

Ontwikkelingsverslag 2004

Investing in entrepreneurship → engine for growth



FMO Ontwikkelingsverslag 2004

Inhoudsopgave

2 Voorwoord

4 De wereld van FMO

6 Wie is FMO?

10 Opvallende prestaties in 2004

Cases:

14 Betrouwbare elektriciteit voor iedereen

16 Betere werkomstandigheden voor fabrieksarbeiders

18 De succesvolle beursgang van een staatsbedrijf

20 Zwaar weer in Argentinië

22 Afrikaans bankieren

24 Microfinanciering

28 Geldstromen in de wereld van FMO

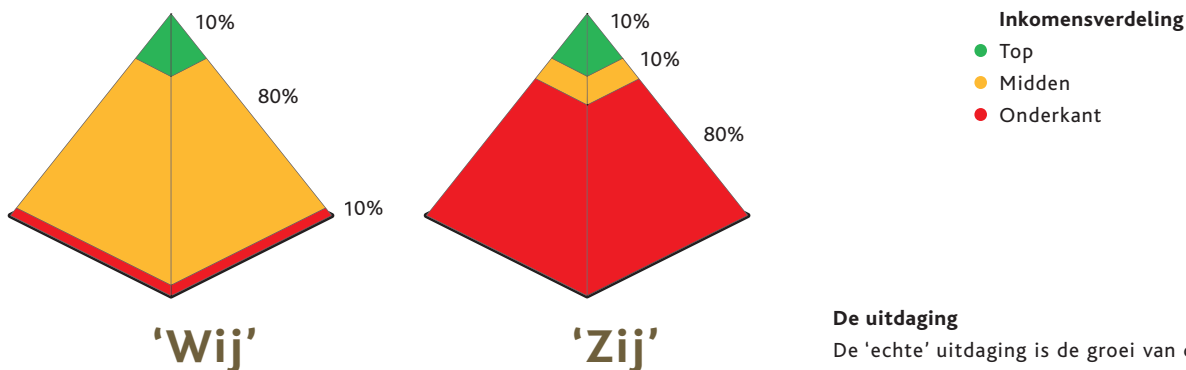
31 Van lead tot exit

34 Kerncijfers

Voorwoord

Investeren in ondernemerschap en groei

Welkom in de wereld van FMO. Een wereld die bestaat uit meer dan 100 nieuwe investeringen per jaar in ontwikkelingslanden en nog eens 400 in portefeuille. Wij investeren in infrastructuur, in kleine en grote bedrijven die vele mensen werk verschaffen en in banken die lokale ondernemers helpen hun plannen te realiseren. We investeren in groei en welvaart in ontwikkelingslanden.



De uitdaging

De 'echte' uitdaging is de groei van de middengroep in ontwikkelingslanden. Een paar honderd jaar geleden vormde die bij ons immers ook niet meer dan 10% van de samenleving.



FMO is de internationale ontwikkelingsbank van Nederland. Wij opereren in landen die commerciële banken vaak links laten liggen. Mede dankzij onze relatie met de Nederlandse overheid kunnen we risico's nemen die commerciële partijen (nog) niet aandurven. Onze deelname schept vertrouwen, waardoor lokaal initiatief tot ontwikkeling komt en de markt – op termijn – onze rol als risico-partner overneemt. Dat is dikwijls een kwestie van lange adem. FMO heeft dan ook een langetermijnperspectief.

FMO verstrekt risicokapitaal op commerciële voorwaarden, inclusief rente en aflossing, dividend en verkoop. Wij willen winst maken om deze vervolgens weer in andere bedrijven te investeren. Ook onze klanten moeten winst maken, want alleen rendabele bedrijven kunnen op eigen benen staan. Waar nodig helpen we bij de professionalisering van management, corporate governance, milieuzaken en sociaal beleid. Met als doel: het creëren van florierende bedrijven en financiële instellingen die als motor fungeren voor duurzame ontwikkeling in hun land. Landen die, los van westerse donoren, als volwaardig lid van de wereldgemeenschap kunnen groeien en bloeien.

Dit Ontwikkelingsverslag 2004 geeft inzicht in de wereld van FMO. Hoe, wat, waar en waarom wij investeren. De formele financiële verantwoording van FMO's activiteiten in het afgelopen jaar vindt u in het Jaarverslag 2004. Later dit jaar verschijnt FMO's eerste duurzaamheidsverslag.

Tot slot. Ik ben een relatieve nieuwkomer in de wereld van FMO. Na 38 jaar commercieel en coöperatief bankieren ben ik sinds 1 januari 2005 Chief Executive Officer van FMO.

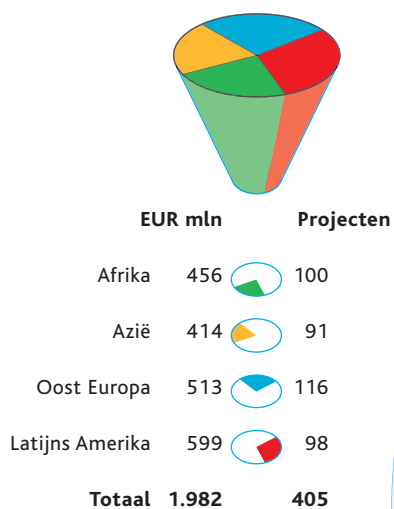
Ontwikkelingsbankieren is voor mij een zeer bewuste en logische keuze. Dat geldt ook voor de meer dan 200 FMO-professionals. Ik ben er trots op deel uit te maken van dat team. Ook in 2005 staan wij garant voor het bieden van nieuwe kansen aan ondernemers in ontwikkelingslanden.

R. Arthur Arnold
Chief Executive Officer

Focuslanden

Hoe groter het aantal landen en sectoren waarin FMO actief is, hoe minder effectief FMO kan zijn. Daarom hebben we ervoor gekozen onze nieuwe activiteiten te beperken tot circa 50 focuslanden en 3 sectoren. Dit stelt ons in staat onze kennis en ons netwerk systematisch uit te breiden. Bij de keuze van focuslanden kijken we hoe effectief we met de private sector in een land kunnen samenwerken. De omvang van de private sector, de politieke situatie en het ondernemersklimaat spelen bij die afweging een rol.

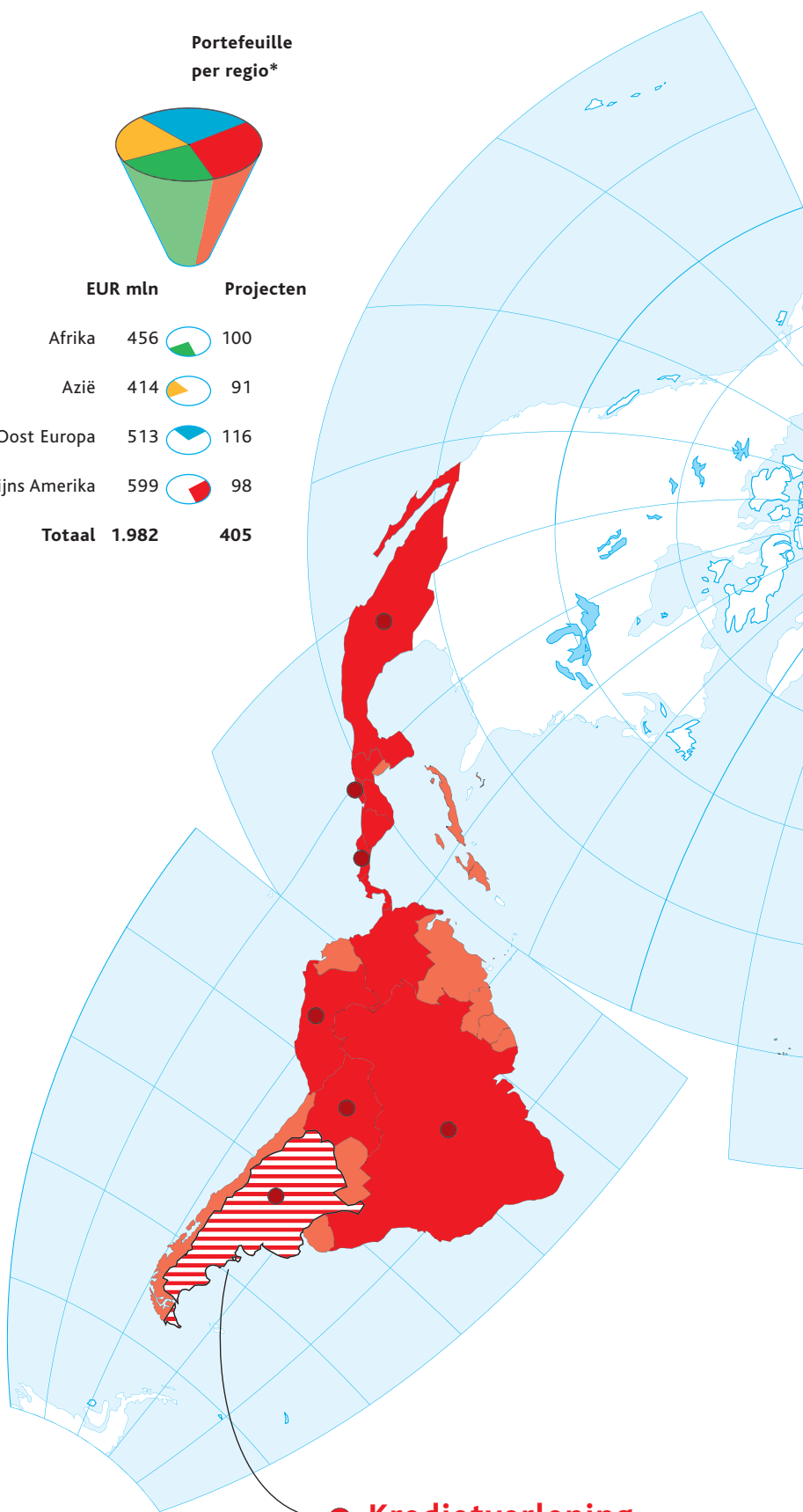
Portefeuille
per regio*



De wereld van FMO

Wereldwijd partnernetwerk

De kracht van FMO ligt in het partnernetwerk dat ons verbindt met de kennis en expertise van duizenden mensen bij bedrijven en financiële instellingen in tientallen ontwikkelingslanden. Zonder hun inzet zou de impact van FMO's investeringen veel kleiner zijn. Het wereldwijde partnernetwerk is in de loop van 35 jaar stap voor stap opgebouwd. Dit netwerk maakt van FMO een factor van betekenis.



 **Kredietverlening
in Argentinië
komt weer op gang**

> pagina 20

Koplopers: FMO-portefeuillelanden groter dan EUR 25 mln*

Afrika:	Azië:	Oost-Europa:	Latijns Amerika:
Kameroen	Bangladesh	Bulgarije	Argentinië
Kenia	China	Kazachstan	Bolivia
Mozambique	Filippijnen	Oekraïne	Brazilië
Nigeria	India	Roemenië	Costa Rica
Oeganda	Indonesië	Rusland	El Salvador
Tanzania		Turkije	Mexico
			Panama
			Peru

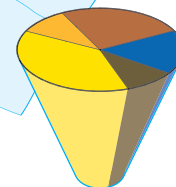
Betere werkomstandigheden voor Chinese fabrieksarbeiders

> pagina 16

Succesvolle beursgang Pools staatsbedrijf

> pagina 18

Portefeuille
naar sector*



	EUR mln	Projecten
Financiële sector	754	156
Investeringsfondsen	198	48
Infrastructuur	500	72
Bedrijfsleven	344	81
Overige	186	48
Totaal	1.982	405

Essentiële sectoren

FMO concentreert zich op die sectoren die essentieel zijn voor de maatschappelijke ontwikkeling en economische groei in een land.

1. De financiële sector is essentieel voor handel en ondernemerschap. Zonder betalingsverkeer en kapitaal is het voor bedrijven onmogelijk om hun activiteiten te ontplooiën.

2. Spoorwegen, wegen en havens zijn een voorwaarde voor economische activiteit. Datzelfde geldt voor telecommunicatie en energie. Door te investeren in infrastructuur verstevigt FMO de economische ruggengraat van de focuslanden.

3. De derde pijler is het lokale bedrijfsleven, waarbij FMO zich allereerst richt op de subtop van het bedrijfsleven die nog onvoldoende toegang heeft tot langetermijnfinanciering.

Betrouwbare stroom voor iedere Kameroenees

> pagina 14

Afrikaanse banken bundelen krachten

> pagina 22

Wie is FMO?

Ondernemers en bedrijven zijn in de 20ste eeuw de drijvende kracht geweest achter de opmerkelijke, maatschappijbrede groei in levensstandaard en kwaliteit van leven in het Westen. FMO is ervan overtuigd dat voor ontwikkelingslanden de private sector van even groot belang is. Daarom investeren we in potentieel succesvolle en goed geleide bedrijven, banken en projecten in deze landen. Hoe meer navolging deze aanpak vindt, hoe groter de impact. Hierin ligt onze bijdrage aan ontwikkeling.

FMO ondersteunt de ontplooiing van de private sector in ontwikkelingslanden en opkomende markten. Niet eenzijdig – met giften – maar als partner, op een gelijkwaardige en zakelijke manier. FMO verstrekt leningen en garanties, neemt aandelenparticipaties in bedrijven en financiert kennisoverdracht. Niet voor de korte termijn, als noodhulp, maar voor langdurige, blijvende effecten. Investeren in ondernemerschap betekent: vertrouwen schenken, kennis delen en risico nemen, op een maatschappelijk verantwoorde wijze, met oog voor goed bestuur, mens en milieu. Zo draagt FMO bij aan bloeiende ondernemingen en een gezonde financiële sector in deze landen. Want alleen met een sterke private sector is duurzame groei van leefomstandigheden en welvaart mogelijk.

Motor voor economische groei

FMO werkt uitsluitend in ontwikkelingslanden en opkomende markten, verspreid over Afrika, Azië, Latijns Amerika en Oost-Europa. Ook daar liggen kansen voor private bedrijven. De obstakels en de risico's zijn echter vaak zodanig dat zowel ondernemers als commerciële financiers er door worden afgeschrikt. Dankzij de jarenlange ervaring in ontwikkelingslanden kan FMO ondernemingen ook in risicovolle omstandigheden bijstaan.

In ons kielzog grijpen ook commerciële banken en bedrijven hun kans. Door bruggen te bouwen tussen ondernemers en kapitaal is FMO een katalysator van

economische groei. Bij alle projecten gaat het uiteindelijk om het effect op duurzame welvaarts groei, zoals nieuwe banen, gezonde marktwerking en daardoor lagere prijzen, betrouwbare energie, betere arbeidsvoorwaarden of extra belastinginkomsten. Ieder project wordt hierop beoordeeld. Is het effect op duurzame groei onvoldoende, of durven commerciële financiers het alleen wel aan, dan is er voor FMO geen rol meer.

Succes publieke en private samenwerking

FMO is al 35 jaar het succesvolle voorbeeld van publiek-private samenwerking. De overheid is voor 51 procent aandeelhouder, de Nederlandse banken voor 42 procent. De resterende 7 procent van de aandelen is in handen van werkgevers- en werknemersorganisaties en circa 100 Nederlandse bedrijven en particulieren.

De activiteiten van FMO zijn ondergebracht in twee bedrijfsonderdelen, FMO Finance en FMO Investment Promotion. FMO Finance verstrekt rentedragende leningen en risicokapitaal aan bedrijven en financiële instellingen in circa 50 focuslanden; niet alleen met eigen vermogen, maar ook met speciale fondsen van de overheid. FMO Investment Promotion verstrekt met geld van het ministerie van Buitenlandse Zaken schenkingen voor niet-commercieel haalbare activiteiten. Een belangrijk onderdeel hiervan is technische assistentie, waarmee de overdracht van kennis en kunde naar ontwikkelingslanden wordt ondersteund. Daarnaast is FMO Investment Promotion uitvoerder van het ORET-programma voor omvangrijke en moeilijk te financieren infrastructuurprojecten.

Hoewel FMO primair en vooral lokale bedrijven en financiële instellingen financiert, stimuleert ze ook investeringen door Nederlandse – en andere westerse – investeerders in deze landen.

Meer dan een kwart eeuw ervaring

In 1970 richtten overheid en bedrijfsleven een speciale bank voor ontwikkelingslanden op: FMO. Aanvankelijk hadden zowel de overheid als het bedrijfsleven 50 procent van de aandelen in handen. In 1977 werd de Staat grootaandeelhouder met een deelname van 51 procent. In de jaren zeventig en tachtig werkte FMO met zeer ruime financieringsvoorwaarden. Onrendabele investeringen en oplopende verliezen leidden tot een omslag in het denken over effectieve ontwikkelingssamenwerking. Dit mondde uit in de herstructurering en verzelfstandiging van FMO in 1991. Sindsdien is FMO sterk gegroeid en zijn de banden met het Nederlandse bedrijfsleven aangehaald.

In de 35 jaar van haar bestaan heeft FMO geleerd om een goede balans te vinden tussen ontwikkelingswaarde, risico en gezonde bedrijfsvoering, zodat de eigen continuïteit niet in gevaar komt. Van belang is in dit opzicht ook de garantiestelling die de Staat in 1998 verstrekke. FMO is nu een solide financiële instelling met een AAA-rating van Standard & Poor's. Dankzij deze rating kan FMO op de kapitaalmarkt tegen gunstige voorwaarden geld van derden lenen.





Opvallende prestaties in 2004

1

*Iedere FMO-euro
zorgt voor
3 à 4 euro extra aan
investeringen in
ontwikkelingslanden*

Evaluatie FMO: meetbaar effectief

"FMO kan met grote tevredenheid terugkijken op de prestaties die in de afgelopen vijf jaar zijn geleverd." Aldus de afsluitende woorden van de ministers Zalm (Financiën) en Van Ardenne (Ontwikkelingssamenwerking) in oktober 2004 in hun brief aan de Tweede Kamer. Hierin deden zij verslag van de evaluatie van de Overeenkomst Staat-FMO 1999-2003, die de overheid als grootaandeelhouder van FMO iedere vijf jaar laat uitvoeren.

Deze evaluatie, uitgevoerd door Capgemini, bevestigt dat FMO is uitgegroeid tot een duurzame bancaire instelling en een effectief kanaal voor private-sectorontwikkeling in ontwikkelingslanden. Met ruim 500 miljoen euro aan nieuwe financieringscontracten per jaar is FMO Finance een van de grootste Nederlandse private-sectorinvesteerdere in ontwikkelingslanden.

2

Financiële prestaties

Voor FMO was 2004 in veel opzichten een jaar van hoogtepunten. De nettowinst steeg met 81 procent en kwam met 36 miljoen euro hoger uit dan ooit (2003: 20 miljoen euro). In de vier regio's realiseerde FMO Finance meer nieuwe investeringen dan in enig ander jaar: 111 contracten voor een bedrag van 605 miljoen euro (2003: 550 miljoen euro).

In 2004 arrangeerde FMO samen met ABN AMRO de grootste syndicaatfinanciering in haar bestaan: 170 miljoen dollar. Mede dankzij een langetermijlening door FMO van 34 miljoen dollar, stelden tien commerciële investeerders nog eens 136 miljoen dollar beschikbaar voor het Argentijnse Tecpetrol. De Zuid-Amerikaanse olie- en gasproducent kan daarmee zijn export en capaciteitsuitbreiding financieren. Met deze en enkele andere syndicaatleningen wist FMO haar rol als arrangeur sterk uit te breiden, met name in Latijns Amerika.

FMO's participatiebedrijf boekte voor het eerst in vier jaar weer een positief resultaat dankzij diverse winstgevende aandelenverkopen. In China beëindigde FMO haar betrokkenheid in New China Life, een van de topvijf Chinese levensverzekeringsmaatschappijen. Ook voor 2005 liggen aantrekkelijke verkoopmogelijkheden in het verschiet. FMO's participatie helpt bedrijven om tot succesvolle ontwikkeling te komen. Zo worden zij na verloop van tijd aantrekkelijk voor financiering door commerciële partijen. Voor FMO is dat het moment om haar aandelen te verkopen.

'In de vier regio's realiseerde FMO Finance meer investeringen dan in enig ander jaar'

FMO levert hiermee een effectieve bijdrage aan armoedebestrijding en het behalen van de Millennium Development Goals. De door FMO ontwikkelde *scorecard* blijkt hierbij een goed en waardevol meetinstrument. Het effect van FMO's deelname op welvaartcreatie, op sociale en milieuaspecten en op private-sectorontwikkeling is positief: 70 tot 80 procent van de projecten scoort hierop uitstekend of voldoende. FMO neemt in financieringen zelf maximaal 25 procent voor haar rekening. Tussen 1999 en 2003 heeft FMO in totaal circa 2 miljard euro aan nieuwe financieringen in de markt gezet. Mede daardoor zijn vele internationale private partijen over de streep getrokken; zij hebben gezamenlijk nog eens 6 tot 8 miljard euro geïnvesteerd. Iedere FMO-euro zorgt dus voor 3 à 4 euro extra aan investeringen in ontwikkelingslanden.

3

FMO vervult een voortrekkersrol in het entameren van Zuid-Zuid partnernetwerken in de financiële sector

Groei in Afrika

Opvallende cijfers in Afrika. FMO's investeringsportefeuille verdubbelde bijna in drie jaar: van 241 miljoen euro (2001) naar 456 miljoen (2004). Ook het aandeel Afrika in de portefeuille nam toe, van 12 naar 23 procent. Deze opmerkelijke groei komt vooral voort uit FMO's primaire doelstelling om groei te stimuleren in arme landen. Daarvoor zet FMO steeds meer eigen financiële middelen in. Maar essentieel zijn ook de speciale middelen van de Staat, waaronder het Seed Capital-fonds en het MOL-fonds. Hiermee kan FMO het voortouw nemen op een aantal fronten.

Zo is FMO een van de meest actieve partijen in private equity investeringsfondsen die de ontwikkeling van het midden- en kleinbedrijf stimuleren. In 2004 werden met Europese en Afrikaanse partners twee nieuwe fondsen opgericht, het AfricInvest Fund en Kingdom-Zephyr. Inmiddels participeert FMO in tien van deze fondsen.

Een voortrekkersrol vervult FMO in het entameren van Zuid-Zuid partnernetwerken in de financiële sector. In samenwerking met Afrikaanse partners als Bank of Africa Group, Guaranty Trust Bank en Access Bank worden lokale financiële middelen zoals spaargelden geactiveerd. Dat betekent een impuls voor de economische groei. Interessante partners hierin zijn bijvoorbeeld ook de grote Zuid-Afrikaanse banken die streven naar een werkgebied in diverse Afrikaanse landen.

In Nigeria is FMO een van de meest pro-actieve ontwikkelingsbanken. Het ondersteunen van de snelgroeiende financiële sector is een van de speerpunten. Met enkele succesvolle banken is FMO een strategisch partnerschap aangegaan. Op het gebied van infrastructuur heeft FMO een prominente rol gespeeld in het vormgeven van syndicaat-financieringen voor een elektriciteitscentrale en investeringen in mobiele telefonie.

Infrastructuur, zoals energie en telecom, is een ander belangrijk aandachtsgebied. Dankzij het MOL-fonds voor infrastructuur in de minst ontwikkelde landen kan FMO innoverende producten bieden en investeringen met een verhoogd risico aangaan, met name in de voorfase van projecten. Op die manier lukt het FMO om commerciële investeerders over te halen om mee te investeren.

4

*‘FMO’s milieu-
en sociale standaarden
bereiken ook de klanten
van haar klanten’*

Voortrekker in verantwoord ondernemen

Onder de ontwikkelingsbanken geldt FMO als een van de voortrekkers in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). In investeringsbeslissingen beoordeelt FMO een onderneming zowel in financieel-economisch opzicht als op bestuurlijke aspecten en de inrichting van sociaal en milieu-beleid. Tezamen vormen ze de voorwaarden voor de continuïteit en het succes van een onderneming op de langere termijn. Bedrijven en lokale banken in ontwikkelingslanden en opkomende markten missen soms de noodzakelijke kennis en ervaring. Bij verschillende klanten wist FMO in 2004 met succes MVO-aspecten met trainingen, workshops en concrete begeleiding door experts te verbeteren.

Zo testte vismeel- en olieproducent Gruppo Sindicato Pesquero del Perú S.A. milieutechnische innovaties om te komen tot een drastische reductie van het afvalwater. Inmiddels is de gehele branche in Peru bij dit programma betrokken. In Mozambique financierde FMO de exploitatie van een titanium-dioxidemijn. Het monitoren van milieubeleid is een integraal onderdeel van deze investering, die bovendien enkele tientallen nieuwe banen opleverde. De investering gaf daarmee een belangrijke impuls aan de lokale economie.

Behalve op productiebedrijven richt het MVO-beleid zich ook op financiële instellingen. In Senegal, Bangladesh en Den Haag werden in totaal 38 financiële instellingen getraind in het bij hun klanten herkennen van risico's en kansen op milieu- en sociaal gebied. In vervolg hierop worden zij in de dagelijkse praktijk begeleid. FMO's milieu- en sociale standaarden bereiken dankzij deze olievlekwerking ook de klanten van haar klanten. Dit Financiële Instellingenprogramma (FIP) is opgezet met fondsen van het ministerie van Buitenlandse Zaken.

Lange tijd was AES SONEL, het nationale energiebedrijf van Kameroen, vrijwel geheel afhankelijk van waterkracht voor de opwekking van elektriciteit. Een tekort aan water leidde de laatste jaren regelmatig tot problemen, met name bij pieken in de energiebehoefte in het droge seizoen. Winkels, fabrieken, ziekenhuizen: overal is betrouwbare elektriciteit nodig. De uitval van het elektriciteitsnet door overbelasting vormt een ernstige belemmering voor de economische en sociale ontwikkeling van het land. Om de ergste nood te lenigen heeft AES SONEL een oliegestookte centrale in Limbe gebouwd. FMO is een van de grote financiers.

Energiecentrale in Kameroen

Betrouwbare elektriciteit voor iedereen

Kameroen heeft enkele extreem droge jaren achter de rug. Aan het eind van de droge periode, als de spaarbekkens leeg zijn, leveren de waterkrachtcentrales onvoldoende energie. De motor van de economie komt tot stilstand. AES SONEL ontwikkelde een ambitieus plan om de toevoer van betrouwbare, veilige en gebruiksvriendelijke energie te garanderen. Een oliegestookte nieuwe elektriciteitscentrale voorziet op piekmomenten in de energiebehoefte. De nieuwe centrale heeft een capaciteit van 85 megawatt en is in september 2004 in gebruik genomen. De opgewekte energie is voldoende om 250.000 gezinnen - met een in Nederland gebruikelijk gemiddeld verbruik van 3000 kWh per jaar - van elektriciteit te voorzien. Overbelasting en stroomuitval zullen in de toekomst veel minder vaak voorkomen.

Positief effect

De beschikbaarheid van elektriciteit heeft een positief effect op de lokale economie. Het werk kan immers de hele dag doorgaan, zonder onderbrekingen als gevolg van stroomuitval. FMO verwacht dat dit zal leiden tot een toename van de werkgelegenheid bij toeleveranciers en gebruikers van energie. Via extra belastingopbrengsten profiteert ook de overheid mee. Ook vanwege de sociale effecten heeft dit project een zeer hoge ontwikkelingswaarde. Maakt AES SONEL een succes van het investeringsprogramma, dan kan het bedrijf uitgroeien tot een voorbeeld voor privatisering in de regio.

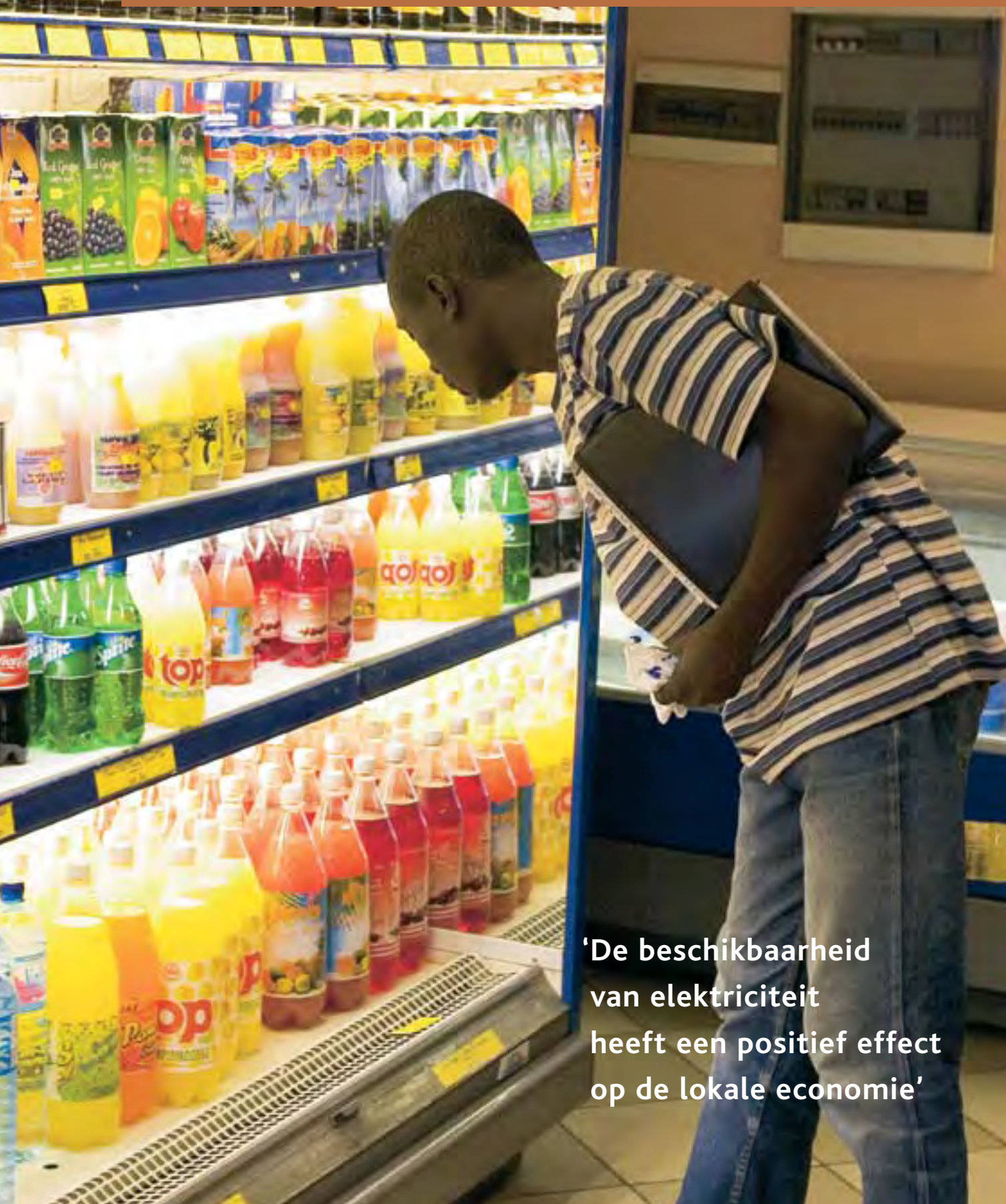
Schone productie

Een goede afweging van de economische belangen en de mogelijke milieueffecten van een oliegestookte centrale is bijzonder lastig. Afhankelijkheid van slechts één

soort brandstof is een riskante zaak voor een land. Kameroen zal door de bouw van de oliegestookte centrale in Limbe de eigen afhankelijkheid van waterkracht verminderen. Daarnaast zijn er plannen voor de bouw van een gasgestookte energiecentrale en voor uitbreiding van de opwekkingscapaciteit van waterkracht. FMO's milieuafdeling is van begin af aan actief bij dit project betrokken en de milieudeskundige van FMO heeft het bedrijf bezocht. Mede dankzij de bemoeienis van FMO is er nu een uitzonderlijk 'schone' oliegestookte centrale in Limbe, die voldoet aan Europese milieueisen. De schoorsteen is zelfs verhoogd om te voldoen aan de Europese regelgeving. Extra voorwaarden zijn gesteld ten aanzien van het milieubeleid en -management van het bedrijf. De bestaande verontreinigingen worden opgeruimd.

Financiering op lange termijn

Voor omvangrijke infrastructuurprojecten, zoals de bouw van een energiecentrale, zijn forse investeringen noodzakelijk. Op de Afrikaanse kapitaalmarkt is financiering voor deze belangrijke projecten maar mondjesmaat te vinden. AES SONEL had een langetermijnfinanciering van ruim 60 miljoen euro nodig voor de bouw van de centrale in Limbe. In navolging van FMO waren ook anderen bereid het project te steunen, waaronder het aan FMO gelieerde Emerging Africa Infrastructure Fund en Fortis. Op dit moment overlegt FMO met andere ontwikkelingsbanken over een vervolfinanciering.



‘De beschikbaarheid van elektriciteit heeft een positief effect op de lokale economie’



Visverwerking in China

Betere werkomstandigheden

In Qingdao staat een bijzondere visverwerkende fabriek. Het management zal hier, begeleid door FMO, een goed sociaal beleid in praktijk gaan brengen. Dat is in China nog niet vanzelfsprekend. De 700 werknemers kunnen straks rekenen op goede werkomstandigheden, een fair arbeidscontract en hygiënische huisvesting. De fabriek zal dan een voorbeeldfunctie binnen de regio vervullen.

'De fabriek wordt ingericht volgens internationale milieu- en hygiëne-eisen'



Social Action Plan

Eind 2004 verstrekke FMO via ABN AMRO Shanghai een garantie van 2,3 miljoen euro. Of het nu gaat om een garantie, een lening of een aandelenparticipatie, aan elke investering van FMO zijn specifieke voorwaarden verbonden. In dit praktijkvoorbeeld richtte FMO zich vooral op de rechten en werk- en woonomstandigheden van de fabrieksarbeiders in Qingdao, die op belangrijke punten verbeterd kunnen worden. FMO baseert zich hierbij op internationale arbeidsnormen.

De nieuwe eisen zijn vastgelegd in een *Social Action Plan* en gekoppeld aan het contract tussen Starfish en FMO. Zo is de garantiestelling direct verbonden met het sociaal beleid van de visfabriek.

voor fabrieksarbeiders

Starfish is een Chinees-Nederlands visverwerkingsbedrijf in Qingdao, een regio in China. Grote hoeveelheden blauwe wijting, koolvis en kabeljauw worden hier verwerkt tot kant-en-klare diepvriesproducten, bestemd voor de consumentenmarkt in Europa en de Verenigde Staten. Als relatief jong bedrijf heeft Starfish de eerste jaren al goede resultaten laten zien. Ondanks de felle concurrentie in deze sector heeft Starfish op de lokale markt inmiddels een marktaandeel van 5 procent. Sinds de start van de onderneming in 2000 is het aantal werknemers toegenomen tot 700, waarmee Starfish een positieve invloed heeft op de lokale werkgelegenheid.

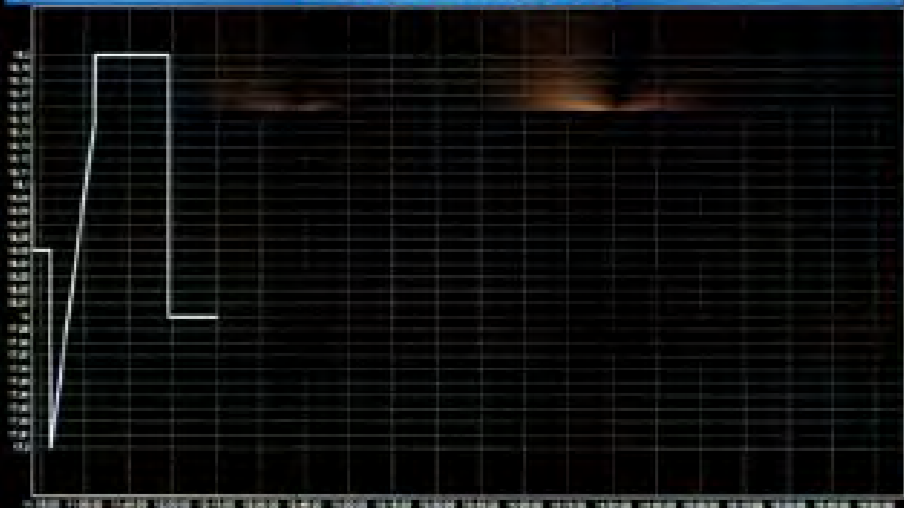
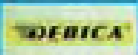
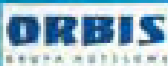
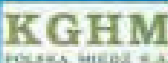
Sociaal gezicht

Het management van Starfish heeft geïnvesteerd in de aankoop van een modern fabrieksgebouw om de productiecapaciteit te verdubbelen en het machinepark te moderniseren. De fabriek wordt ingericht volgens internationale milieu- en hygiëne-eisen. Voor het personeel komen er slaapvertrekken en andere faciliteiten. FMO heeft voorafgaand aan de investering onderzoek gedaan naar arbeidsvoorwaarden, werktijden, woonomstandigheden en andere sociale aspecten. Op basis hiervan maakte FMO afspraken met het management over de invoering van arbeidscontracten, transparantie in de beloningen, veilige werkomstandigheden, arbeid door jongeren, huisvesting en reglementen voor werktijden. Deze afspraken zijn eind 2004 vastgelegd in een *Social Action Plan*. Met de uitvoering van dit plan in 2005 kan Starfish een voorbeeld worden voor de sector.

Chinees ondernemerschap: motor voor de groei

In China tekent zich een ontwikkeling af in de richting van een markteconomie. Kleine en middelgrote ondernemingen zijn voor een groot deel verantwoordelijk voor de groei van de industriële productie in China: zij nemen maar liefst 60 procent van de productie voor hun rekening. Het succes van Starfish past in deze trend. Tussen 1990 en 2003 verdwenen bijna 35 miljoen banen in de staatsbedrijven. Tegelijkertijd kwamen er 36 miljoen banen bij in de private sector. Het is dus juist de Chinese private sector die een positieve invloed heeft op de werkgelegenheid en de stijging van het welvaartspeil.



WIG20 2052,88 608 184 708 1,57% 15 2 3 WIG 27825,14 715 992 323 1,18% 50 8 55	PRATERM SA  20M5 2035,00 0,59% FW20U5 2035,00 0,74% FMIDH5 FW20H5 2034,00 12 940 szt. 0,79%	DBC 80,9  625 63 -0,61% PKM 138,  31 335 4,53% ORB 22,7  537 6 0,00% KGH 31,8  123 29 3,58%
	OW20C5170 321,00 1 szt. -2,74%	OW20R5170 7,00 1 szt. 270,37%

'Op die manier is het bedrijf in staat om de klanten goede kwaliteit en service te leveren tegen een marktconforme prijs'

Hoe maak je van een log, onrendabel staatsbedrijf een winstgevende onderneming? Het Poolse Praterm is hier bedreven in. Inmiddels zijn dertien verouderde stadsverwarmingcentrales opgekocht en omgevormd tot energiezuinige, goedlopende bedrijven met technisch hoogwaardige installaties. Door verdere schaalvergroting en kostenreducties is in deze markt winst te behalen.

Stadsverwarming in Oost-Europa

De succesvolle beursgang van een staatsbedrijf

FMO en haar lokale partner Nova Polonia ondersteunden Praterms expansieplannen in 2000 met financiële injecties. De kroon op het werk was de succesvolle beursgang van Praterm in 2004. Hét moment voor FMO om zich terug te trekken.

Privatisering

Vroeger had elke Poolse stad haar eigen stadsverwarming. Vandaag de dag worden de verspillende en vervuilende kolengestookte centrales in hoog tempo geprivatiseerd, omdat de exploitatiekosten de pan uit rijzen. Dat komt niet alleen door de technische staat van de installaties, maar ook door de bedrijfsvoering en het veel te grote aantal werknemers. Na acquisitie door Praterm gaat zo'n bedrijf grondig op de schop.

Moderne technologie

De modernisering begint met ingrijpende bezuinigingen, de introductie van een commerciële managementstijl en de afslanking van het personeelsbestand. Op die manier worden de kosten omlaaggebracht. Forse investeringen zijn vervolgens nodig voor de ontmanteling van de oude centrales. Ze worden vervangen door nieuwe centrales of omgevormd tot moderne installaties die veel energiezuiniger zijn. Deze investeringen worden deels gefinancierd uit de participatie van FMO. Milieuaspecten spelen een belangrijke rol bij de financiering. Dankzij de toepassing van nieuwe technologie verbruikt de centrale tot 20 procent minder kolen en 50 procent minder elektriciteit. Ook de uitstoot van zware metalen en andere schadelijke stoffen gaat aanzienlijk omlaag. Na de upgradering voldoen de centrales van Praterm Group aan de Europese standaarden voor energie-efficiency en uitstoot van schadelijke stoffen.

Doordacht ondernemerschap

Praterm heeft zich in korte tijd ontwikkeld tot een invloedrijke partij op de Poolse energiemarkt. Het bedrijf maakt slim gebruik van schaalvoordelen om de winstmarge te vergroten. Doordat meerdere stadsverwarmingcentrales samenwerken, kan Praterm betere prijzen bedingen bij de inkoop van kolen en elektriciteit. Uitbreiding van het netwerk van centrales zal de efficiencywinst nog doen toenemen. Op die manier is het bedrijf in staat om de klanten goede kwaliteit en service te leveren tegen een marktconforme prijs. Enkele honderdduizenden Poolse steden profiteren daarvan.

'Noodlijdende bedrijven hebben geld nodig om een doorstart te kunnen maken'

FMO begeeft zich op terreinen waar commerciële banken schoorvoetend zaken doen. Als wegbereider werkt FMO in instabiele landen, waar het risico hoog is. Desondanks worden vrijwel alle leningen keurig op tijd afgelost. Als de economie van een land ineens stort, loopt het wel eens anders. Hier het verhaal van de Argentijnse Banco Galicia.

Particuliere bank in Zuid-Amerika

Zwaar weer in Argentinië



Banco Galicia y Buenos Aires SA is de grootste particuliere bank van Argentinië. De bank bestaat al honderd jaar en beschikt over een uitgebreid kantorennetwerk. Bijzonder is de invloed van lokale aandeelhouders, die de bank in het verleden hebben opgericht. Al sinds de jaren negentig bestaat er een goede samenwerking tussen FMO en Galicia, waarbij zo'n 45 miljoen US-dollar aan kredieten werd verstrekt. Het geld is gebruikt voor de financiering van het lokale midden- en kleinbedrijf, een van de sectoren waar Galicia zich met nadruk op richt. De diepe economische crisis in Argentinië hard getroffen. Het grootste deel van de uitstaande leningen was niet meer rendabel. Toen de regering besloot om aflossing van leningen met buitenlandse valuta in ontwaarde peso's toe te staan, dreigde voor diverse grote banken een faillissement.

Hefboom voor Argentijns MKB

Op dit moment heeft Banco Galicia een schuld van 21 miljoen US-dollar aan FMO, een schuld die op korte termijn niet kan worden afbetaald. FMO beschouwt Galicia als de motor achter de bedrijvigheid in Argentinië en wil als stakeholder bij de bank betrokken blijven. Noodlijdende bedrijven in diverse sectoren hebben geld nodig om een doorstart te kunnen maken. De kredieten van deze grote commerciële bank zijn om die reden onmisbaar voor het herstelproces van de economie. Dit erkent ook de Centrale Bank, die Galicia intensief ondersteunt. FMO haakt dan ook niet af, maar zet alles op alles om de bank te redden.

Reddingsplan

Dankzij het ambitieuze herstelplan van FMO en de steun van diverse andere banken, gloort er weer hoop voor Banco Galicia. De gehele schuld aan FMO werd geherstructureerd en omgezet in obligaties met een veel langere looptijd. Dankzij een ruime aflossingsvrije periode krijgt Banco Galicia de ruimte om haar activiteiten te hervatten. Ook andere financiële instellingen gingen akkoord met herstructurering van hun vorderingen.

Met de hervatting van de kredietverlening levert Banco Galicia een positieve bijdrage aan de aantrekkende economie en wordt tegelijkertijd een solide financiële basis gelegd. Het herstel zal zeker vijf jaar in beslag nemen, en het duurt misschien wel tien jaar voordat Galicia weer even gezond is als vóór de crisis.

Ambitieuus herstelplan

FMO werkt als ontwikkelingsbank in landen waar commerciële banken niet willen of kunnen investeren. Hoe groot het landenrisico soms is blijkt wel uit het voorbeeld van Banco Galicia. FMO acht de herstructurering van de lening van groot belang voor het herstel van Argentinië. Hervatting van de kredietverlening aan bedrijven is immers een voorwaarde voor Argentinië om er economisch weer bovenop te komen. Gelukkig staat het voortbestaan van FMO zelf niet op het spel. De financiële buffer van FMO is relatief vele malen groter dan de reserves van een commerciële bank. Dankzij deze buffer is FMO goed in staat om financiële tegenslagen op te vangen.



Benin, Burkina Faso, Madagascar, Senegal . . . in acht landen heeft de Bank of Africa Group kantoren, en het aantal groeit nog steeds. Begin 2005 sluiten nog eens drie banken in Oeganda, Tanzania en Ghana zich aan. Dit invloedrijke netwerk van commerciële banken en financiële instellingen is stevig geworteld in Afrika en heeft een positief effect op de bedrijvigheid op het Afrikaanse continent. FMO is een belangrijke aandeelhouder en een actieve partner.

Pan-Afrikaans bankennetwerk

Afrikaans bankieren

Afrikaanse ondernemers en investeerders stonden, met de grote inspirator Paul Deurremaux, voorzitter van de Board of Directors aan de wieg van de Bank of Africa Group (BoA). Daarmee onderscheidt BoA zich van de veelal westers georiënteerde bankennetwerken. Wat in 1982 begon met een kleine bank in Mali, is nu een omvangrijk netwerk van elf commerciële banken, een hypotheekbank voor sociale woningbouw en drie leasemaatschappijen die zich vooral richten op de financiering van kleine bedrijven. Het netwerk heeft meer dan 300.000 klanten en een balans-totaal van 1,3 miljoen euro.

Centrale holding

De African Financial Holding is de spin in het bankenweb. Het hoofdkantoor in Benin ontwikkelt het gezamenlijke beleid, bewaakt de kwaliteit en adviseert bij de product-ontwikkeling. Dankzij dit succesvolle samenwerkingsconcept levert BoA een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de private sector in elf landen.

Een krachtige financiële sector ziet FMO als voorwaarde voor economische groei in de Afrikaanse focuslanden. FMO heeft daarbij een inspirerende en controlerende rol. Een goed functionerende bank is immers een graadmeter van een gezonde economie. Banken zijn niet alleen actief als financiers, maar ook als trendsetters op het gebied van corporate governance en interne controle.

Microfinanciering

Handel, telecom, midden- en kleinbedrijf: het BoA-netwerk richt zich op dezelfde sectoren als FMO. De kleinere en pas opgerichte banken beperken zich tot financieringsprojecten voor middelgrote corporaties. De grotere banken hebben een breed produktaanbod, gericht op bedrijven en particulieren. Zij zijn in toenemende mate actief op het gebied van microfinanciering, maar ontwikkelen ook specifieke financiële producten voor het midden- en kleinbedrijf. Zo startte de bank in Madagascar onlangs een fonds voor kleine en middelgrote bedrijven. Met de lancering van nieuwe producten kunnen de banken hun economische rol benadrukken. Producten als schoolfinanciering zijn van belang, omdat de banken hiermee tegemoet komen aan behoeften uit de samenleving.

'Een krachtige financiële sector ziet FMO als voorwaarde voor economische groei in de Afrikaanse focuslanden'

Actieve partner in professionalisering

De betrokkenheid van FMO bij de Bank of Africa Group dateert uit 1996, toen FMO een participatie van 15 procent nam in de African Financial Holding. Inmiddels bezit FMO 20 procent van de aandelen. Ook participeert FMO rechtstreeks in een aantal lokale BoA-banken. Een krachtig netwerk van banken stimuleert de economische integratie van Afrika. Als actieve partner ondersteunt FMO de banken bij hun verdere professionalisering. Met technische assistentiemiddelen worden bankmedewerkers bijvoorbeeld getraind in het herkennen van milieu- en sociale risico's en kansen van hun portefeuille.



Financiering voor de onderkant van de markt

Microfinanciering

Microfinanciering, de verzamelnaam voor financiële dienstverlening aan micro-ondernemers en kleine bedrijven in ontwikkelingslanden, staat volop in de belangstelling. In oktober vorig jaar riepen de Verenigde Naties 2005 uit tot Jaar van het Microkrediet.

In veel ontwikkelingslanden en opkomende markten is microfinanciering een succesvolle dienstverlening aan de onderkant van de markt die door de reguliere banken niet wordt bediend.

In 2004 hebben zo'n 2.500 microfinancieringsinstellingen wereldwijd naar schatting 10 miljard euro aan financieringen verstrekt aan circa 67 miljoen klanten. Veelal kortlopende leningen, aangezien er lokaal onvoldoende langetermijnfinanciering beschikbaar is. Per regio lopen de bedragen sterk uiteen. Microfinanciering in Afrika begint bij 50 euro per lening. In Latijns Amerika, de bakermat van microfinanciering, gaat het gemiddeld om enkele honderden euro's, terwijl Oost-Europa rekent in duizenden euro's.

Nederlandse spelers

Verschillende Nederlandse instellingen, waaronder Oikocredit, Stichting Doen en Triodos Bank, richten zich expliciet op deze markt. Ook diverse NGO's en Nederlandse grootbanken begeven zich op dit terrein. Om de onderlinge samenwerking te bevorderen hebben vijftien organisaties in 2004 het Nederlands Microkrediet Platform opgericht. Ook FMO is partner. Met elkaar hadden zij het afgelopen

jaar voor bijna 207 miljoen euro aan leningen uitstaan.

Met een microkredietportefeuille van 35 miljoen euro is FMO na Oikocredit de grootste Nederlandse speler op het gebied van microkrediet.

Meer dan Micro

FMO richt zich niet op microkrediet alléén.

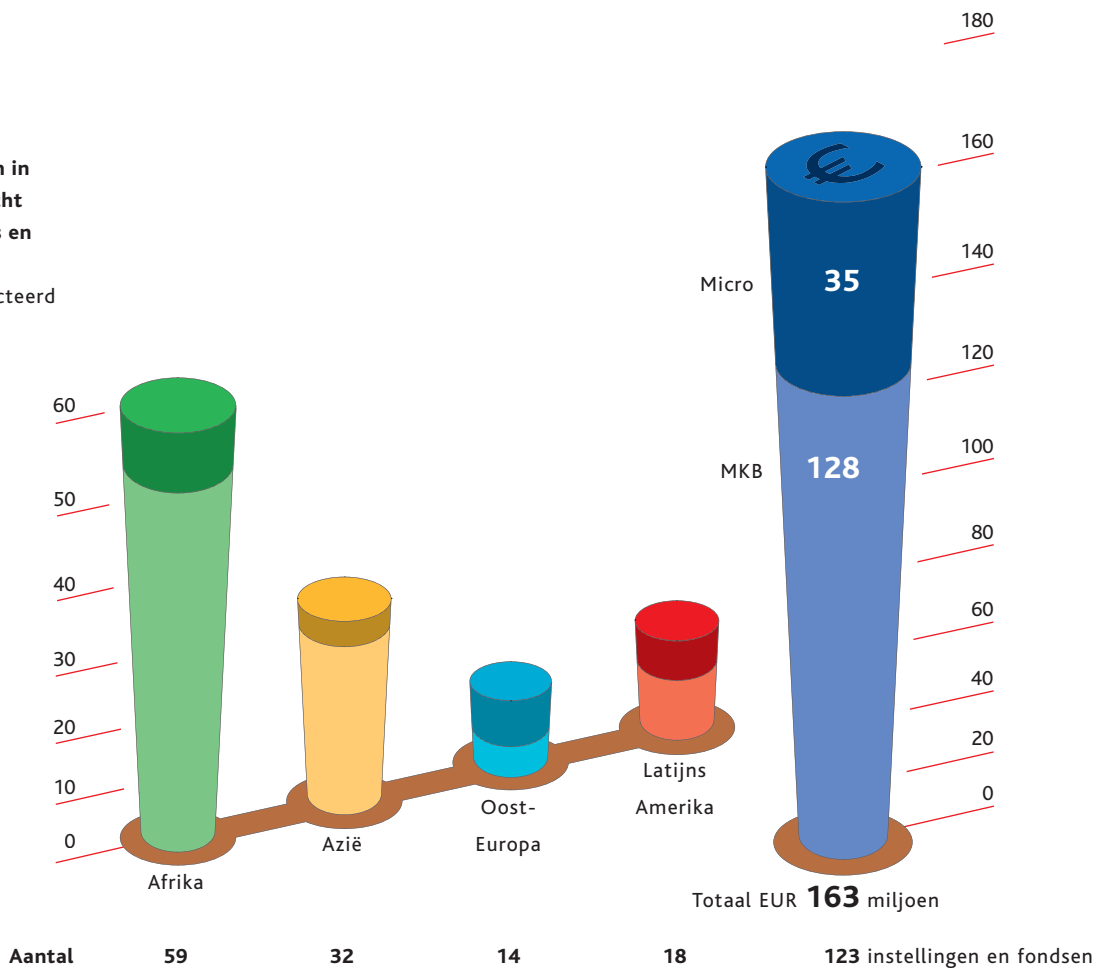
Microfinanciering is onderdeel van FMO's financiële sectorbeleid voor de onderkant van de markt. FMO heeft in totaal circa 163 miljoen euro uitstaan bij 123 financiële instellingen en fondsen die gespecialiseerd zijn in dienstverlening aan micro-ondernemers en MKB-bedrijven. Bijna de helft hiervan bevindt zich in Afrika.

Professionaliseren financiële dienstverlening

Doel van FMO's financiële sectorbeleid is het professionaliseren van de financiële dienstverlening en de kapitaalmarkt in ontwikkelingslanden. Dat vereist een betrouwbaar financieel bestuur, verscheidenheid in aanbieders en concurrentie in producten en dienstverlening. Een van de speerpunten is het verbeteren van de financiële dienstverlening aan micro-ondernemers en kleine en middelgrote

**Financiële instellingen
en investeringsfondsen in
FMO-portefeuille gericht
op micro-ondernemers en
MKB-bedrijven.**

Uitstaand en gecontracteerd
per 31 december 2004



bedrijven die geen of bijna geen toegang hebben tot formele bancaire dienstverlening. FMO beschikt hiervoor over zowel eigen financiële middelen als aanvullende fondsen van de Nederlandse overheid. Dankzij de middelen van de Staat heeft FMO de ruimte om extra risico's te nemen en te investeren in beleid, bestuur en expertise op milieu- en sociaal gebied. Ook het nieuwe financiëlesectorfonds van FMO, MASSIF, verschaft hiervoor de middelen. MASSIF is een samenvoeging van het Kleinbedrijf-, Seed Capital- en Balkanfonds.

Continuïteit in groei

Het professionaliseren van een financiële sector is voor FMO niet voor niets een van de kernactiviteiten. Want het succes van microfinanciering kent ook twee uitersten: te arm en te succesvol. In diverse arme landen en regio's zijn geen of onvoldoende financiers om microfinanciering te kunnen aanbieden. Het gaat hier met name om een aantal West-Afrikaanse landen en bepaalde armere regio's in Azië. Micro-ondernemers missen daardoor de mogelijkheden om continuïteit te brengen in hun activiteiten, laat staan dat ze hun activiteiten kunnen uitbreiden. De economische ontwikkeling

van het gebied wordt daardoor belemmerd. Microfinancieringsinstellingen kunnen aan de andere kant ook zeer succesvol zijn en uitgroeien tot volwaardige banken. Het gevaar bestaat dan dat de klantenkring verschuift van arbeidsintensieve micro-ondernemingen naar het lucratievere MKB-segment. In veel gevallen worden de micro-financieringen dan een marginaal onderdeel van de bancaire activiteit. Is de lokale financiële sector onvoldoende ontwikkeld, dan is voor de micro-ondernemers vaak geen alternatieve dienstverlener aanwezig. Met alle gevolgen vandien voor hen en voor de ontwikkeling van de lokale markt.



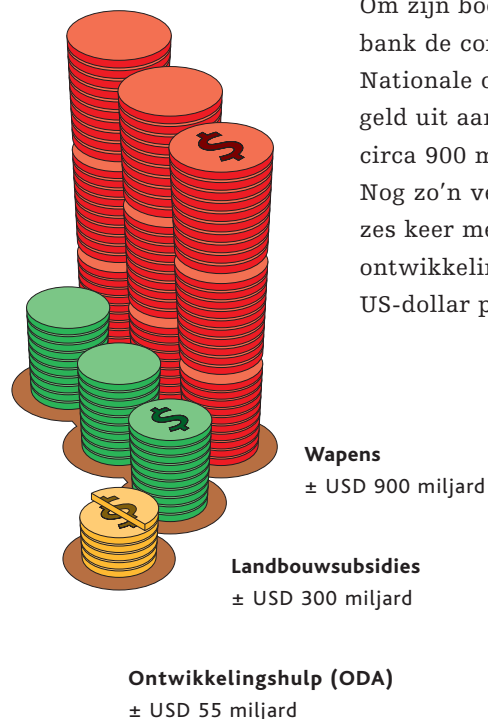


Geldstromen in de wereld van FMO

Vanuit de westerse landen gaat jaarlijks veel geld naar ontwikkelingslanden en opkomende markten. Om wat voor bedragen gaat het? Hoe lopen die geldstromen? Wat is de plaats van FMO daarin? Hoe belangrijk zijn deze geldstromen voor ontwikkelingslanden? Een globale impressie.

Jaarlijkse investeringen
door nationale overheden

Bron: Wereldbank

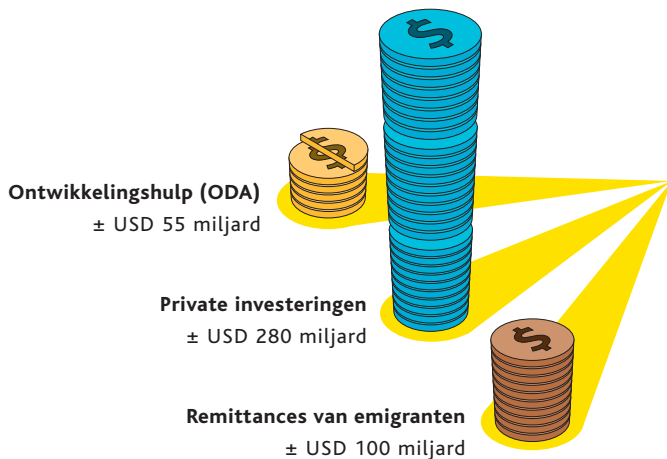


Ontwikkelingshulp versus wapens

Om zijn boodschap te onderstrepen zet de Wereldbank de contrasten graag ondubbelzinnig neer. Nationale overheden geven wereldwijd veel meer geld uit aan wapens dan aan ontwikkelingshulp: circa 900 miljard US-dollar versus 50 miljard. Nog zo'n vergelijking: de westerse wereld geeft bijna zes keer meer uit aan landbouwsubsidies dan aan ontwikkelingshulp, namelijk ongeveer 300 miljard US-dollar per jaar.

Jaarlijkse geldstromen naar ontwikkelingslanden

Bronnen: Wereldbank,
IIF 2004, University of
Southampton 2004



Drie grote geldstromen naar ontwikkelingslanden

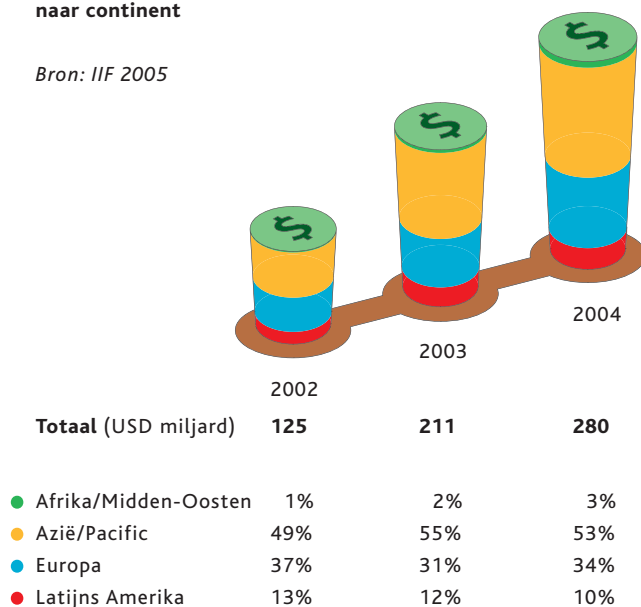
ODA (Official Development Assistance) vormt met ruim 55 miljard US-dollar per jaar slechts één van de buitenlandse geldstromen. Daarnaast zijn er nog twee substantiële kapitaalstromen naar ontwikkelingslanden en de opkomende markten in Oost-Europa, Afrika, Azië en Latijns Amerika: private investeringen en de zogenaamde *remittances* van emigranten.

Tot de categorie private investeerders en financiers behoren onder andere de internationale commerciële banken, investeringsmaatschappijen, internationale bedrijven en ook ontwikkelingsbanken als FMO. Met elkaar investeerden zij in 2004 voor bijna 280 miljard US-dollar in ontwikkelingslanden en opkomende markten.

Meer dan 175 miljoen mensen op de wereld zoeken werk buiten hun vaderland. Veel van hen sturen een groot deel van hun inkomen naar hun familie in het land van herkomst. De omvang van deze *remittances* wordt geschat op meer dan 100 miljard US-dollar per jaar. Daarmee is de kapitaalstroom afkomstig van private investeerders en emigranten aanzienlijk omvangrijker dan de officiële ontwikkelingshulp.

Private kapitaalstromen naar continent

Bron: IIF 2005

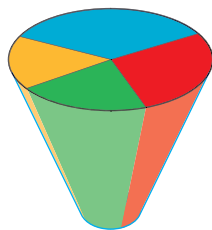


Waar gaan de private geldstromen heen?

De omvang van de private geldstromen naar ontwikkelingslanden is de afgelopen twee jaar meer dan verdubbeld: van 125 miljard US-dollar in 2002 naar bijna 280 miljard in 2004. Daarmee zijn de private kapitaalstromen vrijwel terug op het niveau van voor het jaar 2000.

De regionale verdeling bleef gedurende deze periode nagenoeg gelijk; de helft ging naar Azië en slechts een fractie naar Afrika. Hoopgevend is dat, hoewel de geldstroom naar Afrika relatief klein is, deze in absolute getallen sinds 2002 zesmaal groter is geworden.

Nieuwe contracten FMO Finance in 2004 per regio



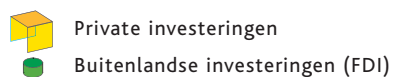
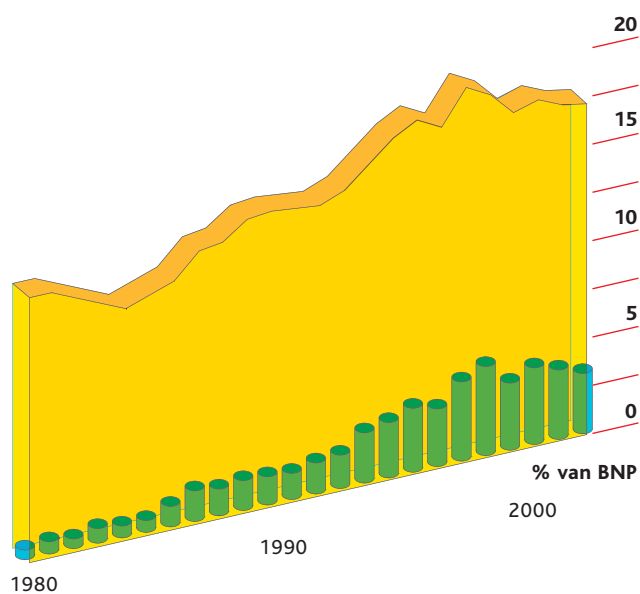
Afrika 21%		126
Azië 17%		103
Oost-Europa 34%		207
Latijns Amerika 28%		169
Totaal 2 miljard		605 projecten

Kleine bedragen, groot effect

Met een portefeuille van bijna 2 miljard euro is FMO een relatief kleine speler. Belangrijker dan de omvang is de inzet van dit geld. FMO werkt vooral in landen die private investeerders vooralsnog mijden. Financiering door FMO kan deze investeerders echter wel over de streep trekken om toch te investeren in deze landen. De evaluatie van de Overeenkomst Staat-FMO die in 2004 door Capgemini is uitgevoerd, laat zien dat FMO's activiteiten sinds 1999 hebben geresulteerd in vier tot vijf keer zoveel private investeringen. In de periode 1999-2003 gaat het om een bedrag van 6 tot 8 miljard euro. Dit is dus kapitaal dat vooral ten goede is gekomen aan landen waar commerciële partijen zonder FMO niet hadden geïnvesteerd.

Private investeringen in ontwikkelingslanden

Bron: Wereldbank

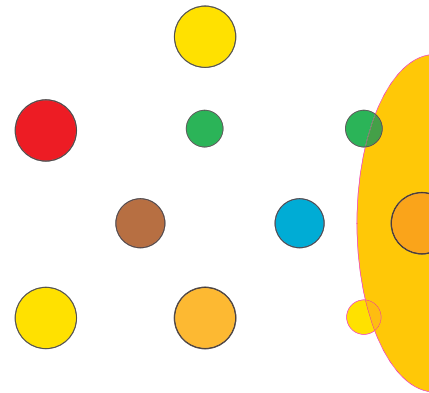


Lokaal kapitaal het grootst

ODA, private geldstromen of overmakingen door emigranten, het gaat om grote bedragen. Buitenlandse investeringen maken echter nog geen 20 procent uit van het totaal aan investeringen in ontwikkelingslanden en opkomende markten. De bulk vindt plaats door lokale investeerders. Het meeste investeringskapitaal bevindt zich in de landen zelf. Het gaat om spaargelden en deposito's van particulieren, maar ook om bijvoorbeeld middelen van verzekeringsmaatschappijen en pensioenfondsen. Voor de ontwikkeling van een land op de lange termijn is het essentieel om deze gelden te activeren en de binnenlandse geldstroom op gang te brengen. Dat kan alleen als er in een land of een regio sprake is van een goedwerkende financiële sector en een betrouwbare overheid. Stimuleren dat aan deze voorwaarden wordt voldaan is één van de prioriteiten van FMO.

Vier fasen

Hoe komen FMO's investeringsprojecten tot stand? Het kernproces van een financiering is hier stap voor stap in beeld gebracht. We onderscheiden vier fasen in dit proces, van het eerste contact met een potentiële klant tot en met de aflossing van de lening of de exit uit de participatie.



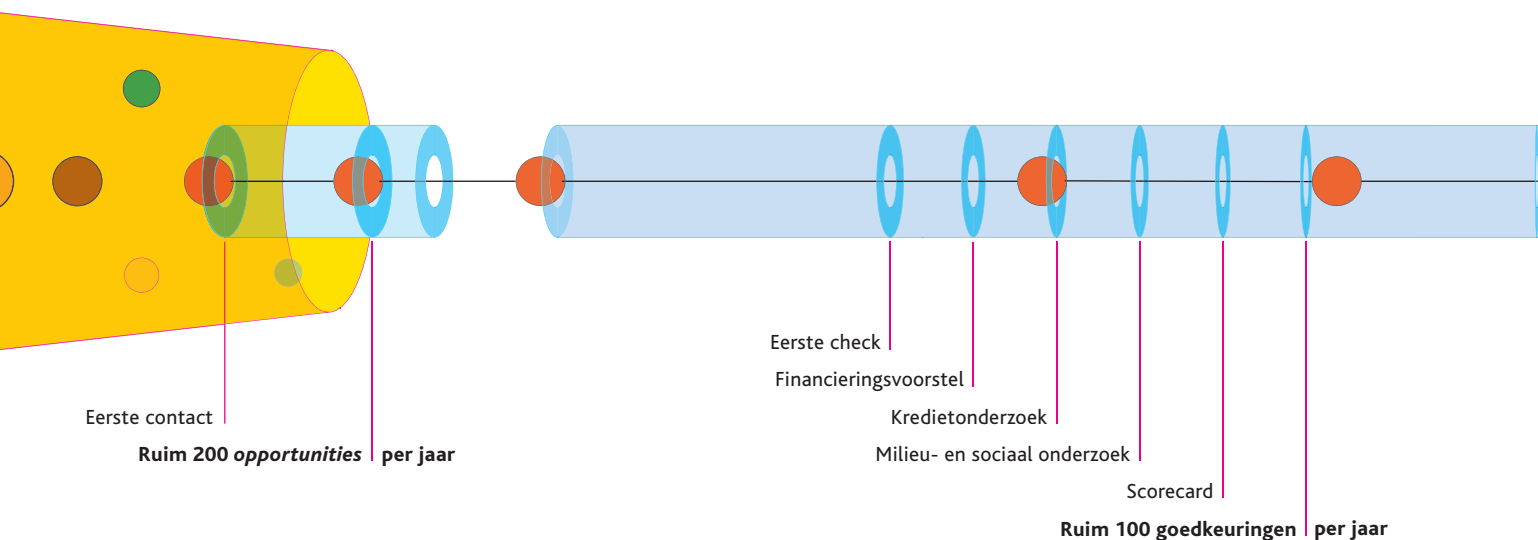
Het financieringsproces van FMO

Van lead tot exit

Bij de selectie en de beoordeling van een investeringsproject gaat FMO niet over één nacht ijs. We kijken niet alleen naar rente en risico, marktontwikkelingen en toekomstperspectief van de onderneming, maar maken ook een zorgvuldige inschatting van de impact op mens, milieu en welvaart in de regio.

1 Opportunities

2 Beoordeling



1 Eerste contact en selectie

FMO ontvangt dagelijks investeringsaanvragen van ondernemingen en financiële instellingen, ook via lokale en internationale partners waaronder lokale equity fondsmanagers. Bovendien zoekt FMO actief naar projecten die perfect passen binnen de doelstellingen. Op grond van deze doelstellingen en investeringscriteria maken investment officers een eerste selectie. Een beknopte beschrijving van het investeringsproject wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het management.

2 Voorstel en besluit

Jaarlijks investeert FMO in ongeveer honderd nieuwe projecten. Voor een veelbelovend project gaat een dealteam aan de slag. Zo'n team bestaat uit één of meer investment officers, een jurist, een milieudeskundige en zo nodig een fondsbeheerder en sociaal specialist. Het dealteam is de drijvende kracht achter een financieringsproject. Het team start altijd met een grondig onderzoek, dat enkele weken tot maanden in beslag neemt. De potentiële klant ontvangt een brief waarin de start van de *due diligence* wordt aangekondigd en een kostenraming wordt gegeven. Tegelijkertijd geeft FMO een eerste indicatie van het financieringsaanbod.

Het team onderzoekt de onderneming, het investeringsplan, de sociale omstandigheden en het milieubeleid. Zo nodig worden externe deskundigen ingeschakeld voor specifieke *assessments*. Een delegatie van FMO bezoekt de onderneming en spreekt met het management en andere betrokken partijen. De economische, sociale en politieke situatie in het gebied wordt meegenomen in de inventarisatie. Het resultaat van dit onderzoek is een financieringsvoorstel. Hierin zijn de financiële, economische, sociale en milieurisico's en het verwachte rendement van het project op een rij gezet. Op basis van dit voorstel en de scorecard neemt FMO een besluit over de investering.

Scorecard

Risico en ontwikkelingswaarde zijn centrale begrippen in het werk van FMO. Het is van belang om die begrippen meetbaar te maken. Daarom werkt FMO met een scorecard, waarin objectieve indicatoren voor het risico, het rendement en de ontwikkelingswaarde van projecten zijn opgenomen. Die

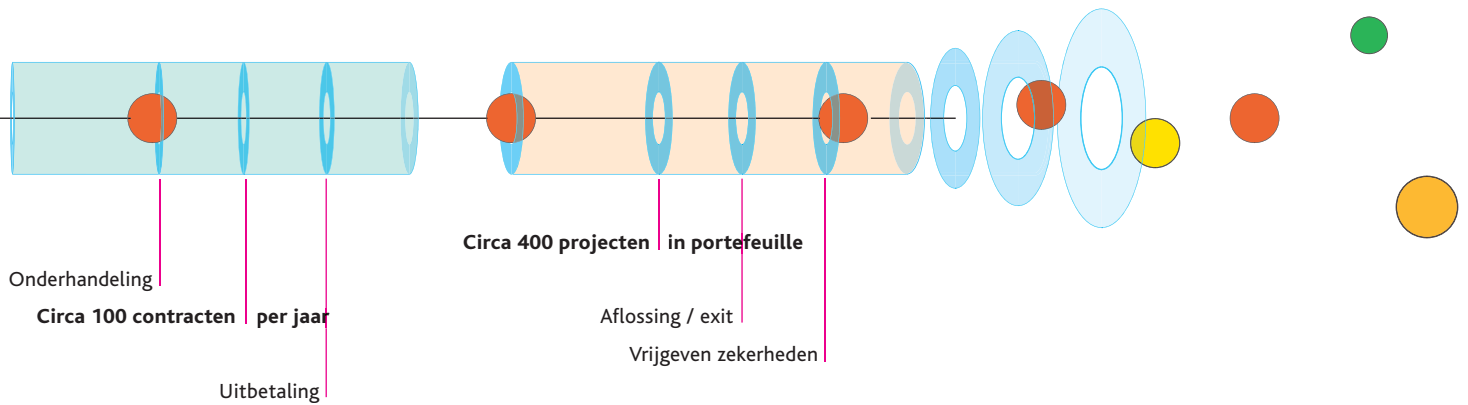
indicatoren geven allereerst aan wat nu precies de bedrijfseconomische en financiële risico's zijn van een project en wat het verwachte rendement is. Daarnaast verhelderen ze risico's op het gebied van milieubeleid, sociale aspecten en corporate governance. Essentieel is uiteraard de bijdrage

aan de ontwikkeling van elk project. De ontwikkelingswaarde is dan ook opgenomen in de scorecard en wordt onder meer gebaseerd op gecreëerde werkgelegenheid, beschikbaarheid van energie, lagere prijzen voor consumenten, betere arbeidsvoorwaarden voor werknemers of extra belasting-

3 Contract

4 Beheer

5 Impact



3 De contractfase: puntjes op de i

Is het financieringsvoorstel akkoord, dan volgt de contractfase, waarin alle formele puntjes op de i worden gezet. Het dealteam neemt alle details op in een conceptcontract: het exacte kredietbedrag, de looptijd van de lening, rente, zekerheden en aflossingen. Bij een participatie worden o.a. het aantal aandelen, rechten en de relatie met de aandeelhouders vastgelegd. Ook aanvullende voorwaarden en afspraken op het gebied van corporate governance, milieu- of sociaal beleid worden in het contract opgenomen. De investment officer onderhandelt over deze voorwaarden met de klant. Bij het bereiken van overeenstemming wordt hij bijgestaan door ervaren juristen. Na ondertekening volgt de eerste uitbetaling.

4 Portefeuillemanagement

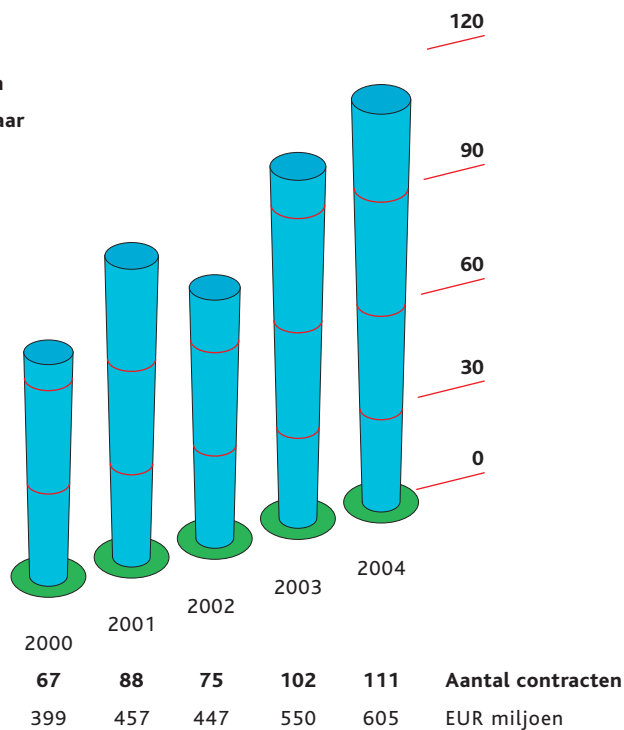
De afdeling portefeuillemanagement houdt nauwkeurig de voortgang van het project in de gaten: hoe staat het met de aflossing, de kredietwaardigheid van de klant en de resultaten op de scorecards? Het merendeel van de projecten verloopt zonder problemen. Soms besluiten klanten zelfs om vervroegd af te lossen, bijvoorbeeld na herfinanciering van het krediet door een commerciële bank. Of FMO besluit vroegtijdig haar aandeel te verkopen, wegens belangstelling uit de markt. Na volledige aflossing geeft de juridische afdeling van FMO de zekerheden vrij. Zijn er echter structurele problemen met een klant en komt de aflossing in gevaar, dan wordt het project overgedragen aan de afdeling Special Operations. Zij beschikken over de expertise en capaciteit om de risico's van dergelijke projecten te hanteren.

5 Evaluatie en impactanalyse

Is de ontwikkelingswaarde die in het financieringsvoorstel werd verwacht ook daadwerkelijk gerealiseerd? Enkele jaren na contractering wordt steekproefsgewijs nog eens kritisch gekeken naar de impact van projecten op welvaart, milieu, werkgelegenheid en andere variabelen die in de scorecard zijn opgenomen. Een speciaal team binnen FMO houdt zich met deze ex post evaluaties bezig. Metingen en onderzoek ter plaatse maken deel uit van de evaluatie. Dankzij deze evaluaties krijgen we steeds meer grip op de effecten van onze investeringen op welvaart, milieu en economische groei in de landen waar we investeren.

opbrengsten voor de overheid. Op die manier is FMO's scorecard een waardevol instrument bij het volgen en vergelijken van individuele projecten en het bewaken van FMO's doelstelling.

Nieuwe contracten
FMO Finance per jaar



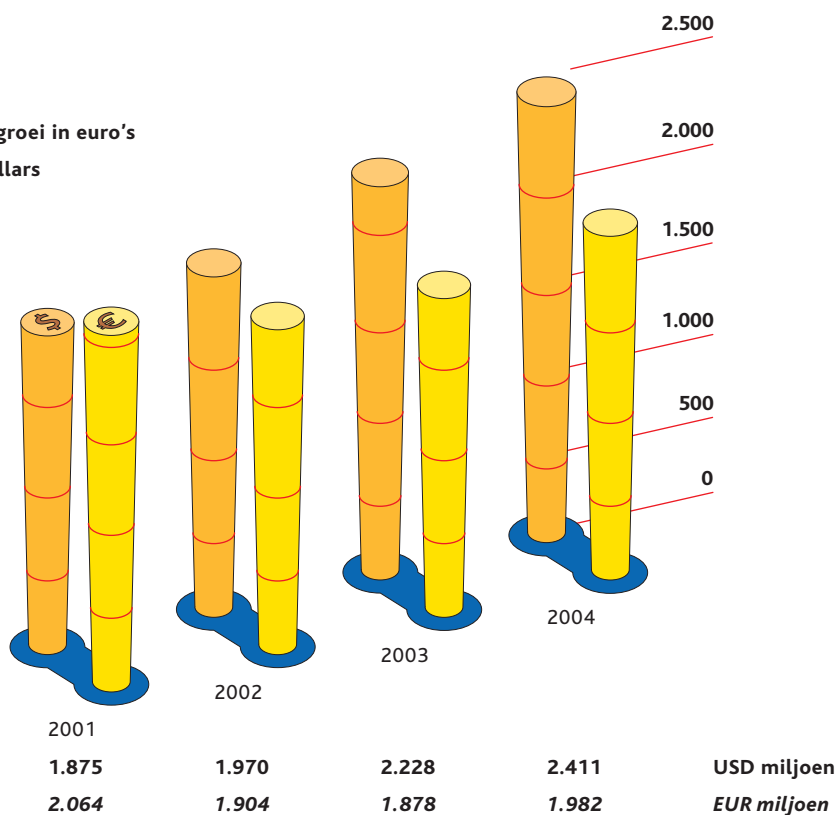
Meer contracten

FMO Finance heeft in 2004 voor EUR 605 miljoen 111 nieuwe contracten afgesloten (2003: EUR 550 miljoen – aantal 102). Daarmee werd de groei uit de voorgaande jaren voortgezet.

Kerncijfers

Groei & spreiding

Portefeuillegroei in euro's
versus in dollars

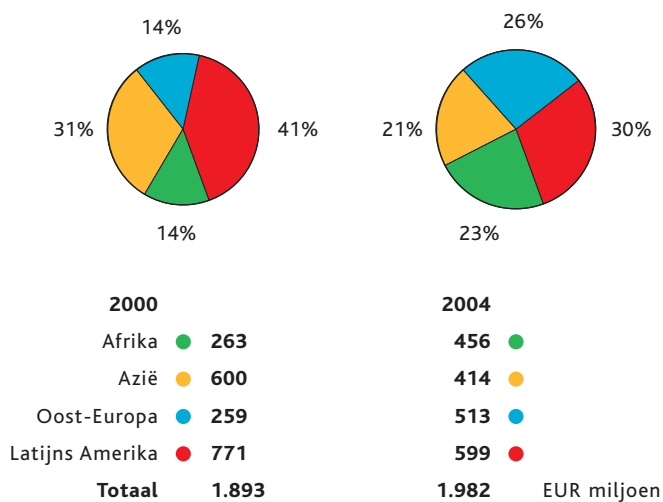


Gestage portefeuillegroei

FMO's portefeuille bestaat voor ruim driekwart uit leningen in US-dollars. De daling van de dollarkoers ten opzicht van de euro (van 0,89 eind 2001 tot 1,36 eind 2004) had in de afgelopen jaren een dempend effect op de groei van de portefeuille, uitgedrukt in euro's. Gecorrigeerd voor de dalende dollar is de portefeuille in de afgelopen vier jaar met gemiddeld 9 procent per jaar gegroeid.

Portefeuille FMO Finance per regio

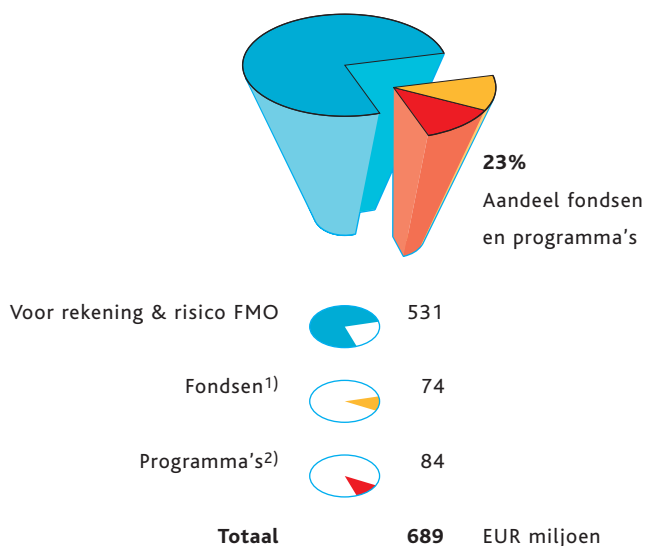
Uitstaand en gecontracteerd
per 31 december



Evenwichtigere regionale spreiding

De regionale spreiding van FMO's activiteiten wordt steeds evenwichtiger. Dit komt vooral door de groei van activiteiten in Oost-Europa en Afrika. Oost-Europa sloot dit jaar 40 nieuwe contracten af, goed voor eenderde van het contracterings-volume van het afgelopen jaar. De groei in Afrika is bijzonder omdat de gemiddelde contractomvang met 4,6 miljoen euro hier beduidend lager ligt dan in de andere regio's (gemiddelde in 2004: 5,4 miljoen euro per contract).

Nieuwe contracten in 2004 per financieringsbron



Grenzen verleggen met overheidsmiddelen

Fondsen en programma's van de overheid stellen FMO in staat meer te investeren in armere landen, hogere risico's te accepteren en relatief hoge uitvoeringskosten te accepteren. Kortom, grenzen te verleggen. In 2004 werd 23 procent van de nieuwe financieringscontracten uitgevoerd met overheidsmiddelen. Ruim de helft hiervan wordt in Afrika geïnvesteerd.

1) Fondsen: IFOM, NIME, MOL, Kleinbedrijf, Seed Capital & Balkan

2) Programma's: ORET & Technische Assistentie

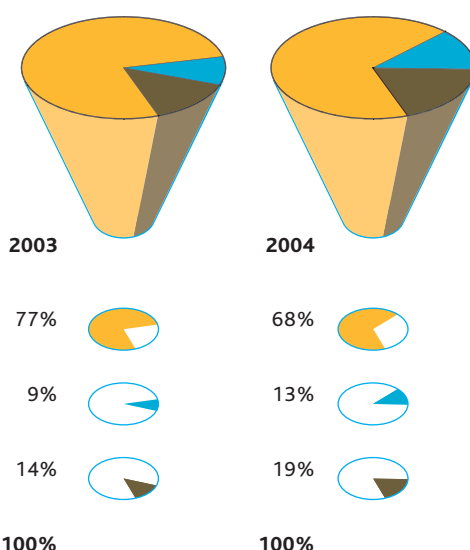
Winst voor verdere groei

FMO behaalde in 2004 haar hoogste winst ooit. Dat betekent dat FMO's klanten het goed deden. Meer dan 95 procent van de winst wordt toegevoegd aan het eigen vermogen. Dit geld wordt opnieuw geïnvesteerd en stelt FMO in staat in 2005 verdere groei te realiseren.

Winst- en verliesrekening*

in EUR miljoen

	2002	2003	2004
Baten (netto)	95	109	132
Bedrijfslasten	-31	-33	-37
Waardeveranderingen	-54	-48	-41
Resultaat voor belastingen	10	28	54
Nettowinst	5	20	36



Spreading van inkomsten

FMO financiert steeds vaker in de vorm van garanties, mezzaninefinancieringen en participaties en verstrekt relatief steeds minder leningen. Dat is terug te zien in de samenstelling van de inkomsten. Rentebaten waren vijf jaar geleden nog goed voor 82 procent van de inkomsten, nu is dat 68 procent. De overige 32 procent komt uit dividenden, gerealiseerde winst op verkoop van aandelenportefeuilles en vergoedingen voor de fondsen en programma's die FMO voor de overheid in de markt zet.

Gezondere portefeuille

Waardeveranderingen waren tot vorig jaar veruit de grootste kostenpost van FMO. Dit zijn de voorzieningen die worden getroffen wanneer FMO's klanten hun verplichtingen niet kunnen nakomen. De daling van de waardeveranderingen heeft twee oorzaken. Door verbeterd portefeuillebeheer zijn de operationele kosten welliswaar gestegen, maar worden ook betalings-achterstanden sneller gesignaleerd, waardoor tijdig maatregelen kunnen worden getroffen. De daling heeft ook een externe oorzaak. In de landen waar FMO werkt waren de afgelopen jaren minder crises, waardoor minder bedrijven in de problemen raakten.

*De volledige balans, winst- en verliesrekening en het portefeuille-overzicht zijn te vinden in het financiële jaarverslag 2004.



FMO

Finance for Development

Adres

Nederlandse Financierings-
Maatschappij voor
Ontwikkelingslanden N.V.

Postbus 93060
2509 AB Den Haag

Bezoekadres:

Anna van Saksenlaan 71
2593 HW Den Haag

E-mail: info@fmo.nl

Internet: www.fmo.nl

Colofon

Concept, tekst & ontwerp:

FMO, Den Haag
VOXX Communicatie-adviseurs bv, Amsterdam
Cascade-visuele communicatie bv, Amsterdam

Fotografie:

ANP, Den Haag
Wilco van Deijen, Wijk bij Duurstede
Anne van Gelder, Amsterdam
Aatjan Renders, Amsterdam

Druk:

Drukkerij W.C. den Ouden, Amsterdam