

# Jaarverslag 2025

ROM Utrecht Region

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Missie, visie en strategie</b>	<b>4</b>
<b>Ondernemingsstructuur en personele bezetting</b>	<b>6</b>
<b>Samenvatting van resultaten</b>	<b>8</b>
<b>Resultaten 2025</b>	<b>11</b>
<b>Financiële stabiliteit</b>	<b>25</b>
<b>Financiële realisatie</b>	<b>26</b>
<b>Governance</b>	<b>28</b>
<b>Belang van integriteit en goed bestuur</b>	<b>29</b>
<b>Risico's en onzekerheden</b>	<b>30</b>
<b>Vooruitblik 2026</b>	<b>32</b>
<b>Verlag van de Raad van Commissarissen</b>	<b>33</b>
<b>Verlag Ondernemingsraad</b>	<b>38</b>
<b>Bijlage I: Financiële kengetallen</b>	<b>41</b>
<b>Bijlage II: Personalía bestuurder en leden van de raad van commissarissen</b>	<b>43</b>
<b>Bijlage III: Overzicht projecten</b>	<b>45</b>

# Inleiding

Voor u ligt het bestuursverslag van ROM Utrecht Region over het jaar 2025.

2025 was een jaar waarin de organisatie haar strategie 2023–2026 met kracht heeft voortgezet en op vrijwel alle fronten sterke resultaten heeft geboekt. ROM Utrecht Region groeide verder als betrouwbare partner voor innovatieve ondernemers, start-ups en scale-ups in de provincie Utrecht en regio Gooi en Vechtstreek.

In 2025 zijn 32 nieuwe investeringen gedaan voor een totaal investeringsvolume van meer dan €17 miljoen, is voor meer dan €16,4 miljoen aan innovatiefinanciering aangetrokken – ruim boven de doelstelling van €10 miljoen – en zijn twintig buitenlandse bedrijven succesvol in de regio gevestigd. Tegelijkertijd heeft ROM Utrecht Region haar organisatie verder geprofessionaliseerd: er zijn twee nieuwe dochterondernemingen opgericht, het gemiddelde personeelsbestand groeide naar 64,5 FTE en de medewerkerstevredenheid bereikte een Great Place to Work-score van 82%.

In dit verslag beschrijven wij hoe ROM Utrecht Region haar maatschappelijke en economische opdracht heeft ingevuld, welke resultaten zijn bereikt en hoe de organisatie er financieel voor staat. Daarnaast blikken wij vooruit op 2026: het slotjaar van de huidige meerjarenstrategie en tegelijk het jaar waarin de koers voor 2027–2030 wordt uitgezet.

In dit jaarverslag zijn voor het eerst ook de richtlijnen uit de Corporate Governance Code toegepast. Voor het overgrote deel voldeed de ROM hier in vorige jaren ook al aan. De paar onderdelen die nog ontbraken zijn nu ook toegepast, zowel in het bestuursverslag als in het verslag van de Raad van Commissarissen.



# Missie, visie en strategie

## Missie

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

## Visie

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

## Strategische Prioriteiten 2023-2026

**ROM Utrecht Region heeft haar strategie opgebouwd rondom vier pijlers:**

- 1 Innovatie** – Door de ontwikkeling van innovatie-ecosystemen en communities en de initiatie en realisatie van innovatieprogramma's en groeiprogramma's wordt de regio Utrecht aantrekkelijker voor innovatieve bedrijven en onderzoekers.
- 2 Investeren** – ROM Utrecht Region richt zich op het verstrekken van risicodragend kapitaal aan start-ups en scale-ups en bouwt een robuuste investeringsportefeuille met een focus op maatschappelijke impact.
- 3 Internationaal** – Het aantrekken en behouden van buitenlandse innovatieve bedrijven en het ondersteunen van Utrechtse bedrijven bij internationale expansie.
- 4 Intelligentie** – Door de inzet van AI, data-infrastructuren en digitale transitie is ROM Utrecht Region in staat om effectief en efficiënt te werken.

## Marktvraag naar onze diensten

De vraag naar de dienstverlening van ROM Utrecht Region was in 2025 onverminderd groot en veelzijdig. Ruim 7.000 bedrijven zijn actief betrokken bij onze drie ecosystemen – een groei van 34% ten opzichte van het jaar ervoor. Start-ups en scale-ups vinden de ROM in toenemende mate als eerste aanspreekpunt voor risicokapitaal, innovatie-financiering en internationale doorgroei. Daarnaast groeit de behoefte vanuit het brede mkb aan toegang tot regionale en Europese subsidiemogelijkheden, kennis over sleuteltechnologieën en ondersteuning bij de digitale en duurzame transitie. De sterke NPS-score van 91 bij onze handelsmissies en de hoge bezettingsgraad van events en programma's benadrukken dat onze dienstverlening aansluit op wat ondernemers in de regio nodig hebben.

## Afhankelijkheid van bepaalde diensten

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

## Concurrerend vermogen

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

## Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen

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

## Duurzaamheidsaspecten

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

## Dialog met stakeholders

De ROM Utrecht Region faciliteert de dialoog met en tussen onze aandeelhouders en participanten structureel en op diverse manieren: op regelmatige basis vinden aandeelhoudersvergaderingen plaats, evenals ambtelijke overleggen, overleg met participanten, individueel contact tussen de Raad van Commissarissen (RvC) en aandeelhouders en op bestuurlijk niveau.



# Ondernemingsstructuur en personele bezetting

ROM Regio Utrecht B.V. fungeert als houdstermaatschappij van een groep vennootschappen waarin specifieke financierings- en investeringsactiviteiten zijn ondergebracht. Per 31 december 2025 bestaat de groep uit de volgende 100% dochtermaatschappijen:

- Participatiefonds ROM Regio Utrecht B.V.;
- Startup Innovatie Fonds B.V. (SIF);
- Corona Overbruggingslening Regio Utrecht B.V. (COLRU);
- ROM Utrecht Region Beheerder B.V. (ROM UR Beheerder);
- VroegeFaseFinanciering B.V. (VFF).

Alle bovengenoemde vennootschappen worden integraal geconsolideerd in de jaarrekening van ROM Regio Utrecht B.V.

## In 2025 zijn twee nieuwe B.V. 's opgericht:

ROM UR Beheerder is opgericht met het oog op de voorgenomen lancering van het DotSlash Utrecht Fund. Deze vennootschap is opgericht in het kader van de vereiste AFM-registratie. De oprichting van het fonds zelf is voorzien in 2026, onder voorbehoud van goedkeuring door de aandeelhouders.

Vroege Fase Financiering B.V. (VFF) is opgericht voor het onderbrengen van de Vroege Fase-investeringen. Deze activiteiten waren voorheen als project ondergebracht binnen ROM Regio Utrecht B.V. In 2025 zijn de bijbehorende activa en passiva overgedragen aan VFF B.V. Hiermee is een duidelijke scheiding aangebracht tussen ontwikkelingsactiviteiten en investeringsactiviteiten. De interne beheersing wordt hiermee verbeterd en is er meer transparantie in resultaten en risico's.



Het gemiddeld aantal medewerkers in loondienst is gegroeid van 56 FTE over 2024 naar 64,5 FTE over 2025 waarbij de groei vooral veroorzaakt wordt door gefinancierde projectmedewerkers. De ROM streeft naar een evenwichtige verdeling van man/vrouw in zowel de Raad van Commissarissen, de investeringscommissie als het managementteam (MT). Per einde 2025 is de verdeling man/vrouw in de RvC 60%-40%, in de IC inclusief (fund-in-fund) 40%-60% en in het MT 70%-30%. We hebben een DEI (Diversity-Equity-Inclusion) beleid geformuleerd en passen de richtlijnen hieruit toe in de dagelijkse praktijk.

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

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



# Samenvatting van resultaten

2025 was een uitzonderlijk goed jaar voor ROM Utrecht Region. Op alle fronten – innoveren, investeren en internationaliseren – zijn de doelstellingen behaald of ruimschoots overtroffen. In een economisch en maatschappelijk uitdagende omgeving (netcongestie, stikstofproblematiek, geopolitieke onzekerheid) heeft de organisatie haar ambities waargemaakt en een stevig fundament gelegd voor de volgende fase.

De drie ecosystemen Life Sciences & Health, Earth Valley en New Digital Society groeiden sterk in samenhang en bereik. Met recordaantallen investeringen, een groeiend angel-netwerk, twintig handelsmissies en brede inzet op data en AI heeft de ROM haar rol als regionale ontwikkelingsmaatschappij verder versterkt. De samenwerking met de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen in Nederland is in 2025 verder geïntensiveerd. Hierbij wordt in toenemende mate gezamenlijk opgetrokken in landelijke initiatieven, zoals de ontwikkeling van een Landelijke Data Infrastructuur en projecten op het gebied van Circulaire Economie.

## Innoveren

Het aantal bedrijven dat is aangesloten bij een van de drie ecosystemen groeide met 34% naar bijna 7.000 bedrijven. ROM organiseerde 118 events met ruim 4.000 deelnemers en een gemiddelde klanttevredenheid van een 9. Via Europese en nationale subsidies werd €16,4 miljoen aan innovatiefinanciering naar de regio gehaald – ruim boven het doel van €10 miljoen.

### Bijzondere resultaten per ecosysteem:

- **Life Sciences & Health:** Dutch Health Week georganiseerd, leidende positie ingenomen op BioTech, MedTech en AI in de Zorg binnen het nationale ROM-netwerk.
- **Earth Valley:** Oprichting van de Earth Valley Innovation Hub als fysiek ankerpunt. Energieproject SYMPHONIE gestart. Acceleratieprogramma Toekomstbestendig Bouwen actief begeleid.
- **New Digital Society:** Sterke groei van de NDS-community. Ed Tech-community gehuisvest in de JIM. The European Trust Alliance (THETA) officieel gelanceerd. Toegetroten als partner in het NGF-programma NOLAI.



## Investeren

Met 32 investeringen verdubbelde ROM Utrecht Region het aantal transacties ten opzichte van 2024, wat 50% boven de doelstelling lag. Het totale investeringsvolume bedroeg €17,5 miljoen met co-financiering van €38,3 miljoen. De portefeuille groeide naar 52 actieve portfoliobedrijven, ondersteund door 96 investeringsrondes. De ROM is met een marktaandeel van ongeveer 70% de meest actieve investeerder in de regio. In 2025 werd Venture Development gestart om portfoliobedrijven gericht te ondersteunen bij groeivraagstukken. Ook zijn we betrokken als regiopartner bij het nationale SecFund (€100 miljoen) voor dual-use innovaties.

## Internationaliseren

In 2025 gingen meer dan tweehonderd ondernemers de grens over via twintig handelsmissies, met een uitzonderlijk hoge NPS van 91. Twaalf informatiebijeenkomsten bereikten nog eens 115 ondernemers. Team FDI begeleidde twintig buitenlandse bedrijven bij vestiging in de regio, goed voor een geschat investeringsvolume van €53,3 miljoen en bijna 322 nieuwe banen – inclusief tientallen hoogwaardige R&D-functies. Opvallende vestigingen: Green Cat Renewables Europe in Amersfoort en het Pratt & Whitney European Technology and Innovation Center in Houten.

## Intelligence

In 2025 werd data en AI een nadrukkelijker onderdeel van het dagelijks werk binnen de organisatie. Met onze unieke data en kennis over innovatieve ondernemers hebben we een grote stap gezet in wat we noemen 'ecosysteem intelligentie': producten, inzichten en analyses voor een slimme ROM. Daarnaast zijn er belangrijke stappen gezet op het gebied van tooling en rapportage: de financiële administratie werd geïntegreerd in ons nieuwe datawarehouse, het KPI-dashboard werd vernieuwd en er kwamen verschillende ecosysteemdashboards en een nieuw investerings-dashboard bij. Tot slot is binnen het landelijke data-infrastructuurprogramma een belangrijke stap gezet in de samenwerking tussen de negen verschillende ROM's.

## Marketing & Communicatie

Team Marcom presteerde in 2025 op meerdere fronten. Het team was betrokken bij de organisatie van liefst 118 events en de gezamenlijke zakelijke LinkedIn-pagina's verbinden de ROM inmiddels met ruim 14.000 relevante contacten, een forse groei ten opzichte van de 8.350 contacten in 2024. Daarnaast werden in 2025 dertig portfoliobedrijven in het zonnetje gezet: vijftien via portfoliovideo's en nog eens vijftien via de podcast.

## Mens & Organisatie

ROM Utrecht Region behaalde een Great Place to Work score van 82% (doel: >70%) en een bevlogenheidsscore van 84%. Alle medewerkers beschikken over een persoonlijk ontwikkelplan. Vacatures worden gemiddeld in vijf weken ingevuld. De organisatie ontwikkelt zich van start-up naar professionele scale-up, met sterke aandacht voor leiderschap en talentmanagement. We hechten veel waarde aan een goede bedrijfscultuur: medewerkers moeten zich naast hun werk ook prettig voelen binnen de organisatie. Daar wordt regelmatig aandacht aan besteed in de vorm van bijeenkomsten waarin het niet over werk gaat en gezamenlijke (sport)activiteiten. In 2025 is tevens een gedragscode opgesteld en goedgekeurd door de OR. De organisatie stuurt erop aan dat iedere medewerker deze code onderschrijft en naleeft. Daarnaast is er voor de medewerkers een regeling voor melding van incidenten en een klokkenluidersregeling aanwezig.

# Resultaten op hoofdlijnen

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de voornaamste KPI's en realisaties over het jaar 2025.

Indicator	Doel 2025	Resultaat 2025	Status
<b>Innoveren</b>			
Nieuwe publiek-private programma's	3	16	Ruim behaald
Bedrijven naar financieringsinstrumenten	100	154	Ruim behaald
Financiering voor innovatie	€ 10 mln.	€ 16,4 mln.	Ruim behaald
NPS-score klanttevredenheid gesprekken	8,0	8,2	Behaald
<b>Investeren</b>			
Totaal investeringen	24	32 (verdubbeling t.o.v. 2024)	Ruim behaald
Geïnvesteed vermogen	€ 20 mln.	€ 18 mln.	Nagenoeg behaald
<b>Internationaliseren</b>			
Handelsmissies / deelnemende bedrijven	5 / 100	20 / 109	Ruim behaald
Informatiebijeenkomsten / ondernemers	8 / 100	12 / 115	Ruim behaald
Begeleide buitenlandse vestigingen	25	20	Niet behaald (*)
FDI-investeringsvolume	€ 10 mln.	€ 53,3 mln.	Ruim behaald
Arbeitsplaatsen (binnen 3 jaar)	250	322	Behaald
FDI-projecten binnen ecosystemen	75%	100%	Behaald
Trade/EEN gesprekken	100	138	Behaald
<b>Mens &amp; Organisatie</b>			
Great Place to Work score	> 70%	82%	Behaald
<b>Marketing &amp; Communicatie</b>			
LinkedIn-community	14.000	14.557 (+67% vs 2024)	Behaald
NPS-score events	8,0	8,23 (NPS 75)	Behaald

(\*) Doel niet gehaald door het verslechterde vestigingsklimaat in Nederland maar ook als gevolg van de volume-to-value strategie.

# Onze resultaten



# Innoveren



In 2025 heeft de regio Utrecht haar positie als broedplaats voor innovatie en ondernemerschap verder verstevigd. De drie ecosystemen Life Sciences & Health, Earth Valley en New Digital Society groeiden in samenhang en herkenbaarheid.

Daardoor nam het aantal bedrijven dat lid is van één van deze ecosystemen toe met 34% tot 6970 bedrijven. Als ROM hebben we nu contact met 1359 bedrijven die bezig zijn met innovatie in de zorg (LSH), 1965 innovatieve bedrijven die bezig zijn met slimme duurzaamheid (Earth Valley) en 826 bedrijven die bezig zijn met slimme digitale oplossingen (NDS). Daarvoor hebben we 118 events gehouden waar 4069 ondernemers zijn geweest en daar een gemiddelde NPS-score van 73 voor hebben gegeven (overeenkomstig met een klanttevredenheid van een 9 op een schaal van 1-10). Daarnaast hebben we vanuit innoveren nog eens 375 bedrijven uitgebreid gesproken over hun innovatiestrategie en uitdagingen en daaruit een scherp beeld gekregen tegen welke uitdagingen elk ecosysteem aanloopt om verder te groeien. Tot slot hebben we ruim €16 miljoen aan Europese en nationale subsidiemiddelen naar de regio toe weten te trekken.

De resultaten van het afgelopen jaar laten zien dat er een stevige basis is gelegd voor verdere groei. Startups, scale-ups en innovatieve mkb-bedrijven kregen ruimte om oplossingen te ontwikkelen voor grote maatschappelijke transitie. Deze netwerken van ondernemers groeien door naar steeds intensere samenwerkingen. Niet alleen meer een los project, maar bredere programma's met meer impact. Voorbeelden zijn de publiek-private energieprojecten en de opschaling van DigiC.

## RESULTATEN Innoveren

2025

**16**

Nieuwe publiek-private programma's in gang gezet.

Doel 2025: 3 ✓

**56**

Bedrijven toegeleid naar kansrijke financieringsinstrumenten.

Doel 2025: 100

**€ 16,4 mln.**

Financiering voor innovatie in de regio Utrecht.

Doel 2025: € 10 mln. ✓

**8,2**

Kwalitatieve NPS-score (klanttevredenheid gesprekken)

Doel 2025: 8 ✓

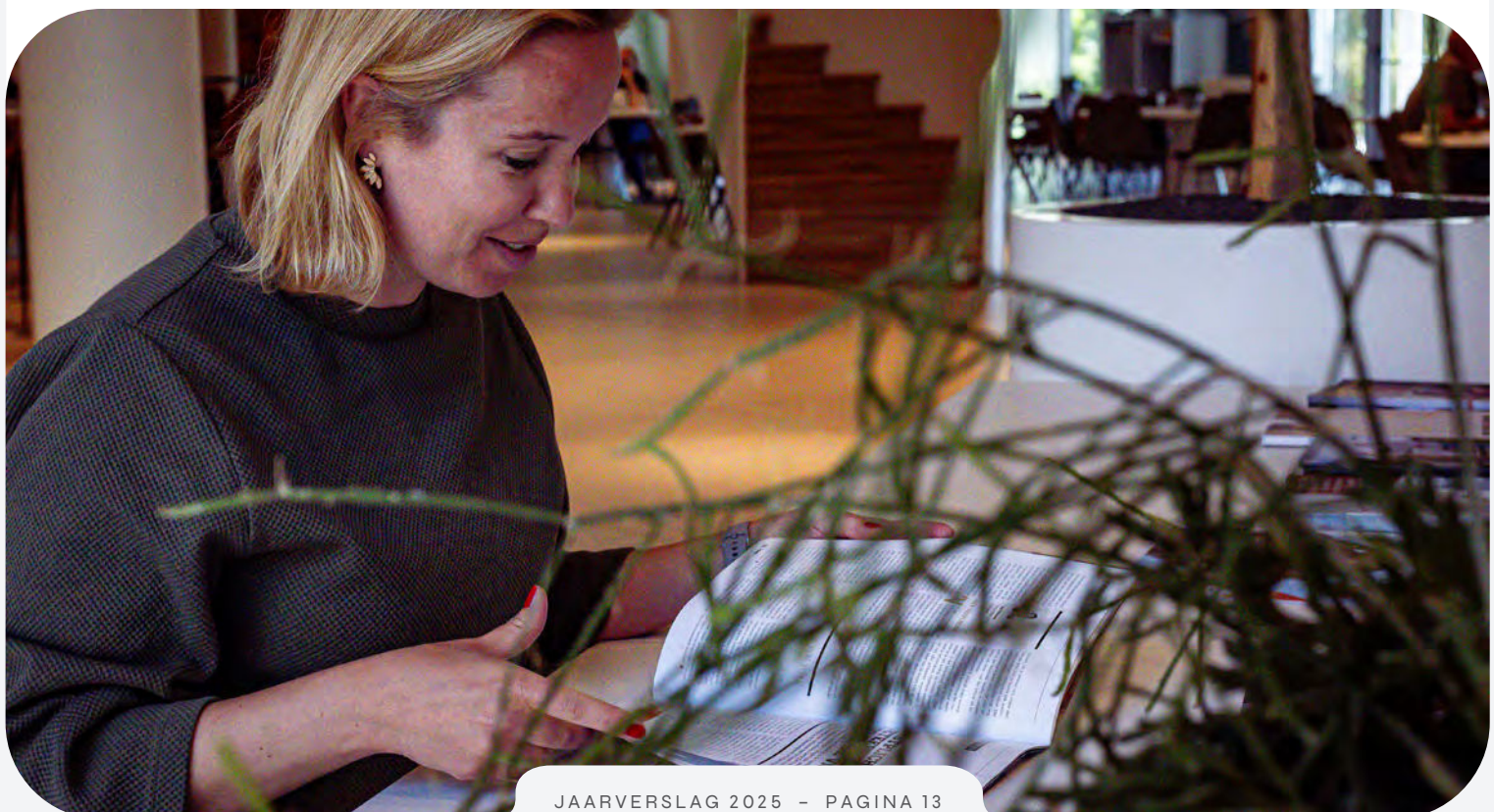
**Het belangrijkste resultaat van 2025, is dat de doorontwikkeling van de ecosystemen leidt tot:**

- **Sterke en samenhangende ecosysteemprogrammering:** herkenbare en inhoudelijk scherpe events per ecosysteem, die beter op elkaar aansluiten en bijdragen aan zichtbaarheid, communityvorming en nieuwe samenwerkingen.
- **Opschaling van samenwerking naar programma's met meer impact:** meerjarige samenwerkingen met overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven, waarin projecten doorgroeien naar bredere programma's die concreet bijdragen aan maatschappelijke transitie.
- **Meer ondernemers sneller naar de markt en geholpen met hun groei:** Start-ups, scale-ups en innovatieve mkb'ers krijgen gerichte ondersteuning om sneller te valideren, te testen en op te schalen, bijvoorbeeld via venture building, toegang tot testomgevingen, partners en financiering. Zo hebben we 64 bedrijven geholpen aan financiering buiten de ROM (o.a. subsidies, vouchers) en hebben we 16,5 miljoen euro aan financiering voor innovatie voor bedrijven gerealiseerd.
- **Concrete hulp aan ondernemers met de voucherregelingen op circulariteit, Ed Tech en energietransitie.**

**Dit zijn enkele van de belangrijkste resultaten van 2025:**

### Life Sciences & Health

- Ook in 2025 hebben we weer de Dutch Health Week georganiseerd met een succesvol start-upplein en de U-Forward ontbijtsessies voor Health en voor Life Sciences.
- Landelijk hebben we, samen met ROM Nederland, de impact geanalyseerd van tien sleuteltechnologieën (NTS) op de waardeketens van de toekomst. Vanuit ROM Utrecht Region hebben we landelijk de leidende positie op de waardeketens BioTech, MedTech en AI in de Zorg.
- Vanuit de ROM is een belangrijke bijdrage geleverd aan het biotechvoorstel voor het rapport van Peter Wennink.



## Earth Valley

- Er zijn veel succesvolle events neergezet waarbij ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen met elkaar verbonden werden en samenwerking werd versneld, zoals het Earth Valley zomercafé, de bouwbeurs en de DigiC Marktinnovatiedag.
- Er zijn meerdere subsidies toegekend aan innovatieprojecten, waaronder het energieproject SYMPHONIE\*.
- ROM Utrecht Region heeft ondernemers ondersteund bij de uitwerking en het verder brengen van proposities. Zo is voor het Wennink rapport een propositie ingediend op het thema PFAS.
- Veel bedrijven zijn begeleid bij de groei van hun onderneming door bijvoorbeeld het acceleratieprogramma toekomst bestendig bouwen.

## New Digital Society

- Het ecosysteem NDS is in 2025 flink gegroeid als gevolg van succesvolle NDS-cafés.
- Op het thema AI hebben we in samenwerking met Invest-NL een onderzoek gepubliceerd waarin de investeringskansen voor Nederland in kaart zijn gebracht. De AI Community in onze regio zijn we verder aan het versterken.
- De Ed Tech-community groeide zodanig dat deze groep ondernemingen een eigen workspace heeft gekregen in de JIM (Jaarbeurs Innovation Mile).
- Samen met ondernemers hebben we een nieuw thema opgepakt: cybersecurity.
- Met toonaangevende en innovatieve Mediabedrijven werken we aan een gedragen visie voor een toekomstbestendig media-cluster waarin technologie en vertrouwen hand in hand gaan. In dit verband hebben we in 2025 The European Trust Alliance (THETA) officieel gelanceerd om een open en onafhankelijke alliantie te vormen die vertrouwen in media en technologie centraal stelt.
- We zijn toegetreden als consortiumpartner in het Nationaal Groeifonds-programma NOLAI (Nationaal Onderwijs Lab AI).

## Uitgelicht

### Oprichting Earth Valley Innovation Hub

“In 2025 is een grote stap gezet met de realisatie van de Earth Valley Innovation Hub. Deze plek vormt een fysiek en symbolisch ankerpunt voor het ecosysteem: een centrale plek waar bedrijven, kennisinstellingen en overheden samenkomen om te werken aan oplossingen voor urgente maatschappelijke uitdagingen. In 2026 gaat de opening een nieuwe fase markeren. Een fase van groei en zichtbaarheid voor Earth Valley.”

*Ruud Meijvogel, Earth Valley*



\*Het project SYMPHONIE richt zich op de ontwikkeling van multicommodity energy hubs, met als doel het combineren van elektriciteit, warmte/koude, waterstof en opslagtechnologieën binnen een slim, decentraal en robuust energiesysteem.

# Innovatieprojecten

Sinds de start in 2020 is het belang van projecten binnen ROM Utrecht Region sterk toegenomen. Niet alleen nam het aantal projecten toe, ook de schaal, opbrengst en complexiteit groeiden mee. In 2025 werkten we aan meer dan dertig projecten waarmee we ondernemers ondersteunen, ecosystemen versterken en de transitie naar een toekomstbestendige economie versnellen. Deze projecten zijn stevig ingebed in onze drie hoofdthema's: Innoveren, Investeren en Internationaliseren. Een overzicht van alle projecten is te vinden in de [bijlage](#).

Binnen het thema Innoveren gaven we in 2025 via zeventien projecten invulling aan technologische en maatschappelijke vernieuwing. Samen met bedrijven, kennisinstellingen en overheden werkten we aan uitdagingen op het gebied van digitalisering, circulariteit, AI, energie, gezondheid, klimaatadaptatie en slimme mobiliteit.

Een belangrijk voorbeeld is DigiC, de samenwerking voor digitalisering in de circulaire bouw. In 2025 sloten tien nieuwe leden zich aan, liepen dertien innovatieprojecten en startten drie renovatieprojecten. Daarnaast startte een verkenning voor opschaling naar Noord-Holland en Flevoland.

De European Digital Innovation Hub (EDIH) bereikte in 2025 ruim 275 bedrijven met advies, training en experimenteeruimte. 24 bedrijven testten nieuwe technologieën via het test-before-invest-principe, 55 namen deel aan trainingen en 25 kregen hulp bij het vinden van financiering. De AI Hub Midden-Nederland ontwikkelde zich tot AI Utrecht Region. Samen met UU, HU en UMC Utrecht bundelden we krachten om kennisdeling en samenwerking te bevorderen. Ruim 250 unieke deel-

## INNOVEREN

### SUR (Startup Utrecht)

4 business Angel Meetups

Doel 2025: 4 ✓

1 crossroad georganiseerd

Doel 2025: 1 ✓

1453 aantal deelnemers Gremia van SUR

Doel 2025: 1250 ✓

### EDIH

24 WP1 Test Before Invest

Doel 2025: 23 ✓

55 WP2 Training and Skills

Doel 2025: 41 ✓

25 WP3 Support to find Investment

Doel 2025: 33

276 WP4 in events

Doel 2025: 430

### DigiC / CB Digitalisering

100% behoud van community

Doel 2025: 90% ✓

1 marktinnovatiedag

Doel 2025: 1 ✓

10 nieuwe leden

Doel 2025: 10 ✓

### NGF - renoveren

58 gesprekken gevoerd met potentiële partijen

Doel 2025: 25 ✓

3 innovatieprojecten (doorbraak) voor Renovatie aangejaagd

Doel 2025: 2 ✓

3 events met stakeholders

Doel 2025: 2 ✓

3 innovatie projectkansen geformuleerd

Doel 2025: 2 ✓

### Circulair Utrecht

21 leden aangesloten als lid van Circulair Utrecht

Doel 2025: 25

6 netwerkborrels en inhoudelijke bijeenkomsten

Doel 2025: 6 ✓

2 innovatie projectkansen geformuleerd

Doel 2025: 2 ✓

nemers namen in 2025 deel aan meetups en sessies rondom AI-toepassingen. Binnen de bredere ecosysteem-aanpak werd ook specifiek ingezet op het versterken van start-ups en jonge groei-bedrijven. Startup Utrecht Region (SUR) versterkt het start-up-ecosysteem door het helpen van start-ups en scale-ups in hun groei, het organiseren van bijeenkomsten en het orkestreren van het start-up-ecosysteem. In 2025 trok het jaarevent Crossroads 550 deelnemers, werden vier business angels meetings gehost en leidde het netwerk tot tientallen nieuwe samenwerkingen.

Ook op het gebied van energie en leefomgeving werden stappen gezet. In projecten als Future Energy en Smart Energy Hubs werkten we met publieke en private partijen aan de voorbereiding van slimme oplossingen voor netcongestie, zoals energy management systems en collectieve warmtenetten die lokaal vraag en aanbod beter balanceren. Via matchmaking, kennisdeling en het aanjagen van innovatieprojecten werd de basis gelegd voor verdere implementatie en opschaling. Nieuw in 2025 was Circulair Utrecht: een ondernemersvereniging die in het eerste jaar al eenentwintig bedrijven, kennisinstellingen en overheden wist te verenigen, klaar om gezamenlijk circulaire innovatie aan te jagen via projecten, kennisdeling en netwerkactiviteiten. Ook startte een regioteam rond dual-use technologieën, waarmee we bedrijven koppelen aan militaire innovatievragen. Dit is inmiddels een netwerk van ruim 180 innovatieve bedrijven.

## INVESTEREN

### Toeleiding kapitaal

€ 5.585.997 financiële ondersteuning PCP

Doel 2025: € 3.333.333 ✓

€ 2.878.553 financiële ondersteuning SIF

Doel 2025: € 3.000.000 ✓

22 niet-financiële ondersteuning klein-ondernemingen

Doel 2025: 5 ✓

42 niet-financiële ondersteuning micro-ondernemingen

Doel 2025: 53 ✓

### Crowdfundmatch

2 crowdfundingplatformen selecteren voor (verder onderzoeken) pilot mogelijkheden

Doel 2025: 2 ✓

1 investering in een bedrijf waarbij financiering ROM wordt gematched aan financiering opgehaald middels een crowdfundingplatform

Doel 2025: 1 ✓

## INTERNATIONALISEREN

### Enterprise Europe Network

31 EEN gesprekken met ondernemers

Doel 2025: 20 ✓

18 action Plans

Doel 2025: 11 ✓

17 achievements (advisory + partnership)

Doel 2025: 8 ✓

7 impact assessments

Doel 2025: 2 ✓

# Investeren



In 2025 heeft ROM Utrecht Region opnieuw meer investeringen gedaan dan ooit. Met in totaal 33 investeringen over de verschillende fondsen was het zelfs een verdubbeling ten opzichte van 2024 en was het aantal investeringen 50% hoger dan verwacht. Met name het Startup Innovatie Fonds heeft heel sterk gepresteerd met zestien investeringen. Ook het geïnvesteerd vermogen met € 18 mln was erg hoog. Het bleef iets achter bij de verwachting van € 20mln, deels doordat fonds-in-fonds-investeringen iets langzamer is gegaan dan vooraf verwacht.

Van de 33 investeringen waren er elf vervolginvesteringen in onze eigen deelnemingen en dus 22 nieuwe bedrijven. Daarmee is onze portefeuille gegroeid naar 52 actieve portfoliobedrijven. Deze bedrijven hebben we ondersteund met 96 investeringsrondes. Daarmee zijn en blijven we in onze regio veruit de meest actieve investeerder met een marktaandeel van ongeveer 70% (nog niet alle deals in 2025 zijn publiek bekend).

We zien een verschuiving van het aantal transacties naar Earth Ventures en New Digital Society. Maar ook binnen Future Health Ventures was het met negen investeringen een goed jaar. Om de portfolio nog beter te kunnen adviseren en begeleiden is Venture Development in 2025 gestart. Hierbij is het de bedoeling dat Venture Developers de portfoliobedrijven gericht gaan ondersteunen met groeivragen, waaronder ook coaching en mentoring.

In 2025 is de succesvolle fonds-in-fondsstrategie verder vormgegeven. Inmiddels is geïnvesteerd in vier fondsen die heel goed aansluiten op de regio. Daarmee halen we extra geld naar de regio, omdat we afspraken maken over een minimale investering vanuit het fonds in de regio Utrecht. Daarnaast levert het ons additionele specifieke expertise op over onze focussectoren.

Een belangrijke ontwikkeling was de start van het nationale SecFund, een investeringsfonds van €100 miljoen voor dual-use innovaties, opgezet door het Ministerie van Defensie en de ROM's. ROM Utrecht Region was hierbij betrokken als regionale partner en maakte onderdeel uit van het landelijke investeringsteam.

Tenslotte werd samen met de collega's van innoveren gewerkt aan het versterken van het angel netwerk in onze regio. Inmiddels hebben we een netwerk van ongeveer vijftig angel investeerders die regelmatig investeren in de regionale startups.



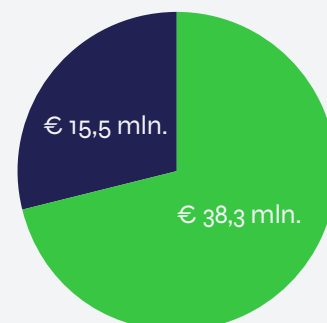
*Manager investeren aanwezig tijdens de allereerste BOOST in de gemeente Baarn.*

## RESULTATEN

### Investeren

# 2025

	VFF	SIF	PF	Totaal
Future Health Ventures	2	3	4	9
Earth Ventures	1	5	6	12
Digital Ventures	2	8	2	12
<b>Totaal 2025</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>33</b>
Doel 2025	3 ✓	6 ✓	15	24 ✓



■ ROM-investeringen  
■ Co-investeringen  
totaal € 53,8 mln.

## Investerings uitgelicht

### Basetime

“Basetime is specialist in autonome meetoplossingen op het gebied van bodembeweging, objectmonitoring, zoals bij tunnels en bruggen, aardverschuivingen en waterniveaubeheer. Basetime heeft met de Locator One en Parvamoti een hoogwaardig en uniek product ontwikkeld met een sterke waardepropositie dat door de markt wordt onderschreven. Met de innovatieve technologie en het kundige team heeft Basetime alles in huis om de standaard te worden in geodetische monitoring. De investeringsronde is erop gericht om Basetime te ondersteunen in de groei, uitbreiding naar andere markten en verdere productontwikkeling.”



Joyce Houterman,  
Earth Ventures

### Laigo Bio

“Laigo Bio is een prachtig voorbeeld van wetenschappelijke innovatie uit onze regio. Het biotech bedrijf is opgericht door Madelon Maurice, hoogleraar celbiologie aan het UMC Utrecht, en combineert academische excellentie met ondernemerschap. Met hun unieke SureTAC™-technologie — ontwikkeld binnen het UMC Utrecht en Oncode Institute — weten ze ziekteveroorzakende membraaneiwitten af te breken die tot nu toe onbereikbaar waren. Deze doorbraak biedt perspectief op nieuwe behandelopties voor onder meer kanker en een breed scala aan andere aandoeningen. We zijn trots dat we als ROM in een internationaal consortium kunnen bijdragen aan deze veelbelovende ontwikkeling in het hart van het Utrecht Science Park.”



Adinda Woelderink,  
Future Health Ventures

# Internationaliseren



## Trade - outbound

In het afgelopen jaar voerden we met 138 ondernemers uit onze regio uitgebreide (TR) gesprekken over de mogelijkheden van internationaal zakendoen. Daarnaast vonden nog eens 52 gesprekken plaats in het kader van het Enterprise Europe Network Nederland.

Onder de bezielende leiding van de trade-collega's van ROM Utrecht Region gingen in 2025 meer dan tweehonderd ondernemers uit de Utrechtse regio de grens over om samenwerkings- en verkoopkansen in het buitenland te verkennen. Dit kreeg concreet vorm in 20 handelsmissies, veelal georganiseerd in samenwerking met partners.

Met een gemiddelde NPS-score van 91 werden deze missies zeer hoog gewaardeerd door de deelnemers. Naast handelsmissies organiseerde het trade-team twaalf informatiesessies over internationaal zakendoen, waaraan in totaal 115 ondernemers deelnamen. De waardering voor deze sessies had een gemiddelde NPS-score van 71.

Uit de survey na afloop van Learntec in Karlsruhe bleek bovendien dat de twaalf deelnemende bedrijven gezamenlijk verwachtten binnen één jaar ruim €400.000 extra omzet te realiseren als direct gevolg van hun beursdeelname. Volgend jaar willen we voor meer beurzen omzetverwachtingen gaan bijhouden.

*In de bus naar de Medica in Düsseldorf wordt er al genetwerkt.*



## Invest – inbound

Team FDI (Invest) van de team Internationaliseren wist dit jaar twintig buitenlandse bedrijven succesvol te begeleiden bij hun vestiging in de Utrechtse regio. Met deze landingen is voor de komende drie jaar een geschat investeringsvolume van €51,9 miljoen gemoeid, evenals een impuls voor de werkgelegenheid van bijna 270 fulltimebanen, waaronder vele tientallen hoogwaardige R&D-functies.

Niet elk buitenlands bedrijf past (nog) in onze regio. De afgelopen jaren zijn we daarom, als partner binnen het landelijke Invest in Holland-netwerk, selectiever geworden in het aantrekken en begeleiden van buitenlandse bedrijven. Het resultaat is dat het aantal vestigingen afneemt, maar de mate waarin deze bedrijven aansluiten bij de door ons ondersteunde ecosystemen juist toeneemt.

Daarnaast groeit het aandeel R&D-gerelateerde banen dat door deze nieuwkomers wordt gecreëerd. Deze verschuiving ‘from volume to value’ sluit nauw aan bij onze strategische ambities.

Om goed voeling te houden met reeds gevestigde buitenlandse bedrijven in de regio voerden we gesprekken met meer dan honderdvijftig bedrijven. In meerdere gevallen leidde dit tot onze ondersteuning bij uitbreidingsprojecten. Signalen over het vestigingsklimaat die we tijdens deze gesprekken ophaalden, deelden we actief met relevante partners binnen en buiten onze regio.

*Een speciale vermelding verdienen Green Cat Group uit het Verenigd Koninkrijk en het Amerikaanse Pratt & Whitney. Green Cat Group, een specialistisch adviesbureau op het gebied van hernieuwbare energie, kondigde aan een nieuw Europees advieskantoor – Green Cat Renewables Europe – te vestigen in Amersfoort. Pratt & Whitney, onderdeel van het Amerikaanse RTX, opende officieel zijn European Technology and Innovation Center (ETIC) in Houten. Deze nieuwe faciliteit richt zich op onderzoek naar geavanceerde aandrijftechnologieën die bijdragen aan hogere energie-efficiëntie en betere prestaties van toekomstige commerciële vliegtuigen.*

Net als de collega's van Innoveren en Investeren worden er bij Internationaliseren veel additionele landelijke en Europese middelen aangetrokken om de dienstverlening aan ondernemers uit de regio te versterken. Met zeven uiteenlopende internationale projecten versterken we de Europese positie en zichtbaarheid van de regio Utrecht.

Zo werken we via het project Interreg met zes Europese regio's samen aan het versterken van regionale hubs voor investeringen en talent. Met Health Cities profileren we Utrecht internationaal als ‘Heart of Health’, onder meer via een partnerbijeenkomst in Utrecht met meer dan veertig deelnemers uit zeven landen. Via het Enterprise Europe Network (EEN) ondersteunden we 31 bedrijven bij hun internationale ambities. Vanwege positieve behaalde resultaten is dit programma verlengd tot en met 2028. In Connecting Regions verband bouwen we – met andere ROM's uit het land – aan meerjarige programmering op specifieke thema/regio combinaties. Daarbij springt Duitsland eruit. Tenslotte werken we in het Brandpunten Programma samen met het ministerie van Economische Zaken en de andere regio's om hightechbedrijven case-based te helpen opschalen en te behouden voor Nederland.

## RESULTATEN Internationaliseren

2025

### Trade

**138**

Trade/EEN gesprekken.

Doel 2025: 100 ✓

**20 en 109**

Handelsmissies met  
deelnemende bedrijven.

Doel 2025: 5 en 100 ✓

**12 en 115**

Informatiebijeenkomsten  
met ondernemers.

Doel 2025: 8 en 100 ✓

### Invest

**20**

Begeleide buitenlandse bedrijven of  
instituten vestigen zich of breiden uit.

Doel 2025: 25

**€ 53,3 mln.**

Investeringsvolume

Doel 2025: € 10 mln. ✓

**100%**

FDI projecten binnen  
onze ecosystemen.

Doel 2025: 75% ✓

**322**

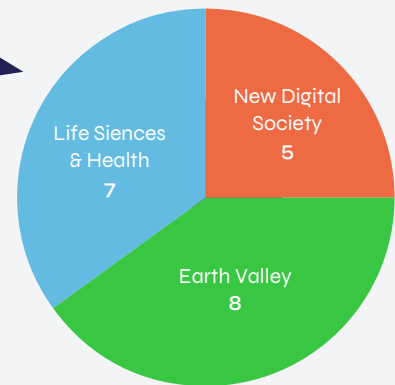
Arbeidsplaatsen binnen  
3 jaar na vestiging.

Doel 2025: 250 ✓

**161**

IR gesprekken

Doel 2025: 150 ✓



Projecten binnen ecosystemen

# Intelligence



In 2025 heeft ROM Utrecht Region verdere stappen gezet in de professionalisering van data, intelligence en AI. Door verbeteringen in infrastructuur, dashboards en toepassingen is de informatievoorziening betrouwbaarder en beter bruikbaar geworden voor zowel de dagelijkse praktijk als strategische verantwoording. Daarnaast geeft ROM Utrecht Region een leidende bijdrage aan landelijke samenwerking via het programma Landelijke Data-Infrastructuur (LDI).

## Business intelligence

### Data en AI in de praktijk

Binnen de organisatie is data en AI nadrukkelijker onderdeel geworden van het dagelijks werk. Medewerkers uit verschillende teams hebben als Data & AI Experts bijgedragen aan het toepassen van nieuwe technologieën ter ondersteuning van analyses en werkprocessen. Zo experimenteren we om AI-toepassingen in te zetten om processen te optimaliseren en ons werk efficiënter en impactvoller te kunnen doen.

### Betrouwbare financiële en datatechnische basis

Een belangrijke mijlpaal in 2025 was de integratie van de financiële administratie (Exact) in het ook dit jaar gerealiseerde Fabric Data Warehouse. Hierdoor zijn stabiele rapportages gerealiseerd en is één consistente financiële waarheid binnen de organisatie beschikbaar op het snijvlak van Finance en Investeren. Dit geeft meer ruimte voor analyse en vooruitblik.

### Data zichtbaar voor interne en externe stakeholders

Alle geplande BI-initiatieven zijn gerealiseerd. Dit heeft geresulteerd in de oplevering van onder andere een vernieuwd KPI-dashboard, ecosysteem-dashboard en een nieuw Investeren-dashboard. Daarnaast zijn diverse factsheets ontwikkeld, waaronder over portfoliobedrijven in AI (ROM Nederland), Female Entrepreneurship en de Startup Monitor. Samen met partners zijn bovendien twee visualisatieproducten ontwikkeld: een regionale visualisatie van de positie en impact van ROM Utrecht Region en een ecosysteemvisualisatie van het regionale innovatie-ecosysteem. Deze producten ondersteunen transparantie, verantwoording en positionering richting stakeholders.

### Landelijke samenwerking: LDI

Binnen het Landelijke Data-Infrastructuur (LDI) programma is in 2025 een belangrijke stap gezet in de samenwerking tussen negen ROM's. Er is nu een infrastructuur waar dagelijks live data wordt uitgewisseld tussen de ROM's. Dat is nu op het gebied van Investeren en Internationaliseren. Innoveren zal snel volgen. Ook is er met AI en Data Science gewerkt aan inzichten in het ROM-portfolio rond bijvoorbeeld de Nationale Technologiestrategie (NTS), patenten, AI, *dual use* en meer. Hiermee is een stevige basis gelegd voor gezamenlijke landelijke inzichten en verdere professionalisering van data binnen het ROM-netwerk en hebben we ROM's gezamenlijk de grootste inzichten in innovatie in Nederland. We kennen de bedrijven, de technologieën die ze gebruiken, de markten die ze willen veroveren, de SDG's waar ze aan werken, de subsidies die ze krijgen en de benodigde investeringen.

## Marcom

Team Marcom was in 2025 betrokken bij de organisatie van liefst 118 events. Aanwezig bij de events waren ruim 2.000 bedrijven. Dat betekent dat gemiddeld 40% van onze kerndoelgroep bij relevante bijeenkomsten aanwezig is. Tegelijk zien we ook dat er nog groei mogelijk is, dus daar zetten we het komende jaar op in. Steeds beter stemmen we onze evenementen af op de ecosystemen en de kennis die daaruit voortkomt. Daarmee krijgen we steeds relevanter publiek en dat zien we terug in de NPS, die over het hele jaar een score bereikte van 75. Dat is een beloning voor de gezamenlijke inspanning met team Intelligence om ons CRM steeds beter in te richten, maar zegt natuurlijk ook wat over de kwaliteit van de evenementen en de bezoekers die aanwezig zijn.



Een van de nieuwe events in 2025 was BOOST. BOOST is een nieuw concept dat we hebben getest om meer in contact te komen met regionaal mkb. De eerste versie op Paleis Soestdijk was een groot succes. Daarom hebben we besloten dat we in 2026 liefst vijf Boosts organiseren. Het helpt ons niet alleen om in contact te komen met onbekend potentieel uit de gemeenten om ons heen, maar ook om richting onze participanten te laten zien dat we er ook in hun directe omgeving zijn voor de ondernemers.

Op digitaal vlak mogen we ook trots zijn op de groei van ons sociale netwerk. De optelsom van onze zakelijke LinkedIn-pagina's verbindt de ROM inmiddels met ruim 14.000 relevante contacten, ten opzichte van 8.350 in 2024. Dat is een stijging van liefst 67%. In verhouding tot de andere ROMs zijn we nu nummer 4, na de BOM, IQ en OostNL, die al veel langer bestaan dan wij.

Onze nieuwe site had 21.500 unieke bezoekers ten opzichte van 26.000 in 2024. Dat lijkt een vermindering, dit komt echter omdat we nu beter beschermd zijn tegen allerlei bots die het web afstruinen. Bovendien leiden we de bezoekers sneller naar de voor hen relevante pagina's. De best bezochte pagina's van onze website zijn: Over Ons, Werken Bij, Earth Valley en Events.

In 2025 hebben we onze portfolio-bedrijven uitgelicht. Zo helpen we hen, maar laten andere bedrijven ook zien in wat voor soort bedrijven wij investeren. De portfoliopagina is vernieuwd en verbeterd, er zijn vijftien bedrijfsvideo's gemaakt en vijftien portfoliobedrijven kwamen voor in de podcast genaamd 'Pepper'.

## RESULTATEN Marcom

**14.557**

Groei LinkedIn-community

Doel 2025: 14.000 ✓

**8,23**

Kwalitatieve NPS-score

(klanttevredenheid events)

Doel 2025: 8 ✓

# Mens & Organisatie



2025 stond in het teken van de verdere ontwikkeling van onze organisatie en de medewerkers: van start-up naar een professionele scale-up. We hebben mooie stappen gezet in de groei van de 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 een sterkere samenwerking op basis van vertrouwen en het aangaan van het constructieve gesprek als fundament voor goede prestaties.

We organiseerden interne events rondom vitaliteit en de cultuurwaarden en behaalden een indrukwekkende bevrogenheidsscore 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 en dat zorgt voor een verbeterde employee experience.

## 2025

## RESULTATEN Mens & Organisatie

**82%**

Tevredenheidsscore  
Great Place to Work  
Doel 2025: > 70% ✓

**100%**

Medewerkers met een  
ontwikkelplan  
Doel 2025: 100% ✓

**5 weken**

Aantal weken om een  
vacature in te vullen  
Doel 2025: < 6 weken ✓

**83%**

Tevredenheidsscore opleiding  
en ontwikkelingsmogelijkheden  
Doel 2025: > 86%



# Financiële stabiliteit

ROM Utrecht Region staat er in 2025 financieel solide voor. De geconsolideerde opbrengsten stegen naar €13,5 miljoen, het geconsolideerde resultaat bedraagt + €1,0 miljoen, de solvabiliteit is 79% en de liquide middelen bedragen €22,1 miljoen. Tegelijkertijd neemt de afhankelijkheid van projectinkomsten toe en stijgen de personeelskosten door organisatiegroei en cao-verhogingen. Om de inkomstenstructuur duurzamer te maken, zijn per 1 januari 2025 met de regionale aandeelhouders en participanten eenduidige afspraken gemaakt over een uniforme inflatiecorrectie op de bijdragen. Daarmee wordt een structureel gat tussen inkomsten en uitgaven – zoals in voorgaande jaren – voorkomen.

Aanvullend lopen gesprekken met aandeelhouders en participanten over langjarige financieringsconstructies, die de organisatie en haar medewerkers meer zekerheid bieden voor de middellange termijn. Om de kostenbeheersing te borgen zijn synergie- en schaalvoordelen benut en is het personeelsbeleid actief gestuurd. De organisatie beschikt over voldoende buffer om haar activiteiten en investeringsverplichtingen op de middellange termijn ongestoord voort te zetten.

*Rondleiding door Villa Jongerius tijdens State of Innovation*



# Financiële realisatie

## Winst- en verliesrekening

ROM Utrecht Region heeft in haar geconsolideerde jaarrekening over 2025 een totaal aan opbrengsten gegenereerd van €13,5 miljoen, een stijging met €4,6 miljoen ten opzichte van 2024. Deze stijging wordt veroorzaakt door de toegenomen projectomzet (bijna €2 miljoen) en gestegen beheersvergoedingen ad €0,4 miljoen. Daarnaast is er een eenmalige opbrengst opgenomen van €0,4 miljoen voor ingediende en ontvangen btw-suppleties voor de jaren 2021 – 2024. Bovendien is er een eenmalige opbrengst ad €1,7 miljoen door de overname van COL-leningen van het ministerie van EZ.

De loonkosten zijn in de jaarrekening €5,9 miljoen en de sociale lasten & pensioenkosten ongeveer €1,8 miljoen. De overige personeelsbeloningen bedragen bijna €1,5 miljoen. De totale personeelskosten zijn meer dan €9,1 miljoen (2024: €7,5 miljoen). De ROM is gegroeid in aantal medewerkers van 58,3 FTE ultimo 2024 naar 64,5 FTE einde 2025. Deze groei zit vooral in medewerkers die aan additionele projecten werken. De overige bedrijfskosten bedragen bijna €4,7 miljoen en bestaan voornamelijk uit de overige personeelskosten (bijna €1,5 miljoen met name inhuur), marketing- & communicatiekosten (€0,7 miljoen), huisvestingskosten (bijna €0,3 miljoen), kantoorkosten (€0,6 miljoen), algemene kosten (€1,4 miljoen vooral advieskosten, abonnementen en contributies en zakelijke reis- en verblijfkosten) en accountantskosten bijna €0,2 miljoen).

Bij deze cijfers is het belangrijk om op te merken dat we, net als de andere ROM's, een onderscheid maken tussen het participatiebedrijf (kerntaak: investeringen) en het ontwikkelbedrijf (kerntaken innoveren en internationaliseren). Voor het ontwikkelbedrijf geldt dat we elk jaar streven naar een nulresultaat.

Voor het participatiebedrijf streven we naar revolverende fondsen. Een revolverend fonds is een investeringsfonds waarbij opbrengsten uit eerdere investeringen – zoals terugbetalingen of exits – opnieuw worden ingezet voor nieuwe investeringen. In plaats van het geld slechts één keer uit te geven, blijft het 'ronddraaien' binnen het fonds, wat de impact over tijd vergroot. In de praktijk betekent dit vaak dat minimaal de inflatie moet worden goedgemaakt. Het is daarbij goed om aan te tekenen dat bij het participatiebedrijf de kosten voor de baten uitgaan. Eerst worden kosten gemaakt voor de acquisitie, vervolgens is er een significante beheersinspanning om de portefeuillebedrijven te laten groeien. Bovendien zal een deel van de portefeuille het niet redden waardoor er afboekingen aan de orde zijn.

Ervaringscijfers laten grofweg zien dat voor elke tien investeringen er vier à vijf failliet zullen gaan, drie à vier investeringen het redelijk zullen doen en een of twee investeringen moeten zorgen voor het overall positieve rendement. Ook duurt het gemiddeld zeven jaar voor de eerste exits plaatsvinden en een jaar of twaalf voor er echt sprake is van een revolverende portfolio waarbij de middelen vanuit de succesvolle exits voldoende middelen genereren voor het doen van de nieuwe investeringen. De echte positieve resultaten van het fonds verwachten we daarom pas te zien met de eerste exits vanaf 2028. Op basis van de resultaten elders en de goede ontwikkelingen van de portefeuille tot nu toe verwachten wij een mooie positieve ontwikkeling van het participatiebedrijf.

## Resultaten 2025 (voor belastingen)

X € 1.000	Ontwikkelbedrijf	Participatiebedrijf	Totaal
ROM Regio Utrecht - normaal	+/- 105K	-/- 1.240K	-/- 1.135K
ROM Regio Utrecht - eenmalig resultaat	+/- 413K	+/- 1.751K	+/- 2.164
ROM Regio Utrecht - totaal	+/- 518K	+/- 511K	+/- 1.029K
RSRU	-/- 12K	+/- 94K	+/- 82K
<b>Totaal</b>	<b>+/- 506K</b>	<b>+/- 605K</b>	<b>+/- 1.111K</b>

Het ontwikkelbedrijf van de ROM, met haar kerntaken internationaliseren en innoveren, heeft een winst geboekt €0,5 miljoen waarvan €0,4 miljoen eenmalige btw-baten. Het onderliggende resultaat bedraagt daarmee circa €0,1 miljoen. Aangezien wordt gestuurd op een begroting met een neutraal resultaat, kan dit als een zeer solide uitkomst worden beschouwd. Het resultaat is mede het gevolg van strakke kostenbeheersing, aanvullende bijdragen van aandeelhouders en bijdragen vanuit projecten.

Het Participatiebedrijf van de ROM heeft eveneens een winst geboekt van ongeveer €0,5 miljoen (zie bovenstaande tabel). De negatieve resultaten bij vooral het Participatiefonds en Startup Innovatiefonds worden meer dan gecompenseerd door een eenmalig positief resultaat bij de Corona Overbruggingslening Regio Utrecht B.V. ad €1,7 miljoen. Dit resultaat vloeit voort uit de overname van leningen van het Ministerie van Economische Zaken (EZ). Het betreft COL-leningen die door de ROM's in Nederland voor eigen rekening op de balans worden genomen. Deze leningen worden, op basis van een vastgesteld afwegingskader, overgenomen tegen een symbolische waarde van €1. Het hieruit voortvloeiende resultaat betreft een boekhoudkundig effect bij eerste verwerking. Gegeven het risico-profiel van de onderliggende leningen is het aannemelijk dat een deel van dit resultaat in de komende jaren zal worden gecompenseerd door waardeverminderingen als gevolg van (mogelijke) faillissementen.

Dit leidt geconsolideerd tot een resultaat voor de ROM van ongeveer €1,0 miljoen positief. In de tabel zijn eveneens de resultaten van de RSRU opgenomen onderverdeeld naar ontwikkelings- en participatieactiviteiten.

## Balans

Het geconsolideerde balanstotaal blijft stabiel op ongeveer €61 miljoen. De solvabiliteit (groepsvermogen als percentage van de totale activa) bedraagt ultimo 2025 ongeveer 79% en is licht gestegen ten opzichte van 2024 (vorig jaar: 77%). De liquide middelen zijn gedaald van €27,7 miljoen naar €22,1 miljoen. Het bedrag dat is geïnvesteerd in portfoliobedrijven (aandelen en leningen) is gestegen met bijna €12 miljoen tot een totaal van €23,2 miljoen.

De liquiditeitspositie van de ROM is solide, mede dankzij een gezonde balans tussen uitgaande en binnenkomende middelen. Strikte kostenbeheersing blijft noodzakelijk, aangezien onze inkomsten grotendeels vastliggen.

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

# Governance

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

De aandeelhouders (overheden en kennisinstellingen) zijn verantwoordelijk voor de strategische kaders, benoemingen en vaststellen van de jaarrekening, maar zijn niet betrokken bij de operationele aansturing. De RvC houdt toezicht en adviseert het bestuur, terwijl de bestuurder verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding en uitvoering van beleid. Naast verantwoording aan RvC en aandeelhouders gaat de bestuurder ook nog in gesprek met de participanten van de ROM; dit zijn alle betalende subsidiegevers zoals de kleinere gemeenten.

## ROM Utrecht Region wordt verder gekenmerkt door:

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



# Belang van integriteit en goed bestuur

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

Daarnaast onderschrijven we de principes van de Nederlandse Corporate Governance Code, voor zover deze van toepassing op een niet-beursgenoteerde vennootschap als de ROM. De ROM kijkt slechts op een enkel punt af van de Code. Zo hebben we geen interne auditfunctionaris, omdat naar inzicht van het bestuur en de Raad van Commissarissen de voordelen hiervan, gezien de huidige omvang van de organisatie, niet opwegen tegen de aanvullende kosten.

De ROM legt verantwoording af aan haar aandeelhouders via de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en aan de Raad van Commissarissen via gestructureerde rapportages en overlegcycli. De bezoldiging van de bestuurder valt binnen de kaders van de Wet normering topinkomens (WNT). De ROM hanteert daarnaast een vastgesteld beleid voor verbonden partijen, waarin wordt geborgd dat samenwerkingen transparant plaatsvinden en mogelijke belangenconflicten tijdig worden geïdentificeerd en beheerst.

*RvC, aandeelhouders en de bestuurder op de foto na het ondertekenen van de stukken rondom de kapitaalstorting voor het Participatiefonds*



# Risico's en onzekerheden

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

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

ROM Utrecht Region hanteert een robuust intern beheersingskader gericht op het minimaliseren van fraude- en corruptierisico's. Er hebben zich in 2025 geen incidenten voorgedaan op het gebied van fraude of ongewenste beïnvloeding. Een frauderisico-analyse wordt jaarlijks uitgevoerd. In 2025 is een formeel 'Know Your Customer' proces (KYC) geïmplementeerd zodat we precies weten wie onze klanten zijn. De KYC-tool die in 2024 is aangeschaft, is in 2025 volledig uitgerold en operationeel.

In 2025 is de implementatie van een nieuw informatiesysteem voor het beheren van investeringsdossiers afgerond. Dit systeem verbetert de transparantie, traceerbaarheid en rapportagemogelijkheden binnen het investeringsproces en ondersteunt de interne beheersing en compliance.

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

We hechten grote waarde aan een integere en betrouwbare reputatie. Wij opereren transparant, werken samen met publieke en private partners en zijn aanspreekbaar op onze rol als publieke investeerder. In 2025 is onze reputatie onverminderd stabiel gebleven; er zijn geen externe signalen of incidenten geweest die afbreuk deden aan het vertrouwen in onze organisatie.

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

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

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

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

We hanteren een prudent beleid ten aanzien van financiële risico's die voortvloeien uit investerings- en financieringsactiviteiten. Risico's worden beheerst door een zorgvuldige selectie en spreiding van investeringen, gecombineerd met periodieke herwaardering en monitoring van de portefeuille. Liquiditeits- en kasstroomrisico's worden actief gemanaged door middel van kasstroomprognoses, investeringsplanning en het aanhouden van voldoende buffers. Renterisico's worden gespreid door de inzet van obligaties, met aandacht voor looptijd en rentevoorzwaarden. Het risicobeleid wordt periodiek geëvalueerd en afgestemd op de actuele marktomstandigheden en strategische doelstellingen van de organisatie.

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

- 1 Geopolitieke ontwikkelingen** – Handelsrestricties en internationale spanningen kunnen impact hebben op investeringen en exportmogelijkheden;
- 2 Langdurige periode van kostenstijgingen/inflatie;**
- 3 Concurrentiepositie van de regio Utrecht**– De aantrekkelijkheid van Nederland als vestigingslocatie wordt beïnvloed door hoge kosten en beperkte ruimte voor groei;
- 4 Technologische transitie** – De implementatie van AI en cybersecurity vereist continue monitoring en investeringen.

Het ontwikkelbedrijf heeft, naast de structurele bijdragen van aandeelhouders en participanten, steeds meer projectinkomsten binnengehaald uit diverse bronnen. Niettemin blijven we afhankelijk van overheidsbijdragen. Eventuele bezuinigingen bij aandeelhouders op de ROM zorgen voor teruglopende inkomsten. Dit in combinatie met hogere lonen en prijzen vraagt om een sterke focus op kostenbeheersing en het ontwikkelen van de competentie om aanvullende inkomsten te genereren. Hoewel het genoemde risico reëel is zien we ook dat onze aandeelhouders en participanten in toenemende mate de waarde van de ROM zien waardoor de kans op forse bezuinigingen beperkt is.

# Vooruitblik 2026

2026 is het laatste uitvoeringsjaar van de meerjarenstrategie 2023–2026 én de springplank naar die van 2027–2030.

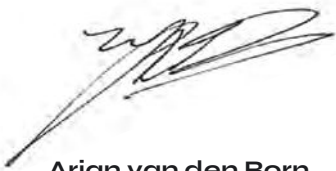
In 2026 richt ROM Utrecht Region zich op het vergroten van de impact van haar ecosystemen, met het doel een meer innovatieve economie en bedrijven die werken aan oplossingen voor morgen. Na jaren van netwerkopbouw verschuift de focus van losse projecten naar meerjarige programma's met grotere schaal. Ook richten we ons op Europa: op investeringsinstrumenten van de Europese Commissie en op het 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 hoog innovatieve 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. Binnen de organisatie versterken de basistaken innoveren, investeren en internationalisering elkaar steeds meer, mede ondersteund door intelligence en, aangezwengeld door de samenwerking binnen de ecosystemen.

Defensie en sleuteltechnologieën spelen een steeds grotere rol. Van belang is ook het versterken van onze inzet op circulaire economie. We verbinden ondernemers en overheden om circulaire oplossingen gezamenlijk te realiseren en de duurzame transitie in de regio te versnellen.

In 2026 blijven we investeren in een bedrijfscultuur 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. Zo bouwen we aan een wendbare, lerende organisatie die meebeweegt met de snel veranderende wereld om ons heen.

Namens het bestuur,



**Arjan van den Born**

ROM Utrecht Region

1 juni 2026



# Verlag van de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht (ROM Utrecht Region) heeft in 2025 actief toezicht gehouden op het beleid, de uitvoering en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Ook is overleg gevoerd met de OR van de ROM Utrecht Region. Dit verslag geeft een overzicht van de activiteiten van de RvC, de belangrijkste onderwerpen die gedurende het jaar aan bod zijn gekomen en de wijze waarop invulling is gegeven aan de toezicht- en adviesfunctie.

Voor het eerst krijgt de Corporate Governance Code formeel een plek in dit jaarverslag. Dat betekent dat nu aan alle onderwerpen die volgens de Code onderdeel moeten zijn van het RvC-verslag aandacht wordt besteed. Deze Code is in maart 2026 ingevoerd en wordt dus met terugwerkende kracht toegepast op 2025.

De Raad van Commissarissen (RvC) van ROM Utrecht Region houdt toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Daarnaast adviseert en ondersteunt de RvC de bestuurder bij strategische en operationele vraagstukken. Een belangrijk onderdeel van haar taken is de goedkeuring van de jaarrekening en andere strategische besluiten die van invloed zijn op de langetermijnontwikkeling van de organisatie. Ook draagt de RvC zorg voor het toezicht op het financiële beleid en het risicobeheer, zodat de continuïteit en stabiliteit van de organisatie gewaarborgd blijven. Tot slot zet de RvC zich in voor het bevorderen van goed ondernemingsbestuur, waarbij transparantie, integriteit en een duurzame strategie centraal staan.

## Mooie resultaten in 2025

ROM Utrecht Region heeft in 2025 een grote impact gehad op innovatie, investeringen en exportkansen. De ecosystemen Life Sciences & Health, Earth Valley en New Digital Society werden versterkt met concrete samenwerkingsprojecten (PPS-en) en ondernemers ontmoetten elkaar op tientallen evenementen. Met 32 investeringen en een totaal investeringsvolume van meer dan 17 mln. Euro groeide de portefeuille naar 52 actieve bedrijven. Ook ondersteunde de ROM veel ondernemers met exportgroei en de eerste stappen in het buitenland. Wij merken dat de aandeelhouders blij zijn met de ROM, onder meer omdat de vooraf gestelde prestaties allemaal zijn gehaald. Maar niet alleen de aandeelhouders zijn tevreden, de ROM heeft ook veel tevreden klanten, met een hoge NPS-score.

## Werkwijze en samenstelling van de RvC

In 2025 heeft de RvC vier keer vergaderd, waarbij de bestuurder en relevante managers aanwezig waren. Daarnaast kwamen de auditcommissie en de remuneratiecommissie bijeen ter voorbereiding op besluitvorming binnen de RvC. De auditcommissie vergaderde viermaal en hield toezicht op de financiële verslaglegging, interne controle en risicobeheer. Bij twee vergaderingen was ook de accountant aanwezig, om het jaarverslag en de management letter toe te lichten.

De remuneratiecommissie kwam driemaal bijeen en besprak een bredere HR-agenda, waarbij niet alleen het functioneren en de ontwikkeling van de bestuurder centraal stonden, maar ook bredere HR-thema's binnen de organisatie. Eenmaal vergaderde de remuneratiecommissie samen met een afvaardiging van de aandeelhouders in het kader van het zgn. jaargesprek zoals dat is voorgeschreven in het Handboek benoemingen staatsdeelnemingen. Op de agenda van dit overleg stond het functioneren van de directie en de RvC, de governance van de ROM en de samenstelling, profiel en de competenties van de RvC.

Daarnaast heeft de RvC actief deelgenomen aan diverse overleggen en vergaderingen met de aandeelhouders. Naast de twee formele aandeelhoudersvergaderingen vond er in 2025 ook een strategische bijeenkomst plaats waarbij de uitbreiding van het fondsvermogen en de exploitatie van de ROM de belangrijkste onderwerpen waren. Om deze strategische discussies goed te kunnen voeren, hebben de RvC-leden voorbereidende overleggen gevoerd met een of meerdere aandeelhouders. Ook hebben zij de bestuurder actief ondersteund bij de voorbereiding.

De samenstelling van de RvC is in lijn met de statuten en governance-richtlijnen van de ROM. Er is in 2025 een aftreedschema opgesteld dat is gedeeld met de aandeelhouders. Omdat aan het eind van het jaar de zittingstermijn van een van de RvC-leden afliep, is in de periode daarvoor een proces opgestart om een nieuw lid aan te trekken per 1 januari 2026. Daarbij zijn de richtlijnen uit bovengenoemd Handboek gevolgd. Zo is een extern werving- en selectiebureau aangetrokken, zijn lijsten met mogelijke kandidaten gedeeld met de aandeelhouders en heeft een klikgesprek plaatsgevonden met de uiteindelijke kandidaat. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft het nieuwe lid in december 2025 benoemd.

De leden van de Raad van Commissarissen van de ROM Regio Utrecht B.V. zijn onafhankelijk, zoals dat is vastgelegd in de statuten en het reglement van de RvC. Daarmee voldoet de RvC aan de in de Corporate Governance Code vastgelegde richtlijnen.



## Belangrijke RvC onderwerpen in 2025

### Financiële vraagstukken

De RvC heeft de financiële stabiliteit van ROM Utrecht Region nauwlettend gevolgd. De jaarrekening en het jaarverslag 2024 zijn in mei goedgekeurd, en er is continu toezicht gehouden op investeringsportefeuille, inclusief fair value, en liquiditeit. Er werd gewerkt aan de versterking van het fondsvermogen, in overleg met de aandeelhouders, en aan een structureel stabiele financiering van de ROM.

### Relatie met aandeelhouders en governance

Buiten de reguliere AVA's, vonden er in januari, maart en juni gesprekken plaats met aandeelhouders over het fondsvermogen en governance van de ROM. Daarnaast vonden enkele meer informele overleggen plaats tussen leden van de RvC en aandeelhouders. Ook is de procedure voor een nieuw RvC-lid in gang gezet.

### Risico- en compliancebeheer

De RvC besprak met de bestuurder de aanbevelingen uit de Management Letter alsmede zaken rond interne controle, frauderisico's, Know Your Customer en cybersecurity.

### Strategische vraagstukken

De RvC begeleidde strategische investeringskeuzes, zoals een nieuw op te zetten fonds, waaraan ook private investeerders deelnemen (zgn. Dotslash Fund). Ook werd gesproken aan de verdere versterking van ecosystemen binnen Life Sciences & Health, Earth Valley en New Digital Society. In een vergadering zijn enkele deskundigen dieper ingegaan op het belang van Defensie en dual use.

### Organisatieontwikkeling, HR en OR

De remuneratiecommissie heeft toezicht gehouden op het functioneren van de bestuurder in de vorm van een jaargesprek waarin persoonlijke en professionele doelstellingen, talenten en ontwikkelpunten aan bod kwamen. Aan de eind van het jaar zijn deze onderwerpen geëvalueerd. Ook besprak de remuneratiecommissie bredere HR-thema's, zoals personeelsplanning en governance. In oktober vond er een overleg plaats tussen de RvC en de Ondernemingsraad van de ROM. Onder meer de volgende onderwerpen zijn toen besproken: voorgenomen Meerjarenstrategie 2027-2030, ontwikkeling van de ROM van start-up naar scale-up, huisvesting en CAO 2026.

## Evaluatie RvC

In 2025 heeft een evaluatie plaatsgevonden over het functioneren van de RvC door een externe begeleider. Daarnaast hebben de leden met elkaar gereflecteerd op hun functioneren, individueel en als raad in zijn geheel, en op de profielschets van de RvC. De Corporate Governance Code schrijft voor dat de evaluatie, de bevindingen en conclusies en de actiepunten onderdeel zijn van het jaarverslag van de RvC (vandaar dat dit onderdeel uitgebreider beschreven wordt). De volgende onderwerpen zijn aan bod gekomen, waarbij per punt de belangrijkste bevindingen worden weergegeven:

### Samenstelling, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden

De eerder opgestelde profielschetsen van de RvC voldoen en de leden vullen elkaar goed aan. Het verslag van het onderlinge gesprek van de RvC-leden met daarin de profielschets, de competentiematrix en actuele ontwikkelingen is gedeeld met de aandeelhouders.

### Vorbereiding, vergadering en verslaglegging

Er is een duidelijke jaarkalender met te bespreken onderwerpen, het niveau van de vergaderstukken is hoog. De RvC is veelvuldig in overleg geweest, intern met de bestuurder en extern met de aandeelhouders, over strategische onderwerpen. Het is van belang dat er voldoende tijd overblijft voor reguliere toezichtstaken. De RvC ziet graag een verdere professionalisering, onder meer van de dashboards.

### Functioneren van de RvC en leden

De RvC functioneert goed als team, de leden zijn ervaren en hebben in de afgelopen tijd extra taken opgepakt en goed afgerond. Een goede verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen RvC en bestuur wordt van belang geacht. Om ervoor te zorgen dat de RvC zich op meer strategische onderwerpen kan richten, is professionalisering van bepaalde functies in de organisatie gewenst.

### Kijk op de organisatie en haar omgeving

De RvC realiseert zich dat onder andere geopolitieke en technische ontwikkelingen, Europa, defensie e.d. steeds meer invloed krijgen op de organisatie. Niet alleen de organisatie zelf, ook de RvC dient zich bewust te zijn van de impact hiervan. De RvC vindt het van belang om de eigen kennis te vergroten, bijvoorbeeld op het gebied van investeringen en AI.

### Conclusie en vooruitblik

De RvC constateert dat ROM Utrecht Region in 2025 belangrijke stappen heeft gezet in de versterking van haar financiële stabiliteit, governance en investeringsstrategie. Tegelijkertijd blijven uitdagingen bestaan, zoals de gevolgen van snel wijzigende geopolitieke ontwikkelingen, afhankelijkheid van aandeelhouders en de impact van veranderende wetgeving.

**In 2026 zal de RvC zich onder meer richten op:**

- De uitwerking en vaststelling van de Meerjarenstrategie 2027-2030.
- Verdere borging van financiële stabiliteit en investeringsstrategie.
- Implementatie van verbeterpunten uit de verschillende audits.
- Versterking van de samenwerking met aandeelhouders en stakeholders.
- Evaluatie en herziening van statuten en reglementen.
- Organisatieontwikkeling en HR.

De RvC spreekt haar waardering uit voor de inzet van de bestuurder en medewerkers van ROM Utrecht Region en ziet uit naar een verdere versterking van de organisatie in 2026.

Namens de Raad van Commissarissen,



**Diana Monissen**

Voorzitter Raad van Commissarissen

1 juni 2026

# Verslag Ondernemingsraad

## Rol en focus in 2025

In 2025 heeft de Ondernemingsraad (OR) van ROM Utrecht Region zich primair gericht op procesbewaking, markt-conforme en eerlijke arbeidsvoorwaarden en de impact van organisatiegroei op werkplek, cultuur en ontwikkeling. De OR heeft daarbij geopereerd vanuit een constructieve maar kritische houding: zorgvuldig waar het gaat om formele instemmings- en adviestrajecten, en scherp op uitvoerbaarheid, communicatie en gelijke behandeling van medewerkers.

## Belangrijkste dossiers in 2025

Een belangrijk formeel traject betrof de voortzetting van de pensioenregeling bij ABP. De OR heeft het instemmingsverzoek beoordeeld en ingestemd onder de voorwaarde dat medewerkers helder en tijdig worden geïnformeerd. Dit heeft geresulteerd in een concreet communicatieplan en een voorlichtingssessie met een externe partij. Daarmee is geborgd dat besluitvorming gepaard ging met adequate informatievoorziening.

Ten aanzien van de vernieuwde gedragscode heeft de OR de inhoudelijke uitgangspunten ondersteund, met nadruk op praktische toepasbaarheid. De OR heeft aandacht gevraagd voor het concreet maken van (potentiële) belangenconflicten, de wijze van ondertekening door bestaande medewerkers en de opvolging bij eventuele weigering. Ook is afgesproken dat naleving en evaluatie structureel aandacht krijgen. Doel was te waarborgen dat de gedragscode niet uitsluitend een formeel document is, maar daadwerkelijk bijdraagt aan een integere organisatiecultuur.

De uitkomsten van het Great Place to Work-onderzoek van eind 2024 lieten een positief algemeen beeld zien. De OR heeft benadrukt dat de meerwaarde vooral ligt in de opvolging. In het overleg met de bestuurder is specifiek aandacht gevraagd voor verschillen in beleving tussen MT en overige medewerkers, voor loopbaanperspectief binnen de leeftijdsgroep 35–44 jaar en voor faciliteiten en werkomgeving, waaronder werk- en belplekken. Tevens is de relatie gelegd met arbeidsvoorwaarden en transparantie, onder meer via het Persoonlijk Kompas. De OR volgt de voortgang van verbeteracties.

De groei van de organisatie heeft in 2025 geleid tot structurele aandachtspunten rondom huisvesting, werkplekken en parkeerdruk. De OR heeft aangedrongen op duidelijke planning, terugkoppeling over maatregelen en monitoring van gebruik en tevredenheid. Daarbij is ook gekeken naar de effecten op het aantrekken en behouden van talent. De inzet van de OR was gericht op het waarborgen van fairness en voorspelbaarheid in beleid dat direct invloed heeft op medewerkers.

Het traject rond de Werkkostenregeling (WKR) en een mogelijk cafetariamodel kende een langere doorlooptijd dan wenselijk. De OR heeft dit expliciet geadresseerd en externe expertise geraadpleegd om inzicht te krijgen in de huidige uitvoering en verbeteropties. Eind 2025 is aanvullende HR-capaciteit betrokken en zijn afspraken gemaakt om het traject in 2026 gestructureerd voort te zetten, met heldere doelen en tijdslijnen.

## Samenwerking en governance

In het vierde kwartaal is ingezet op verdere professionalisering van de overlegstructuur. De OR stelt maandelijks de agenda voor het overleg met de bestuurder vast en er zijn afspraken gemaakt over tijdige voorbereiding en betrokkenheid van relevante stakeholders. Hiermee is de kwaliteit en voorspelbaarheid van de besluitvorming versterkt.

Daarnaast is een aparte sessie gepland in 2026 over de meerjarenstrategie, mede in relatie tot de Raad van Commissarissen. Dit markeert een verdere stap in de strategische positionering van de OR binnen de kaders van de Wet op de ondernemingsraden.

## Vooruitblik 2026

Voor 2026 richt de OR zich op de effecten van de meerjarenstrategie en verdere groei op cultuur, structuur, werkdruk en ontwikkelmogelijkheden. Daarnaast ligt de nadruk op concrete besluitvorming en implementatie rondom arbeidsvoorwaarden, inclusief WKR en een mogelijk cafetariamodel. Ook blijven werkplek- en parkeerbeleid, transparantie in regelingen (zoals remote/workation) en interne doorstroom belangrijke aandachtspunten. Tot slot staan in 2026 OR-verkiezingen gepland, met inzet op zichtbaarheid en een brede, diverse vertegenwoordiging.

Voorzitter ondernemersraad,



**Marc Kalf**

ROM Utrecht Region

1 juni 2026

# Bijlagen



# Geconsolideerde balans per 31 december 2025/2024

(na resultaatverdeling)

<b>Activa</b>	12/31/2025	12/31/2024
	€	€
<b>Vaste activa</b>		
Immateriële vaste activa	266.584	176.626
Materiële vaste activa	107.012	112.736
Financiële vaste activa	37.210.754	30.895.804
<b>Vlottende activa</b>		
Vorderingen	1.453.093	2.190.919
Liquide middelen	22.110.993	27.718.563
<b>Totaal activa</b>	<b>61.148.436</b>	<b>61.094.648</b>
<b>Passiva</b>		
Groepsvermogen	48.368.296	47.339.792
Langlopende schulden	4.948.023	3.014.316
Kortlopende schulden	7.832.117	10.740.540
<b>Totaal passiva</b>	<b>61.148.436</b>	<b>61.094.648</b>

# Geconsolideerde winst- en verliesrekening 2025/2024 naar activiteiten

	Ontwikkelingsactiviteiten		Participatieactiviteiten		Eliminatie intercompany		Totaal	
	2025	2024	2025	2024	2025	2024	2025	2024
	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Omzet</b>	12.638.651	9.713.653	2.725.744	580.033	1.834.494	1.342.388	13.529.901	8.951.298
<b>Lonen</b>	5.899.293	5.298.658	0	0	0	0	5.899.293	5.298.658
<b>Sociale Lasten</b>	896.711	747.356	0	0	0	0	896.711	747.356
<b>Pensioenkosten</b>	858.140	746.208	0	0	0	0	858.140	746.208
<b>Afschrijvingen</b>	110.312	89.458	1.452	0	0	0	111.764	89.458
<b>Overige bedrijfskosten</b>	4.438.747	3.169.919	2.056.510	1.588.168	(1.834.494)	(1.342.388)	4.660.763	3.415.699
<b>Kosten</b>	12.203.203	10.051.599	2.057.962	1.588.168	(1.834.494)	(1.342.388)	12.426.671	10.297.379
<b>Bedrijfsresultaat</b>	435.448	(337.946)	667.782	(1.008.135)	0	0	1.103.230	(1.346.081)
<b>Financiële baten en lasten</b>	83.012	144.947	(157.738)	(628.260)	0	0	(74.726)	(483.313)
<b>Resultaat voor belastingen</b>	518.460	(192.999)	510.044	(1.636.395)	0	0	1.028.504	(1.829.394)
<b>Belastingen over de winst of het verlies</b>	0	7.023	0	0	0	0	0	7.023
<b>Resultaat na belastingen</b>	518.460	(185.976)	510.044	(1.636.395)	0	0	1.028.504	(1.822.371)

# Personalia bestuurder en leden van de raad van commissarissen

## Personalia Bestuurder

<b>Naam</b>	<b>Born, Jan Albert van den</b>
Leeftijd en geslacht	55 jaar, mannelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	1-7-2020
Eind huidige termijn	1-7-2028
Voorgaande functie	Hoogleraar Ondernemerschap Tilburg University
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoogleraar Ondernemerschap Tilburg University</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Amersfoortse Onderwijsgroep</li> <li>• Lid Programma-adviesraad Nederlandse AI Coalitie (NL AIC)</li> <li>• Lid Raad van Toezicht -Utrecht Tech Community</li> </ul>

## Personalia Raad van Commissarissen

<b>Naam</b>	<b>Monissen, Diana Maria Juliëtte Jacqueline</b>
Leeftijd en geslacht	70 jaar, vrouwelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	29 mei 2020
Eind huidige termijn	29 mei 2027
Aanwezigheid 2025	100%
Functie ROM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter RvC ROM Utrecht Region</li> <li>• Lid Remuneratiecommissie ROM Utrecht Region</li> </ul>
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Supervisory Board Hivos</li> <li>• Lid Supervisory board MSD Nederland</li> <li>• Voorzitter RvT Maastru</li> <li>• Voorzitter raad van commissarissen L1</li> <li>• Voorzitter raad van commissarissen Unilabs Nederland</li> </ul>



<b>Naam</b>	<b>Loogman, Andreas Johannes Mattheus</b>
Leeftijd en geslacht	62 jaar, mannelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	20 juni 2022
Eind huidige termijn	20 juni 2026 (einde eerste termijn)
Aanwezigheid 2025	100%
Functie ROM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid RvC ROM Utrecht Region</li> <li>• Voorzitter auditcommissie ROM Utrecht Region</li> </ul>
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Toezicht van Stichting ASVZ</li> <li>• Adviseur Raad van Commissarissen Admiraal de Ruyter Ziekenhuizen B.V.</li> <li>• Lid Raad van Toezicht van Stichting Vivium Zorggroep</li> <li>• Penningmeester van Stichting Team Alzheimer</li> <li>• Strategisch partner van EQlli B.V.</li> </ul>

<b>Naam</b>	<b>Joachimsthal, Marcel</b>
Leeftijd en geslacht	59 jaar, mannelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	20 juli 2020
Eind huidige termijn	26 juni 2028
Aanwezigheid 2025	100%
Functie ROM	Lid RvC ROM Utrecht Region Vicevoorzitter RvC ROM Utrecht Region
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Adviesraad Topsector Life Sciences &amp; Health</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Medisch Centrum Zuid-Holland</li> <li>• Voorzitter Commissie Bestaande Data, GGG programma ZonMw</li> </ul>

<b>Naam</b>	<b>Middelkoop, Lennert Zweitse</b>
Leeftijd en geslacht	51 jaar, mannelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	20 juli 2020
Eind huidige termijn	26 december 2025
Aanwezigheid 2025	100%
Functie ROM	Lid RvC ROM Utrecht Region Lid auditcommissie ROM Utrecht Region
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partner Real Estate, Infrastructure &amp; Capital Project bij Deloitte Consultative Services B.V.</li> <li>• Lid Raad van Advies Bureau Architectenregister</li> </ul>

<b>Naam</b>	<b>Peper, Wilhelmina Euphemia Maria</b>
Leeftijd en geslacht	60 jaar, vrouwelijk
Nationaliteit	Nederlandse
Benoemd	20 juli 2020
Eind huidige termijn	26 juni 2026
Aanwezigheid 2025	100%
Functie ROM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid RvC ROM Utrecht Region</li> <li>• Voorzitter remuneratiecommissie ROM Utrecht Region</li> </ul>
Nevenfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lid Raad van Bestuur Coöperatie Univé U.A.</li> <li>• Voorzitter bestuur stichting Rho Adviseurs</li> </ul>

# Overzicht projecten

## Innoveren

AI Hub Midden-Nederland	Versterkt het regionale AI-ecosysteem door bedrijven, kennisinstellingen en overheden te verbinden rond AI-toepassingen via events, netwerkvorming en kennisdeling.
Startup Utrecht Region (SUR)	Versterkt het startup-ecosysteem door startups en scale-ups te ondersteunen via venture building, evenementen zoals Crossroads, en samenwerking met investeerders.
European Digital Innovation Hub (EDIH)	Ondersteunt mkb'ers bij digitale transformatie met experimenteerruimte, trainingen, advies en hulp bij het vinden van financiering (test-before-invest).
DigiC	Versnelt de digitalisering van de bouwsector door innovatieprojecten in nieuwbouw en renovatie, aangevuld met kennisdeling en netwerkaanpak, met een focus op circulair bouwen.
Opschaling DigiC	Breidt de aanpak van DigiC uit naar Noord-Holland en Flevoland.
NGF Renoveren (DigiC)	Ontwikkelt en versnelt vernieuwende renovatieprojecten door de toepassing van industriële en opschalbare renovatiemethodes.
Circulair Utrecht	Netwerkvereniging waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheden samenwerken aan het versnellen van de circulaire economie in de regio Utrecht.
Circulaire Economie BD	Onderzoekt circulaire businesskansen en stimuleert samenwerking tussen publieke en private partijen via business development.
Toekomstbestendig Bouwen ATB 1.0	Versnelt duurzame innovaties in de bouwsector via NGF-gefinancierde programma's met consortia van bedrijven en kennispartners.
Toekomstbestendig Bouwen ATB 2.0	Vervolg op ATB 1.0.
Slimme Energiesystemen	Versterkt de energietransitie in de provincie Utrecht door het verbinden van bedrijven en het aanjagen en ondersteunen van innovatieprojecten rond slimme energiesystemen.
Smart Energy Hubs	Ondersteunt en stimuleert de ontwikkeling van Smart Energy Hubs waarin vraag en aanbod van energie regionaal slim worden afgestemd.
MOOI-ABLE	Neemt deel aan het project MOOI-ABLE, gericht op het versnellen van de ontwikkeling van kleinschalige en uitbreidbare warmtenetten op bedrijventerreinen.
Datakluis	Verkent veilige, verantwoorde manieren om data te delen tussen publieke partijen, met oog voor privacy en vertrouwen.
Dual Use Regioteam	In 2025 richtten Horizon Flevoland, ROM Utrecht Region, de provincies Utrecht en Flevoland, EZ en Defensie een regioteam op dat vraag en aanbod rond dual-use innovaties vanuit bedrijven en Defensie samenbrengt.
MIT Haalbaarheid	Beoordeelt en begeleidt mkb-aanvragen voor de landelijke MIT-regeling gericht op haalbaarheidsstudies voor innovatie.

## Investeren

Toeleiding Kapitaal	Helpt innovatieve mkb'ers bij het verkrijgen van financiering door hen te begeleiden richting investeerders, fondsen en subsidieregelingen.
Crowdfundmatch	Ontwikkelt nieuwe financieringsvormen door publieke middelen slim te combineren met crowdfunding, met als doel innovatieve projecten mogelijk te maken.
SecFund	Biedt financiering aan startups en scale-ups met defensiegerelateerde of dual-use innovaties. ROM Utrecht Region is actief als regiopartner.

## Internationaliseren

Enterprise Europe Network (EEN) & EEN 25-28 (vervolg)	Helpt bedrijven met internationaliseren via matchmaking, partnersearches en advies.
Coördinatie TR/IR Programma	Ondersteunt bedrijven met internationale ambities door hun internationaliseringsplannen te inventariseren en hen te begeleiden bij passende programma's, handelsactiviteiten en subsidies.
NTS	ROM Utrecht Region leverde input voor het landelijk Regionaal Versterkingsplan (RVP) voor Nationale Technologiebrandpunten (NTS), onder andere op AI in de zorg, medtech, cybersecurity en eiwittransitie
Interreg - Health Cities	Versterkt via Europese samenwerking het life sciences & health-ecosysteem in Utrecht.
MAGNET	Richt zich op het aantrekken van investeringen en talent via samenwerking tussen zes Europese regio's.

## Overig

Object Gebonden Dienstverlening	Dit project verkent de inzet van data voor het ontwikkelen van dienstverleningsmodellen gekoppeld aan objecten zoals gebouwen.
ELENA	Ondersteunt gemeenten en woningcorporaties bij het voorbereiden van investeringen in duurzame energieprojecten.
BILDI	Bouwt aan een gedeelde data-infrastructuur waarmee ROM's gezamenlijk inzichten kunnen genereren en datagedreven kunnen werken.
THETA	THETA is een Europees project dat inzet op vertrouwen in media en technologie. ROM Utrecht Region draagt bij aan het verbinden van publieke en private partijen rond thema's als digitale inclusie, ethiek en betrouwbaarheid.



## ROM Utrecht Region

### Kom langs

Euclideslaan 1  
3584 BL Utrecht

### Stuur ons een bericht

[info@romutrechtregion.nl](mailto:info@romutrechtregion.nl)

### Bel ons

+31 (0)85 022 13 44

### Volg ons op de socials



@romutrechtregion

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