

# Investeren in de mooie wereld van morgen

Jaarplan 2024

December 2023



	<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>2.</b>	<b>Strategische context</b>	<b>16</b>
<b>3.</b>	<b>Innoveren</b>	<b>20</b>
3.1	Context en terugblik	20
3.2	Speerpunten en activiteiten	20
3.3	Prestaties	23
<b>4.</b>	<b>Investeren</b>	<b>26</b>
4.1	Context en terugblik	26
4.2	Speerpunten en activiteiten	26
4.3	Prestaties	28
<b>5.</b>	<b>Internationaliseren</b>	<b>30</b>
5.1	Context en terugblik	30
5.2	Speerpunten en activiteiten	31
5.3	Prestaties	32
<b>6.</b>	<b>Intelligence</b>	<b>36</b>
6.1	Context en terugblik	36
6.2	Speerpunten en activiteiten	37
6.3	Prestaties	38
<b>7.</b>	<b>Finance &amp; Operations</b>	<b>42</b>
7.1	Context en terugblik	42
7.2	Speerpunten en activiteiten	42
7.3	Prestaties	43
<b>8.</b>	<b>Human Resources</b>	<b>46</b>
8.1	Context en Terugblik	46
8.2	Speerpunten en activiteiten	46
8.3	Prestaties	47
<b>9.</b>	<b>Begroting</b>	<b>50</b>
9.1	Begroting ROM	50
9.2	Begroting RSRU	55
<b>10.</b>	<b>Risicoparagraaf</b>	<b>60</b>
<b>11.</b>	<b>Lijst met afkortingen</b>	<b>63</b>
	<b>Colofon</b>	<b>64</b>



# Voorwoord

Voor u ligt het jaarplan 2024. De bedoeling was om dit voorwoord automatisch te generen. Dit om de daad bij het woord te voegen van techniekfilosoof Peter-Paul Verbeek die stelt dat technologie het noodlot van de mens is. Misschien kunnen we ook stellen dat technologie het fortuin van de ondernemer is. Juist door te investeren in nieuwe technologie kan de ondernemer schalen, impact hebben en de wereld circulair, mooier en beter maken. Het is daarom dan ook aan ondernemers om daadwerkelijk betekenis te geven aan de technologische ontwikkelingen. Daarbij helpt de ROM. Bijvoorbeeld met financiering of exportondersteuning om zo een duurzame, circulaire en inclusieve economie te realiseren.

De ROM heeft tot nu toe ongeveer 40 investeringen in de regio gedaan (bovenop de 100 COL-leningen in 2020) waarmee we impact realiseren. Daarmee zijn we *by far* de meest actieve investeerder van de regio. Ook langs die weg vullen we onze rol als aanjager van innovatie en groei gericht op het realiseren van de maatschappelijke opgaven. Bij de ROM werken er dus niet alleen ruim 50 eigen medewerkers, maar bij onze portfoliobedrijven werken nog eens meer dan 300 mensen aan het realiseren van een duurzame en inclusieve economie. Het jaar 2023 was niet alleen een zeer succesvol investeringsjaar met ongeveer 20 investeringen. Ook de andere KPI's zijn in 2023 nagenoeg allemaal gehaald.

Uit eerdere analyses bleek dat leiderschap en netwerken gericht op innovatie in onze regio ontbraken. Om echt maatschappelijke impact te hebben, moesten deze netwerken waar ondernemers elkaar vinden versterkt worden. De ecosystemen zijn immers de humuslaag waarin innovatie en ondernemerschap groeien en bloeien. Maria Mazzucato's visie op een *mission-oriented economy* hebben we hierin omarmd: *'[A] mission-oriented economy means asking what kind of markets we want, rather than what problem in the market needs to be fixed'*.

In onze Meerjarenstrategie 2023-2026 hebben we beschreven hoe we dit stapsgewijs aan het aanpakken zijn (samen met partners). Dit vergt een langetermijnvisie, waarbij de ROM een van de spelers is, om met het bedrijfsleven en kennisinstellingen de ecosystemen op een hoger plan te tillen. Ook hier hebben we gezien dat we in 2023 stappen hebben gezet. Dit blijkt uit de events die we hebben georganiseerd, de honderden ondernemers die we gesproken hebben en uit onze succesvolle projecten die we geholpen hebben: van de datakluisen tot de *Media Innovation Hub* en van EDIH tot de RIV-call.

Aristoteles zei lang geleden al: Alles wat je aandacht geeft, groeit. Wij geven aandacht aan die ondernemers die met de samenleving van morgen bezig zijn. Wij ondersteunen ze met kapitaal, netwerk en kennis. Om samen met ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen die mooie wereld van morgen te bedenken, te maken en te verbeteren.

# 1. Samenvatting

De eerste drie jaar in het bestaan van de ROM Utrecht Region mogen we succesvol noemen. De ambitieuze KPI's zijn behaald en soms fors overschreden. Bovendien biedt de ROM tegenwoordig meer producten en diensten aan de regionale ondernemers dan zij in het begin deed. Deze extra diensten van de ROM (o.a. IRP, EEN, EDIH, VFF) worden grotendeels uit additionele middelen vanuit Brussel en Den Haag gefinancierd. Doordat de ROM deze diensten kan aanbieden is de ROM nog relevanter geworden voor haar doelgroep van startups, scale-ups en vooral (!) het innovatieve mkb dat zich overal in de regio bevindt. Ook zien we in toenemende mate dat ondernemers zelf financieel, *in cash*, bijdragen aan initiatieven van de ROM (o.a. DigiC) doordat ze de waarde ervaren van samen optrekken en samen innoveren. Dat ondernemers zich graag inzetten voor de goede zaak zien we bijvoorbeeld ook bij het door ons in 2023 gelanceerde mentorennetwerk waarbij ervaren ondernemers die succesvol zijn de nieuwe generatie van beginnende ondernemers ondersteunen door het inzetten van kennis, kunde en netwerk. Daarbij is de ROM in de loop van de tijd ook steeds bekender geworden. In drie jaar tijd heeft de ROM een hoge naamsbekendheid opgebouwd waardoor de doelgroep ons goed weet te vinden. *Last but not least*, de ROM is in al die jaren, ondanks forse inflatie en loonontwikkeling, telkens binnen haar begroting gebleven. Dit geldt natuurlijk ook weer voor het voor u liggende jaarplan 2024.

De visie van de aandeelhouders om een ondernemende ROM neer te zetten, op afstand van de overheden en dicht bij de regionale ondernemers is een succes. Een ROM die dicht bij haar kerntaak blijft en haar doelgroep, de ambitieuze en innovatieve ondernemers van de regio, niet alleen goed kent, maar die daar ook actief naar luistert en mee samenwerkt. Een ROM die diensten levert die de doelgroep nodig heeft (en waardeert zo blijkt uit de hoge NPS-scores). Een ROM die gelooft in de waarde van het persoonlijke contact, bereikbaar is en die niet achter de betaalmuur zit. Een ROM die *'de waarheid achter de voordeur kent van de ondernemers'*.

Als we naar het jaarplan 2024 kijken zien we dat we doorbouwen op de successen van de eerdere jaren en de uitgezette koers in de Meerjarenstrategie 2023-2026 (MJS) volgen. Bijna alle KPI's (zie tabel) zijn voor het derde maal op rij een tandje naar boven bijgesteld en we hebben weer een aantal accenten gelegd passend bij de ontwikkeling van de regio en van de ROM.

Voor 2024 zijn twee topprioriteiten gesteld:

1. De doorontwikkeling van onze ecosystemen *Life Sciences & Health, New Digital Society en Earth Valley*.
2. De uitbreiding van onze investeringsportefeuille en het verder professionaliseren van het beheer van deze portefeuille (*Venture Development*).



## 1. De ontwikkeling van de ecosystemen

Onze eerste prioriteit is het verder uitbouwen van de ecosystemen van de regio. Daar zijn we in 2023 mee gestart en op de eerste resultaten bouwen we voort. In 2023 lag de focus op het bouwen van deze ecosystemen. Belangrijk was het kennen van de innovatieve ondernemers door het organiseren van allerlei grotere en kleinere events (ontbijtjes, borrels, handelsmissies (i.s.m. internationaal), het bouwen en laten groeien van online (LinkedIn) groepen, het versturen van nieuwsbrieven, het investeren in aansprekende ondernemingen, et cetera. Ook hebben we in 2023, in nauwe samenwerking met ondernemers, bij elk ecosysteem businessplannen opgewerkt tot investeerbare projecten en programma's. Denk aan de *Regional Innovation Valley* om de Utrechtse Heart of Health propositie te versterken, maar ook bijvoorbeeld aan het mogelijk maken van de *Media Innovation Hub* in Hilversum. Door deze projecten te realiseren zien de deelnemers dat het ecosysteem voor hun werkt, halen we middelen naar de regio en stimuleren we samenwerking en kennisdeling.

In 2024 gaan we daarmee door, maar versterken we de ecosystemen door:

1. Het inzichtelijk maken van de status van de innovatie-ecosystemen, de kansen, barrières en uitdagingen die ondernemers ervaren en wat dit betekent voor de ROM en haar partners om de maatschappelijke opgaven te realiseren.
2. Het beschrijven van gedragen innovatie-agenda's met een gezamenlijke visie en transitie-*roadmap*.

Nu we de ondernemers en hun innovatie-uitdagingen kennen kunnen we steeds meer de volgende stap zetten: samen de ecosystemen orkestreren door barrières weg te nemen en passende instrumenten te ontwikkelen. We kunnen dat als ROM niet alleen, zoals we ook besproken hebben in de MJS. Dat vergt steeds intensievere samenwerking met kennis- en onderwijsinstellingen, met ondernemers en met overheden. Om echt iets samen te bereiken moeten kennis- en onderwijsinstellingen helpen met talent en R&D, overheden met het stimuleren van markt vraag, nieuwe wetgeving en een aantrekkelijk vestigingsklimaat en moeten ondernemers leiderschap laten zien en de bereidheid tonen om zelf fors te investeren. Zo heeft het geen zin om startups te bouwen en te laten groeien als er onvoldoende fysieke plekken zijn om deze innovatieve, snelgroeiende ondernemingen te vestigen. Het zijn juist deze snelgroeiende innovatieve ondernemingen, de doelgroep van de ROM, die nu veelal worstelen met het gebrek aan talent, ruimte en energie in de regio.

In 2024 gaan we de samenwerking in ecosystemen verder versterken. Met ROC Midden Nederland, de Hogeschool Utrecht, de HKU, Nyenrode en de UU gaan we bijvoorbeeld verkennen hoe we talent en R&D aan de ecosystemen kunnen verbinden. De provincie gaat kijken hoe zij nog actiever kan bijdragen aan een ecosysteem zoals *Earth Valley*. Het verder samenwerken in ecosystemen is niet alleen belangrijk voor onze maatschappij (omdat we samen de barrières wegnemen om zo echt impact te creëren en een duurzame maatschappij), maar leidt ook tot meer efficiëntie in de hele keten voor alle partijen. We hebben dan niet bij elke instelling een eigen accountmanager en community aan bedrijven, maar we werken samen aan hetzelfde ecosysteem. Bovendien is dit veel duidelijker voor de ondernemers die een *one-stop-shop* hebben waar ze terecht kunnen voor innovatie, financiering, talent en kennis. Er is dan geen spaghetti aan concurrerende initiatieven meer waar het innovatieve mkb onder gebukt gaat. Dat alles zal natuurlijk niet makkelijk worden. 2024 wordt daarom een spannend jaar voor deze ecosystemen.

## 2. Investerings- & Venture Development

Als we naar onze investeringsportefeuille kijken voorzien we in 2024 een verdere groei van het aantal investeringen van 40 naar bijna 60. Hiermee bouwen we onze positie als grootste regionale durfinvesteerder uit. Daarbij zien we dat ons gemiddelde investeringsbedrag toeneemt. Dit enerzijds omdat het soms nodig is om in een vroege fase meer te doen, zeker bij circulaire ondernemingen, anderzijds omdat we meegroeien met onze portfoliobedrijven. Ondernemers die eerst een POC of VFF-financiering bij ons hebben opgehaald, komen later terug voor een investering uit ons Participatiefonds. We zien bovendien dat we steeds vaker de *lead investor* zijn met de grootste positie, de meeste kennis en het grootste netwerk. Daar hoort ook een bepaalde verantwoordelijkheid bij.

Inmiddels hebben we een mooie portefeuille met pareltjes uit de regio waar we trots op zijn. Maar niet alles is natuurlijk goud wat er blinkt in het investeringsvak. De rol van de ROM is om daar te gaan waar de markt niet gaat en risico's te nemen in het maatschappelijk belang. Daarom zullen we in 2024 helaas ook de eerste faillissementen in de portfolio gaan zien (op basis van ervaringscijfers verwachten we een beperkt aantal van ongeveer vier).

Door de groei van de portefeuille wordt het beheer van de investeringen en het laten groeien en bloeien van onze ondernemingen een steeds belangrijker taak. In toenemende mate helpen we ondernemers uit de regio, in onze portefeuille en daarbuiten, met hun groei. In 2023 hebben we ons mentoretnetwerk opgezet en gelanceerd. In 2024 gaan we onze beheerfunctie uitbouwen tot een echte *Venture Development* tak. Hierbij zullen we gaan samenwerken met allerlei regionale en landelijke partners. Denk aan UtrechtInc, Utrecht Holdings, Dutch Game Garden, Dotslash, Invest-NL, Techleap, Gridt en ScaleupNation. En aan netwerken zoals ons mentoretnetwerk en ons regionale *Angel Investor* netwerk dat we in 2024 verder gaan uitbouwen.

### Strategische verkenningen met partners

Naast het realiseren van de dagelijkse gang van zaken en de bovengenoemde topprioriteiten hebben we ook een tweetal strategische verkenningen die we in 2024 willen oppakken. Deze zijn beide al beschreven in de MJS.

Het eerste strategische onderwerp, als onderdeel van *Earth Valley*, is het gezamenlijk creëren van de juiste financieringsinstrumenten voor een duurzame, circulaire economie. Een circulaire economie vergt forse innovaties en opschaling van deze innovaties. In de afgelopen jaren is in Nederland veel geïnvesteerd in pilots en *proof of concepts*. Nu zijn er veel innovaties die eigenlijk om forse opschaling vragen. Soms zijn die innovaties al vrij volwassen (TRL 5+) en soms nog wel vrij jong (TRL 3-4). Hier zijn regelmatig andere instrumenten voor nodig die de ROM niet kan leveren en die veelal ook (nog) beperkt aanwezig zijn in de markt. Denk aan een mix van subsidies, *venture debt* en projectfinanciering. We willen met onze regionale partners gaan verkennen hoe we dit goed kunnen invullen om echt regionaal te kunnen opschalen naar een circulaire economie. Het spreekt vanzelf dat we daarbij werken met partners als Invest-NL, RVO en diverse commerciële partijen.

Daarbij moet opgemerkt worden dat het ontbreken van opschalingsfinanciering vooral een uitdaging is in de ontwikkeling naar een duurzame wereld. Dit komt omdat er in dit domein veel onzekerheid is over de toekomstige verdienmodellen. Ditzelfde probleem komen we ook op andere dossiers tegen. Zo worstelen veel partijen met decentrale dataoplossingen (zoals datakluisen in de media) omdat ook hier veel opschalingsmiddelen nodig zijn, maar de business cases onzeker en de governance modellen complex zijn. Ook hier zet de ROM haar netwerk en kennis in om investeerbaar te maken wat niet 1-2-3 investeerbaar is.

Het tweede strategische onderwerp is het uitbouwen van een regionaal instrumentarium om innovatie en groei van het (innovatievare) mkb te stimuleren. Hier zijn specifieke financieringsinstrumenten voor nodig, maar ook aanpalende diensten (o.a. kennis en talent). In andere regio's zijn er programma's om innovatie bij mkb'ers aan te jagen door intervisie-achtige programma's waar ondernemers andere ondernemers helpen. Wij gaan actief kijken met regionale, nationale en Europese partners wat er nodig is in onze regio en hoe we daar middelen voor kunnen vinden.

### Samenwerken in en buiten de regio

De samenwerking met de andere ROM's loopt erg goed. De kracht van de ROM's ('we kennen de waarheid achter de voordeur van de ondernemers') met hun regionale tentakels en kennis wordt door Europese en landelijke partners enorm gewaardeerd. We zien ook dat de ROM's op steeds meer thema's bovenregionaal samenwerken. Dat is goed voor de BV Nederland, de regionale ondernemers en ook voor de regio. Zo halen we additionele middelen binnen waar de regio van profiteert en we als ROM ook vaak efficiënter kunnen werken door te leren van ervaringen en kennis in andere regio's. Op die manier weten we een multiplier te halen op de regionale bijdrage.

Dat wil overigens niet zeggen dat we op alle thema's evenveel samenwerken. Elke regio heeft haar speerpunten en unieke DNA. Als ROM vinden we het vooral belangrijk dat eventuele additionele middelen voor bovenregionale samenwerking passen bij de missie, visie en strategie van de ROM. Daarbij houden we vast aan onze doelgroep: startups, scale-ups & innovatief mkb.

Het spreekt vanzelf dat we deze landelijke en Europese kansen en ontwikkelingen bespreken met onze regionale partners. Ook op andere thema's werken we goed samen met regionale partners. Natuurlijk met één van onze belangrijkste partners de EBU (op lobby en positionering), maar ook met partijen en samenwerkingsverbanden als Utrecht Talent Alliantie, OMU, USP, Utrecht Marketing, DGG, Media Perspectives, Utrecht Inc., de kennis en onderwijsinstellingen, et cetera.

### Uitbouwen van de slimste ROM

Bij al deze ontwikkelingen is data *key*. We hebben in de afgelopen drie jaar in onze regio een goede en unieke data-infrastructuur neergezet waardoor we de innovatieve ondernemingen uit de regio steeds beter kennen en weten hoe we ze kunnen helpen. Zo vinden we ook de 'zolderkamer-startup'. Data helpt ons ook bij onze interne processen zodat we als ROM maximaal effectief en efficiënt werken. Nu vooral nog bij lead-generatie, maar in toenemende mate ook met overzicht en inzicht van de regio.

We werken daarbij steeds meer samen met andere ROM's in Nederland en met partijen als Invest-NL en *Techleap* en schalen onze data-infrastructuur op naar een landelijke infrastructuur. Gezamenlijk hebben de ROM's meer dan 1000 startups en scale-ups in de portefeuille en beschikken we over een schat aan data over groei en innovatie. De inzichten die delen we onderling en met de BV Nederland.

Deze steeds intensievere samenwerking op data levert wel uitdagingen op. Wij zijn ook als ROM Utrecht Region nog niet klaar met het verder uitbouwen van onze datacompetenties. Weliswaar staat er al veel, maar er is ook nog wel een weg te gaan. Zo willen we graag nog databases aan onze datawarehouse toevoegen (patenten, subsidies), beter gebruik maken van de inzichten van bestaande databases (o.a. LinkedIn, Innovatiespotter) en deze vertalen naar regionale en lokale inzichten. Ook willen we onze tools verbeteren (generatieve AI) en moeten we blijven werken aan dashboards en een datacultuur. We zullen dus slim moeten kiezen waarbij we onze regionale prioriteiten niet vergeten.

Tenslotte is er natuurlijk ook een donkere kant aan steeds meer datagedreven werken. We moeten steeds meer investeren in ICT, cybersecurity, AVG, ethiek en regelgeving. Zo gaan we in 2024 door met onze EDP (Electronic Data Processing) *auditing* en cyberrisicoanalyses en sluiten we ook een verzekering af. Ook zullen we een portfoliomanagementsysteem implementeren. Met de groei van de portfolio kunnen we het beheer (o.a. waarderingen, risicomanagement, mijlpalen) niet meer overlaten aan Excel, maar zullen we de juiste ICT-ondersteuning moeten realiseren.

### Talent, talent & talent

Nog belangrijker dan data en ICT zijn onze mensen. We zijn een *great place to work*, maar we zijn geen startup meer. Bijvoorbeeld het aantrekken en behouden van talent is cruciaal om komende jaren onze strategie uit te voeren. Daarom staat in dit jaarplan ook een hoofdstuk over het binden en boeien van menselijk kapitaal.

### Volume2value

In 2023 zijn we, in nationaal verband met partners als NFIA, al begonnen met onze *volume2value* strategie waar we ons niet meer focussen op het acquireren van ondernemingen die fors investeren en veel arbeidsplaatsen bieden, maar waar we veel meer kijken naar de kleine, innovatieve pareltjes van de wereld. Onze acquisitie is gericht op het binnenhalen van die bedrijven die nu nog ontbreken in onze waardeketens, die het bestaande bedrijfsleven versterken en die innovatieve, nieuwe oplossingen bieden voor de maatschappelijke opgaven en daarmee onze wereld direct wat mooier maken.

Dit is een begrijpelijke strategie omdat we zien dat we in Nederland, en ook in onze regio, in de komende jaren een gebrek hebben aan talent, ruimte en energie. Tegelijkertijd moeten we ook onderkennen dat deze internationale ondernemingen op de langere termijn weer nodig zullen zijn om voldoende arbeidsplaatsen te creëren. Zo zien we dat alleen al in de stad Utrecht er in 2040 meer dan 470.000 mensen wonen. Bij voorkeur hebben die mensen ook een baan in de stad of de regio en hoeven ze niet dagelijks tientallen kilometers te forensen. Een aantrekkelijke regio is ook een regio waar je goed kunt wonen én werken.

### Meten en realiseren van impact

Vanaf 2024 gaan we niet meer alleen rapporteren op de Sustainable Development Goals (SDG's), maar voor onze portfoliobedrijven ook op ESG's (Environmental, Social, Governance). Zo sluiten we aan op de Europese wetten die in 2021 zijn geïntroduceerd en waar commerciële Venture Capital-fondsen al aan gehouden zijn. Mooi detail daarbij is dat ons portfoliobedrijf 414 ons hierbij gaat helpen.

Daarnaast worden thema's als brede welvaart, vrouwelijk ondernemerschap en diversiteit omarmd in ons beleid (bijvoorbeeld in HR-beleid). Zo zijn we bezig om het Charter Diversiteit van de Sociaal-Economische Raad (SER) te implementeren en werken we samen met partners zoals ABN AMRO om vrouwelijk ondernemerschap in Nederland en de regio te promoten.

## Prioriteiten 2024 vs. 2023

### Prioriteiten Jaarplan 2024

- Innoveren**
- Er worden minimaal 3 nieuwe publiek-private programma's in gang gezet.
  - > € 25 miljoen aan financiering voor innovatie in de regio Utrecht.
  - > 100 bedrijven en/of consortia toegeleid naar kansrijke financieringsinstrumenten.
  - *Venture development* opgezet (i.s.m. Investeren - beheer).

- Investeren**
- PCP: 6-7 investeringen.
  - POC: 6-7 investeringen.
  - VFF: 3-4 leningen.
  - Investeringsvolume: € 10 - € 12,5 miljoen.
  - Investeren in 5-10 strategische fondsen (max 10 miljoen).
  - Rapportage volgens ESG.
  - Verkennen Circulaire Financieringsinstrumenten.
  - Verkennen mkb-instrumentarium

- Internationaal**
- Invest:*
- > 25 begeleide buitenlandse bedrijven of instituten vestigen zich of breiden uit
  - > € 25 mln. Investeringsvolume
  - > 500 arbeidsplaatsen binnen 3 jaar na vestiging
  - > 75% FDI projecten past binnen onze ecosystemen
- Trade:*
- 100 Trade Relation gesprekken.
  - 5 Handelsmissies met minimaal 100 deelnemende bedrijven.
  - 8 Informatiebijeenkomsten met in totaal meer dan 100 deelnemende ondernemers.

### Prioriteiten Jaarplan 2023

- Er worden minimaal 2 nieuwe publiek-private programma's in gang gezet.
- > € 25 miljoen aan financiering voor innovatie naar regio Utrecht.
- > 100 bedrijven en/of consortia toegeleid naar kansrijke financieringsinstrumenten.
- Groei van aantal (bij ecosystemen) aangesloten ondernemingen van 800 naar 1000.

- PCP: 6 investeringen.
- POC: 6 investeringen.
- VFF: 2 leningen uitgezet.
- Investeringsvolume: € 6 - € 10 miljoen.

- Invest:*
- > 25 begeleide buitenlandse bedrijven of instituten vestigen zich of breiden uit
  - > € 25 mln. Investeringsvolume
  - > 750 arbeidsplaatsen binnen 3 jaar na vestiging
  - > 75% FDI projecten past binnen onze ecosystemen
- Trade:*
- 100 Trade Relation gesprekken.
  - 5 Handelsmissies met minimaal 100 deelnemende bedrijven.
  - 8 Informatiebijeenkomsten met in totaal meer dan 100 deelnemende ondernemers.

### Prioriteiten Jaarplan 2024

- Intelligence**
- Groei LinkedIn-community naar 5.500.
  - Aantal actieve contacten met ondernemers stijgt naar 4.000 (80% van de doelgroep).
  - Kwalitatieve NPS-score (klanttevredenheid) van > 8.
  - Versterken van de ingezette partnerschappen met events rond de ecosystemen: Indigo, DHW, DMW, GeoBuzz, Crossroads.

- Human Resources**
- Ranking als een top werkgever (*Great Place To Work*).
  - 100% van de medewerkers heeft een persoonlijk ontwikkelplan.

- Organisatie & Financiën**
- Intensiever bovenregionaal samenwerken met andere ROM's.
  - Regionale samenwerking verder versterken.
  - Versterken IT-security-omgeving
  - Implementatie investeringsbeheerssysteem.
  - Huisvestingsbesluit Euclideslaan.

### Prioriteiten Jaarplan 2023

- LinkedIn-bedrijfspagina groeit van 2.800 naar 3.500 volgers.
- Aantal actieve contacten met ondernemers stijgt van 2.000 naar 3.000 (60% van de doelgroep).
- NPS score van > 8.
- Zichtbare hoofdrol voor de ROM in 4 toonaangevende events voor onze doelgroep.

- Ranking als een top werkgever (*Great Place To Work*).
- 100% van de medewerkers heeft een persoonlijk ontwikkelplan.
- 90% van de medewerkers heeft duurzame inzetbaarheid & vitaliteit op de agenda van de gesprekscyclus.
- 90% van onze vacatures is ingevuld.
- Ziekteverzuim is maximaal 4%.

- Rapporteren en selecteren op Brede Welvaart (SDG's).
- Intensiever bovenregionaal samenwerken met andere ROM's.
- Regionale samenwerking & samenwerking met EBU verder versterken.
- Uitvoeren IT-audit.
- Verder versterken control omgeving.





*Coming together is a beginning.  
Keeping together is progress.  
Working together is success.*

Henry Ford





## 2. Strategische context

De regio Utrecht is sinds 2023 officieel weer de meest competitieve regio van Europa. Dat is een prestatie van formaat. Wij geloven dat ondernemerschap, vernieuwing en innovatie belangrijke kernwaarden zijn die de basis vormen van dit succes. We aim high, shoot low. Wij kennen de ondernemers, omdat zij de economie van morgen mogelijk maken. We zijn relevant voor ondernemers omdat we kennis hebben en deze verknopen in netwerken om uiteindelijk een duurzame, competitieve en inclusieve economie te realiseren. Daar maken wij het verschil. Dit doen we met betekenisvolle producten voor ondernemers die net een stapje verder gaan in het realiseren van hun dromen. Zij doen dit door risico aan te gaan, groter te denken en impact te maken. Veel ondernemers kunnen dit zelfstandig, anderen helpen wij om groei, en daarmee duurzame werkgelegenheid en welvaart, te realiseren en naar een volgende levensfase te brengen.

### Veranderende markten

De ROM opereert niet in een vacuüm. De ROM opereert ook binnen de kaders van financiële markten. Deze financieel-economische omgeving is aan het veranderen. Toen de ROM startte in 2020 opereerde ze in een markt met negatieve rentes, lage inflatie en een vrij stabiele politieke omgeving. Anno 2023 is dat allemaal grotendeels omgedraaid. De huidige basisrente is 4,0% waardoor investeringen duurder worden, kapitaal minder kiest voor risicovolle investeringen en teruggaat naar obligaties en liquide middelen. VC's houden in toenemende mate hun kruit droog en bewaren dat voor de eigen portefeuillebedrijven. Ondernemers zien bovendien dat de kosten van innovatie en groei stijgen. Niet alleen de kapitaalkosten, maar ook de loonkosten en de kosten van grondstoffen. Hiermee kan ook de rol van de ROM veranderen. We worden steeds meer de 'lender of last resort': een van de weinige partijen die nog wel kan en durft te investeren in innovaties. Het vinden en binden van strategische co-investeerders wordt daarmee belangrijker. Dat geldt zeker voor gebieden als circulaire economie waar proposities vaak risicovoller zijn en lastig investeerbaar. Hier helpt onze Fund-in-Fund strategie die we in 2024 gaan uitvoeren.

Ook veranderen de rol en verwachtingen ten aanzien van de ROM. Steeds meer maatschappelijke opgaven vragen om een combinatie van financiële instrumenten. Om transitie te realiseren is een mix nodig van durfkapitaal, projectfinanciering en subsidies. Om te starten en te schalen. De ROM kan daar een deel van doen, maar niet alles. Goede samenwerking met partners als NWO, RVO, Invest-NL en marktpartijen zoals de Rabobank en *Polestar Capital* helpen ook, maar het is soms lastig en tijdrovend om dit goed te doen. Het gevolg is dat innovatieve, circulaire ondernemers wel eens het gevoel hebben dat ze van het kastje naar de muur worden gestuurd en meer bezig zijn met het rondkrijgen van de financiering dan met het realiseren van de droom van een fossielvrije en circulaire samenleving. Door als ROM, of als gezamenlijke ROM's waar dat handig is, goede afspraken te maken met deze andere – vaak wat grotere – partners, proberen we de ondernemers hierin te ontlasten.

Tenslotte zien we ook dat ons vestigingsklimaat verslechtert. Als regio zien we weliswaar dat ons marktaandeel in Nederland stijgt en dat innovatieve bedrijven nog steeds voor onze regio kiezen, maar dat we in Nederland en in onze regio steeds meer uitdagingen

hebben. Er is een schaarste aan talent, ruimte en energie. Tegelijk willen we wel graag die ondernemingen naar de regio halen die ons kunnen helpen met de maatschappelijke opgaven en die onze netwerken versterken. Maar we zien daarbij ook dat deze pareltjes zich overal in de wereld kunnen vestigen en dat verschillende andere landen (VS, VK, Frankrijk) hen naar zich toe halen met subsidies, belastingvoordelen en andere beloften. Juist hier kan het bouwen aan goede ecosystemen ons een uniek karakter geven.

### Stakeholders

Naast de cruciale samenwerkingspartners in de regio is goed stakeholdermanagement naar een bredere groep spelers in de triple helix belangrijk. In de regio natuurlijk de EBU, Universiteit Utrecht, UMC Utrecht, Hogeschool Utrecht, ROC Midden Nederland, gemeenten, provincie en nog vele andere partijen. Als innovatieorganisatie moeten we het in toenemende mate ook hebben van landelijke samenwerking. Vanuit EZK worden belangrijke beleidsagenda's bepaald waar de ROM's als landsdekkend instrument steeds meer en beter op inspelen. Vanuit het regionale DNA van de ROM's helpen wij projecten in het Nationaal Groeifonds (NGF) verder, zijn we goed betrokken in de Kennis- en innovatieagenda's (KIA's), leveren we een belangrijke bijdrage in de uitvoering van het vroege fase financieringsinstrument en zijn we volwaardig partner in *Trade & Innovate*- en *Invest-in-Holland*-activiteiten met de RVO/NFIA. Een bijkomende opbrengst is dat we bouwen aan wederzijds vertrouwen, we een schakelrol vervullen tussen Rijk en regio en dat ook op andere thema's met impact op innovatie en ondernemers Den Haag ons steeds beter weet te vinden.

### Ecosystemen

Na één jaar kunnen we zeggen dat de ecosystemen goed gekozen zijn. We leveren meer toegevoegde waarde aan onze ondernemers door ons te richten op drie ecosystemen (Earth Valley, Life Sciences & Health en New Digital Society)<sup>1</sup> die *spot on* zijn als het gaat om bijdragen aan maatschappelijke transitie. Dat blijkt onder andere uit het commitment van bedrijven hierin. Het is echter geen garantie op succes dat deze drie sterkten van de regio ook nog de sterkten zijn over twintig jaar. Het is nodig deze ecosystemen te blijven ontwikkelen en erin te investeren. Dan helpt het soms om wat verder te kijken dan de dagelijkse realiteit.

### Instrumenten

De ROM ondersteunt met een variëteit aan producten innovatieve ondernemers zodat deze de volgende stap in hun ondernemerschap kunnen zetten. Bij de start had de ROM al een goede basisdienstverlening om daarmee voldoende waarde aan ondernemers te leveren. Maar in de afgelopen drie jaar is de ROM, mede dankzij de regionale partners, in staat geweest om haar dienstverlening uit te breiden om zo meer betekenis te leveren aan de regio in het algemeen en de innovatieve mkb-ondernemer in het bijzonder. Denk maar aan het EEN (*European Enterprise Network*)-programma waar we regionale ondernemers koppelen aan Europese partners, het EDIH (*European Digital Innovation Hubs*)-programma waar we mkb'ers helpen met digitaliseren, de AI Hub Midden Nederland waar we kennis en programma's over AI naar de regio brengen, de Vroege Fase Financiering (VFF) waar we specifieke financieringen geven in een zeer vroege fase, het ROM-mentorennetwerk waar we ondernemers koppelen aan experts (vaak *serial entrepreneurs* die hun ervaringen delen en wat terug willen doen), de Startup Utrecht Region (SUUR) community, et cetera. De middelen daarvoor halen we waar mogelijk in Europa, in Den Haag en bij marktpartijen.

<sup>1</sup> Hieronder vallen innovaties in media, gaming en digitalisering



*That's been one of my mantras - focus and simplicity. Simple can be harder than complex: you have to work hard to get your thinking clean to make it simple*

Steve Jobs





# 3. Innoveren

## 3.1 Context en terugblik

Als ROM Utrecht Region zetten we in op het ontwikkelen van innovatie-ecosystemen, om daarmee de randvoorwaarden voor innovatieve ondernemers op orde te hebben en een omgeving te creëren waar innovaties en groei kunnen ontstaan én kunnen floreren. Het afgelopen jaar hebben we grote stappen gezet in het ontwikkelen en verder uitbouwen van de drie sterktes van onze regio: de ecosystemen *Life Sciences & Health (LSH)*, *Earth Valley* en *New Digital Society (NDS; vh. Media & Gaming)*. De rol van de ROM is daarmee vergroot. We zijn meer dan een acquisitieorganisatie en investeerder. We zijn ook aanjager en verbinder. De unieke kracht en positie van de ROM zit in de samenhang tussen onze activiteiten, onze positie in het netwerk, onze rol als strateeg en ecosysteem-ontwikkelaar.

In de Meerjarenstrategie staat voor Innoveren het verder ontwikkelen van de ecosystemen centraal. Dit doen we door gerichte business development en door een collectieve agenda te ontwikkelen en aan te jagen. We zetten in op het versnellen van innovaties en een passend aanbod van instrumenten. Geheel in deze lijn hebben we in 2023 heel veel ambitieuze ondernemers gesproken om hun innovatiebehoefte scherp te krijgen en om ze te helpen bij financieringskansen en netwerk. Op basis van deze gesprekken hebben we projecten en programma's ontwikkeld en geholpen bij bijvoorbeeld subsidieaanvragen (o.a. Kansen voor West, Nationaal Groeifonds). Hiermee helpen we zowel de ondernemers en versterken we onze regio op de drie ecosystemen. Ook hebben we op alle drie de ecosystemen samen met een aantal partners mooie events voor ondernemers neergezet: de GeoBuzz, de Dutch Media Week en Crossroads. Diverse activiteiten hebben geresulteerd in een alsmaar groeiend netwerk en concrete innovatie en samenwerking op onze talenten.

## 3.2 Speerpunten en activiteiten

Om op koers te blijven voor onze MJS gaan we in 2024, op basis van alle gesprekken die in 2023 met ondernemers zijn gevoerd over hun innovatiebehoefte, de vertaalslag maken naar benodigde interventies. Waar staat het ecosysteem en welke interventies zijn nodig om het ecosysteem verder aan te jagen? Daarbij kijken we als ROM ook naar de noodzaak om ons eigen aanbod aan producten en diensten aan te scherpen. Binnen onze ecosystemenaanpak zetten we business development in om te komen tot innovatieprogramma's en projecten die individuele ondersteuning kunnen bieden aan ondernemers. Daarnaast bieden we vanuit Innoveren kennis aan (o.a. advies over subsidies of regelingen) en netwerk.

We blijven tegelijkertijd kritisch op de strategische vragen: waar staat het ecosysteem nu, waar moet het naartoe en aan welke knoppen moeten we als ROM draaien om daar te komen? Wat is de rol van de ROM als aanjager en investeerder? Wat is de rol van de kennis- en onderwijsinstellingen? Pakt de overheid haar rol op rondom het realiseren van een aantrekkelijk vestigingsklimaat, innovatieve aanbesteder en klant en regelgever? Zien we dat de ondernemers zelf ook investeren en leiding nemen?

Ter illustratie hieronder een schematisch overzicht van onze structurele aanpak voor de ontwikkeling van ecosystemen via roadmaps naar projecten en programma's:

### Per fase een doel en resultaat



We zetten in 2024 op de volgende vier kernactiviteiten:

1. Het verder bouwen aan innovatie-communities door allerlei grotere en kleinere events (ontbijtjes, borrels, handelsmissies (i.s.m. internationaal), online (LinkedIn) groepen, nieuwsbrieven, et cetera.
2. Het inzichtelijk maken van de status van de innovatie-ecosystemen, de kansen, barrières en uitdagingen die ondernemers ervaren en wat dit betekent voor de ROM en haar regionale partners om zo samen de maatschappelijke opgaven te realiseren.
3. Het beschrijven van gedragen innovatie-agenda's met een gezamenlijke visie en transitie-*roadmap*.
4. Het opwerken van plannen tot investeerbare initiatieven, projecten en programma's in samenwerking met ondernemers.

Daarbij zal de focus steeds meer komen te liggen op het realiseren van financiering voor de ecosystemen zodat de bedrijven echt samen gaan innoveren en investeren in de maatschappelijke opgaven. Dit doen we samen met de ondernemers die ook als klankbord dienen voor de ROM en de dienstverlening. We bespreken met de ondernemers o.a. onze internationale strategie, onze investeringsinstrumenten, de uitdagingen en kansen en ook de barrières die de ondernemers ervaren.

Binnen de ROM wordt de samenwerking met de teams Internationaal en Investeren in 2024 verder verdiept, zodat kennis en expertise van de markt, *lead generation* en een professionele dienstverlening naar het innovatieve bedrijfsleven verder ontwikkeld wordt. Een belangrijk speerpunt is het opzetten van een Venture Development programma.

## Life Sciences & Health

In 2024 gaan we de negen onderliggende innovatie-ecosystemen of pijlers van LSH verder ontwikkelen. De community bouwen we uit door het organiseren van bedrijventafels, innovatie-ontbijtsessies en natuurlijk de Dutch Health Week waarbij we innovatieve ondernemers onder andere koppelen aan potentiële klanten. Daarnaast gaan we verschillende voucherregelingen opzetten. Denk aan de voucherregeling voor ondernemers vanuit Kansen voor West (KvW), vouchers met andere ROM's, Health Holland Vouchers i.s.m. THINK van UMC Utrecht en vouchers voor ontbijtsessies (netwerkregeling). Ook werken we aan een gezamenlijke strategische agenda.

Ook willen we *challenge based* gaan werken via het gelanceerde U-Forward platform. Dit is hét open innovatieplatform van de regio Utrecht; voor innovatie *challenges*, aanbestedingen, open labs, testomgevingen en events. Wij willen hiermee innovatieve ondernemers verbinden aan de (maatschappelijke) uitdagingen die er in de regio zijn. Dit platform realiseren we samen met de provincie en is niet alleen relevant voor LSH, maar ook voor de andere ecosystemen.

## Earth Valley

In 2024 gaan we het ecosysteem verder verstevigen met de circulaire economie als basisfilosofie. Het aantal activiteiten en events onder de vlag van *Earth Valley* wordt in 2024 uitgebreid waarmee het netwerk wordt versterkt en een basis wordt gecreëerd voor nieuwe programma's, projecten en subsidieaanvragen. In 2024 worden op de vijf *Earth Valley* pijlers (d.w.z. slimme mobiliteit, klimaatadaptatie, energietransitie, gebouwde omgeving en AI/digitalisering) gezamenlijke agenda's en *roadmaps* ontwikkeld als basis voor innovatieprojecten en –publiek-private-samenwerkingsprogramma's. Tenslotte zetten we in op onze business development activiteiten in programma's zoals DigiC voor de circulaire economie (bouw).

Binnen Earth Valley (en in bovenregionaal verband) werken we ook aan de totstandkoming van *Smart Energy Hubs* in onze regio om netcongestie te verlichten en energietransitie te versnellen. Onze rol en toegevoegde waarde bespreken we met onze regionale aandeelhouders.

## New Digital Society

Omdat dit ecosysteem wat later gelanceerd is, ligt de focus in 2024 deels nog op het spreken van ondernemers over hun innovatiebehoeften, op het bouwen van de communities en op het bestendigen van samenwerking met partners. Daartoe hosten we verschillende events. Denk aan *Talks* en *Roundtables* op onderwerpen als Games, Edtech, Blockchain en Media en natuurlijk het mede organiseren van de *Dutch Media Week*.

Specifiek voor de media ondersteunen we de campusontwikkeling in Hilversum met als doel dat daar incubatorfaciliteiten voor de media ontstaan. Ook zorgen we er met acquisitie voor dat we vooraanstaande bedrijven naar de campus brengen, met de focus op technologische mediabedrijven en aanvullende technologieën, zodat daar een uniek ecosysteem ontstaat.

Ook maken we een strategische agenda met subsidiekansen om ondernemers naar financiering te begeleiden, benutten we de kansen van de Digital Europe & Creative Europe subsidie, de kansen in het NGF-project over Immersive content (CIIC) en de voucherregeling voor ondernemers vanuit Kansen voor West.

Net zoals de andere ecosystemen starten we ook bij *NDS* met *challenge-based* werken want in geen enkel ander ecosysteem zijn maatschappelijke uitdagingen vandaag en in de toekomst zo relevant. Deze uitdagingen kunnen we gaan onderzoeken met samenwerkingen zoals de *Media Innovation Hub*, waar we private en publieke partijen samenbrengen op de thema's 'talent, skills & growth', 'product & service' en 'marketing & communication'.

Specifiek voor de gamesindustrie is het nodig om te focussen op talentbehoud in de regio en hiervoor externe funding te organiseren. We sluiten ons ook in 2024 aan bij het pleidooi van de Dutch Games Association (DGA) voor een Nederlands Gamefund.

## AI & ICT

De ontwikkelingen op het gebied van ICT, data & AI bepalen de manier waarop we leven, leren en werken. Ze dragen bij aan het oplossen van onze maatschappelijke uitdagingen en zorgen zelf ook voor nieuwe uitdagingen. In 2024 is het onze inzet om ondernemers te helpen met het verzilveren van deze kansen en met het verder brengen van innovaties. We werken bijvoorbeeld aan slimme duurzaamheid, slimme en groene mobiliteit, AI-oplossingen in de zorg en andere baanbrekende technische oplossingen.

De snelle ontwikkelingen op het vlak van AI en digitalisering zorgen ook voor fundamentele veranderingen in de businessmodellen en dienstenportfolio van bedrijven. Dit vraagt om nieuwe toepasbare kennis en fundamenteel onderzoek. Daarom is de ROM één van de initiatiefnemers van een nieuw op te zetten kennisinstituut in Hilversum *Institute for Digital Trust*.

Een ander concreet programma om ondernemers te helpen met digitalisering is de *European Digital Innovation Hub (EDIH)*. Nieuwe instrumenten die we hiervoor gaan ontwikkelen zijn:

- Learning community Digital Twin wordt opgewerkt naar een financierbaar voorstel, hiervoor gaan we bedrijventafels organiseren.
- Learning community Health wordt opgewerkt naar financierbaar voorstel, i.s.m. partijen als NLAIC, UMC Utrecht, HU, Windesheim.
- Regionaal AI Event aangejaagd door UU en met regionale partners opgezet.

Tenslotte gaan we met regionale partners verkennen of we de verschillende initiatieven die er zijn rond digitalisering in de regio zoals de digitale werkplaats, Utech, AI-labs, AI Hub Midden Nederland en de EDIH dichter op elkaar kunnen plaatsen om samen effectiever en efficiënter te werken en de mkb-ondernemer een *one-stop-shop* te bieden.

## 3.3 Prestaties

Voor 2024 staat het verder uitbouwen en activeren van onze drie ecosystemen centraal. We willen de agenda's vertalen in financierbare programma's en projecten en de ondernemers helpen met o.a. subsidies.

Daarmee zetten we ons in voor de volgende prestaties in 2024:

- Er worden minimaal 3 nieuwe publiek-private programma's in gang gezet.
- > € 25 miljoen euro aan financiering voor innovatie in de regio Utrecht.
- > 100 bedrijven en/of consortia toegeleid naar kansrijke financieringsinstrumenten.
- Venture Development opgezet (i.s.m. Investeren)





*The essence of strategy  
is choosing what  
not to do.*

Michael Porter





## 4. Investeren

### 4.1 Context en terugblik

2023 was een goed jaar voor Team Investeren met ruim 20 investeringen. De portefeuille is verder gegroeid en de kwaliteit van de investeringen bleef goed op peil. Inmiddels is meegedaan aan ongeveer 40 investeringsrondes bij ruim 30 portfoliobedrijven.

Om deze 40 investeringen te realiseren is in de afgelopen drie jaar met bijna duizend bedrijven kennism gemaakt, is met veel managementteams gesproken, zijn businessplannen geanalyseerd, *due diligences* uitgevoerd en onderhandelingen gevoerd. Het betekent ook dat een groot deel van de kennismakingen niet leidt tot een investering. Soms lukt het de onderneming om de volledige ronde met privaat geld op te halen (een enkele keer is een onderneming midden in het investeringstraject overgenomen), sluit het onvoldoende aan bij de doelstellingen van de ROM of is het bedrijf of businessmodel nog niet ver genoeg ontwikkeld om in te investeren. Om de bedrijven die bij ons aankloppen toch verder te kunnen helpen biedt de ROM ook een netwerk en de kennisprogramma's van *Startup Utrecht Region* (SUUR) aan.

*Startup Utrecht Region* had ook een succesvol jaar. Onze LinkedIn SUUR-community is in 2023 gegroeid van 1900 naar 2600 *startup* ondernemers. In 2023 hebben we 10 partnerevents georganiseerd met 180 deelnemers. En na het evenement Crossroads bij onze partner *Dotslash* met 650 deelnemers bleek dat we één van de grootste startup communities van Nederland hebben. Ook hebben we vele tientallen ondernemers doorverwezen naar een van de SUUR-partners en hebben we een digitale basis gerealiseerd door het opschonen van de database, een structuur opgezet om startups continu te monitoren en te contacten en om nieuwsbrieven en uitnodigingen te versturen en te *tracken*.

### 4.2 Speerpunten en activiteiten

In de regel hebben ondernemers voor innovatie en groei behoefte aan kapitaal en aan kennis, netwerken en vaardigheden. Deze aspecten vormen de kern van het werk van Team Investeren en ook in 2024 zijn de ambities op deze gebieden onverminderd groot.

#### Kapitaal

We zien dat er veel vraag is naar de financieringsinstrumenten van de ROM. Dat gaan we voortzetten en uitbouwen:

- De succesvolle start van de Vroege Fase Financiering in 2023 krijgt in 2024 een vervolg.
- Het *Healthy Urban Living Proof of Concept* (HULPOC) fonds heeft succesvol alle beschikbare middelen uitgezet en met ondersteuning vanuit onder meer Kansen voor West (EFRO) wordt samen met de regionale en landelijke partners in 2024 een vervolgfonds opgezet: het Startup Innovatie Fonds (SIF).
- Voor het Participatiefonds geldt dat naast directe investeringen ook de eerste stappen gezet worden met *Fonds-in-Fonds* investeringen. Daarmee halen we niet alleen meer privaat kapitaal naar de regio Utrecht, maar profiteren we ook van de kennis die bij private fondsen aanwezig is en kunnen we ook complexere deals doen die lastig financierbaar zijn.

- De COL-portefeuille heeft boven verwachting goed gedraaid: meer dan 50% van de uitgezette gelden is inmiddels afgelost. Daarmee scoren wij het hoogst van alle regio's. De verwachting is dat het beheer wel moeilijker en intensiever zal worden in 2024 omdat de complexere gevallen over blijven.

Om succesvol te kunnen investeren is scouting en zorgen voor deal-flow van cruciaal belang. Deze deal-flow genereren we constant door:

- Nauwe contacten op te bouwen en te onderhouden met het VC-landschap in Nederland en het versterken van relaties met strategische fondsen.
- Nauwe contacten met het ondernemende ecosysteem in de regio Utrecht (o.a. incubators, accelerators).
- Grote bekendheid van de ROM Utrecht Region bij onze doelgroep: ambitieuze, innovatieve ondernemers in de regio.
- Digitale leadgeneratie door continu monitoren van databases zoals LinkedIn, Innovatiespotter en nieuwsgroepen.
- Actieve scouting door al onze ROM-medewerkers.

De ROM is de *go-to partner* voor financiële vraagstukken voor startups, scale-ups en innovatief mkb. Niet altijd zullen de producten van de ROM passen, maar via ons netwerk kunnen we de bedrijven aan de juiste financiers koppelen. Dat kan zijn naar venture capitalists, maar het betekent ook een verdieping van de samenwerking met partners zoals Utrecht Holdings en het Energie Fonds Utrecht. Samen met het Energie Fonds voeren we ook gesprekken over een eventueel nieuw te vormen Transitiefonds van de Provincie.

#### Kennis, Netwerk en Vaardigheden

Diverse *incubation* en *acceleration* programma's in de regio helpen startups en scale-ups met de ondernemende, managerial en leidende vaardigheden. De ROM biedt daarnaast programma's waar ondernemers netwerk, kennis en vaardigheden worden geboden. Waar bestaande programma's ontbreken zullen in samenwerking met partners programma's geïnitieerd worden.

Ook op het gebied van leningen om innovaties te ondersteunen wil de ROM zich verder ontwikkelen. Deels door goede doorverwijzingen naar private partijen, maar ook door kapitaalintensieve startups breder te kunnen ondersteunen. Voor deze verbindingsfunctie is Startup Utrecht Region ideaal gepositioneerd. In de afgelopen jaren heeft zij een goed netwerk kunnen opbouwen met diverse partijen. Dit kwam ook terug in het marktonderzoek dat in 2023 door Nexero is uitgevoerd. Versterking van deze functie wordt aanbevolen en zal de ROM in 2024 samen met de subsidieverleners bespreken.

Een andere ondersteuning voor zowel onze deelnemingen als de bredere doelgroep is ons mentorennetwerk. In de zomer van 2023 is dit netwerk succesvol gelanceerd en de eerste matches zijn gemaakt, waardoor bedrijven met specifieke vragen effectiever geholpen kunnen worden. Naast dat dit zorgt dat de investeringsmanagers hun tijd efficiënter kunnen inzetten, draagt het mentorennetwerk bij aan de loketfunctie van de ROM.



Het belang van een samenleving waarin iedereen kansen krijgt is een belangrijk thema voor de ROM. Als Team Investeren zullen wij in 2024 inzetten op meer vrouwelijk ondernemerschap.

Helder is dat de ROM alleen succesvol kan zijn als we met een groot aantal partners, van andere ROM's tot family offices, van banken tot mentoren. Van speciaal belang zijn de incubators- en ondernemerschapsactiviteiten die verbonden zijn aan de onderwijs- en kennisinstellingen. Een goed startup- en incubatorlandschap is van cruciaal belang voor de regio. Daarom hebben we met partners in 2023 een visie voor ons startup-ecosysteem opgezet die we in 2024 verder gaan uitwerken.

### Team

Als team zien we dat door de groeiende portefeuille er steeds meer tijd besteed zal worden aan het beheer van de deelnemingen. Om dit adequaat te doen en tegelijk voldoende transactionele capaciteit over te houden gaan we het Team Investeren aanvullen met analisten die enerzijds opgeleid kunnen worden tot (junior) investeringsmanager, en anderzijds de investeringsmanagers kunnen ondersteunen bij financiële analyse en monitoring.

Het Team beoordeelt het in 2023 gestarte landelijke traineeprogramma als succesvol en wij willen dan ook dat dit in 2024 wordt voortgezet. Samenwerking intern tussen de verschillende 'l'-s maakt elk van de afdelingen sterker. Bij trainees en analisten wordt dan ook uitdrukkelijk gekeken naar bredere oriëntatie binnen de ROM, waarbij ook samenwerking met Team Intelligence belangrijk is voor het succes van het Team Investeren.

### 4.3 Prestaties

- PCP: 6 - 7 investeringen.
- POC: 6 - 7 investeringen.
- VFF: 3 - 4 leningen.
- Investeringsvolume: € 10 - 12,5 miljoen euro.
- Rapportage van investeringen volgens Europese regelgeving (ESG).
- Verkennen wenselijkheid en mogelijkheid mkb-instrumentarium.
- Verkennen wenselijkheid en mogelijkheid circulair-instrumentarium.

### DigiC

DigiC is hét programma in Utrecht Region dat draait om Digitalisering in de Circulaire Bouweconomie. Samen met onze partners - Vialis, Daiwa House Modular Europe, Stamhuis, digiGO.nu, TNO, Rabobank, Arcadis, ROM Utrecht Region en Provincie Utrecht – werken we aan een innovatieve bouwketen gericht op een circulaire samenleving en proberen we de economische kansen hiervan te verzilveren. Tot op heden heeft het DigiC programma de afgesproken resultaten behaald. Zo is met een community van tot nu toe 286 deelnemers, een in werking getreden marketing plan, uitgewerkte ledenpropositie en innovatieprojecten op 3 inhoudelijke actielijnen, de basis gelegd voor het DigiC programma in de regio Utrecht. In 2024 richten we ons op de volgende focuspunten:

- Het groeien van de innovatieprojecten, kennis en aantal leden.
- Het verdiepen van de innovatieprojecten op basis van de knelpunten en oplossingsrichtingen zoals beschreven in het Vision Paper 2023. Het realiseren van innovatieprojecten (PPS) is het aandachtspunt voor de aankomende 3 jaar waarin we graag samen optrekken.
- Het aantal leden van DigiC gecontroleerd laten groeien, zonder het unieke karakter van het programma te verliezen.
- Het vangen van de geleerde lessen vanuit het DigiC programma delen we in een aantal publicaties.

## 5. Internationaliseren

### 5.1 Context en terugblik

Het aantal restricties op internationale handel en investeringen is de laatste jaren sterk toegenomen. Denk bijvoorbeeld aan de gevolgen van de coronapandemie, de handelsoorlog tussen de VS en China of de sancties tegen Rusland naar aanleiding van de Oekraïne-oorlog. Vertragingen in de productie en het transport van goederen leidden tot grote verstoringen in de internationale toeleveringsketens. Wereldwijd groeide het besef hoe kwetsbaar de economie is voor onverwachte ontwikkelingen. Ondernemingen willen hun toeleveringsketens minder kwetsbaar maken. Overheden streven steeds vaker naar strategische autonomie in essentiële sectoren zoals voeding, energie en hoogwaardige technologie. Te verwachten is daarom dat de handel vaker gericht zal zijn op dichterbij gelegen landen (*nearshoring*) en landen waarmee een goede en stabiele relatie wordt onderhouden (*friendshoring*). Onze bijdrage aan de meerjarendoelen van ROM Utrecht Region komt uit het aantrekken van buitenlandse bedrijven en uit het naar buitenlandse markten begeleiden van bedrijven uit onze regio. Hieronder een terugblik op onze activiteiten op die terreinen het afgelopen jaar.

#### Invest (van buiten naar binnen)

Samen met *Invest in Holland* (IiH) werd begin vorig jaar de *Volume-to-Value* (V2V)-strategie uitgerold. Uitgangspunt werd dat we ons niet langer op kwantiteit van internationale ondernemers richten maar op kwaliteit. Waarbij kwaliteit staat voor de mate waarin een internationale onderneming bijdraagt aan de strategische prioriteiten van onze regio, in termen van innovatie, digitalisering en verduurzaming van de economie. Om de economische veiligheid te waarborgen werken we intensief samen met de ambassades; zij helpen met screening van bedrijven en geven ons advies.

Tegen de achtergrond van de hierboven beschreven landelijke beweging hebben we binnen onze eigen regio een aantal accenten verlegd. Op basis van een op de landelijke 'value' trend én op een aantal specifiek regionale kenmerken geïnspireerde 'checklist' gaan we na of en in welke mate een bedrijf een waardevolle toevoeging is voor onze regio. Voor ons geldt dat we met name geïnteresseerd zijn in buitenlandse ondernemingen die waardevolle bijdragen kunnen leveren aan onze drie ecosystemen die staan voor een gezonde mens in een gezonde leefomgeving en een gezonde maatschappij. Daarover sparren we met de ondernemers in onze ecosystemen: wat voor soort kennis en competenties missen we in onze regio om de maatschappelijke opgaven te realiseren?

#### Trade (van binnen naar buiten)

We staan (dus) open voor waardevolle bedrijven uit het buitenland, maar ondertussen zijn we ook vol in touw voor mkb-bedrijven uit onze regio met (latente) ambities om internationaal actief te worden. Voor veel van die bedrijven geldt dat de Nederlandse markt te klein is. Om te kunnen schalen moet er omzet uit het buitenland worden gehaald. In samenwerking met derden spannen we ons in om met name LSH, Earth Valley en New Digital Society gerelateerde bedrijven te informeren, te coachen en (letterlijk) zo dicht mogelijk bij potentiële buitenlandse partners en opdrachten te brengen. Goed voor hen, goed voor de regio Utrecht.

### 5.2 Speerpunten en activiteiten

#### Invest (van buiten naar binnen)

Cruciaal in onze aanpak blijft de nauwe samenwerking met partners zoals de NFIA en het bredere IiH-netwerk. Het is voor onze regio van groot belang om ons verhaal (hoogopgeleid, bereikbaar, prettig wonen, unieke ecosystemen) zo duidelijk en aantrekkelijk mogelijk op het netvlies te krijgen bij de NFIA-buitenposten. De afgelopen jaren zijn we steeds meer via sector- en focusteams van de NFIA/IiH gaan opereren voor het gericht aantrekken van buitenlandse ondernemingen. Die koers zetten we door, met dien verstande dat we ons 'proactief' opstellen voor wat betreft sector- en focusteams die raken aan onze speerpunten, en 'reactief' voor de teams die dat niet doen.

Ook het *Investor Relations* programma zetten we stevig door. We werken constructief mee aan de herijking (op basis van de V2V-strategie) van de lijst van landelijke strategische accounts. Daarnaast spannen we ons extra in om grote, groeiende en strategische internationale ondernemingen in onze regio te bezoeken die we nog niet kennen. Hierbij geven we voorrang aan bedrijven uit de LSH, Digital Media Technology en de Earth Valley sectoren.

*Last but not least*, ons regionale vestigingsklimaat voor buitenlandse ondernemingen en internationals is zo sterk als de zwakste schakel. Net als andere regio's hebben we te kampen met een tekort aan (lab-)ruimte, energie en talent. Met relevante partners in de regio blijven we dan ook actieplannen ontwikkelen op deze terreinen. Bovendien gaan we onze stakeholders periodiek rapporteren over de kwaliteit van ons vestigingsklimaat.

#### Trade (van binnen naar buiten)

Op basis van de honderden Trade Relations gesprekken die de afgelopen jaren hebben gevoerd en op basis van inzichten uit onze business intelligence zijn we gekomen tot clusters van bedrijven met soortgelijke activiteiten en internationaliseringswensen. Met de ondernemers uit die groepen bepalen we de richting van onze internationale programmering. Leidende gedachte daarbij is dat we samen sterker staan in het buitenland en meer aandacht op de kwaliteit van de ecosystemen in het algemeen kunnen vestigen, waardoor individuele ondernemers uit de ecosystemen sneller en beter in beeld komen.

We blijven ons handelsbevorderende werk doen in nauwe samenwerking met onze partners in het landelijke *Trade and Innovate NL* (T&INL)-netwerk. Die samenwerking tussen regionale partners en RVO-partners levert schaalvoordeel en slagkracht op, zowel in Nederland als daarbuiten. Net als in IiH-verband kiezen we ook binnen de T&INL-samenwerking voor focus. In de T&INL-Meerjarenstrategie is gekozen voor een beperkt aantal product/ marktcombinaties. Die (landelijke) keuzes bieden goede openingen voor clusters van bedrijven binnen de ecosystemen LSH, Earth en New Digital Society. Voor de ondersteuning aan bedrijven uit onze regio geldt overigens dat we ons met name richten op nabije markten en de VS.



In onze aanpak stellen we de klantreis centraal. Kort gezegd willen we bedrijven langs die hele reis aan de hand kunnen nemen. Van het eerste gesprek waarin een internationale ambitie wordt uitgesproken tot aan het moment dat er een handtekening onder een internationale overeenkomst wordt gezet. De Trade Relations-gesprekken blijven een belangrijk 'anker' binnen onze aanpak. Deze gesprekken helpen ons om kennis te maken met de klant en om deze gericht uit te vragen over de internationale ambities van de ondernemer.

De praktijk leert dat jonge, groeiende bedrijven vooral gefocust zijn op het behalen van hun *milestones* binnen Nederland. Actief nadenken over een stapsgewijze benadering van een buitenlandse markt en daar ook echt tijd voor maken vergt een bepaalde mindset en discipline. We staan bedrijven bij om dit te bereiken en om het pad naar een buitenlandse markt zo efficiënt en effectief mogelijk te bewandelen. Daarbij is vooral behoefte aan contacten, expertise (coaching, sectorstudies, instrumentarium), matchmaking, events en missies.

### 5.3 Prestaties

Team internationalisering heeft de ambitie om de gekozen ecosystemen te verrijken door waardevolle, veelbelovende en innovatieve bedrijven uit de regio Utrecht naar buitenlandse markten te begeleiden en soortgelijke buitenlandse bedrijven helpen zich hier te vestigen. Om die ambitie te verwezenlijken gaan we ons inspannen om onderstaande doelen te bereiken in 2024.

#### Invest (van buiten naar binnen)

- >25 begeleide buitenlandse bedrijven of instituten vestigen zich of breiden uit in Utrecht Region
- >25 miljoen Investeringsvolume
- >500 arbeidsplaatsen binnen 3 jaar na vestiging
- >75% FDI projecten past binnen onze ecosystemen

#### Trade (van binnen naar buiten)

- Kwalitatieve NPS-score (klanttevredenheid) van > 8.
- 100 Trade Relation/EEN gesprekken
- 5 handelsmissies met minimaal 100 deelnemende bedrijven
- 8 informatiebijeenkomsten met in totaal meer dan 100 deelnemende ondernemers
- 10 deelnemers aan: exporttrainingen /coaches/intensievere begeleidingen





*Ik ben nog steeds aan het leren.*

Michelangelo





## 6. Intelligence

### 6.1 Context en terugblik

In 2023 hebben we grote sprongen gemaakt om de ROM een slimme, data-gedreven organisatie te maken. Zo hebben we onze Net Promotor Score (NPS) gelanceerd, een manier om te meten hoe onze dienstverlening wordt ervaren. Dat doen we voor allerlei activiteiten, denk aan: evenementen, investeringsgesprekken, bedrijventafels enzovoorts. Op deze manier verbeteren we onze dienstverlening en leren we over de behoefte van de ondernemers in de regio.

Op het gebied van het data-warehouse, dashboards en rapportages hebben we in 2023 de stap gemaakt van verkennen en ontwikkelen naar operationaliseren en adopteren. Zo hebben we dashboards, voor het MT, voor de drie I-teams en voor onze ecosystemen. Dat heeft ons in staat gesteld sneller te zien hoe het ervoor staat met de KPI's en de status van leads en projecten. Het doel: sneller, op basis van de juiste inzichten, de juiste keuzes kunnen maken.

De gerealiseerde integratie van onze systemen met Achilles, de database waar op landelijk niveau data over Internationale activiteiten in wordt bijgehouden, is een volgende grote stap in de professionalisering van onze data-infrastructuur. Dit was daarnaast één van de projecten waar onze leidende rol in het ROM Nederland Intelligence netwerk zijn vruchten heeft afgeworpen.

Op het gebied van data kijken we ook naar buiten: in 2023 hebben we stappen gemaakt om proactief naar leads te scouten en de juiste lead zo goed en snel mogelijk bij de juiste persoon te krijgen. Ook hebben we met zowel onze eigen data als data van buitenaf onze rol als *thought leader* zichtbaar gemaakt. Denk aan de nieuwe release van het stuk 'Ecosystemen in de regio Utrecht' of onze 'Startup Monitor 2023'.

Vanuit marketing hebben we in 2023 belangrijke partnerschappen gesloten met vier grote business events in de regio, gericht op de prioritaire ecosystemen. Van Indigo, tot Dutch Health Week, van Dutch Media Week tot Geobuzz. Dat zijn belangrijke en succesvolle samenwerkingen geweest, waarmee we verder concreet invulling geven aan ons doel om de ondernemer beter te leren kennen en zichtbaarder te zijn binnen de doelgroep.

Wat betreft de zichtbaarheid is ook Pepper, onze podcast, een mooie nieuwe uiting van de ROM Utrecht Region, die we mede namens DotSlash, de EBU, UtrechtInc en StartUp Utrecht Region uitbrengen. Zichtbaarheid, ondersteuning van ons *thought leadership* en een prachtig voorbeeld van het bij elkaar brengen van de verschillende partijen die bezig zijn met het versterken van het economisch profiel van de regio.

### 6.2 Speerpunten en activiteiten

Voor 2024 staan de volgende doelen vast:

#### Meer output uit onze eigen data

Er staat nu een solide data-infrastructuur. Komend jaar zetten we in op verdere integratie van externe databronnen en zetten we de stap naar data die meer output leveren. Zo gaan we AI-toepassingen (bijvoorbeeld Copilot) inzetten om onze data actueel te houden en werken we aan voorspellende analyses. Daarnaast gaan we investeren in data-analisten om de inzichten uit data beter en sneller aan te laten sluiten bij de teams en de partners in de markt. Hiermee integreren we de intelligentie van de ROM direct nog beter in de teams.

#### Een effectieve organisatie

De tools en infrastructuur die we ontwikkelen - zoals CRM, data warehouse, dashboards en rapportages - houden de ROM scherp. In toenemende mate zetten we deze kennis in als strategisch middel. Bijvoorbeeld in de vorm van de 'Startup Monitor', waarin we een update geven van de staat en de uitdagingen op startupgebied in de regio. Om te agenderen en om sneller te weten welke acties gewenst zijn. Het Intelligence team neemt daarin het komend jaar meer de lead. Intern, maar ook binnen de landelijke infrastructuur van ROM Nederland.

#### Datacultuur

Een gezonde datacultuur - waarbij iedereen het belang van data erkent en bijdraagt aan een slimmere ROM - is een van de belangrijkste, zo niet dé belangrijkste voorwaarde voor een data-gedreven organisatie. We blijven komend jaar leren en ontwikkelen op deze cultuur. Daarbij staat de eindgebruiker voorop. De stappen die in 2023 zijn gezet met enerzijds dashboards, werkprocessen en rapportages en anderzijds de cultuursessies die we hebben georganiseerd, hebben eraan bijgedragen dat de data-cultuur steeds meer wordt omarmd. Komend jaar kijken we ook naar de rollen in ons team en in andere teams in onze organisatie: op welke manier bereik je het beste resultaat?

#### Aanwezig zijn in de doelgroep

We zorgen er steeds beter voor dat ondernemers ons weten te vinden. We bereiken via onze sociale media een steeds grotere doelgroep en de ROM heeft een steeds bekendere naam in de regio; inmiddels zijn we de 4.000 volgers op LinkedIn ruim gepasseerd. Komend jaar perfectioneren we onze boodschap en zorgen we ervoor dat we onze expertrol benutten. Onder andere via de grote ecosysteem-evenementen waar we samen met onze partners aan werken. We geven data een nog prominentere rol, zowel in het aanspreken van onze doelgroep als in het ophalen van kennis op het evenement zelf. Voor onze stakeholders blijven we werken aan kennisproducten. Over de ROM, onze ecosystemen én over de regio, maar ook met een nieuwe versie van 'State of Innovation Utrecht Region'. Dat is cruciaal voor het uitdragen van onze rol als *thought leader*.

#### Een nieuwe online ROM

De snelle groei die we al drie jaar doormaken betekent dat onze onlineomgeving ook is meegegroeid. Het is nu tijd om dat nog beter te structureren en daarmee de grote diversiteit aan doelgroepen die we bedienen en hun weg naar relevante informatie makkelijker zichtbaar te maken. We bouwen daarom in 2024 een nieuwe online ROM, waarbinnen de ecosystemen een prominentere plek krijgen, onze collega's zichtbaarder zijn en de diensten die we leveren nog beter bereikbaar zijn.

### Verder bouwen aan een landelijke data-infrastructuur

De kennis en inzichten van onze ROM delen we landelijk met andere ROM's en wederzijds. ROM Utrecht Region is een van de twee ROM's die daar de kar trekt. En dat is een succes. De gebundelde kracht van de ROM's op datagebied gaan we nog meer benutten voor onze rol als *thought leader*. Denk aan een landelijk dataplatform waar ROM's gezamenlijk inzichten op ontwikkelen. De eerste stap is het uitbreiden van de basisinfrastructuur en het verbreden van het onderzoek naar en output uit het landelijk startup-ecosysteem, waar we eind 2023 extra funding voor hebben ontvangen van EZK. ROM Utrecht Region wil daarin de echte voorloper zijn. Zo'n landelijke bundeling van data helpt de gezamenlijke ROM's om hun impact in Nederland beter inzichtelijk te maken, maar ook om met inzichten invloed uit te oefenen in Den Haag om de positie van ondernemers en daarmee de economische situatie van de regio's te verbeteren.

### 6.3 Prestaties

Het ambitieus plan, maar tegelijk een sterk team dat het kan invullen. Onze voornaamste gezamenlijke doelen voor 2024:

- Groei LinkedIn-community naar 5.500
- Aantal actieve contacten met ondernemers stijgt van 4.000 (80% van de doelgroep)
- Kwalitatieve NPS-score (klanttevredenheid) van > 8.
- Versterken van de ingezette partnerschappen met events rond de ecosystemen: Indigo, DHW, DMW, GeoBuzz, Crossroads.

### European digital innovation hubs / digital hub noordwest

De [EDIH Digital Hub Noordwest](#) stelt zich ten doel om bedrijven in het mkb-segment vooruit te helpen bij vraagstukken over digitalisering door het bieden van concrete en toegepaste projecten, zoveel mogelijk op maat gesneden op de onderneming. Dit start met een intake en een zogenoemde digital maturity scan: waar staat het bedrijf en welke mogelijkheden zijn er. Dat leidt tot een aanbeveling voor vervolgstappen. De Digital Hub Noordwest biedt vervolgens een pakket van diensten aan om die vervolgstappen te zetten. Denk daarbij aan het ontwikkelen van prototypes om toepasbaarheid en haalbaarheid te testen, het opleiden van werknemers, en advies bij het zoeken naar projectfinanciering. De Digital Hub Noordwest is een samenwerkingsverband van ROM's, kennisinstellingen, fieldlabs, brancheverenigingen en organisaties uit het Europese ecosysteem. Gezamenlijk zijn zij er om ondernemers de kans te geven te ervaren hoe digitalisering kan bijdragen aan het verbeteren van processen, het vergroten van kennis en vaardigheden van medewerkers en nog beter aan te sluiten bij moderne digitale technologieën.





*When you need to innovate,  
you need collaboration*

Marissa Mayer





## 7. Finance & Operations

### 7.1 Context en terugblik

Het afgelopen jaar hebben we voor de eerste keer samengewerkt met onze nieuwe accountant op het terrein van de interim-, eindejaars- en diverse subsidiecontroles. Dit is naar tevredenheid verlopen en de samenwerking zal in 2024 worden gecontinueerd. Onze financiële systemen zijn verder gestroomlijnd en de eerste PowerBI-rapportages voor Finance zijn opgeleverd. Het aantal investeringen in portfoliobedrijven is in 2023 behoorlijk gegroeid en zal nog verder toenemen. Er is behoefte aan een geautomatiseerde oplossing bijvoorbeeld op het gebied van registratie van basisdata en archivering van juridische en financiële documenten. Hiervoor zijn in 2023 de eerste verkenningen uitgevoerd.

Het treasurybeleid is geformaliseerd door het goedkeuren van het treasurystatuut door onze aandeelhouders. Onze liquide middelen leveren bij onze huisbank weliswaar rendement op maar het statuut biedt ons de mogelijkheid om de gelden veilig te beleggen tegen een hoger rendement.

Onze IT-omgeving is in 2023 verder beveiligd door de implementatie van een aantal maatregelen zoals bijvoorbeeld een nieuwe firewall, camerabeveiliging en een aangescherpt wachtwoordbeleid. Een uitgebreide IT-audit is uitgevoerd door een externe partij gericht op processen en interne en externe toegang tot de systemen. Hier zijn geen kritische punten uit naar voren gekomen maar wel waardevolle aanbevelingen die inmiddels allemaal zijn opgevolgd.

De ROM heeft als beleid een verdeling tussen thuis en op kantoor werken van 50%-50%. Ten opzichte van de beginperiode zijn we gegroeid in het aantal medewerkers. Niet alleen in vaste medewerkers maar ook in projectmedewerkers (zoals voor project DigiC) en medewerkers van de EBU, U-Tech Community en de Stichting Energietransitie Utrecht (SETU). Dat betekent dat het soms druk is op kantoor. We lossen dat op door meer spreiding over de dagen en het flexibel gebruiken van werkplekken.

### 7.2 Speerpunten en activiteiten

De ROM groeit in 2024 door meer projecten en investeringen in portfoliobedrijven. Dit brengt extra werkzaamheden voor Team Finance met zich mee. In de begroting is een uitbreiding van het team voorzien met een controller die zich in eerste instantie zal gaan bezighouden met onze investeringsportefeuille (rapportages, analyses en waarderingen).

In 2023 zijn de eerste stappen gezet met het maken van PowerBI-rapportages. Dit zal in 2024 verder worden uitgebreid door rapportages te bouwen voor bijvoorbeeld projecten. Door het gebruiken van dit soort klantvriendelijke rapportages worden het inzicht vergroot en kan het gesprek met de managers zich focussen op de belangrijke onderwerpen.

Het investeringssysteem zal in 2024 volledig geïmplementeerd worden. Om onze stakeholders een beter inzicht te geven in de potentiële waarde van onze investeringen gaan we samen met het team investeren de 'fair value' van onze investeringen inschatten.

Onze IT-omgeving is in 2023 behoorlijk verstevigd en dit zal in 2024 een voortdurend punt van aandacht blijven. Om het jaar zal een volledige IT-audit plaatsvinden en elk jaar een interne/externe pentest. In 2024 zal een *awareness* programma starten met een externe partij om onze medewerkers te helpen risico's te herkennen.

De ROM gaat groeien naar circa 60 medewerkers in 2024. Het huidige huisvestingscontract loopt eind juli 2025 af met één jaar opzegtermijn. Dit betekent dat we vóór 31 juli 2024 moeten beoordelen of we blijven op de locatie Euclideslaan. We hebben een huisvestingsteam samengesteld om te de huisvestingswensen in kaart te brengen zodat we een afgewogen besluit kunnen nemen.

### 7.3 Prestaties

Voor 2024 gaan wij aan de slag met de volgende KPI's:

- Opleveren Power BI rapportages en dashboards
- Verstevigen IT-security-omgeving
- Implementatie investeringsbeheerssysteem
- Huisvestingsbesluit Euclideslaan
- Werving van een nieuwe controller





*In any investment, you expect to have fun and make money.*

Michael Jordan





## 8. Human Resources

### 8.1 Context en Terugblik

Inmiddels bestaat de ROM drie jaar en is zij een volwassen organisatie geworden. Hoewel er inmiddels veel staat vraagt deze ontwikkeling continu de nodige veranderingen in het HR-beleid, de HR-processen en de HR-systemen. Zoals het opnieuw inrichten van verzuimmanagement, werving en selectie, pre-/on-/off boarding, leren en ontwikkelen, het ROM-beleidsboek en vernieuwing van regelingen zoals de klokkenluidersregeling. Ons HR-team heeft in 2023 een deel van haar capaciteit hieraan besteed. Daarnaast is er een komen en gaan van medewerkers en flexibele krachten. Dat vraagt een continue focus op werving en selectie en op beoordelen en belonen.

Inmiddels staat er een mooie groep talenten met een mooie mix aan junior, medior en senior functies. De basis van de ROM staat. In 2023 hebben we veel aan cultuurontwikkeling gedaan. De cultuurankers van de ROM (Lef, Vertrouwen, Positiviteit, Bevlogenheid en Betekenisvol) staan en zijn vertaald naar werving, selectie, ontwikkeling, beloning en beoordeling. In dit verband hebben we ook veel aandacht besteed aan het versterken van het managementteam en de leidende rol van dit team in het verder promoten en uitdragen van de organisatiecultuur in woord en gedrag. En natuurlijk hebben we ook veel energie en tijd gestopt in het ontwikkelen van onze medewerkers door te investeren in persoonlijk leiderschap.

Centraal in onze HR-aanpak staat het eerlijke gesprek. Wij verwachten en geven eerlijk feedback naar elkaar. Niet om elkaar de maat te nemen, maar om elkaar te verbeteren. Positiviteit staat daarbij centraal, maar soms zijn er ook minder positieve onderwerpen. Dat is soms best lastig, maar dat vinden wij cruciaal. De medewerker staat echt centraal. Zonder dat talent is de ROM niets.

### 8.2 Speerpunten en activiteiten 2024

De focus ligt in 2024 op het inbedden, borgen en monitoren van de reeds geïmplementeerde processen, systemen en beleid. In 2024 zal er in o.a. gewerkt worden aan:

- Benchmarken van de arbeidsvoorwaarden.
- Inrichten van het nieuwe pensioenstelsel conform de nieuwe pensioenregeling.
- Updaten van het functiehuis op basis van nieuwe rollen en functies.
- Inbedden van nieuwe wet- en regelgeving zoals de klokkenluidersregeling.
- Uitvoeren van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E).
- Inrichten van een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO);
- Het professioneel en digitaal inrichten van pre-/on- én off-boarding;
- Herinrichten door het opstellen van raamovereenkomsten met werving- en selectiebureaus en detachingsbureaus.
- Inrichten verzuimmanagement met de manager als caseregisseur.
- Inrichting naar een meer selfservice-personeelssysteem en data gedrevenheid.
- Borgen en monitoren van de ingezette leer- en ontwikkelhandvatten.
- Inrichten van case-regie bij individuele arbeidsjuridische casuïstiek.

Daarnaast hebben we nog de volgende speerpunten in het kader van de HR strategie:

- Management development door middel van een vervolg leiderschapsprogramma.
- Verder versterken van de ROM-cultuur in nauwe samenwerking met de ambassadeurs.
- Aanjagen en ondersteunen van leren en ontwikkelen door het opstellen van een ROM-ontwikkelcurriculum.
- Monitoren van het DEI-beleid (Diversity, Equity, Inclusion) en het uitvoeren van de DEI-strategie op het thema vrouwelijk ondernemerschap (focus in 2024).
- Het uitvoeren van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie door onder andere het neerzetten van een employer brand en een 'Werken bij'-website.
- Meten en versterken van de medewerkerstevredenheid en het behoud van onze Great Place To Work (GPTW) door opvolging van de resultaten van een tweede meting.
- Vergroten vitaliteit en duurzame inzetbaarheid in bedrijfsvoering en teamevents.

### 8.3 Prestaties

Voor 2024 gaan wij aan de slag met de volgende KPI's:

- Ranking als een top werkgever (*Great Place To Work*).
- 100% van de medewerkers heeft een persoonlijk ontwikkelplan.





*The biggest single thing  
that has lifted people  
out of poverty is  
free trade*

George Osborne



## 9. Begroting

De ROM bestaat uit twee juridisch gescheiden entiteiten:

- ROM Regio Utrecht BV met de dochters Participatiefonds BV en COLRU BV;
- RSRU BV met de dochters HULPOC BV en DVvE BV.

Voor beide entiteiten is een RvC ingesteld en wordt een (geconsolideerde) jaarrekening opgesteld. Onze managementrapportage wordt eveneens afzonderlijk opgesteld. In hoofdstuk 10.1 wordt de begroting voor de ROM Regio Utrecht BV behandeld en in hoofdstuk 10.2 de begroting voor de RSRU BV. In beide gevallen wordt de begroting gesplitst in een begroting voor de ontwikkelingsactiviteiten en een begroting voor de investeringsactiviteiten.

Bij de ROM is de ROM Regio Utrecht BV het ontwikkelbedrijf en de andere twee bedrijven (Participatiefonds BV en COLRU BV) vormen het investeringsbedrijf. Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen het resultaat van het ontwikkelingsbedrijf en het investeringsbedrijf. In het ontwikkelingsbedrijf vinden de operationele activiteiten plaats, staat het personeel op de loonlijst, ontstaan de operationele kosten en worden de opbrengsten geboekt. Er wordt gestreefd naar een break-even resultaat. Het investeringsbedrijf moet uiteindelijk *revolvent* zijn maar zal in de eerste jaren verliezen laten zien als gevolg van (beheers)kosten en eventuele waardeverminderingen van investeringen<sup>2</sup>. Renteopbrengsten zullen het verlies echter dempen maar de verkoop van investeringen (boven de kostprijs) zullen uiteindelijk moeten leiden tot een revolvent fonds. Op basis van de resultaten elders en de goede ontwikkelingen van de portefeuille tot nu toe verwachten wij een positieve ontwikkeling van het investeringsbedrijf. Hier hebben we wel een aantal jaren voor nodig waarbij het ook reëel is dat er een aantal faillissementen zal plaatsvinden.

Bij de RSRU is de RSRU BV het ontwikkelbedrijf en vormen de HULPOC BV en de DVvE BV het investeringsbedrijf. Het POC-fonds hoeft niet revolvent te zijn maar dit is wel het streven.

### 9.1 Begroting ROM

Het ontwikkelingsbedrijf laat voor 2024 een break-even resultaat zien (waar vorig jaar nog een verlies was gebudgetteerd). Ons investeringsbedrijf kent een tekort van EUR 341K. In vergelijking met de (aangepaste) begroting 2023 is het totale tekort EUR 170K lager.

#### Ontwikkelingsbedrijf

Onze exploitatie opbrengsten stijgen met EUR 0,4 miljoen ten opzichte van 2023. Effectief is de stijging EUR 0,1 miljoen hoger doordat in de begroting 2023 rekening was gehouden met het doorschuiven van het NGF-bedrag 2022 naar 2023. Dit bleek uiteindelijk niet realiseerbaar te zijn. De verhoging van de exploitatie is gebaseerd op een extra bijdrage van onze aandeelhouders van EUR 0,5 miljoen (waarvan een deel bestaat uit een indexatie van 4,9%).

<sup>2</sup> In het budget wordt geen rekening gehouden met waardeverminderingen van onze investeringen of terugname van reeds geboekte waardeverminderingen

Tabel: begroting ROM 2024 versus 2023 (Bedragen in EUR)

	Totaal		Ontwikkelingsbedrijf		Investeringsbedrijf	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
<b>Opbrengst</b>	<b>10.308.611</b>	<b>8.964.610</b>	<b>9.235.111</b>	<b>7.954.860</b>	<b>1.073.500</b>	<b>1.009.750</b>
Exploitatie	5.673.406	5.231.940	5.673.406	5.231.940		
Beheer PF	1.261.955	1.099.955	1.261.955	1.094.455		5.500
Beheer POC	190.000	35.000	190.000	35.000		
VFF	80.000	62.820	80.000	62.820		
Beheer COL	381.000	454.250	170.000	200.000	211.000	254.250
Projecten en overig	1.804.750	1.330.645	1.804.750	1.330.645		
Rentebaten	917.500	750.000	55.000		862.500	750.000
<b>Kosten</b>	<b>10.649.566</b>	<b>9.475.441</b>	<b>9.235.111</b>	<b>8.186.986</b>	<b>1.414.455</b>	<b>1.288.455</b>
Personeelskosten	7.023.885	6.468.123	7.016.385	6.448.123	7.500	20.000
Bestuurskosten	64.680	62.670	64.680	62.670		
Huisvestingskosten	258.597	230.723	258.597	230.723		
Kantoorkosten	320.350	159.700	250.350	129.700	70.000	30.000
Advies	443.000	329.000	443.000	329.000		
Beheerskosten	1.324.455	1.229.455			1.324.455	1.229.455
MarCom	828.850	750.020	828.850	750.020		
Finance	91.000	83.500	80.000	75.000	11.000	8.500
Automatisering	291.500	159.500	291.500	159.500		
Financiële lasten	3.250	2.750	1.750	2.250	1.500	500
<b>Resultaat</b>	<b>-340.955</b>	<b>-510.831</b>	<b>0</b>	<b>-232.126</b>	<b>-340.955</b>	<b>-278.705</b>

De beheersvergoedingen voor het Participatiefonds, POC en VFF stijgen. Bij het Participatiefonds is naast de vergoeding van 2% over het door de aandeelhouders ingebrachte kapitaal ook gerekend met een vergoeding van 2,5% over de door EFRO gefinancierde investeringen. De vergoedingen voor POC zijn hoger omdat ook rekening is gehouden met het nieuw op te richten 'POC II' fonds. Dit nieuwe fonds zal in 2024 waarschijnlijk onder de ROM worden gepositioneerd. De beheersvergoeding van de COL leningen daalt in overeenstemming met de afloop van de portefeuille.

Daarnaast nemen de projectopbrengsten toe met EUR 0,4 miljoen doordat bestaande projecten (zoals EDIH) toenemen in intensiviteit en er nieuwe projecten worden toegevoegd. Daarvan is project Spring - dat zich richt op het verbinden van ecosystemen op het gebied van Health in vijf Europese Regio's - de belangrijkste.



De totale opbrengsten stijgen met ongeveer EUR 1,3 miljoen ten opzichte van 2023.

Tabel: herkomst opbrengsten ROM 2024<sup>3</sup>

Opbrengsten	Budget 2024
Ministerie EZK	1.409.077
Provincie Utrecht	1.812.882
Gemeente Utrecht	1.126.411
Gemeente Amersfoort	469.244
Gemeente Hilversum	147.703
Universiteit Utrecht	116.371
UMCU	116.371
extra bijdrage aandeelhouders	261.711
U10	433.000
Regio Amersfoort	53.385
Hogeschool Utrecht	75.000
ROC Midden Nederland	30.000
Overig	202.750
Omzet uren	1.539.250
Beheersvergoeding	1.912.955
Rentebaten	917.500
EBU bijdrage	-315.000
<b>Eindtotaal</b>	<b>10.308.611</b>

## Kosten

De personeelskosten bedragen 76% van onze totale kosten (vorig jaar 79%) en stijgen met EUR 568K ten opzichte van het begroting 2023. Het aantal FTE's ontwikkelt zich als volgt:

Tabel: Medewerkers 2024 vs. 2023 per afdeling (begroting)

Medewerkers	FTE 2024	FTE 2023
Innoveren	14,5	13,5
Investeren	15,0	14,0
Internationaal	12,0	12,0
Directie	4,0	4,0
Finance	3,5	2,9
HR	1,6	1,5
Facilities	1,1	1,1
Intelligence	8,9	8,3
	<b>60,6</b>	<b>57,3</b>

Het aantal FTE's blijft ongeveer gelijk. Bij team Investeren wordt een extra business analyst aangenomen. Bij de afdeling Finance wordt een controller geworven specifiek voor de investeringsportefeuille. Bij het Intelligence team is ruimte voor een medewerker met een focus op projecten. Hier is dekking voor beschikbaar.

De salariskosten stijgen niet alleen door de uitbreiding maar ook door reguliere tredestijgingen en een cao-verhoging van 1,5% per 1 januari 2024. De huidige cao loopt af einde juni 2024. We hebben een extra verhoging ingecalculerd van 3% per 1 juli 2024. Sociale lasten en pensioenkosten stijgen navenant mee.

De kantoorkosten stijgen (EUR 120K) met name door een extra bijdrage aan ROM Nederland, het verband van alle ROMs in Nederland. Alle negen ROMs dragen hieraan bij waardoor er gemeenschappelijke projecten gefinancierd kunnen worden zoals op het terrein van BI. De bijdrage was EUR 25K per jaar en wordt in ons budget met EUR 100K verhoogd. Hier tegenover staan additionele inkomsten van EZK voor deze bovenregionale samenwerking.

De advieskosten stijgen met ruim EUR 110K door consultancykosten voor onze huisvesting, arbeidsmarktcommunicatie, kosten OR en additionele advieskosten bij Directie, Internationaal en Innoveren.

De kosten voor Intelligence stijgen door het upgraden van onze website (EUR 30K) en meer exposure voor ons team Internationaal (EUR 50K). De automatiseringskosten zijn hoger dan de begroting 2023 maar dat is in lijn met de feitelijke ontwikkelingen in 2023: meer aandacht voor IT-security. Dat vertaalt zich in het begroting 2024 door kosten voor een *awareness* programma, auditkosten en extra inzet van onze IT-partner.

<sup>3</sup> Het betreft opbrengsten en niet de gefactureerde bedragen. De 2% doorbelasting van de regionale aandeelhouders naar de RSRU is niet opgenomen in deze opstelling.

## Investeringsbedrijf

Bij het investeringsbedrijf daalt de beheersvergoeding COL - die in rekening kan worden gebracht bij EZK - door de aflopende portefeuille als gevolg van aflossingen. De rentebaten nemen toe met EUR 0,1 miljoen. We hebben met de Rabobank een goede faciliteit afgesproken gebaseerd op de European Short Term Rate (minus een afslag). Daarnaast gaan we een deel van onze liquiditeiten beleggen in veilige obligaties conform ons treasurystatuut.

De rentebaten komen ten goede aan het Participatiefonds en dempen voor een groot deel de beheerskosten van het fonds ad EUR 1,1 miljoen. De beheerskosten van de COLRU (EUR 170K) worden (vermeerderd met ongeveer 50K overige kosten) volledig gecompenseerd door de EZK-beheersvergoeding en een kleine rentebate. Er wordt in de begroting geen rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen, terugname van waardeverminderingen of verkopen van participaties.

Tabel: Begroting 2024 per taakgebied ROM Regio Utrecht BV (enkelvoudig)

Resultaten	Indeling	Innoveren	Internationaal	Investeren	Totaal
<b>Opbrengsten</b>		<b>3.186.212</b>	<b>2.734.575</b>	<b>2.719.386</b>	<b>8.640.173</b>
	Exploitatie Aandeelhouders	1.845.820	1.419.862	709.931	3.975.613
	Exploitatie subsidie overig	677.142	1.015.713	-	1.692.855
	Beheer PF Aandeelhouders			1.029.455	1.029.455
	Beheersvergoeding PF			212.500	212.500
	Beheersvergoeding HULPoC			172.500	172.500
	Beheersvergoeding COL			95.000	95.000
	Beheersvergoeding VFF			60.000	60.000
	Toeleiding kapitaal			300.000	300.000
	Overige opbrengsten	663.250	299.000	140.000	1.102.250
<b>Kosten</b>		<b>1.813.207</b>	<b>1.746.109</b>	<b>1.748.275</b>	<b>5.307.591</b>
	Personeelskosten	1.670.207	1.415.609	1.674.275	4.760.091
	Bestuurskosten				-
	Huisvestingskosten				-
	Kantoorkosten	4.000	13.500	4.000	21.500
	Advies	95.000	30.000	35.000	160.000
	MarCom	44.000	287.000	30.000	361.000
	Finance				-
	Automatiseringskosten	5.000			5.000
	Financiële baten en lasten				-
<b>Resultaat voor doorbelastingen</b>		<b>1.373.005</b>	<b>988.466</b>	<b>971.111</b>	<b>3.332.582</b>
	Doorbelasting BI	247.909	247.909	247.909	743.727
	Doorbelasting MarCom	127.463	127.463	127.463	382.388
	Doobelasting Overhead	769.921	638.406	798.141	2.206.46
<b>Totaal doorbelastingen</b>		<b>1.145.292</b>	<b>1.013.778</b>	<b>1.173.512</b>	<b>3.332.582</b>
<b>Resultaat na doorbelastingen</b>		<b>227.713</b>	<b>-25.311</b>	<b>-202.402</b>	<b>0</b>

## 9.2 Begroting RSRU

Geconsolideerd kent de RSRU een klein positief resultaat over 2024 van EUR 34K.

Tabel: Begroting RSRU

	Totaal		Ontwikkelingsbedrijf		Investeringsbedrijf	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023
<b>Opbrengst</b>	<b>1.233.893</b>	<b>1.570.054</b>	<b>70.964</b>	<b>210.069</b>	<b>1.162.929</b>	<b>1.359.985</b>
BZK	40.000	180.000	40.000	180.000		
ROM 2%	30.964	30.069	30.964	30.069		
Beheersvergoeding	97.500	35.000			97.500	35.000
EiB	847.900	917.317			847.900	917.317
VVE's en gemeenten	175.029	305.668			175.029	305.668
Overig	25.000	102.000			25.000	102.000
Rentebaten	17.500	0			17.500	
<b>Kosten</b>	<b>1.199.778</b>	<b>1.539.452</b>	<b>75.500</b>	<b>203.495</b>	<b>1.124.278</b>	<b>1.335.957</b>
Personeelskosten	993.388	1.380.336	40.000	135.000	953.388	1.245.336
Bestuurskosten	14.000	16.320	0	1.320	14.000	15.000
Huisvestingskosten	16.740	9.148			16.740	9.148
Kantoorkosten	5.750	45.000	0	45.000	5.750	
MarCom	5.000	13.500			5.000	13.500
Beheerskosten	97.500	35.000			97.500	35.000
Finance	43.750	26.398	35.000	21.175	8.750	5.223
Automatisering	22.800	12.500			22.800	12.500
Financiële lasten	850	1.250	500	1.000	350	250
<b>Resultaat</b>	<b>34.115</b>	<b>30.602</b>	<b>-4.536</b>	<b>6.574</b>	<b>38.651</b>	<b>24.028</b>

In het ontwikkelingsbedrijf (RSRU BV) komen doorbelaste kosten vanuit de ROM terecht. De kosten worden gedekt door de afgesproken 2% fee doorbelasting vanuit de ROM (EUR 31K, exploitatiebijdragen van de regionale aandeelhouders). Er resteert een klein tekort (EUR 5K). Daarnaast is het project Object Gebonden Verduurzamingsdiensten (OGD) een project binnen de RSRU met een totaal begroting van EUR 1 miljoen (exclusief BTW). In het jaar 2024 wordt er slechts EUR 40K van de subsidie gebruikt omdat het project op een laag pitje staat. Het project is kostendekkend.

Het investeringsbedrijf van de RSRU bestaat uit de DVvE en het POC-fonds. Voor de DVvE is een subsidie (Elena) verstrekt door de Europese Investeringsbank (EUR 2,67 miljoen). In 2024 bedragen de totale gebudgetteerde kosten EUR 1 miljoen waarvan EUR 0,8 miljoen subsidiabel is. Het grootste deel van de kosten (EUR 953K) bestaat uit personeelskosten. De personeelskosten zijn lager dan 2023 (EUR 0,3 miljoen) door lagere doorbelasting vanuit de ROM en mindere inzet van inhuur (zoals procesondersteuners). Voor het verschil



tussen subsidie en kosten (EUR 0,2 miljoen) is er dekking vanuit gemeenten, VvE's en overige partijen. Het resultaat van de DVvE is break-even voor 2024.

De beheersvergoeding voor het POC-fonds is fors hoger dan het begroting 2023. Dit is in lijn met de huidige ontwikkelingen en gebaseerd op een vergoeding van 2,5% (EFRO). De rentebaten (converteerbare leningen) worden ingeschat op EUR 17,5K. Het positieve resultaat van het POC-fonds wordt ingeschat op EUR 39K. Er wordt in de begroting geen rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen, terugname van waardeverminderingen of verkopen van participaties.

### Tot slot

In de afgelopen jaren heeft de ROM haar takenpakket uitgebreid door additionele middelen te verkrijgen, voornamelijk door extra middelen uit Brussel en Den Haag. Een deel van die additionele taken is structureel van aard, maar een ander deel van die additionele taken is projectmatig gefinancierd. De regionale aandeelhouders hebben aangegeven dat zij graag zien dat de ROM een gezonde balans heeft van structurele inkomsten en projectmatige inkomsten. Het binnenhalen van tijdelijke inkomsten is immers een gevaarlijke weg. De financiering van de ROM wordt hiermee op termijn onzekerder omdat het aandeel van tijdelijke projectinkomsten groeit. Management, directie, RvC en aandeelhouders geven er daarom allemaal de voorkeur aan dat de basistaken van de ROM structureel geborgd zijn door een vaste lange termijn financiering. Daarom zullen we in 2024 nog scherper in kaart brengen wat de kernactiviteiten van de ROM zijn, welke additionele taken er worden uitgevoerd en hoe deze taken additioneel gefinancierd zijn. Overigens spreekt daarbij vanzelf dat de ROM als uitgangspunt heeft dat tijdelijke, projectmatige werkzaamheden worden verricht door tijdelijke medewerkers. Het is daarbij wel zo dat in deze krappe arbeidsmarkt het niet altijd eenvoudig is om tijdelijke medewerkers en/of flexkrachten te verwerven tegen een redelijk tarief.







## 10. Risicoparagraaf

Risicomanagement staat continu op de agenda van het managementteam van de ROM Utrecht Region en is een onderdeel van onze P&C cyclus. De risico's worden gemanaged op drie niveaus zoals geïdentificeerd in ons risico-raamwerk:

- Strategische risico's gekoppeld aan de strategische doelen.
- Tactische risico's gekoppeld aan de tactische doelen (jaarplan).
- Operationele en compliance risico's gekoppeld aan de operationele processen en uitvoering.

De strategische risico's worden twee keer per jaar op managementniveau behandeld en jaarlijks met de Raad van Commissarissen besproken. De tactische risico's worden jaarlijks geanalyseerd gedurende ons jaarplan proces. De operationele en compliance risico's hebben voortdurend onze aandacht. Daarnaast worden regelmatig operationele audits uitgevoerd door externe experts zoals onze accountant of IT-auditors.

De belangrijkste tactische risico's die betrekking hebben op het jaarplan 2024 zijn hieronder weergegeven:

## Tactische risico's jaarplan

Beschrijving	Kans	Impact	Mitigerende acties
1 De inflatie houdt langer aan en/of is hoger dan verwacht waardoor onze kosten toenemen.	M	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Kort op de bal zitten: onze kosten voortdurend scherp analyseren en gelijk reduceren indien mogelijk</li> <li>· In overleg gaan met onze participanten om een uniforme inflatiecorrectie op onze opbrengsten te realiseren</li> <li>· Additionele dekking realiseren.</li> </ul>
2 Het vinden en het behouden van het juiste talent kost meer tijd en middelen dan verwacht. Dit heeft impact op alle KPI's.	M	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Tijdig bureaus en relevante netwerken inschakelen.</li> <li>· Arbeidsvoorwaarden aanpassen.</li> <li>· Recruitment proces verbeteren.</li> </ul>
3 De onzekere mondiale politieke situatie heeft invloed op het vestigingsklimaat.	M	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Agenderen van deze punten bij de juiste overheidspartners.</li> <li>· Maximaal samenwerken met partners als EBU, UTA, OMU, et cetera.</li> </ul>
4 Er worden onvoldoende middelen binnen gehaald op business development.	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Zorgen voor goede en gedragen plannen</li> <li>· Investeren in gezamenlijke lobby en netwerk in Den Haag en Brussel.</li> <li>· Investeren in kennis van subsidiemaatregelen.</li> </ul>
5 De stijgende rente maakt het lastiger om de benodigde private co-investeerdere te vinden.	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participeren in netwerken om meer investeerders te kennen.</li> <li>· Investeren in strategische fondsen.</li> </ul>
6 Voor maatschappelijk zeer relevante ventures is geen privaat kapitaal te verwerven.	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Het gesprek aangaan met RvC en aandeelhouders indien deze momenten zich aandoen.</li> </ul>

## 11. Lijst met afkortingen

Beschrijving	Kans	Impact	Mitigerende acties
7 Een cyber aanval op onze IT systemen leidt tot stagnatie of stilval van onze operationele processen.	L/M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdere aanscherping van onze IT-maatregelen.</li> <li>• Laten uitvoeren van een IT-audit door een externe partij om zwakke plekken in kaart te brengen en aanbevelingen te implementeren.</li> <li>• Afsluiten van een cybersecurity verzekering.</li> </ul>
8 Enkele regionale innovatie-ecosystemen worden onvoldoende gedragen door belangrijke Triple Helix partners.	L/M	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie op regionale ecosystemen een integraal onderdeel maken van lange termijnstrategie van de ROM die we samen met partners ontwikkelen.</li> <li>• Werken aan gezamenlijke, gedragen agenda per ecosysteem.</li> <li>• Zorgen voor goede governance en leiderschap per ecosysteem.</li> <li>• Zorgen voor toegevoegde waarde door business development.</li> <li>• Inzet op kansrijke ecosystemen.</li> </ul>

AI	Artificiële Intelligentie
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
COL	Corona OverbruggingsLening
DEI	Diversity, Equity, Inclusion
DGA	Dutch Games Association
DGG	Dutch Game Garden
DHW	Dutch Health Week
DMW	Dutch Media Week
EBU	Economic Board Utrecht
EDIH	European Digital Innovation Hubs
EEN	European Enterprise Network
EFRO	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
FDI	Foreign Direct Investment
IIH	Invest in Holland
IRP	Investment Readiness Program
NFIA	Netherlands Foreign Investment Agency
NGF	Nationaal Groiefonds
NL AIC	Nederlandse AI Coalitie
NPS	Net Promotor Score
NWO	Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek
OMU	N.V Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht
PAGO	Periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek
PCP	Participatiefonds
POC	Proof of Concept fonds / Healthy Urban Living (HUL) Proof of Concept fonds
RI&E	Risico-inventarisatie en -evaluatie
RIV	Regional Innovation Valleys
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
SDG	Sustainable Development Goals
SER	Sociaal-Economische Raad
SETU	Stichting Energietransitie Utrecht
SUUR	Startup Utrecht Region
TRL	Technology Readiness Level
UR	Utrecht Region
USP	Utrecht Science Park
UTA	Utrecht Talent Alliantie
VC	Venture Capital
VFF	Vroege Fase Financiering







**De ROM Utrecht Region helpt regionale startups, scale-ups en innovatieve mkb'ers baanbrekende technologieën te ontwikkelen en daarmee de echte versnelling te realiseren voor maatschappelijke opgaven als de energietransitie, circulaire economie, digitale economie, voedseltransitie en een betaalbare, goede zorg.**

ROM Utrecht Region  
Euclideslaan 1  
3584 BL Utrecht

[www.romutrechtregion.nl](http://www.romutrechtregion.nl)