

Jaarplan 2026

Van groei naar
grotere impact

*“Clusters are a driving
force behind regional
competitiveness.”*

– Michael Porter, Harvard professor

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting en prestaties	6
Deel I – Algemeen	9
1: Strategische context	10
2: Prioriteiten 2026	11
Deel II – Begroting 2026 en Risicoparagraaf	14
3: Begroting 2026	15
4: Risicoparagraaf	25
Deel III – Prestaties per basistaak	27
5: Basistaak Innoveren	28
6: Basistaak Investeren	32
7: Basistaak Internationaliseren	35
8: Intelligence	38
9: Marketing & Communicatie	41
10: Finance, ICT & Facilities	43
11: Mens & Organisatie	45
Deel IV – De ondernemingsraad (or) in 2026	47
12: Terug- en vooruitblik	48
Bijlage A: Ecosystemen	51
Bijlage B: Lijst van additionele projecten	55
Bijlage C: Lijst van afkortingen	57

A close-up photograph of Mario Draghi, an elderly man with grey hair and glasses, wearing a dark blue suit, white shirt, and a red patterned tie. He is looking down intently at an open book he is holding with both hands. The book's pages are visible, showing some text and a small image. The background is dark and out of focus. A large green semi-transparent overlay covers the bottom half of the image, containing a quote and the name Mario Draghi.

“My concern is not that we will suddenly find ourselves poor and subservient to others. It is that, over time, we will inexorably become less prosperous, less equal, less secure and, as a result, less free to choose our destiny.”

- Mario Draghi

Met dit jaarplan presenteren wij onze plannen voor het laatste uitvoeringsjaar van onze Meerjarenstrategie 2023–2026. Een periode waarin we samen met onze partners, aandeelhouders, participanten en ondernemers grote stappen hebben gezet. Het doet ons deugd om te kunnen constateren dat we goed op koers liggen om de doelstellingen uit deze meerjarenstrategie te behalen – en sommige ruim te overtreffen.

ROM Utrecht Region is uitgegroeid tot een volwassen organisatie: solide, inmiddels stevig ingebed in de regio en met een groot vertrouwen van onze aandeelhouders. Dat laatste blijkt onder meer uit de laatste kapitaalstorting in ons participatiefonds. Dat vertrouwen vormt de basis om met lef en ambitie vooruit te kijken. Want 2026 wordt niet alleen het sluitstuk van de huidige strategie, maar ook een jaar waarin we intensief aan de slag gaan met het vormgeven van de nieuwe Meerjarenstrategie, over de jaren 2027 tot en met 2030. Uiteraard worden de aandeelhouders nauw bij de nieuwe strategie betrokken, zowel bij de ideeënvorming als bij de vaststelling.

We werken in een tijd die spannend en onzeker is. Geopolitieke ontwikkelingen maken duidelijk hoe belangrijk thema's als defensie, strategische autonomie en vertrouwen zijn geworden. We zien een duidelijke verschuiving in het Nederlandse en Europese beleid: het besef groeit dat flinke investeringen in innovatie nodig zijn om onze brede welvaart op niveau te houden. Tegelijkertijd is het nog wel onduidelijk hoe dit beleid zich in de praktijk gaat vertalen naar een concreet instrumentarium. En hoe de toegenomen nadruk op verdienvermogen, technologie en innovatie zich verhoudt tot de blijvend belangrijke maatschappelijke opgaven en de regionale visie op een gezonde, groene en slimme samenleving.

Dat roept prangende vragen op die de agenda van de komende jaren zullen bepalen¹:

- Hoe zorgen we dat Europa autonoom kan blijven?
- Hoe groeien we richting 3% R&D-investeringen?
- Hoe stimuleren we het Nederlandse mkb om meer te innoveren en investeren?
- Hoe stimuleren we brede welvaart in de regio?
- Hoe zorgen we voor meer start-ups én scale-ups?
- Hoe kunnen we meer privaat kapitaal gaan mobiliseren?

De ROM is in staat deze (inter)nationale ontwikkelingen en speerpunten op te pikken en te vertalen naar en aan te sluiten op de regio. 2026 wordt een jaar van afronden én vooruitzien: het voltooien van een succesvolle strategie en tegelijk het voorbereiden op de volgende fase. Met vertrouwen, energie en ambitie kijken we ernaar uit samen met onze partners de basis te leggen voor een nieuwe periode van brede welvaart.

Arjan van den Born
Directeur ROM Utrecht Region



¹ Directe aanleiding zijn onder meer het [R&D-Actieplan](#), [Draghi-rapport](#), de [Industriebrief](#) en de [Actieagenda Start-up- en scale-upbeleid](#).



Samenvatting en prestaties

2026 is het laatste uitvoeringsjaar van de Meerjarenstrategie 2023–2026 én de springplank naar die van 2027–2030. ROM Utrecht Region is volwassen, een betrouwbare partner van start-ups, scale-ups en innovatieve mkb-ers, volop samenwerkend met aandeelhouders, participanten en andere partners, zoals de EBU. In een context van geopolitieke onzekerheid, een Europese focus op strategische autonomie en de wens om richting 3% R&D te groeien, kiest de ROM voor focus en sterkere Europese verankering. De centrale vragen zijn helder: hoe versnellen we start- en scale-ups, hoe helpen we Europa autonoom te blijven, hoe mobiliseren we kapitaal (privaat en institutioneel), en hoe maken we het mkb innovatiever?

In 2026 richt ROM Utrecht Region zich op het vergroten van de impact van haar ecosystemen, met als doel een meer innovatieve economie en bedrijven die werken aan oplossingen voor morgen. Na jaren van netwerkopbouw verschuift de focus van losse projecten naar meerjarige programma's met grotere schaal. Europa wordt belangrijk: we richten ons nog nadrukkelijker op investeringsinstrumenten van de Europese Commissie en gaan bouwen aan een netwerk van Europese hubs. Tegelijkertijd vergroten we onze zichtbaarheid in (gemeenten in) de regio om innovatieve mkb'ers te helpen groeien en vernieuwen.

We verdiepen onze investeringsfunctie door de samenwerking tussen publieke en private investeerders te versterken. Ons angel-netwerk groeit verder en wordt nauwer verbonden aan de dealflow en aan venture development. Internationaal blijven we kiezen voor kwaliteit boven kwantiteit: minder missies, maar meer impact, met focus op hooginnovatieve bedrijven die bijdragen aan de 3%-R&D-doelstelling. Binnen Intelligence bouwen we voort op de succesvolle AI-pilots uit 2025 en maken we data en AI structureel onderdeel van onze processen. Het nieuwe regio-dashboard 2.0, ontwikkeld met partijen als RVO, KVK en Invest-NL, biedt diepgaand inzicht in patenten, subsidies en investeringen.

Het valt op dat binnen de organisatie de basistaken Innoveren, Investeren en Internationalisering, mede ondersteund door Intelligence, elkaar steeds meer versterken, aangezwengeld door de samenwerking binnen de ecosystemen².

Defensie en sleuteltechnologieën spelen een steeds grotere rol. Onze regio neemt een leidende positie in sleuteltechnologieën als biotech, digitalisering en dual-use innovaties. Van belang is ook het versterken van onze inzet op circulaire economie, als lid van de Kopgroep Circulair Financieren, met netwerken als Digitalisering in de Circulaire Bouweconomie (DigiC) en Circulair Utrecht. We verbinden ondernemers en overheden om circulaire oplossingen gezamenlijk te realiseren en de duurzame transitie in de regio te versnellen.

² Zie voor een toelichting daarop [Bijlage A](#).



In Utrecht wordt op allerlei manieren gebouwd aan een gezonde en duurzame toekomst.

Tot slot: onze mensen vormen het hart van ROM Utrecht Region. De kwaliteit, betrokkenheid en ontwikkeling van onze medewerkers zijn bepalend voor het succes van onze organisatie. In 2026 blijven we investeren in een cultuur waarin lef, vertrouwen, positiviteit en betekenis centraal staan en waar het eerlijke gesprek wordt omarmd. Ontwikkeling en opleiding zijn een belangrijke pijler, met aandacht voor zowel professionele als persoonlijke groei. We investeren gericht in opleidingen op thema's als AI, projectmanagement en leiderschapsontwikkeling, zodat onze mensen klaar zijn voor de volgende fase van groei en digitalisering. Zo bouwen we aan een wendbare en lerende organisatie die meebeweegt met de snel veranderende wereld om ons heen.

KPI's 2026 vs. 2025

Jaarplan 2025		Jaarplan 2026	
Innoveren	• > 3 nieuwe publiek-private samenwerkingen (PPS) • > 10 miljoen innovatie-financiering • > 100 bedrijven toegeleid naar kansrijke financiering • Venture development geïmplementeerd	• > 3 nieuwe publiek-private samenwerkingen (PPS) • > 10 miljoen innovatie-financiering • > 150 bedrijven toegeleid naar kansrijke financiering • Meer focus op NTS (o.a. Biotech & AI)	
Investeren	• 15 PCP investeringen • 6 SIF-investeringen • 3 VFF-leningen • € 20 miljoen investeringsvolume	• 10 PCP investeringen³ • 6 SIF-investeringen • 3 VFF-leningen • € 15 miljoen investeringsvolume³	
Internationaliseren	Invest: • > 25 buitenlandse bedrijven • > € 10 miljoen investeringsvolume • > 150 IR-gesprekken Trade: • > 100 TR/EEN-gesprekken • > 200 bedrijven ondersteund bij internationalisering	Invest: • > 15 buitenlandse bedrijven • > € 8 miljoen investeringsvolume • > 150 IR-gesprekken Trade: • > 100 TR/EEN-gesprekken • > 200 bedrijven ondersteund bij internationalisering	
Intelligence (in 2025 was dit Marcom en Business Intelligence)	• Groei ROM Utrecht LinkedIn-community naar 7.000+ • Klanttevredenheid (NPS) van > 8 • Bouw LDI 1.0 & 1.1 en vertaling naar regiodashboard 1.0 • Datagedreven leadmanagement • Uitrol van AI om processen te stroomlijnen	• Bouw LDI 2.0 en vertaling naar regiodashboard 2.0 • Verdere uitrol AI in de organisatie	
Marketing & Communicatie	• In 2025 nog geen afzonderlijke KPI's marketing geformuleerd	• Groei ROM Utrecht LinkedIn-communities naar tenminste 15.000 • Klanttevredenheid (NPS) over events van > 8 • Focus op events in de regio; BOOST-formule voor innovatief mkb • Professionalisering kennispositie met het uitbrengen van 5 kennisproducten • Uitwerking plan marketing automation (inclusief eerste deel uitrol)	
Finance & Organisatie	• Inrichten KYC-proces • Opleveren compliance scan • Volledige IT-audit	• Versterking van projectcontrol • Jaarlijkse cybersecurity-audit uitgevoerd en awareness-sessies voor alle medewerkers	
HR	• Ranking als een top werkgever • (Great Place To Work) • 100% van de medewerkers heeft een persoonlijk ontwikkelplan	• Talent aantrekken: vergroten bekendheid ROM als werkgever (> job views homerun) • Talent behouden: ranking als een top werkgever (certificaat GPTW) • Talent ontwikkelen: 100% van de medewerkers heeft een persoonlijk ontwikkelplan	

³ Deze KPI gaat komend jaar iets naar beneden, omdat de vierjarige target als bijna gehaald is, er ook fonds-in-fonds- en vervolginvesteringen gedaan (moeten) worden en om te voorkomen dat het fonds te snel leeg is. Dat brengt ook met zich mee dat de KPI Investeringsvolume in 2026 wat lager zal zijn.

Deel I

Algemeen



1. Strategische context

ROM Utrecht Region opereert in een dynamische en complexe omgeving, waar regionale, nationale en Europese ontwikkelingen elkaar steeds sterker beïnvloeden. De strategische context waarin wij werken wordt bepaald door vier hoofdlijnen:

1 Economisch verdienvermogen & maatschappelijke opgaven

Waar de afgelopen jaren veel nadruk lag op maatschappelijke opgaven zoals duurzaamheid en gezondheid, is er in toenemende mate het besef dat deze opgaven niet haalbaar zijn zonder een sterk economisch fundament. Het in september 2024 verschenen Draghi-rapport benadrukt de noodzaak om het productieve vermogen van Europa te versterken met meer focus op innovatie en ondernemerschap. Ook de beleidskaders uit Den Haag (o.a. [R&D-Actieplan](#), [Industriebrief](#) en [Actieagenda Start-up- en scale-upbeleid](#)) wijzen in dezelfde richting: we zullen flink meer moeten investeren in innovatie om onze internationale concurrentiekracht te behouden en arbeidsproductiviteit te laten stijgen. Dit alles onder het motto 'zonder welvaart geen brede welvaart'.

2 Strategische autonomie & geopolitieke druk

De internationale context vraagt om een sterker, weerbaarder Europa. Onder meer de oorlog in Oekraïne en de groeiende assertiviteit van China zetten soms de Europese waarden en belangen onder druk. Dit heeft geleid tot een hernieuwd besef van het belang van strategische autonomie: de mogelijkheid om cruciale technologieën, media, grondstoffen en infrastructuren zelf te beheren. Dat vertaalt zich in beleid dat inzet op Europese samenwerking én op regionale innovatiekracht. Daarbij zien we dat de defensiesector weer nadrukkelijk onderdeel wordt van de economische agenda — niet alleen als veiligheidsvraagstuk, maar ook als motor van technologische vernieuwing.

3 Focus op sleuteltechnologieën en economische impact

Het nationale innovatiebeleid verschuift van een breed topsectorenbeleid naar een gerichtere focus op sleuteltechnologieën zoals AI, fotonica, quantum en biotechnologie. Deze technologieën vormen de ruggengraat van toekomstige industrieën en bieden de basis voor doorbraken in meerdere sectoren tegelijk. De uitdaging is niet alleen om deze technologieën verder te ontwikkelen, maar ook om ze economisch en maatschappelijk te valoriseren.

4 Toenemende druk op bedrijven door regelgeving en veel veranderingen

Ondernemers ervaren een toenemende regeldruk door een stapeling van regelgeving, complexe transitieopgaven en snelle technologische veranderingen. Dit zorgt ervoor dat te veel ondernemers vooral bezig zijn met compliance en continuïteit en te weinig met innovatie en groei. Vooral het mkb, dat de basis vormt van de Nederlandse economie, heeft soms moeite om de snelheid van veranderingen bij te benen. Ondernemers moeten de ruimte krijgen om niet alleen te werken in hun onderneming, maar ook áán hun onderneming.

2. Prioriteiten 2026

Hieronder volgt een compacte samenvatting met de belangrijkste prioriteiten voor 2026 van ROM Utrecht Region:

A. Ecosystemen: opschaling naar programma's

In de afgelopen jaren heeft de ROM een groot en sterk netwerk opgebouwd van hoog-innovatieve bedrijven in de regio. Met honderd events op jaarbasis met vijfduizend ondernemers, diverse LinkedIn Communities en verschillende nieuwsbrieven zijn we zichtbaar en verbinden we innovatieve ondernemers aan elkaar, aan triple-helixpartijen en aan dienstverleners. Bij de ecosystemen Life Sciences & Health en Earth Valley is het vooral een kwestie van het onderhouden van de netwerken en het verder uitbouwen van samenwerkingen. Hierbij ligt de focus steeds meer op het opschalen naar programma's met grote impact. Voor de ecosystemen New Digital Society en Startup Utrecht Region hebben we in 2025 een extra stap gezet omdat in 2024 de bestaande netwerken en partijen wegvielen. Daarnaast blijven we onze succesvolle diners organiseren met CEO's van de regionale scale-ups (de unicorns van morgen) om hun kennis, netwerk en strategie te verbinden aan de beginnende startups van vandaag. Sterke netwerken kunnen gemakkelijker anticiperen op en hebben meer slagkracht als het gaat om de hierboven genoemde regionale, nationale en Europese ontwikkelingen.

B. Naar een Europese strategie en competentie

In 2026 zal ROM Utrecht Region haar Europese koers nadrukkelijk intensiveren. Uiteraard altijd met als doel het versterken van de regionale economie en de positionering van Utrecht in Nederland en daarbuiten. We bouwen aan een netwerk van Europese hubs waarmee we structureel samenwerken op thema's als AI, gezondheid, duurzaamheid en deep tech. Dit zijn zowel economisch als maatschappelijk belangrijke thema's die tevens aansluiten op de ambitie om strategisch autonomer te worden en op de nationale focus op sleuteltechnologieën.

Ook zoeken we actief aansluiting bij Europese programma's en beleidsagenda's. Daarbij kijken we steeds meer naar de beschikbare investeringsinstrumenten van de Europese Commissie. Ons doel is om de regio Utrecht stevig te positioneren binnen de Europese innovatie- en investeringsruimte. In 2026 schrijven we daarom onze eerste geïntegreerde Europese strategie, waarin partnerschap, positionering en financiering centraal staan. Zo leggen we de basis voor een structurele Europese verankering van de Utrechtse innovatiekracht. Daarbij zoeken we waar mogelijk ook contact met andere stakeholders in de regio, bijvoorbeeld met de EBU. De rol van de EBU is immers complementair aan die van de ROM. Een voorbeeld van samenwerking tussen EBU en ROM is de Heart of Health-campagne.

C. Meer innovatieve mkb-ers door netwerken en diensten te verbinden

In 2025 organiseerden we succesvolle edities van Start-up Gooi en Vechtstreek en BOOST Amersfoort om onze zichtbaarheid in de regio te vergroten. Deze aanpak was een succes. In 2026 rollen we het BOOST-programma uit in vijf regio's: Gooi en Vechtstreek, regio Amersfoort, U10 West, U10 Oost en regio Veenendaal. Met BOOST stimuleren we het innovatieve mkb om actief aan hun eigen groei en innovatiekracht te werken. Lokale ondernemers krijgen toegang tot kennis, netwerken en inspirerende voorbeelden uit de regio. Zo versterken we de innovatiebasis in de hele regio en brengen we ondernemerschap, innovatie en regionale samenwerking nog dichterbij elkaar. Met als uiteindelijk resultaat dat het innovatieve mkb nog beter toegerust is op de regionale, nationale en Europese ontwikkelingen genoemd in paragraaf 1.

D. Verder verdiepen en uitbouwen van de investeringsportfolio

In 2026 leggen we de nadruk op het verbinden van publieke en private investeerders in de regio. De voorgenomen samenwerking met Boron en Rabobank smaakt naar meer. In 2026 willen we deze aanpak verder uitbreiden. Ook hebben we in de afgelopen jaren ons netwerk van investeerders (o.a. angel investors) aanzienlijk vergroot en met regelmaat bijeenkomsten georganiseerd. We gaan deze netwerken nog beter verbinden met onze investeringsactiviteiten. Tegelijkertijd bouwen we aan nauwere relaties met M&A-bedrijven om onze exit-kansen te maximaliseren en zullen we venture development opschalen. En natuurlijk verwachten we een verdere uitbouw van onze portfolio naar meer dan zestig hoog-innovatieve bedrijven. Het verdiepen van de investeringsportfolio brengt met zich mee dat we in 2026 wat minder nieuwe investeringen doen dan in 2025. Dit heeft ook te maken met het feit dat de target voor de periode 2023-2026 al grotendeels is behaald, dat er ook fonds-in-fonds-investeringen en vervolginvesteringen zijn (en nog worden) gedaan en dat we willen voorkomen dat het Participatiefonds snel leeg zal raken.

E. Steeds sterkere internationale netwerken

In 2026 leggen we meer nadruk op een gerichte internationale strategie, met Europa als onze belangrijkste focus. We bouwen aan duurzame netwerken en een stevige structuur om de samenwerking met Europese regio's te verdiepen, vooral rond thema's als AI, digitalisering en duurzame innovatie. Daarbij richten we ons nadrukkelijk op het aantrekken van hoog-innovatieve internationale bedrijven die kunnen bijdragen aan het verhogen van het R&D-percentage in de regio richting de 3%-doelstelling. We gaan door met het verleggen van onze aandacht van volume naar waarde. Onze prioriteit ligt bij nabije Europese markten zoals Duitsland, de Nordics, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en België, terwijl we ook deelnemen aan internationale programma's als Connecting Regions richting de VS en Japan. Samen met partners in Trade & Innovate NL en via Europese projecten versterken we onze positie in strategische domeinen, waaronder defensie en dual-use technologie, en verankeren we Utrecht in het Europese innovatie- en investeringslandschap.

F. Versterken van onze leidende intelligence positie

In 2026 versterken we onze leidende positie op het gebied van intelligence en bouwen we voort op de succesvolle AI-pilots uit 2025. We implementeren AI steeds dieper in onze werkprocessen. Het regiodashboard krijgt een 2.0-versie. In ROM Nederland-verband werken we verder aan de Landelijke Data Infrastructuur (LDI) door intensieve samenwerking met onder meer RVO, KVK en Invest-NL, waardoor we inzicht hebben in patenten, subsidies, technologie en investeringen van bedrijven in de regio. Deze data gebruiken we niet alleen voor analyse, maar ook om innovatiepaden te begrijpen en AI toe te passen in concrete use cases. Wat onze marketingcommunicatie betreft blijven we investeren in het versterken en delen van onze kennis via vier ecosysteemmonitors (voor alle drie de ecosystemen één én voor Startup Utrecht Region), de State of Innovation en gerichte events zoals Boost in de regio.

G. Meer aandacht voor Defensie, AI en Health

Technologie wordt een steeds belangrijker fundament van onze economie, en we richten onze diensten en programma's hier structureel op in. De tien sleuteltechnologieën uit de NTS zijn nationaal vertaald naar veertien nationale waardeketens, waarin de regio Utrecht een actieve, en in sommige gevallen zelfs leidende, rol vervult. Binnen deze context leggen we een sterke focus op Biotech, AI en digitalisering, domeinen waar onze regio al een bewezen innovatief ecosysteem heeft. Daarnaast versterken we onze betrokkenheid bij de defensie- en dual-use-sector, vanuit het perspectief van strategische autonomie en technologische soevereiniteit en passend in de 20% 'vrije ruimte' buiten de bestaande ecosystemen. Zo positioneren we Utrecht als een sleutelregio binnen de Nederlandse en Europese technologie-agenda van de toekomst.

H. Circulair Ondernemerschap verbinden met de overheden

We hebben inmiddels diverse sterke bedrijfsnetwerken opgebouwd zoals DigiC en Circulair Utrecht. We werken nauw samen met bedrijven om circulaire innovaties op te schalen — van biobased materialen tot hergebruik van grondstoffen in de bouw en maakindustrie. Tot slot zijn we samen met banken en Invest-NL bezig om nieuwe financieringsmethodes te ontwikkelen om circulaire businessmodellen te versnellen. In 2026 zoeken we actief de verbinding met de overheden en de kennispartners. Zo stimuleren we dat publieke en private partijen circulaire oplossingen écht gezamenlijk oppakken en de regio verder verduurzamen.

Dronefoto van Merwedekanaalzone.



Deel II

Begroting 2026 en Risicoparagraaf

3. Begroting 2026

ROM Utrecht Region bestaat uit twee juridisch zelfstandige entiteiten:

- ROM Regio Utrecht BV met de 100% dochters Participatiefonds BV, Startup Innovatiefonds (SIF) BV en COLRU BV, VFF BV en ROM UR Beheerder BV⁴;
- RSRU BV met de 100% dochters HULPOC BV en DVvE BV.

Voor beide entiteiten is een RvC aangesteld en wordt een geconsolideerde jaarrekening opgesteld. In de paragrafen 3.1 en 3.2 worden respectievelijk de begrotingen voor de ROM Regio Utrecht BV voor de RSRU BV behandeld. In beide gevallen is deze gesplitst in een begroting voor de ontwikkelingsactiviteiten en een voor de investeringsactiviteiten.

Binnen de ROM is de ROM Regio Utrecht BV het *ontwikkelbedrijf*. De andere bedrijven (Participatiefonds BV, SIF BV, COLRU BV, VFF BV en ROM UR Beheerder BV) vormen het *investeringsbedrijf*. Er moet een onderscheid gemaakt worden tussen het resultaat van het ontwikkelbedrijf en het resultaat van het investeringsbedrijf. In het ontwikkelbedrijf vinden de operationele activiteiten plaats, staat het personeel op de loonlijst, ontstaan de operationele kosten en worden de opbrengsten geboekt. Hier wordt gestreefd naar een break-evenresultaat. Bij het investeringsbedrijf werkt het anders. Zo laat het Participatiefonds (PCP) in de eerste jaren verliezen zien als gevolg van (beheers)kosten en eventuele waardeverminderingen van investeringen⁵. De renteopbrengsten dempen het verlies enigszins op korte termijn, maar de verkoop van investeringen (boven de kostprijs) leidt pas op langere termijn tot een revolverend fonds. Ook het Startup Innovatiefonds (SIF) streeft naar revolverendheid.

Wat betreft de Corona Overbruggings Lening (COLRU) ligt het economisch risico van defaults bij het ministerie van EZ tot en met medio 2026. Dan moeten alle COL-leningen zijn afgewikkeld of zijn overgenomen door de ROM. In 2025 is er al een aantal COL-leningen door de ROM overgenomen⁶. De VroegeFase Investerings (VFF) kennen een hoog risico-profiel met financiering vanuit RVO en de Provincie Utrecht. Het voorgenomen fonds (DotSlash) met cofinanciering vanuit de Rabo en Boron komt onder een beheermaatschappij te hangen (ROM UR Beheerder BV).

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.

⁴ Het voornemen is om onder de ROM RU Beheerder BV het nieuwe DotSlash Fonds (Rabo/Boron) te hangen. Deze BV moet nog worden opgericht.

⁵ In de begroting wordt geen rekening gehouden met waardeverminderingen van onze investeringen, terugname van reeds geboekte waardeverminderingen en transactieresultaten op verkopen.

⁶ Op het moment van schrijven betreft het vijf leningen met een hoofdsom van ongeveer € 1 miljoen.

3.1 Begroting ROM Utrecht Region

Het ontwikkelbedrijf laat voor 2026 een break-evenresultaat zien (net zoals de begroting van alle eerdere jaren).

Ons investeringsbedrijf kent een tekort van € 1,25 miljoen.

Het totale resultaat voor de ROM bedraagt € 1,25 miljoen negatief. Dit resultaat is voorzien, omdat, zoals hierboven beschreven, het resultaat van het investeringsbedrijf pas op langere termijn break-even (of positief) zal zijn.

De hogere beheerskosten en lagere rentebaten zullen op termijn worden gecompenseerd door het positieve investeringsresultaat.

Begroting ROM 2026 versus 2025						
	Totaal		Ontwikkelingsbedrijf		Investeringsbedrijf	
Opbrengsten	2026	2025	2026	2025	2026	2025
Exploitatie	5.832.743	5.828.637	5.832.743	5.828.637	-	
Beheer PF	2.529.319	1.739.455	2.234.319	1.513.137	295.000	226.318
Beheer SIF	360.000	360.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Beheer PoC	110.000	96.318	110.000	96.318	-	
Beheer Boron	120.000	0	60.000	0	60.000	-
VFF	137.340	99.630	68.670	99.630	68.670	
Beheer COL	101.000	215.000	50.500	85.000	50.500	130.000
Projecten en overig	3.176.317	2.566.621	3.176.317	2.566.621	-	
Rentebaten	985.000	1.213.046	85.000	100.000	900.000	1.113.046
Totaal opbrengsten	13.351.719	12.118.707	11.797.549	10.469.343	1.554.170	1.649.364
Kosten						
Personeelskosten	9.699.909	8.370.829	9.694.909	8.365.829	5.000	5.000
Bestuurskosten	64.680	64.680	64.680	64.680	-	
Huisvestingskosten	291.360	252.149	291.360	252.149	-	
Kantoorkosten	294.850	298.250	284.850	288.750	10.000	9.500
Advies	385.500	478.341	315.000	383.000	70.500	95.341
Beheerskosten	2.593.489	1.778.137	0	0	2.593.489	1.778.137
MarCom	628.000	698.100	628.000	698.100	-	
Finance	168.500	131.500	125.000	105.000	43.500	26.500
Automatisering	411.895	309.835	392.000	309.835	19.895	
Financiële lasten	69.750	69.250	1.750	2.000	68.000	67.250
Totaal kosten	14.607.933	12.451.071	11.797.549	10.469.343	2.810.384	1.981.728
Resultaat	-1.256.214	-332.364	0	0	-1.256.214	-332.364

Herkomst totale opbrengsten ROM 2026 vergeleken met 2025

Opbrengsten	Begroting 2026	Begroting 2025
Ministerie EZK	1.418.000	1.442.740
Provincie Utrecht	1.844.485	1.814.052
Gemeente Utrecht	1.154.066	1.202.961
Gemeente Amersfoort	495.200	488.520
Gemeente Hilversum	159.879	157.709
Universiteit Utrecht	133.416	131.550
UMCU	133.416	131.550
U10	450.066	450.066
Regio Amersfoort	51.580	51.580
Hogeschool Utrecht	83.820	85.470
ROC Midden Nederland	34.027	34.188
Overig	460.699	617.871
Omzet Uren	2.811.734	2.055.000
Beheersvergoeding	3.357.659	2.510.403
Rentebaten	985.000	1.213.046
EBU bijdrage	-221.328	-268.000
Eindtotaal	13.351.719	12.118.707

Ontwikkelbedrijf

De omzet is € 1,3 miljoen hoger in vergelijking met 2025 veroorzaakt door € 0,7 miljoen hogere beheersvergoedingen (privaat en publiek), meer opbrengst uit projecten (€ 0,9 miljoen) en lagere overige en incidentele baten (€ 0,3 miljoen).

De bijdrage van EZ is daalt licht ten opzichte van 2025. Er is geen rekening gehouden met een eventuele indexatie van dit bedrag. De bijdragen vanuit de regionale aandeelhouders worden conform afspraak geïndexeerd met 1,9%. Voor de bijdrage van de Gemeente Utrecht is rekening gehouden met een vermindering van € 20K voor 2026. De bijdrage U10 blijft vrijwel op hetzelfde niveau als vorig jaar (€ 0,45 miljoen). De participanten betalen hun bijdrage aan de Stichting EBU aan de ROM die dit vervolgens doorstort naar de EBU. Dit bedrag is gedaald ten opzichte van 2025 doordat de EBU het deel van de Gemeente Utrecht rechtstreeks aanvraagt. Deze werkwijze was al eerder geïntroduceerd bij de Provincie Utrecht.

In de begroting is rekening gehouden met de extra agiostorting (€ 26,1 miljoen) van de aandeelhouders bij de ROM Regio Utrecht. Deze wordt doorgezet naar het Participatiefonds. Hiermee is er voldoende kapitaal voor nieuwe en vervolginvesteringen voor de komende jaren. De storting verhoogt de beheersvergoeding van het PCP met € 0,65 miljoen. De vergoeding voor het SIF is gebaseerd op het door EFRO (Kansen voor West 3) ingebrachte kapitaal. De subsidieperiode van het POC-fonds is in 2024 geëindigd, maar er wordt nog wel een vergoeding voor beheer doorbelast vanuit de ROM naar de RSRU.

In 2025 is een nieuw fonds verkend (Dotslash) in nauwe samenwerking met de ROM Regio Utrecht, de Rabobank en Boron. Dit fonds biedt een unieke kans om onze positie binnen het start-up-ecosysteem in Utrecht verder te versterken. Dit levert naar verwachting in 2026 een extra vergoeding op van € 60K.

De VFF-investeringen waren altijd ondergebracht als project binnen de ROM Regio Utrecht organisatie. Om risico's te mitigeren en een goed onderscheid tussen de ontwikkel- en investeringstaken te waarborgen, is dit fonds in 2025 uitgezakt naar een separate BV.

De subsidieperiode voor de COL-leningen eindigt medio 2026. Een aantal leningen (op moment van schrijven zijn dit er vijf, zie noot 6) wordt door de ROM op eigen boek genomen. De beheersvergoeding is conservatief berekend gelet op het aanwezige default risico.

De omzet uit 'projecten en overig' zal stijgen in vergelijking met 2025 (€ 0,6 miljoen):

- Deze stijging is vooral het gevolg van nieuwe projecten op het gebied van Defensie, AI Digitalisering en Circulaire Economie voor een bedrag van € 0,6 miljoen. Daarnaast is er een verhoging van de omzet bij bestaande projecten zoals DigiC voor een totaalbedrag van € 0,2 miljoen. Per saldo stijgt de omzet uit projecten met € 0,9 miljoen.
- De categorie 'overige opbrengsten' daalt met € 0,3 miljoen door het wegvallen van eenmalige posten van 2025 (met name de BTW-teruggave).

Tenslotte hebben we de rentebaten naar enigszins naar beneden bijgesteld ten opzichte van 2025 gelet op de gedaalde markttrente.

Kosten

De personeelskosten bedragen 82% van onze totale kosten (vorig jaar 80%) en stijgen met € 1,3 miljoen ten opzichte van de begroting 2025. De totale personele lasten (€ 9,7 miljoen) bestaan uit salariskosten (€ 9,3 miljoen), inhuur (€ 0,1 miljoen) en overige personeelskosten (€ 0,3 miljoen). Van de totale salariskosten wordt bijna 34% doorbelast naar projecten (vorig jaar 32%).

ROM Utrecht Region volgt de CAO Rijk met betrekking tot salarisschalen en verhogingen. De huidige CAO loopt tot einde 2025. De inzet van het huidige kabinet met betrekking tot de nieuwe CAO is een nullijn. Veel van onze collega ontwikkelmaatschappijen volgen deze koers, maar wij zijn in de begroting voorzichtigheidshalve uitgegaan van 2% stijging. Een hogere stijging dan 2% zal eventueel leiden tot kostenmaatregelen gedurende 2026 om een break-evenbegroting te handhaven.

De stijging van de personeelskosten (€ 1,3 miljoen) is als volgt in hoofdlijnen te verklaren:

- CAO € 0,2 miljoen
- Verhoging schalen/treden € 0,2 miljoen
- Nieuwe functies € 1,0 miljoen
- Overige kosten -/- 0,1 miljoen

Hiervan wordt ruim € 0,7 miljoen gecompenseerd door projectomzet of lagere kosten.

Het aantal fte's ontwikkelt zich als volgt:

Afdeling	FTE 2026	FTE 2025	FTE 2024	FTE 2023	FTE 2022
Innoveren	23,6	19,9	14,5	13,5	13,8
Investeren	16,8	13,7	15,0	14,0	12,0
Internationaliseren	10,8	10,0	12,0	12,0	10,9
Intelligence	12,9	10,8	8,9	8,3	5,9
Staf	12,9	12,2	10,2	9,5	8,8
	77,0	66,6	60,6	57,3	51,4

Medewerkers 2026 vs. 2025 per afdeling (begroting)



De groei in FTE van 10,4 FTE kunnen we uitsplitsen in vier factoren:

- 1 Bij de vaste organisatie, dus voor de basistaken Innoveren, Investeren, Internationaliseren, zien we een beperkte toename van 1 FTE. Dit is de uitbreiding bij investeren door het aannemen van een extra analist om de steeds grotere portfolio te managen. Dit kan bekostigd worden uit de beheervergoeding uit de voorgenomen kapitaalstorting in 2026.
- 2 De IT-ondersteuning bij de ROM werd altijd extern ingehuurd. Om deze kritische functie beter te borgen in de organisatie is de externe medewerker in dienst genomen (0,6 FTE). Dit was ook nodig gelet op de geldende aanbestedingsregels. Ook hebben we de marketing-ondersteuning voor onze projecten ingevuld met een tijdelijke medewerker. Deze dienstverlening zou anders ingekocht moeten worden (0,9 FTE). In vergelijking met de begroting 2025 heeft deze FTE uitbreiding geen kostenverhogend effect.
- 3 Voor 4 FTE hebben we medewerkers op de loonlijst genomen (DigiC en de Landelijke Data Infrastructuur - LDI). Daarvoor werd deze kennis extern ingehuurd. Door deze constructies blijft de kennis binnen de ROM behouden en het in dienst nemen is financieel interessanter dan extern inhuren. De kosten van deze medewerkers worden volledig gedekt vanuit budgetten van de additionele projecten (DigiC & LDI) en het betreffen tijdelijke dienstverbanden.
- 4 Een toename van medewerkers op tijdelijke aanstellingen (3,9 FTE) bij Innoveren en Internationaliseren. Dit wordt veroorzaakt door het verkrijgen van additionele projectinkomsten. Dit betreft voor een deel extra werkzaamheden die afgesproken zijn met de aandeelhouders (de win-win maatregelen). Denk aan versterking van kennis over EU-subsidies en circulaire economie. Daarnaast is er een nieuwe functie gecreëerd voor defensie die alleen wordt ingevuld als daar externe financiering voor is.

Kortom: de toename in fte wordt vrijwel in zijn geheel bekostigd vanuit extra projectinkomsten en het zijn, op 1,6 fte na, alleen *tijdelijke* contracten

Onze huisvestingskosten stijgen (€ 40K) ten opzichte van 2025, vooral door de noodzaak een extra ruimte in het gebouw aan de Euclideslaan te huren. Dit is overigens een kortlopend contract. De overige kosten dalen ten opzichte van 2025 met € 80K.

Investeringsbedrijf⁷

De beheersvergoedingen bij het Participatiefonds en SIF zijn vergoedingen gebaseerd op de Kansen voor West 3 subsidies. Bij het Participatiefonds is er ook een vergoeding gebaseerd op de inmiddels afgelopen en beschikte Kansen voor West 2 subsidies. Er is ook een (voorzichtig ingeschatte) vergoeding opgenomen ad € 60K voor het eerder vermelde voorgenomen DotSlash fonds. De beheersvergoeding COL daalt omdat de subsidieperiode in 2026 afloopt.

⁷ 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, omdat dit op dit moment nog onduidelijk is.

De rentebaten bij het investeringsbedrijf (€ 0,9 miljoen) zijn gebaseerd op:

- het gemiddelde saldo op onze bankrekeningen en een inschatting van de European Short Term Rate met een afslag van 0,5%. Deze rente is gedurende 2025 gedaald van 3% begin januari naar 1,9% in oktober 2025;
- rente op onze bestaande obligatieportefeuille en
- rente op onze converteerbare leningen.

Ondanks de extra kapitaalstorting hebben we onze rentebaten conservatief ingeschat gelet op de dalende marktrente. De rentebaten komen ten goede aan de investeringstak en dempen voor een fors deel de (netto) beheerskosten van € 2,8 miljoen.

De beheerskosten stijgen met € 0,8 miljoen in vergelijking met 2025, met name veroorzaakt door:

- de additionele kapitaalstorting in het Participatiefonds (2,5% van € 26,1 miljoen) verhoogt de beheerskosten met €650K;
- daarnaast zijn er nieuwe beheerskosten voor VFF (voorheen in het ontwikkelbedrijf) en voor het DotSlash fonds (€ 130K). Hiertegenover staat een extra opbrengst van € 130K.

De overige kosten blijven ongeveer op hetzelfde niveau als 2025 (€217K versus € 204K).

Toedeling van kosten en opbrengsten

Voor het eerst zien we dat de investeringsstaak een positief resultaat laat zien: een overschot van €411.000. Dat is een belangrijk kantelpunt. Waar in eerdere jaren het investeringsdomein nog enigszins werd gesubsidieerd door de inkomsten van internationaliseren en innoveren, is het nu juist andersom. Deze ontwikkeling komt vooral door de extra beheersvergoeding voor de fondsen en de schaalvoordelen die zijn ontstaan binnen de investeringsactiviteiten. De organisatie heeft inmiddels een omvang bereikt waarin het investeringsdomein zijn eigen kosten kan dragen en steeds zelfstandiger opereert.

Daarbij moet wel worden opgemerkt dat de interne doorbelasting van kosten complex blijft, zeker voor de pijler Innoveren. In dat domein investeren we veel in het ecosysteem, organiseren we evenementen en genereren we leads die óók waardevol zijn voor het investeringsdomein. De grens tussen de pijlers is dus niet altijd scherp te trekken. Toch is de trend duidelijk: investeren is volwassen geworden en draagt in toenemende mate bij aan de totale financiële balans van de organisatie. Het laat zien dat de gekozen strategie werkt — met een gezonde verdeling van middelen en een stevig fundament voor verdere groei.

Begroting 2026 per taakgebied ROM Regio Utrecht BV (enkelvoudig)

Opbrengsten	Totaal	Innoveren	Internationaliseren	Investeren
Exploitatie Aandeelhouders	5.832.743	2.799.717	2.333.097	699.929
Beheer PF Aandeelhouders	1.939.319			1.939.319
Beheersvergoeding PF	280.250			280.250
Beheersvergoeding SIF	171.000			171.000
Beheersvergoeding HULPoC	104.500			104.500
Beheersvergoeding Boron	60.000			60.000
Beheersvergoeding COL	35.500			35.500
Beheersvergoeding VFF	65.237			65.237
Toeleiding kapitaal	300.000			300.000
Overige opbrengsten	1.941.393	1.571.183	248.840	121.370
Totaal opbrengsten	10.729.942	4.370.900	2.581.937	3.777.105
Kosten	Totaal	Innoveren	Internationaliseren	Investeren
Personeelskosten	6.496.175	3.023.822	1.436.739	2.035.614
Bestuurskosten	-	-	-	-
Huisvestingskosten	-	-	-	-
Kantoorkosten	22.500	2.750	13.000	6.750
Strategie	120.000	100.000	7.500	12.500
MarCom	249.250	37.250	170.000	42.000
Finance	-			
Automatiseringskosten	6.250	-	2.500	3.750
Financiële baten en lasten	-	-	-	-
Totaal kosten	6.894.175	3.163.822	1.629.739	2.100.614
Resultaat voor doorbelastingen	3.835.767	1.207.078	952.198	1.676.491
Doorbelasting BI	573.638	191.213	191.213	191.213
Doorbelasting MarCom	685.804	228.601	228.601	228.601
Doorbelasting Overhead	2.576.325	1.187.525	543.443	845.356
Totaal doorbelastingen	3.835.767	1.607.339	963.257	1.265.170
Resultaat na doorbelastingen	0	-400.262	-11.059	411.321

3.2 Begroting RSRU

Geconsolideerd kent de RSRU een begroot positief resultaat over 2026 van € 110K (vorig jaar € 21K): ontwikkelbedrijf (€ 8K) en investeringsbedrijf (€ 102K).

Begroting RSRU 2026 vergeleken met 2025						
	Totaal		Ontwikkelingsbedrijf		Investeringsbedrijf	
Opbrengsten	2026	2025	2026	2025	2026	2025
BZK	77.500	80.000	77.500	80.000	0	
ROM 2%	34.010	33.446	34.010	33.446	0	
Beheersvergoeding	110.000	96.318	0		110.000	96.318
EiB	252.000	560.000	0		252.000	560.000
VVE's en gemeenten	28.000	150.000	0		28.000	150.000
Overig	421.500	0	0		421.500	
Rentebaten	112.000	110.000	0		112.000	110.000
Totaal opbrengsten	1.035.010	1.029.764	111.510	113.446	923.500	916.318
Kosten						
Personeelskosten	585.750	732.020	52.500	55.000	533.250	677.020
Bestuurskosten	4.320	4.320	1.320	1.320	3.000	3.000
Huisvestingskosten	52.500	21.250	0		52.500	21.250
Kantoorkosten	46.750	42.250	25.000	25.000	21.750	17.250
MarCom	41.000	10.000	17.500		23.500	10.000
Beheerskosten	110.000	96.318	0		110.000	96.318
Finance	51.500	81.500	7.000	40.000	44.500	41.500
Automatisering	17.500	6.000	0		17.500	6.000
Financiële lasten	16.000	15.500	500	500	15.500	15.000
Totaal kosten	925.320	1.009.158	103.820	121.820	821.500	887.338
Resultaat	109.690	20.606	7.690	-8.374	102.000	28.980

In het ontwikkelbedrijf (RSRU BV) bestaat de omzet uit:

- Object Gebonden Verduurzamingsdiensten (OGD). Dit is een project met een totale begroting van € 1 miljoen. De subsidie is afkomstig van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. In het jaar 2026 wordt er € 78K van de subsidie gebruikt, het project staat nog steeds op een laag pitje, maar is wel kostendekkend.
- Met de regionale aandeelhouders is afgesproken om 2% fee door te belasten vanuit de ROM (€ 34K).

De kosten van de RSRU dalen ten opzichte van 2025 door verlaging van de accountantskosten. Met de aandeelhouders is afgesproken dat er geen controleverklaring meer nodig is maar een samenstelverklaring.

Het investeringsbedrijf bij de RSRU bestaat uit:

POC fonds

De beheersvergoeding voor het POC-fonds is gebaseerd op een vergoeding op het geïnvesteerde vermogen (€ 4,2 miljoen oorspronkelijk) ad € 110k. Daarnaast wordt er rente verwacht op de converteerbare leningen van € 112K. Per saldo resteert een positief saldo van ongeveer € 102K⁸.

DVvE BV

Voor de DVvE is een subsidie (Elena) verstrekt door de Europese Investeringsbank (€ 2,67 miljoen). Medio 2026 moeten er verduurzamingscontracten zijn getekend door VvE's voor een totaalbedrag van € 26,7 miljoen. Dat zal zonder problemen behaald gaan worden. Er is uitvoerig nagedacht over het 'post Elena' tijdperk. De kennis en ervaring die de DVvE heeft opgedaan tijdens de afgelopen periode is zeer waardevol. Er is een samenwerkingsovereenkomst getekend met de Provincie Utrecht en veertien gemeenten voor een gezamenlijke VvE-aanpak met een looptijd van vijf jaar. Hiervoor is een aanbesteding met succes doorlopen. Ook andere organisaties tonen interesse in de dienstverlening van de DVvE. In overleg met het management wordt nagedacht over mogelijke exitscenario's. Het begrote resultaat voor de DVvE voor 2026 is nihil.

⁸ 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.

4. Risicoparagraaf

ROM Utrecht Region hanteert een proactieve benadering van risicomanagement, gericht op het vroegtijdig signaleren, beheersen en monitoren van risico's die de uitvoering van onze strategie en het jaarplan 2026 kunnen beïnvloeden. Risicomanagement is integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus en wordt periodiek besproken in het managementteam en met de Raad van Commissarissen. De risico's in het jaarplan worden geclassificeerd op kans (laag/middel/hoog) en impact (laag/middel/hoog).

We onderscheiden vier hoofdclusters van risico's:

1. Financiële continuïteit en kapitaalstromen
2. Mens & organisatie
3. Digitale weerbaarheid en datagebruik
4. Strategische positionering en governance

De ROM monitort deze risico's continu en neemt waar nodig aanvullende mitigerende maatregelen.

Overzicht strategische en tactische risico's 2026

Nr.	Risico	Kans	Impact	Mitigerende acties
1	Cyberaanval of datalek veroorzaakt stagnatie of stilval van operationele processen.	M	H	Uitvoeren externe IT-audit; structurele security-awareness-trainingen; cybersecurityverzekering; periodieke pentests en back-up testen.
2	Geopolitieke instabiliteit beïnvloedt het vestigingsklimaat en buitenlandse investeringen.	M	H	Signaleren van impact bij overheidspartners; diversificatie van markten via Trade & Innovate NL.
3	Wegvallen van tijdelijke inkomsten (projecten) in combinatie met vaste kosten.	M	M	Tijdelijke arbeidscontracten aangaan; projectcontracten invoeren; extra projectinkomsten acquireren; opbouw reserves.
4	Voor maatschappelijk relevante ventures is geen of onvoldoende privaat kapitaal beschikbaar.	M	M	Netwerk met impactinvesteers vergroten (korte termijn); aanvullende afspraken met RvC en aandeelhouders (lange termijn).
5	Vertraging bij implementatie van AI- en datagedreven processen binnen de organisatie.	M	M	Actieve monitoring; trainingen en interne support; duidelijke roadmap; prioriteren van processen met grootste impact.
6	Onvoldoende draagvlak of betrokkenheid van Triple Helix-partners bij regionale ecosystemen.	M	M	Gezamenlijke langetermijnstrategie per ecosysteem; heldere governance; gedeelde agenda's en continue partnerdialog.
7	Loonkosten CAO-Rijk zijn hoger dan ingeschat in begroting (2%) en worden niet gecompenseerd door indexatie.	M	L/M	In 2026 hebben we een uniforme indexatie afgesproken. Deze stijgt mee met inflatie en cao-provincies. Dit dekt de grootste risico's af. Daarnaast verwachten we uiterlijk in Q1 duidelijkheid over CAO Rijk. Dit geeft ons voldoende tijd om bij te sturen.
8	Reputatieschade door negatieve publiciteit of incidenten bij deelnemingen.	L/M	M	Proactief reputatiemanagement; transparante communicatie; gedragscode voor deelnemingen.
9	Onvoldoende kapitaal voor investeringen waardoor revolverendheid en impact in gevaar komen.	L	H	Additionele dekking via andere bronnen, EU- en private fondsen; goede relaties met de aandeelhouders.
10	Moeilijkheden bij het aantrekken en behouden van gekwalificeerd talent, met impact op KPI's en groei.	L	H	Strategische personeelsplanning; verstevigen werkgeversmerk (Great Place to Work); flexibele arbeidsvoorwaarden; samenwerking met recruitmentpartners.

11	Te veel bedrijven in de portfolio die niet doorgroeien en waar geen exit voor is waardoor revolverendheid in gedrang komt.	L	H	Sterke dealflow, goede IC, goede monitoringsprocessen, implementeren van early-warning-indicatoren in het dashboard. Versterken van Exit-Capability.
12	Onvoldoende financiering of middelen voor business development.	L	M	Kostenstructuur optimaliseren; besparingen realiseren; Investeren in gezamenlijke lobby en netwerk in Den Haag en Brussel; benutten van subsidiemogelijkheden; versterken van samenwerking met ROM-Nederland.
13	Stijgende rente bemoeilijkt aantrekken van private co-investeerders en vertraagt dealflow.	L	M	Vergroten investeerdersnetwerk; deelname aan strategische fondsen; intensieve communicatie met institutionele beleggers.
14	Niet voldoen aan relevante wet- en regelgeving (AVG, Wwft, AI Act, Vifo).	L	M	Uitvoeren compliance scan; inrichten KYC-proces en proces 'verbonden partijen'; periodieke audits en rapportages aan RvC.
15	Mogelijke economische recessie.	L	M	Runway van portfolio-bedrijven verlengen en nadruk op cashfocus; co-investeerders borgen via publieke fondsen, InvestNL, EIC en regionale partners; contracyclisch maar selectief blijven investeren, vooral in LSH, energie, veiligheid en bewezen AI-toepassingen; internationale markttoegang versterken (VS, Scandinavië, Azië); productiviteitsverhogende technologie stimuleren bij MKB en portfolio.

De risicotabel laat zien dat de organisatie een brede en evenwichtige benadering hanteert van strategische, operationele en externe risico's. De grootste aandachtspunten liggen op het gebied van kapitaal en investeringen: beperkte beschikbaarheid van privaat geld, trage exits en een stijgende rente kunnen de revolverendheid en impact van de organisatie direct raken. Dit cluster vormt daarmee het meest strategische risico. De voorgestelde mitigerende maatregelen – netwerkversterking, samenwerking met aandeelhouders en deelname aan Europese en private fondsen – zijn passend, maar vragen structurele opvolging en monitoring.

Daarnaast vormen ecosysteem- en partnerdraagvlak belangrijke succesfactoren. Onvoldoende betrokkenheid van Triple Helix-partners of stagnatie in gezamenlijke agenda's kan de regionale innovatiekracht ondermijnen. Hier zijn governance, transparantie en gedeelde doelstellingen cruciaal.

De operationele en compliancegerelateerde risico's, zoals cybersecurity, AI-implementatie en naleving van wet- en regelgeving, zijn goed afgedekt via audits, trainingen en duidelijke processen. Ook de interne organisatie toont stabiliteit: loonontwikkeling, talentbehoud en reputatiemanagement worden actief gemonitord.

Samengevat is de organisatie robuust en bewust van haar risicoprofiel, maar de afhankelijkheid van externe factoren blijft groot. Als de voorgestelde mitigerende maatregelen onvoldoende effect sorteren, kunnen de gevolgen aanzienlijk zijn: het investeringsvermogen, de continuïteit van fondsen en de positionering binnen het regionale ecosysteem kunnen direct worden geraakt. Verdere professionalisering van risicomanagement – met eigenaarschap, prioritering en trendanalyse – helpt risico's tijdig te signaleren en om te zetten in kansen voor groei en maatschappelijke impact.

De ROM beschikt over een solide basis voor risicobeheersing. Door risicomanagement structureel te verbinden met de meerjarenstrategie, data-intelligence en de governanceprocessen, blijft de organisatie wendbaar en toekomstbestendig. In 2026 ligt de nadruk op vroegtijdige signalering, datagedreven monitoring en gedeeld eigenaarschap van risico's binnen de organisatie en het regionale ecosysteem.

Deel III

Prestaties per basistaak





5. Basistaak Innoveren

Context en terugblik 2025

In 2025 heeft de regio Utrecht zich verder ontwikkeld tot een krachtige broedplaats voor innovatie en ondernemerschap. De drie dragende ecosystemen – Life Sciences & Health, Earth Valley en New Digital Society – zijn niet alleen gegroeid in omvang, maar ook in samenhang en zichtbaarheid. Ondernemers, kennisinstellingen en overheden hebben elkaar beter weten te vinden, waardoor er een dynamische wisselwerking is ontstaan die innovatie daadwerkelijk versnelt.

De resultaten van het afgelopen jaar laten zien dat er een stevige basis is gelegd. Start-ups, scale-ups en innovatieve mkb-bedrijven hebben de ruimte gekregen om hun oplossingen voor grote maatschappelijke transitie naar de markt te brengen. Tegelijkertijd heeft deze ontwikkeling geleid tot meer nationale en internationale aandacht voor Utrecht als innovatieve regio. Dit blijkt onder meer uit de opschaling van samenwerkingsprojecten tot bredere programma's met meer impact en uit de groei van het aantal ondernemers dat aansluiting vindt bij de netwerken van de ROM.

Binnen Earth Valley is met de lancering van de Innovation Hub in Amersfoort een belangrijke fysieke ontmoetingsplek ontstaan, terwijl lopende projecten zoals DigiC en eHUBs hun doelen behalen. Life Sciences & Health heeft zich sterker gepositioneerd door te focussen op zes in plaats van negen deelgebieden, met Regeneratieve Geneeskunde als speerpunt. In het ecosysteem New Digital Society groeide met name het EdTech-cluster, dat een prominente plek kreeg in de Jaarbeurs Innovation Mile. Startup Utrecht Region professionaliseerde zijn aanpak en legde een stevige basis voor venture building. Daarmee is in 2025 niet alleen economische groei gestimuleerd, maar ook een concrete bijdrage geleverd aan de maatschappelijke opgaven rond duurzaamheid, gezondheid en digitalisering met vertrouwen.

Speerpunten en activiteiten 2026

In 2026 wil ROM Utrecht Region de innovatieve fundamenteën verder verdiepen en verbreden. De centrale ambitie is om de regio te positioneren als een herkenbaar nationaal én Europees knooppunt waar innovatie en ondernemerschap bijdragen aan brede welvaart. Daarbij staan drie begrippen centraal: focus, impact en opschaling.

Het ecosysteendenken blijft de leidraad voor de ROM. Alle activiteiten worden kritisch getoetst op hun bijdrage aan het versterken van de ecosystemen en het stimuleren van ondernemersgroei. Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken naar hoe bestaande en nieuwe programma's, projecten en consortia optimaal kunnen bijdragen. Het doel is niet alleen regionale samenhang, maar ook aansluiting op nationale en Europese middelen die verdere groei mogelijk maken.





Earth Valley

Binnen Earth Valley zijn vijf innovatie-ecosystemen gedefinieerd, waarbij de nadruk verschuift van kwantiteit naar kwaliteit: niet alleen zoveel mogelijk bedrijven kennen, maar ondernemers in de diepte leren kennen en ondersteunen. De Earth Valley Innovation Hub in Amersfoort speelt hierbij een centrale rol als fysieke thuisbasis.

Voor het thema duurzaam gebouwde omgeving wordt een specifieke start-uppropositie ontwikkeld gericht op de bouwsector. De inzet op renovatie en circulaire bouw wordt bestendigd en er komt een programma rond netbewust bouwen. Binnen smart energy systems ontwikkelt het bestaande netwerk zich door naar een volwaardig programma, ondersteund door een nieuw acceleratieprogramma en versterkte samenwerking met Startup Utrecht Region.

Op het gebied van mobiliteit ligt de focus op smart charging, smart traffic management en mobility as a service (MaaS). Communities rond deze thema's worden bestendigd en uitgebreid en er worden nieuwe samenwerkingsverbanden ontwikkeld. Voor klimaatadaptatie is 2026 het jaar van netwerkopbouw: via kenniscafés worden publieke en private partijen samengebracht en wordt gewerkt aan innovatieve projecten zoals Best Gemeten Stad, in samenwerking met onder meer DKH-GSL en KNMI. In samenwerking met de provincie starten we een publiek-privaat programma gericht op klimaat.

Daarnaast wordt circulaire economie als thema verder uitgebouwd. Met de aanwezigheid van Circulair Utrecht en de beschikbare business development-capaciteit zet de ROM in 2026 de ontwikkeling van een sterk ecosysteem voor circulaire ondernemers voort. Deze aanpak zorgt ervoor dat circulaire innovatie een verbindende schakel wordt tussen de verschillende ecosystemen.

DigiC

In drie jaar tijd heeft DigiC maar liefst dertien innovatieprojecten in de nieuwbouw en drie binnen renovatie opgestart. Daarmee is een stevige basis gelegd voor versnelling van betaalbaar en circulair bouwen met digitalisering als hefboom. In 2026 richten we ons op het zichtbaar maken van de resultaten: projecten die laten zien dat digitale innovaties leiden tot meetbare impact in tijd, kosten en duurzaamheid. Binnen onze drie actielijnen — digitalisering van de gebouwde omgeving en datadiensten, fabrieksmatig bouwen en slimme materiaalstromen — zetten we de stap van het uitrollen van projecten verder voort. Vanuit de renovatieopgave bouwen we verder aan schaalbare circulaire renovatieconcepten, met een voorspelbaar ontwerpproces en betaalbare uitvoering. 2026 wordt het jaar waarin DigiC laat zien dat samenwerking tussen overheid, markt en kennisinstellingen niet alleen inspirerend is, maar ook daadwerkelijk verschil maakt in de praktijk.





Life Sciences & Health

Voor het ecosysteem Life Sciences & Health ligt de nadruk in 2026 op valorisatie: het zo vroeg mogelijk verbinden van start-ups en het versoepelen van de toegang tot zorginstellingen, zodat zorginnovaties sneller gevalideerd en geïmplementeerd kunnen worden. Innovatievouchers zullen hierbij een belangrijke rol spelen. Daarnaast wordt sterker ingezet op Europese kansen. Met projecten zoals Healthy Cities Interreg is in 2025 al een basis gelegd, die in 2026 verder uitgebouwd wordt. Hierdoor worden sectoren als RegMed, Oncologie, MedTech en AI in de zorg verder versterkt. Het ecosysteemmodel van Erik Stam dient daarbij als kader om het netwerk te versterken, de samenwerking tussen universiteiten en bedrijven te verbeteren en versnippering tegen te gaan.

Samen met het UMC Utrecht wordt het IMAGINE Open Innovation Lab verder opgezet en worden bedrijven actief betrokken. Ook wordt de inzet op eiwittransitie in samenwerking met Regio Foodvalley uitgebreid, zodat de regio inspeelt op de groeiende vraag naar duurzame en gezonde voedingsoplossingen.

New Digital Society

Het ecosysteem New Digital Society wil in 2026 nationaal bekend staan als hét centrum waar digitale technologie en publieke waarden samenkomen. Utrecht wordt gepositioneerd als proeftuin voor ethische en inclusieve digitale innovaties.

De focus ligt op het aantrekken en verbinden van meer bedrijven, het uitbouwen van publiek-private samenwerkingen (PPS) en het versterken van communities. Hier wordt de focus enigszins verlegd ten opzicht van 2025 om beter aan te sluiten op landelijk beleid. Belangrijke Groeifondsprojecten zijn NOLAI (AI en onderwijs) en DUTCH (XR-simulaties in de zorg). Daarnaast krijgen thematische incubators een centrale rol. Voor Cybersecurity en Media wordt op basis van onderzoek bepaald welke interventies nodig zijn en waar we de ROM-inzet op richten.





Verder werkt de ROM aan betere valorisatie van kennis via testbeds en een snellere toeleiding naar financiering voor start-ups. Tegelijkertijd wordt de interne kennis en capaciteit van de ROM op sleuteltechnologieën als AI, Cybersecurity en digitalisering versterkt.

Startup Utrecht Region en cross-overs

Startup Utrecht Region blijft in 2026 een belangrijke doorsnijdende community binnen onze drie ecosystemen. Het doel is dat dit netwerk niet alleen regionaal, maar ook nationaal onmisbaar wordt. Daarbij wordt versnippering in de start-up journey tegengegaan, zodat ondernemers beter ondersteund worden in hun groei.

Een belangrijk speerpunt is het stimuleren van cross-overs tussen de ecosystemen. Juist de combinatie van duurzaamheid, gezondheid en digitale technologie vormt een onderscheidende kracht van de regio Utrecht. Samen met partners uit alle sectoren – van start-ups tot corporates en van kennisinstellingen tot gemeenten – wordt gewerkt aan innovatieve oplossingen die maatschappelijke impact hebben én economisch rendabel zijn.

Naast deze ecosystemen blijft de ROM inzetten op bestaande programma's zoals de EDIH, de AI Hub Midden Nederland en samenwerking met Defensie. Deze initiatieven zorgen voor continuïteit en een bredere inbedding van de regio in het nationale en internationale innovatienetwerk.

Prestaties 2026

- > 3 nieuwe publiek-private samenwerkingen (PPS)
- > 10 miljoen innovatie-financiering
- > 150 bedrijven toegeleid naar kansrijke financiering
- Meer focus op NTS (o.a. Biotech & AI)





6. Basistaak Investeren

Context en terugblik 2025

2025 was voor ROM Utrecht Region een uitzonderlijk succesvol jaar, zowel in het aantal gerealiseerde investeringen als in de omvang van het uitgezette kapitaal. Met ruim twintig directe investeringen en drie nieuwe fonds-in-fonds-deelnemingen is de jaardoelstelling ruimschoots gehaald. De meerderheid van deze investeringen betrof nieuwe bedrijven, waardoor de portefeuille groeide naar ruim vijftig ondernemingen – een mijlpaal die al voldoet aan de doelstelling van de huidige Meerjarenstrategie. Ook op financieel vlak ligt de ROM goed op schema: eind 2025 bedroeg het geïnvesteerde vermogen ruim €35 miljoen, waarmee de doelstelling van €45 miljoen in 2026 binnen handbereik is. Het netwerk van co-investeerders groeide naar meer dan honderd unieke partners, goed voor €67 miljoen aan cofinanciering. De portefeuille ontwikkelt zich over het algemeen beter dan verwacht: veel deelnemingen laten groei en marktsucces zien, terwijl het aantal faillissementen – vier in totaal – aanzienlijk lager ligt dan het Europese gemiddelde. Twee bedrijven konden een doorstart maken, waarmee kennis en werkgelegenheid voor de regio behouden bleven.

Daarnaast werd in 2025 een stevige basis gelegd voor Venture Development. Twee afstudeeronderzoeken leverden inzicht in de ondersteuningsbehoeften van bedrijven naast financiering, en het Business Angel Netwerk kreeg meer structuur met vier kwartaalbijeenkomsten. Een nieuwe Venture Developer versterkte het team om de ondersteuning aan portfoliobedrijven in 2026 verder te intensiveren.

Het eerste Vroege Fase Financiering (VFF)-fonds werd succesvol afgerond en verlengd met een tweede fonds. Tevens werden drie nieuwe fonds-in-fonds-investeringen gedaan, waarmee de toegang tot kapitaal, kennis en co-investeerders verder werd vergroot. In samenwerking met Boron en Rabobank werd bovendien een nieuw fonds verkend, gericht op bedrijven binnen of gelieerd aan de Utrechtse start-up hub Dotslash.

Speerpunten en activiteiten 2026

In 2026 bouwt ROM Utrecht Region voort op de sterke basis die de afgelopen jaren is gelegd. De organisatie blijft zich richten op het versterken van innovatie en groei via kapitaal, kennis, netwerk en vaardigheden. De ambities blijven hoog, met nadruk op uitbreiding van investeringscapaciteit, verdere professionalisering van de organisatie en het vergroten van maatschappelijke impact.

Kapitaal

De vraag naar de financieringsinstrumenten van de ROM blijft groot. Het eerste Vroege Fase Financiering (VFF)-fonds is volledig uitgezet, en dankzij nieuwe middelen van de provincie en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) kan ook de komende jaren worden doorgeïnvesteerd. Binnen het Healthy Urban Living Proof of Concept (HULPOC)-fonds zijn de eerste terugvloeiende middelen uit aflossingen en exits hergebruikt voor nieuwe investeringen; de verwachting is dat dit fonds in 2026 meerdere nieuwe ondernemingen zal ondersteunen.

Het Startup Innovatie Fonds (SIF) presteerde in 2025 boven verwachting met circa tien investeringen en blijft ook in 2026 een belangrijk instrument voor vroegefasefinanciering. Daarnaast blijft het Participatiefonds actief in directe



investeringen, zowel in bestaande portfoliobedrijven als in nieuwe ondernemingen die de eerdere fondsen ontgroeid zijn. De fonds-in-fondsinvesteringen worden voortgezet om toegang te behouden tot kennis, netwerk en extra kapitaalstromen van buiten de regio. Het aantal investeringen (de KPI) gaat echter wel naar beneden ten opzichte van 2025. Redenen zijn dat deze target van de Meerjarenstrategie al is behaald en dat, als dit tempo wordt voortgezet, het fonds sneller leeg is dan de bedoeling.

Het productaanbod breidde zich in 2025 verder uit met deelname aan het SecFund – gericht op dual-use innovaties – en het voorgenomen Dotslash Fund. In 2026 wordt verkend of verdere uitbreiding met soortgelijke initiatieven wenselijk is, bijvoorbeeld door samenwerking binnen ROM-Nederland.

Wat betreft de Corona Overbruggingslening (COL) kan worden vastgesteld dat deze regeling in de regio Utrecht zeer succesvol was. De meeste bedrijven hebben hun lening inmiddels terugbetaald; een klein deel loopt nog door tot 2026. De ROM blijft deze bedrijven ondersteunen, waarbij het financiële risico bij de staat ligt.

Naast financiële resultaten krijgt ook maatschappelijke impact nadrukkelijk aandacht. In 2025 voerde de ROM een nulmeting uit van de ESG-impact van portfoliobedrijven, met behulp van een tool ontwikkeld door portfoliobedrijf 414. Deze meting vormt het vertrekpunt voor verdere verbetering van duurzaamheid, sociale verantwoordelijkheid en goed bestuur binnen de portefeuille.

Het genereren van een sterke dealflow blijft cruciaal voor succesvolle investeringen. De ROM versterkt in 2026 haar relaties met het Nederlandse venture capital-landschap en strategische fondsen, mede via de fonds-in-fondsdeelnemingen. Daarnaast worden de banden met incubators en accelerators in de regio Utrecht verder aangehaald, om innovatieve ondernemers vroegtijdig te bereiken. De zichtbaarheid van de ROM onder start-ups, scale-ups en innovatief mkb wordt vergroot door digitale leadgeneratie via platforms zoals LinkedIn en Innovatiespotter, ondersteund door het organisatiebrede Lead Management-programma. Ook blijven alle medewerkers actief bijdragen aan het signaleren van nieuwe investeringskansen.

De ROM blijft de go-to partner voor financiële vraagstukken binnen het innovatieve bedrijfsleven. Waar de eigen instrumenten niet toereikend zijn, verwijst de ROM ondernemingen door naar geschikte partners in haar netwerk, waaronder Utrecht Holdings en het Energie Fonds Utrecht. Op deze manier kan de organisatie steeds meer bedrijven begeleiden naar passende financieringsbronnen.



Het zogenaamde 'investeringsboompje' wordt met veel enthousiasme in ontvangst genomen en staat dikwijls als een trofee op het kantoor van een portfoliobedrijf.



Kennis, netwerk en vaardigheden

Naast kapitaal blijft het versterken van kennis en netwerk een belangrijk speerpunt. In nauwe samenwerking met Startup Utrecht Region en de rest van de ROM zorgt Venture Development voor de juiste ondersteuning op het juiste moment. Samenwerking is hierbij essentieel: met andere ROM's, family offices, banken, angel investors, mentoren en vooral met onderwijs- en kennisinstellingen die cruciaal zijn voor een sterk start-up-ecosysteem. Bovendien bouwen we aan nauwere relaties met M&A-bedrijven om onze exit-kansen te maximaliseren. Ook in 2026 blijft de ROM met bestaande en nieuwe partners bouwen aan een veerkrachtig ondernemerschapsklimaat in de regio.

De ROM speelt een voortrekkersrol in de transitie naar een circulaire economie. Als lid van de Kopgroep Circulair Financieren werkt zij samen met impactinvesteerders, Invest-NL en banken aan meer kapitaal voor bedrijven met circulaire businessmodellen. Hiermee positioneert de organisatie zich nadrukkelijk als thought leader in dit domein. Ook inclusiviteit blijft een prioriteit. De inzet op meer vrouwelijk ondernemerschap in 2024 en 2025 heeft geleid tot een stijging van het aandeel deelnemingen met een divers managementteam naar bijna twintig procent. In 2026 blijft de ROM zich inzetten voor verdere verbetering van deze balans, vanuit de overtuiging dat diversiteit bijdraagt aan innovatiekracht en duurzaam ondernemerschap.

Team en organisatie

De groei van de portefeuille vraagt om verdere professionalisering en uitbreiding van het team. De werkzaamheden worden complexer, mede door strengere eisen rondom Know Your Customer (KYC), de halfjaarlijkse Fair Value-bepaling en de rol in het EDIH-programma op het gebied van Access to Capital.

In 2025 is het team versterkt met een subsidiespecialist, een Venture Developer en een analist. Begin 2026 start een tweede analist, waarmee het totaal uitkomt op vier. Hun inzet is essentieel om zowel het portefeuillebeheer als nieuwe investeringsactiviteiten op hoog niveau te houden. Verdere groei van de afdeling, nodig omdat (beheer van) een grotere portfolio extra werk met zich meebrengt, zal de komende jaren vooral plaatsvinden binnen deze functiecategorie.

Prestaties 2026

- 10 PCP investeringen
- 6 SIF-investeringen
- 3 VFF-leningen
- € 15 miljoen investeringsvolume



7. Basistaak Internationaliseren

Context en terugblik

In 2025 zette Team Internationaliseren grote stappen in de verdere professionalisering van de internationale dienstverlening. Trade en Invest werden nauwer met elkaar verbonden en de internationale zichtbaarheid van de regio Utrecht werd versterkt door een combinatie van Europese projecten, regionale samenwerking en deelname aan landelijke programma's. Concreet betekende dit onder meer de start van het meerjarig programmeren binnen Trade & Innovate NL, de verdere uitrol van de volume-to-value-strategie van Invest in Holland, en de ontsluiting van de regionale Trade & Invest data naar de Landelijke Data Infrastructuur (LDI). Samen zorgen deze stappen voor meer samenhang, betere datagedreven sturing en een grotere impact voor ondernemers.

Ondernemers blijven de persoonlijke begeleiding en toegang tot netwerken hoog waarderen, terwijl internationale partners de regio steeds vaker herkennen als een innovatieve hotspot. Tegelijkertijd werden de omstandigheden uitdagender: geopolitieke spanningen leiden tot meer terughoudendheid bij ondernemers en investeerders, en het verslechterende vestigingsklimaat in Nederland maakt uitbreiding voor bedrijven lastiger. Dit onderstreept de waarde van een actieve ROM in het ontsluiten van internationale markten en netwerken.

Een belangrijke mijlpaal in 2025 was de uitgesproken interesse van BioLabs om een vestiging te openen in Utrecht. BioLabs is een internationale aanbieder van hoogwaardige lab- en kantoorruimte voor start-ups en scale-ups in Life Sciences & Health. Het concept, afkomstig uit de VS en inmiddels succesvol in meerdere Europese steden, zou met een vestiging in Utrecht een krachtige impuls geven aan het regionale LSH-ecosysteem en de internationale aantrekkingskracht van de regio benadrukken.

In totaal werd in 2025 € 1,4 miljoen aan (co)financiering vanuit Europese en Nationale programma's naar de regio gehaald om bedrijven te ondersteunen bij hun internationaliseringsambities.

Speerpunten en activiteiten 2026

ROM Utrecht Region heeft sterke internationale posities opgebouwd in Life Sciences & Health, Duurzame Mobiliteit, Energietransitie, Edtech en Digital Media.

In 2026 versterken we deze basis en leggen we nieuwe accenten op onder meer Immersive Tech en de Duurzame Bebouwde Omgeving, met een duidelijke focus op circulair ondernemen. Daarnaast voegen we Defensie toe als thema en sluiten we aan bij een aantal internationale start-up events op het gebied van AI.

Om deze groei te ondersteunen neemt de ROM deel aan het landelijke programma Technologische



Onze directeur ontmoet ondernemers in Keulen.



brandpunten: Bouwstenen voor bovenregionale samenwerking. Dit meerjarenprogramma (2025–2028) van het Ministerie van EZ, samen met de ROM's en de NFIA, brengt de ambities uit de Nationale Technologiestrategie in de praktijk. Het ondersteunt innovatieve bedrijven die op hun huidige locatie tegen grenzen aanlopen bij verdere groei – binnen de regio of elders in het land. Zo versterken we de samenwerking tussen regio's, vergroten we de impact van Nederlandse innovatie en voorkomen we dat bedrijven (en daarmee hoogwaardige kennis) vertrekken naar het buitenland.

Daarnaast werken we via het landelijke programma Connecting Regions van ROM Nederland samen met andere ROM's en RVO, met bijzondere aandacht voor Duitsland, de VS en (in mindere mate) Japan. Onze primaire focus blijft gericht op de Europese markten – Duitsland, de Nordics, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en België – terwijl we onze activiteiten ook uitbreiden richting Azië. In dat kader intensiveren we de samenwerking met de Jaarbeurs, om gezamenlijk de internationale profilering van de regio Utrecht te versterken en economische kansen te benutten. Ook versterken we de samenwerking met het Utrecht International Center (UIC), die bestaat uit deelname aan het Europese project MAGNET en het beter afstemmen van de dienstverlening en communicatie naar internationals en bedrijven. Zo bouwen we verder aan een sterk, internationaal verbonden en toekomstbestendige regio Utrecht.

Trade (Outbound internationalisering)

Via samenwerking met Trade & Innovate NL krijgen Utrechtse ondernemers toegang tot internationale missies, programma's en netwerken. Zo vergroten we hun kansen om nieuwe markten te betreden en – sneller, efficiënter en duurzamer – partnerschappen aan te gaan. Samen met gemeenten en de provincie zetten we in op een Utrechtse regionale bestuurder als delegatieleider bij een internationale missie in 2026, waarmee de regio Utrecht zich zichtbaar en krachtig internationaal kan profileren.

De financiering voor het EU-programma European Enterprise Network (EEN) is voor drie jaar veiliggesteld, waardoor we meer ondernemers kunnen verbinden met buitenlandse partners. ROM Utrecht Region is bovendien penvoerder van de European Digital Innovation Hub (EDIH Noordwest), het loket voor digitalisering van mkb en publieke organisaties. Binnen deze samenwerking richt Team Internationaliseren zich op export en internationale samenwerking. Daarnaast voeren we in opdracht van RVO het Trade Relation-programma uit. Hierdoor spreken we veel ondernemers over hun internationale groeiambities en kunnen we hen gericht ondersteunen met het organiseren van informatie-bijeenkomsten, exportversnellerprogramma's en handelsmissies.

Verder draagt Team Internationaliseren bij aan de uitvoering van de Europa-strategie van de ROM, gericht op het versterken van innovatiekracht, internationale zichtbaarheid en toegang tot Europese middelen. Via programma's als Interreg Healthy Cities en MAGNET bouwt Utrecht aan duurzame samenwerkingen met strategische regio's en innovatiehubs.



Invest (Investeringsbevordering en behoud van buitenlandse bedrijven)

In 2026 blijft ROM Utrecht Region werken volgens het principe volume to value: niet het aantal projecten staat centraal, maar de kwaliteit ervan en de bijdrage die nieuwe vestigingen leveren aan de regionale ecosystemen en onze strategische autonomie. De focus ligt op duurzame groei, kennisintensieve bedrijvigheid en versterking van sectoren die bijdragen aan maatschappelijke transities en aan het verhogen van het R&D-percentage in de regio richting de 3%-doelstelling.

Samenwerking binnen Invest in Holland vormt daarbij de basis, met sector- en focusteams en een sector-markt-matrix die richting geven aan de acquisitie. Een belangrijk speerpunt is het Investor Relations (IR)-programma, gericht op accountmanagement en relatiebeheer met bestaande buitenlandse bedrijven. Door structureel in gesprek te blijven met gevestigde investeerders kan ROM Utrecht Region uitbreidingsplannen ondersteunen, knelpunten tijdig signaleren en het regionale ecosysteem versterken.

Op basis van deze gesprekken stellen we een rapportage over het vestigingsklimaat op, die waardevolle input biedt voor nationale en regionale overheden om beleid en dienstverlening verder te verbeteren.

Bij alle activiteiten houden we rekening met geopolitieke ontwikkelingen en volgen we het rijksbeleid, in nauwe afstemming met onze regionale partners. Zo versterken we de internationale concurrentiekracht en weerbaarheid van de regio Utrecht. Daarbij speelt economische veiligheid uiteraard een grote rol: zo de NFIA voert altijd een controle uit op de bedrijven die zich in Nederland willen vestigen en hebben wij ons eigen know-your-customerbeleid.

Prestaties 2026

In 2026 stuurt ROM Utrecht Region op concrete resultaten die bijdragen aan de internationale groei van ondernemers én aan maatschappelijke transities. De KPI's zijn afgestemd met de landelijke ROM-afspraken en sluiten aan bij de volume-to-value-strategie, waarin kwaliteit nadrukkelijk boven kwantiteit staat.

Invest:

- > 15 buitenlandse bedrijven begeleidt bij vestiging of uitbreiding
- > € 8 miljoen investeringsvolume
- > 150 IR gesprekken

Trade:

- > 100 TR/EEN-gesprekken
- > 200 bedrijven ondersteund bij internationalisering



8. Intelligence

Context en terugblik 2025

In 2025 heeft Intelligence opnieuw een stap gezet in de professionalisering van de organisatie. Door de toenemende aandacht van business intelligence op landelijk niveau, zijn de afdelingen BI en Marcom van elkaar gescheiden. Hierdoor ontstaat een heldere focus en scheiding van taken. Intelligence behoort niet tot de kerntaken van de ROM, zoals de drie andere I's, maar heeft wel een belangrijke strategische functie. Alle interne dashboards zijn vernieuwd en vormgegeven in een nieuwe stijl, waardoor zowel intern als extern sneller en consistent inzicht kan worden verkregen. De integratie van financiële data uit boekhoudsysteem Exact in onze infrastructuur heeft gezorgd voor een volledig en betrouwbaarder beeld van de prestaties van de ROM en onze investeringen.

Een hoogtepunt van 2025 was de lancering van het interactieve gemeentedashboard: een product waarmee gemeenten direct toegang hebben tot informatie over lokaal innovatief bedrijfsleven en de ROM-portfolio. Dit instrument versterkt niet alleen de transparantie richting onze participanten, maar helpt hen ook om gericht beleid te voeren.

Ook op het vlak van data science en AI zijn in 2025 belangrijke stappen gezet. De eerste processen zijn succesvol geïmplementeerd om onze organisatie slimmer en efficiënter te maken. Bijvoorbeeld bij het meten van innovatiebehoefte van ondernemers en het voorspellen van de kansrijkheid van investeringsaanvragen. Daarmee groeit Intelligence steeds meer uit tot de motor achter datagedreven besluitvorming binnen de ROM. Onze technische infrastructuur is daarbij ook geüpgraded naar Microsoft Fabric, een platform waar we meer controle hebben over onze data.

Tenslotte is de leidende rol van ROM Utrecht Region binnen ROM-Nederland op het gebied van data verder geconsolideerd. Met negen samenwerkende ROM's is een unieke landelijke data-infrastructuur ontstaan, die inmiddels live informatie biedt uit de volledige portefeuilles op het gebied van internationaliseren en investeren. Dit is visueel inzichtelijk gemaakt in gezamenlijke dashboards en heeft de wederzijdse betrokkenheid van nationale stakeholders zoals RVO, KVK en EZK vergroot. De ROM's zijn hiermee een serieuze speler geworden op het gebied van data, waarmee zij landelijk richting en impact kunnen uitoefenen. Voor deze activiteiten zijn additionele middelen aangetrokken vanuit EZ.





Speerpunten en activiteiten 2026

In 2026 staat voor ROM Utrecht Region centraal dat Intelligence de organisatie versterkt met datagedreven sturing en slimme toepassingen van AI. De succesvolle pilots uit 2025 worden doorontwikkeld en structureel ingebed in de werkprocessen. Zo maken we een verdieping van de regiodashboards. De nadruk ligt op meetbare impact: efficiëntere processen, beter onderbouwde en snellere besluiten, en instrumenten die ondernemers en stakeholders concreet verder helpen. Zo ondersteunen data en AI zowel onze business teams als de ondernemers én de overheden in de regio Utrecht.

de AI afspraakassistent

Door de integratie van ons CRM met een AI taalmodel wordt het opstellen van gespreksverslagen efficiënter en consistent. Medewerkers kunnen een verslag eenvoudig inspreken of intypen, waarna het model automatisch een samenvatting genereert in de standaardstructuur van ROM Utrecht Region. Met één handeling wordt het verslag vervolgens gesynchroniseerd met het CRM systeem. Dit levert tijdswinst op, verbetert de gebruikerservaring en zorgt voor uniforme verslaglegging binnen de organisatie.

Om dit in de praktijk te brengen zetten we in op onze data- en AI-experts. Zij zijn ingebed in de business teams en werken één dag per week samen met team Intelligence aan gezamenlijke vraagstukken. Zo brengen zij domeinkennis en datavaardigheden bij elkaar, versnellen we de toepassing van data en AI door de hele organisatie en maken we zichtbaar hoe cruciaal datagedreven werken is voor de ROM.

Intelligence & onze ecosystemen

Samen met onze ecosysteemteams werken we aan dataproducten. Denk aan dashboards waar we de ontwikkeling en groei van een ecosysteem in meten. Of factsheets die inzicht geven in de innovatiebehoeften- en barrières van ondernemers. En ook voor leadgeneratie zetten we onze data infrastructuur in. Zo spotten we op intelligente en geautomatiseerde wijze nieuwe kansen in onze ecosystemen.

Tegelijkertijd spelen we binnen de landelijke samenwerking een leidende rol. Binnen ROM-Nederland zetten we Intelligence nadrukkelijk neer als “vierde I”: naast innoveren, investeren en internationaliseren ook data en intelligence als strategische pijler. Daarmee zorgen we dat de gezamenlijke data-infrastructuur niet alleen inzicht geeft in portefeuilles en ecosystemen, maar ook daadwerkelijk terugbetaalt in de vorm van strategische inzichten en efficiëntere processen voor alle ROM's. Voor onze ROM betekent dit directe voordelen: betere vergelijkingsdata, meer inzicht in regionale ecosystemen en meer invloed op nationale beleidsontwikkeling.

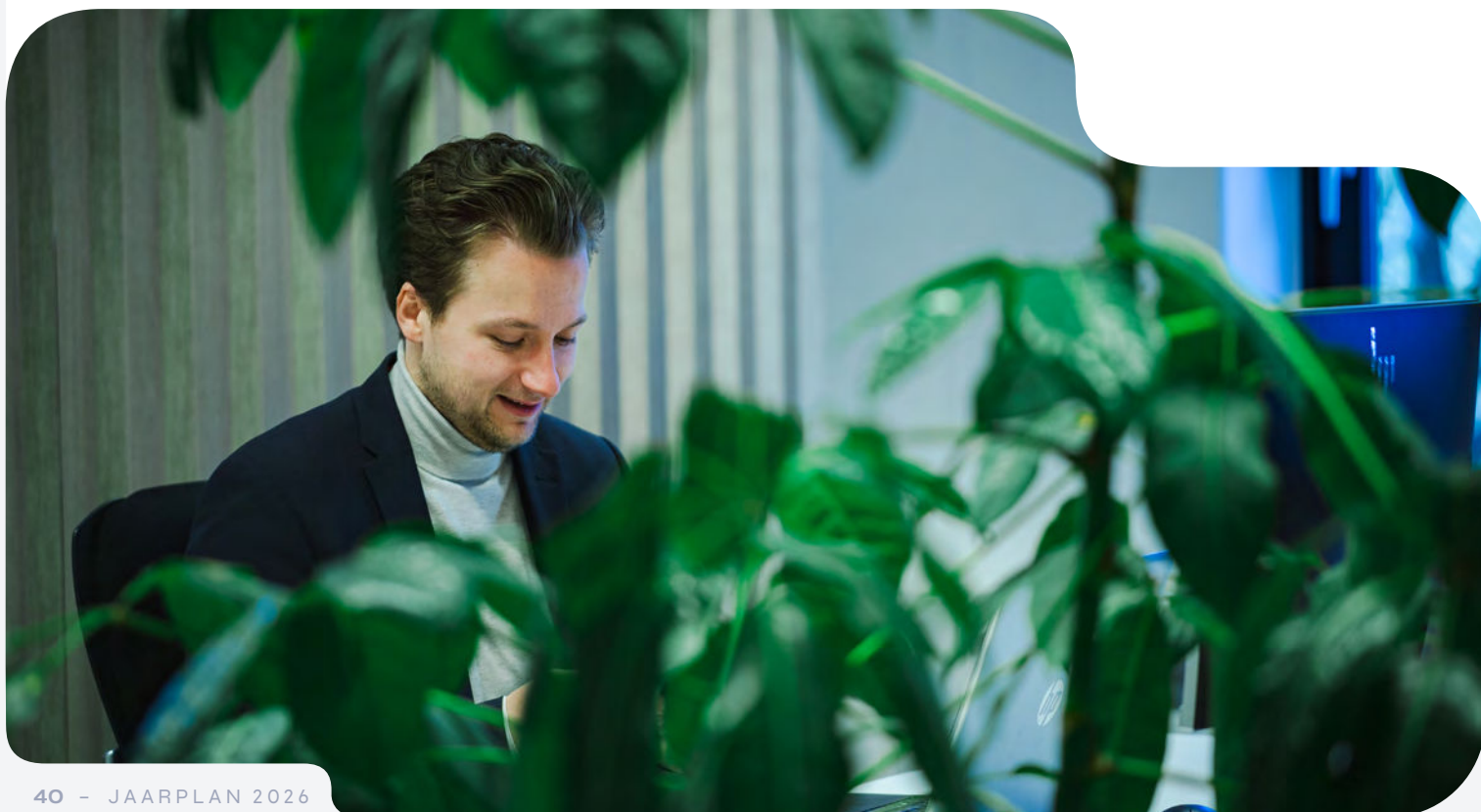


Samenwerking met partners als EZ, RVO, KVK, Techleap en Invest-NL is hierin essentieel. Zij helpen ons de nationale agenda op het gebied van start-updata en (innovatieve) mkb-dienstverlening verder vorm te geven, waarbij onze regionale ervaring direct doorwerkt in landelijke programma's.

Deze tweeslag – lokale en regionale verankering en landelijke samenwerking – stelt ons in staat om in 2026 zowel in de regio Utrecht als op nationaal niveau koers te bepalen. Zo positioneren we Intelligence als een krachtig middel om de ROM slimmer, slagvaardiger en impactvoller te maken.

Prestaties 2026

- **Bouw LDI 2.0 en vertaling naar regiodashboard 2.0**
- **Verdere uitrol AI in de organisatie**





9. Marketing & Communicatie

Context en terugblik 2025

Het meest opvallend in 2025 was de groei van het aantal evenementen. We organiseerden er maar liefst 129.

Van kleinschalige industrietafels, of ontbijtsessies met ondernemers tot grotere events als State of Innovation, de Bouwbeurs en de Zorg & ict-beurs. Het blijkt dat live bijeenkomsten – echt contact met en tussen ondernemers – meer dan ooit van toegevoegde waarde zijn. In totaal namen meer dan 3200 relaties deel aan een of meer van deze evenementen. De rol die we hierin als ROM spelen vertaalt zich naar een zeer hoge waardering in onze Net Promotor Score (NPS), hoger dan een 8.

Daarnaast stond 2025 in het teken van de lancering van een nieuwe, professionelere huisstijl en website. Dat lijkt aan de voorkant slechts een nieuw laagje, maar de werkelijkheid leert ons dat we hiermee ook ons *lead management* strakker hebben ingericht. Zo zijn er duidelijke klantpaden, is onze content beter vindbaar en zorgen we er in alle gevallen voor dat contactgegevens of aanvragen direct via ons CRM bij de juiste contactpersoon terecht komen. Alles in dienst van het optimaliseren van de klantreis van onze relaties.

Speerpunten en activiteiten 2026

Voor 2026 ligt de nadruk op het versterken van de kennispositie van de ROM en meer zichtbaarheid geven aan de successen die we boeken vanuit de ecosystemen.

Versterken kennispositie

Met ons kennisconcept 'Stem van de Ondernemer' organiseren we in 2026 liefst vijf momenten waarop we met ondernemers- en sector kennis naar buiten komen. Tijdens State of Innovation, ons jaarlijkse stakeholder event, en met vier kennisdocumenten vanuit de ecosystemen (LSH Monitor, Earth Valley Monitor, NDS Monitor en de Startup Monitor). Ook de monitors worden gelanceerd tijdens toonaangevende evenementen van de ecosystemen.

Vergroten zichtbaarheid organisatie en portfolio bedrijven

Volgend jaar hebben we van iedere participatie een uitgebreide presentatie binnen onze online omgeving. Van video tot tekst. Op deze manier zullen we onze portfolio bedrijven nog beter in beeld brengen.

Zichtbaarheid successen ecosystemen

Zonder dat we hierover breed hebben gecommuniceerd, hebben we de afgelopen jaren heel mooie cases gebouwd binnen de prioritaire ecosystemen. We zullen de succesvolle programma's meer gaan uitdragen om te laten zien waartoe de samenwerking binnen onze regio leidt.



Marketing Automation in relatie tot lead optimalisatie

Op strategisch niveau willen we als ROM de verbinding met onze relaties verbeteren door nog beter in staat te zijn de ondernemer te koppelen aan relevante producten. Het automatiseren van de marketingfunnels kan hierin een belangrijke volgende stap zijn. Zo blijven onze klanten langer en relevanter met ons in contact.

Marketingprofessionaliteit en partnerschappen

Ook in 2026 willen we onze marketing verder professionaliseren, bijvoorbeeld door een aparte projectmarketeer in te zetten. Zo krijgen we nog meer vat op programma's als EDIH, AI Utrecht Region, Smart Energy, EEN en DigiC. Allemaal projecten die direct voordeel voor regionale ondernemers kunnen opleveren. Ook de regionale partnerships worden verder verstevigd. Zo kunnen we invulling gaan geven aan de Samenwerkingsovereenkomst die we in 2025 hebben getekend met de Jaarbeurs, en zullen we meer samenwerken met de gecombineerde marketingteams van Amersfoort, Hilversum en Utrecht, bijvoorbeeld op het naar de regio halen van grote nationale en internationale events.

Prestaties 2026

- Groei ROM Utrecht LinkedIn-communities naar 15.000+
- Klanttevredenheid (NPS) van > 8
- Focus op events in de regio; BOOST-formule voor innovatie-volgend mkb
- Professionalisering kennispositie met het uitbrengen van vijf kennisproducten op evenveel ijkmomenten
- Uitwerking plan marketing automation (inclusief eerste deel uitrol)





10. Finance, IT & Facilities

Context en terugblik

De controle over boekjaar 2024 is voor het eerst uitgevoerd door BDO Accountants. Deze controle, in combinatie met de bevindingen uit de interimcontrole, heeft geleid tot waardevolle inzichten die hebben bijgedragen aan verdere versterking van onze financiële processen.

Door de overgang van ROM Utrecht Region van een kleine naar een middelgrote onderneming, zijn diverse onderdelen van het jaarrapport aangescherpt. Zo is de inhoud van het bestuursverslag uitgebreid en wordt in de toelichting op de jaarrekening nu ingegaan op de financiële meerwaarde van onze investeringen. Daarnaast is de waarderingssystematiek van de ROM-fondsen aangepast in lijn met de gevraagde informatie over de meerwaarde. Tevens is vastgesteld dat ROM Utrecht Region WNT-plichtig is (Wet normering topinkomens) en hierover dient te rapporteren in de jaarrekening, inclusief de vereiste accountantsverklaring.

In het eerste kwartaal van 2025 is een business controller gestart met een primaire focus op het investeringsbedrijf. Daarnaast is een projectondersteuner toegevoegd aan het team, die naast projectmatige werkzaamheden ook de financial controller ondersteunt. Om de processen verder te digitaliseren, is een systeem gebaseerd op Microsoft Dynamics in gebruik genomen. Dit systeem biedt een digitale oplossing voor diverse investeringsprocessen en is geïntegreerd met nieuwe BI-rapportages die zorgen voor meer inzicht en sturing op financiële prestaties.

Wat betreft de huisvesting loopt het contract voor de Euclideslaan tot 31 juli 2030, met een break-optie per 1 augustus 2028. Door de groei van de organisatie en de behoefte aan extra vergaderruimte is per 1 september 2025 een extra kantoorruimte op de tweede verdieping gehuurd. Tevens is in 2025 een nieuw parkeerbeleid ingevoerd, nadat de gebouweigenaar het toezicht op naleving van de parkeernormen heeft aangescherpt. ROM Utrecht Region beschikt nu over dertien vaste parkeerplaatsen.

Speerpunten en activiteiten 2026

In 2026 richt ROM Utrecht Region zich op verdere versterking van de governance, compliance, financiële systemen en risicobeheersing.

1. Corporate governance verantwoording

- We ontwikkelen een corporate governance-rapportage gebaseerd op de Nederlandse Corporate Governance Code.
- Deze verantwoording wordt gepubliceerd op onze website en vormt onderdeel van onze jaarlijkse transparantierapportage richting aandeelhouders en stakeholders.

2. Evaluatie financieel systeem

- Sinds 2022 werkt ROM met Exact Globe en Synergy. In 2026 wordt onderzocht of dit systeem nog aansluit bij de groei en complexiteit van de organisatie.
- Hierbij worden alternatieven, waaronder AFAS, beoordeeld. Diverse regionale ontwikkelingsmaatschappijen hebben recent de overstap naar AFAS gemaakt; hun ervaringen worden meegenomen in de evaluatie.



3. Versterken van project control

- Het aantal projecten, zowel in omvang als financieel gewicht, neemt toe.
- In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in het verstevigen van projectcontrol; in 2026 ligt de nadruk op verdere professionalisering van de sturing en risicobeheersing binnen projecten.
- Daarbij wordt gekeken naar de meest effectieve wijze van projectaansturing, inclusief rollen, verantwoordelijkheden en rapportageformats.

4. Compliance en KYC

- Het programma Know Your Customer (KYC) blijft een belangrijk speerpunt.
- De nadruk ligt op het in kaart brengen van met wie ROM Utrecht Region zaken doet en op het borgen van naleving van relevante wet- en regelgeving.
- In 2026 wordt een compliance-scan uitgevoerd naar de geldende wet- en regelgeving (o.a. Wet Vifo), met specifieke aandacht voor verbonden partijen en integriteitsrisico's.
- Gezien het publieke karakter van de ROM is zorgvuldigheid essentieel om reputatierisico's te vermijden.

5. Cybersecurity en digitale weerbaarheid

- Digitale veiligheid blijft een topprioriteit. Hackers blijven zich ontwikkelen en passen voortdurend nieuwe methoden toe.
- In 2026 wordt een 'social hacking'-test uitgevoerd om kwetsbaarheden in interne en externe netwerken te identificeren.
- Awareness-trainingen worden periodiek georganiseerd om de alertheid van medewerkers op phishing en social engineering te vergroten.

Prestaties 2026

- Versterking van projectcontrol
- Jaarlijkse cybersecurity-audit uitgevoerd en awareness-sessies voor alle medewerkers



11. Mens & Organisatie

Context en terugblik 2025

2025 stond in het teken van de verdere ontwikkeling van onze organisatie en onze mensen: van start-up naar een professionele scale-up. We hebben mooie stappen gezet in de groei van onze managers naar mensgerichte én resultaatgerichte leiders. Ook hebben we ingezet op community management en het bewaken van onze waardevolle cultuur, ondersteund door de certificering als Great Place to Work. Met de teams hebben we actief gewerkt aan sterkere samenwerking en vertrouwen als basis voor goede prestaties – onder meer met het model van Lencioni en de implementatie van de kompasstructuur.

We organiseerden interne events rondom vitaliteit en onze cultuurwaarden en behaalden een indrukwekkende bevoegenheidsscore van 84% in de monitor. Daarnaast hebben we een strategisch opleidingsplan ontwikkeld gericht op kerncompetenties en groeimogelijkheden, rollen geïntroduceerd om doorontwikkeling te stimuleren en de leer- en ontwikkelomgeving verder vormgegeven. Talentmanagement en (strategische) personeelsplanning zijn structureel ingebed in de bedrijfsvoering, waardoor we beter kunnen sturen op organisatieontwikkeling. Tot slot is het HR-beleid verder geprofessionaliseerd met onder andere een sabbatical regeling en voldoet nu volledig aan wet- en regelgeving, met een verbeterde employee experience als resultaat.

Speerpunten en activiteiten 2026

In 2026 verschuift de focus van 'bouwen aan een organisatie' naar professionaliseren en verankeren:

- Van start-up naar scale-up in gedrag, leiderschap en structuur
- Van talent vinden naar talent ontwikkelen en behouden
- Van inhoudelijke resultaten naar duurzame cultuur, leiderschap en teamkracht

We bouwen voort op de organisatiedoelen: focus, opschaling en strategische positionering – van sterkere ecosystemen en meer valorisatie tot slimme investeringen, internationale zichtbaarheid en data-gedreven werken.

We benutten onze menskracht als drijvende kracht voor brede welvaart en innovatieve groei in de regio Utrecht.

Door strategisch te investeren in het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent, bouwen we aan een wendbare

organisatie met een sterke cultuur, toekomstbestendige vaardigheden en betrokken medewerkers die samen het verschil maken.



Hoofd HR doet inspiratie op tijdens HR-beurs in het buitenland.



Voor 2026 hebben we de volgende prioriteiten:

1. Talent aantrekken – ROM als aantrekkelijke werkgever

In een krappe arbeidsmarkt is het essentieel om het juiste talent aan te trekken dat bijdraagt aan de ambities van de ROM. We blijven daarom investeren in onze werkgeverspropositie (EVP) en versterken het werkgeversmerk, zodat talent ons beter weet te vinden.

Daarnaast intensiveren we de searchactiviteiten (onder meer in samenwerking met W&S partijen) om proactief toekomstig talent te identificeren – met name op gebieden als AI, data en projectontwikkeling. Het behouden van het Great Place to Work-certificaat, samen met een uitstekende employee experience en hoge medewerkerstevredenheid, draagt bij aan onze aantrekkingskracht als werkgever.

2. Talent ontwikkelen – gericht op leiderschap, vaardigheden en groei

Zowel externe ontwikkelingen in het regionale ecosysteem als interne groei vragen om continue ontwikkeling van de werknemers. En dus investeren we in het versterken van de kerncompetenties, vaardigheden en skills. In 2026 implementeren we het strategisch opleidingsplan, met op maat gemaakte incompany programma's gericht op de kerncompetenties en Human-AI-vaardigheden. Daarnaast bouwen we verder aan de ROM leer- & ontwikkelomgeving en verankeren we Talentmanagement en doorstroommogelijkheden in de strategische personeelsplanning – als onderdeel van de nieuwe meerjarenstrategie.

3. Talent behouden – sterke cultuur en duurzame inzetbaarheid

Bevlogen en gelukkige medewerkers die duurzaam inzetbaar zijn, zijn de motor van onze prestaties en groei. In 2026 professionaliseren we de employee journey via het HR leer- & ontwikkelplatform en maken we arbeidsvoorwaarden flexibeler, zodat ze aansluiten bij de verschillende levensfasen van onze medewerkers. We blijven investeren in werkgekluk, bevlogenheid en duurzame inzetbaarheid, met aandacht voor de verbinding tussen strategie, cultuur en leiderschap.

4. Leiderschap & organisatieontwikkeling – versterken van eigenaarschap en samenwerking

In 2026 gaan we verder met het leiderschaps- en teamontwikkelprogramma en de verankering ervan in de organisatie. Daarbij streven we naar een goede verbinding tussen strategie, cultuur en leiderschap.

KPI's 2026

- **Talent aantrekken:** vergroten bekendheid ROM als werkgever (> job views homerun)
- **Talent behouden:** ranking als een top werkgever (certificaat Great Place To Work)
- **Talent ontwikkelen:** 100% van de medewerkers heeft een persoonlijk ontwikkelplan

Deel IV

de Ondernemings- raad (OR) in 2026



12. Terug- en vooruitblik

Terugblik 2025

In 2025 heeft de Ondernemingsraad (OR) zich met verschillende thema's beziggehouden zoals de arbeidsvoorwaarden en regelingen, waarbij veel aandacht uit is gegaan naar het cafetariamodel, flexibele arbeidsvoorwaarden en de sabbaticalregeling. De OR gaf input om deze regelingen beter aan te laten sluiten op de praktijk en marktconformiteit. Het nieuwe pensioenstelsel en de gedragscode zijn als onderwerp aan bod gekomen waarbij input en akkoord op de laatste is gegeven. Daarnaast zijn signalen over interne communicatie en nieuwe rollen besproken met de bestuurder.

Huisvesting is meermaals aan bod gekomen evenals werkplekken, parkeerbeleid en kantoorindeling. Ook de invloed van groei op de organisatiecultuur is besproken, waarbij het GPTW-onderzoek en de medewerkersbetrokkenheid een belangrijke basis vormde. Zo is er aandacht voor verschillen tussen leeftijdsgroepen en onboarding geagendeerd.

Conclusie: 2025 was een jaar met veel inhoudelijke dossiers (arbeidsvoorwaarden, pensioen, gedragscode, huisvesting) en voorbereidingen richting strategie. Tegelijkertijd werd binnen de OR-kwetsbaarheid in capaciteit en opvolging zichtbaar gedurende een langdurige sabbatical van een van de drie OR-leden.



Bij het allereerste BOOST-event bij Paleis Soestdijk was de Spacebuzz geland.

Speerpunten en activiteiten in 2026:

1. Ontwikkeling OR-leden

Hoofdthema in 2026 is de versterking van de OR zelf. Hiervoor wordt ingezet op:

- Scholing en training van huidige en nieuwe leden (arbeidsrecht, medezeggenschap, strategie).
- Proactiever agenderen van thema's en versterken van de rol richting bestuurder en RvC.

2. Verkiezingen juni 2026

- Organiseren van verkiezingen met als doel uitbreiding naar vier leden (i.p.v. drie) om kwetsbaarheid te verkleinen.
- Communicatiecampagne richting medewerkers om deelname te stimuleren.
- Afspraken maken over overdracht en inwerken van nieuwe leden.

3. Betrekken van medewerkers

- Structureel ophalen van signalen uit de organisatie (bijv. surveys, koffiemomenten, OR-inloopmomenten).
- Transparante terugkoppeling over wat er met signalen gebeurt.
- Aansluiten bij bestaande trajecten zoals GPTW en cultuurmetingen.

4. Cultuur en huisvesting

- Monitoring van kantoor en (thuis)werkplekken: effecten van groei, indeling en werkbaarheid.
- Organisatiecultuur: aandacht voor transparantie, betrokkenheid bij nieuwe rollen en werkdruk.
- Regelmatige terugkoppeling richting RvC en bestuurder.

5. Structurele thema's en overleg

- WKR en cafetariamodel: opvolgen van externe onderzoeken en vertalen naar beleid.
- Gedragscode en beleid rondom werkvormen (sabbatical, workation): verdere uitwerking en evaluatie.
- Verbeteren van communicatie richting medewerkers over regelingen en veranderingen.

Tijdslijn 2026

Q1 2026: scholing en interne communicatieplan; voorbereiding verkiezingen

Q2 2026: verkiezingen (juni), uitbreiding naar vier leden

Q3 2026: inwerken nieuwe leden; OR-strategiesessie met MT/RvC over cultuur en huisvesting

Q4 2026: evaluatie jaar en vaststellen nieuwe jaaragenda

Bijlagen

Bijlage A

Ecosystemen

Life Sciences & Health (LSH) in 2026

Context en terugblik

In 2026 groeit Utrecht verder uit tot een nationaal én internationaal erkend LSH-ecosysteem, dat als voorbeeld dient voor andere regio's. De focus ligt verbetering van valorisatie, vroege instroom van start-ups, meer publiek-private samenwerking en internationale zichtbaarheid. Na de heroriëntatie van negen naar zes innovatie-ecosystemen in 2025, heeft LSH haar positie verder verstevigd. Succesvolle initiatieven zoals het Heart of Health startupplein tijdens de Dutch Health Week en de betrokkenheid bij de Nationale Technologiestrategie voor AI in de zorg, MedTech en Regeneratieve Geneeskunde laten zien dat Utrecht sterk gepositioneerd is binnen het zorginnovatieveld. Via ons investeringslabel Future Health Ventures timmeren regionale LSH-bedrijven aan de weg.

Strategie en prioriteiten 2026

Het komende jaar richt LSH zich ook op thema's die innovatie hinderen binnen het zorginnovatieveld. Geïdentificeerde knelpunten zijn: beperkte valorisatie en spin-outs, beperkte toegang van bedrijven tot zorginstellingen voor valideren en implementeren, beperkte datatoegang en lage tech-acceptatie. Er worden naar concrete oplossingen gezocht. LSH intensiveert de samenwerking met de regionale partners om vraagbundeling, validatie en pilotprojecten te versnellen.

Belangrijke doelen zijn het vergroten van het ecosysteem naar meer dan duizend unieke bedrijven, het versneld opnemen van nieuwe bedrijven daarbinnen, het versterken van de community via zestien ontbijtsessies en het verder uitbouwen van de nationale zichtbaarheid via het Heart of Health startupplein tijdens de Dutch Health Week. Ook wordt de inzet op communicatie en data gestroomlijnd, met nieuwsbrieven, factsheets, podcasts (Pepper) en een verbeterd ecosysteemdashboard.

Internationaal wil LSH zich sterker profileren onder andere via beurzen als Medica, DMEA en BIO Europe, met focus op groeimarkten als MedTech, E-Health en BioTech. De investeringsstrategie focust op het opbouwen en versterken van de portfolio, het selectief investeren in de meest innovatieve start-ups en scale-ups en uitbreiding van fonds-in-fonds-investeringen. Er is specifiek aandacht voor female entrepreneurship en daarnaast meer datagedreven leadgeneration en venture development.

Verwachte impact

De plannen moeten leiden tot meer en snellere valorisatie, meer en betere validatie en acceptatie van innovatie bij zorginstellingen, en een sterke dealflow van investeringsrijpe bedrijven. Door een datagedreven aanpak en internationale positionering vergroot de regio Utrecht zijn aantrekkingskracht voor LSH-bedrijven, investeerders en talent, waarmee het zich verder ontwikkelt tot voorbeeldregio voor toekomstbestendige zorginnovatie.

Earth Valley (EV) in 2026

Context en terugblik

Earth Valley heeft in 2025 een sterke groei doorgemaakt. Het netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en overheden is intensiever geworden, onder meer via de Earth Valley Cafés en de aankondiging van het nieuwe Innovation District. Met projecten als DigiC, eHUB's en Earth Ventures werden concrete resultaten geboekt. Toch bleef de strategische samenhang – via de Strategische Actie Agenda – nog achter, en is er ruimte voor meer zichtbaarheid.

Strategie en prioriteiten 2026

De koers voor 2026 bouwt voort op drie pijlers: impact, focus en positionering. De nadruk ligt op het aanjagen van innovatieprogramma's, afkaderen van de scope en meer commitment krijgen van de community. Waar de looptijd van projecten afloopt is de commitment voor voorzetting van financiering in de komende jaren essentieel. De doelstellingen blijven ambitieus: driehonderd innovatiegesprekken, honderdvijftig unieke bedrijven bedienen, vijftien innovatieprojecten en drie nieuwe programma's realiseren, €12 miljoen aan financiering richting de regio trekken, vijftien handelsmissies en tien of meer Earth Ventures (investeringen in bedrijven binnen Earth Valley).

Om meer impact te maken moet er binnen het ecosysteem een shift worden gemaakt van breed naar meer gericht programmeren: voor activiteiten en het opstarten van innovatieprogramma's wordt er meer naar specifieke sub-thema's gekeken. Zo kan Earth Valley zich steeds meer onderscheidend opstellen en wordt de propositie van kennis en diensten duidelijker. Belangrijke thema's zijn de duurzame gebouwde omgeving (met aandacht voor circulaire bouw), energietransitie (slimme energiesystemen en e-hubs), mobiliteit (smart charging, smart infrastructuur en MaaS). De thema's klimaatadaptatie en circulariteit krijgen meer duiding. De communicatie krijgt een impuls, met een sterkere externe profilering en ambassadeursrol voor koplopende ondernemers, die bijvoorbeeld te horen zijn in de Earth Valley Cafés of in de podcast (Pepper).

Vanuit investeren is het doel om te groeien naar meer dan tien Earth Ventures in 2026. Om op alle Earth Valley thema's een passend aanbod te kunnen bieden worden de financieringsproducten uitgebreid, breder dan VC. Venture development wordt versterkt met mentoring en een Earth Valley acceleratieprogramma.

Binnen Internationaliseren krijgen Duurzaam gebouwde omgeving (binnen Trade) en Earth tech en circulariteit (binnen FDI) extra aandacht. Nieuwe vestigingen worden zoveel mogelijk gestuurd richting innovatiedistricten.

Verwachte impact

Earth Valley wil in 2026 uitgroeien tot een internationaal erkend centrum voor duurzame innovatie, waar technologie, data en ruimtelijke ontwikkeling samenkomen. De uitbreiding van innovatieprogramma's, het clubhuis en de oprichting van een stichting moeten zorgen voor een blijvende structuur. De regio Utrecht versterkt hiermee haar positie als proeftuin voor toekomstbestendige stedelijke en ecologische oplossingen.

New Digital Society (NDS) in 2026

Context en terugblik

New Digital Society positioneert Utrecht als proeftuin voor ethische en inclusieve digitale innovaties. In 2025 werden de fundamenteën gelegd via publiek-private-samenwerkingen met Nationaal Groeifondsen (NGF), provincie en gemeente Utrecht via Edtech pilotvouchers, instappen als partner in het NGF Nationaal Onderwijslab AI (NOLAI), de start van de Roadmap Media 2040 en de New Digital Society Café's. In 2026 wordt deze lijn verder uitgebouwd. NDS wil nationaal bekend staan als dé plek waar digitale technologie en publieke waarden samenkomen; een broedplaats voor veilige, inclusieve en duurzame digitale transformatie.

Strategie en prioriteiten 2026

De focus ligt op drie hoofdlijnen: valorisatie van kennis, sneller toeleiden naar financiering en duurzame groei. De valorisatie van kennis krijgt vorm via testbeds, thematische incubators en PPS'en. New Digital Society richt zich op de groei van de community van 180 naar 220 bedrijven en versterkt deze via events als Innovatie Platform Onderwijs en ICT Nederland (IPON), Cybersec Jaarbeurs en de NDS Cafés.

Daarnaast worden nieuwe PPS'en gestart en uitgebouwd, zoals NOLAI, thematische incubators en accelerators, en grootschalige oproepen voor XR-modules in zorgonderwijs via NGF DUTCH. Voor het toeleiden naar financiering en het uitvragen van innovatiebehoeftes is begeleiding voorzien voor vijftig bedrijven, met als doel om minstens €500k aan Europese en nationale fondsen binnen te halen.

Op internationaal vlak organiseert New Digital Society handelsmissies richting België, Duitsland, Scandinavië en het VK, en richt zich op Cybersecurity in samenwerking met Duitse en Scandinavische partners. Acquisitie van buitenlandse investeringen richt zich op bedrijven in sectoren als Media, Edtech, AI en Cybersecurity die aansluiten bij publieke waarden.

Bij Investeren groeit de portfolio van NDS-bedrijven naar vijftien tot achttien, met uitbreiding door het verkennen van een nieuw investeringsfonds. De New Digital Society Monitor 2026 en een aangepast BI-dashboard bieden inzicht in impact en groei, ondersteund door een krachtige communicatiestrategie met nieuwsbrieven en themacampagnes.

Verwachte impact

Met de nadruk op inclusieve groei, ethische AI en digitale soevereiniteit, draagt New Digital Society bij aan een toekomstbestendige digitale samenleving. Utrecht profileert zich hierdoor internationaal als centrum voor digitale innovatie mét publieke waarden, waar technologie ten dienste staat van mens en maatschappij.

Startup Utrecht Region (SUR) in 2026

Context en terugblik

Startup Utrecht Region heeft zich ontwikkeld tot een zichtbaar en onmisbaar onderdeel van het regionale innovatie-ecosysteem. De organisatie fungeert als verbindende schakel tussen start-ups, scale-ups, kennisinstellingen, investeerders en overheden, en vervult een cruciale rol in de valorisatie van kennis en ondernemerschap.

Strategie en prioriteiten 2026

In 2026 draait alles om structuur, inclusiviteit en groei. Met de ontwikkeling van de 'start-up metrokaart' wordt de hele ondernemersreis inzichtelijk gemaakt en versnippering tegengegaan. SUR legt nadruk op inclusieve groei, met specifieke aandacht voor vrouwelijke founders en nieuwkomers, en versterkt haar positie als coördinerende hub binnen de ROM-structuur en in de regio.

Belangrijke instrumenten zijn dealroom-data, een professioneel CRM-systeem en incubatorprogramma's per ecosysteem (zoals Energie/Bouw en Edtech). Ook zet SUR sterk in op communityvorming met events, een nieuwe website, campagnes en nieuwsbrieven.

Het Business Angel Netwerk groeit via regelmatige bijeenkomsten en exclusieve sessies met grote investeerders. Crossroads blijft hét flagship-event, met ruim zeshonderd bezoekers waarvan meer dan 40% start-ups. Daarnaast worden nieuwe incubatie- en acceleratieprogramma's gelanceerd en aan internationale missies deelgenomen richting SLUSH (Finland) en Vivatech (Frankrijk).

Binnen venture development ligt de nadruk op betere ondersteuning van portfolio-bedrijven en samenwerking met investeringsfondsen. Data en onderzoek versterken we via een jaarlijkse Startup Monitor en samenwerking met UU voor impactmetingen.

Verwachte impact

SUR vergroot de zichtbaarheid van regio Utrecht als start-uphub, stimuleert ondernemerschap en de opzet van nieuwe innovatieve ondernemingen en versterkt de regionale investeringskracht. Door een betere structuur, inclusieve focus en internationale profilering groeit Utrecht uit tot een toonaangevende regio voor innovatieve start-ups en scale-ups met maatschappelijke impact.

Bijlage B

Lijst van additionele projecten

De ROM voert veel projecten en aanvullende taken uit waarvoor de ROM additionele middelen ontvangt. Deze daarvoor verkregen middelen zijn meegenomen in onze begroting. Maar de ROM levert daarvoor ook extra prestaties die van waarde zijn voor de regio. Die prestaties staan niet altijd genoemd bij onze resultaten zoals die zijn samengevat aan het begin van dit jaarplan. In het onderstaande geven we een (niet compleet) overzicht van de belangrijkste prestaties van deze additionele projecten. We hopen hiermee nog beter inzicht te geven in de toegevoegde waarde van de ROM:

Projectnaam	Belangrijke Project KPI's
<i>EDIH</i>	• Aantal mkb'ers geholpen met digitalisering • Total investeringsbedrag door mkb'ers
<i>Object Gebonden Dienstverlening</i>	• Doorontwikkeling en opschalen van het concept van de gebouwgebonden verduurzamingsdienst
<i>BI LDI</i>	• Realisatie landelijke data infrastructuur 9 ROM's • Realisatie landelijke dashboards ROM Nederland • Realisatie regiodashboard participanten
<i>ELENA</i>	• 27 miljoen investeringsvolume
<i>Toeleiding Kapitaal</i>	• 175 ondersteunde ondernemingen
<i>EEN deel 1 en deel 2</i>	• Aantal gematchte bedrijven met een agreement • Aantal matchmaking sessies georganiseerd
<i>DigiC</i>	• Twintig innovatieprojecten
<i>Opschaling DiGiC</i>	• Opschalen van project DigiC van Utrecht naar andere ROM regio's
<i>MKB - Actie agenda</i>	• Bouwen van een gedeeld dataplatform over innovatie en ondernemerschap
<i>Interreg - Health Cities</i>	• Uitwisselen van best practices voor de regionale ondersteuning van LSH start-ups
<i>NGF Accelerator programma deel 1 en deel 2</i>	• Startups uit de bouw- en infrasector ondersteunen in consistent groeien
<i>MDIEU</i>	• Verhogen van de duurzaam inzetbaarheid van de ROMUR-medewerkers
<i>Smart Energy Hubs</i>	• 1 innovatieproject voor slimme energiesystemen (e-hubs) aanjagen en 5 projecten identificeren
<i>Crowdfundingmatch</i>	• Investeringsmatchen met CFM

<i>Start Up Utrecht</i>	• Organiseren Crossroads • Uitbrengen startup monitor • Uitvoeren activiteitenplan 2023-2026
<i>AI-Hub</i>	• Uitbouw van de AI Community • Toeleiding tot AI subsidies
<i>Future energy</i>	• Het versnellen van de energietransitie in de Provincie Utrecht, met de nadruk op het bedrijvensnetwerk
<i>NGF Arv Impact project</i>	• Programma voor renovatie met 3 innovatieprojecten
<i>Circulaire Economie BD</i>	• Bouw van de innovatie-community • Realisatie innovatieprojecten
<i>Coördinatie TRP/IR Programma</i>	• Activiteitenplan uitvoeren binnen de termijn
<i>MOOI-ABLE</i>	• Kennisdeling voor verdere ontwikkeling van kleinschalige uitbreidbare warmtenetten op bedrijventerreinen
<i>Technologiebrandpunten Programma</i>	• Een gezamenlijke aanpak voor het behouden van strategisch belangrijke bedrijven binnen Nederland
<i>Nationale Technologie strategie</i>	• Opleveren van Regionaal Versterkingsplan voor aantal NTS'en, waarvan één in trekkerschap (regmed)
<i>THETA</i>	• Opstarten projectbureau THETA
<i>MIT</i>	• Beoordeling van aanvragen m.b.t. MIT Haalbaarheid
<i>Datakluis</i>	• Web3: complete privacy controle bij de gebruiker
<i>SecFund</i>	• Ondersteuning bieden aan het Secfund dat investeert in innovatieve start-ups in Nederland met een dual use propositie

Bijlage C

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
EIF	European Investment Fund
ESG	Environmental, Social, and Governance
HULPOC	Healthy Urban Living Proof of Concept (of: POC-fonds)
liH	Invest in Holland
IR	Investor Relations
KYC	Know Your Customer
LDI	Landelijke Data-Infrastructuur
LSH	Life Sciences & Health
MIT	Mkb Innovatiestimulering Regio en Topsectoren
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
SIF	Startup Innovatiefonds
SUR	Startup Utrecht Region
TINL	Trade & Innovate NL
VFF	Vroege Fase Financiering

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