

Aan:
de voorzitter en leden van
Provinciale Staten van Drenthe

Assen, 1 december 2023
Ons kenmerk 48/1.3/2023001617
Behandeld door thema Bestuur, Public Affairs & Juridische zaken
Onderwerp: Aandeelhoudersvergadering van de NV NOM op 1 december 2023
Status: Ter informatie

Geachte voorzitter/leden,

In het kader van de sturing op verbonden partijen heeft u in het Protocol Verbonden Partijen opgenomen dat uw Staten tijdens de exploitatiefase jaarlijks worden geïnformeerd door middel van een jaarverslag en begroting van alle verbonden partijen.

Hierbij treft u het Jaarplan 2024, inclusief begroting, van de NV NOM aan. Dit plan is op 1 december 2023 door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders behandeld. In dit jaarplan laat de NOM zien dat de sectorstrategie steeds meer vruchten afwerpt. De sectorplannen staan aan de basis van de activiteiten die in het jaarplan benoemd worden. Op pagina 7 van het jaarplan is een overzicht opgenomen waarin de link met (provinciale) beleidsplannen en onder andere de sectorplannen wordt gelegd.

De impact die de NOM wil maken in de voor Noord-Nederland belangrijke transitie, probeert de NOM in de kritische prestatie-indicatoren (KPI's) tot uitdrukking te laten komen. De NOM heeft ten aanzien van internationaliseren een draai gemaakt qua strategie. De implementatie van 'From Volume to Value' is een belangrijke pijler. Dit leidt ertoe dat de KPI's niet meer gestoeld zijn op fte's en miljoenen investeringen, maar op de vestiging van high value bedrijven voor Noord-Nederland, passend in de ecosystemen. De NOM wil het komende jaar op een positieve manier met de provincies in gesprek gaan over welke bedrijven een high value hebben voor Noord-Nederland en welke minder.



De vraag vanuit de drie provincies om grote programma's te ontwikkelen, is een volgende positieve stap in de relatie opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap tussen NOM en provincies. Samen met anderen worden projectplannen uitgewerkt, die ingediend kunnen worden bij het Nationaal Groeifonds en het Europese Horizon-programma. De KPI's veranderen hier ook sterk, van de miljoenen subsidies naar aantallen nieuwe innovatieprojecten en het uitvoeren van interventies in de ecosystemen.

De Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) doen samen al enige tijd onderzoek naar geschikte KPI's om de impact van een ROM te kunnen meten, waarbij de resultaten worden gekoppeld aan impact en vervolgens aan de Social Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Ook hierover is in het jaarplan een overzicht opgenomen. Het zogenaamde Waardecreatiemodel staat op pagina 6 en laat zien met welke input de verwachte output wordt gerealiseerd en tot welke impact dat dan leidt. Het correct meten van de impact en het formuleren van de hierbij passende KPI's is echter ingewikkeld, geeft de NOM aan in haar jaarplan. Zij wil dan ook graag in de komende periode in overleg met de aandeelhouders om te komen tot een gezamenlijk uitgangspunt ten aanzien van passende KPI's. Wij verwachten voor de zomer met uw Staten, mede op basis van de nieuw op te stellen Economische Koers Drenthe, in gesprek te gaan over de KPI's voor het Strategisch Kader 2025-2028 van de NOM.

De NOM is ambitieus ten aanzien van investeren. Er worden steeds meer middelen uitgezet en de NOM gaat meer commitment aan. Ondanks dat verwacht wordt dat de doelrealisatie over 2023 niet gerealiseerd gaat worden, is er toch nog steeds ruimte voor jaarlijkse groei. De NOM geeft aan dat de uitzettingen groeien van € 20 miljoen als verwachte realisatie over 2023 naar een doelstelling van € 25 miljoen in 2024. Het jaarplan vormt de basis voor de subsidietoekenning van de drie provinciale deelnemers voor het jaar 2024.

De NOM heeft in haar jaarplan per sector een overzicht opgenomen van wat de sectorfocus/positionering van de NOM is ten aanzien van de sectoren Agri & Food, Chemie, Energie, HTSM (high tech systems and materials), IT & Artificial Intelligence, Life Sciences & Health en Waternettechnologie & Maritiem. Tevens is een aantal speerpunten benoemd, die zijn onderverdeeld naar internationaliseren, innoveren en investeringen. Daarbij zijn per speerpunt bondig de aandachtsgebieden van de NOM voor 2024 beschreven.

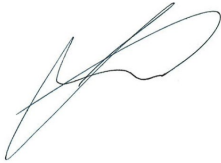
Ook is er aandacht voor het feit dat in 2024 de NOM vijftig jaar bestaat. De NOM wil ter gelegenheid daarvan activiteiten organiseren die in het teken staan van de bereikte resultaten in de afgelopen jaren en op welke wijze Noord-Nederland de komende jaren daarop kan voortbouwen.

De begroting 2024 die door de NOM is opgesteld, komt uit op een positief resultaat van ruim € 1,4 miljoen. Het begrote saldo van 2023 bedroeg ruim € 3,5 miljoen negatief. Het verschil ten opzichte van 2023 wordt vooral veroorzaakt door hogere verwachte te ontvangen dividenden, een stijging in de verkopen van participaties en lagere lasten vanwege minder opgenomen voorzieningen op participaties. De lasten nemen ook toe, mede vanwege salaris-

indexaties en uitbreiding van fte's. Ook dalen de renteopbrengsten wat een negatief effect heeft, maar de overige baten stijgen relatief meer, waardoor over 2024 een positief saldo wordt verwacht. De begroting is opgenomen in bijlage 2 van het Jaarplan 2024.

Hoogachtend,

Gedeputeerde Staten van Drenthe,



, i.o. voorzitter



secretaris

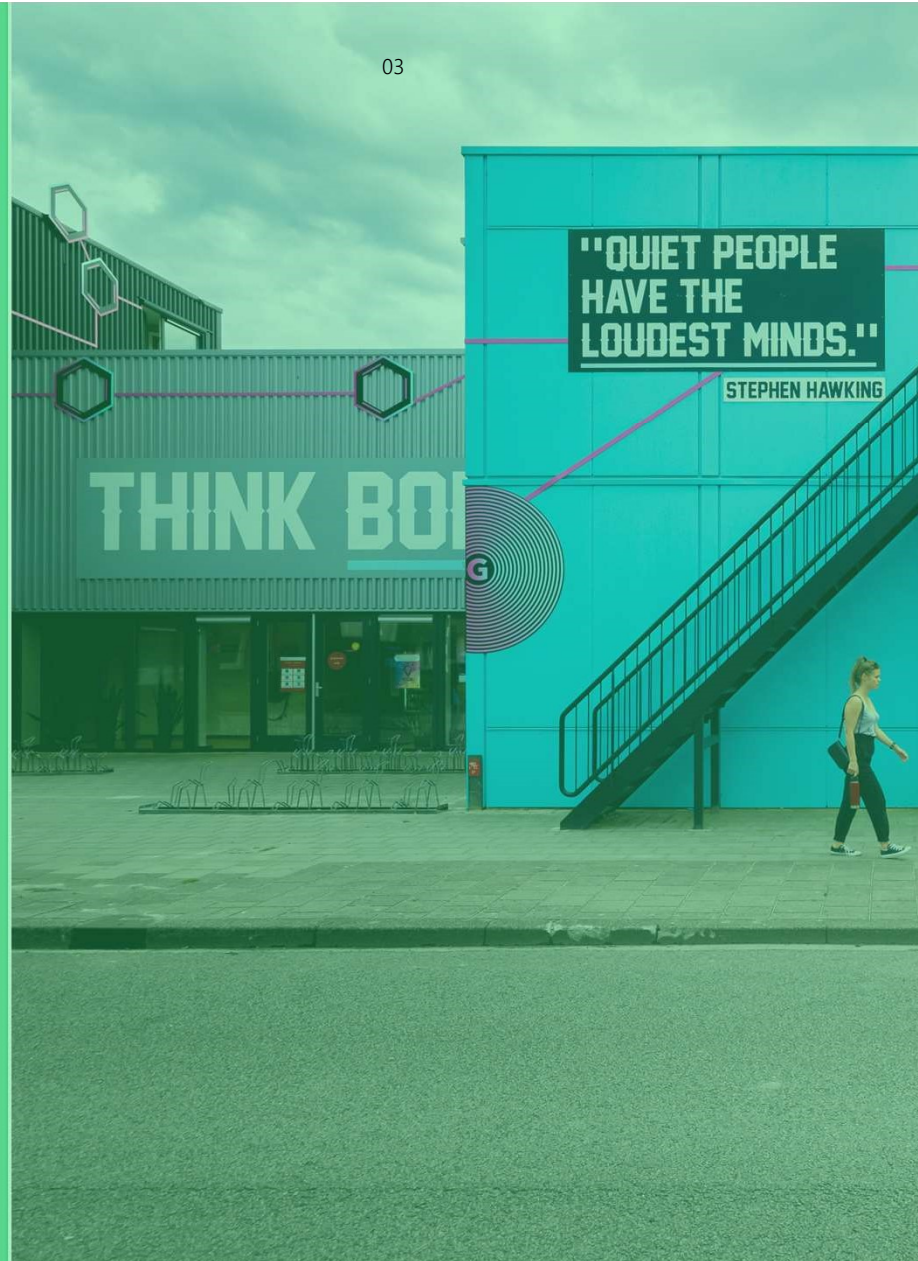
Bijlage Jaarplan NV NOM 2024

An aerial photograph of a city, likely Amsterdam, with a green tint. The image features several location pins scattered across the cityscape. The text 'NOM' is in the top right corner, and the main title is in large white letters in the center. The bottom right corner contains the text 'Jaarplan 2024'.

NOM

'NATURALLY LEADING THE TRANSITION'

Jaarplan 2024



Inhoudsopgave

De NOM is er voor Ondernemers 03

Management Summary 04

KPI's 2024 05

Waardecreatiemodel 06

Organisatie (sectorteam) 07

Innoveren 16

Internationaliseren 18

Investeren 20

Finance & Operations 22

TopDutch 24

Bijlagen

Bijlage 1 – Begroting 2024 26

Bijlage 2 – Hoofdpunten strategisch plan NOM 28

Bijlage 3 – Interne doelstellingen en mijlpalen 2023-2026 29

Bijlage 4 – NOM 50 jaar 30

DE NOM IS ER VOOR ONDERNEMERS

De NOM helpt ondernemingen.
Samen leveren we een
bijdrage aan de economie
in Noord-Nederland.

DAT DOEN WE DOOR ...

INVESTEREN

Via onze, en de door ons beheerde fondsen, investeren we in innovatieve ondernemingen in Noord-Nederland.



INNOVEREN

We brengen partijen bij elkaar om innovatieve ideeën om te zetten in businesskansen.



INTERNATIONALISEREN

We halen (buitenlandse) ondernemingen naar Noord-Nederland en zorgen ook dat ze hier floreren.



EN MET INZET VAN ...

INTELLECTUEEL KAPITAAL

Wij hebben kennis & expertise over investeren, innovatie, acquisitie en de regio.



SOCIAAL KAPITAAL

We werken samen met kennis- en financieringspartners en we hebben een waardevol netwerk.



FINANCIEEL KAPITAAL

Wij ontvangen rente, dividenden, opbrengsten uit verkopen en aflossingen, vergoeding voor het beheer van fondsen en subsidies van aandeelhouders.



Samenvatting

Realiseren van de vergrootte ambities.

In de meest recente jaarplannen spraken we van een nieuwe realiteit door Covid-19 en de oorlog in Oekraïne. De gevolgen van beide zaken zijn nog steeds actueel. Klimaatverandering, hoge en sterk fluctuerende energieprijzen, te weinig netcapaciteit, schaarste aan grondstoffen en materialen, onzekerheid over rente en inflatie met de angst voor stagflatie, terughoudendheid van private investeerders en banken, schaarste aan personeel.

Een veelheid van vraagstukken die bij veel ondernemers nog steeds tot grote onzekerheid leiden. In onze regio zijn bedrijven daardoor in moeilijkheden geraakt of zelfs omgevallen. Aan de andere kant zijn er nu bedrijven, ook in het innovatieve MKB, die willen uitbreiden, maar dat door netcongestie en hoge kapitaallasten niet kunnen. Beide effecten kunnen negatieve gevolgen hebben in de keten. Wij zien deze urgente problematiek en willen benadrukken dat de effecten op de economie in Noord-Nederland stevig kunnen zijn. In de zin dat de negatieve effecten elkaar kunnen versterken en de groeikansen niet goed benut kunnen worden. De NOM ziet hier, met haar activiteiten, een belangrijke rol voor zichzelf weggelegd.

In dit jaarplan laten we zien dat onze sectorstrategie steeds meer vruchten afwerpt. Sectorplannen staan aan de basis van de activiteiten die in dit jaarplan benoemd worden. De impact die we maken in de voor Noord-Nederland belangrijke transitie proberen we in de KPI's tot uitdrukking te laten komen. Daaruit blijkt ook dat we de eerder aangekondigde vergroting van ons ambitieniveau komend jaar gaan realiseren.

Internationaliseren heeft de draai gemaakt qua strategie. De implementatie van 'From Volume to Value' is een belangrijke pijler. Dit leidt er toe dat de KPI's niet meer gestoeld zijn op fte's en miljoen investeringen, maar op de vestiging van high value bedrijven voor Noord-Nederland, passend in onze ecosystemen. We verwachten het komende jaar op een positieve manier met de provincies in gesprek te gaan over welke bedrijven een high value hebben voor Noord-Nederland en welke minder. Een andere pijler is het meedoen van alle drie de provincies aan het Trade&Innovate NL programma. De volgende stap is om tot een gezamenlijk Noordelijk exportplan te komen.

Innoveren heeft meer activiteiten kunnen ontwikkelen door een aantal incidentele- en structurele bijdragen. De vraag van de drie provincies om grote programma's te ontwikkelen, is een volgende positieve stap in de opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap relatie tussen NOM en provincies. Dit past bij het advies van de SER Noord-Nederland. Voor de provincie Groningen komen de 'Nij Begun' middelen beschikbaar die als hefboom kunnen fungeren voor de hele TopDutch regio.

Samen met anderen worden projectplannen uitgewerkt die ingediend kunnen worden bij het Nationaal Groeifonds en het Europese Horizon programma. De KPI's veranderen hier ook sterk. Van de miljoenen subsidies naar aantallen nieuwe innovatieprojecten en het uitvoeren van interventies in de ecosystemen (zie hoofdstuk KPI's).

Investeren zet meer middelen uit en gaat meer commitments aan. Toch is er nog steeds ruimte voor jaarlijkse groei. De uitzettingen groeien van € 20 miljoen realisatie 2023 naar een doelstelling van € 25 miljoen in 2024. De implementatie van het Workflowmanagement-systeem zal de werkwijze versnellen en met impact reporting gaan we de impact van onze bedrijven meten.

Europa heeft een beleid ontwikkeld om autonoom en sterker in de wereld te staan. Daartoe is een Greendeal ontwikkeld, zijn er programma's om klaar te zijn voor de digitale toekomst en is er een lijst van grondstoffen vastgelegd waarover Europa zelf wil kunnen beschikken. Het Just Transition Fund is met de eerste subsidietoewijzingen bezig en ook EFRO biedt mogelijkheden.

Nederland zet veel middelen in om specifieke en generieke problemen op te lossen. € 25 miljard voor stikstof, € 35 miljard voor klimaatbeleid, € 17 miljard om energiearmoede bij inwoners te voorkomen en daarnaast komt er een budget voor energie-intensieve bedrijven. Voor het eerst sinds jaren is er een Nederlands industriebeleid ontwikkeld. Diverse adviesorganen van het Rijk hebben meer aandacht gevraagd voor de regio: Elke regio telt. De ROM's werken aan een voorstel voor smart energy hubs. De toewijzing van middelen uit het Klimaatfonds wordt niet eerder dan 2025 verwacht. Onzekerheid neemt toe in verband met nieuwe verkiezingen. Ook hier is een lange adem vereist.

In de **TopDutch** regio staat de Research and Innovation Smart Specialisation (RIS3 2021-2027) nog steeds centraal. Op basis van de sectorplannen worden campagnes ontwikkeld. Op de volgende pagina's nemen we u mee in ons waardecreatiemodel, de milestones/acties die voor 2024 op de planning staan en de KPI's voor 2024. Hierna zullen we per sector en afdeling dieper in gaan op de lopende activiteiten en de verwachte ontwikkelingen in het komende jaar in combinatie met de begroting 2024.

50 jaar NOM

Een speciale pagina is gewijd aan de activiteiten in het kader van het jubileumjaar. In 2024 bestaat de NOM vijftig jaar. De activiteiten staan in het teken van de sterktes van de afgelopen jaren en op welke wijze Noord-Nederland de komende jaren daarop kan voortbouwen.

KPI's 2024

KPI's NOM inzake gesubsidieerde activiteiten

Doelstellingen NOM		2024
Internationaliseren		
Aantal vestigingen High-Value bedrijven in Noord-Nederland		10
Aantal bedrijven informeren over exportmogelijkheden		100
Aantal Investor Relations gesprekken		80
Aantal bedrijven meenemen op handelsmissie		10
Innoveren		
Ecosysteemontwikkeling		
Aantal interventies ecosysteem*		8
Business Development		
Aantal nieuwe innovatieprojecten**		15
Aantal Business Development cases met portfoliobedrijven		5
Aantal bedrijven in een MRP of IRP traject***		30

* een interventie op het ecosysteem is een actie of project, waardoor de samenwerking tussen overheid, kennisinstellingen en bedrijfsleven versterkt wordt ten behoeve van meer innovatie in de sector. Inschatting: 2 per ecosysteemontwikkelaar, per jaar.

** 15 innovatieprojecten waarbij ten minste 30 bedrijven bij betrokken zijn, leidend tot een subsidieaanvraag bij SNN of RVO, waarbij NOM belangrijke rol heeft gespeeld.

*** 30 bedrijven, waarbij meer dan de helft uit onze focussectoren, die een Market Readiness Programma (MRP) of Investor Readiness Programma (IRP) hebben gevolgd (gericht op ophalen investering NOM).

KPI's NOM Investeringsactiviteiten

Investeren		2024
Aantal NOM Investerings		
Nieuw commitment		10
Vervolginvesteringen		10
Fonds-in-Fonds investeringen		5
Waarde (€) NOM Investerings commitments		
Nieuw commitment	M€	11
Vervolginvesteringen	M€	6
Fonds-in-Fonds investeringen	M€	8
Investerings Herstel Budget	M€	-

Toelichting KPI's

Internationaliseren

De gewijzigde KPI's binnen Internationaliseren hebben te maken met de in 2023 ingezette 'From Volume to Value' strategie. Waar in voorgaande jaren de focus lag op het aantal arbeidsplaatsen en de miljoenen investering, ligt dit nu anders. Zowel de beschikbare arbeidsplaatsen als de beschikbare ruimte neemt af. Daarnaast is de aansluiting op het elektriciteitsnet en water ook niet altijd gegarandeerd. Het team Internationaliseren focust zich hierdoor op hoogwaardige internationale bedrijven die van grote waarde zijn binnen onze Ecosystemen.

Innoveren

Innoveren blijft zich bezighouden met innovatieprojecten, maar hierbij wordt de waarde (in €) van ondergeschikt belang. Het team Innoveren gaat meer op zoek naar projecten die van waarde zijn voor het Ecosysteem. In sommige gevallen kunnen dit ook kleinere projecten met slechts een aantal innovatieve MKB'ers zijn.

Impact KPI's

Onder de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) loopt een onderzoek naar geschikte KPI's om de impact van een ROM te kunnen meten. Het correct meten van de impact en het formuleren van de hierbij passende KPI's is echter ingewikkeld. We gaan daarom ook graag in gesprek met onze Aandeelhouders om tot een gezamenlijk uitgangspunt te komen.

Waardecreatiemodel NOM

Vanuit onze missie, visie en strategie creëren we maatschappelijke en economische waarde voor onze regio. Belangrijke vormen van kapitaal die we daarvoor nodig hebben zijn natuurlijk geld, maar ook kennis en expertise en ons netwerk. Ons team van NOMmers is daarin onmisbaar. Zij zijn voortdurend in gesprek met ondernemingen, kennisinstellingen, overheden en andere stakeholders in het ecosysteem.

Onze strategie en meerjarenplan sluiten aan bij de trends en ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Met investeringen in startups en scale-ups, het ontwikkelen van ecosystemen en het aantrekken van (buitenlandse) bedrijven en het daarbij sturen op onze materiële thema's dragen we bij aan het duurzamer (+ circulair), gezonder en slimmer maken van Noord-Nederland.

De directe waarde zit onder andere in het aantal ondernemingen dat we gefinancierd hebben, het aantal succesvolle innovatieprojecten en het investeringsvolume dat door nieuw gevestigde bedrijven geïnvesteerd is.

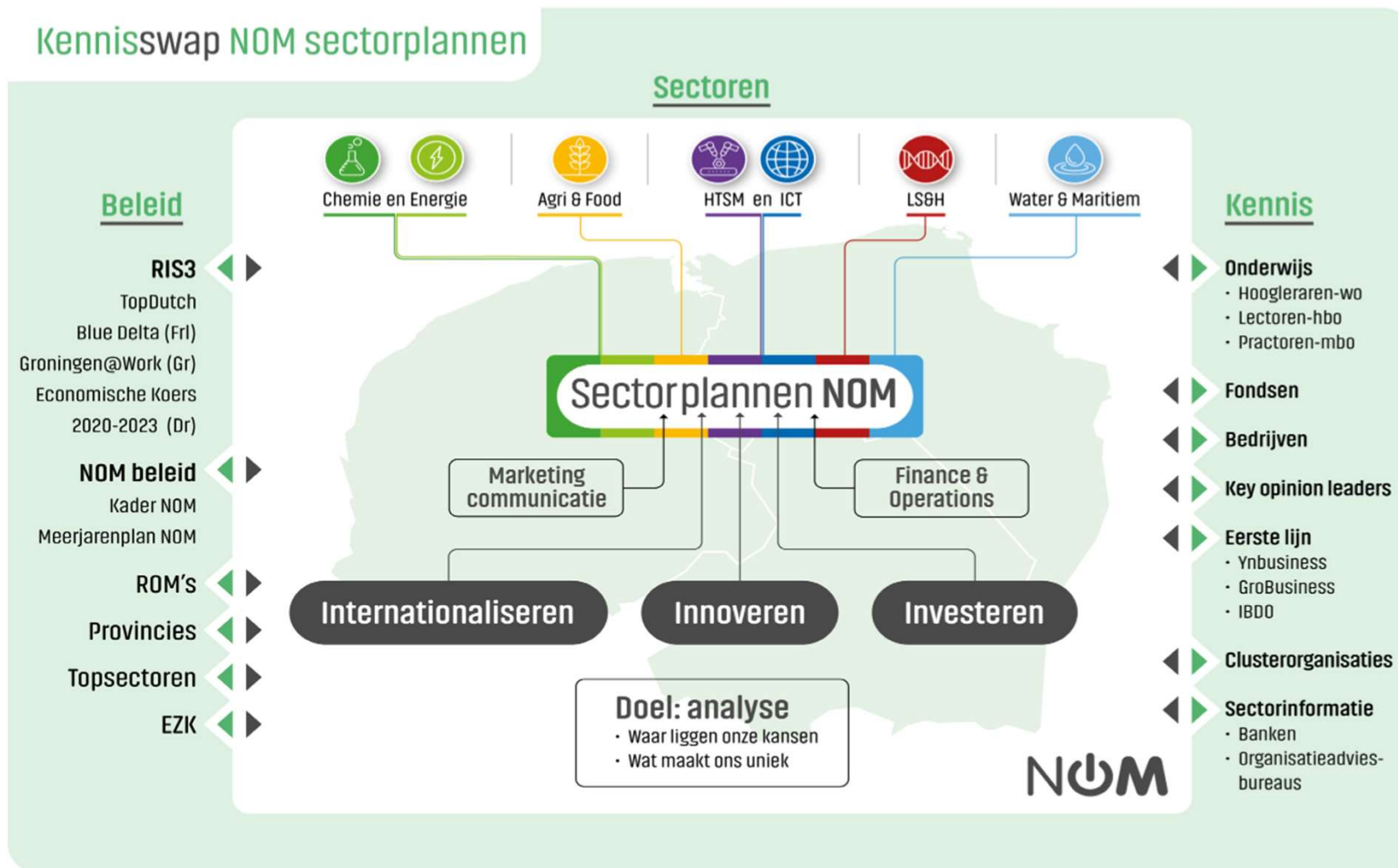
Deze outputs leiden tot outcomes op het gebied van economische groei, innovatie, circulariteit en diversiteit in onze organisatie en in het investeringslandschap.

Onze impact drukken we uit in vier impactgebieden. Deze zijn gekoppeld aan een selectie van Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de VN.



Organisatie

Sectorteam NOM



ONDSCHIEDEND VERMOGEN



De sector in Noord-Nederland is uniek vanwege:

- de Kennisinstellingen UMCG/RUG
- de energieke bedrijvigheid (Life Cooperative)
- de aanwezige Key Opinion Leaders en ervaren ondernemers

Hierdoor zijn specifieke kennisgebieden, clusters van ondernemingen en ervaren medewerkers aanwezig.

DOMEINEN/ONTWIKKELINGEN MET POTENTIE

1 E-Health

Er is veel gezondheidsdata beschikbaar in Noord Nederland (Lifelines). De toegenomen analysekracht (AI HubNN) zorgt voor een toename in het aantal E-health startups. PGO Netwerk Noord loopt landelijk voorop.

2 Biotech

De combinatie van bedrijven zoals Symeres, ICON, QPS, Ardena ABL en Tracer leidt tot nieuwe bedrijvigheid rondom BioTech. Dit wordt ondersteund door wetenschappelijk onderzoek vanuit de biomedische hoek.

3 Medtech

De combinatie van het Open Diagnostics Ecosysteem, HTRIC en de clusters die voortgekomen zijn uit academisch onderzoek (i.e. polymeercluster, kathetercluster, lenstechnologie).

4 Geen Pharma

Er zijn te weinig farmaceutische ontwikkelingen en de ontwikkeling ervan vergt zeer specialistische kennis en veel kapitaal. Deze kennis is binnen de NOM onvoldoende aanwezig.

DE ROL VAN DE NOM in 2024

- We brengen onze capaciteit bij de afdeling Investeren weer op het oude niveau om het groeiende aantal startups in de LS&H sector te kunnen helpen.
- Samen met het UMCG en SHINE bouwen we aan de ontwikkeling van een nucleair geneeskunde cluster in Groningen.



ONDSCHIEDEND VERMOGEN

De sector in Noord-Nederland is uniek vanwege de langjarige aanwezigheid van infrastructuur, kennis en investering rondom energieproductie en -distributie. De TopDutch regio heeft goede voorzieningen om innovatie te stimuleren (o.a. proeftuin), ondersteund door regionaal en nationaal beleid om een sleutelrol te spelen in de energietransitie.

DOMEINEN/ONTWIKKELINGEN MET POTENTIE

1 Energieopwekking

Innovaties in bestaande (wind, solar) en nieuwe (ocean) opwekkingstechnologie stimuleren

3 Waterstofeconomie

Waterstof als opslag, decentrale waterstofproductie en stimuleren innovatieve technologie

2 Batterijtechnologie

Efficiënte opslag van energie voor stabilisering energienet; energietransitie mobiliteit; supply chain batterijtechnologie ontwikkelen

4 Energiedistributie

Gebruik van, data en AI (achter de meter) t.b.v. flexibilisering van het energienet; creatie lokale energy hubs

DE ROL VAN DE NOM in 2024

- We stimuleren de ontwikkeling van de groene waterstofeconomie door samen met kennisinstellingen en netwerkpartners te werken aan het realiseren van een Hydrogen Valley Campus Europe en door het MKB en startups te stimuleren om met innovatieve oplossingen te komen om met name de industrie en chemie te verduurzamen.
- We stimuleren de bouw van kleinschalige electrolyzers om met name de groene chemie van waterstof te voorzien
- We zetten in op de recycling van batterijen en kritieke materialen in Noord-Nederland en werken samen in het Battery Competence Cluster om deze industrie naar Noord-Nederland te halen. Daarnaast ligt de focus op de ontwikkeling van nieuwe materialen voor batterijtechnologie om de afhankelijkheid van kritieke materialen te verminderen.
- We stimuleren de export van onze wind-op-zee kennis en ervaring en zetten in op nadere samenwerking met partners in de Noordzee regio, met name Noord-Duitsland en Scandinavië



ONDSCHIEDEND VERMOGEN

De sector in Noord-Nederland is uniek vanwege **de combinatie** van elementen; chemieclusters, haven, kenniscluster, agrarisch achterland, infrastructuur, mogelijkheid tot elektrificeren met off-shore wind. Hierdoor is de TopDutch regio bij uitstek geschikt om de grondstoftransitie te realiseren.

DOMEINEN/ONTWIKKELINGEN MET POTENTIE

1 Technologie gericht op inzet 'bovengrondse koolstof'

CO2, biomassa, Circulaire plastics en waterstof. Focus op pilots / demo's

2 Nieuwe ketens / toepassingen

Koppeling chemie aan andere sectoren agro, bouw, voeding, FMCG). Hoge toegevoegde waarde

3 Digitalisering

Als antwoord op kostendruk en ... ontwikkeling op de arbeidsmarkt (in combinatie met SIH / EDIH??)

4 Kritieke materialen

(te onderzoeken)

DE ROL VAN DE NOM in 2024

- We stellen een acquisitiestrategie op en gaan actief op zoek naar (buitenlandse) bedrijven die de ontbrekende schakels zijn voor het Chemport Europe ecosysteem in Delfzijl, Emmen en Heerenveen om circulariteit en terugwinning van grondstoffen te realiseren. Daarnaast houden we ons vanuit Chemport Europe bezig met de uitvoering van de strategie, stimulering ontwikkeling waardeketens rond hernieuwbare en circulaire koolstof en CO2 en het stimuleren van de grondstoffentransitie in de chemie- en circulaire industrie.
- We werken aan voorstel voor de realisatie van een (grootschalige) fermentatie pilot faciliteit die zowel de chemie als agrofood sector kan bedienen.

ONDSCHIEDEND VERMOGEN



Sterk door veelzijdigheid. Door onze gediversifieerde economie (brede maakindustrie, innovatieve chemie/procesbedrijven en grote energiesector) én onze ligging direct naast kernregio's (Randstad, Brainport) is Noord-Nederland bij uitstek een broedplaats voor nieuwe ontwikkelingen en nieuwe bedrijvigheid in HTSM-sector.

DOMEINEN/ONTWIKKELINGEN MET POTENTIE

- 1** Autonome Systemen als transitie-versneller
- 2** Industry 5.0 (smart, duurzaam & circulair)
- 3** IT enablers (bijv. HPC, AI, Cybersecurity, 5/6G, green computing/datastorage, Smart Factory solutions)
- 4** OT enablers (bijv. New Materials, 3D printing, sensoriek, robotics)

DE ROL VAN DE NOM in 2024

- We positioneren Noord-Nederland als vierde HTSM-regio in Nederland en focussen daarbij op Autonome (fabrieks)systemen en het meer autonoom maken van processen binnen de maakindustrie. We helpen de bedrijven en kennisinstellingen bij het oprichten van een Center for Autonomous Systems.
- We onderzoeken de kansen voor high performance computing in Noord-Nederland en additive manufacturing met biobased materialen.

ONDSCHIEDEND VERMOGEN



Het IT landschap in NNL is sterk gefragmenteerd en diffuus van aard. Rondom Groningen zit een sterke digitale tech hub met netwerkverenigingen als de NOO en de YES, Founded in the North dat nadrukkelijk actief is rondom digitale techbedrijven en een aantal (zeer) succesvolle internet scale-ups (BelSimpel, Payt, Voys, Simplicite, Klippa, XS2Events, etc). Het startupklimaat is goed en de ondernemers zijn bereid elkaar verder te helpen. Groningen is daarmee sterk ontwikkeld, de rest van Noord Nederland loopt hierin achter. De NOM kan hierin een belangrijke rol spelen.

DOMEINEN/ONTWIKKELINGEN MET POTENTIE

1

AI

AI is zowel wereldwijd als in Noord Nederland een van de belangrijkste trends, een ontwikkeling die zowel een bedreiging als belangrijke kans kan betekenen

2

Digitalisering

Digitaliseringsgolf die nog steeds binnen veel bedrijven plaats moet vinden en waar digitale technologieën integraal onderdeel van zijn ("de verSaaSing van diensten")

3

Cross-overs

Cross-overs tussen digital technologies en Cleantech, LS&H, Agro-food & Watertech laten vallen met support vanuit digital tech team

DE ROL VAN DE NOM in 2024

- We ondersteunen IT startups met investeringen en waar nodig een startup visum.
- We richten ons daarbij specifiek op IT oplossingen die bijdragen aan de transitie en sectoren waar Noord-Nederland sterk in is, zoals AgroFood, Life Sciences & Health en Chemie.



ONDSCHIEDEND VERMOGEN

De sector in Noord-Nederland is uniek vanwege de langjarige aanwezigheid van de complete waardeketen van ontwerp, en toeleveranties tot bouw en exploitatie van zowel recreatieve als commerciële scheepvaart. Daarnaast een voor de maritieme sector gunstige ligging van de TopDutch regio.

DOMEINEN/ONTWIKKELINGEN MET POTENTIE

1

Verduurzaming

Mede vanwege strengere regelgeving: innovatieve voortstuwing oude schepen en nieuwbouw; nieuwe ontwerpen van schepen en motoren

3

Samenwerking

Steeds meer samenwerking tussen design, werf, toeleverancier, reder en kennisinstellingen om de sector toekomstbestendig te maken

2

Robotisering

Efficiënter scheepsbouwproces; smart factory

4

Digitale transformatie

Beter inzicht in, en gebruik van data en AI in bouw en Smart shipping

DE ROL VAN DE NOM in 2024

Vanuit Innoveren de maritieme sector helpen bij het opstellen van innovatieprojecten rondom nieuwe materialen, duurzame aandrijving en robotiseren & digitalisering.

- Investeren in- en acquireren van bedrijven die bovengenoemde ontwikkelingen kunnen versnellen. Hierdoor kan de NOM deze transitie versnellen en een aanjaagfunctie creëren.
- De NOM gaat een prominentere rol aannemen in het maritieme ecosysteem, door aan te sluiten bij de brancheverenigingen, kennisinstellingen en industry leaders en door zowel binnen de sector als sector overstijgend bedrijven te verbinden.
- Bij Investeren & Innoveren zal meer capaciteit vrijkomen voor het uitvoeren van bovenstaande activiteiten.



ONDSCHIEDEND VERMOGEN

De sector in Noord-Nederland is uniek vanwege het groot aanwezige areaal landbouwgrond en bodemtypen. We hebben vooral bulkgewassen, zoals gras, graan, (poot)aardappel en suikerbiet en verwerken die tot hoogwaardige ingrediënten voor feed en food. Naast de primaire productie en verwerking is Noord-Nederland onderscheidend door de kennis van de agroketen, gezonde voeding en brede watertechnologie.

DOMEINEN/ONTWIKKELINGEN MET POTENTIE

1 Reductie omgevingsimpact

Bodemvruchtbaarheid versterken en voor gehele keten uitstoot van emissie te reduceren

2 Gezonde voeding & landbouw

Veel kennis en data over bodem & proces & gezondheid en maag- darmkanaal aanwezig, waardoor we lekkere en gezonde producten kunnen ontwikkelen.

3 Eiwittransitie

De kennis van de bulkproducten stelt ons in staat om alternatieve gewassen te telen en te verwaarden.

4 Reststroom verwaarding

Het streven naar een totale verwaarding van Agri&food producten in samenspel met Groene Chemie en Watertechnologie.

DE ROL VAN DE NOM in 2024

- Met de betrokken partners (Fascinating, IPF, EBNN) en bedrijven een Noordelijke visie en plan van aanpak op te stellen, om in Noord-Nederland de transitie te versnellen van gezonde bodem naar gezond voedsel naar gezonde mensen.
- We zetten in op een proactieve acquisitie van Agri&Food bedrijven, die passen in de domeinen van Noord-Nederland. Daar waar mogelijk zorgen we voor de juiste ondersteuning (bv. financiering en/of programma's).

ONDSCHIEDEND VERMOGEN



De sector in Noord-Nederland is uniek vanwege het goed werkende ecosysteem Watercampus Leeuwarden, met daarin Wetsus, Wateralliance, CEW, alle beschikbare shared facilities en de meer dan 200 aangesloten bedrijven.

DOMEINEN/ONTWIKKELINGEN MET POTENTIE

1 Waterschaarste

Omdat Mondiaal maar ook in NL schoon-zoet-water een schaars goed is (SDG-6)

2 Circulariteit

Niet alleen water decentraal zuiveren en hergebruiken, maar ook de (hulp)middelen die we daarvoor gebruiken.

3 Digitalisering

Omdat waterbehandeling en distributie steeds meer om automatisering en sensing vragen.

4 Kennis valorisatie

Specifiek voor NNL is het tot waarde brengen van de door Wetsus ontwikkelde IP

DE ROL VAN DE NOM in 2024

- We zetten het Watertechnologie cluster in Leeuwarden internationaal nog meer op de kaart bij de NFIA buitenkantoren en op beurzen om zo nog meer watertech bedrijven naar Noord-Nederland te halen.
- Samen met de Wateralliantie kijken we hoe we export van groeiende watertech bedrijven kunnen helpen bevorderen.
- We gaan kennis uit de watertechnologiesector verbinden met partijen actief in de energietransitie en vergroening van de chemie.
- We gaan de NOM beter op de kaart zetten als investeerder in deze sector en gaan gericht investeren in die bedrijven die een bijdrage kunnen leveren aan bovengenoemde ontwikkelingen.

Innoveren

Het versterken van de ontwikkelkracht van Noord-Nederland staat hoog op de politieke agenda. We missen in Noord-Nederland soms de mensen en middelen om grote complexe projecten te ontwikkelen en deze op te tekenen tot goede aanvragen voor Europese en Rijksmiddelen. Met Goud van het Noorden hebben we als NOM samen met de RUG, Economic Board Noord-Nederland en het ministerie van EZK een positieve stap voorwaarts gezet. Door vroegtijdig mogelijke innovatieprojecten te spotten en met elkaar in verbinding te brengen kunnen we massa creëren en mooie cross overs maken tussen bijvoorbeeld agro-food en groene chemie. Het komend jaar willen we met alle betrokken partners de potentiële innovatieprojecten verder opwerken tot aanvragen voor het Nationaal Groeifonds, EFRO, Horizon Europe en andere subsidiemogelijkheden. De NOM probeert daarbij regie te voeren en samenwerking in de regio te versterken.



Innoveren

Lopende activiteiten

We blijven inzetten op het versterken van de innovatie ecosystemen rond de thema's Energie, Groene Chemie, Agro-Food, Life Sciences & Health, Water en Maritiem, HTSM en IT. Nieuw is dat we ons ook gaan focussen op de Maritieme sector. We doen dit door innovatieve bedrijven te helpen groeien, innovatieprojecten te ontwikkelen en de samenwerking in het ecosysteem rondom deze thema's te versterken.

Binnen het project EDIH focussen we ons niet alleen op helpen van de maakindustrie met het slim gebruik maken van autonome systemen, we richten ons ook op het creëren van een sterk cluster van koploperbedrijven rondom die autonome systemen zelf. Door de aanwezigheid van veel kennis en kunde bij de RUG op het gebied van meet- en regeltechniek, een cluster van bedrijven rondom sensing, optische systemen en een cluster van IT-bedrijven hebben we een unieke combinatie in huis om in Noord-Nederland koploper te worden in autonome (fabrieks)systemen.

Eind 2023 hopen we de aanvraag voor Hub4Circularity ingediend te hebben in Europa. Een unieke kans om te laten zien hoe we in Noord-Nederland toewerken naar een volledig circulaire economie, waarbij we optimaal gebruik maken van de symbiose tussen industrie en stedelijk gebied.

Met het binnenhalen van het Amerikaanse bedrijf SHINE in 2021 hebben we als Noorden een kans om een cluster rondom medische isotopen en nucleaire geneeskunde te ontwikkelen. Een dergelijk cluster is cruciaal voor de diagnostiek en behandeling van kanker en daarmee belangrijk voor de autonomie van Nederland.

Samen met de New Energy Coalition blijven we werken aan het bouwen van een economisch cluster rondom waterstof. We richten ons daarbij vooral op waterstof als belangrijke bouwsteen voor groene chemie in Noord-Nederland. Daarnaast willen we Noord-Nederland positioneren als plek voor recycling van (lithium) batterijen.

Door de chemie te vergroenen, zowel qua grondstoffen als energieverbruik, zorgen we dat deze sector toekomstbestendig wordt. Met de uitbreiding van ChemPort Europe naar de 3 Noordelijke provincies is een uniek cluster van groene chemie, mechanische en chemische recycling ontstaan. Dat cluster willen we verder uitbouwen met fermentatie om nog meer nieuwe producten te maken en bijvoorbeeld additive manufacturing met biobased materialen. Door recycling kunnen we kostbare grondstoffen in onze regio houden.

Versterken van de samenwerking in Noord-Nederland

De NOM heeft samen met de RUG, Economic Board Noord-Nederland en EZK Regio de samenwerking gezocht om te komen tot goede innovatieprojecten in Noord-Nederland die ingediend kunnen worden voor het Nationaal Groeifonds of bijvoorbeeld Horizon Europe. Binnen deze samenwerking, "het Goud van het Noorden", richten we ons op cross overs tussen sectoren. Zo versterken we de innovatiekracht en samenwerking in heel Noord-Nederland.

Zorgen voor een sterk startup en scale-up ecosysteem

De Stichting Founded in the North is inmiddels opgericht en samen met de nog toe te kennen EFRO middelen zijn we er straks klaar voor om te komen tot een schaa sprong in het startup en scale-up ecosysteem in Noord-Nederland. Door deze samenwerking met de RUG, Founded in Groningen, Founded in Fryslân en andere spelers in het Noordelijke ecosysteem organiseren we een keten aan programmering en een keten aan financiering, zodat startups naadloos kunnen doorgroeien. Met de opbouw van een investor community zorgen we dat goede leads voor investeringen bij de juiste partij terecht komen.

Meer innovatieprojecten voor de koplopers

De business developers binnen Team Innoveren gaan zich het komende jaar meer richten op innovatieprojecten met bedrijven die de koplopers zijn binnen hun sector als het gaat om innovatie en verduurzaming. Door gesprekken te voeren met de koplopers en te kijken wat hen bindt kunnen we projecten ontwikkelen die geschikt zijn voor het MIT, de Valorisatiesubsidies van SNN of bijvoorbeeld JTF. We werken daarbij nauw samen met TCNN op het gebied van aanvragen en projectmanagement. Doel daarbij is niet om zelf in de uitvoering van projecten te gaan zitten, maar vooral de innovatiemotor goed aan de gang te houden.

Business development maritieme sector

In de maritieme sector liggen kansen voor verduurzaming en innovatie. Noord-Nederland heeft een sterk cluster in zowel de jachtbouw als werkschepen. Er liggen mogelijkheden rondom het gebruik van nieuwe, duurzame materialen, aandrijving op waterstof en andere alternatieve brandstoffen en digitalisering en robotisering. Door een business developer aan te stellen kunnen innovatieprojecten opgestart worden om die kansen te verzilveren.

Kennis- en innovatieagenda

Namens de ROM's heeft de NOM de voortrekkersrol op de Topsector Energie. De onderdelen uit het getekende Kennis- en Innovatieconvenant (november 2023) worden vanaf 2024 opgepakt.

Samenwerking met andere ROM's

De NOM ontwikkelt samen met andere ROM's een ondersteuningsprogramma voor het innovatieve MKB in de bio-based/circulaire Bouw en Infra. Met dit landelijk ondersteuningsprogramma zullen de vele N-NL bedrijven in deze sector geholpen worden in het realiseren van hun groei ambities. Het programma wordt volledig gefinancierd door het TKI-Bouw en Techniek en wordt gecoördineerd door de NOM. Daarnaast zijn we betrokken bij de ROM onderdelen Smart Industry, Groene Chemie Nieuwe Economie en Battery Competence Center.

Middelen Nij Begun goed benutten

Vanuit de compensatiemiddelen die voor de gaswinningschade beschikbaar komen voor Groningen en Noord-Drenthe zijn ook middelen gereserveerd voor Economic Board Groningen en de NOM om tot structurele versterking van het vestigings- en ondernemersklimaat in Noord-Nederland te komen. Met EBG samen ontwikkelen we een ondersteuningspakket dat leidt tot het versterken van de ontwikkelkracht in heel Noord-Nederland. Met de extra middelen gaan we een pool van kwartiermakers en projectmanagers aanstellen die kansrijke projecten op thema's als fermentatie, groene chemie, maritiem en batterijen verder zullen brengen.

Challenge Based Innovatie

Innovatie brengt vaak prachtige nieuwe technologieën en producten op de markt. Maar hebben we er ook echt wat aan voor de brede welvaart in Noord-Nederland? Door niet bij het product maar bij het probleem te beginnen kunnen we zorgen voor innovaties die ook echt voor oplossingen zorgen. De NOM wil samen met Founded in the North, VNO-NCW en vele anderen kijken of we maatschappelijke uitdagingen meer centraal kunnen stellen in het innovatie-ecosysteem. Door challenges te organiseren en specifiek te zoeken naar bedrijven die kunnen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken, zoals bijvoorbeeld de bereikbaarheid van voorzieningen of het oplossen van energie-armoede.

Regie Digitaliseringsprojecten

De drie Noordelijke provincies hebben de NOM gevraagd met een plan van aanpak te komen om alle initiatieven op het gebied van digitalisering in Noord-Nederland te bundelen en beter op elkaar af te stemmen. Door per sector te kijken welke kansen en bedreigingen AI, cybersecurity en autonome systemen bieden en dit te koppelen aan een innovatie- en human capital roadmap kan er meer samengewerkt worden aan de transitie van analoog naar digitaal. De NOM wil een dergelijke regierol alleen uitvoeren als hier vanuit alle relevante partners in de regio draagvlak voor is en we een stevige projectmanagement poot op kunnen zetten bij TCNN en de NOM.

Internationaliseren

Door de krapte op de arbeidsmarkt en de beschikbaarheid van locaties, energie, water en stikstofruimte is het acquisitiewerk van de NOM flink veranderd. We hebben de omslag van volume to value gemaakt en richten ons bij de acquisitie van buitenlandse bedrijven niet meer zozeer op meer werkgelegenheid, maar op het bouwen van sterke innovatieclusters waarmee Noord-Nederland zich internationaal kan onderscheiden en kan bijdragen aan meer autonomie voor Nederland en Europa als het gaat om cruciale voorzieningen.

Dit betekent dat we andere KPI's gaan hanteren voor acquisitie en ons naast het aantrekken van nieuwe bedrijven meer zullen richten op het internationaal laten groeien van de bedrijven in Noord-Nederland. Door de samenwerking in de sectorteam kan een specifieke acquisitiestrategie per sector gemaakt worden en een exportstrategie worden opgesteld.



Internationaliseren

We zien dat Noord-Nederland - en specifiek de Eemshaven en Emmen – een van de laatste plekken zijn in Nederland waar nog ruimte is voor grootschalige bedrijfsvestiging. Op dit moment is de stikstofruimte in Drenthe heel beperkt, waardoor eigenlijk vooral de Eemshaven als vestigingsplaats overblijft voor deze grote ruimtevragers. De leads komen daarmee 'als vanzelf' onze kant op, maar het stelt ons voor de vraag: welke bedrijven leveren de meeste toegevoegde waarde voor de Noordelijke economie? Die vraag moeten we het komend jaar steeds samen met de provincies, Groningen Seaports en de gemeenten zien te beantwoorden. De NOM kijkt daarbij onder andere naar de manier waarop het bedrijf een missende schakel in een keten in kan vullen, de potentiële samenwerking met andere bedrijven en kennisinstellingen in de regio, de mate waarin de werkgelegenheid aansluit bij de regionale arbeidsmarkt en de bijdrage aan de RIS3-strategie.

Het komende jaar willen we de samenwerking tussen Team Internationaliseren en Team Innoveren binnen de NOM versterken, zodat we gericht kunnen werken aan het versterken van de innovatieclusters in Noord-Nederland door strategische acquisitie en exportbevordering.

We kijken of het instrumentarium dat we als NOM hebben voor acquisitie (de beurzen die we bezoeken, de bidbooks, de financieringsmogelijkheden) passen bij de nieuwe doelgroep waar we ons op richten: bedrijven met interessante technologieën die we graag in Noord-Nederland willen hebben om onze ketens circulair, slim en duurzaam te maken.

De drie Provincies stellen gezamenlijk een beleidskader export op en vragen de NOM, samen met de eerstelijns, dit beleidskader te vertalen in een activiteitenplan voor exportbevordering. Hierbij wordt gericht ingezet op focuslanden en- sectoren en het helpen groeien van innovatieve bedrijven in het buitenland, door bedrijven van de juiste informatie te voorzien en mee te nemen op missies in het buitenland.

We gaan daarbij meer data-driven werken, door goed te kijken welke beurzen en instrumenten leiden tot de beste leads. We werken daarbij nauw samen met het team van TopDutch.

Speerpunten 2024

Road 2 Osaka

Samen met een aantal andere Trade&Innovate partners willen we in aanloop naar de WorldExpo in Osaka in 2025 een aantal Japanse bedrijven met een vestiging in Noord-Nederland helpen met een verduurzamingsvraagstuk in hun bedrijfsvoering, door hen te koppelen aan kennisinstellingen en startups met mogelijke oplossingen. Na het draaien van de pilot in de Noord-Nederlandse vestiging nemen we de vestigingsdirecteur en de startups mee naar de WorldExpo om de oplossing aan het moederbedrijf te presenteren, in de hoop dat hierdoor ook andere vestigingen de oplossingen van onze bedrijven zullen implementeren en de startups een internationaal podium te bieden. Zo combineren we Investor Relations, innovatie en exportbevordering.

Focus op Deeptech Startups

Omdat we steeds vaker op zoek zullen zijn naar vernieuwende technologieën die onze innovatieclusters kunnen helpen in de transitie, ligt het voor de hand om onze focus in de acquisitie te verleggen naar deeptech startups. Maar op welke beurzen komen we hen tegen? En hoe kunnen we hen overhalen om zich mogelijk in Noord-Nederland te vestigen of een Noord-Nederlands bedrijf een licentie op hun technologie te gunnen? Het komende jaar gaan we kijken waar en hoe we deze doelgroep het beste kunnen aanspreken en welke vestigingsfactoren voor hen van belang zijn.

Focuslanden & sectorteams

In NFIA verband werken de ROM's nauw samen in sectorteams, gericht op bepaalde focuslanden en thema's. De NOM neemt deel aan deze sectorteams. Het komende jaar willen we meer energie steken in de relatie Japan-Noord-Nederland als het gaat om windenergie en de koppeling waterstof-groene chemie. Ook willen we de buitenkantoren van de NFIA in de US, Canada en Singapore beter informeren over ons watertechnologie cluster. Samen met de RUG willen we de samenwerking tussen de Boston area op het gebied van LifeScience & Health en HTSM verder versterken.

Batterijen en Waterstof

We zien kansen om Noord-Nederland te positioneren als de plek voor batterijenrecycling en productie van waterstof o.a. voor de groene chemie. Samen met het NEC en Groningen Seaports willen we tot een gezamenlijk plan van aanpak en propositie komen op deze thema's en deze presenteren aan (de buitenkantoren van) de NFIA.

Investor Relations

Bij de drie Provincies is het verzoek neergelegd om de jaarlijkse bijdrage voor het voeren van IR gesprekken, te co-financieren. Hiermee kan de NOM zelf alle gesprekken voeren en zodanig sturen, waardoor innovatie veel meer het gespreksonderwerp wordt.

Waterstof-infrastructuur Groningen Airport Eelde

Groningen Airport Eelde wil een waterstofinfrastructuur aanleggen op de airport en zo een aantrekkelijke vestigingsplaats en airport zijn voor maatschappijen die de omschakeling maken naar waterstof voor de middellange afstandsvluchten. De eerste electrolyser wordt binnenkort gebouwd op de airport. De NOM wil samen met GAE een onderscheidende propositie opstellen en deze onder de aandacht brengen van relevante bedrijven.

IWCN & Startup Visa

Het kunnen aantrekken van voldoende talent wordt steeds belangrijker voor bedrijven om te kunnen blijven innoveren en groeien. Het aantrekken van talent uit het buitenland wordt daarmee ook steeds belangrijker. De dienstverlening van het IWCN is belangrijk om bedrijven te ondersteunen bij het goed laten 'landen' van hun internationale medewerkers. Ook speelt het IWCN een belangrijke rol bij het laten landen van buitenlandse startups die met een Startup Visum in Noord-Nederland zijn. Samen met IWCN willen we het gesprek aan met de provincies en andere partners, hoe we de dienstverlening in Noord-Nederland voor internationaal talent overeind kunnen houden om talent een warm welkom te geven in Noord-Nederland.

Samenwerking Trade&Innovate NL netwerk

Vanuit het ministerie van EZK worden extra middelen ter beschikking gesteld aan de ROM's om hun exportbevorderingscapaciteit te vergroten. Voor de NOM betekent dit dat we een start kunnen maken met deze tak van sport. Tot nu toe deed de NOM alleen mee met het Trade Relationsprogramma van RVO. Nu kunnen we echt gaan deelnemen aan het Trade&Innovate netwerk en ook eigen projecten en missies organiseren waaraan andere partners deel kunnen nemen. In het exportplan werken we samen met de eerstelijns organisaties en de provincies uit op welke thema's en landen we ons willen focussen.

Voor het opstellen van een exportplan zijn er tevens middelen vanuit het ministerie van EZK ontvangen. Om hier een integraal exportplan voor Noord-Nederland van te maken, hebben we bij de Provincies het verzoek neergelegd om de middelen van het ministerie van EZK te matchen. De Provincies hebben aangegeven hier positief in te staan. We verwachten besluitvorming in het eerste kwartaal van 2024.

Investeren

Investeren is het deel van de NOM dat zich bezig houdt met waardecreatie middels financiering. De NOM financiert de bedrijven die belangrijk zijn voor de lange termijn economische kracht van de regio. Daarbij ligt de nadruk ligt op groeibedrijven als startups en scale-ups maar worden andere sleutelbedrijven niet uitgesloten.

Investeren

In 2023 is een grote omslag gemaakt naar omvangrijkere commitments in de Noordelijke economie. Halverwege 2023 is tot een omvangrijke uitbreiding van het Investeringssteam besloten om het uitzettingsniveau te vergroten en de portefeuille goed te kunnen blijven beheren. In grote lijnen streven we ernaar om ons geld op de bank de helft te laten zijn van het geld dat we hebben geïnvesteerd. Momenteel is dat andersom.

Hoewel we er niet in zijn geslaagd om een aanzienlijk deel van de portefeuille van het Groninger Groeifonds over te nemen en is Van Merksteijn nog steeds niet uitgeboekt, haalt het team Investeren waarschijnlijk haar doelen voor 2023 wel. Dat is een goede prestatie die we in 2024 willen herhalen.

Ook zien we dat de introductie van Future Tech Ventures langer heeft geduurd dan gedacht doordat de JTF-middelen met vertraging beschikbaar komen.

De doelen voor de fondsinvesteringen zullen naar alle waarschijnlijkheid niet gehaald worden in 2023 omdat deze pas in Q2 zijn geaccordeerd met restricties. Ook heeft dat te maken met de grote aandacht die er is voor de directe investeringen die nou eenmaal prioriteit genieten.

Speerpunten 2024

Meer aandacht voor beheer

Meer aandacht voor beheersactiviteiten en de waardeontwikkeling van onze portfolio. Door de forse uitzettingen in 2023 (en ook in 2024) zal er meer aandacht moeten komen voor het beheer van de investeringen. Om die reden is er een forse begrotingsstap gezet naar meer mensen. Een deel daarvan zal nog op het gewenste niveau moeten worden gebracht. Ook is er in 2023 ingehuurd om mensen te vervangen en de grote vraag aan te kunnen. Door het beheersproces meer te standaardiseren en beter gebruik te maken van 'Mijn NOM-omgeving' voor portfoliobedrijven, zullen we efficiënter om kunnen gaan met de capaciteit en middelen van de NOM.

Fonds in Fonds

Na de toestemming die er in april 2023 door de AvA is verleend voor het doen van investeringen in andere fondsen wordt er in alle sectorteam gewerkt aan een keuze van de meest passende fondsen. Fondsen die aansluiten bij onze sectorfocus en de fase waarin wij investeren.

Hierdoor (en door de enorme hoeveelheid directe investeringen) zijn er in de rest van 2023 vrijwel geen fondsinvesteringen meer gedaan. De verwachting is dat dat in 2024 zal toenemen. Hierbij zal nadrukkelijk gebruik gemaakt worden van de kennis die de fondsmanager van IFG heeft opgedaan bij diverse FiF-investeringen in de afgelopen jaren.

Kennis-matrix ontwikkelen

Binnen Investeren zijn diverse onderwerpen te benoemen waarvoor we in 2024 explicieter tot een kennismatrix willen komen. Denk daarbij aan waardering, kennis rondom staatssteun, CLA, exits, MBO/MBI's etc. Het is de bedoeling om in 2024 die onderwerpen te verdelen over de investeringsmanagers zodat we hen optimaler kunnen trainen en ze als vraagbaak voor dat onderwerp kunnen gaan fungeren.

Workflow Management Systeem (WMS)

Zie ook hoofdstuk van F&O. Het is momenteel niet makkelijk om onze portfolio te analyseren op de dimensies leeftijd/levensfase, bedragen, sectoren, provincies, financieringsproduct etc. Hiervoor en voor een professionele invulling zijn we met twee externe partijen doende om de juiste systemen in te richten. Dit vraagt om een serieuze inzet vanuit Investeren voor zowel de inrichting als het bewaken van de kwaliteit van de data.

Bevoegdheden sectorteam

De ontwikkeling van de sectorteam heeft ook gevolgen voor de manier waarop we als NOM georganiseerd zijn. In 2023 is besloten dat investeringen onder de € 200.000 door een sectorteam zelf ter goedkeuring aan het MT mag worden voorgelegd. Ter verduidelijking: dit betekent dat de Investeringsmanagers dat besluit nemen na overleg met de andere leden van het sectorteam.

Verruimen van het investeringsmandaat voor het MT

Gezien de ontwikkelingen in de kapitaalmarkt en ons vermogen om daarop in te springen streeft het management van de NOM naar een verruiming van het Investeringsmandaat. Momenteel ligt die grens op € 200.000 en we streven ernaar om daar € 500.000 van te maken. De benodigde acties hiertoe: besluitvorming en vastlegging zullen in de loop van 2024 vorm krijgen.

Uitbreiding van het team Investeren

Op verzoek van de Raad van Commissarissen van de NOM is de bezetting van het team Investeren nader onder de loep genomen. Dit heeft geresulteerd tot een plan, waaruit is geconcludeerd dat we het investeringsteam verder dienen uit te breiden om onze financiële middelen te kunnen beheren en in de markt te kunnen blijven zetten. Een en ander dient hand in hand te gaan met de groei van onze portfolio en de waarde daarvan. We verwachten in 2024 ca. 5 fte te zullen werven.

Nieuwe aandeelhoudersinstructie

Uiteindelijk is de nieuwe instructie maar beperkt gewijzigd. Op moment van schrijven vullen de provincies dat met haar paragrafen nader aan.

Beheer van fondsen

De komst van gelden uit Nij Begun en de behoefte van partijen als de Provincies, de RUG en GSP om zich minder op Investeren te richten, zou kunnen betekenen dat de NOM vaker wordt gevraagd om fondsbeheer op zich te nemen. We zullen daar in 2024 een goede positie in moeten nemen.

Finance & Operations

Het team Finance & Operations, bestaande uit Secretariaat, Fonds Support Noord, HRM, Facilitair, Financiële Administratie, Projectmanagement en Data-analyse, zorgt voor optimale ondersteuning van zowel de drie I's binnen de NOM als de voor derden beheerde fondsen.



Finance & Operations

In de afgelopen twee jaar is het personeelsbestand van de NOM verder gegroeid. Waar er aan het einde van 2020 nog 56 personeelsleden in dienst waren, zijn dit er in 2023 inmiddels bijna 80. Een groei in personeel brengt standaard een aantal nieuwe uitdagingen met zich mee. Zo dienen bedrijfsprocessen van een update te worden voorzien en beginnen **IT systemen** tegen hun maximale capaciteit aan te lopen. Ook neemt het risico op data- en cybersecurity toe, wat al geruime tijd niet meer alleen een IT kwestie. De meeste incidenten vinden plaats door onjuist handelen van personeelsleden. Naast deze interne zaken, vernemen we in toenemende mate de externe vraag naar het rapporteren op impact.

In bovenstaande voorbeelden speelt het Finance & Operations team (hierna: F&O) een voorname rol. In 2024 zal F&O dan ook de focus leggen op het verstevigen van alle randvoorwaarden, waardoor de afdelingen Innoveren, Internationaliseren en Investeren in hun kracht worden gezet. Hieronder de speerpunten van het team:

IT systemen NOM

In het afgelopen jaar heeft de organisatie diverse sectorteam ingericht. Intern heeft dit tot een nauwere samenwerking tussen de verschillende afdelingen geleid, waarbij gegevensuitwisseling nog belangrijker is geworden. Het F&O team gaat in 2024 stevig aan de slag om de digitale faciliteiten volledig geschikt te maken voor deze samenwerking. Dit gaan we doen door drie verschillende projecten parallel aan elkaar te laten verlopen. Allereerst starten we met het orde brengen van ons **CRM systeem**. Het huidige systeem richt zich met name op het investeringsproces en minder op de processen binnen Internationaliseren en Innoveren. Door dit beter op elkaar af te stemmen is het systeem waardevol voor elk sectorteam.

Hiernaast loopt het **datawarehouse project** gestaag door. Het jaar 2023 hebben we gebruikt om alle werkprocessen en de hierbij behorende databronnen in beeld te brengen. Een uitgebreid traject, gezien de hoeveelheid data dat jaarlijks door de NOM wordt verzameld en gebruikt.

In 2024 willen we daadwerkelijk beginnen met het (laten) bouwen van een datawarehouse. Gedurende het project is er vertraging ontstaan. Het gebruik van data binnen onze organisatie én om ons heen heeft een dermate grote vlucht genomen, waardoor gemaakte uitgangspunten met regelmaat zijn aangescherpt of gewijzigd. Eén van deze ontwikkelingen is de wens om gebruik te maken van [Power Apps](#).

Door een toename in het aantal investeringen, subsidieprojecten en de externe wens om, op het gebied van data, samen te werken met de NOM is er bij het F&O team een grote wens om een efficiëncyslag in de werkzaamheden te maken. Een slag die we ook kunnen maken. Door te werken met Power Apps van Microsoft, gevoed vanuit onze datawarehouse, kunnen we het werk van nagenoeg alle disciplines binnen F&O efficiënter inrichten. Daarnaast geeft dit de mogelijkheid om data uit te wisselen met onze belangrijkste partners in Noord-Nederland.

Impact reporting

Binnen de ROM's wordt reeds enige tijd nagedacht over een vorm om te rapporteren over de impact van onze werkzaamheden. Een vraag die ook frequenter door onze aandeelhouders wordt gesteld. In 2023 heeft de NOM hier hele concrete stappen in gemaakt door een tweetal surveys op te stellen voor onze participatiebedrijven. Deze surveys richten zich enerzijds op de [Sustainable Development Goals \(SDG\)](#) in de due dilligence fase en anderzijds op [Environment, Social en Governance \(ESG\)](#) in de beheerfase. Door een scoremodel hier aan toe te voegen, krijgen we een goed beeld van de impact die een bedrijf maakt. Over deze scores gaat de NOM rapporteren. Door een bepaalde frequentie toe te passen in de uitvraag van de ESG survey, vormen wij ons een beeld van de ontwikkeling die een organisatie op langere termijn doormaakt. Op termijn gaan ook deze uitkomsten onderdeel uitmaken van de rapportages.

In eerst instantie starten we met Investeren, waarmee de impact van een grote groep van onze bedrijven in beeld wordt gebracht. Bij een succesvolle uitrol kunnen we hier in de toekomst Internationaliseren en mogelijk ook Innoveren aan toevoegen.

Projectmanagement

In toenemende mate wordt de NOM gevraagd om het management voor innovatieve subsidieprojecten/programma's op zich te nemen. Dit komt enerzijds door uitbreiding van de subsidiemogelijkheden in Noord-Nederland, en dus het ontstaan van meer projecten, en anderzijds door steeds complexere verantwoordingseisen en financiële risico's. Het is voor de NOM geen expliciet doel om zoveel mogelijk subsidieprojecten/programma's te managen. Elke aanvraag wordt dan ook getoetst aan het belang van Noord-Nederland én de aansluiting met de NOM strategie.

Het projectmanagement organiseren we vanuit het F&O team, waarbij we op onderwerpen de nauwe samenwerking zullen zoeken met TCNN of andere geschikte partners. Een lopend voorbeeld hiervan is de uitvoering van het EDIH project.

Strategische Personeelsplanning (SPP)

We zijn een groeiende organisatie. Om toekomstbestendig te zijn, is het belangrijk dat we een balans krijgen tussen medewerkers die aan het begin van hun carrière staan en (zeer) ervaren medewerkers. Samen zijn we verantwoordelijk voor de kennisoverdracht tussen beiden. Daarnaast is kennisdeling binnen de sectorteamen belangrijk om toekomstbestendig te zijn.

Door de krappe arbeidsmarkt wordt bij team Internationaliseren exportbevordering steeds belangrijker en daarnaast zien we dat acquisitie steeds meer gekoppeld is aan innovatie ecosystemen. Samenwerking tussen de ecosysteemontwikkelaars en de acquireurs zorgt voor kennisoverdracht en minder kwetsbaarheid op functies. Verder gaan we meer inzetten op Business Intelligence en zien we een toename van werkzaamheden in verband met het vertalen van internationale trends en ontwikkelingen en vanuit (rijks)beleid naar de strategie en werkwijze van de NOM.

Bij Innoveren zetten we de komende jaren meer in op het ontwikkelen van innovatieprojecten. Meer kennis van innovatiesubsidies en (rijks)beleid en de vertaling naar wat dit betekent voor de NOM is nodig om de kansen die zich voordoen voor Noord-Nederland qua innovatiegeld goed te benutten. Daarvoor is ook meer kennis van publiek-private samenwerkingsconstructies nodig.

Bij Investeren zijn we bezig met het opzetten van een kennismatrix, zodat we inzichtelijk maken wie over welke kennis beschikt en dat we medewerkers verantwoordelijk maken voor kennisgebieden, zodat we op de hoogte zijn van nieuwe ontwikkelingen en hierop kunnen anticiperen. Om investeringskennis te standaardiseren, geldt voor alle nieuwe medewerkers dat zij de opleiding via AIF of NVP gevolgd hebben. Verder willen we onderzoeken op welke onderdelen we het beheer kunnen standaardiseren.

TopDutch Jaarplan 2024



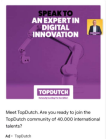
Q1/2 2024

Always On Campaigne;

- Prospecting : CTR
- Remarketing: CTA

Sector gerichte campagnes op zoektermen in de landen waar we gevonden willen worden

- Naamsbekendheid
- Website visits
- Form downloads



Q1/2 2024

Ambassador involvement

- Regionale campagnes
- Organische promotie

[Ambassador toolkit - topdutch](#)

Het TopDutch merk wordt omarmd en uitgedragen door onze ambassadeurs door te inspireren en te activeren

- Primair Merk



Q1/3 2024

Acquisitie ondersteuning

- Toolkit /promo materiaal
- Bidbooks

[Partners Toolkit - topdutch](#)

De NOM Sectorteams acquireren succesvoller door ondersteuning met sectorspecifieke toolkits

- Merkwaardering
- TopDutch landingen



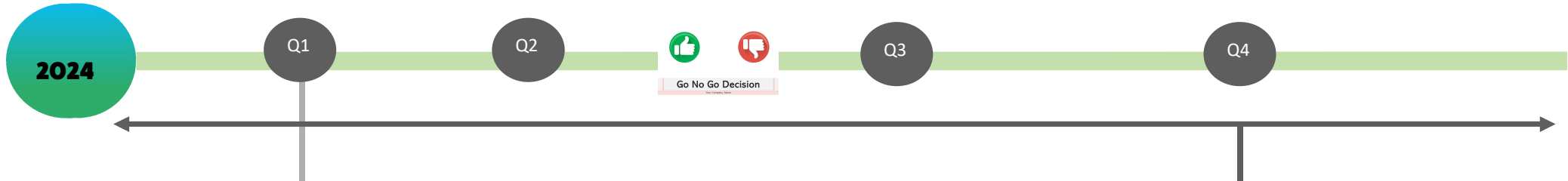
Q2/3 2024

Sector specifieke deelcampagnes

- Paid online targeting
- Targetlist (FDI)
- Zoektermen/landen/events

TopDutch online marketing draagt meetbaar bij aan binnen halen van nieuwe gekwalificeerde leads

- Market qualified leads
- Minder niet-qualified leads



2024

Q1

Q2



Go No Go Decision

Q3

Q4

Q1 2024

Evaluatie TopDutch

- Naamsbekendheid
- Merkwaardering
- Acquisitie, leads
- Primair economisch Merk



Q1 – Q4 2024 TopDutch Campaigne(s) Naturally leading the transition

Cool Things are Happening in the TopDutch Region !

Wereldwijd

Online betaalde campagne (CTR & CTA) meetbaar

Online organische campagne, socials / partner netwerken

Aanwezigheid beurzen en evenementen (zichtbaarheid en acceptatie)

Sector specifieke campagnes (doelgroep targeting) PAID



Bijlagen

Bijlage 1
Begroting 2024 + toelichting

Bijlage 2
Hoofdpunten strategisch plan NOM

Bijlage 3
Interne doelstellingen en mijlpalen 2023-2026

Bijlage 4
NOM 50 jaar

Bijlage 1. Begroting 2024

Algemeen

De begroting van 2024 is opgesteld en op basis van de huidige inschatting verwachten we een positief resultaat van € 1,4 miljoen, bestaande uit Investeren (+/+ € 1,6 miljoen) en Ontwikkelen (ruim) -/- € 0,2 miljoen) te realiseren. In algemene zin stijgen de opbrengsten bij zowel Investeren en Ontwikkelen, maar zien we ook een toename in de kostenstructuur door salarisindexaties en hogere algemene kosten.

De stijging van de algemene kosten zit op verschillende onderdelen:

- *Algemene stijging van kosten:* de indexatie op de kosten voor zaken als juridische kosten, abonnementen, reis- en verblijfkosten en andere inhuur, stijgt wederom in 2024.
- *Implementatiekosten IT:* zoals in het hoofdstuk van Finance & Operations reeds is toegelicht, dienen we te investeren in onze bedrijfsprocessen. Eén van de onderdelen hiervan is de overstap naar nieuwe IT oplossingen (en de ondersteuning hierbij) én het verbeteren van onze huidige oplossingen. Dit zorgt tevens voor een versterking van onze administratieve organisatie en interne controlesystematiek (AO/IC). Daarnaast zien we nieuwe verantwoordingsvragen op ons afkomen, zoals impact reporting. Dergelijke vragen hebben doorgaans ook een stevig IT component in zicht zitten.
- *Externe inhuur:* in 2024 verwachten wij het nieuwe strategische jaarplan voor de periode 2025-2028 op te stellen. In onze kosten houden we reeds rekening met externe ondersteuning bij de totstandkoming van deze nieuwe plannen.

Op de volgende pagina gaan we dieper in op de ontwikkelingen in de begroting voor Investeren en Ontwikkelen (Innoveren en Internationaliseren):

BEGROTING 2024 (bedragen in EUR)				
	2023 Realisatie t/m Q3	2023 Begroot	2023 Prognose	2024 Begroot
Investeren				
Opbrengsten				
Rente- en provisiebaten (gefactureerd)	1.432.340	2.387.000	1.950.000	2.033.731
Rentebaten depositos	1.868.959	600.000	2.850.000	1.800.000
Ontvangen dividenden	1.311.408	700.000	1.311.408	1.950.000
Opbrengst commissariaten	-	-	-	-
Resultaat verkopen participaties	1.317.466	1.309.000	1.317.466	3.400.000
Beheer Fondsen	1.440.035	1.950.000	1.975.000	2.000.000
Voorziening voor financiële vaste activa	3.484.219-	5.000.000-	5.000.000-	2.500.000-
Subtotaal Investeren	3.885.989	1.946.000	4.403.874	8.683.731
Kosten				
Personeelskosten	3.645.506	4.262.917	4.550.000	5.345.419
Overige kosten	1.177.084	1.228.582	1.350.000	1.688.041
Subtotaal kosten Investeren	4.822.590	5.491.499	5.900.000	7.033.459
Resultaat Investeren	936.601-	3.545.499-	1.496.126-	1.650.272
Innoveren en Internationaliseren				
Opbrengsten / vergoedingen				
Staat der Nederlanden	937.500	1.250.000	1.370.750	1.350.000
Bijdrage Provincies	1.551.136	1.950.000	1.950.000	1.950.000
Nij Begun (indicatie)				1.000.000
Opbrengst Detachering	124.650	215.000	215.000	215.000
Subtotaal opbrengsten Ontwikkelen	2.613.286	3.415.000	3.535.750	4.515.000
Kosten				
Personeelskosten	2.195.183	2.517.571	2.750.000	2.741.648
Overige kosten	712.578	897.429	899.661	1.016.781
Nij Begun (indicatie)				1.000.000
Subtotaal kosten Ontwikkelen	2.907.761	3.415.000	3.649.661	4.758.429
Resultaat Ontwikkelen	294.474-	0	113.911-	243.429-
Resultaat voor belastingen	1.231.076-	3.545.499-	1.610.037-	1.406.843
Belastingen	-	-	-	-
Resultaat na belastingen	1.231.076-	3.545.499-	1.610.037-	1.406.843

Investeren

Over het algemeen verwachten we in 2024 een toename aan de opbrengstenkant ten opzichte van 2023. Samen met het team Investeren is de exit- en dividendkalender opnieuw vastgesteld en is het onze conclusie dat we een stijging in de verkopen van participaties verwachten én een stijging in de te ontvangen dividenden. De rentebaten op deposito's begroten we enigszins wat conservatief. Dit komt enerzijds door onze investeringsambitie, waarmee de beschikbare liquide middelen zullen dalen en anderzijds sorteren we voor op een verwachte deflatie, wat een daling van de kapitaalmarktrente met zich mee gaat brengen.

De voorziening is vastgesteld op basis van een percentage van de BMW, waarbij ook gekeken is naar invloeden van buitenaf. Waar we in de begroting van 2023 nog rekening hebben gehouden met zaken als stijgende energiekosten, hogere inflatie en problemen in de logistieke keten, zien we dergelijke invloeden een kleinere rol in 2024 spelen. Hierdoor begroten we een lagere voorziening ten opzichte van 2023 (-/- 50%).

Voor 2024 is er wederom een stevige investeringsambitie neergezet, waarmee onze portfolio verder uitgebreid wordt. Zoals in het hoofdstuk van Investeren reeds staat vermeld, dient er rekening mee gehouden te worden dat er na elke succesvolle investering het nieuwe bedrijf in de portfolio komt. Oftewel, dit houdt, in veel gevallen, in dat het bedrijf in actief beheer komt. Door het uitvoeren van actief beheer zijn we in staat de ondernemer optimaal te ondersteunen bij zijn/haar ambities om de onderneming verder te laten groeien en hierdoor van grotere waarde voor onze regio te zijn.

In 2023 hebben we fors meer geïnvesteerd dan in voorgaande jaren en ook in de komende jaren verwachten we dit te blijven doen. Om zowel het investeren als het beheren goed uit te kunnen blijven voeren hebben we bij Investeren 8 vacatures (voor 2024 is dat gemiddeld ca. 5 FTE) opgenomen in de begroting 2024. Deze vacatures verwachten wij in het verloop van 2024 in te vullen. Door deze ontwikkelingen en de verplichte salarisindexatie (conform CAO Rijk) stijgen de personeelskosten in 2024 ten opzichte van de realisatie in 2023.

Ontwikkelen (Innoveren en Internationaliseren)

Binnen Ontwikkelen zien we een stijging van de subsidie van het Ministerie van EZK (namens de Staat der Nederlanden). Hierbij houden we rekening met de jaarlijkse indexatie van de bijdrage, alsmede een toegezegde (kleine) structurele verhoging. Volgens onze huidige informatie verwachten we in 2024 geen ontwikkelingen in de subsidiebijdrage vanuit de Provincies.

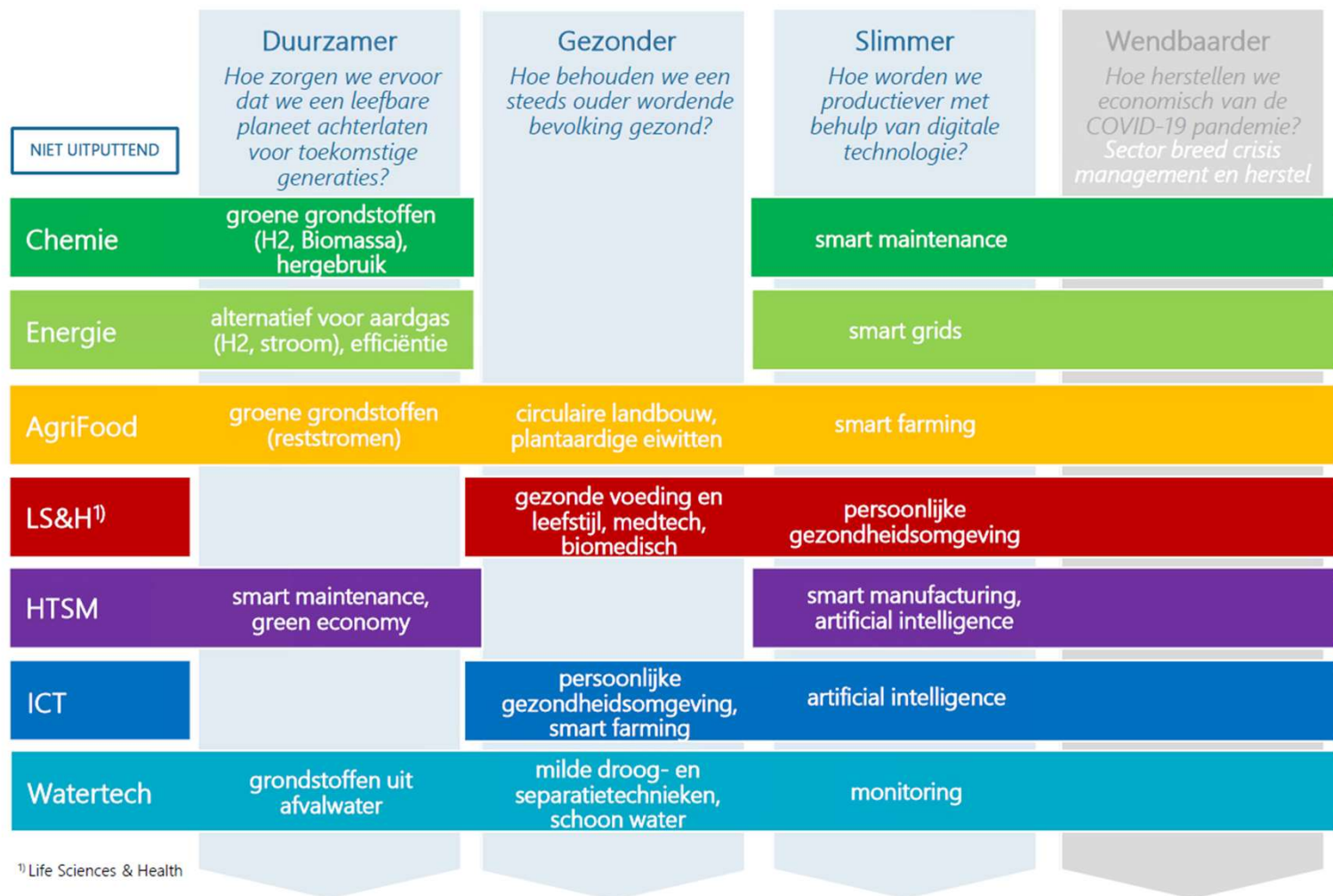
Aan de kostenkant zien we een stijging van de overige kosten, te verklaren door een stijging van de algemene kosten (zie paragraaf algemeen). De algemene kosten worden op basis van de omvang van de afdeling doorbelast aan Investeren en Ontwikkelen. De personeelskosten zien wij in 2024, op totaalniveau, niet verder stijgen ten opzichte van de verwachte realisatie in 2023. Als we wat verder inzoomen zien we wel een uitbreiding van salariskosten, vanwege een vacature voor een BD'er circulaire economie. Deze vacature is echter direct gekoppeld aan het project Hubs4Circularity, waar een 100% subsidie op wordt verwacht. Daarnaast verwachten we in 2024 meer uren op de het project EDIH te verantwoorden.

Op totaalniveau stijgen de kosten ten opzichte van 2023. We zijn hierdoor niet in staat een nihil begroting op te leveren, wat in lijn ligt met het eindresultaat in 2022 en het verwachte eindresultaat in 2023. Een inflatiecorrectie of structurele indexatie vanuit de Provincies zou ons helpen in de toekomst wederom een nihil resultaat te presenteren. Hierbij vragen we de Provincies om oog te hebben voor het uitblijven van de indexatie in afgelopen jaren en het hierdoor ontstane negatieve resultaat.

Nij begun

Zie hoofdstuk Innoveren. Vanuit de NOM houden we rekening met aanvullende middelen vanuit Nij Begun. Hiervoor hebben we enerzijds € 1 miljoen opgenomen aan de opbrengstenkant, maar tegelijkertijd dit volledige bedrag ook opgenomen aan de kostenkant.

Bijlage 2. Hoofdpunten Strategisch Plan NOM 2021-2024



¹⁾ Life Sciences & Health

Bijlage 3. Interne doelstellingen en mijlpalen 2023-2026



- Alle werknemers hebben een persoonlijk ontwikkelplan. ✓
- Sectorteam- en communities operationeel ✓
- Implementatie impact reporting in rapportages en investeringsvoorstellen
- Strategische personeelsplanning als ongoing proces ✓
- Nieuwe ICT infrastructuur NOM
- Funnel voor innovatieprojecten opstellen
- Start eerste Top Dutch campagnes ✓
- Start outbound/trade voor alle Provincies ✓
- Ondersteuning bij doorontwikkeling NGF voorstellen ✓
- Afwikkeling ROM evaluatie + aandeelhoudersinstructie ✓
- 50 jaar NOM
- Huurcontract loopt af (oktober 2024)
- Nieuwe aanbesteding accountant voor boekjaren 2025 t/m 2028
- Uitbreiding subsidiemiddelen EZK definitief
- Supra-regionale samenwerking ROM's
- Nieuw strategisch Kader aandeelhouders
- Nieuw strategisch- en meerjarenplan 2025-2028
- Invoeren positionering ROM NL
- Einde financiering TopDutch
- Start Future Tech Ventures
- Start Trade & Innovatie voor drie Provincies
- Nieuw strategisch plan
- Onderzoeken impact Wet Vifo
- Middelen fondsversterking volledig ingezet
- Interne Data Warehouse gereed
- Road 2 Osaka
- Aanvraag 2e fase EDIH
- Start 2e fase EDIH
- Nieuwe ROM evaluatie?

Bijlage 4. NOM 50 jaar

Missie 50 jaar NOM

Via een retrospectief waarin de kracht van het Noorden zichtbaar is, prikkelen en het ondernemerschap van morgen inspireren.

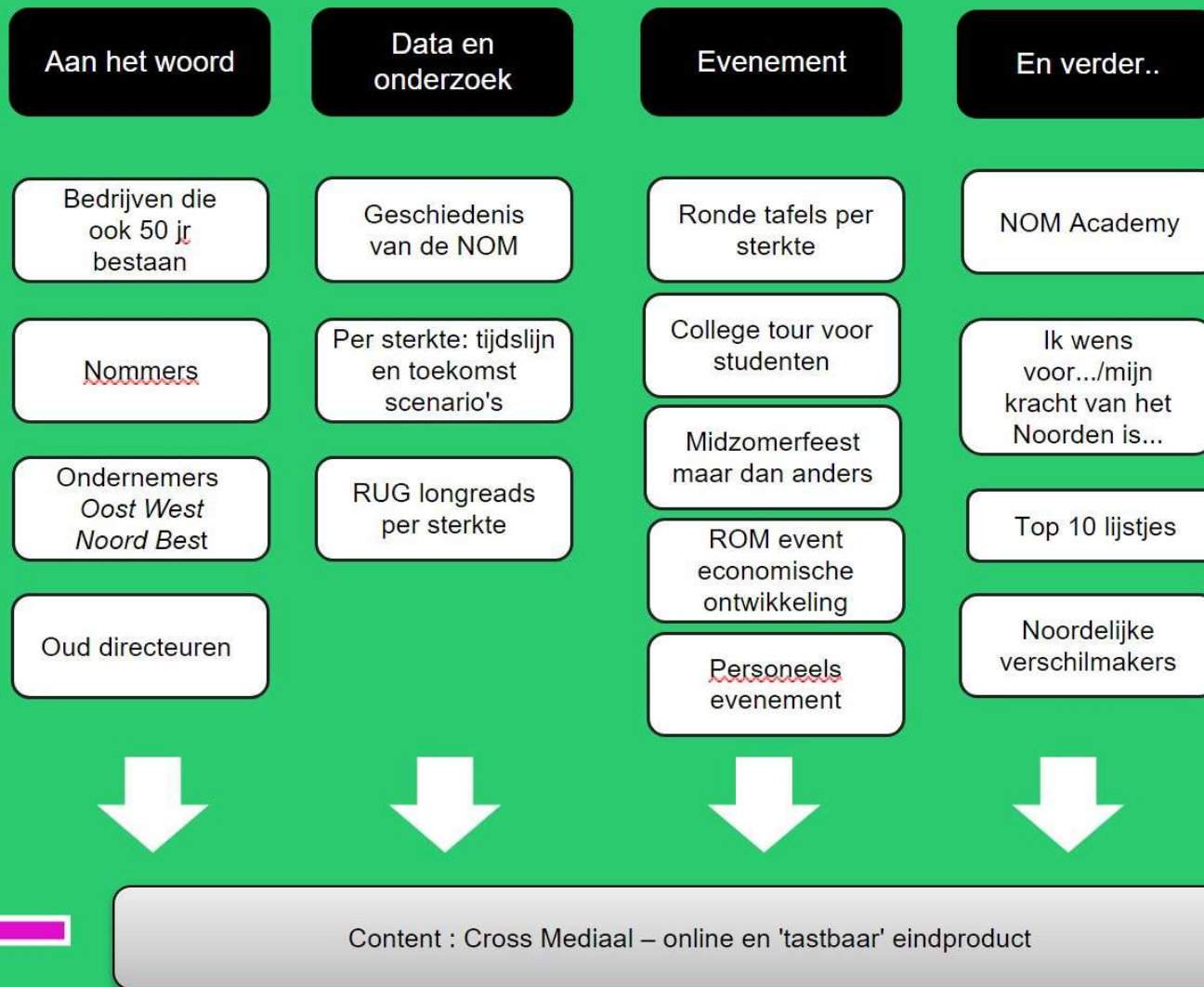
Kernboodschap

Maak deel uit van de toekomst van Noord-Nederland!

Doelstellingen

- Bewustwording van de kracht van het Noorden (terugblik laatste 50 jaar) en laten zien waar Noord-Nederland nu staat
- Vooruitblikken op de (economische) toekomst van Noord-Nederland en impuls geven aan de toekomstdiscussie
- Kansen tonen en creëren voor ondernemers binnen de sterkten
- Verstevigen van het profiel van de NOM door thought leadership

NOM 50 jaar = de kracht van het Noorden



Whitepapers
Webinars
Podcasts
Sectorteams

