

Jaarverslag 2024

ROM Utrecht Region

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Zo werkt ROM Utrecht Region voor de regio	5
Ondernemingsstructuur en personele bezetting	7
Onze resultaten	8
Zo creëren we waarde op lange termijn	22
Financiële Realisatie 2024	24
Governance	26
Risico's en Onzekerheden	27
Vooruitblik 2025	30
Verslag van de Raad van Commissarissen 2024	32
Verslag Ondernemingsraad 2024	35
Bijlage I: Financiële kengetallen	37
Bijlage II: Personalía directeur en leden van de raad van commissarissen	39

Voorwoord

ROM Utrecht Region heeft in 2024 aanzienlijke vooruitgang geboekt in haar rol als aanjager van innovatie, investeringen en internationalisering in de regio Utrecht. Dit jaarverslag biedt een overzicht van de belangrijkste resultaten in 2024, strategische keuzes, financiële positie, risicobeheer en de verwachtingen voor 2025.

Als regionale ontwikkelingsmaatschappij is ROM Utrecht Region toegewijd aan het stimuleren het versterken van het verdienvermogen van de regio, het opschalen van nieuwe technologie en het realiseren van de maatschappelijke transitie. Door middel van strategische investeringen, internationale samenwerkingen en actieve ondersteuning van startups en scale-ups draagt ROM Utrecht Region bij aan een veerkrachtige en toekomstgerichte economie. Het rapport van Birch uit mei 2024 liet zien dat de ROM Utrecht Region in de jaren 2021-2023 maar liefst €1,1 miljard aan waarde heeft toegevoegd aan de regio. Dit is meer dan €700 per inwoner. Deze inspanningen continueren en versterken we.

In 2025 blijven we als ROM Utrecht Region investeren in kansrijke bedrijven, versterken onze ecosystemen en richten ons op de volgende groeifase van startups en scale-ups. Met aandacht voor nieuwe speerpunten op strategische autonomie en defensie, verdere professionalisering van onze organisatie en een stevigere inzet op AI en digitalisering, bouwen we aan een toekomstgericht ondernemingsklimaat. Samen met onze partners en overheden blijven we ons inzetten om de regio aantrekkelijk te houden voor innovatieve bedrijven die impact willen maken.



Arjan van den Born

Directeur ROM Utrecht Region

19 juni 2025



Samenvatting

Innoveren

ROM Utrecht Region heeft in 2024 substantiële vooruitgang geboekt in het versterken van de drie ecosystemen.

Dit werd gerealiseerd door:

- Het organiseren van 88 events waarbij bijna 4.000 ondernemers kwamen.
- De oprichting van verschillende nieuwe publiek-private samenwerkingen.
- Het aanjagen van innovatie-investeringen voor de regio, met name voor Research & Development.
- Ondersteuning van startups en scale-ups met kennis, netwerk en kapitaal.

Investeren

De ROM heeft haar investeringsactiviteiten uitgebreid en in 2024 de volgende resultaten geboekt:

- Meer dan 16 investeringen in innovatieve bedrijven waardoor onze portfolio ultimo 2024 bijna 35 bedrijven heeft.
- Het aantrekken van co-investeerders en institutionele fondsen om de impact van investeringen te vergroten.
- Steeds actievere begeleiding van bedrijven met venture development-programma's.

Internationaliseren

- De ROM heeft 18 buitenlandse bedrijven begeleid naar vestiging in de regio.
- Met 168 buitenlandse bedrijven gesproken om ze te behouden voor de regio.
- Dit resulteerde in een totale investering van meer dan €50 miljoen en 250 nieuwe banen.
- 19 handelsmissies georganiseerd met 174 deelnemers
- Deelname aan internationale beurzen zoals Slush, VivaTech en CES heeft de Utrechtse regio sterker op de kaart gezet.

Intelligence

- Hoge klanttevredenheid voor al onze diensten met NPS-scores boven de 50 (dit komt overeen met een klanttevredenheidsscore van 8,5 tot 9,2).
- Groei van onze LinkedIn aanwezigheid tot meer dan 6.000 volgers.
- Implementatie van AI-tools voor efficiënter procesbeheer en marktanalyse.

Organisatieontwikkeling en talentontwikkeling

- Voor de derde maal op rij uitgeroepen tot *Great Place to Work*.
- Er is extra aandacht besteed aan strategische personeelsplanning en blijvende kostenbeheersing.

Zo werkt ROM Utrecht Region voor de regio

Missie

De missie van ROM Utrecht Region is om innovatie en economische ontwikkeling te bevorderen door bedrijven te ondersteunen met financiering, netwerkontwikkeling en internationalisering. ROM Utrecht Region fungeert als een brug tussen ondernemers, kennisinstellingen en investeerders, met als doel de transities in zorg, duurzaamheid en digitalisering te versnellen; naar een gezonde, groene en slimme samenleving.

Visie

De visie van ROM Utrecht Region is om de regio Utrecht te positioneren als een toonaangevend innovatie-ecosysteem binnen Nederland en Europa. Dit wordt gerealiseerd door het aantrekken van toptalent, het versterken van strategische samenwerkingen en het bouwen van sterke ecosystemen waarin innovatieve bedrijven optimaal kunnen groeien.

Strategische Prioriteiten 2023-2026

ROM Utrecht Region heeft haar strategie opgebouwd rondom vier pijlers:

- 1 Innoveren** – Door de ontwikkeling van innovatie-ecosystemen en communities en de initiatie en realisatie van innovatieprogramma's en groeiprogramma's wordt de regio Utrecht aantrekkelijker voor innovatieve bedrijven en onderzoekers.
- 2 Investeren** – ROM Utrecht Region richt zich op het verstrekken van risicodragend kapitaal aan startups en scale-ups en bouwt een robuuste investeringsportefeuille met een focus op maatschappelijke impact.
- 3 Internationaliseren** – Het aantrekken en behouden van buitenlandse innovatieve bedrijven en het ondersteunen van Utrechtse bedrijven bij internationale expansie.
- 4 Intelligence** – Door de inzet van AI, data-infrastructuren en digitale transitie werkt ROM Utrecht Region efficiënter en effectiever.

Marktvraag naar onze diensten

De vraag naar de dienstverlening van ROM Utrecht Region blijft onverminderd groot. In 2024 zagen wij een toename in het aantal aanvragen voor ondersteuning bij financiering, internationalisering en innovatie. Met name startups en bedrijven in de transitie naar een duurzame economie weten ons goed te vinden. Deze ontwikkeling onderstreept het blijvende belang van onze rol als aanjager van regionale economische ontwikkeling.

Afhankelijkheid van bepaalde diensten

ROM Utrecht Region streeft naar een evenwichtig dienstenportfolio. Hoewel een aanzienlijk deel van onze activiteiten zich richt op financiering en investeringsfondsen, bouwen wij tegelijkertijd verder aan onze adviserende en netwerk-versterkende rol. Hiermee beperken wij de afhankelijkheid van één specifiek dienstonderdeel.

Concurrerend vermogen

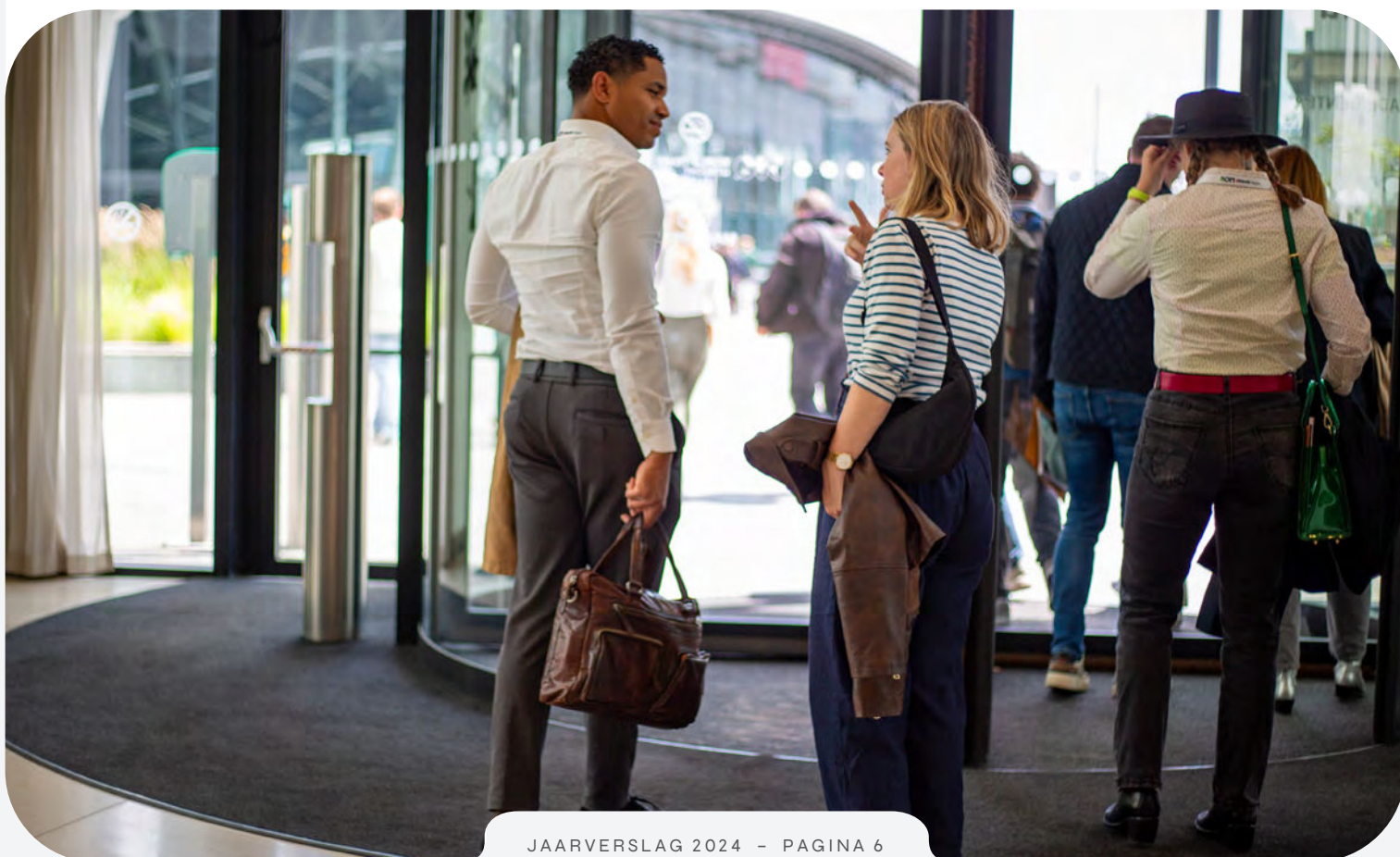
Als publieke partij opereren wij niet in directe concurrentie met commerciële marktpartijen, maar vullen wij juist een marktfaal aan. Onze kracht ligt in de combinatie van publiek-private samenwerking, diepgaande regionale kennis en ons vermogen om partijen te verbinden. Daarmee onderscheiden wij ons binnen het regionale economische ecosysteem.

Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen

ROM Utrecht Region volgt technologische en maatschappelijke trends nauwgezet. Thema's als digitalisering, energietransitie, circulaire economie en arbeidsmarktkrapte beïnvloeden de vraag van ondernemers en onze strategische keuzes. Wij passen onze dienstverlening hierop aan, onder meer via thematische programma's en partnerschappen.

Duurzaamheidsaspecten

Duurzaamheid is integraal onderdeel van onze missie. Wij stimuleren bedrijven actief om duurzaam te innoveren, onder andere via gerichte investeringen en advies. Binnen onze eigen organisatie hebben we stappen gezet, bijvoorbeeld door het aanbieden van deelfietsen.



Ondernemingsstructuur en personele bezetting

ROM Regio Utrecht B.V. heeft drie 100% dochterbedrijven: Participatiefonds ROM Regio Utrecht B.V., Startup Innovatie Fonds B.V. en Corona Overbruggingslening Regio Utrecht B.V..

Het aantal medewerkers in loondienst is gegroeid van 54,3 FTE ultimo 2023 naar 58,3 FTE ultimo 2024. De ROM streeft naar een evenwichtige verdeling van man/vrouw in zowel de Raad van Commissarissen, de investeringscommissie (IC) als het managementteam (MT). Per einde 2024 is de verdeling man/vrouw in de RvC 60%-40%, in de IC 33%-67% en in het MT 70%-30%. We hebben een DEI (Diversity Equity Inclusion) beleid.

ROM Utrecht Region kent een organisatiestructuur gebaseerd op een indeling naar de basistaken (Innoveren, Investeren, Internationaal) en overhead (Bestuurder, Human Resources, Finance & Operations, Marketing & Communicatie en Business Intelligence).

In de meerjarenstrategie 2023-2026 is gekozen voor drie ecosystemen; Life Sciences & Health (LSH), Earth Valley (EV) en New Digital Society (NDS). Dit zijn clusters van ondernemingen die bezig zijn met een gelijkwaardig innovatie- en groei-doel. Door deze ondernemers samen te brengen en te verbinden aan overheden en onderwijsinstellingen ontstaat echt een triple helix-organisatie die in staat is om barrières (o.a. gebrek aan kapitaal, gebrek aan talent, gebrek aan ruimte, wetgeving) weg te nemen zodat we de doelstellingen samen weten te realiseren. Voor de ROM zijn deze ecosystemen daarnaast van belang omdat zij daar haar diensten op kan richten en de betreffende ondernemers op de juiste manier kan helpen. Het verlaagt de leadkosten van de ROM. Op deze ecosystemen beschikt de ROM bovendien over unieke kennis met experts. We kennen de uitdagingen en de investeerders.

Financiële stabiliteit

De financiële situatie van de Rom wordt gekenmerkt door een groeiende omzet, en een toenemende afhankelijkheid van projectinkomsten. De organisatie is financieel robuust, maar kent kwetsbaarheden, bijvoorbeeld door het relatief kleine fondsvermogen. Gelukkig hebben we vanaf 1 januari 2025 met de regionale aandeelhouders en participanten een passend proces en éénduidige methodiek voor een uniforme inflatiecorrectie afgesproken. De kans dat daardoor de inkomsten en uitgaven niet gelijk opgaan is daarmee beperkt. Daarnaast lopen er gesprekken met de aandeelhouders en participanten om naar structurele langjarige financieringsconstructies te gaan waardoor er langjarige zekerheid kan worden gegeven aan de ROM, haar medewerkers en de ondernemers in onze regio.

Positieve aspecten zijn de sterke groei in opbrengsten van de ROM, bijvoorbeeld door (Europese) projecten binnen te halen. Om de kosten beheersbaar te houden in deze tijden van forse loon- en prijsstijgingen is bovendien geïnvesteerd in het verhogen van synergie en schaalvoordelen en in efficiënt personeelsmanagement. Daarbij is ook soms, in goed overleg, afscheid genomen van medewerkers.

Onze resultaten



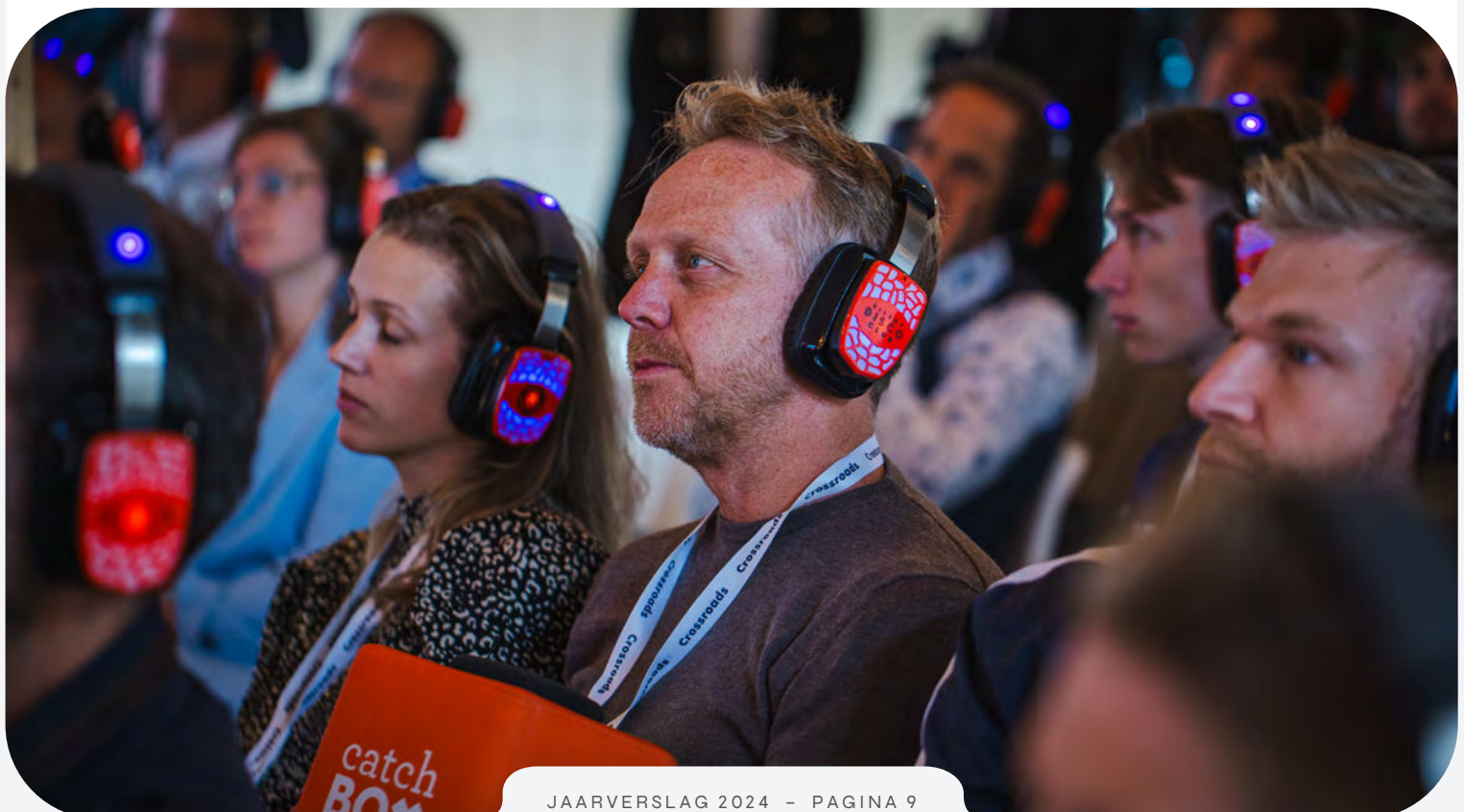


Team Innoveren heeft in 2024 met veel energie voortgebouwd aan het bestendigen van het netwerk rondom de drie ecosystemen in onze regio: Life Sciences & Health (LSH), Earth Valley en New Digital Society (NDS) en het verfijnen van de visie en agenda voor de drie ecosystemen. Onze ecosystemen zijn erop gericht om veelbelovende regionale start-ups, scale-ups en innovatieve mkb-bedrijven te ondersteunen en hen te laten groeien. Met deze consistente inzet, die in lijn is met het meerjarenplan, raken transitie in versnelling. De rol van de ondernemer in die transitie is het afgelopen jaar gegroeid.

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

- Herkenbare events op ieder ecosysteem;
- Concrete samenwerkingsprojecten met overheden en kennisinstellingen;
- Scherp inzicht in de belangrijkste thema's en stakeholders van elk ecosysteem;
- Ondernemers zijn geholpen met het sneller op de markt krijgen van hun innovatie.

Een deel van de gestelde jaardoelen voor 2024 is ruimschoots behaald, zoals de groei van de ecosystemen en het bouwen van publiek-private samenwerkingsverbanden. Op twee doelen is de KPI niet behaald. Het is niet gelukt om 25 miljoen aan innovatiefinanciering naar de regio te halen. Het stopzetten van het Nationaal Groeifonds is hier een belangrijke reden voor, evenals het niet slagen van de Regiodeal. Daarmee zijn de regelingen met grotere bedragen weggevallen. Er is een groot aantal bedrijven toegeleid naar financieringsinstrumenten, maar het doel van 100 is niet gehaald. Tot slot is er wel een plan voor venture development, maar is dit slechts beperkt in uitvoering, vanwege het ontbreken van capaciteit en financiering.



Life Sciences & Health

LSH heeft zich in 2024 gefocust op zes onderliggende thema's: Regeneratieve Geneeskunde, Oncologie, One Health, Digitalisering, Defensie Innovatiecluster 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 zeer gewaardeerde, Health en Life Sciences ontbijtsessies.

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 samenwerkingspartners de ambities als 'Utrecht, Heart of Health' kan verzilveren. Tot slot was de Dutch Health Week 2024 weer succesvol, het belangrijkste LSH-evenement van ROM Utrecht Region, met 55.000 bezoekers. Hier zijn meer dan 500 concrete contacten gelegd door ondernemers.

Earth Valley

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, het Earth Valley Zomercafé, dat we voor het eerst in die vorm hebben georganiseerd. We zijn ook steeds meer gaan doen in concrete projecten en activiteiten, waarbij we nauw samenwerken met partnerorganisaties. Het naar de regio halen van financiering heeft wat vertraging opgelopen door het wegvallen van de Groeifondsmiddelen en het niet deelnemen aan de Regiodeal. Er zijn desondanks bedragen toegekend, er staan nog subsidieaanvragen uit, maar dit is een aandachtspunt.

Enkele belangrijke initiatieven zijn:

- Uitbreiding van onze dienstverlening met het nieuwe programma 'Circulair Renoveren';
- Acceleratieprogramma 'Toekomstbestendig Bouwen';
- Projectplan E-hubs 2024-2025;
- Verkenning Digital Twin programma;
- Uitvoeringsprogramma klimaatadaptatie Provincie Utrecht;
- Roadmap slimme mobiliteit en roadmap slimme energiesystemen.

Met deze initiatieven bouwen we aan een toekomstbestendige, innovatieve regio en vergroten de impact van Earth Valley.

DigiC

In 2024 heeft DigiC (Digitalisering van de Circulaire Bouweconomie) flinke stappen gezet in innovatie en samenwerking. De community groeide, met aannemersbedrijf Van Dillen Bouwgroep als achtste captain. We organiseerden twee marktinnovatiedagen, brachten tien innovatieprojecten verder binnen de focusgebieden fabrieksmatig bouwen, slimme bouwlogistiek en digitalisering van materialen. Daarnaast publiceerden zij vier kennispapers. Daarnaast hebben we het DigiC-netwerk* laten groeien naar dertig betalende leden, met als doel veertig in 2025. We bieden hen kennisdeling, projecten, events en waardevolle matches. DigiC versnelt zo de digitalisering van de circulaire bouweconomie en vergroot de impact in de praktijk.

New Digital Society

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.

Startup Utrecht Region

Startup Utrecht Region (SUR) valt sinds 2022 als project onder de 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 en hét jaarevent Crossroads georganiseerd en de Startup Monitor gepubliceerd. Dit op basis van unieke data uit ons CRM. De samenwerking met de incubator Utrecht Inc is in 2024 versterkt wat 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.

RESULTATEN Innoveren

4

Nieuwe publiek-private
programma's in gang gezet.

Doel 2024: 3 ✓

83

Bedrijven toegeleid naar kansrijke
financieringsinstrumenten.

Doel 2024: 100

€ 8,7 mln.

Financiering voor innovatie
in de regio Utrecht.

Doel 2024: € 25 mln.

8,7

Kwalitatieve NPS-score
(klanttevredenheid gesprekken)

Doel 2024: 8 ✓



In 2024 heeft de ROM de opgaande trend van de afgelopen jaren weten vast te houden. Met in totaal zestien investeringen was het aantal investeringen precies conform ons streven. Ook het geïnvesteerd vermogen met 10 miljoen euro was conform de voorafgestelde target. Van de zestien investeringen waren er vier vervolginvesteringen in onze eigen deelnemingen en dus twaalf nieuwe bedrijven. Hierdoor is onze portefeuille gegroeid naar 35 actieve portfoliobedrijven. Deze bedrijven hebben wij ondersteund met zestig investeringsrondes. Daarmee blijven we in onze regio de meest actieve investeerder.

De ecosystemen zijn inmiddels volledig geïntegreerd in onze manier van zakendoen. Wel zien we net als vorig jaar nu nog de meeste investeringen binnen Future Health Ventures (Life Sciences & Health), gevolgd door Digital Ventures (New Digital Society) en als laatste Earth Ventures (Earth Valley).

Om de portfolio nog beter te kunnen adviseren en begeleiden is een pilot gestart met Venture Development. De lessons learned zullen worden verwerkt en de pilot zal verder worden uitgerold. Hierbij is het de bedoeling dat Venture Developers de portfoliobedrijven gericht gaan ondersteunen met groeivragen, waaronder ook coaching en mentoring.

Bij het Startup Innovatie Fonds (SIF) is een goede start gemaakt en wordt het geld conform het fondsplan geïnvesteerd (1,5 miljoen euro per jaar). Een investering is net niet in 2024 gevallen, waardoor het aantal investeringen net achterblijft. Maar qua volume is dat juist plezierig om te snelle uitputting van het fonds te voorkomen.

Investeringsmomenten worden gevierd



In 2024 is daarnaast de eerste investering gedaan in een investeringsfonds. Het voordeel hiervan is dat we extra geld naar de regio mobiliseren, omdat we afspraken maken over een minimale investering vanuit het fonds in de regio Utrecht. Daarnaast levert het ons specifieke expertise op over de sectoren en toegang tot hun netwerk. Doel voor 2024 was om het volledig beschikbare bedrag voor Fonds-in-Fonds investeringen uit te zetten. Dat bleek te ambitieus. De verwachting is dat het merendeel van de beschikbare middelen in 2025 uitgezet wordt.

De belangrijkste KPI voor Investeren is het uitgezet volume. Doel voor 2024 was 10 miljoen euro. Met 9,4 miljoen euro als eindresultaat zijn we daar nipt onder gebleven. Dat hangt met name samen met twee transacties die net in 2025 zijn gevallen.

Daarnaast is in 2024 een pilot gedraaid met ESG-rapportages. Voor de investeringen in het Participatiefonds loopt dit via het platform van onze deelneming 414. De bedrijven in een vroegere fase krijgen een vragenlijst. In 2025 is de bedoeling om deze vragenlijst ook te integreren binnen het platform van 414.

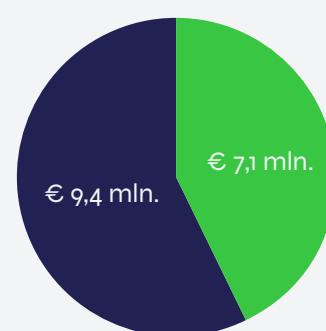
Tot slot is in 2024 een verkenning uitgevoerd met betrekking tot ons financieringsinstrumentarium. Om circulair investeren te promoten is aangehaakt bij de Kopgroep Circulair Financieren. In 2025 moet dit leiden tot een scorecard die sectorbreed ingezet kan worden. Voor mkb-bedrijven is de conclusie dat het ROM instrumentarium op dit moment niet voldoet aan de behoefte. De doelstelling is om via een mkb-fonds-in-fonds investering expertise op te bouwen en een partner aan ons te binden die mkb-bedrijven kan begeleiden.

RESULTATEN Investeren

2024

	VFF	SIF	PF	Totaal
Future Health Ventures	2	3	2	7
Earth Ventures	1	-	3	4
Digital Ventures	-	2	3	5
Totaal 2024	3	5	8	16

Doel 2024	3 ✓	6	6 ✓	15 ✓
-----------	-----	---	-----	------



■ ROM-investeringen
■ Co-investeringen
totaal € 16,5 mln.

ROM Utrecht Region investeert in:



Aurea Imaging is een Utrechts agritechbedrijf en heeft de zogenaamde 'TreeScout' ontwikkeld om precisietechnologie toe te passen in fruitboomgaarden. De TreeScout is een unieke en (financieel) gevalideerde technische oplossing om de productie te optimaliseren en tegelijkertijd de impact op het milieu te minimaliseren. Het fungeert als digitale teeltadviseur in de fruitteelt, die middels data en beslismodellen de optimale productie aan iedere individuele boom realiseert met minimale inputs. De gegenereerde precisiedata worden gebruikt om tot digitale taakkaarten te komen welke direct gekoppeld kunnen worden aan landbouwapparatuur zoals een wortelsnijder of spuitmachine. De teler kan hierdoor gerichte toepassingen uitvoeren op boomniveau. Dit resulteert in opbrengstverhogingen tot EUR 3.500 per hectare en besparingen op arbeid en landbouwchemicaliën van tot wel 90%.

Sluit aan op SDG's:



> EARTH VENTURES



Content Intelligence Agency

Content Intelligence Agency (CIA) is een bedrijf uit Hilversum dat AI-gebaseerde software ontwikkeld die content analyseert en waardevolle data onttrekt. Hun technologie helpt gevestigde mediabedrijven om AI effectief te benutten, waardoor ze meer inzicht krijgen in de performance van hun content en beter onderbouwde beslissingen kunnen nemen. Dit versterkt de creatieve slagkracht van productiehuisen waardoor ze hun content creatie proces kunnen optimaliseren. Verder werkt het bedrijf samen met de Hogeschool Utrecht en de Universiteit Utrecht. Op deze manier vormt CIA een brug tussen traditionele media en innovatie.

Sluit aan op SDG:



> DIGITAL VENTURES

Internationaliseren



Het jaar 2024 was een uitdagend jaar voor de internationale handel en investeringen, gekarakteriseerd door onzekerheden in de wereldeconomie, geopolitieke spanningen en verstoringen in mondiale toeleveringsketens. Ondanks deze moeilijke omstandigheden heeft Team Internationaal zich vastberaden ingezet om zowel de handelsbevordering als investeringsbevordering in onze regio te versterken.

We hebben nagenoeg al onze doelstellingen gerealiseerd. We hebben bedrijven geholpen bij hun expansie naar buitenlandse markten en innovatieve buitenlandse investeerders naar de regio begeleid. Deze resultaten onderstrepen de veerkracht en het internationale potentieel van de Utrechtse regio, zelfs in tijden van economische turbulentie. Een hoge gemiddelde NPS score betekent dat onze dienstverlening hoog gewaardeerd wordt door ondernemers.

Trade (outbound)

Collega's van 'Team Trade' voerden 103 zogenaamde 'Trade Relations gesprekken' met in buitenlandse expansie geïnteresseerde ondernemers uit de regio. In totaal namen in 2024 vertegenwoordigers van 174 bedrijven deel aan door ROM begeleide handelsmissies. Daarmee werd de doelstelling van 100 ruim behaald. Aan de achttien internationaal georiënteerde informatiebijeenkomsten namen vertegenwoordigers van 151 bedrijven deel. Ook daar versloegen we de doelstelling van 100 ruimschoots. We waren als team betrokken bij de organisatie en uitvoering van maar liefst negentien handelsmissies. Exporttrainingen werden gevolgd door ondernemers van vijftien verschillende bedrijven, vijf meer dan de doelstelling.

Project EEN (Enterprise Europe Network) heeft als doelstelling om bedrijven uit de provincie Utrecht te helpen met internationale ambities, zoals het vinden van zakenpartners, participeren aan handelsmissies, matchmaking events en adviezen/support bij het zetten van eerste stappen richting het buitenland.



EEN-adviseur in gesprek op de Duitsland-dag in Amersfoort

In 2024 zijn er in totaal 51 bedrijven vanuit EEN ondersteund bij een van bovenstaande acties. Deze 51 bedrijven hebben bijvoorbeeld meegedaan in een van de acht internationale matchmaking events, zoals een bedrijvendating sessies in het buitenland bij o.a Enlit, Medica en DMEA. Vanuit EEN is voor negen bedrijven een internationaal zoekprofiel opgesteld. Er zijn in totaal tien bedrijven via een Achievement* gekoppeld aan één of meer zakenpartners.

Invest (Inbound)

Team Internationaal heeft in 2024 gezamenlijk achttien bedrijven geholpen met het vestigen of uitbreiden in Utrecht Regio. Hierbij wordt naar verwachting een bedrag van 54,43 miljoen euro aan investeringen uitgelokt en worden 264 banen gecreëerd binnen drie jaar. Veruit de meeste projecten (acht) vielen binnen Life Sciences & Health, gevolgd door vier in Earth Valley en vier in New Digital Society. Twee projecten versterken het algemene vestigingsklimaat in de regio.

Collega's van Team Invest hebben in 2024 met 160 in de regio gevestigde buitenlandse bedrijven contact gehad. Dit heeft geresulteerd in 132 unieke investor relations (IR) bezoeken. Met vijftien bedrijven is meerdere keren contact geweest.

Naast de achttien bedrijven waar ROM Utrecht Region direct mee heeft gewerkt, hebben ook nog vier bedrijven hun weg naar de regio gevonden via onze partner NDL (Nederland Distributie Land). NDL werkt met buitenlandse bedrijven die logistieke vestigingen en diensten opzetten in Nederland. Dit brengt het totaal aantal landingen op 22. Drie minder dan onze doelstelling voor het jaar.

* Iets is binnen het EEN-programma een 'achievement' als het succes toe te schrijven is aan het netwerk.

UITGELICHT

Programma (trade)

Een erg mooi succes is bereikt bij portfoliobedrijf Cordys Analitics, dat een buitenlandse partner zocht voor het indienen van een EU-subsidieaanvraag. Cordys Analitics zorgt ervoor dat klinici en patiënten naadloze toegang hebben tot AI-diagnostiek voor het elektrocardiogram. Door onze EEN-adviseur is een passend bedrijf uit Spanje gevonden. Cordys en dit Spaanse bedrijf hebben een EU subsidie aanvraag ingediend én gehonoreerd gekregen. Cordys heeft hiermee € 400.000 EU subsidie verkregen voor de doorontwikkeling van haar medische innovatie.

Project (invest)

AtmosZero maakt industriële stoomproductie duurzamer met een innovatieve aanpak. Hun modulaire elektrische boilersysteem zet warmte uit de lucht om in stoom zonder CO₂-uitstoot, waardoor fabrieken hun processen kunnen verduurzamen. De keuze om zich te vestigen in de regio Utrecht was doelgericht. AtmosZero sluit naadloos aan op het regionale ecosysteem 'Earth Valley', waar bedrijven, kennisinstellingen en overheden samenwerken aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen zoals duurzaamheid, klimaatadaptatie en energietransitie. Het bedrijf is actief betrokken bij het regionale netwerk, bijvoorbeeld als onderdeel van het foundershipprogramma van de regionale incubator. Hierdoor speelt AtmosZero een zichtbare en actieve rol in de ontwikkeling van innovatieve en duurzame oplossingen. Met hun aanwezigheid versterkt AtmosZero niet alleen de innovatiekracht van het ecosysteem Earth Valley, maar draagt het ook bij aan de nationale doelstellingen op het gebied van duurzaamheid en circulaire economie.

RESULTATEN Internationaliseren

2024

Trade

103

Trade/EEN gesprekken.

Doel 2024: 100 ✓

19 en 174

Handelsmissies met
deelnemende bedrijven.

Doel 2024: 5 en 100 ✓

18 en 151

Informatiebijeenkomsten
met ondernemers.

Doel 2024: 8 en 100 ✓

Invest

18

Begeleide buitenlandse bedrijven of
instituten vestigen zich of breiden uit.

Doel 2024: 25

€ 54,5 mln.

Investeringsvolume

Doel 2024: € 25 mln. ✓

89%

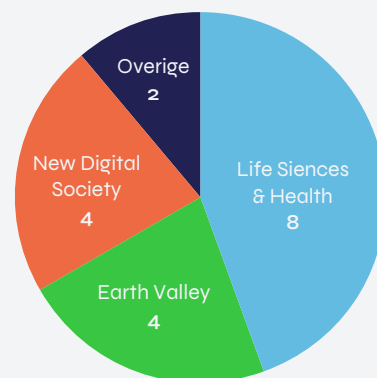
FDI projecten binnen
onze ecosystemen.

Doel 2024: 75% ✓

264

Arbeitsplaatsen binnen
3 jaar na vestiging.

Doel 2024: 500



Projecten binnen ecosystemen

Handelsmissie komt weer samen op Indigo in Utrecht





Team Intelligence heeft in 2024 ingezet op verbeteren van de online zichtbaarheid, de optimalisatie van de contactmomenten met ondernemers en de verdere professionalisering van onze data-infrastructuur.

We waren in 2024 betrokken bij de organisatie van liefst 87 events, van cafés tot ontbijtsessies en van handelsmissies tot grotere evenementen, vanzelfsprekend zoveel mogelijk in aansluiting op de prioritaire ecosystemen. Onze eerste State of Innovation, over de innovatie in de regio Utrecht speciaal georganiseerd voor onze publieke stakeholders, was een groot succes en komt in 2025 terug. Tijdens deze evenementen kwamen we in contact met bijna 4.000 deelnemers, een stijging van ruim 30% ten opzichte van 2023.

Nieuwe website en huisstijl

Een andere mijlpaal was de lancering van de nieuwe website, inclusief een nieuwe huisstijl. Professioneler, frisser, en veel beter te gebruiken. De website is ingericht op het sneller verbinden van ondernemers met de juiste persoon binnen de ROM. Hiertoe hebben we heldere lead-funnels gecreëerd die zorgen dat een verzoek direct bij de juiste persoon terecht komt. Daarnaast is de website sterker geworden met nieuwe ecosysteem pagina's en een betere zoek- en vindfunctie.

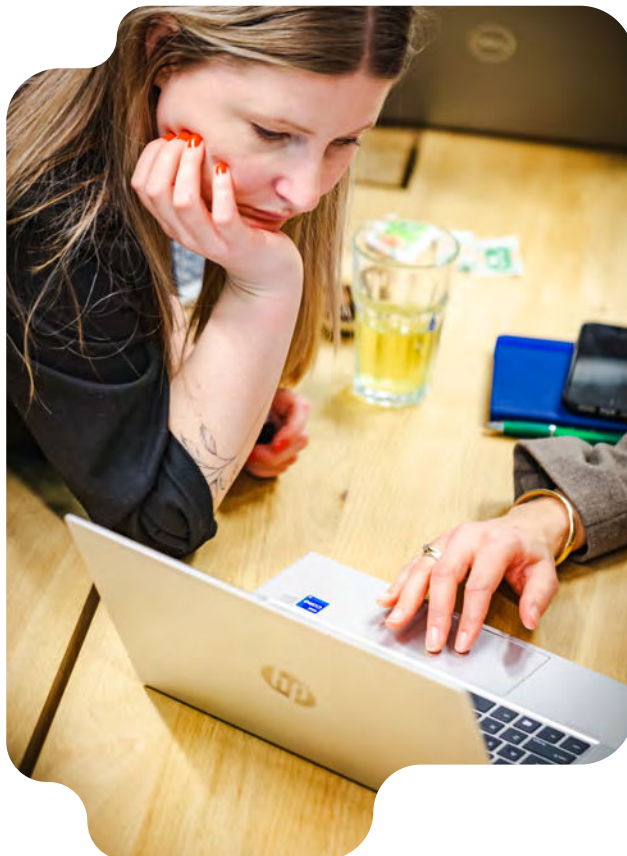
Op digitaal vlak mogen we ook trots zijn op de groei van ons sociale netwerk. De optelsom van onze zakelijke LinkedIn-pagina's verbindt de ROM inmiddels met ruim 8.350 relevante contacten. Dat is een indrukwekkende stijging van liefst 89% ten opzichte van een jaar eerder.

Leadgeneratie verbeterd

In 2024 hebben we voor het eerst een toegewijd leadteam opgezet. Dit team ontvangt alle leads die binnenkomen en kwalificeert ze, voor ze naar de relevante collega gaan. Op deze manier kunnen we alle leads uit verschillende richtingen direct op de juiste manier toewijzen en de relevantie bepalen.

Slimme digitale ROM

Team intelligence heeft ook op datavlak gezorgd voor betere inzichten en slimme manieren om ons werk te doen. Een mooi voorbeeld is het nieuwe portfolio managementsysteem. Hiermee zorgen we ervoor dat de groeiende hoeveelheid participaties op financieel vlak beter gemonitord kan worden. Een andere mooie mijlpaal is de lancering van het projectmanagement-



systeem voor innoveren. Hiermee houden we beter grip op de lopende projecten, de daaraan gerelateerde kosten en de acties die ondernomen moeten worden.

Als laatste hebben we 2024 gebruikt om met alle collega's kunstmatige intelligentie (AI) in te zetten voor ons werk. In een groot project van zes maanden hebben we vijftien ideeën geselecteerd die ons kunnen leren hoe AI ons helpt slimmer en efficiënter te werken. De eerste resultaten zijn veelbelovend en in Q1 van 2025 zullen we de eindresultaten van de testperiode gaan zien. Daarna gaan we over tot implementatie van verschillende projecten die echt kunnen beklijven. Zij worden standaard onderdeel van ons werk.

Vrouwelijk ondernemerschap

We hebben in 2024 een nulmeting gedaan naar het vrouwelijke ondernemerschap in onze regio. 18% van de ondernemingen in onze regio hebben een vrouwelijke co-founder. Dat is hoger dan het landelijk gemiddelde. Maar aan ons de taak om dat te verbeteren. Bijvoorbeeld door meer vrouwelijk VC (Venture Capital) aan te trekken, maar ook door onderzoek te doen naar redenen waarom vrouwen minder snel een onderneming starten dan mannen.

Daarnaast hebben we voor het eerst breed gemeten wat het percentage vrouwelijke sprekers was bij onze evenementen. We komen dit jaar op gemiddeld net onder de 34% uit. Dat is ruim minder dan ons uiteindelijke doel, 50%. De hoeveelheid vrouwelijke sprekers wisselt enorm per ecosysteem, maar helpt ons om daarop steeds beter te kunnen sturen.

RESULTATEN Intelligence

2024

4.980

Actieve contacten met ondernemers

Doel 2024: 4.000 ✓

6.000

Groei LinkedIn-community

Doel 2024: 5.500 ✓

7,6

Kwalitatieve NPS-score

(klanttevredenheid events)

Doel 2024: 8



Het jaar 2024 stond in het teken van verdere professionalisering, medewerkerstevredenheid en strategische personeelsontwikkeling. We hebben voortgebouwd op de successen van 2023 en nieuwe initiatieven geïmplementeerd om onze organisatiecultuur en werkprocessen te versterken.

Een hoogtepunt in 2024 was dat wij wederom het predicaat 'Great Place to Work' kregen. Dit medewerkersonderzoek laat zien dat wij een gezonde werkcultuur hebben. Dit is een belangrijke gemeenschappelijke prestatie, die mede komt doordat we hebben doorgevraagd naar aanleiding van eerdere onderzoeken en praktische verbeterpunten hebben geïmplementeerd. We zijn aan de slag gegaan met het versterken van onze community door het organiseren van interne events en benutten van onze complementariteit.

Talentontwikkeling en opleiding

De ontwikkeling van onze mensen en talentmanagement was een belangrijk speerpunt in 2024. Alle medewerkers hebben een persoonlijk ontwikkelplan opgesteld, waarmee ze ook hun persoonlijke ontwikkelbudget kunnen aanwenden. In 2024 stond de versterking van ons management naar mensgerichte en resultaatgerichte leiders met ons leiderschap ontwikkelprogramma hoog op de agenda. We hebben een ontwikkelmenukaart opgesteld, met concrete interventies. Daarnaast hebben we ook een ondersteunend leer- en ontwikkelproces opgeleverd, om onze medewerkers te helpen zich te ontwikkelen in de benodigde competenties.

Werving en selectie

Ook in 2024 hebben we weer nieuw talent aangenomen, met een focus op duurzame instroom en werkgevers-netwerk. Ons merk is inmiddels vertaald naar een creatief concept waarmee we de arbeidsmarkt opgaan in 2025. Tevens hebben we een gestroomlijnd werving- en selectieproces inclusief een digitale onboarding per team neergezet.

Medewerkerstevredenheid en duurzame inzetbaarheid

Onze algemene medewerkerstevredenheid is met twee procent gestegen tot 94 procent. De betrokkenheid van medewerkers is verhoogd door structurele gesprekken te voeren over duurzame inzetbaarheid en feedforward in te bedden. Naast de lancering van een (digitaal)



onboarding programma op ROM breed - en team niveau. We hebben vitaliteitsprogramma's uitgerold, waarbij de focus lag op fysieke, mentale, sociale en spirituele gezondheid.

Digitalisering en HR-technologie

HR-analytics is verder geïntegreerd zodat sturing vanuit ons HR-dashboard mogelijk is. We zijn aan de slag geweest met de bewustwording van de efficiëntie, effectiviteit en het plezier van datagedreven werken en inbedden van AI in ons dagdagelijkse werk. Naast de verdere professionalisering en inbedding van ons digital HR-Leer & Ontwikkelplatform met HR-beleid en HR-processen.

RESULTATEN Mens & Organisatie

2024

100%

Ranking als topwerkgever (Great Place to Work)

Doel 2024: 100% ✓

84%

Medewerkers met een persoonlijk ontwikkelplan

Doel 2024: 74% ✓

Zo creëren we waarde op lange termijn

Als investeerder voegen wij op verschillende manieren waarde toe bij de ondernemingen waarin wij participeren. Deels is dit voor de korte termijn, maar als ROM Utrecht Region hebben we een bredere blik die nadrukkelijk ook de focus legt op de impact die onze investeringen op de lange termijn maken voor onze regio.

Cash is King

Allereerst zijn wij verstrekker van geld waarmee de ondernemer het besproken business plan kan uitvoeren. In het proces om een investering te verkrijgen wordt een uitgebreid *due diligence* proces doorlopen waarbij eventuele ontwikkelpunten voor het bedrijf worden geïdentificeerd en besproken. Dit biedt de basis voor interventies en hulp die de ROM Utrecht Region het bedrijf kan bieden.

Netwerk

Voor veel ondernemers is de behoefte aan geld echter slechts het topje van de ijsberg en is er eigenlijk veel meer behoefte aan waardevolle introducties binnen het netwerk van de investeerder. Voor ROM Utrecht Region geldt dat wij toegang hebben tot een veelheid van private en publieke partijen. Zo bieden wij toegang tot de relevante ecosystemen (met grotere ondernemingen, publieke instellingen, onderwijsinstellingen en andere startups en scale-ups) en helpen wij bedrijven ook bij de stap om internationaal te gaan. Dat maakt ons uniek! Daarnaast investeren wij nooit alleen en kijken wij bij onze co-investeerder nadrukkelijk ook naar kennis van de specifieke markt en dus netwerk dat zij meebrengen.

Markt

Een belangrijk onderdeel is ook het aandragen van verkoopleads zodat het bedrijf diensten of producten kan verkopen. Via onze publieke aandeelhouders en stakeholders kunnen wij unieke marktintroducties verzorgen, maar daarnaast hebben we o.a. via de ecosystemen toegang tot een grote diversiteit van markten. Ook brengen we onze investeringen geregeld bij elkaar zodat zij samen kennis en leads kunnen uitwisselen.

Strategie

Naast de dagelijkse of wekelijkse contacten met onze investeringen kijken we als investeerder ook nadrukkelijk mee met de strategie van de onderneming. Dat doen we zowel op de meerjarenstrategie als jaarlijks via het budget.

Dit geeft ons ook aanknopingspunten voor gesprekken over de toegevoegde waarde van ROM Utrecht Region bij de onderneming: welke interventies kunnen we bij helpen, wanneer haken wij, wie uit ons netwerk aan? Soms betekent dit ook dat we samen met management en andere investeerders op zoek gaan naar nieuwe *C-level employees* en soms zelfs een nieuwe CEO. Maar, ook proberen wij onze deelnemingen vroegtijdig de juiste exposure te geven bij vervolginvesteerders, zodat het ophalen van de volgende ronde (iets) makkelijker wordt.

Venture Development

Deze structurele aanpak om ondernemingen te helpen om sneller te schalen noemen we Venture Development en behelst zowel eenmalige interventies, als programma's, zoals het Investment Ready programma, en de inzet van mentoren en experts. Dit alles onder regie van de investeringsmanager en uitvoering van de Venture Developer, maar met nadrukkelijke inzet van het netwerk van alle collega's binnen ROM Utrecht Region.

Samenvattend

Nadat we een investering hebben gedaan begint het echte werk pas. De onderneming heeft een doel dat we mede mogelijk proberen te maken met onze financiële ondersteuning. Maar, om dit te bereiken is er vaak veel meer ondersteuning nodig, zoals netwerk, markttoegang en (tijdelijke) expertise. Dat bieden we via Venture Development en het dagelijks beheer van de investeringen. Met als doel dat meer ondernemingen, sneller kunnen schalen.



Financiële Realisatie 2024

Winst- en verliesrekening

ROM Utrecht Region heeft in haar geconsolideerde jaarrekening over 2024 een totaal aan opbrengsten gegenereerd van bijna € 9 miljoen. Daarvan kwam ruim € 5,7 miljoen van onze participanten voor het uitvoeren van de kerntaken van de ROM. De loonkosten zijn in de jaarrekening € 5,3 miljoen, de sociale lasten & pensioenkosten ongeveer € 1,5 miljoen en beide zijn daarmee gestegen in vergelijking met 2023. De ROM is gegroeid in aantal medewerkers van 54,3 FTE ultimo 2023 naar 58,3 FTE einde 2024. Deze groei zit vooral in medewerkers die aan projecten werken. ROM Utrecht Region volgt de CAO Rijk en is in 2024 geconfronteerd met een stevige cao-stijging (9,6% gemiddeld). De overige bedrijfskosten bedragen ongeveer € 3,4 miljoen en bestaan voornamelijk uit overige personeelskosten, marketing- & communicatiekosten, huisvestingskosten, kantoorkosten en adviesdiensten.

Bij deze cijfers is het belangrijk om op te merken dat we, net als de andere ROM's, een onderscheid maken tussen het participatiebedrijf (kerntaak: investeringen) en het ontwikkelbedrijf (kerntaken innoveren en internationaliseren). Voor het ontwikkelbedrijf geldt dat we elk jaar streven naar een nulresultaat. Voor het participatiebedrijf streven we naar revolverende fondsen. Een revolverend fonds is een investeringsfonds waarbij opbrengsten uit eerdere investeringen – zoals terugbetalingen of exits – opnieuw worden ingezet voor nieuwe investeringen. In plaats van het geld slechts één keer uit te geven, blijft het 'rondraaien' binnen het fonds, wat de impact over tijd vergroot. In de praktijk betekent dit vaak dat minimaal de inflatie moet worden goedgemaakt. Het is daarbij goed om aan te tekenen dat bij het participatiebedrijf de kosten voor de baten uitgaan. Eerst worden kosten gemaakt voor de acquisitie, vervolgens is er een significante beheersinspanning om de portefeuillebedrijven te laten groeien. Bovendien zal een deel van de portefeuille het niet redden waardoor er afboekingen aan de orde zijn.

Ervaringscijfers laten grofweg zien dat voor elke 10 investeringen er 4-5 failliet zullen gaan, 3-4 investeringen het redelijk zullen doen en 1-2 investeringen moeten zorgen voor het overall positieve rendement. Ook laat de ervaring zien dat het gemiddeld 7 jaar duurt voor de eerste exits plaatsvinden en een jaar of 12 voor er echt sprake is van een revolverende portfolio waarbij de middelen vanuit de succesvolle exits voldoende middelen genereren voor het doen van de nieuwe investeringen. De daadwerkelijke positieve resultaten van het fonds verwachten we daarom pas te zien met de eerste grote exits vanaf 2028. Op basis van de resultaten elders en de goede ontwikkelingen van de portefeuille tot nu toe verwachten wij een positieve ontwikkeling van het participatiebedrijf.

Resultaten 2024			
€ (X €1.000)	Ontwikkelbedrijf	Participatiebedrijf	Totaal
ROM Utrecht Region	-/-183	-/- 1.639	-/- 1.822
RSRU	-/- 17	+/- 84	+/- 67
Totaal	-/- 200	-/-1.555	-/- 1.755

Het ontwikkelbedrijf van de ROM, met haar kerntaken internationaliseren en innoveren, heeft een klein verlies geleden van € 0,2 miljoen en het participatiebedrijf een negatief resultaat van ongeveer € 1,6 miljoen (zie bovenstaande tabel). Dit leidt geconsolideerd tot een resultaat voor de ROM van ongeveer € 1,8 miljoen negatief. Het ontwikkelbedrijf is in 2024 uitgekomen op een relatief klein negatief resultaat ondanks de forse loon- en prijsstijgingen gedurende het jaar.

Balans

Het geconsolideerde balanstotaal is gestegen van € 59 miljoen naar ongeveer € 61 miljoen. De solvabiliteit (groepsvermogen als percentage van de totale activa) bedraagt ultimo 2024 ongeveer 78% (vorig jaar: 83%). De liquide middelen zijn gestegen van € 15,6 miljoen naar € 27,7 miljoen voornamelijk door de aflossing van obligaties. De liquiditeitspositie van ROM Utrecht Region is solide, mede dankzij een gezonde balans tussen uitgaande en binnenkomende middelen. Strikte kostenbeheersing blijft noodzakelijk, aangezien onze inkomsten grotendeels vastliggen.

Met het oog op de continuïteit van het investeringsfonds voorzien wij echter in 2026 een aanvullende financieringsbehoefte. Wij zijn tijdig gestart met de voorbereiding op de kapitaalversterking, zodat wij ook in de komende jaren kunnen blijven voorzien in de financieringsbehoefte van innovatieve en groei-gerichte ondernemingen in de regio.

In het kader van rentespreiding zijn we in 2023 gestart met het beleggen van tijdelijk overtollige liquide middelen in staatsobligaties (met minimaal een single A-rating). Hiervoor is een treasury statuut vastgesteld door onze aandeelhouders. De uitvoering, advisering en het beheer is ondergebracht bij een investment office van een Nederlandse grootbank.



*Ondernemer luistert aandachtig
tijdens Crossroads 2024*

Governance

De governance van de ROM is gestructureerd rondom een duidelijke scheiding tussen de aandeelhouders, de Raad van Commissarissen (RvC) en het bestuur. De organisatie opereert op afstand van de overheden om onafhankelijk en slagvaardig te kunnen handelen, zoals nodig is bij investeringsbeslissingen en marktoperaties.

De aandeelhouders (overheden en kennisinstellingen) zijn verantwoordelijk voor strategische kaders, benoemingen en financiële goedkeuringen, maar zijn niet betrokken bij de operationele aansturing. De RvC houdt toezicht en adviseert het bestuur, terwijl de bestuurder verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding en uitvoering van de strategie. Naast verantwoording aan RvC en aandeelhouders legt de bestuurder ook verantwoording af aan de participanten van de ROM; dit zijn alle betalende subsidiegevers zoals de kleinere gemeenten.

De ROM wordt verder gekenmerkt door:

- **Goed stakeholdermanagement;** de ROM heeft een breed netwerk en weet succesvol aanvullende financiering binnen te halen bij zowel nationale als -in toenemende mate- Europese organisaties.
- **Duidelijke KPI-sturing;** De organisatie heeft een goed gedefinieerde OGSM-sturing en dashboards, waarbij prestaties en financiering per team inzichtelijk zijn.
- **Efficiënte kostenbeheersing;** de organisatie vaart scherp aan de wind en houdt de kosten continue tegen het licht om te kijken of er efficiënter gewerkt kan worden.

Belang van Integriteit en Goed Bestuur

Integriteit en transparantie vormen de kernwaarden van ROM Utrecht Region. Binnen de organisatie worden strikte richtlijnen gehanteerd voor ethisch zakendoen en verantwoord investeren. De gedragscode is gebaseerd op de principes van de Nederlandse Vereniging van Participatiemaatschappijen (NVP) en Invest Europe en omvat ethisch handelen, verantwoord investeren, bescherming van vertrouwelijke informatie en voorkomen van belangenconflicten.

Risico's en Onzekerheden

Het managen van risico's is een integraal en belangrijk onderdeel van de werkzaamheden van ROM Utrecht Region. Veel van de ondernemingen die wij financieren zijn startups en scale-ups: jonge, innovatieve bedrijven die werken aan maatschappelijke uitdagingen. Het investeringsvak is dan ook niet zonder risico's. Bij jonge innovatieve en maatschappelijke bedrijven zijn zowel de technologie als de onderneming nog in ontwikkeling. En is er ook nog sprake van onduidelijke wetten en regelgeving. Als ROM zijn wij bereid een risicoprofiel te accepteren dat marktpartijen, zoals banken of andere investeerders, niet accepteren. In het participatiebedrijf staat de revolverendheid van het fonds op lange termijn centraal.

Maar een ROM heeft niet alleen te maken met investeringsrisico's. Er zijn andere risico's die soms met ons participatiebedrijf te maken hebben en soms met ons ontwikkelbedrijf. Om deze risico's te managen hebben we de laatste jaren fors in risicobeheersing geïnvesteerd. We hebben een uitgebreid instrumentarium ontwikkeld waarbij we verschillende instrumenten met mitigerende maatregelen inzetten voor verschillende soorten risico's. Zo laten we elk jaar onze interne en externe IT-omgeving testen en hebben we om het jaar een volledige IT audit. Daarbij horen ook maatregelen als een cybersecurity-verzekering en maandelijkse awareness-trainingen voor de medewerkers.

ROM Utrecht Region hanteert een robuust intern beheersingskader gericht op het minimaliseren van fraude- en corruptierisico's. Er hebben zich in 2024 geen incidenten voorgedaan op het gebied van fraude of ongewenste beïnvloeding. Een frauderisico-analyse wordt jaarlijks uitgevoerd. Eén van de belangrijkste constatering in 2024 was de noodzaak om een formeel 'Know Your Customer'-proces (KYC) te implementeren zodat we precies weten wie onze klanten zijn. We hebben in 2024 een KYC-tool aangeschaft dat in 2025 zal worden geïmplementeerd.

In 2024 is gestart met de implementatie van een nieuw informatiesysteem specifiek gericht op het beheren van investeringsdossiers. Dit systeem verbetert de transparantie, traceerbaarheid en rapportagemogelijkheden binnen het investeringsproces, en ondersteunt tevens de interne beheersing en compliance.



De beloning van bestuurder en medewerkers is conform de van toepassing zijnde publieke kaders en cao-afspraken. Er zijn geen variabele beloningscomponenten van toepassing. Beloningsbeleid en -praktijk zijn erop gericht om professionaliteit en maatschappelijke verantwoordelijkheid met elkaar in balans te brengen.

ROM Utrecht Region hecht grote waarde aan een integere en betrouwbare reputatie. Wij opereren transparant, werken samen met publieke en private partners en zijn aanspreekbaar op onze rol als publieke investeerder. In 2024 is onze reputatie onverminderd stabiel gebleven; er zijn geen externe signalen of incidenten geweest die afbreuk deden aan het vertrouwen in onze organisatie.

Ook monitort de ROM haar liquiditeitspositie zorgvuldig. Door actief kasstroombeheer en een evenwichtige planning van investeringsverplichtingen wordt het liquiditeitsrisico effectief beheerst. Renterisico's worden gespreid door de inzet van obligaties en banktegoeden. We volgen de renteontwikkelingen nauwgezet om onze financiële positie op langere termijn stabiel te houden.

Koers- en valutarisico's zijn voor ROM Utrecht niet van toepassing, aangezien alle activiteiten en verplichtingen in euro's plaatsvinden. Op basis van de huidige financiële situatie en meerjarenprognoses zijn er geen aanwijzingen voor risico's met betrekking tot de continuïteit van de rechtspersoon.

Er is een zekere mate van subjectiviteit bij de waardering van onze investeringen, met name omdat de ROM investeert in bedrijven in een vroege ontwikkelingsfase. Wij passen gestandaardiseerde methodieken en interne toetsingsprocedures toe om tot een zo zorgvuldig en onderbouwd mogelijke waardering te komen. Er zijn geen complexe toerekeningsproblemen of significante risico's in de financiële verslaggevingssystemen vastgesteld.

ROM Utrecht Region opereert binnen de kaders van de Europese en nationale staatssteunregels. Investerings- en andere financiële interventies worden getoetst op marktconformiteit en rechtmatigheid. Milieuwetgeving is niet direct van toepassing op de activiteiten van de ROM. Hoewel de ROM niet onder formeel financieel toezicht valt, hanteren wij strikte interne governance- en compliancekaders. Conform de governance leggen wij verantwoording af. De ROM voldoet aan de geldende fiscale wet- en regelgeving. Er zijn geen geschillen of onzekerheden met betrekking tot onze fiscale positie.

De ROM hanteert een prudent beleid ten aanzien van financiële risico's die voortvloeien uit investerings- en financieringsactiviteiten. Risico's worden beheerst door een zorgvuldige selectie en spreiding van investeringen, gecombineerd met periodieke herwaardering en



*Edtech ondernemer in gesprek tijdens
een missie in Londen*

monitoring van de portefeuille. Liquiditeits- en kasstroomrisico's worden actief gemanaged door middel van kasstroomprognoses, investeringsplanning en het aanhouden van voldoende buffers. Renterisico's worden gespreid door de inzet van obligaties, met aandacht voor looptijd en rentevoorzieningen. Het risicobeleid wordt periodiek geëvalueerd en afgestemd op de actuele marktomstandigheden en strategische doelstellingen van de organisatie.

De belangrijkste strategische risico's waarmee ROM Utrecht Region wordt geconfronteerd:

- 1 Externe financiering en bezuinigingen** – Afhankelijkheid van overheidsfinanciering of EU-projecten brengt risico's met zich mee.
- 2 Geopolitieke ontwikkelingen** – Handelsrestricties en internationale spanningen kunnen impact hebben op investeringen en exportmogelijkheden.
- 3 Concurrentiepositie van Utrecht Region** – De aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingslocatie wordt beïnvloed door hoge kosten en beperkte ruimte voor groei.
- 4 Technologische transitie** – De implementatie van AI en cybersecurity vereist continue monitoring en investeringen.

Het ontwikkelbedrijf haalt steeds meer projectinkomsten binnen via diverse bronnen. Niettemin blijven we afhankelijk van overheidsbijdragen. Eventuele bezuinigingen bij aandeelhouders op de ROM (o.a. het ravijnjaar bij gemeenten) kunnen verantwoordelijk zijn voor teruglopende inkomsten. Dit -in combinatie met hogere lonen en prijzen- vraagt om een sterke focus op kostenbeheersing en het ontwikkelen van de competentie om aanvullende (Europese) inkomsten te genereren. Hoewel het genoemde risico reëel is zien we ook dat onze aandeelhouders en participanten in toenemende mate de waarde van de ROM zien waardoor de kans op forse bezuinigingen beperkt is.



Ondernemer spreekt talloze potentiële klanten op het Nederlands paviljoen

Vooruitblik 2025

In 2025 staat ROM Utrecht Region voor aanzienlijke uitdagingen, maar er zijn ook mooie kansen. De organisatie blijft zich richten op het versterken van innovatieve ecosystemen en investeringen in kansrijke bedrijven die potentieel impact kunnen maken.

De prioriteiten voor 2025 zijn

- 1 Innoveren:** inzetten op verdere verdieping van onze innovatie-ecosystemen. Met elk van onze ecosystemen, Life Sciences & Health, Earth Valley, New Digital Society willen we een volgende stap zetten in de ontwikkelings-curve van deze ecosystemen. Voor ons startup ecosysteem Startup Utrecht Region zullen we ons blijven focussen op de startups, maar gaan we ons tegelijk meer richten op de scale-ups en wat zij nodig hebben voor verdere groei. Bij alle ecosystemen wordt AI een steeds belangrijker thema.
- 2 Investeren:** streven naar 20 miljoen investeringen in 2025 en een groei van de portefeuille naar meer dan 50 deelnemingen eind 2025.
- 3 Internationaliseren:** doorgaan met onze strategie (van Volume-to-Value) met meer focus op hoogwaardige R&D-bedrijven en het laten groeien van onze bedrijven in het buitenland.
- 4 Intelligence:** verder ontwikkelen van onze landelijke en regionale data-infrastructuur, inclusief het nieuwe regiodashboard voor gemeenten.
- 5 Professionalisering van de organisatie:** invoering van AI en digitalisering binnen de ROM, versterking van Finance & Control en focus op compliance (KYC en ESG).

Het vestigingsklimaat in Nederland en Europa staat onder druk door een combinatie van factoren die het ondernemerschap bemoeilijken. In Nederland ervaren ondernemers een verslechtering van het ondernemersklimaat, met name door een toename van regeldruk, onzekerheid over energievoorziening en maatschappelijke discussies over de rol van het bedrijfsleven.

In onze regio zijn deze uitdagingen extra voelbaar. De regio kampt met een krappe arbeidsmarkt, waardoor het voor bedrijven moeilijk is om geschikt personeel te vinden. Daarnaast is er sprake van forse netcongestie waardoor innovatieve en in potentie snelgroeiende bedrijven niet kunnen groeien of verduurzamen. Ruimtedruk en complexe regelgeving vormen eveneens obstakels voor ondernemers in de regio.

Bovendien staat ook de venture capital-markt onder druk. In de afgelopen periode daalde het aantal investeringen in Nederlandse startups en nam het totale investeringsvolume af. Deze terugval is vooral zichtbaar in de latere financieringsrondes, maar ook in de vroege fases waarin ontwikkelingsmaatschappijen actief zijn.

De geopolitieke spanningen en de teruglopende economische groei versterken deze negatieve trend. Investeerders zijn voorzichtiger geworden, wat leidt tot minder kapitaalbeschikbaarheid voor innovatieve bedrijven. Dit heeft directe gevolgen voor de financiering van startups en scale-ups, met name in regio's als Utrecht waar de uitdagingen op het gebied van arbeidsmarkt, energievoorziening en ruimte al aanzienlijk waren.

Het is daarom essentieel dat overheden en betrokken partijen samenwerken om deze knelpunten aan te pakken en het vestigingsklimaat te verbeteren. Investerings in infrastructuur, verduurzaming en het vereenvoudigen van regelgeving kunnen bijdragen aan een aantrekkelijker ondernemersklimaat.

In deze spannende periode blijven we in gesprek met onze partners. We zien dat bezuinigingen bij aandeelhouders de ROM kunnen dwingen tot scherpe keuzes.

Daarnaast zien we ook dat de wereld om ons heen verandert met steeds meer nadruk op:

- Strategische autonomie en defensie
- Het aanjagen van arbeidsproductiviteit
- Versterking van het Nederlandse en Europese concurrentievermogen
- Een groeiende vraag naar financiering terwijl de eigen middelen beperkt blijven.

De ROM zal haar interne organisatie verder professionaliseren en talentontwikkeling bevorderen.

Dit omvat:

- Werving en opleiding van specialisten in venture development en business intelligence
- Implementatie van geavanceerde IT-systemen voor procesoptimalisatie
- Kostenbeheersing en strategische personeelsplanning.



Arjan van den Born

ROM Utrecht Region

Utrecht, 19 juni 2025

Verslag van de Raad van Commissarissen 2024

Inleiding

De Raad van Commissarissen (RvC) van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM) Utrecht Region heeft in 2024 actief toezicht gehouden op het beleid en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Ook is toezicht gehouden op de implementatie van het jaarplan en overleg gevoerd met de Ondernemingsraad van ROM Utrecht Region. Dit verslag geeft een overzicht van de activiteiten van de RvC, de belangrijkste onderwerpen die gedurende het jaar aan bod zijn gekomen en de wijze waarop invulling is gegeven aan de toezicht- en adviesfunctie.

De RvC vervult een cruciale rol binnen de ROM door toezicht te houden op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Daarnaast adviseert en ondersteunt de RvC de bestuurder bij strategische en operationele vraagstukken. Een belangrijk onderdeel van haar taken is de goedkeuring van de jaarrekening en andere strategische besluiten die van invloed zijn op de lange termijn ontwikkeling van de organisatie. Ook draagt de RvC zorg voor het toezicht op het financiële beleid en het risicobeheer, zodat de continuïteit en stabiliteit van de organisatie gewaarborgd blijven. Tot slot zet de RvC zich in voor het bevorderen van goed ondernemingsbestuur, waarbij transparantie, integriteit en een duurzame strategie centraal staan.

Mooie resultaten in 2024

ROM Utrecht Region heeft in 2024 een grote impact gehad op innovatie, investeringen en exportkansen. De eco-systemen Life Sciences & Health, Earth Valley en New Digital Society werden versterkt met concrete samenwerkingsprojecten en ondernemers ontmoeten elkaar op tientallen evenementen. Met 16 investeringen en een totaal investeringsvolume van bijna € 10 miljoen groeide de portefeuille naar bijna 40 actieve bedrijven, waardoor de ROM nu één van de meest snelgroeiende durfkapitalisten van Nederland is met een mooie diverse portfolio. Ook ondersteunde de ROM vele ondernemers met exportgroei en de eerste stappen in het buitenland. Maar niet alleen waren er tevreden aandeelhouders omdat de prestaties werden behaald, maar ook tevreden klanten (met een hoge NPS score) en tevreden medewerkers. De ROM ontving opnieuw niet voor niets in 2024 voor de derde maal achtereen het predicaat *'Great Place to Work'*.

Werkwijze en samenstelling van de RvC

In 2024 heeft de RvC zes keer vergaderd, waarbij de bestuurder en relevante managers aanwezig waren. Daarnaast kwamen de auditcommissie en de remuneratiecommissie bijeen ter voorbereiding op besluitvorming binnen de RvC. De auditcommissie vergaderde zesmaal en hield toezicht op de financiële verslaglegging, interne controle en risicobeheer. De remuneratiecommissie kwam tweemaal bijeen en besprak een bredere HR-agenda, waarbij niet alleen het functioneren en de ontwikkeling van de bestuurder centraal stonden, maar ook bredere HR-thema's binnen de organisatie.

Daarnaast heeft de RvC actief deelgenomen aan diverse overleggen en vergaderingen met de aandeelhouders. Naast de twee formele aandeelhoudersvergaderingen waren er in 2024 ook twee strategische bijeenkomsten waarin de visie op de ROM en de lange-termijn ontwikkelingen werden besproken. Om deze strategische discussies goed voor te bereiden, hebben de RvC-leden de bestuurder actief ondersteund bij de voorbereiding van deze strategische bijeenkomsten.

De samenstelling van de RvC is in lijn met de statuten en governance-richtlijnen van de ROM. In 2024 vond een herbenoeming plaats van vier leden. In 2025 zal de RvC een aftredingsschema publiceren van alle vijf de leden. Alle commissarissen zijn onafhankelijk, zoals bedoeld in de Nederlandse Corporate Governance Code.

Belangrijke RvC onderwerpen in 2024

Financiële vraagstukken en governance

De RvC heeft de financiële stabiliteit van ROM Utrecht Region nauwlettend gevolgd. De jaarrekening en het jaarverslag 2023 zijn in mei goedgekeurd, en er is continu toezicht gehouden op investeringsportefeuille en liquiditeit. Er werd gewerkt aan een structureel stabiele financiering, inclusief overleg met aandeelhouders over fondsvermogen en financiële betrokkenheid.

Relatie met aandeelhouders en strategische besluitvorming

Er vonden in juni en oktober gesprekken plaats met aandeelhouders over governance en vergroting van het fondsvermogen. Ook werd een nieuwe accountant benoemd.

Risico- en compliancebeheer

De RvC besprak met de bestuurders de aanbevelingen uit de Management Letter alsmede zaken rond interne controle, frauderisico's, KYC en cybersecurity. Omtrent een Internal Audit-functie heeft de RvC het standpunt dat de voordelen van een Internal Audit-functie, gezien de huidige omvang van de organisatie, niet opwegen tegen de aanvullende kosten. Bij wijze van alternatieve maatregel achten we het voldoende dat de RvC zelf, op elk moment, kan besluiten om bijvoorbeeld de accountant een extra opdracht te geven.

Strategische groeivraagstukken

De RvC begeleidde strategische investeringskeuzes, zoals de fonds-in-fonds strategie en de mkb-propositie. Ook werd gesproken over de verdere versterking van ecosystemen binnen Life Sciences & Health, Earth Valley en New Digital Society.

Organisatieontwikkeling en HR

Naast toezicht op bestuurdersfunctioneren besprak de remuneratiecommissie bredere HR-thema's. De RvC nam deel aan verschillende overleggen over de personeelsplanning en governance.

Conclusie en vooruitblik

De RvC constateert dat ROM Utrecht Region in 2024 belangrijke stappen heeft gezet in de versterking van haar financiële stabiliteit, governance en investeringsstrategie. Tegelijkertijd blijven uitdagingen bestaan, zoals de financiering van mkb-innovaties, afhankelijkheid van aandeelhouders en de impact van veranderende wetgeving.

Voor 2025 zal de RvC zich richten op:

- Verdere borging van financiële stabiliteit en investeringsstrategie.
- Implementatie van verbeterpunten uit de verschillende audits.
- Versterking van de samenwerking met aandeelhouders en stakeholders.
- Verdere uitwerking van strategische visie van de ROM.
- Organisatieontwikkeling en HR.
- Zelfevaluatie, competenties en samenstelling.

De RvC spreekt haar waardering uit voor de inzet van de bestuurder en medewerkers van ROM Utrecht Region en ziet uit naar een verdere versterking van de organisatie in 2025.

Namens de Raad van Commissarissen,



Diana Monissen

ROM Utrecht Region

Utrecht, 19 juni 2025

Verslag

Ondernemingsraad 2024

In 2024 heeft de Ondernemingsraad (OR) zich actief ingezet om de belangen van de medewerkers van ROM Utrecht Region te behartigen en samen met het bestuur en de Raad van Commissarissen (RvC) te werken aan een toekomstbestendige organisatie.

De OR deed een onderzoek naar aanleiding van het *Great Place to Work*-onderzoek over werkbeleving binnen ROM. De uitkomsten zijn gedeeld en besproken met het managementteam, dat de aanbevelingen verder oppakt. In landelijke overleggen met andere ROM's wisselden we ervaringen uit over onder andere arbeidsvoorwaarden en mobiliteitsregelingen. Ook volgden we de ontwikkelingen rond de cao Rijk, waarvan de salarisschalen en eenmalige beloningen zijn overgenomen.

Om de samenwerking met de RvC te versterken, stelde de OR een governance structuur op, en waren er regelmatige gesprekken over thema's als pensioen, gedragscode en arbeidsvoorwaarden. De OR bestudeerde een voorgestelde pilot parkeerbeleid met kentekenregistratie en keek met de huisvestingscommissie naar kantoorvoorzieningen. Parkeerbeleid blijft in 2025 een belangrijk aandachtspunt. Met de bestuurder werd gesproken over de herziening van de gedragscode, inclusief handhaving en terugwerkende kracht. Ook het zogenaamde 'cafetariamodel' voor meer keuzevrijheid in arbeidsvoorwaarden is aan bod gekomen, en zal in 2025 op de agenda blijven staan. De bedrijfsvrije dagen voor 2025 zijn vastgesteld.

De OR heeft trainingen gevolgd, waaronder strategisch onderhandelen en samenwerken met de bestuurder, om goed voorbereid te zijn op toekomstige vraagstukken en effectief en efficiënt te kunnen werken.

Vooruitblik 2025

Enkele belangrijke onderwerpen voor 2025 zijn:

- Toekomst van de pensioenregeling
- Evaluatie van het parkeerbeleid en verdere uitwerking van het cafetariamodel
- Vervolgacties uit het *Great Place to Work* -onderzoek om de werkbeleving te verbeteren.

De OR kijkt terug op een jaar van goede samenwerking en constructieve gesprekken. In 2025 blijven we ons inzetten voor een sterke, slimme en betrokken organisatie waar medewerkers centraal staan.

Voorzitter ondernemersraad,

Marc Kalf

ROM Utrecht Region

Utrecht, 19 juni 2025



Marc Kalf

Bijlagen

Geconsolideerde balans per 31 december 2024/2023

(na resultaatverdeling)

Activa	12/31/2024	12/31/2023
	€	€
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	176.626	112.676
Materiële vaste activa	112.736	144.950
Financiële vaste activa	30.895.804	39.454.280
Vlottende activa		
Vorderingen	2.190.919	3.418.298
Liquide middelen	27.718.563	15.644.040
Totaal activa	61.094.648	58.774.244

Passiva

Groepsvermogen	47.339.792	49.162.163
Langlopende schulden	3.014.316	3.956.204
Kortlopende schulden	10.740.540	5.655.877
Totaal passiva	61.094.648	58.774.244

Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2024 en 2023 naar activiteiten

	Ontwikkelingsactiviteiten		Participatieactiviteiten		Eliminatie intercompany		Totaal	
	2024	2023	2024	2023	2024	2023	2024	2023
	€	€	€	€	€	€	€	€
Som der bedrijfsopbrengsten	9.713.653	9.166.621	580.033	473.243	1.342.388	1.408.727	8.951.298	8.231.137
Lonen	5.298.658	4.446.577	0	0	0	0	5.298.658	4.446.577
Sociale Lasten	747.356	630.981	0	0	0	0	747.356	630.981
Pensioenkosten	746.208	681.248	0	0	0	0	746.208	681.248
Afschrijvingen	89.458	103.820	0	0	0	0	89.458	103.820
Overige bedrijfskosten	3.169.919	3.460.824	1.588.168	1.629.643	(1.342.388)	(1.408.727)	3.415.699	3.681.740
Kosten	10.051.599	9.323.450	1.588.168	1.629.643	(1.342.388)	(1.408.727)	10.297.379	9.544.366
Bedrijfsresultaat	(337.946)	(156.829)	(1.008.135)	(1.156.400)	0	0	(1.346.081)	(1.313.229)
Financiële baten en lasten	144.947	168.469	(628.260)	(320.168)	0	0	(483.313)	(151.699)
Resultaat voor belastingen	(192.999)	11.640	(1.636.395)	(1.476.568)	0	0	(1.829.394)	(1.464.928)
Belastingen over de winst of het verlies	7.023	0	0	0	0	0	7.023	0
Resultaat na belastingen	(185.976)	11.640	(1.636.395)	(1.476.568)	0	0	(1.822.371)	(1.464.928)

Personalia directeur en leden van de raad van commissarissen

Personalia Bestuurder

Naam	Born, Jan Albert van den
Leeftijd en geslacht	55 jaar, mannelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	1-7-2020
Eind huidige termijn	1-7-2028
Voorgaande functie	Hoogleraar Ondernemerschap Tilburg University
Nevenfuncties	• Hoogleraar Ondernemerschap Tilburg University • Lid Raad van Toezicht Amersfoortse Onderwijsgroep • Lid Programma-adviesraad Nederlandse AI Coalitie (NL AIC) • Lid Raad van Toezicht -Utrecht Tech Community

Personalia Raad van Commissarissen

Naam	Monissen, Diana Maria Juliëtte Jacqueline
Leeftijd en geslacht	69 jaar, vrouwelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	29 mei 2020
Eind huidige termijn	26 juni 2028 (aftredeschema RvC-leden wordt in 2025 vastgesteld)
Aanwezigheid 2024	100%
Functie ROM	• Voorzitter RvC ROM Utrecht Region • Lid Remuneratiecommissie ROM Utrecht Region
Nevenfuncties	• Voorzitter Supervisory Council Hivos • Lid board of directors, nonexecutive director Cofinimmo Bruxelles • Lid Bergman Clinics Supervisory Board International (tot 1 oktober 2023, daarna board observer) • Lid Supervisory board MSD Nederland • Voorzitter Raad van Toezicht Maastricht



Naam	Loogman, Andreas Johannes Mattheus
Leeftijd en geslacht	62 jaar, mannelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	20 juni 2022
Eind huidige termijn	Juni 2026
Functie ROM	• Lid RvC ROM Utrecht Region • Voorzitter auditcommissie ROM Utrecht Region
Aanwezigheid 2024	100%
Nevenfuncties	• Lid Raad van Commissarissen Stichting Habion • Lid bestuur van Stichting Vastgoed Zorgsector • Lid Raad van Toezicht van Stichting Pantein (tot en met 31 december 2023) • Lid Raad van Toezicht van Stichting ASVZ • Lid Raad van Commissarissen van Admiraal de Ruyter Ziekenhuizen B.V. • Lid Raad van Toezicht van Stichting Vivium Zorggroep • Penningmeester van Stichting Team Alzheimer • Strategisch partner van EQIII B.V.
Naam	Joachimsthal, Marcel
Leeftijd en geslacht	58 jaar, mannelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	20 juli 2020
Eind huidige termijn	26 juni 2028 (aftreeschema RvC-leden wordt in 2025 vastgesteld)
Aanwezigheid 2024	100%
Functie ROM	• Lid RvC ROM Utrecht Region • Vicevoorzitter RvC ROM Utrecht Region
Nevenfuncties	• Voorzitter Adviesraad Topsector Life Sciences & Health • Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Medisch Centrum Zuid-Holland • Voorzitter Commissie Bestaande Data, GGG programma ZonMw
Naam	Middelkoop, Lennert Zweitse
Leeftijd en geslacht	51 jaar, mannelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	20 juli 2020
Eind huidige termijn	26 juni 2028 (aftreeschema RvC-leden wordt in 2025 vastgesteld)
Aanwezigheid 2024	83%
Functie ROM	• Lid RvC ROM Utrecht Region • Lid auditcommissie ROM Utrecht Region
Nevenfuncties	• Partner Real Estate, Deloitte Consultative Services B.V. • Lid Executive Committee Urban Land Institute The Netherlands • Lid Partnerraad Master City Developer (master-opleiding van EUR en TU Delft) • Lid Raad van Advies Bureau Architectenregister
Naam	Peper, Wilhelmina Euphemia Maria
Leeftijd en geslacht	60 jaar, vrouwelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	20 juli 2020
Eind huidige termijn	26 juni 2028 (aftreeschema RvC-leden wordt in 2025 vastgesteld)
Aanwezigheid 2024	100%
Functie ROM	• Lid RvC ROM Utrecht Region • Voorzitter remuneratiecommissie ROM Utrecht Region
Nevenfuncties	• Lid Raad van Bestuur Coöperatie Univé U.A. • Lid bestuur stichting Rho Adviseurs



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