



Jaarplan 2025

Kiezen in een steeds
complexere wereld

“The EU is weak in the emerging technologies that will drive future growth. Only four of the world’s top 50 tech companies are European.

Yet, Europe’s need for growth is rising.

(...)

To digitalise and decarbonise the economy and increase our defence capacity, the investment share in Europe will have to rise by around 5 percentage points of GDP to levels last seen in the 60's and 70's.”

– Mario Draghi

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	6
Deel I – Algemeen	9
Hoofdstuk 1 – Strategische context	10
Hoofdstuk 2 – Prioriteiten 2025	13
Deel II – Begroting 2025 en Risicoparagraaf	16
Hoofdstuk 3 – Begroting	17
Hoofdstuk 4 – Risicoparagraaf	25
Bijlage A: Prestaties per basistaak	28
Basistaak Innoveren	28
Basistaak Investeren	35
Basistaak Internationaal	39
Basistaak Intelligence	43
Finance, ICT & Facilities	46
HR – Mens en Organisatie	48
Bijlage B: Lijst van additionele projecten	50
Bijlage C: Lijst van afkortingen	51

A photograph of Mario Draghi, an Italian economist and politician, speaking at a podium. He is wearing a dark suit, a light-colored shirt, and a patterned tie. He has short, graying hair and is wearing glasses. He is looking down at his hands on the podium. The background is blurred, showing what appears to be a large indoor event space with high ceilings and windows. The lighting is warm, with a yellowish glow from the podium and a cooler, blueish-green light from the background.

“Europe must profoundly refocus its collective efforts on closing the innovation gap with the US and China, especially in advanced technologies.”

- Mario Draghi

Voorwoord

Ondernemers, ook in de regio Utrecht, worden geconfronteerd met stijgende loonkosten, groeiende regeldruk en een schaarste aan ruimte, talent en middelen. Innovatie is daarom voor veel ondernemers de enige manier geworden om de toekomst veilig te stellen. De uitdagingen die ondernemers ervaren, gelden ook voor de ROM Utrecht Region. Ook wij worden geconfronteerd met stijgende kosten, meer regeldruk en minder middelen. En ook wij omarmen nieuwe technologieën om onze efficiëntie en effectiviteit significant te verhogen.

We zien dat in deze tijd van besparingen de vraag naar de diensten van de ROM steeds groter wordt. Innovatie, transities en groene groei worden belangrijker en strategische autonomie is geen vanzelfsprekendheid meer. Steeds meer deskundigen slaan alarm over de economische ontwikkeling van de Europese Unie. De EU is nog altijd een wereldspeler, maar dreigt links en rechts ingehaald te worden. We zullen in Europa vele malen meer moeten investeren in de nieuwe, groene, digitale economie van morgen. Hier is een belangrijke rol voor de ROM weggelegd. Door het aantrekken van (internationale) private investeerders, het laten groeien van start-ups naar scale-ups en het stimuleren van innovatie bij het mkb, dragen wij concreet bij aan deze uitdaging, zorgen wij voor privaat kapitaal en jagen we private R&D-investeringen aan.

De ROM staat voor een stevige opgave: stijgende kosten, toenemende regeldruk, beperkte financiële middelen en een groeiende vraag naar onze diensten stellen ons voor scherpe keuzes. Dankzij zorgvuldig financieel beheer hebben we voor 2025 een break-even resultaat gerealiseerd voor het ontwikkelingsbedrijf. Toch liggen er structurele uitdagingen in het verschiet. Om onze ambities te blijven waarmaken, moeten we koersvast blijven opereren en intensief samenwerken met onze aandeelhouders. Gezamenlijk zullen we moeten werken aan een robuuste strategie die de continuïteit van de ROM waarborgt en ons in staat stelt duurzaam bij te dragen aan een regio Utrecht waar verdienvermogen en maatschappelijke opgaven hand in hand gaan: een groene, gezonde en slimme regio.

Over de strategische vraag van de ROM – Wat heeft de ROM nodig om enerzijds efficiënt en effectief te functioneren, en anderzijds het economisch en maatschappelijk potentieel in de regio adequaat te ontsluiten? – lopen goede gesprekken met de aandeelhouders. Daarbij zijn het investeringsvermogen en het takenpakket van de ROM belangrijke thema's. Dit heeft zoals alle strategische projecten tijd nodig en we verwachten dat we op dit dossier in 2025 samen goede stappen gaan zetten en concrete afspraken kunnen maken.

Ondanks de noodzakelijke ombuigingen blijft de ROM zich, net als ondernemers, focussen op het positieve. We richten ons in dit jaarplan vooral op wat wél mogelijk is. Ook in dit plan investeren we weer in innovatie, versterken we onze innovatieve netwerken en benutten we de kansen binnen de drie belangrijkste ecosystemen: Life Sciences & Health (LSH), Earth Valley, en New Digital Society (NDS). Hiermee blijft de ROM een drijvende kracht achter de groei en ontwikkeling in de regio Utrecht.

Samenvatting

ROM Utrecht Region stelt zich in 2025 tien prioriteiten. Centraal staat het vergroten van de investeringsportefeuille, waarbij we eind 2025 meer dan tachtig investeringen hebben gedaan in meer dan vijftig bedrijven. De organisatie zal daarbij actief venture development inzetten om portfoliobedrijven actief te helpen bij groei en innovatie. Het onderhoud en de uitbreiding van de ecosystemen, met een specifieke focus op Life Sciences & Health (LSH), Earth Valley en New Digital Society (NDS), blijft essentieel. Met betrekking tot internationale acquisitie gaan we ons meer richten op het aantrekken van innovatieve start-ups. Vanuit intelligence is de ontwikkeling van een landelijke data-infrastructuur en het versterken van stakeholdermanagement (regio-dashboard) een prioriteit. Tot slot is er een nadrukkelijke inzet op de professionalisering van de organisatie en het realiseren van efficiëntiewinsten door de inzet van data en AI.

In de huidige economische context, gekenmerkt door stijgende kosten en een groeiende behoefte aan innovatie, zijn de doelstellingen van de ROM relevanter dan ooit. De Europese concurrentiepositie staat onder druk, zoals benadrukt in het [rapport Draghi](#). De focus ligt op het stimuleren van innovatie, het ondersteunen van start-ups en het versterken van regionale ecosystemen, zodat we die circulaire economie van de 21e eeuw worden. De ROM speelt hierin een cruciale rol, met een duidelijke verbinding naar zowel regionale als Europese beleidsdoelen. De ROM heeft vooral een belangrijke rol bij het aantrekken van privaat kapitaal en het verhogen van private R&D. Dit doet de ROM langs drie wegen. Ten eerste door internationale vooraanstaande R&D-bedrijven naar de regio te halen, ten tweede door start-ups door te laten groeien naar scale-ups en ten derde door mkb'ers te helpen met innovatie.

ROM Utrecht Region blijft zich richten op het verder ontwikkelen van de innovatieve ecosystemen in haar regio. In 2024 is er een solide basis gelegd met diverse netwerken in LSH, Earth Valley en NDS. De focus voor 2025 ligt op het versterken van deze netwerken en het opzetten van publiek-private samenwerkingen. De ambitie is om minimaal drie nieuwe publiek-private programma's op te zetten en daar € 10 miljoen aan financiering voor innovatie te genereren. Daarnaast wordt er geïnvesteerd in het ondersteunen van start-ups en scale-ups, met specifieke programma's gericht op venture development.

Het investeringsbeleid van de ROM richt zich op het aantrekken van co-investeringen en het ondersteunen van een diverse portefeuille. In 2025 worden bijna 25 investeringen beoogd, met een investeringsvolume van € 20 miljoen. De ROM versterkt haar rol als financiële partner door samen te werken met *business angels* en andere investeerders. Ook wordt er aandacht besteed aan het verbeteren van het management van deelnemingen, waarbij kennis en netwerken worden ingezet om de groei van bedrijven te stimuleren.

De internationale strategie is gericht op het aantrekken van buitenlandse innovatieve start-ups en het ondersteunen van innovatief mkb in buitenlandse markten. De ROM verwacht dat 25 buitenlandse bedrijven zich in de regio vestigen, wat leidt tot een investeringsvolume van meer dan € 10 miljoen. De organisatie blijft deelnemen aan internationale evenementen en handelsmissies om de regionale aanwezigheid te versterken en nieuwe markten te verkennen.

Datagedreven werken is essentieel voor de ROM. In 2025 ligt de focus op het verder ontwikkelen van dashboards en leadmanagementsystemen, waardoor een beter inzicht in de markt en klantbehoeften ontstaat. De integratie van AI in werkprocessen is een belangrijke stap om de productiviteit en besluitvorming te verbeteren. De samenwerking met ROM Nederland biedt extra kansen om een robuuste data-infrastructuur op te bouwen.

De financiële situatie van de ROM laat voor 2025 een break-even resultaat zien voor het ontwikkelingsbedrijf. Er is voor 2025 een gebalanceerd budget gerealiseerd door het opnemen van een taakstelling van €200.000. Het realiseren van deze opdracht vraagt om een proactieve en participerende houding van de aandeelhouders, in nauwe samenwerking met de ROM. In de eerste weken van 2025 zal worden bepaald welke additionele regionale taken, met duidelijke synergievoordelen, aan de ROM kunnen worden toevertrouwd om zowel de regionale als de gezamenlijke ambities te versterken.

De organisatie ondergaat een transformatie van start-up naar scale-up, met een focus op professionalisering, talentontwikkeling en een inclusieve bedrijfscultuur. De ROM zet in op het aantrekken van nieuw talent en het verder ontwikkelen van bestaande medewerkers. Belangrijke KPI's voor 2025 omvatten een lager medewerkersverloop en een nog hogere medewerkerstevredenheid. Efficiëntie en productiviteit worden verhoogd door AI te integreren in de werkprocessen.



KPI's 2025 vs 2024

	Jaarplan 2024	Jaarplan 2025
Innoveren	<ul style="list-style-type: none"> • 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). 	<ul style="list-style-type: none"> • Er worden minimaal 3 nieuwe publiek-private programma's in gang gezet. • > 10 miljoen aan financiering voor innovatie in de regio Utrecht. • > 100 bedrijven en/of consortia toegeleid naar kansrijke financieringsinstrumenten. • Venture development geïmplementeerd.
Investeren	<ul style="list-style-type: none"> • PCP: 6-7 investeringen. • POC: 6-7 investeringen. • VFF: 3-4 leningen. • Investeringsvolume: € 10 – 12,5 miljoen. • Rapportage volgens ESG. • Verkennen Circulaire Financieringsinstrumenten. • Verkennen mkb-instrumentarium. 	<ul style="list-style-type: none"> • 15 PCP investeringen. • 6 SIF-investeringen. • 3 VFF-leningen. • € 20 miljoen investeringsvolume.
Internationaal	<p>Invest:</p> <ul style="list-style-type: none"> • >25 begeleide buitenlandse bedrijven of instituten vestigen zich of breiden uit. • >25 miljoen Investeringsvolume • >500 arbeidsplaatsen binnen 3 jaar na vestiging. • >75% FDI projecten past binnen onze ecosystemen. <p>Trade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 TR-gesprekken. • 5 Handelsmissies met minimaal 100 deelnemende bedrijven. • 8 Informatiebijeenkomsten met in totaal meer dan 100 deelnemende ondernemers. 	<p>Invest:</p> <ul style="list-style-type: none"> • >25 begeleide buitenlandse bedrijven of instituten vestigen zich of breiden uit. • >€ 10 miljoen investeringsvolume. • >250 arbeidsplaatsen binnen 3 jaar na vestiging. • >75% FDI projecten past binnen onze ecosystemen. <p>Trade:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 TR-gesprekken. • 5 Handelsmissies met minimaal 100 deelnemende bedrijven. • 8 Informatiebijeenkomsten met in totaal meer dan 100 deelnemende ondernemers.
Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> • 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. 	<ul style="list-style-type: none"> • Groei LinkedIn-community naar 7.000+. • Kwalitatieve NPS-score (klanttevredenheid) van > 8. • Bouw LDI en vertaling naar regio. • Datagedreven leadmanagement. • Uitrol van AI om processen te stroomlijnen.
HR	<ul style="list-style-type: none"> • Ranking als een top werkgever (Great Place To Work). • 100% van de medewerkers heeft een persoonlijk ontwikkelplan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ranking als een top werkgever (Great Place To Work). • 100% van de medewerkers heeft een persoonlijk ontwikkelplan.
Finance & Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Intensiever bovenregionaal samenwerken met andere ROM's. • Regionale samenwerking verder versterken. • Versterken IT-security-omgeving • Implementatie investeringsbeheersysteem. • Huisvestingsbesluit Euclideslaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichten KYC proces. • Opleveren compliance scan. • Volledige IT audit.

Deel I

Algemeen



HOOFDSTUK 1

Strategische context

Innovatie en groei van ondernemerschap zijn cruciaal om maatschappelijke transitie te realiseren. Mario Draghi's rapport *'The Future of European Competitiveness'* uit 2024, benadrukt dat de lage productiviteitsgroei in Europa een groot risico vormt voor het concurrentievermogen van de EU op het wereldtoneel. Draghi waarschuwt dat zonder grootschalige hervormingen en investeringen, de EU verder achterop zal raken ten opzichte van de VS en China, vooral in sectoren zoals digitale technologie, kunstmatige intelligentie (AI) en quantumcomputing. Hij pleit voor een aanzienlijke verhoging van zowel publieke als private investeringen om de innovatiekloof te dichten en de productiviteit te verhogen.

Start-ups zijn in dit verband essentieel, omdat zij vaak de motor zijn achter technologische vernieuwingen. Draghi merkt echter op dat Europese start-ups worden belemmerd door regelgeving, beperkte toegang tot financiering en een starre industriële structuur. Het wegnemen van deze obstakels en het creëren van een dynamischer klimaat voor start-ups is volgens hem cruciaal om de productiviteit in Europa te verhogen. Door start-ups te ondersteunen, kan de EU technologische innovaties stimuleren en concurrerend blijven in opkomende sectoren.

In het Draghi-rapport speelt de regio een cruciale rol bij het versterken van het concurrentievermogen van de EU en het stimuleren van start-ups. Regionale overheden en beleidsmakers kunnen lokale ecosystemen voor innovatie creëren en ondersteunen door gerichte investeringen, betere toegang tot financiering en samenwerking met lokale industrieën en kennisinstellingen.

Een belangrijk aspect van het rapport is dat innovatie en productiviteitsgroei vaak lokaal worden aangewakkerd. Regio's kunnen hierbij fungeren als broedplaatsen voor nieuwe technologieën en start-ups, door een gunstig ondernemingsklimaat te scheppen. Dit omvat het verbeteren van de digitale infrastructuur, het wegnemen van bureau-cratistische belemmeringen, en het bevorderen van samenwerking tussen start-ups, universiteiten en gevestigde bedrijven. Daarnaast benadrukt Draghi dat regionale economische structuren dynamischer moeten worden, zodat ze beter kunnen inspelen op nieuwe technologieën en marktkansen.

Landelijk zien we een sterke neerwaartse trend als het gaat om breed ondernemerschap.¹ Dit geldt ook voor start-ups. Het is het belangrijk dat we ambitie omarmen. Als regio zijn we dat ook aan onze stand verplicht als 'most competitive region' van Europa. Of zoals Paul Krugman benadert: "On the political as on the economic front it's important not to fall into the 'not as bad as' trap." We willen de beste zijn van de klas. We hebben (wederom in lijn met het rapport van Draghi) een belangrijke opgave om onze productiviteit, R&D-intensiteit en innovatiekracht te verbeteren.

¹ KVK Trendrapport Q3 2024 | KVK

Onze Meerjarenstrategie 2023-2026 is nog altijd leidend bij de uitvoering van onze activiteiten. We ervaren ook de kracht van bovenregionaal samenwerken door de Meerjarenstrategie bovenregionale samenwerking 2024-2027 van EZ en IPO (Interprovinciaal Overleg). Op het thema data en intelligence neemt ROM Utrecht Region een leidende rol op zich voor het regionale en landelijke start-up-ecosysteem. In 2024 hebben we tijdens het *State of Innovation* event een onderzoek gepresenteerd van Birch dat onze impact van onze hoofdactiviteiten innoveren, investeren en internationaliseren tot nu toe € 1,1 miljard is geweest. De ROM is een spil in de triplehelix-samenwerking van overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Voorbeelden zijn het ondersteunen van bedrijven in kennis- en onderzoekstrajecten met de universiteit en hogescholen, we geven het landelijk innovatiebeleid vorm met het Kennis- en Innovatieconvenant en uitvoering van de Kennis- en Innovatie-agenda's (KIA's), geven uitvoering aan de Nationale Technologiestrategie en zijn betrokken bij een aantal NGF-projecten. We zijn actiever geworden in Europa, waar de regionale economie een steeds belangrijker onderdeel vormt van beleid.

Een belangrijke beweging die we in 2025 willen maken is dat we onze activiteiten nog meer willen richten op de belangrijke transitithema's van de regio en zo onze impact bestendigen en daar waar mogelijk te verdiepen en te vergroten in de context van mogelijke bezuinigingen op thema's. Dit doen we in nauwe samenwerking met onze regionale en landelijke stakeholders zoals de Economic Board Utrecht (EBU), Universiteit Utrecht, UMC Utrecht, Hogeschool Utrecht, ROC Midden Nederland, gemeenten, provincie Utrecht, de verschillende ministeries en nog vele andere partijen. Met de drie gekozen ecosystemen Life Sciences & Health, Earth Valley en New Digital Society werken we aan impact op de maatschappelijke transities op het vlak van gezondheid, energie, verduurzaming/circulariteit en digitalisering. De transities hebben allemaal eigen doelstellingen, zoals CO₂-reductie, verlagen van zorgkosten of innovatie van de digitale infrastructuur, waarlangs wij onze activiteiten binnen de ecosystemen programmeren.

Daarbij richten we ons op de Nationale Technologie Strategie (NTS) en maken we hiervan een regionale vertaalslag. Ook zullen we ons richten op de groeimarkten van de toekomst.

Ook is het belangrijk om als organisatie vooruit te kijken naar nieuwe uitdagingen en transities voor de regionale economie. Wij hebben daarbij als richtlijn dat we 80% van ons werk inzetten op de drie ecosystemen en voor 20% voor nieuwe ontwikkelingen. Zo oriënteren we ons in onze dienstverlening op verbreding van onze primaire doelgroep bij Investeren van start-ups naar innovatief gevestigd mkb en continueren we onze fund-in-fundstrategie. Hiertoe voeren we gesprekken met allerlei marktpartijen, waaronder institutionele beleggers en fondsen. Ook vraagt Defensie in toenemende mate onze aandacht sinds de oorlog in Oekraïne. Het is belangrijk dat onze economie en samenleving weerbaar is wanneer de dreiging en gevolgen van de oorlog nog groter worden. ROM Utrecht Region onderzoekt met andere ROM's hoe de defensiesector in de regio ondersteund kan worden om onze positie op belangrijke defensiethema's te versterken, bijvoorbeeld op de thema's mens en interactie waar de regio Utrecht zich op profileert, digitalisering en weerbaarheid van de krijgsmacht. Dit doen we met belangrijke partijen in het defensie-ecosysteem zoals TNO, de Kromhoutkazerne en MIND (onderdeel van Defensie).

De andere relevante transitie is de voedseltransitie. Ontwikkelingen in voedseltechnologie en landbouwinnovaties zorgen voor grote veranderingen in de ketens van voedselproductie. Onze regio werkt op het vlak van

kennisontwikkeling en -toepassing, ondernemerschap en innovatie samen, bijvoorbeeld binnen de regio Food Valley en Future Food Utrecht. Komende tijd willen we onderzoeken hoe we deze transitie met onze activiteiten op innovatiestimulering, internationaliseren en investeren kunnen ondersteunen. Voor zowel defensie als voor food hebben we op dit moment de middelen niet, maar wellicht dat we via aanvullende projectfinanciering dit soort initiatieven toch kunnen starten.

Gezondheidstransitie

Utrecht, Heart of Health is de regio waarin we uitblinken in gezondheidsoplossingen van nu en morgen

Binnen de gezondheidstransitie hebben we het doel om een belangrijke bijdrage te leveren aan de gezonde mens, de gezonde leefomgeving en de gezonde samenleving. Dat doen we met toonaangevende bedrijven en instellingen die op een aantal medische disciplines van wereldklasse zijn en over de vaardigheden, middelen en faciliteiten beschikken om de doelen te bereiken met toegepaste innovaties.



Energie- en circulaire transitie

Op weg naar een duurzame toekomst

Met de energie- en circulaire transitie willen we de CO₂-footprint van bedrijven verlagen door duurzame innovaties te stimuleren binnen alle ketens van de economie. De regio Utrecht heeft een goede kennis- en marktpositie op dit gebied en tal van vooraanstaande innovaties met veel toegevoegde waarde voor de regionale en nationale economie. Zoals binnen de waardeketen duurzaam bouwen en slimme energiesystemen. De consortia binnen Earth Valley brengen dit krachtig verder.



Digitale transitie

Digitalisering draagt bij aan een veiligere samenleving en een meer concurrerende economie

De digitale transitie van de economie is al aan de gang. Vernieuwingen en innovaties volgen elkaar in hoog tempo op. We werken aan een weerbare en welvarende digitale economie en samenleving en willen informatiebubbels tegengaan. We ontwikkelen en stimuleren innovaties in de markt vanuit onze unieke positie in de regio op het gebied van media en gaming op thema's als trust, AI en gaming technologie.



HOOFDSTUK 2

Prioriteiten 2025

Door de beperkingen in de financiële situatie hebben we voor 2025 behoorlijk wat scherpe keuzes moeten maken en doen we een aantal zaken niet meer of duidelijk minder dan voorheen. Dat heeft vooral gevolgen voor internationalen acquisitie en business development. Tegelijkertijd doen we nog steeds heel veel. Het onderstaande is een opsomming van de tien belangrijkste prioriteiten voor 2025.

1 Vergroten van de investeringsportefeuille

Het verder uitbouwen van de investeringsportefeuille naar meer dan vijftig ondernemingen is een belangrijke prioriteit voor 2025. Bovendien verlaagt een diverse portfolio het investeringsrisico. Daarnaast zullen we in 2025 ook meer actieve begeleiding gaan bieden op het gebied van venture development. Dit betekent dat we niet alleen investeren, maar ook onze investeringen pro-actiever ondersteunen met strategisch advies, netwerkverbindingen en operationele hulp. Dit kost tijd en geld, maar leidt op termijn wel tot meer succesvolle investeringen en dus een hoger financieel en maatschappelijk rendement. Tenslotte gaan we met investeringspartners ervoor zorgen dat er meer financiering beschikbaar komt voor het innovatieve mkb in de regio.

2 Onderhouden (en waar mogelijk uitbreiden) van onze ecosystemen

Naast investeringen blijft het verder uitbreiden en onderhouden van de netwerken die we de afgelopen jaren hebben opgebouwd een kernprioriteit. De focus ligt hierbij op Life Sciences & Health, Earth Valley, en de New Digital Society. De afgelopen twee jaar zijn deze netwerken goed neergezet, vooral LSH, maar we zien nog veel potentieel om ze verder uit te bouwen. Voor 2025 ligt de nadruk op het neerzetten van structurele netwerkbijeenkomsten voor New Digital Society en het uitbouwen van Start-up Utrecht Region. We blijven doorgaan met start-up-events zoals het succesvolle Crossroads, maar we organiseren ook kleinere events gericht op de 1500 start-ups en 100 scale-ups in de regio.

3 Venture Development uitrollen

Een belangrijke prioriteit is het ontwikkelen van venture development. In het eerste deel van 2025 zullen we ons vooral richten op het optimaliseren van de venture development-activiteiten binnen onze investeringsportefeuille. In de tweede helft van 2025 is de intentie om deze aanpak uit te breiden naar ondernemingen buiten onze portefeuille.

4 Aantrekken van internationale start-ups met veel R&D

In onze acquisitie focussen we ons meer en meer op kleinere opkomende, innovatieve bedrijven met veel R&D. Omdat de internationale en nationale concurrentie om dit soort bedrijven groot is, is er behoefte aan een proactieve aanpak met prospectlijsten om deze bedrijven naar de regio te halen. Dit vereist niet alleen een nauwere samenwerking met bestaande ondernemers en ecosystemen, maar ook een strategische werving van bedrijven die een aanvulling vormen op de huidige bedrijfsstructuur in de regio. We zullen ook meer gaan deelnemen aan internationale beurzen waar deze jonge, innovatieve bedrijven zijn zoals Slush, VivaTech & CES. Door deze bedrijven naar de regio te trekken, versterken we niet alleen het regionale ecosysteem, maar verbeteren we ook de internationale positie van onze regio en verhogen we private R&D.

5 Realiseren van laaghangend Europees fruit (business development)

In de afgelopen jaren is fors bezuinigd op de capaciteit om nieuwe projecten binnen te halen. Dit betekent dat we in de komende jaren niet in staat zijn om veel Europese middelen naar de regio te halen. Niettemin hebben we wel de ambitie om met onze beperkte inzet in Europa toch enige PPS-projecten te realiseren, dit is namelijk *laaghangend fruit*. Zo denken we aan de RIV-call en aan enkele specifieke calls voor New Digital Society.

6 Verkennen van private investeringsmogelijkheden

Een belangrijke prioriteit voor 2025 is het verkennen van mogelijkheden om meer privaat kapitaal aan te trekken naar de regio, met een specifieke focus op institutionele investeerders. In 2024 hebben we al verkennende gesprekken gevoerd met verschillende partijen, en in 2025 zullen we deze gesprekken verder verdiepen. Het doel is om meer institutionele investeerders naar de regio te halen, zodat we onze financieringsmogelijkheden kunnen vergroten en een duurzame basis kunnen leggen voor verdere groei.

7 Realisatie Landelijke & Regionale Data-Infrastructuur Innovatie

Het 'LDI-programma' in samenwerking met ROM Nederland richt zich op het uitbouwen van een landelijke data-infrastructuur van innovatieve bedrijven (start-ups, scale-ups en innovatief mkb). ROM Utrecht Region heeft extra middelen voor gekregen van ROM Nederland om dit te realiseren.

Hoewel vooral de BV Nederland hiervan profiteert omdat we overzichten krijgen van alle innovatieve ondernemingen, hebben onze regio en wij als organisatie hier ook baat bij, omdat we meer inzichten verkrijgen zonder dat we daar zelf in hoeven te investeren. Een mooi voorbeeld is het nieuwe regiodashboard dat begin 2025 gelanceerd wordt. Dit dashboard zal de samenwerking met gemeenten verder versterken en hen inzicht geven in innovatie. Elke gemeente in de regio Utrecht zal toegang (kunnen) krijgen tot data over de innovatieve bedrijven, met automatische profielen en aanbevelingen voor verdere ontwikkeling. Dit helpt gemeenten om hun innovatieprofiel te versterken en meer gericht beleid te voeren op het gebied van economische groei en innovatie. Hierbij krijgen gemeenten die een bijdrage verlenen aan de ROM de beschikking over meer informatie dan gemeenten die dat niet doen.

8 De strategische dialoog met onze stakeholders

Met onze aandeelhouders zijn we nauw in contact over het strategische vraagstuk van de ROM ("Wat heeft de ROM nodig om enerzijds efficiënt en effectief te functioneren, en anderzijds het economisch en maatschappelijk potentieel in de regio adequaat te ontsluiten?"). Er lopen goede gesprekken met de aandeelhouders waarbij het investeringsvermogen en het takenpakket van de ROM belangrijke thema's zijn.

Belangrijk aandachtspunt hierbij is dat veel aandeelhouders en participanten budgettaire uitdagingen en onzekerheden hebben. De continuïteit en legitimiteit van de ROM kan onder druk komen te staan door bezuinigingen bij verschillende subsidiegevers. Deze bezuinigingen kunnen een grote impact hebben op onze jonge organisatie, vooral omdat we afhankelijk zijn van meerdere financieringsbronnen die vaak ook *free rider* gedrag laten zien. De komende jaren verwachten we dat er grote bezuinigingsrondes aankomen, wat betekent dat we onze relaties naar gemeenten, provincie en nationale instanties moeten versterken. Onderdeel daarvan is het organiseren van events in kleinere

gemeenten in de regio, dat daarnaast ook kan zorgen voor groei in het aantal leads. Maar ook het voeren van het goede gesprek met onze stakeholders (nationaal, regionaal en lokaal) is daarom een belangrijke prioriteit voor 2025.

9 Verdere professionalisering van de staf

Met een steeds groter wordende investeringsportefeuille en een toenemend aantal projecten is een verdere professionalisering noodzakelijk. Onze huidige ondersteunende staf is klein en moet worden versterkt, met name op het gebied van Finance & Control. Dit is niet alleen belangrijk om de groeiende investeringsportefeuille en projectenportefeuille goed te beheren, maar ook om te voldoen aan de steeds strengere eisen op het gebied van compliance en regelgeving, zoals *Know Your Customer* (KYC) en *Environmental, Social, and Governance* (ESG). In 2025 zullen we een duidelijke stap moeten maken hierin, maar de ROM blijft een organisatie met een kleine overhead.

10 Uitrollen van AI binnen de organisatie

Data speelt een steeds grotere rol in onze dagelijkse bedrijfsvoering en AI kan ons helpen om onze processen verder te optimaliseren. In 2025 zal een van onze interne prioriteiten zijn om AI-oplossingen breed uit te rollen binnen de organisatie. Dit zal niet alleen leiden tot efficiëntievoordelen, maar ook tot betere besluitvorming. Door AI te integreren in onze werkprocessen, bijvoorbeeld bij de due diligence van ondernemingen of bij het acquireren van internationale bedrijven, kunnen we sneller en beter inspelen op veranderingen in de markt en innovatiekansen beter benutten.

We zijn blij en trots dat we ook in 2025 nog zoveel gaan bereiken, maar tegelijkertijd hebben we keuzes moeten maken en kunnen we een aantal zaken niet meer doen. Mochten op deze gebieden (o.a. defensie, voedsel, Europa) er desondanks projectenmiddelen vrijkomen, dan kunnen we hier alsnog aan werken.



Collega's krijgen een AI-training tijdens de 'ROM-dagen'.

Deel II
Begroting 2025 en
Risicoparagraaf

HOOFDSTUK 3

Begroting

ROM Utrecht Region bestaat uit twee juridisch zelfstandige entiteiten:

- ROM Regio Utrecht BV met de 100% dochters Participatiefonds BV, Start-up Innovatiefonds (SIF) BV en COLRU BV;
- RSRU BV met de 100% dochters HULPOC BV en DVvE BV.

De aandelenverhouding is als volgt:

	ROM Regio Utrecht BV	RSRU BV
Ministerie EZK	46,6%	
Provincie Utrecht	31,1%	57,0%
Gemeente Utrecht	11,7%	21,0%
Gemeente Amersfoort	5,8%	11,0%
Gemeente Hilversum	3,9%	7,0%
Universiteit Utrecht	0,5%	2,0%
UMC Utrecht	0,5%	2,0%
	100,0%	100,0%

Voor beide entiteiten is een RvC ingesteld en wordt een geconsolideerde jaarrekening opgesteld. In hoofdstuk 3.1 wordt de begroting voor de ROM Regio Utrecht BV behandeld en in hoofdstuk 3.2 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.

Binnen de ROM is de ROM Regio Utrecht BV het ontwikkelbedrijf en de andere bedrijven (Participatiefonds BV, SIF 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 Participatiefonds moet uiteindelijk revolverend zijn, waarbij de opbrengsten opnieuw worden geïnvesteerd in nieuwe bedrijven. Het fonds zal echter in de eerste jaren (de aanloop-fase) verliezen laten zien als gevolg van (beheers)kosten en eventuele waardeverminderingen van investeringen². Renteopbrengsten zullen het verlies dempen, maar de verkoop van investeringen (boven de kostprijs) zal uiteindelijk leiden tot een revolverend fonds. Het Start-up Innovatiefonds (SIF) streeft naar revolverendheid. Het economisch risico van defaults bij de COLRU ligt bij het ministerie van EZ. Bij de COLRU wordt uitgegaan van een break-even resultaat.

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 revolverend te zijn, maar dit is wel het streven.

² In de begroting wordt geen rekening gehouden met waardeverminderingen van onze investeringen of terugname van reeds geboekte waardeverminderingen.

3.1 Begroting ROM

Het ontwikkelingsbedrijf laat voor 2025 een break-even resultaat zien, net zoals de begroting van 2024.

Ons investeringsbedrijf kent een tekort van € 332K (vorig jaar een tekort van EUR 341K). Het totale resultaat voor de ROM bedraagt € 332K negatief (2024: € 341K negatief).

Voor de ROM zijn meerjarenprognoses opgesteld met een looptijd tot en met 2026. Hierin zijn verschillende scenario's onderzocht, zoals de impact van een additionele storting in het Participatiefonds of het onderbrengen van vergelijkbare activiteiten die nu elders worden uitgevoerd bij de ROM. Duidelijk is in ieder geval dat een extra storting van aandeelhouders in het fonds de verwachte tekorten vanaf 2026 in grote mate zullen verminderen doordat er een additionele beheersvergoeding in rekening kan worden gebracht.

Begroting ROM Regio Utrecht 2025 versus 2024

	Totaal		Ontwikkelingsbedrijf		Investeringsbedrijf	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Opbrengsten						
Exploitatie	5.828.637	5.673.406	5.828.637	5.673.406		
Beheer PF	1.739.455	1.261.955	1.513.137	1.261.955	226.318	
Beheer SIF	360.000	0	180.000		180.000	
Beheer PoC	96.318	190.000	96.318	190.000		
VFF	99.630	80.000	99.630	80.000		
Beheer COL	215.000	381.000	85.000	170.000	130.000	211.000
Projecten en overig	2.590.621	1.804.750	2.590.621	1.804.750		
Rentebaten	1.213.046	917.500	100.000	55.000	1.113.046	862.500
Totaal opbrengsten	12.142.707	10.308.611	10.493.343	9.235.111	1.649.364	1.073.500
Kosten						
Personeelskosten	8.394.829	7.023.885	8.389.829	7.016.385	5.000	7.500
Bestuurskosten	64.680	64.680	64.680	64.680		
Huisvestingskosten	252.149	258.597	252.149	258.597		
Kantoorkosten	393.591	320.350	288.750	250.350	104.841	70.000
Advies	383.000	443.000	383.000	443.000		
Beheerskosten	1.778.137	1.324.455			1.778.137	1.324.455
MarCom	698.100	828.850	698.100	828.850		
Finance	131.500	91.000	105.000	80.000	26.500	11.000
Automatisering	309.835	291.500	309.835	291.500		
Financiële lasten	69.250	3.250	2.000	1.750	67.250	1.500
Totaal kosten	12.475.071	10.649.567	10.493.343	9.235.112	1.981.728	1.414.455
Resultaat	-332.364	-340.955	0	0	-332.364	-340.955

Ontwikkelingsbedrijf

De totale opbrengsten stijgen met bijna € 1,3 miljoen ten opzichte van 2024. De exploitatie-opbrengsten stijgen met € 155K. Er is rekening gehouden met een indexatie van 4% op deze opbrengsten. De incidentele extra bijdrage van onze aandeelhouders uit 2024 is weliswaar dit jaar weggevallen maar de startbedragen 2025 zijn licht verhoogd. De bijdrage U10 is eveneens hoger uitgevallen door hogere inwonersaantallen dan in het oude convenant. De beheersvergoeding voor het Participatiefonds is verhoogd van 2% naar 2,5% over het door onze aandeelhouders ingebrachte kapitaal. De vergoeding voor het SIF is gebaseerd op het door EFRO (Kansen voor West 3) ingebrachte kapitaal. De subsidieperiode van het POC fonds (onderdeel van de RSRU) is vorig jaar geëindigd en er resteert een lagere vergoeding voor het beheer. De vergoeding van de COL is lager dan vorig jaar door een lager saldo aan uitstaande middelen bij debiteuren.

De omzet uit 'projecten en overig' is fors gestegen in vergelijking met 2024 (€ 0,8 miljoen) en dit wordt veroorzaakt door een taakstellende extra omzet van € 0,2 miljoen, hogere salaris doorbelastingen aan projecten en een eenmalige baten (vrijval oude EBU gelden en BTW teruggave).

De rentebaten zijn bijna verdubbeld ten opzichte van 2024 en zijn gebaseerd op het gemiddelde saldo op onze bankrekening en een inschatting van de European Short Term Rate (3%).

Opbrengsten	Begroting 2025	Begroting 2024
Ministerie EZK	1.442.740	1.409.077
Provincie Utrecht	1.814.052	1.812.882
Gemeente Utrecht	1.202.961	1.126.411
Gemeente Amersfoort	488.520	469.244
Gemeente Hilversum	157.709	147.703
Universiteit Utrecht	131.550	116.371
UMCU	131.550	116.371
extra bijdrage aandeelhouders	-	261.711
U10	450.066	433.000
Regio Amersfoort	51.580	53.385
Hogeschool Utrecht	85.470	75.000
ROC Midden Nederland	34.188	30.000
Overig	641.871	202.750
Omzet Uren	2.055.000	1.539.250
Beheersvergoeding	2.510.403	1.912.955
Rentebaten	1.213.046	917.500
EBU bijdrage	-268.000	-315.000
Eindtotaal	12.142.707	10.308.611

Herkomst opbrengsten ROM 2025 vergeleken met 2024

Kosten

De personeelskosten bedragen 80% van onze totale kosten (vorig jaar 76%) en stijgen met € 1,4 miljoen ten opzichte van de begroting 2024.

ROM Utrecht Region volgt de CAO Rijk met betrekking tot salarisschalen en verhogingen. In 2024 is een nieuwe CAO afgesloten met een looptijd tot einde 2025. De loonstijgingen in deze periode zijn aanzienlijk hoger dan aangenomen in de begroting 2024 (10% vergeleken met 3%). Het effect op de lonen in 2025 is beperkt tot eenmalig EUR 350 in juli 2025. De salariskosten stijgen niet alleen door de CAO verhogingen, maar ook reguliere tredestijgingen. Sociale lasten en pensioenkosten stijgen evenredig mee.

Het aantal fte's ontwikkelt zich als volgt:

Afdeling	FTE 2025	FTE 2024	FTE 2023	FTE 2022
Innoveren	19,9	14,5	13,5	13,8
Investeren	13,7	15,0	14,0	12,0
Internationaal	10,0	12,0	12,0	10,9
Intelligence	10,8	8,9	8,3	5,9
Staf	12,2	10,2	9,5	8,8
	66,6	60,6	57,3	51,4

Medewerkers 2025 vs. 2024 per afdeling (begroting)

Bij Innoveren worden vier projectmedewerkers geworven (EDIH en SEH) die volledig uit de projectsubsidies worden gefinancierd. Daarnaast is het noodzakelijk om één medewerker bij Finance aan te nemen die zich zal gaan richten op projectondersteunende activiteiten. Bij Intelligence is in vergelijking met 2024 een marketing medewerker in vaste dienst gekomen die voorheen werd ingehuurd. Deze functie wordt gefinancierd vanuit de DigiC opbrengsten. Voor onze toegenomen BI activiteiten is het nodig om een extra consultant aan te nemen die voor een groot deel uit extra EZ middelen wordt gefinancierd. Bij HR is rekening gehouden met een extra uitbreiding van 0,5 fte. De afdelingen Investeren en Internationaal laten een daling in fte zien van 3,3 fte.

De huisvestingskosten dalen ten opzichte van 2024 doordat er een nieuw contract is afgesloten voor de bestaande locatie per 1 augustus 2025 (inclusief een huurvrije periode). De kantoorkosten stijgen licht ten opzichte van vorig jaar (€ 30K) door stijgende kosten voor contributies en abonnementen.

De begrote advieskosten dalen met € 60K ten opzichte van 2024 doordat eenmalige kosten 2024 (zoals kosten advies verhuizing) zijn weggevallen. Ook de Marketing en Communicatiekosten laten een daling zien van € 130K, vooral veroorzaakt door lagere kosten bij Internationaal. De Finance kosten stijgen echter door hogere kosten voor de accountant (controle, belastingen en samenstellen van de jaarrekeningen).

Investeringsbedrijf

De beheersvergoedingen bij het Participatiefonds en SIF zijn nieuwe vergoedingen gebaseerd op de Kansen voor West 3 subsidies. De beheersvergoeding COL – die in rekening kan worden gebracht bij het ministerie van EZ – daalt door de aflopende portefeuille als gevolg van aflossingen. De rentebaten nemen toe met € 0,25 miljoen en bestaat uit rente obligaties € 0,4 miljoen, rente CLA € 0,2 miljoen en rente op de betaalrekeningen € 0,5 miljoen. Met de huisbankier Rabobank is een goede faciliteit afgesproken gebaseerd op de European Short Term Rate (minus een afslag). Daarnaast is een substantieel deel (€ 20 miljoen per 1 januari 2025) van onze liquiditeiten belegd in veilige obligaties conform ons treasurystatuut.

De rentebaten komen ten goede aan het Participatiefonds en dempen voor een groot deel de (netto) beheerskosten van het fonds ad € 1,1 miljoen. De beheerskosten van de COLRU (€ 85K) worden (vermeerderd met ongeveer 60K overige kosten) volledig gecompenseerd door de EZ-beheersvergoeding en een rentebate van € 15K.

Er wordt in de begroting geen rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen als gevolg van onze waarderingsystematiek, faillissementen, terugname van waardeverminderingen of boekresultaten bij het verkopen van participaties.



Investeerders maken kennis met ondernemers op het Utrecht Science Park.

Begroting 2025 per taakgebied ROM Regio Utrecht BV (enkelvoudig)

Opbrengsten	Totaal	Innoveren	Internationaal	Investeren
Exploitatie Aandeelhouders	3.863.434	1.793.737	1.379.798	689.899
Exploitatie subsidie overig	1.858.953	929.476	929.476	
Beheer PF Aandeelhouders	1.029.455			1.029.455
Beheersvergoeding PF	463.682			463.682
Beheersvergoeding SIF	160.000			160.000
Beheersvergoeding HULPoC	81.318			81.318
Beheersvergoeding COL	50.000			50.000
Beheersvergoeding VFF	83.630			83.630
Toeleiding kapitaal	330.000			330.000
Overige opbrengsten	1.920.371	1.634.121	271.250	15.000
Totaal opbrengsten	9.840.842	4.357.335	2.580.524	2.902.984
Kosten	Totaal	Innoveren	Internationaal	Investeren
Personeelskosten	5.538.737	2.473.264	1.361.279	1.704.194
Bestuurskosten	-	-	-	-
Huisvestingskosten	-	-	-	-
Kantoorkosten	21.250	2.250	13.500	5.500
Strategie	120.000	95.000	10.000	15.000
MarCom	273.000	45.000	200.000	28.000
Finance	-	-	-	-
Automatiseringskosten	-	-	-	-
Financiële baten en lasten	-	-	-	-
Totaal kosten	5.952.987	2.615.514	1.584.779	1.752.694
Resultaat voor doorbelastingen	3.887.856	1.741.821	995.746	1.150.290
Doorbelasting BI	438.665	146.222	146.222	146.222
Doorbelasting MarCom	780.239	260.080	260.080	260.080
Doobelasting Overhead	2.668.951	1.218.168	612.145	838.638
Totaal doorbelastingen	3.887.856	1.624.470	1.018.446	1.244.940
Resultaat na doorbelastingen	0	117.351	-22.701	-94.650

3.2 Begroting RSRU

Geconsolideerd kent de RSRU een klein positief resultaat over 2025 van € 21K (vorig jaar EUR 34K): ontwikkelingsbedrijf (€ 8K negatief) en investeringsbedrijf (€ 29K positief).

Begroting RSRU						
	Totaal		Ontwikkelingsbedrijf		Investeringsbedrijf	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024
Opbrengsten						
BZK	80.000	40.000	80.000	40.000		
ROM 2%	33.446	30.964	33.446	30.964		
Beheersvergoeding	96.318	97.500			96.318	97.500
EiB	560.000	847.900			560.000	847.900
VVE's en gemeenten	150.000	175.029			150.000	175.029
Overig	0	25.000				25.000
Rentebaten	110.000	17.500			110.000	17.500
Totaal opbrengsten	1.029.764	1.233.893	113.446	70.964	916.318	1.162.929
Kosten						
Personeelskosten	732.020	993.388	55.000	40.000	677.020	953.388
Bestuurskosten	4.320	14.000	1.320	0	3.000	14.000
Huisvestingskosten	21.250	16.740			21.250	16.740
Kantoorkosten	42.250	5.750	25.000	0	17.250	5.750
MarCom	10.000	5.000			10.000	5.000
Beheerskosten	96.318	97.500			96.318	97.500
Finance	81.500	43.750	40.000	35.000	41.500	8.750
Automatisering	6.000	22.800			6.000	22.800
Financiële lasten	15.500	850	500	500	15.000	350
Totaal kosten	1.009.158	1.199.778	121.820	75.500	887.338	1.124.278
Resultaat	20.606	34.115	-8.374	-4.536	28.980	38.651

In het ontwikkelingsbedrijf (RSRU BV) bestaan de kosten vooral uit accountantskosten (€ 40K). Vanuit de ROM vindt daarnaast een kleine doorbelasting plaats van kosten RvC. Deze kosten worden gedekt door de afgesproken 2% fee doorbelasting vanuit de ROM (€ 33K exploitatiebijdragen van de regionale aandeelhouders). Er resteert een klein tekort (€ 8K). 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 2025 wordt er slechts € 80K 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 (€ 2,67 miljoen). In 2025 bedragen de totale gebudgetteerde kosten € 0,8 miljoen waarvan € 0,6 miljoen subsidiabel is. De DVvE heeft ook opbrengsten uit andere bronnen (zoals VVE's en gemeenten). Er resteert een negatief saldo van € 74K waarvoor additionele dekking gezocht moet worden.

De beheersvergoeding voor het POC-fonds is gebaseerd op een vergoeding op het geïnvesteerde vermogen (€ 4,2 miljoen oorspronkelijk) ad € 96K. Daarnaast wordt er rente verwacht op de converteerbare leningen van € 110K. Per saldo resteert een positief saldo van ongeveer € 103K. Er wordt in de begroting geen rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen als gevolg van onze waarderingssystematiek, faillissementen, terugname van waardeverminderingen of boekresultaten bij het verkopen van participaties.

HOOFDSTUK 4

Risicoparagraaf

Risicomangement staat continu op de agenda van het managementteam van 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 2025 zijn hieronder weergegeven:



Tactische risico's jaarplan 2025

	Beschrijving	Kans	Impact	Mitigerende acties
1	Meerjarige financiële tekorten hebben een negatief effect op de continuïteit en legitimiteit	H	H	<ul style="list-style-type: none"> • Kostenstructuur optimaliseren • Besparingen realiseren • Additionele dekking realiseren (aandeelhouders, EU, private fondsen etc)
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"> • Tijdig bureaus en relevante netwerken inschakelen • Arbeidsvoorwaarden aanpassen • Recrutment proces verbeteren.
3	Vertraging van implementatie AI-en data-initiatieven	M	M	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoring voortgang • Verzorgen trainingen en support
4	De onzekere mondiale politieke situatie heeft invloed op het vestigingsklimaat	M	H	<ul style="list-style-type: none"> • Agenderen van deze punten bij de juiste overheidspartners. • Maximaal samenwerken met partners als EBU, UTA, OMU, et cetera
5	Er worden onvoldoende middelen binnen gehaald op business development	H	H	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgen voor goede en gedragen plannen • Investeren in gezamenlijke lobby en netwerk in Den Haag en Brussel • Investeren in kennis van subsidiemaatregelen
6	De stijgende rente maakt het lastiger om de benodigde private co-investeerdere te vinden	M	M	<ul style="list-style-type: none"> • Participeren in netwerken om meer investeerders te kennen • Investeren in strategische fondsen
7	Voor maatschappelijk zeer relevante ventures is geen privaat kapitaal te verwerven	M	M	<ul style="list-style-type: none"> • Het gesprek aangaan met RvC en aandeelhouders indien deze momenten zich aandoen
8	Een cyberaanval op onze IT-systemen leidt tot stagnatie of stilval van onze operationele processen	L/M	H	<ul style="list-style-type: none"> • Verdere aanscherping van onze IT-maatregelen • Laten uitvoeren van een IT-audit door een externe partij om zwakke plekken in kaart te brengen en aanbevelingen te implementeren • Awareness training medewerkers • Afsluiten van een cybersecurity verzekering
9	Enkele regionale innovatie-ecosystemen worden onvoldoende gedragen door belangrijke Triple Helix partners	L/M	M	<ul style="list-style-type: none"> • Visie op regionale ecosystemen een integraal onderdeel maken van lange termijnstrategie van de ROM die we samen met partners ontwikkelen • Werken aan gezamenlijke, gedragen agenda per ecosysteem • Zorgen voor goede governance en leiderschap per ecosysteem • Zorgen voor toegevoegde waarde door business development • Inzet op kansrijke ecosystemen
10	Niet voldoen aan relevante wet- en regelgeving	L/M	M	<ul style="list-style-type: none"> • Compliance scan laten uitvoeren • Inrichten 'Know Your Customer' proces • Inrichten proces 'verbonden partijen'

Bijlagen

BIJLAGE A

Prestaties per basistaak

BASISTAAK INNOVEREN**Context en terugblik**

ROM Utrecht Region gelooft in het ontwikkelen van ecosystemen om innovatieve ondernemers in onze regio vooruit te helpen. Vanuit Innoveren is in 2024 met veel energie voortgebouwd aan de sterktes waarmee we in de eerste levensjaren van ROM Utrecht Region zijn begonnen. 2024 stond in het teken van het bestendigen van het netwerk rondom de drie ecosystemen in onze regio: Life Sciences & Health (LSH), Earth Valley en New Digital Society (NDS) en het verfijnen van de visie en agenda voor de drie ecosystemen. Onze ecosystemen zijn erop gericht om mooie en veelbelovende regionale start-ups, scale-ups en innovatieve mkb bedrijven te ondersteunen en hen te laten groeien en bloeien. Met deze consistente inzet, die in lijn is met het meerjarenplan, raken transitie in versnelling en is de rol van de ondernemer daarin afgelopen jaar gegroeid.

Het belangrijkste resultaat van 2024 is dat het opbouwen van ecosystemen heeft geleid tot:

- Herkenbare events die niet meer weg te denken zijn uit de regio;
- Concrete samenwerkingsprojecten met overheden en kennisinstellingen;
- Scherp inzicht in de belangrijkste thema's en stakeholders van elk ecosysteem;
- Ondernemers die echt verder zijn geholpen met hun groei en innovatie.

LSH heeft zich in 2024 gefocust op zes onderliggende thema's: Regeneratieve Geneeskunde, Oncologie, One Health, Digitalisering, Defensie Innovatie-cluster Mens en Technologie en Sport, Bewegen en Vitaliteit.

Het totale ecosysteem is in 2024 verstevigd en verdiept met het organiseren van de, door het netwerk gewaardeerde, Health en Life Sciences innovatie ontbijtsessies.

Een mooi resultaat van het afgelopen jaar is dat de regio Utrecht de status van Regional Innovation Valley van de Europese Commissie heeft gekregen, zodat de regio samen met Europese samenwerkingpartners de ambities als 'Utrecht, Heart of Health' kan verzilveren. Tot slot was de Dutch Health Week 2024 opnieuw succesvol, het belangrijkste LSH-evenement van ROM Utrecht Region, met 55.000 bezoekers. Hier zijn meer dan 500 concrete contacten gelegd door ondernemers.



Ondernemer neemt programma door tijdens het LSH innovatieontbijt.

Het Earth Valley ecosysteem is in 2024 hard gegroeid, we kennen steeds meer innovatieve ondernemers. De Earth Valley Cafés zijn een succes, net als het jaarlijkse event (Zomercafé) dat we voor het eerst in die vorm hebben georganiseerd. We zijn ook steeds meer gaan doen in concrete projecten en activiteiten (met partnerorganisaties). Het naar de regio halen van financiering heeft enige vertraging opgelopen door het wegvallen van de Groeifonds-middelen en het niet deelnemen aan de Regiodeal. Er zijn desondanks verschillende bedragen toegekend en er staan nog subsidieaanvragen uit. Toch is het aantrekken van middelen een aandachtspunt voor Innoveren.

Binnen NDS hebben we ons in 2024 gefocust op vijf thema's: EdTech, Media, Trust, Games, en Immersive Tech. De visie van NDS is ontwikkeld: een gezonde digitale samenleving ontstaat wanneer technologie mensgericht wordt ingezet en samenwerking tussen publieke en private actoren gestimuleerd wordt. Door het ecosysteem door te ontwikkelen, werken we aan een toekomst waarin iedereen kan deelnemen aan de digitale wereld en technologie de kracht van de samenleving versterkt.

Een vierde, dwarsdoorsnijdend, ecosysteem van deze regio is Start-up Utrecht Region (SUR). Start-up Utrecht Region valt sinds 2022 als project onder ROM Utrecht Region. In de afgelopen twee jaar heeft SUR een leidende, orkestrerende rol binnen het start-up-ecosysteem naar zich toegetrokken en daarmee o.a. kennissessies voor start-ups georganiseerd, hét jaarevent Crossroads georganiseerd en de Start-up Monitor gepubliceerd. Dit op basis van de unieke data uit ons *data warehouse*.

De samenwerking met de incubator Utrecht Inc. is in 2024 versterkt en heeft geresulteerd in een gezamenlijke incubatieaanvraag waarin ICAT en Traiectum als specifieke programma's zijn opgenomen en waarbij de samenwerking van het start-up-ecosysteem in relatie tot de ROM en LSH beschreven is.

Speerpunten en activiteiten

ROM Utrecht Region biedt ondernemers in de drie ecosystemen essentiële ondersteuning door financiële middelen, netwerk mogelijkheden en expertise beschikbaar te stellen, wat cruciaal is voor hun groei en innovatie. Door het organiseren van events, het faciliteren van samenwerkingsverbanden en het bieden van persoonlijke begeleiding, creëren we een vruchtbare omgeving waarin ondernemers kunnen floreren en hun marktpositie kunnen versterken. Deze gerichte ondersteuning stelt ondernemers in staat om niet alleen te innoveren binnen hun specifieke sector (zoals energie, mobiliteit, zorg, AI, media of Immersive Tech), maar ook bij te dragen aan de bredere economische en maatschappelijke ontwikkeling van de regio Utrecht.

De verschillende netwerken en samenwerkingsverbanden die op deze wijze de afgelopen jaren in de regio Utrecht zijn opgebouwd, vormen een solide basis voor de inzet in 2025. Als volgende stap richting de meerjarendoelen van Innoveren, bouwen de business developers verder aan professionele projecten en publiek-private samenwerkingsverbanden en organiseren ze financiering voor events en innovatieprojecten.

Ter illustratie hieronder de aanpak voor de ontwikkeling van ecosystemen via roadmaps naar projecten en programma's:

Per fase een doel en resultaat



Veel van onze ecosystemen zitten inmiddels in fase drie en ontwikkelen zich naar fase vier en vijf. De grote uitdaging hierbij is dat de ROM op dit moment beperkte capaciteit heeft voor het ontwikkelen van innovatieprogramma's. Dit betekent dat we slim keuzes moeten maken en kijken waar we met partners en met beperkte inzet een innovatieprogramma kunnen ontwikkelen.

Innoveren aanbod

Ons team Innoveren richt zich op het innovatieklimaat én ondernemerschap in onze regio en helpt vernieuwende ondernemers bij het neerzetten van hun strategie en de uitwerking van hun businessplannen. Samen werken we aan impact op de belangrijke transitie van onze tijd.

We hebben een breed pallet aan dienstverlening aan innovatieve ondernemers, met events, netwerken, advies, programma's, consortiavorming voor subsidies en dergelijke.

Dit aanbod wordt in 2025 uitgebreid met venture development. In 2025 voeren we de aanpak uit die we in 2024 hebben opgesteld om start-ups en scale-ups te ondersteunen in verschillende levensfasen. Met dit programma bieden we bedrijven begeleiding op maat, afhankelijk van hun levensfase en specifieke uitdagingen. Deels is dit de begeleiding van de bedrijven uit ons portfolio en deels begeleiden we nieuwe start-ups en scale-ups uit onze regio.

New Digital Society

Nu de innovatiebehoefte van ondernemers breed is uitgevraagd, is de opgave in 2025 om dit ecosysteem te verzilveren in de vorm van publiek-private samenwerkingsprojecten met commitment op de financiering. De innovatie-ecosystemen Trust, Immersive Tech en Edtech verdienen extra aandacht vanwege het snelgroeiende karakter en de eigenschap dat ze ook als sleuteltechnologie dienen naar bedrijven in andere ecosystemen. Projecten die centraal staan in 2025 zijn de Datakluis, herpositionering media (technologie vs data/nieuws en immersive content), het ontwikkelen van een incubator op het terrein van NDS, THETA, het ontwikkelen van de mediacampus en het onderzoeken van de inzet op games na het wegvallen van Dutch Game Garden.

Als onderdeel van de inzet op digitalisering coördineren we het EDIH-programma voor de provincies Utrecht, Noord-Holland en Flevoland. Binnen dit programma wordt in 2025 een verbeteringslag gemaakt en staan de volgende activiteiten op de planning:

- Het verbeteren van het aanbod aan mkb-bedrijven om te adviseren over mogelijkheden voor projectfinanciering, subsidies, leningen, investeringen;
- Samenwerking met Hogeschool Utrecht in thematische learning communities met raakvlak met ROM ecosystemen;
- Coördinatie van het projectvoorstel voor EDIH vervolgfianciering 2026-2028;
- Sterkere samenwerking met andere mkb-initiatieven in de regio.

Nationale Technologie Strategie

ROM's richten zich de komende jaren ook meer en meer op de tien technologieën uit de Nationale Technologie Strategie (NTS). Per regio wordt een Regionale Uitvoeringsagenda (RUA) opgesteld; waarin de belangrijkste NTS-technologieën worden belicht. Ook zoomen we in een RUA in op de waardeketen waarin een technologie – vaak een combinatie met één of meer andere technologieën – gebruikt wordt. Denk in de regio Utrecht bijvoorbeeld aan regeneratieve geneeskunde of materialen voor slim en duurzaam energiegebruik. We zullen de komende maanden met bedrijven en andere stakeholders de RUA opstellen en afspraken maken hoe we deze speerpunten extra begeleiden vanuit de kerntaken van de ROM: regionaal en nationaal netwerk, buitenlandse markten en investeringen. Ook andere innovatiemiddelen zoals de MIT en subsidiemogelijkheden van topsectoren zullen meer gealloceerd worden op de NTS. Bij een duidelijke RUA van de regio Utrecht zullen we deze middelen zoveel mogelijk aantrekken en inzetten op onze NTS-waardeketens. Tot slot brengt deze bovenregionale opdracht vanuit EZ ook met zich mee dat de ROM's hun eigen waardeketens verbinden met die van andere regio's, omdat dit vaker wel dan niet de grens van de regio overstijgt.

Life Sciences & Health

De doorontwikkeling van het LSH-ecosysteem is cruciaal voor de toekomst van onze gezonde samenleving. De Open Health Lab visie kan op veel steun en draagvlak van de regio rekenen. Binnen alle zes innovatie-ecosystemen werkt ROM Utrecht Region met een open lab waarin ondernemers hun innovaties kunnen testen, valideren en uiteindelijk implementeren. De ROM brengt ondernemers in contact met het regionale netwerk: zorgorganisaties, overheden en kennisinstellingen. In 2025 ligt de nadruk op het daadwerkelijk op de markt brengen van innovaties. Goede contacten en een vertrouwensbasis helpt hierbij. Op basis van de innovatiebehoeften creëert de ROM (bijvoorbeeld via vouchers of een specifiek acceleratorprogramma) mogelijkheden tot concrete ondersteuning.

Innovatie binnen de Life Sciences sector leidt tot baanbrekende oplossingen voor gezondheidsproblemen, verlengt levensverwachtingen en verbetert de kwaliteit van leven. Tegelijkertijd zorgt het voor economische groei en bedrijvigheid door de ontwikkeling van nieuwe technologieën. Binnen de Health sector is verbinding van innovatief mkb en start-ups met zorgpartijen nodig om samen te werken aan arbeidsbesparende innovaties. Met het beschikbare instrumentarium helpt ROM Utrecht Region ondernemers in dit ecosysteem door te fungeren als open *health lab* zodat ondernemers groeien, hun innovaties kunnen versnellen en opschalen en daarmee kunnen bijdragen aan een gezonde samenleving. Projecten die centraal staan zijn: Innovative Center of Advanced Therapies (ICAT) en Oncode-PACT.

*Symposium over
gezond ouder worden.*





Earth Valley

Earth Valley is een omvangrijk ecosysteem met een brede inhoudelijke scope. Om daarin effectief te zijn, is het slim organiseren en mobiliseren van het netwerk cruciaal. Via thematische bedrijventafels en events wordt toegewerkt naar PPS programma's en Innovatieprojecten. In 2025 zet ROM Utrecht Region in op impact, focus en positionering.

De *impact* is de waarde die de business developers toevoegen voor ondernemers door te werken aan (nieuwe) innovatieprogramma's. We zetten in op innovatieprojecten (waarbij onze rol met nadruk ligt op het vormen van consortia); het binnenhalen van (subsidie)geld naar de regio; en uitwerken van een community aanpak.

Binnen de Earth Valley thema's (energie, mobiliteit, klimaat, gebouwde omgeving) werken we met steeds meer focus vanuit de sterkten van de regio: binnen alle vier de thema's zit dit op het raakvlak met digitalisering, (geo)data en AI. Maar ook daarbinnen kaderen we onze focus steeds verder af. Uitgangspunt zijn de ondernemersnetwerken en hun behoeften.

Vanuit de rol als kwartiermaker werken we verder aan positionering met onze (externe) visie, communicatie en het betrekken van de stakeholders. We zetten in op community building, en daarmee minder op de groei van het ecosysteem als doel.

Bestaande programma's/projecten:

- DigiC en NGF ARV in uitvoering
- Inzet op Energietransitie en het eHUB programma
- Mogelijke continuering van het Accelerator programma
- DigiC met meer ROM's (landelijk) uitrollen
- Kleine projecten zoals op Digital Twinning en Utrecht Circulair met de ambitie te groeien (deze projecten dragen hun eigen kosten)
- Smart Energy Hubs: innovatieve bedrijven koppelen aan fysieke hubs

Start-up Utrecht Region

In 2025 bouwt Start-up Utrecht Region de lobbyrol voor het Utrechtse start-up-ecosysteem uit richting landelijke spelers als TechleapNL en InvestNL en regionale stakeholders als Provincie Utrecht en gemeente Utrecht, Amersfoort en Hilversum. Daarnaast gaan we het netwerk organiseren van founders van succesvolle scale-ups die de regio vertegenwoordigen in een rol als mentor en het Business Angels netwerk in de regio Utrecht door middel van drie bijeenkomsten/pitchsessies.

Overige thema's

Nu ROM Utrecht Region bijna vijf jaar bestaat komen er in toenemende mate vragen van ondernemers en stakeholders over onderwerpen die ofwel buiten de scope van de ecosystemen ligt, ofwel binnen de scope maar waar geen capaciteit voor beschikbaar is. Ondanks de innovatiekansen die hier liggen, kunnen die op dit moment alleen opgepakt worden als er extra projectengeld beschikbaar komt.

Prestaties Innoveren 2025

Voor 2025 staat het verzilveren van de gecreëerde kansen en samenwerkingen in de drie ecosystemen centraal. Van netwerken naar innovatieprogramma's en projecten, waarin ondernemers worden toegeleid naar financieringsinstrumenten.

Daarmee zetten we ons in voor de volgende prestaties in 2025:

- Er worden minimaal drie nieuwe publiek-private programma's in gang gezet.
- € 10 miljoen euro aan financiering voor innovatie in de regio Utrecht.
- 100 bedrijven en/of consortia toegeleid naar kansrijke financieringsinstrumenten.
- Venture Development aanbod op de drie levensfasen van start-ups en scale-ups

Met betrekking tot de positionering van de regio trekken we waar mogelijk nauw op met de Economic Board Utrecht. Denk maar eens aan het *Heart of Health* plein dat wij vanuit de ROM organiseren op de Dutch Health Week.

BASISAAK INVESTEREN



Context en terugblik

In 2024 is de goede lijn van de voorbije jaren voortgezet: met 15 of meer directe investeringen is de target voor het jaar gehaald. De grote meerderheid aan investeringen hiervan waren in nieuwe bedrijven, waarmee de portefeuille dus gestaag verder is gegroeid naar ongeveer 40 portfoliobedrijven. Hiermee zijn we goed onderweg om te voldoen aan de target van de Meerjarenstrategie om in >50 bedrijven geïnvesteerd te hebben. Ook voor het investeringsvolume (>€ 45 miljoen) lopen we op schema. Wat betreft co-investeerdere zijn we zelfs al ruim boven de beoogde tien uitgekomen.

De portefeuille ontwikkelt zich beter dan vooraf voorzien. Veel van onze bedrijven groeien en kunnen steeds beter hun innovatie in de markt zetten, soms zelfs beter dan de businessplannen waar de investeringscasus op was gebaseerd. Desalniettemin kregen we eind 2023 we te maken met de eerste twee faillissementen in onze portefeuille. Gelukkig kon begin 2024 één van deze bedrijven een doorstart maken waarmee de technologie en een deel van de werkgelegenheid voor de regio behouden is. In 2024 heeft helaas nog één van onze deelnemingen het niet gehaald. Daarnaast zijn er verschillende bedrijven die het moeilijk hebben om hun targets te halen, maar over het algemeen gaat het beter dan verwacht.

Om deze ontwikkelingen verder te ondersteunen zijn we samen met Team Innoveren in 2024 gestart met het versterken van ons beheer. Een eerste pilot met *Venture Development* loopt. Binnen dit programma willen we samen met onze deelnemingen nog meer sturen op het behalen van de volgende *Value Inflection Points*; een maatstaf voor het succesvol doorgroeien van ondernemingen. Dit zullen we doen door op het juiste moment de juiste expertise aan de deelnemingen aan te bieden. Ook is het team van de ROM in 2024 verder versterkt, zodat we voldoende tijd en aandacht kunnen besteden aan de groei van onze deelnemingen.

Daarnaast zijn we in 2024 gestart met Fonds-in-Fonds-investeringen. Wij hopen de komende jaren in tien fondsen te kunnen investeren. Belangrijk voor onze regio omdat we op deze wijze extra kapitaal naar de regio toe halen. Belangrijk

voor de ROM en onze deelnemingen, omdat we specifiekere kennis kunnen mobiliseren en zodoende nog beter toegang hebben tot co-investeerdere.

Voor ons SIF-fonds werken we, ook weer samen met Team Innoveren, aan het versterken van ons Business Angel netwerk. Doel is om in deze fase betere toegang tot co-investeerdere te hebben. Daarnaast treden Angels tevens vaak op als mentor en coach.



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 2025 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:

- In 2025 verwachten we de resterende middelen van de Vroegefasefinanciering (VFF) uit te kunnen zetten. Met de provincie en RVO wordt gekeken naar een vervolg voor 2026 en verder.
- De portefeuille van het *Healthy Urban Living Proof of Concept* (HULPOC) fonds wordt verder ondersteund om te komen tot een aantal exits en vervolginvesteringen door het Participatiefonds en/of private investeerders.
- De geslaagde start van het Start-up Innovatie Fonds (SIF) in 2024 wordt voortgezet door opnieuw kansrijke vroege initiatieven te ondersteunen en te begeleiden naar de volgende fase.
- Voor het Participatiefonds blijven we directe investeringen doen en wordt een vervolg gegeven aan de eerste *Fonds-in-Fonds*-investeringen.
- De COL-regeling loopt in de komende twee jaar af. Over het algemeen was de regeling een doorslaand succes in Utrecht hetgeen ook beter dan verwachte financiële resultaten heeft opgeleverd met inmiddels bijna 75% van de middelen terugontvangen. De bedrijven die nog niet hebben afgelost worden ook komende tijd zo goed mogelijk ondersteund. Wel is de verwachting dat het beheer moeilijker en intensiever zal worden in 2025 omdat de complexere gevallen over blijven. Het financiële risico hiervan ligt bij de staat.
- Voor 2025 willen we verder verkennen of uitbreiding van ons aanbod aan producten mogelijk is. Te denken valt aan het participeren in het Sec Fonds; samenwerken met het NATO Innovatie fonds; en het verkennen van beheer van middelen voor Institutionele investeerders.
- Bij dit alles is de maatschappelijke impact belangrijk. In 2025 wordt de pilot om over onze ESG-impact te rapporteren met een tool van ons portfoliobedrijf 414 verder uitgerold over alle portfoliobedrijven.

Om succesvol te kunnen investeren is scouting en zorgen voor deal-flow van cruciaal belang.

Deze deal-flow genereren we constant door:

- Nauwe contacten 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 ROM Utrecht Region bij onze doelgroep: ambitieuze, innovatieve ondernemers in de regio.
- (Digitale) leadgeneratie door continu monitoren van databases zoals LinkedIn, Innovatiespotter en nieuwsgroepen en inzet van Lead Management; een ROM-breed initiatief om voor alle afdelingen proactief en gestructureerd leads te werven.
- Actieve scouting door al onze ROM-medewerkers.
- Samen met Start-up Utrecht Region de organisatie van een verkiezing van Start-up of the Year in de Gooi en Vechtstreek in het voorjaar van 2025, waar we inzetten op tenminste twintig genomineerde start-ups.

De ROM is de *go-to partner* voor financiële vraagstukken voor start-ups, 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. Voor dit laatste wordt gewerkt aan een shared service center.

Kennis, Netwerk en Vaardigheden

Samen met Start-up Utrecht Region en de andere collega's van de Teams Intelligence, Innoveren en Internationaal zorgen we voor beschikbaarheid van de juiste ondersteuning op het juiste moment door gebruik te maken van Venture Development.

Helder is dat de ROM alleen succesvol kan zijn als we samenwerken 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 start-up- en incubatorlandschap is van cruciaal belang voor de regio. Daarom blijven we in 2025 met bestaande en nieuwe partners bouwen aan een gezond start-up-ecosysteem in de regio. De ROM biedt daarnaast programma's waar ondernemers netwerk, kennis en vaardigheden wordt geboden. Waar bestaande programma's ontbreken zullen in samenwerking met partners programma's geïnitieerd worden.

De voorraad grondstoffen op onze planeet is beperkt. Het blijven inzetten op een lineaire economie is op termijn niet houdbaar. De ROM is nauw betrokken als een van de thought-leaders binnen de Kopgroep Circulair financieren. Binnen deze samenwerking proberen we samen met o.a. Invest-NL en de banken meer middelen beschikbaar te maken voor ondernemingen met een circulair business plan.

Het belang van een samenleving waarin iedereen kansen krijgt is een belangrijk thema voor de ROM. Als Team Investeren hebben wij in 2024 extra ingezet op meer vrouwelijk ondernemerschap. Inmiddels heeft bijna 20% van onze deelnemingen een divers managementteam. Dit kan nog beter en zal ook in 2025 extra inzet van het team zijn.

De komende jaren komen er opnieuw extra taken af op de ROM. Allereerst zullen we moeten voldoen aan een striktere procedure omtrent Know Your Customer. Daarnaast classificeert de ROM inmiddels als een middelgrote onderneming waardoor we in ons jaarverslag ook Fair Values van onze deelnemingen zullen gaan rapporteren. Dit vergt beide (veel) extra werk.

Team

Als team zien we dat door de groeiende portefeuille er steeds meer tijd besteed wordt aan het beheer van de deelnemingen. Om dit adequaat te doen en tegelijk voldoende transactionele capaciteit over te houden is het Team Investeren in 2024 aangevuld met twee analisten die enerzijds op termijn kunnen doorgroeien tot (junior) investeringsmanager, en anderzijds de investeringsmanagers kunnen ondersteunen bij financiële analyse en monitoring. Met de verdere groei van de portefeuille en de extra werkzaamheden wordt de inzet van de analisten volledig benut en zou het logisch zijn om een nieuwe analist in 2025 toe te voegen. Echter gezien de beperkte budgettaire ruimte zal in 2025 meer geleund moeten worden op bestaande capaciteit van het hele team en verdere samenwerking met de andere I's (Innoveren, Investeren, Internationaliseren en Intelligence) voor lead generation en de ondersteuning van onze portefeuille.

Prestaties Investeren 2025

- PCP: 15 investeringen totaal (8 directe investeringen en 7 fonds-in-fonds investeringen).
- SIF: 6 investeringen.
- VFF: 3 leningen.
- Investeringsvolume: € 20 miljoen euro.
- Rapportage van investeringen volgens Europese regelgeving (ESG).



BASISAAK INTERNATIONAAL



Context en terugblik

Onze bijdrage aan de meerjarenstrategie van ROM Utrecht Region richt zich op het aantrekken van buitenlandse bedrijven en het ondersteunen van lokale innovaties in buitenlandse markten. Buitenlandse bedrijven kunnen oplossingen bieden voor uitdagingen zoals netcongestie, woningtekort en personeelstekorten in zorg en onderwijs door innovatieve technologieën en methoden mee te brengen. Daarnaast opent de internationalisering van het innovatief mkb nieuwe markten, wat groei en investeringen in duurzame oplossingen bevordert. Samenwerkingen met buitenlandse partners dragen bij aan kennisuitwisseling en versterken de concurrentiepositie van het mkb, wat bijdraagt aan economische groei en duurzame oplossingen.

Het afgelopen jaar hebben zeven ROM's, waaronder ROM Utrecht Region, een voorstel ingediend bij de EU-commissie voor deelname aan het Enterprise Europe Network (EEN) voor 2025-2028, na succesvolle samenwerking in de periode 2022-2025. De samenwerking heeft tot nu toe geleid tot het vinden van buitenlandse zakenpartners en het verkrijgen van EU-subsidies.

We opereren in een toenemend competitievere internationale context, beïnvloed door ontwikkelingen zoals de Amerikaanse Inflation Reduction Act en de actieve industriepolitiek van bijvoorbeeld Frankrijk. Ook de trend van remote werken na corona beïnvloedt de vestiging van buitenlandse bedrijven in Nederland. Dit zorgt ervoor dat het voor bedrijven dikwijls niet nodig is een kantoor te openen in Nederland.

Invest (inbound)

Twee jaar geleden zijn we met de 'volume to value-strategie' begonnen, gericht op de impact van buitenlandse investeringen op onze strategische prioriteiten. Voor ons in Utrecht Region geldt dat we met name geïnteresseerd zijn in buitenlandse ondernemingen die waardevolle bijdragen kunnen leveren aan ons streven naar een gezonde mens in een gezonde leefomgeving en een gezonde maatschappij. Als gevolg van de ingezette koers nemen we waar dat verreweg de meeste bedrijven die bij ons landen passen binnen de prioritaire ecosystemen. Echter zijn deze veelal kleiner van omvang dan de bedrijven die we in het verleden aantrokken.

Trade (outbound)

We ondersteunen innovatieve mkb bedrijven die internationaal willen groeien, omdat de Nederlandse afzetmarkt vaak te klein is. Om te kunnen schalen moet er omzet uit het buitenland worden gehaald. In samenwerking met onze partners spannen we ons in om met name LSH, Earth Valley en New Digital Society gerelateerde bedrijven te informeren, te coachen en zo dicht mogelijk bij potentiële buitenlandse partners en opdrachten te brengen. Onderzoek toont aan dat deelname aan handelsmissies leidt tot groei, wat ons motiveert om deze missies te blijven organiseren, met de ondernemer als leidend uitgangspunt.

Speerpunten en activiteiten

Invest (inbound)

We blijven nauw samenwerken met partners zoals de NFIA en het bredere liH-netwerk. Het is van groot belang om het verhaal van Utrecht Region – hoogopgeleid, bereikbaar, prettig wonen, unieke ecosystemen zo duidelijk en aantrekkelijk mogelijk op het netvlies te krijgen bij de NFIA-buitenposten. We zoeken landelijk de samenwerking op de ontwikkeling van nieuwe (digitale) vormen van het in beeld komen en overtuigend zijn bij potentiële bedrijven uit het buitenland. Om onafhankelijker te worden van leads bron van de NFIA/liH gaan we het komend jaar met eigen pilots onderzoeken hoe we creatiever, digitaal en efficiënter te werk kunnen gaan om onze leads funnel te blijven vullen met relevante bedrijven.

We intensiveren onze inzet om zogenaamde 'scientific connections' te realiseren. Het gaat daarbij om buitenlandse bedrijven die (vooralsnog) geen vestiging openen in de regio maar wel een samenwerking aangaan met een onderzoeksinstituut (met bijbehorende financiering).

De uitvoering van het Investor Relations programma zetten we krachtig door. We spannen ons in om ecosysteem relevante internationale ondernemingen in onze regio te spreken, van informatie en services te voorzien en onderling en met lokale partners te verbinden. De afgelopen jaren is een aanzienlijk deel van de groei van buitenlandse investeringen in onze regio gekomen uit bedrijfsuitbreidingen. We intensiveren onze inzet hierop.

Helaas wordt economische veiligheid een steeds prominenter thema. Bij alle activiteiten in het kader van internationale acquisitie kijken we scherper naar mogelijke risico's. De [wet Vifo](#) is daarbij een belangrijke leidraad.

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 woningen. Herhuisvesting binnen onze regio voor met name LSH-bedrijven blijft problematisch. We blijven relevante regionale en landelijke stakeholders informeren over de signalen van bedrijven over ons vestigingsklimaat.

Trade (outbound)

In onze 'trade 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 internationale ambities. De praktijk leert dat jonge, groeiende bedrijven vooral gefocust zijn op het behalen van hun milestones binnen Nederland. Actief nadenken over (en handelen op) 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.



Team Internationaal neemt ondernemers mee. Ditmaal naar een netwerk-event op de Nederlandse ambassade in Londen.

Op basis van de honderden Trade Relations gesprekken die we 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 gezamenlijk meer aandacht op de

kwaliteit van de bredere ecosystemen kunnen vestigen, waardoor individuele ondernemers uit die ecosystemen sneller en beter in de schijnwerpers staan of komen te staan. Samen met partners zoals Trade & Innovate NL (TINL), European Enterprise Network (EEN), RVO en NBSO (Netherlands Business Support Office) onderzoeken we waar bedrijven die internationale markten willen betreden de meeste voordelen kunnen behalen.

Uitgangspunt wordt dat bedrijven een bescheiden fee betalen ter compensatie van de tijd die we in de ontwikkeling en uitvoering van een handelsmissie stoppen. We verwerven, met prioriteit voor onze EEN-dienstverlening, extra middelen om onze werkzaamheden uit te kunnen breiden. De vorm van het Export Accelerator Program voldoet niet meer aan de wensen van de (potentiële) klant. We ontwikkelen daarom een alternatief programma met onze partners.

We gaan al onze portfoliobedrijven structureel bijstaan met advies op het gebied van internationalisering. We blijven ons handelsbevorderende werk doen in nauwe samenwerking met onze partners in het landelijke Trade and Innovate netwerk. Die samenwerking tussen regionale partners levert schaalvoordeel en slagkracht op, zowel in Nederland als daarbuiten. Net als in IHH-verband kiezen we ook binnen de T&INL samenwerking voor een focus op bedrijven die passen binnen de door ons ondersteunde ecosystemen. Voor de ondersteuning aan bedrijven uit onze regio geldt overigens dat we ons met name richten op nabije markten en de VS. In het kader van de samenwerking met ROM Nederland en de bestuurlijke interesse in de World Expo Osaka is Japan een uitzondering waarbij onze rol in de programmering beperkt is. We verwelkomen ook de bovenregionale ROM samenwerking die vorm heeft gekregen in het meerjarige 'Connecting Regions programma'. De keuze voor agritech/foodtech, LSH/medtech en duurzame energiesystemen en de prioritering van Duitsland, de VS en Japan spreekt ons aan omdat deze goed aansluit bij de wensen van ondernemers uit onze regio.

Prestaties Internationaal 2025

Team Internationaal heeft de ambitie om de gekozen ecosystemen te verrijken door waardevolle, veelbelovende en innovatieve bedrijven uit Utrecht Region naar buitenlandse markten te begeleiden en innovatieve buitenlandse bedrijven te helpen zich hier te vestigen. Om die ambitie te verwezenlijken gaan we ons inspannen om onderstaande doelen te bereiken in 2025. Op het moment van schrijven van dit jaarplan wordt de laatste hand gelegd aan de Invest in Holland strategie 2025-2030. Met onze partners in liH zullen we de komende jaren aangepaste kpi's ontwikkelen om daarmee de focus op kwaliteit te stimuleren.

In 2025 spannen we ons in om de hieronder volgende doelen te behalen.

Invest

- >25 begeleide buitenlandse bedrijven of instituten vestigen zich of breiden uit in Utrecht Region
- >10 miljoen Investeringsvolume
- >250 arbeidsplaatsen binnen 3 jaar na vestiging
- >75% FDI projecten past binnen onze ecosystemen
- 150 IR bezoeken

Trade

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

Daarnaast zullen we net als in 2023 en 2024 kijken of we één handelsmissie in gezamenlijkheid met en deels voor de EBU kunnen uitvoeren.

BASISAAK INTELLIGENCE



Context en terugblik op 2024

Het meest opvallend in 2024 was de succesvolle start van de landelijke datasamenwerking onder ROM Nederland. Deze samenwerking legt de basis voor verdere ontwikkeling in de komende jaren. Het doel is om te investeren in een gezonde data-infrastructuur die ons helpt betere inzichten te verkrijgen en zo gericht te kunnen sturen op het investeringsklimaat in Nederland. De gezamenlijke inspanningen stellen ons in staat om strategischer inzichten te krijgen en effectief te reageren op economische kansen vanuit onze landelijke stakeholders.

In 2024 startten we met de eerste pilots rond artificiële intelligentie. Deze pilots hadden als doel te onderzoeken hoe AI kan worden ingezet om werkprocessen te optimaliseren en efficiënter te laten verlopen. De eerste resultaten zijn veelbelovend en laten zien dat AI een positieve impact kan hebben op de productiviteit.

Ook op het gebied van datacultuur hebben we flink vooruitgang geboekt. Binnen de organisatie zien we dat het bewustzijn en de competenties rondom data toenemen, en dat resulteert in een betere kwaliteit van de gegevens in ons CRM-systeem. Dit leidt tot meer inzicht en een gezondere, actuele status van onze klantinformatie.

Een andere belangrijke mijlpaal in 2024 was de start van het leadmanagement-project. Dit project is gericht op het efficiënter beheren en opvolgen van leads vanuit een holistische benadering, waarbij we de ondernemer centraal stellen en over de verticale silo's van de ROM heen denken. Dit project heeft als doel om te zorgen voor een consistente en effectieve opvolging van relevante leads.



Alle initiatieven dragen bij aan het doel om de slimste ROM te zijn in Nederland en een 360 graden klantbeeld op te bouwen van alle innovatieve ondernemers in onze regio. Daarbinnen ontwikkelt ieder teamlid zich tot kennisspecialist binnen haar of zijn vakgebied. Dit geldt voor alle rollen binnen de organisatie, van evenementenorganisatie tot data-analyse, van marketing tot productie.

Speerpunten en activiteiten 2025

Voor 2025 ligt de nadruk op het verbeteren en optimaliseren van lopende projecten, met als hoofddoel een solide basis te leggen voor verdere groei. We blijven vernieuwen, maar grote nieuwe projecten starten we pas weer zodra de huidige trajecten volledig zijn ingebed in de organisatie. De belangrijkste doelen voor 2025 zijn:

1 **Uitbouwen en optimaliseren van de dashboards**

De regionale dashboards zijn essentieel om lokale overheden en andere stakeholders bij onze activiteiten te betrekken. In 2025 willen we deze dashboards verder ontwikkelen, de data echt van waarde te laten zijn voor lokale partners (participanten) en een intensievere samenwerking met hen centraal stellen. Hierbij is ook effectief stakeholdermanagement een aandachtspunt.

2 **Leadmanagement**

Het leadmanagementproject, dat in 2024 is gestart, wordt verder uitgerold. De focus voor Intelligence ligt op het identificeren van leads uit verschillende bronnen en het toewijzen van deze leads aan de juiste personen binnen de ROM. Hierbij is het belangrijk dat de lead follow-up goed wordt geborgd in ons CRM-systeem.

3 **Data-gedreven werken en AI-pilot**

In 2025 zetten we verder in op data-gedreven werken, met AI als belangrijk onderdeel van onze digitale transformatie. Het doel is om AI breed toe te passen in de organisatie om werkprocessen te verbeteren en de productiviteit te verhogen. Dit vergt investeringen in zowel technologie als vaardigheden. De pilot is inmiddels gestart met 20 collega's binnen de ROM.

4 **Sturingsinformatie halen uit data**

Nu de basis van onze data steeds beter op orde is, willen we in 2025 meer gebruik maken van deze data om nieuwe inzichten te genereren. Deze inzichten stellen het management in staat om beter zicht te krijgen op de prestaties van de organisatie en om gericht beslissingen te nemen.

5 **Samenwerking met ROM Nederland**

De samenwerking met ROM Nederland wordt verder versterkt. Ons gezamenlijke dataproject blijft van cruciaal belang om kennis te bundelen en om relevante thema's landelijk en op Europees niveau te agenderen. Dit stelt ons in staat om onze stakeholders effectiever te informeren en om ondernemers beter te ondersteunen.

6 **Marketingprofessionaliteit en partnerschappen**

Het lijkt erop dat de bovengenoemde onderwerpen puur datagedreven zijn. Maar ieder onderwerp heeft ook een marketingelement. De samenwerking in het team hierop gaat steeds beter. In 2025 willen we onze marketing verder professionaliseren, gericht op het versterken van onze netwerken. We evalueren onze grote partnerships en onderzoeken structurele samenwerkingen met regionale partners, zoals de Koninklijke Jaarbeurs. Daarnaast blijven we actief in de ecosystemen die we aan het bouwen zijn, maar ook met verschillende projecten, zoals EDIH, DigiC en EEN.

7 Vermerken van de ecosystemen

In 2025 willen we de drie prioritaire ecosystemen verder vermerken (meer bekendheid geven). Alle drie zijn ze immers direct gekoppeld aan de transities waarop de overheid zich de komende jaren zal richten. De diverse consortia die binnen de ecosystemen zijn gevormd, kunnen werkelijk aan de gewenste verandering bijdragen, en daarom zullen we vanuit marketing op onze manier zorgen voor meer zichtbaarheid.

KPI's Intelligence 2025

Op basis van bovenstaande doelen stellen we de volgende Key Performance Indicators (KPI's vast voor 2025:

1. **Uitbouw en optimalisatie van dashboarding:** Aantal regionale dashboards uitgebreid met 20%, vanuit project JAAF
2. **Lead management:** Toename van 20% in het aantal gegenereerde leads via nieuwe bronnen ten opzichte van 2024
3. **Data-gedreven werken en AI-pilot:** Ten minste 3 onderdelen van ons werkproces structureel efficiënter gemaakt met AI.
4. **Marketing en partnerschappen:** Verdere professionalisering PR op de belangrijkste mijlpalen voor de ecosystemen en de ROM.

FINANCE, ICT & FACILITIES



Context en terugblik

In het voorjaar van 2024 is door RvC en directie besloten om een nieuwe accountant te selecteren en te benoemen voor het boekjaar 2024. Directie en RvC vonden het gewenst om een accountantskantoor te zoeken dat beter past bij de ontwikkeling van ROM Utrecht Region van een kleine naar middelgrote organisatie (gemeten in fte's en balans-totaal) en bij de bijbehorende groei van de investeringsportefeuille. De benoeming is in augustus 2024 bekrachtigd door onze aandeelhouders.

In het afgelopen jaar is een fraaie stap gezet doordat de regionale aandeelhouders het eens zijn geworden met een uniforme wijze van indexering van onze exploitatiebijdragen. Zoals vorig jaar al benoemd in het jaarplan is het gewenst en noodzakelijk om de huidige afdeling (die bestaat uit drie financemedewerkers) te versterken met een controller. Deze controller zal zich met name moeten richten op het investeringsbedrijf (zoals waarderingen en rapportages).

Onze rapportages in PowerBI zijn verder uitgebouwd en een waardevolle aanvulling in de financiële aansturing van ROM Utrecht Region. Er is daarnaast samengewerkt met het team Investeren en Intelligence aan een geautomatiseerde oplossing voor een aantal processen van het investeringsbedrijf. Deze oplossing is gebaseerd op het al in gebruikte systeem Microsoft Dynamics.

Dit jaar is een IT cybersecurity awarenessprogramma van start gegaan voor al onze medewerkers. Dit is een programma van een externe partij en is verbonden aan de dit jaar afgesloten cybersecurityverzekering. Het programma zal de medewerkers helpen om ICT risico's in een vroeg stadium te herkennen. Het huisvestingscontract van de Euclideslaan 1 is verlengd vanaf 1 augustus 2025 voor een periode van vijf jaar. Er is een mogelijkheid om tussentijds (na drie jaar) het contract te beëindigen.

Speerpunten en activiteiten

De afdeling finance moet in 2025 op volle sterkte zijn en dat betekent dat de vacature voor controller zo snel als mogelijk moet zijn ingevuld. Het financieel systeem dat sinds 2022 gebruikt wordt (Exact Globe en Synergy) wordt in 2025 geanalyseerd om te beoordelen of het nog past bij de eisen en behoeften van de organisatie.

Een belangrijk doel voor 2025 is het inrichten van een formeel Know Your Customer (KYC) proces: met wie doet de ROM Utrecht Region zaken? Op deze wijze borgen we de compliance met relevante wet- en regelgeving. In zijn algemeenheid gaan we de compliance onderzoeken door een scan van geldende wet- en regelgeving. De ROM opereert immers in een speelveld met publieke stakeholders met een verhoogd risico op reputatieschade bij niet-naleving van wet- en regelgeving.

De cybersecurity blijft een belangrijk punt van aandacht. Hackers blijven zich doorontwikkelen en verzinnen steeds nieuwe methoden om computers en netwerken te infecteren. In 2025 staat er weer een volledige IT-audit op het programma waarin ons IT-proces wordt doorgelicht. Daarnaast zal een 'social' hacker het interne en externe netwerk testen om zwakheden te identificeren. De vorig jaar gestarte ontwikkeling van PowerBI-rapportages zal worden doorgezet. De verkregen inzichten zijn waardevol en vormen een goede aanvulling op de bestaande rapportages.

In het verlengde contract voor de huisvesting Euclideslaan is een optie opgenomen om extra ruimte te huren op de begane grond. Het streven is echter om deze optie niet uit te oefenen maar dat betekent wel dat er gezorgd moet worden dat onze medewerkers de aanwezigheid op kantoor meer verdelen over de werkweek. Vooral op de woensdag en vrijdag is het minder druk op kantoor. Het kantoor moet een fijne plek blijven om te werken en de faciliteiten (werkplekken, vergaderruimten, parkeergelegenheid) moeten op orde zijn.

KPI's Finance, ICT & Facilities 2025

Voor het jaar 2025 zijn deze KPI's bepaald voor de afdeling Finance, ICT en Operations:

- Finance afdeling op sterkte
- Inrichten KYC proces
- Opleveren compliance scan
- Volledige IT audit



HR – MENS EN ORGANISATIE



Terugblik op 2024

In 2024 zijn we verder ontwikkeld van een start-up richting scale-up. Met een zeer positieve Great Place To Work waardering van eind 2023, lag het afgelopen jaar de focus op:

- Talent: Aantrekken en behouden van toptalent.
- Ontwikkeling: Investeren in de groei en ontwikkeling van onze medewerkers
- Cultuur: Creëren van onze positieve, ondernemende (leef) en inclusieve werkomgeving met bevoegen talent.

In de groeisprint van start-up naar scale-up, vraagt de basis op orde continu aandacht. Met het inrichten van passende HR-processen, systemen en beleid om aan de veranderende eisen, wetgeving en wensen te voldoen. **Om toptalent aan te trekken en te behouden, is de positionering als een aantrekkelijke werkgever met een pakkende arbeidsmarktcommunicatiestrategie van belang.** De bedrijfscultuur is verder ontwikkeld richting een inclusieve omgeving waar iedereen zich thuis voelt met een verhouding tussen mannen en vrouwen van 46% naar 54% en focus op complementaire teams.

Voor onze positie als goede werkgever is de bedrijfscultuur cruciaal. Hier staan nu vier kernwaarden centraal die onze organisatie kenmerken en die we dagelijks in de praktijk brengen: leef, positiviteit, vertrouwen en betekenisvol.

Om de medewerkers continu te laten groeien en ontwikkelen, is talentmanagement ingebed. En een interactieve leer- en ontwikkelomgeving ontwikkeld voor onze kernwerkprocessen. Als laatste zijn we trots zijn we op de succesvolle afronding van ons eerste landelijke jong talentprogramma en onze leiderschapontwikkeling naar meer mensgericht leiderschap.

Speerpunten en activiteiten

In 2025 willen ons verder ontwikkelen naar **een meer wendbare en resultaatgerichte organisatie op de agenda.** Dit bereiken we door het aantrekken van nieuw talent, het (door)ontwikkelen van talent en het creëren van een cultuur die gericht is op samenwerking, ontwikkeling en prestatie.

De groei zal getemperd worden en er zal van de organisatie een efficiëntie slag en productiviteitsverhoging worden gevraagd om met beperkte hoeveelheid aan mensen en middelen aan de groeiende vraag te kunnen blijven voldoen. Dit gaan wij realiseren middels onze focus op:

- Talentmanagement: Investeren in het aantrekken van het juiste talent, de ontwikkeling en behoud van ons talent.
- Organisatieontwikkeling: De inbedding van nieuwe taken en rollen (zoals Venture Development, beheer). Naast de bevordering van efficiënter- en projectmatig werken.
- Organisatiecultuur: De doorontwikkeling van HR-processen, beleid en systemen in lijn met onze cultuur en wet- en regelgeving (start-up naar scale-up).

Prioriteiten 2025

Innovatie en groei:

- Inrichten van 'Venture Development' als nieuw product in onze organisatie
- Inrichten van een beheerrol voor investeringen om de groei te stimuleren.
- Aflopend pensioen contract

Talentontwikkeling:

- Werven van nieuw talent
- Ontwikkelen van bestaande medewerkers door middel van jobcrafting, reskilling en upskilling.
- Door ontwikkelen van onze leiderschapscompetenties en een cultuur van mensgericht leiderschap.

Verandering van werkwijze:

- Intensiveren van de samenwerking binnen teams en projectmatig/themagericht werken en het creëren van complementaire (ecosysteem) teams.
- Implementeren van projectmatig werken.
- Sturen op zowel resultaten als gedrag.

Efficiëntie en productiviteit:

- AI als middel incorporeren in het werk
- Verhoging van de medewerkerstevredenheid.
- Succesvolle afronding van leiderschapsprogramma's.

KPI's HR – Mens en Organisatie 2025

In 2025 gaan we voor het creëren van een organisatie die klaar is voor de toekomst. Door te investeren in mensen, processen en technologie gaan we onze positie versterken en onze doelstellingen realiseren met elkaar.

Voor 2025 gaan wij aan de slag met de volgende KPI's:

- Medewerksverloop: medewerkers dat de organisatie ongewenst verlaat 5%
- Medewerkerstevredenheid: Great Place to Work certificering
- Doorlooptijd voor nieuwe vacatures: Gemiddelde tijd om een vacature te vervullen zes weken

BIJLAGE B

Lijst van additionele projecten

De ROM voert een lange lijst aan projecten en aanvullende taken uit waarvoor de ROM additionele middelen ontvangt. De daarvoor verkregen middelen zijn meegenomen in onze begroting. Maar de ROM levert daarvoor ook additionele prestaties die van waarde zijn voor de regio. Die prestaties staan niet altijd genoemd bij onze resultaten. Onderstaand geven we een (niet compleet) overzicht van deze belangrijkste prestaties:

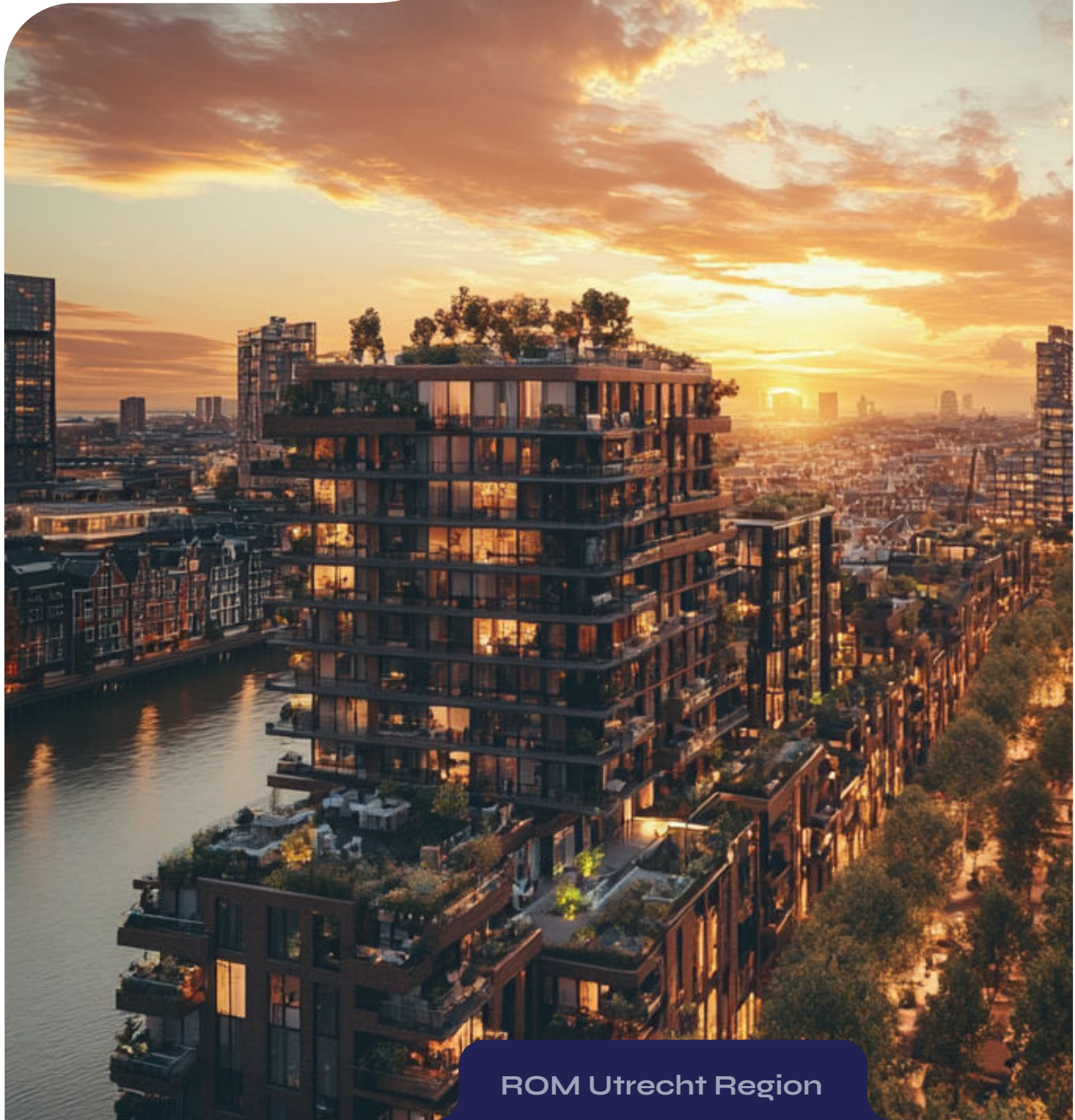
Projectnaam	Belangrijke Project KPI's
<i>EDIH</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal mkb-ers geholpen met digitalisering • Total investeringsbedrag door mkb-ers
<i>EEN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal gematchte bedrijven met een agreement • Aantal matchmaking sessies georganiseerd
<i>DVVE BV</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 27 miljoen investeringsvolume
<i>DIGIC</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 20 innovatie projecten
<i>Toeleiding kapitaal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 175 ondersteunde ondernemingen
<i>Data Infrastructuur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realisatie landelijke data infrastructuur 9 ROM's • Realisatie landelijke dashboards ROM Nederland • Realisatie regio dashboard participanten
<i>Nationale Technologie strategie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale uitvoeringsagenda
<i>Circulaire Economie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bouw van de innovatie-community • Realisatie innovatieprojecten
<i>AI Hub Midden Nederland</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbouw van de AI Community • Toeleiding tot AI subsidies
<i>Start-up Utrecht Region</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Organiseren Crossroads • Uitbrengen start-up monitor • Uitvoeren activiteitenplan 2023-2026
<i>NGF Accelerator programma</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering Accelerator programma
<i>NGF ARV</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Programma voor renovatie met 3 innovatieprojecten
<i>Slimme Energie Systemen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 5 activiteiten met 18 onderdelen
<i>Smart Energy Hubs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 20 innovatie projecten
<i>Crowdfundingmatch</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Investerings matchen met CFM
<i>Trade Relation Programma (TRP)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Activiteitenplan uitvoeren binnen de termijn
<i>Datakluis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Web3: complete privacy controle bij de gebruiker

BIJLAGE C

Lijst van afkortingen

Lijst van afkortingen

AI	Artificial Intelligence
COL	Corona OverbruggingsLening
EBU	Economic Board Utrecht
EDIH	European Digital Innovation Hubs
EFRO	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
EEN	European Enterprise Network
ESG	Environmental, Social, and Governance
HULPOC	Healthy Urban Living Proof of Concept (of: POC-fonds)
ICAT	Innovative Center of Advanced Therapies
IiH	Invest in Holland
IPO	InterProvinciaal Overleg
IR	Investor Relations
KYC	Know Your Customer
LDI	Landelijke Data-Infrastructuur
LSH	Life Sciences & Health
MIT	Mkb Innovatiestimulering Regio en Topsectoren
NBSO	Netherlands Business Support Office
NDS	New Digital Society
NGF	Nationaal Groeifonds
NPS	Net Promoter Score
NTS	Nationale Technologie Strategie
OGD	Object Gebonden Verduurzamingsdiensten
OMU	Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht
PCP	Participatiefonds
POC-fonds	Proof of Concept Fonds (of: HULPOC)
PPS	Publiek-Private Samenwerking
RSRU BV	Regionale Samenwerkingsmaatschappij Regio Utrecht
RUA	Regionale Uitvoeringsagenda
SIF	Start-up Innovatiefonds
SUR	Start-up Utrecht Region
TINL	Trade & Innovate NL
UTA	Utrecht Talent Alliantie
VFF	Vroege Fase Financiering
VIFO	Veiligheid Investerings en Fusies Overheid



ROM Utrecht Region

Kom langs

Euclideslaan 1
3584 BL Utrecht

Stuur ons een bericht

info@romutrechtregion.nl

Bel ons

+31 (0)85 022 13 44

Volg ons op de socials



@romutrechtregion

www.romutrechtregion.nl