aantrekkingskracht van Brabant voor buitenlandse ondernemingen	Aantal buitenlandse bedrijven in Brabant gevestigd	FI	30	39
		Geïnvesteed kapitaal door buitenlandse bedrijven (in € miljoen)	FI	100	135
		Aantal handelsmissies (in- en uitgaand)	Trade	6 tot 8	8
		Aantal informatiebijeenkomsten	Trade	3 tot 4	8
		Aantal bedrijven dat deel heeft genomen aan missies	Trade	60	73
		Aantal matchmaking-gesprekken	Trade	300	394
Kennis-intensivering	Om innovatie te bevorderen, dienen alle activiteiten zoveel mogelijk bij te dragen aan kennisgeneratie en -circulatie en de overdracht van ervaringskennis of ambachtelijke expertise	Percentage van de gevestigde FDI projecten met een R&D activiteit	FI	15%	26%
Technologische ontwikkelingen	Het inzetten op en investeren in de beschikbaarheid van technische infrastructuren en de ontwikkeling van technologieën en diensten die een antwoord bieden op maatschappelijke vraagstukken	Percentage projecten binnen topsectoren	FI	90%	85%

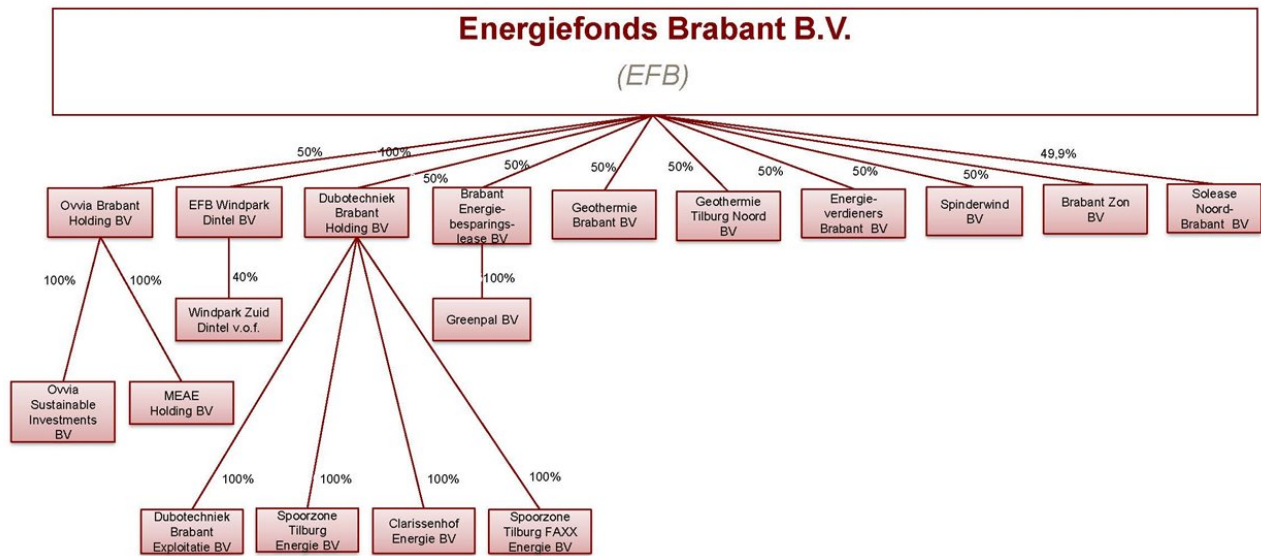
14.2 Bijlage 2 Juridische structuur

BOM Holding B.V. (juridische structuur 1-10-2017)

Dikgedrukt juridische naam

Schuin is werknaam





14.3 Bijlage 3 Personalia

Raad van Commissarissen

- De heer J.H.M. (Jan) Hommen, president-commissaris (tot 1-10-2017)
- De heer R.G.M. (René) Penning de Vries president-commissaris (vanaf 1-10-2017)
- De heer J.H.M. (Hans) Dröge
- De heer G.H. (Guus) Hoefsloot
- Mevrouw N. (Nancy) Mac Gillavry (vanaf 1-7-2017)
- De heer R.A.M. (Ronald) Slaats (vanaf 1-10-2017)

Bestuur BOM Holding B.V.

- De heer J.J. (Jan) Pelle, algemeen directeur
- De heer M. (Mike) van Meurs, financieel & operationeel directeur

Bestuur investeringsvennootschappen Brabant Ventures

- Mevrouw M.C.J.J. (Miriam) Dragstra, directeur

Investeringscommissie BOM Capital

- De heer T.M.M. (Theo) Kremers, voorzitter
- De heer G.J.G. (Gerrit Jan) Bolderman
- De heer J.J.M. (Jacques) Eijkens (vanaf 1-10-2017)
- De heer F.V. (Frits) van der Have
- De heer J.H. (Jeroen) Walraven (tot 1-10-2017)
- Mevrouw J.A. (Jacqueline) van Wijngaarden

Investeringscommissie BOM projects

- De heer J.P.P (Scief) Houben, voorzitter
- De heer E. (Erwin) van der Krabben
- De heer J.W.A. (Jeroen) de Swart
- De heer H.E. (Herman) Wagter (tot 1-10-2017)

Meer informatie over de leden van de Raad van Commissarissen is opgenomen in bijlage 3.

14.4 Bijlage 4 Biografieën raad van commissarissen

R.G.M. (René) Penning de Vries

1954

President-commissaris / voorzitter

René Penning de Vries was na verschillende R&D-functies van 2001 tot 2006 senior vicepresident en CTO bij Philips Semiconductors. Na afsplitsing van deze divisie van Philips maakte hij de overstap naar NXP Nederland, waar hij van 2009 tot 2012 voorzitter van de Raad van Bestuur was. René Penning de Vries is momenteel voorzitter van Health Valley, lid van de RvC van Neways, een high tech bedrijf gevestigd in Eindhoven en Boegbeeld ICT in het kader van het nationale Topsector beleid. Als voorzitter van Health Valley is hij betrokken bij innovatie en business development op het terrein van de gezondheidszorg. Daarnaast is hij voorzitter van de Raad van Toezicht van de Sint Maartenskliniek in Nijmegen. Per 1 augustus is hij toegetreden tot het bestuur van NWO-domein TTW (Toegepaste en Technische Wetenschappen).

J.H.M. (Hans) Dröge

1956

Hans Dröge trad na zijn studie farmacie in 1985 tot Unilever, waar hij verschillende functies heeft bekleed. Begonnen op het Unilever Research laboratorium in Vlaardingen en vervolgens langdurig nationaal en internationaal actief op verschillende supply chain functies keerde hij in 2009 terug in R&D. Als Senior Vice President R&D Operations was hij verantwoordelijk voor de wereldwijde R&D infrastructuur en het operationaliseren van de R&D strategie. Naast zijn R&D functie was hij van 2012 tot 2014 als Manager Unilever Nederland verantwoordelijk voor Unilevers externe relaties met de politiek, de ministeries en het de business community in Nederland. Sinds januari 2014 is Hans Dröge met pensioen en bekleedt hij verschillende bestuurs- en adviesfuncties, waaronder lid van Raad van Commissarissen Koninklijke Sanders, voorzitter van de AgriFood triple helix organisatie stichting Grow Campus, lid van het dagelijks bestuur van het Rathenau Instituut en lid van de Raad van Toezicht van de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland.

G.H. (Guus) Hoefsloot

1950

Guus Hoefsloot, voormalig voorzitter Raad van Bestuur van Heijmans NV, is al geruime tijd betrokken bij de BOM. Hij vervulde onder meer de functie van president-commissaris van de Brabantse Herstructureringsmaatschappij van Bedrijventerreinen (BHB), een werkmaatschappij van BOM Holding BV. Tijdens zijn loopbaan werkte hij bij AMRO en Barclays en vervulde diverse directiefuncties bij Hollandsche Beton Groep NV. Guus Hoefsloot vervult toezichthoudende functies in het bedrijfsleven bij o.a. de Tilburg Bastianen Groep (automotive) en Altera Vastgoed en maatschappelijke organisaties.

N. (Nancy) Mac Gillavry**1973**

Mac Gillavry studeerde Economie en Business Administration aan Tilburg University en werkt sinds 2007 bij ASML in Veldhoven. Sinds begin 2017 geeft ze daar leiding aan de wereldwijde Non-Product Related inkoop als Senior Director Strategic Sourcing & Procurement. In eerdere functies was ze onder andere verantwoordelijk voor de financiële verslaglegging van ASML en rapportages op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voordat ze bij ASML begon, werkte Mac Gillavry in diverse finance functies bij PricewaterhouseCoopers (1998-2004) en Océ (2004-2007).

Daarnaast is Mac Gillavry bestuurslid van het Ronald McDonald huis in Veldhoven.

R.A.M. (Ronald) Slaats**1961**

Ronald Slaats was tussen 1986 en 2013 werkzaam bij De Lage Landen (DLL), een wereldwijd opererende organisatie in 'high-quality asset-based' financieringsproducten. Bij DLL heeft hij diverse functies in Europa en Amerika gehad, waarna hij vanuit Nederland de rol van CCO en CEO bekleedde. In 2014 maakte Slaats de overstap naar De Meeuw Holding BV, waar hij nu verantwoordelijk is als CEO. Ronald Slaats is actief in diverse bestuurs- en adviesfuncties. Hij is lid van de Raad van Commissarissen van: Pallieter Group BV en Welten. Hij is tevens lid van de Raad van Advies van Mechan en NIBC Bank NV. Daarnaast is Slaats voorzitter BZW kring Eindhoven e.o. en voorzitter Stichting Samen voor Eindhoven.

14.5 Bijlage 5 Biografieën raad van bestuur

J.J. (Jan) Pelle (1954)

Na zijn studie HBO-Personeelsbeleid in Breda studeert Jan Pelle Politicologie aan de Universiteit van Rotterdam waar in 1985 hij cum laude afstudeert. In de jaren '90 is hij als docent Staatskunde verbonden aan de Universiteit van Leiden en als onderzoeker bij o.a. de Juridische Faculteit van de Erasmus Universiteit te Rotterdam. Hier doceert hij ook politieke wetenschap, Nederlandse Politiek en Europese Unie. In 1998 promoveert Jan Pelle aan de Erasmus Universiteit en publiceert hij op zeer diverse onderwerpen in nationale en internationale boeken en tijdschriften. Van 2002 tot 2008 is hij actief als wethouder - o.a. Economische & Sociale zaken - in de Gemeente Roosendaal, waarna hij in oktober 2008 aantreedt als algemeen directeur van de BOM. Als bestuurder met kennis op het gebied van economische ontwikkelingen en gevoel voor politiek-bestuurlijke verhoudingen heeft Jan Pelle de laatste jaren met de BOM grote veranderingen doorgemaakt in een sterk bewegende wereld. Binnen het collegiale bestuursmodel van de BOM is Jan Pelle bestuursvoorzitter en inhoudelijk verantwoordelijk voor personeelszaken, marketing en communicatie. De aanstelling van Jan Pelle als algemeen directeur is voor onbepaalde tijd (zie ook hoofdstuk 11).

Als nevenactiviteiten is Jan Pelle:

- Bestuursvoorzitter Pivot Park (tot 1 april 2017)
- Bestuurslid Stg. Starterslift
- RvC Twice (tot medio 2017)
- Lid Raad van Advies OMO Tongerlo

M. (Mike) van Meurs (1968)

Mike van Meurs doorloopt na zijn opleiding tot beroepsofficier van de Koninklijke Luchtmacht aan de Militaire Academie in Breda in 10 jaar tijd diverse financiële en bedrijfsvoeringsfuncties binnen de Luchtmacht. Eind 2001 maakt hij de overstap naar het bedrijfsleven waarbij hij start als Directeur Interne Zaken bij een franchise-organisatie in de financiële dienstverlening; Hypotheek Visie. In 2007 stapt hij over naar een rol als CFO bij Inrada Group; een technisch ingenieursbureau. Vanuit die rol is hij – samen met de DGA – tevens actief in het opstarten en begeleiden van startups in verschillende technologiedomeinen. Van 2012 tot 2014 is Mike van Meurs actief als CFO/COO bij Credit Yard; actief in de zakelijke dienstverlening op het terrein van het credit management. In juli 2014 treedt Mike van Meurs aan als Financieel & Operationeel Directeur bij de BOM. Binnen het collegiale bestuursmodel van de BOM is Mike van Meurs verantwoordelijk voor financiële bedrijfsvoering, business control, ICT en facilitaire zaken. De aanstelling van Mike van Meurs als financieel en operationeel directeur is voor onbepaalde tijd (zie ook hoofdstuk 11). Mike van Meurs heeft na zijn opleiding aan de Militaire Academie nog een post-HBO controllersopleiding afgesloten en heeft hij een Executive Masteropleiding Management & Organization afgerond. Momenteel heeft Mike van Meurs geen nevenfuncties.

14.6 Bijlage 6 GRI SRS Content Index

SRS	Disclosure	Referentie Jaarverslag 2017
GRI 102: GENERAL DISCLOSURES 2017		
1. Organizational profile		
102-1	Name of the organization	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij
102-2	Activities, brands, products, and services	5.5 Organisatieprofiel - organisatiestructuur p.21 6.2 Ecosysteemontwikkeling - Hoe creëren wij waarde? p.28 6.3 BOM Brabant ventures - Hoe creëren wij waarde? p.32 6.4 BOM Foreign Investments - Hoe creëren wij waarde? p.37 6.5 BOM Renewable Energy - Hoe creëren wij waarde? p.41
102-3	Location of the organization's headquarters	Goirleseweg 15, 5026PB, Tilburg
102-4	Number of countries operating	5.5 Organisatieprofiel - Vestigingsplaats en afzetmarkt p.22
102-5	Nature of ownership and legal form	5.5 Organisatieprofiel - eigendomsstructuur p.21
102-6	Markets served	5.5 Organisatieprofiel - Vestigingsplaats en afzetmarkt p.22 6.4 BOM Foreign Investments p.37
102-7	Scale of the reporting organization	7. Organisatie en medewerkers p.45 13. Jaarrekening p.75
102-8	Information on employees and other workers	7. Organisatie en medewerkers p.45
102-9	Supply chain	5.3 Waardeketen p.18
102-10	Significant changes to the organization and its supply chain	Geen significante wijzigingen in 2017
102-11	Precautionary Principle or approach	10. Risicomanagement p.57 12. Maatschappelijke sturing en verantwoording p.68
102-12	External initiatives	4. Bericht Raad van Commissarissen - Corporate Governance Code p.10 12.1 Indirecte sturing p.69 12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74
102-13	Memberships of associations	6.3 BOM Brabant Ventures p.32
2. Strategy		
102-14	Statement from senior decision-maker	3. Voorwoord Raad van Bestuur p.5
3. Ethics and integrity		
102-16	Values, principles, standards, and norms of behavior	11. Corporate Governance p.62 12.1 Indirecte sturing p.69
4. Governance		
102-18	Governance structure	11. Corporate Governance p.62 12.1 Indirecte sturing p.69 12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74
5. Stakeholder Engagement		
102-40	List of stakeholder groups	5.1 Onze stakeholders en materiële onderwerpen p.12
102-41	Collective bargaining agreements	12.2 Directe sturing p.70
102-42	Identifying and selecting stakeholders	5.1 Onze stakeholders en materiële onderwerpen p.12
102-43	Approach to stakeholder engagement	5.1 Onze stakeholders en materiële onderwerpen p.12
102-44	Key topics and concerns raised	5.1 Onze stakeholders en materiële onderwerpen p.12

SRS	Disclosure	Referentie Jaarverslag 2017
6. Reporting practice		
102-45	Entities included in the consolidated financial statements	13. Jaarrekening p.75
102-46	Defining report content and topic Boundaries	12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74
102-47	List of material topics	5.1 Onze stakeholders en materiële onderwerpen p.12
102-48	Restatements of information	12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74
102-49	Changes in reporting	5.1 Onze stakeholders en materiële onderwerpen p.12 12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74
102-50	Reporting period	12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74
102-51	Date of most recent report	24 mei 2017
102-52	Reporting cycle	12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74
102-53	Contact point for questions regarding the report	5.1 Onze stakeholders en materiële onderwerpen p.12
102-54	Claims of reporting in accordance with the GRI Standards	12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74
102-55	GRI content index	14.6 Bijlage 6 GRI SRS Content Index p.148
102-56	External assurance	11.0 Corporate Governance - Externe accountant p.66 12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74

SRS	Disclosure	Reference
Topic Specific Standards		
Financiering		
GRI 201: ECONOMIC PERFORMANCE 2017		
201	Management approach disclosures	5.2 Missie en strategie p.16 5.5 Organisatieprofiel p.21 10. Risicomanagement p.57 12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74 2. De BOM in cijfers p.4 5.2 Missie en strategie p.16 6. Operationele ontwikkelingen p.23 10. Risicomanagement p.57 11. Corporate Governance p.62 12. Maatschappelijke sturing en verantwoording p.68 13. Jaarrekening p.75 10. Risicomanagement - Financiële instrumenten en risico's p.60
201-1	Direct economic value generated or distributed	2. BOM in cijfers p.4 13.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2017 p.78
Werkgelegenheid		
GRI 203: INDIRECT ECONOMIC IMPACTS 2017		
203	Management approach disclosures	5.2 Missie en strategie p.16 12.1 Indirecte sturing p.69 12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74 3. Voorwoord raad van bestuur p.5 5.3 Waardeketen p.18 6. Operationele ontwikkelingen p.23 10. Risicomanagement p.57
203-2	Significant indirect economic impacts, including the extent of impacts	5.3 Waardeketen p.18 6. Operationele ontwikkelingen p.23 6.2 Ecosysteemontwikkeling p.28 6.3 BOM Brabant Venures p.32 6.4 BOM Foreign Investments p.37
Maatschappelijke impact		
GRI 302: ENERGY 2017		
302	Management approach disclosures	5.2 Missie en strategie p.16 12.1 Indirecte sturing p.69 12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74 2. De BOM in cijfers p.4 6.2 Ecosysteemontwikkeling p.28 6.5 BOM Renewable Energy p.41 12. Maatschappelijke sturing en verantwoording p.68 10. Risicomanagement p.57 12.1 Indirecte sturing p.69
302-1	Energy consumption within the organization	12.2 Directe sturing p.70
302-4	Reduction of energy consumption	12.2 Directe sturing p.70

SRS	Disclosure	Reference
GRI 305: EMISSIONS 2017		
305	Management approach disclosures	5.2 Missie en strategie p.16 12.1 Indirecte sturing p.69 12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74 2. De BOM in cijfers p.4 6.2 Ecosysteemontwikkeling p.28 6.5 BOM Renewable Energy p.41 12. Maatschappelijke sturing en verantwoording p.68 10. Risicomanagement p.57 12.1 Indirecte sturing p.69
305-1	Direct greenhouse gas (GHG) emissions (Scope 1)	12.2 Directe sturing p.70
Eigen indicator	Omschrijving van de maatschappelijke impact die de BOM genereert	5.3 Waardeketen p.18 6. Operationele ontwikkelingen p.23 6.5 BOM Renewable Energy p.41 12.1 Indirecte sturing p.69
Materiële onderwerpen volgens eigen indicatoren gerapporteerd		
Samenwerking en kennisintensivering		
103	Management approach disclosures	6.2 Ecosysteemontwikkeling p.28 6.3 BOM Brabant Ventures p.32 6.4 BOM Foreign Investments p.37 6.5 BOM Renewable Energy p.41 12.3 Verslaggevingscriteria, reikwijdte en controle p.74 2. De BOM in cijfers p.4 3. Voorwoord Raad van Bestuur p.5 5.2 Missie en strategie p.16 6. Operationele ontwikkelingen p.23 9. Algemene vooruitzichten p.54 11. Corporate Governance p.62 12. Maatschappelijke sturing en verantwoording p.68 5.2 Missie en strategie p.16 10. Risicomanagement p.57
Eigen indicator	Innovatieve samenwerkingsverbanden	6. Operationele ontwikkelingen p.23 6.1 Algemene ontwikkelingen p.24 6.2 Ecosysteemontwikkeling p.28
Portfoliomanagement		
103	Management approach disclosures	2. De BOM in cijfers p.4 6.1 Algemene ontwikkelingen - Bedrijfslocaties p.27 6.2 Ecosysteemontwikkeling p.28 6.3 BOM Brabant Ventures p.32 6.4 BOM Foreign Investments p.37 6.5 BOM Renewable Energy p.41 10. Risicomanagement p.57
Eigen indicator	Omschrijving van ons portfoliomanagement	6.1 Algemene ontwikkelingen - Bedrijfslocaties p.27 6.2 Ecosysteemontwikkeling p.28 6.3 BOM Brabant Ventures p.32 6.4 BOM Foreign Investments p.37 6.5 BOM Renewable Energy p.41

14.7 Bijlage 7 Gebruikte begrippen en termen

AV Algemene Vergadering (van aandeelhouders)
BBRA Bezoldigingsbesluit Burgerlijke Rijksambtenaren
BD (BOM) Business Development
BHB Brabantse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijfslocaties
BIC Brainport Industrie Campus
CAP (BOM) Capital
CAO Collectieve arbeidsovereenkomst
CBS Centraal Bureau voor de Statistiek
CID Current Investor Development Programma
DPL-BT Duurzaamheidsprofiel Locatie voor Bedrijventerreinen
EFB Energiefonds Brabant
ESCo Energy Service Company
FI (BOM) Foreign Investments
FTE Full Time Equivalent
GRI Global Reporting Initiative
GS College van Gedeputeerde Staten van de provincie Noord-Brabant
HR Human resources
HTSM High Tech Systemen en Materialen
HTCE High Tech Campus Eindhoven
IC Investeringscommissie
ILO International Labour Organization
KPI Key Performance Indicator, prestatie-indicator
LS&HF Life Sciences & Health Fund
Mabib Maatschappij voor Breedband in Brabant
MINEZK Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
MIT MKB Innovatiestimuleringsregeling Topsectoren
MJP Meerjarenplan
MKB Midden- en kleinbedrijf
MSD Merck Sharp & Dohme
MVO Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NFIA Netherlands Foreign Investment Agency
NGA Next Generation Access (breedbandnetwerk)
OESO Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
OLSP Oss Life Sciences Park, nu bekend onder de naam Pivot Park
OPZuid Operationeel Programma Zuid-Nederland
PHP Provinciaal Herstructureringsprogramma
PNB Provincie Noord-Brabant
PRI Principles of Responsible Investment
RVO Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
RVC Raad van Commissarissen van BOM Holding B.V.
WBSO Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk
WKO Warmte/koudeopslag