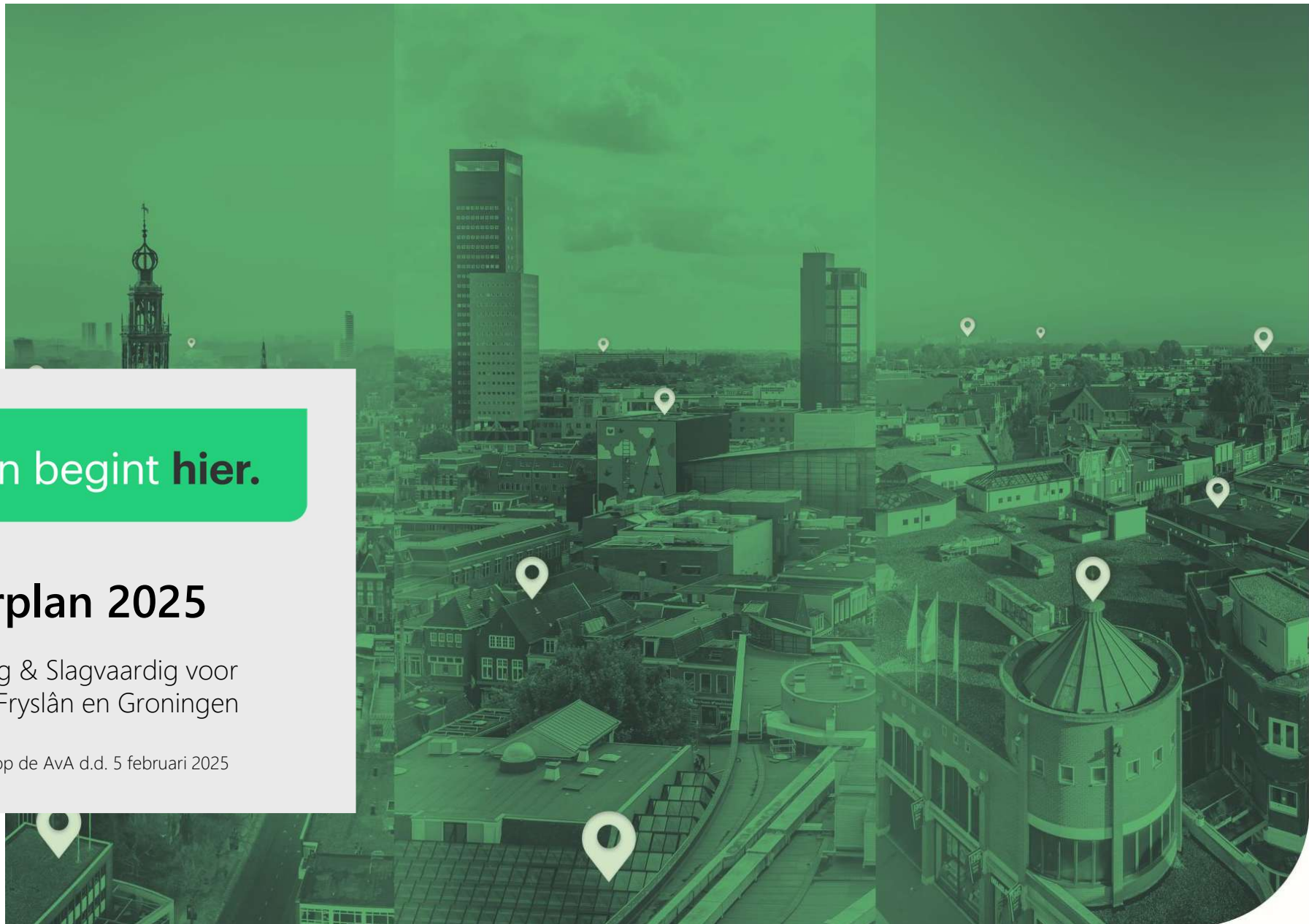


Groeien begint **hier.**

Jaarplan 2025

Deskundig & Slagvaardig voor
Drenthe, Fryslân en Groningen

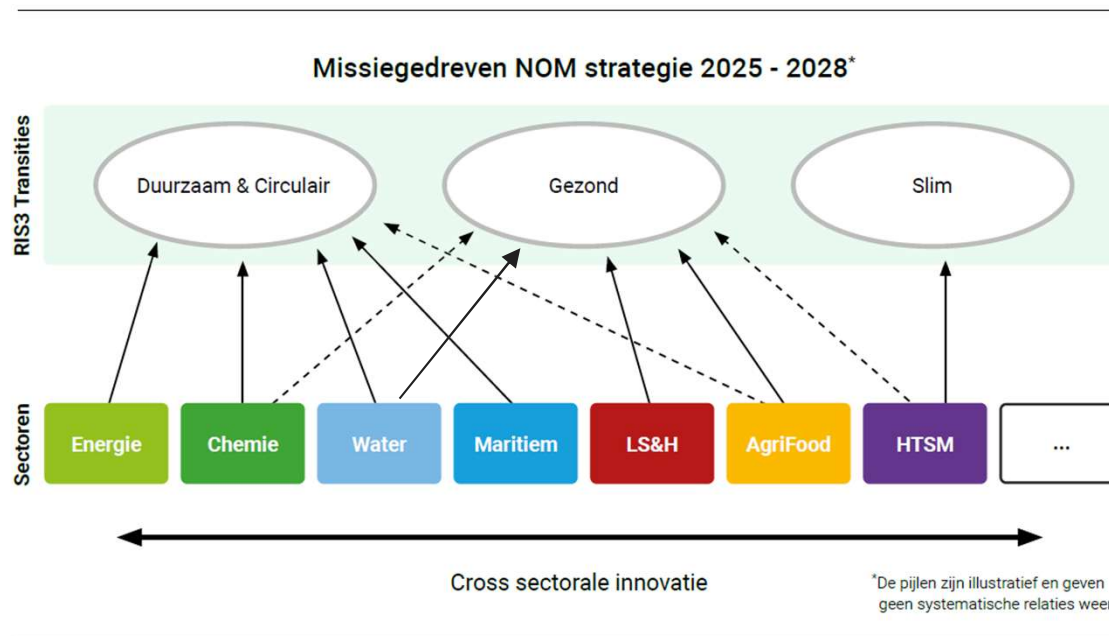
Vastgesteld op de AvA d.d. 5 februari 2025



Missie gedreven innovatie

In het meerjarenplan 2025-2028 staat de strategie van de NOM beschreven. Met activiteiten gericht op innoveren, internationaliseren en/of investeren draagt de NOM bij aan toekomstbestendige sectoren.

Daarmee willen wij de transitie naar een Duurzaam & Circulair (1); Gezond (2); en Slim (3) Noord-Nederland versnellen. Dit plan is een nadere uitwerking voor kalenderjaar 2025.



Samenvatting

Wij stimuleren innovatieve ontwikkeling, zodanig dat de noordelijke economie bijdraagt aan de maatschappelijke transitie naar een duurzaam & circulair (1); gezond (2); en slim (3) Noord-Nederland.

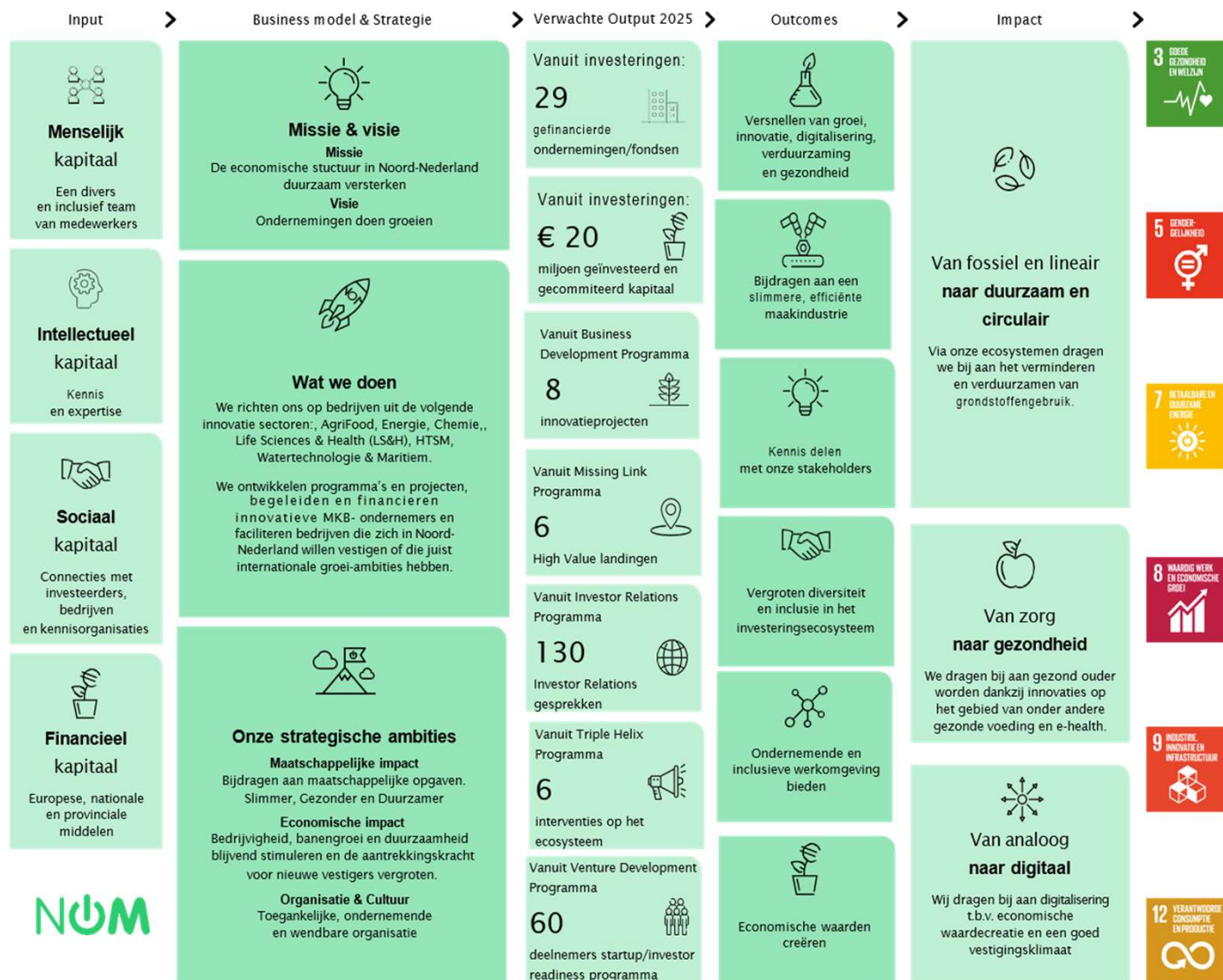
Onze input bestaat uit vier vormen van kapitaal: menselijk, intellectueel, sociaal en financieel.

Onze missie gedreven activiteiten richten zich op cross sectorale innovatie in sectoren waar Noord-Nederland veel te bieden heeft.

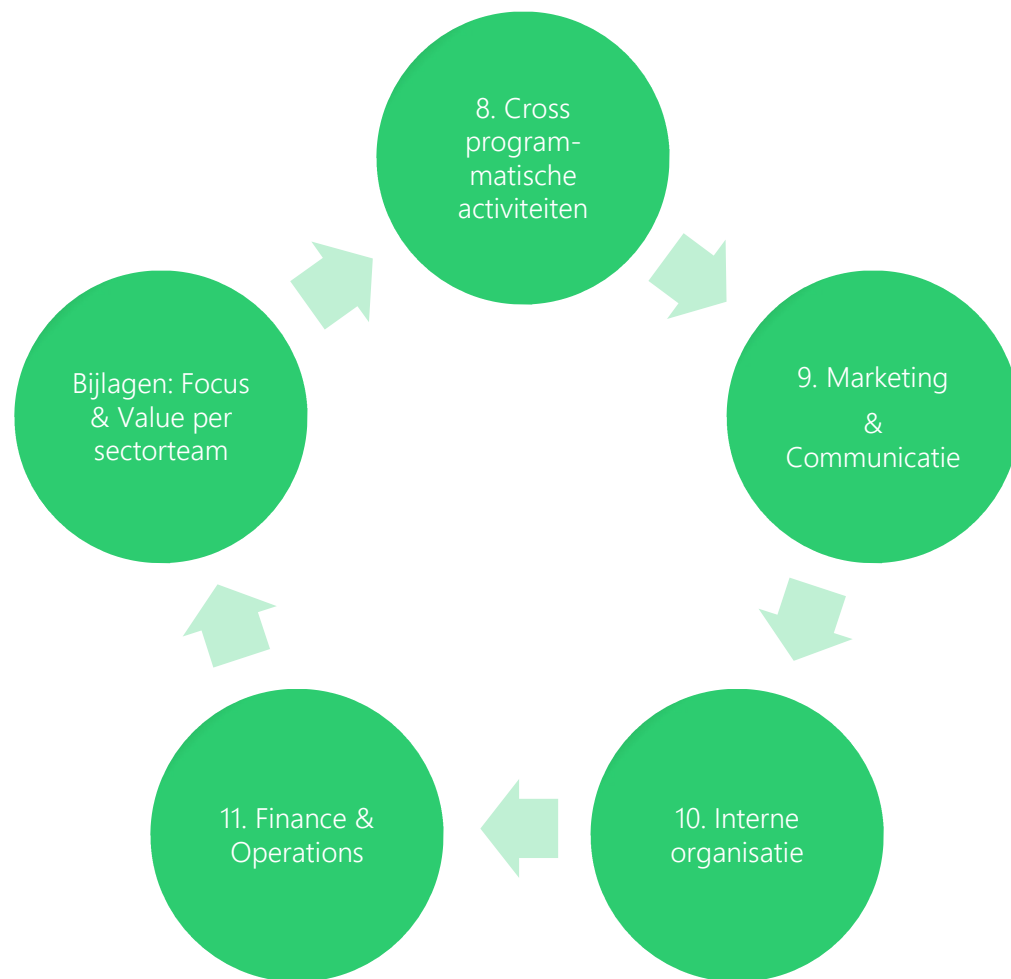
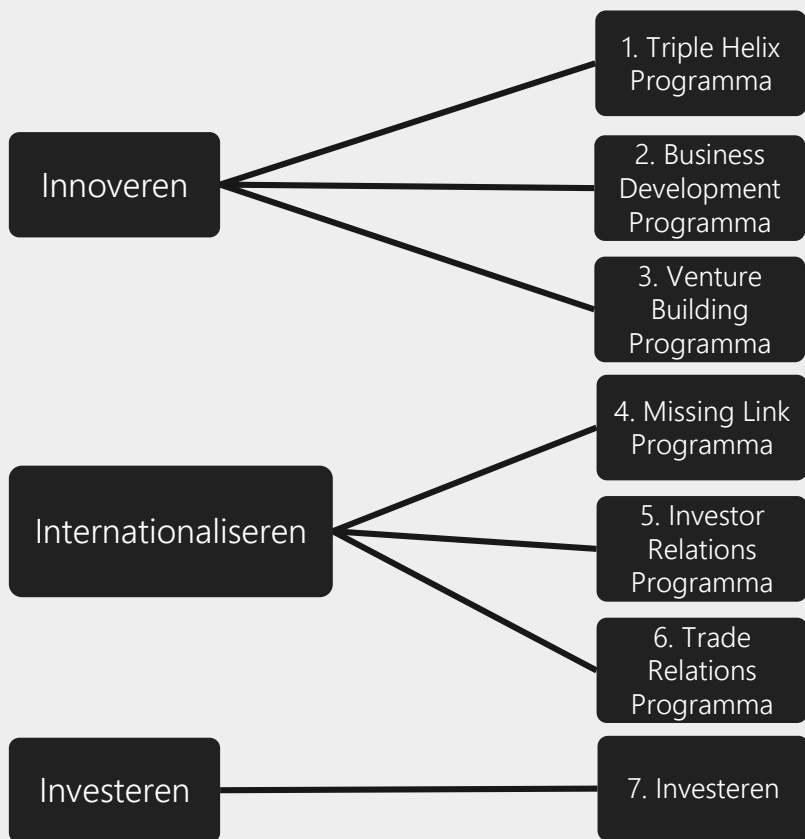
Onze output in 2025 behalen we met programma's gericht op innoveren en internationaliseren. Daarnaast investeren we in innovatieve bedrijven. We meten onze output in Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's).

Onze outcomes die wij op de middellange termijn behalen, liggen op het gebied van economische groei, innovatie, circulariteit en diversiteit in onze organisatie en in het investeringslandschap.

Van input, via throughput naar output en outcome komen we bij de impact die wij nastreven: dit is de langdurige bijdrage aan de maatschappelijke transitie van (Noord-)Nederland. Er is regelmatig (top)ambtelijk en bestuurlijk overleg met onze aandeelhouders over onze planning en resultaten.



Structuur van dit jaarplan

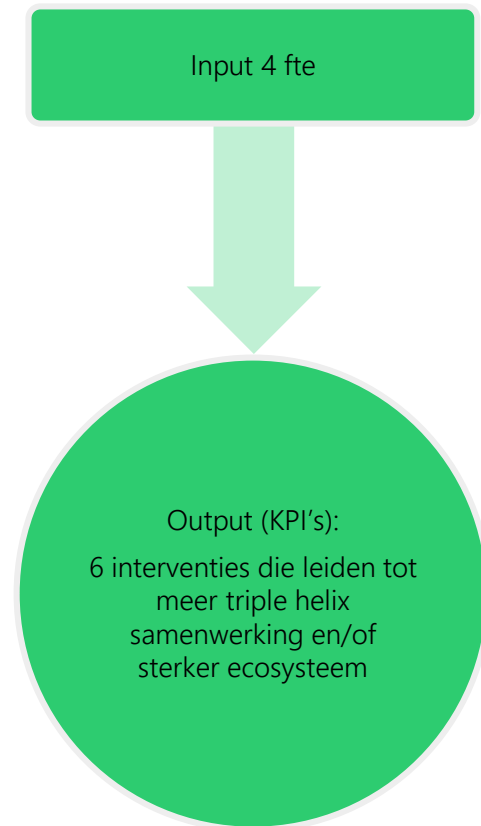


1. Triple Helix Programma

Samenwerking tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheden is niet vanzelfsprekend. Vaak zijn intermediaire krachten nodig om partijen te verbinden aan een gemeenschappelijk belang. Deze krachten mobiliseert de NOM in het Triple Helix Programma.

In 2025 leggen we het accent op de slimme maakindustrie, groene chemie, en de gezondheidseconomie (*'Life Sciences & Health'*). Hier zien we de grootste kansen voor het versterken van de triple helix samenwerking in Noord-Nederland.

De hoge energieprijzen vormen een structureel risico voor de industrie. Een beloftevolle oplossing bieden slimme, lokale netwerken (*'Smart Energy Hubs'*). Door samenwerking rond elektrolyzers, batterijen en slimme managementsystemen te stimuleren, willen we helpen bij het verlagen van de energieprijzen voor bedrijven.



1.1 Slimme maakindustrie

Wij zien kansen om Noord-Nederland te laten groeien, zodat we tot de vier beste techregio's van Nederland horen. Aansluitend bij de kracht van de regio's Eindhoven, Delft en Twente heeft Noord-Nederland locaties, kennisclusters en beschikbaar talent te bieden die bijdragen aan de nationale topsector HTSM. Deze topsector krijgt veel aandacht, vanwege de Europese nadruk op strategische autonomie. De Nationale Technologie Strategie (NTS) en het programma Bovenregionale samenwerking HighTech brandpunten van het ministerie van Economische Zaken hangen hier nauw mee samen.

Aan welke triple helix samenwerkingen kan de NOM bijdragen? Ten eerste spannen we ons met de Universiteit van het Noorden in om het plan **Beethoven-Noord** uitgevoerd te krijgen, gericht op technisch talentontwikkeling. Zo willen we meer engineers gaan opleiden, in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven zoals het Innovatie Cluster Drachten (ICD). Ten tweede spannen we ons in om gedeelde visies rond Autonome Systemen en Futureproof Computing om te zetten in concrete plannen met draagvlak van bedrijven en kennisinstellingen. In 2025 moet de oprichting van het **Center for Autonomous Systemens (Infinitech)** handen en voeten krijgen. Ook moet er **rond Futureproof Computing** een plan van aanpak komen hoe hier binnen Nederland en Europa toonaangevend in te worden. De komst van de **AI Factory** naar Groningen kan hierin een belangrijke rol spelen. Onze rol als voorzitter van de kerngroep HTSM en als secretaris van de Industry Board is behulpzaam in het nastreven van deze ambities.

1.2 Groene chemie

Met bedrijven, overheden en kennisinstellingen is de afgelopen jaren geïnvesteerd in de verduurzaming van de chemische industrie. Dit Noord-Nederlandse netwerk krijgt onder de noemer 'Chemport Europe' internationale erkenning. Chemport is de naam van het groene chemie-ecosysteem in Noord-Nederland. Het bestaat uit twee geïntegreerde chemieclusters in Delfzijl en Emmen, een kenniscluster rond de universiteiten in Groningen en recycling expertise rondom Heerenveen. De ambitie van Chemport is helder: in 2030 zijn we koploper op het gebied van groene Chemie in Europa.

In 2025 zal de NOM haar bijdrage aan deze triple helix samenwerking met kracht voortzetten. Ook met business development projecten, de acquisitie van missing links en met investeringen zal de NOM aan Chemport Europe bijdragen. Scaleups krijgen daarbij extra aandacht.

In samenwerking met BeStart en Chemport gaan we verkennen wat ondernemers nodig hebben om hun **pilotfabriek** in Noord-Nederland te realiseren. Hierbij denken we o.a. aan gedeelde faciliteiten. Deze inspanningen sluiten aan en zijn een vervolg op het Green Chemistry Accelerator programma.

1.3 Gezondheidseconomie

In het **Lifelines-project** is een grote hoeveelheid data verzameld in Drenthe, Fryslân en Groningen. Ze hebben grote waarde voor zowel de wetenschap als de diagnostiek en de ontwikkeling van nieuwe geneesmiddelen. We kijken als NOM samen met de ziekenhuizen hoe we die kennis en know how goed in de markt kunnen zetten. We ondersteunen de propositie rondom een 'Health Data Valley'.

Een andere kans bieden de ontwikkelingen rondom het Amerikaanse bedrijf **SHINE** te Veendam. Deze innovatieve onderneming biedt kansen voor de ontwikkeling van een cluster op het gebied van nucleaire geneeskunde. Kansen die we in 2025 verder uitwerken met zowel SHINE als UMCG.

1.4 Slimme energie netwerken

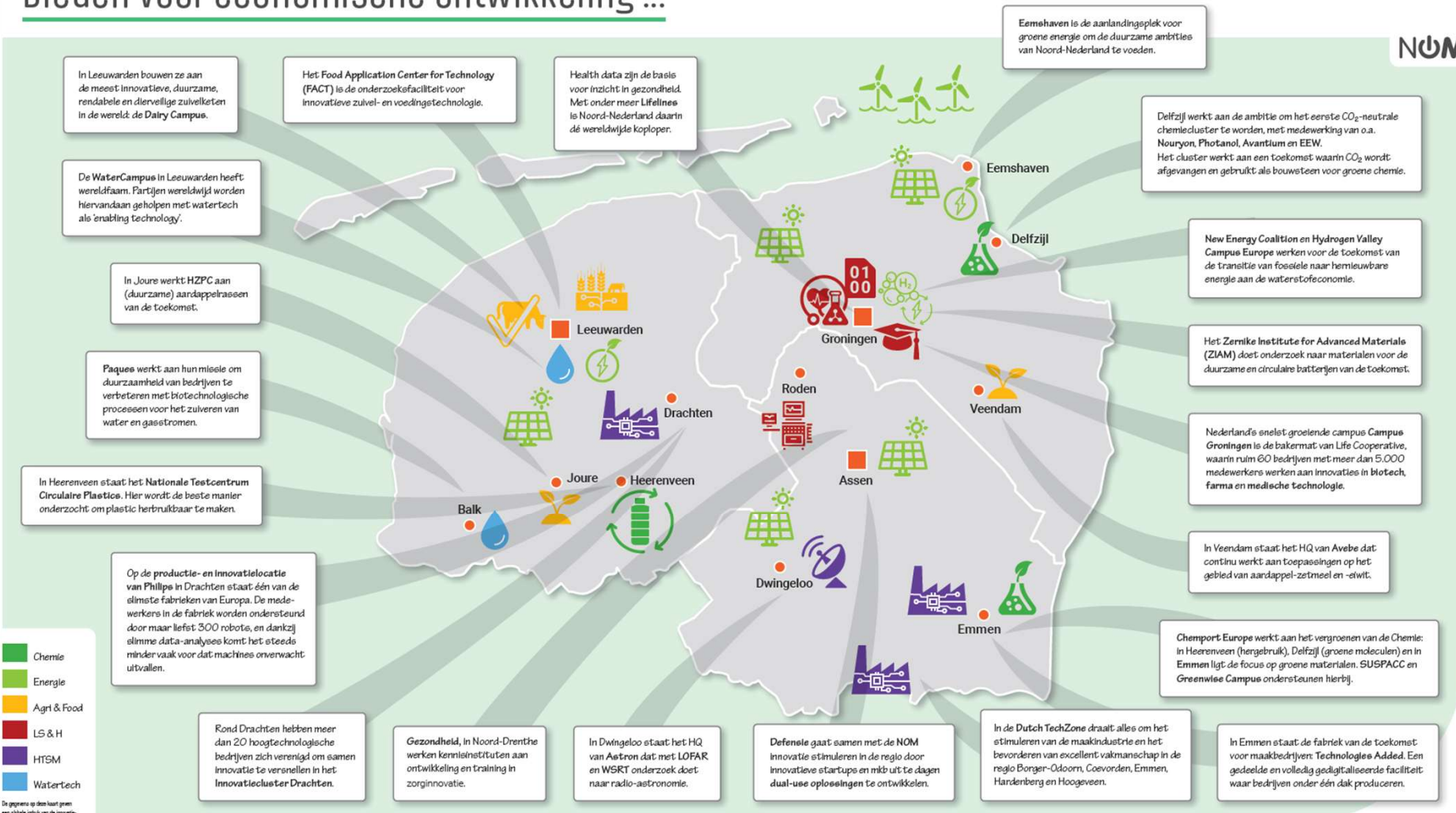
De NOM stelt in 2025 een **coördinator** voor het aanjagen van slimme, lokale energienetwerken ('*Smart Energy Hubs*'). Deze zal samen met de provinciale projectleiders concrete plannen gaan maken voor het realiseren van deze netwerken. De rol van de NOM concentreert zich daarbij op het versterken van de onderlinge samenwerking, delen van succesvoorbeelden en het opsporen van nieuwe slimme energieoplossingen.

1.5 Gedeeld opdrachtgeverschap

De Goud van het Noorden samenwerking tussen EBNN, Universiteit van het Noorden, NOM en EZK ten tijde van het Nationaal Groeifonds, heeft ons geleerd dat het helpt om mogelijke innovatieprojecten vroegtijdig af te stemmen tussen de verschillende partijen in Noord-Nederland die met innovatie bezig zijn. We willen de samenwerking doorzetten en we kijken of we jaarlijks een **innovatiefestival** kunnen organiseren om kennisinstellingen en bedrijven rond innovatiethema's samen te brengen.

Daarnaast willen we voor grotere projecten, rond het versterken van innovatie ecosystemen, gezamenlijk projectleiders en/of kwartiermakers aanstellen die namens de regio Noord-Nederland aan concrete **versterkingsplannen** werken voor de belangrijkste innovatie ecosystemen. Dit willen we bekostigen uit de Nij Begun middelen die voor NOM en EBG zijn toegezegd voor het versterken van het vestigingsklimaat en de ontwikkelkracht van Noord-Nederland.

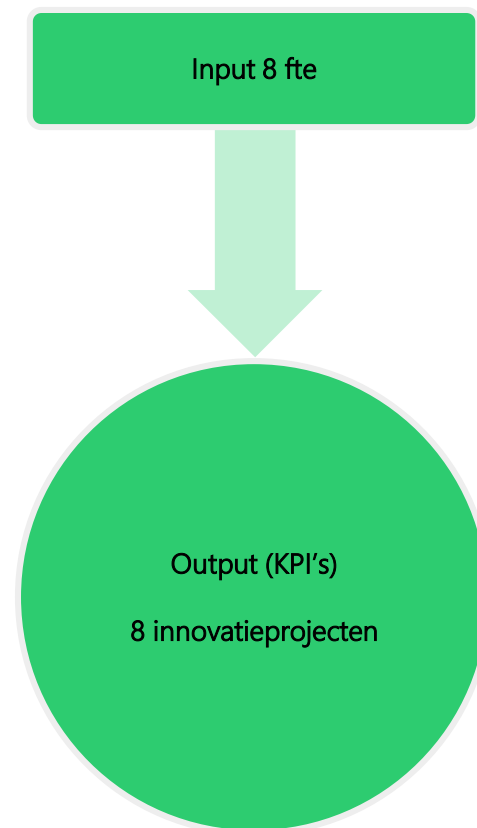
De innovatiekracht* van Noord-Nederland ligt in een aantal innovatieve sectoren die kansen bieden voor economische ontwikkeling ...



* De gegevens op deze kaart geven een globale indruk van de innovatie.

2. Business Development Programma

De NOM wil innovaties versnellen in specifieke sectoren. Daartoe is er het Business Development Programma. We willen meer bedrijven aanzetten tot het meedoen in innovatieprojecten, om zo de toekomstbestendigheid van het Noordelijke bedrijfsleven te vergroten.



2.1 Transitie centraal

Onze innovatieprojecten richten zich op de RIS3 thema's voor een meer duurzaam & circulair (1), een slimmer (2) en een gezonder (3) Noord-Nederland. Dat betekent concreet dat we bijvoorbeeld het terugdringen van energieverbruik moeten reduceren, dat we bedrijfsprocessen meer circulair maken en dat we AI en autonome systemen willen toepassen.

Andere voorbeelden zien we in de agrifood sector, waar we zien dat veel reststromen worden verwaard. Wij willen het deel wat nu laagwaardig wordt verwaard tot energie dan wel veevoer, verwaarden tot producten met een hogere toegevoegde waarde. Het streven is om **reststromen** zo hoog mogelijk op de 'Ladder van Moerman' te verwerken. Bij het vergroenen van de chemie kan de inzet van **biobased grondstoffen** vergroot worden. We willen middels het ontwikkelen van projecten die gebruik maken van **fermentatie** en **CCU** het aandeel fossiele grondstoffen reduceren.

We focussen ons niet alleen op de hele grote innovatieprojecten, maar juist ook op kleinere projecten die van groot belang kunnen zijn voor het behouden van bedrijven in Noord-Nederland. Zo zetten we in de maritieme sector in op robotisering en duurzame brandstoffen en dragen we bij aan een goede aansluiting op de Green Maritime Coalition.

2.2 Samenwerkingen

Door de intensievere samenwerking met TCNN kan de NOM zich concentreren op projectontwikkeling en TCNN op projectmanagement. We willen slimmer gebruik maken van het Investor Relations Programma om gericht uitdagingen ('**challenges**') op te halen bij bestaande bedrijven in Noord-Nederland om bijvoorbeeld hun energieverbruik terug te dringen, reststromen beter te verwaarden of slimmer te gaan produceren.

We maken gebruik van o.a. FASCINATING; in 2025 houden we vast aan onze inspanningen om het MKB uit Drenthe, Fryslân en Groningen bij dit project te betrekken. Ook binnen Foodplus en KPF Industrie 4.0 willen we kleinere projecten financieren, al dan niet met vouchers. Tevens zal er een strategist Innoveren worden aangesteld die het programmateam o.a. zal ondersteunen in het ontwikkelen en aanvragen van **Europese subsidie projecten**. Deze strategist zal tevens zijn/haar expertise inbrengen bij TCNN.

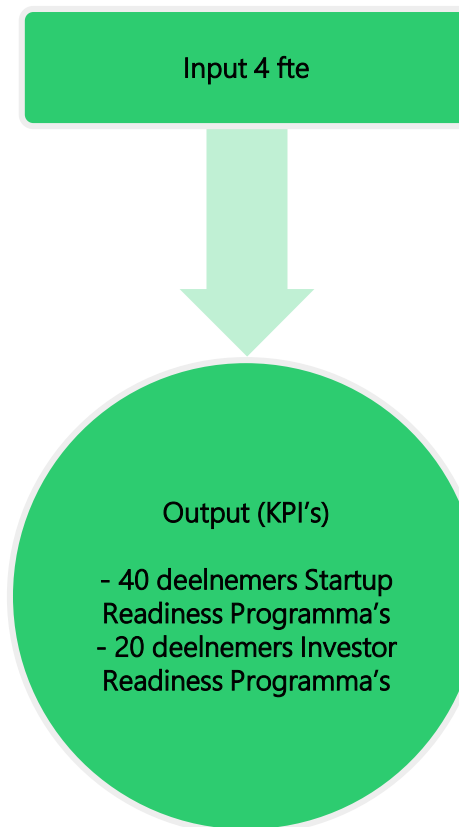
Onze strategen zullen op actieve wijze de kansen vanuit de Kennis en Innovatie Agenda's (KIA's) koppelen aan innovatie thema's, waarop onze sectorteamen zich concentreren.

3. Venture Development Programma

Doelbewust bouwen aan nieuwe ondernemingen die innovatieve concepten en/of bedrijfsmodellen naar de markt willen brengen. Dat is Venture Development.

In samenwerking met Founded in the North bieden we het Startup Readiness Programma en het Investor Readiness Programma aan om innovatieve starters in levensfase 1 en 2 te ondersteunen. Met de extra middelen uit Founded in the North kunnen we het aantal deelnemers per jaar verhogen van 20 naar 40 voor het SRP en van 10 naar 20 voor het IRP.

Daarnaast blijven we participeren in het BIP Food program, het Health Tech Acceleratie programma en The Green Chemistry Accelerator program.

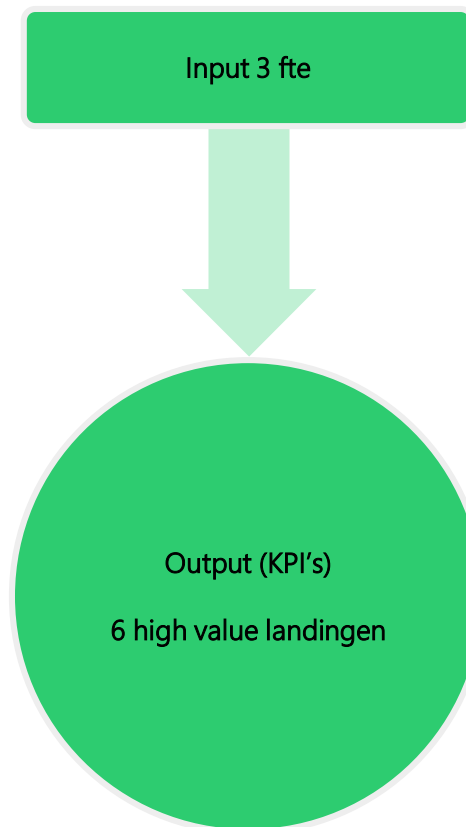


4. Missing Link Programma

Er is sprake van een 'missing link' als die bijdrage zo cruciaal is, dat een ecosysteem zich minder goed ontwikkelt als zo'n bedrijf of technologie ontbreekt. Het acquireren van nieuwe, buitenlandse, bedrijven kan dan een oplossing zijn.

We focussen ons daarbij op de prioritaire thema's die de provincies hebben aangegeven: groene chemie, energie, slimme maakindustrie, LSH en watertech. We richten ons meer op startups en gaan meer gebruik maken van databases om de juiste bedrijven te vinden.

In de andere sectoren opereren we reactief en bekijken we of een lead van voldoende toegevoegde waarde is (Volume2Value) voor het ecosysteem.



Toelichting Missing Link Programma

Met de verschillende sectorteam hebben we **acquisitieplannen per sector** opgesteld waarin de gewenste technologieën per sector zijn beschreven. Door actief het gesprek aan te gaan met de buitenkantoren van de NFIA en het bredere netwerk rondom Invest in Holland, door het bezoeken van deeptech startups beurzen, door te zoeken in wereldwijde databases met startups gaan we **actief** op zoek naar deze bedrijven. We hebben scherp oog voor veiligheid; naast het hanteren van de NFIA-richtlijn voor KYC doen we een eigen 'Google-check', bij zorgen of bij risicolanden is er contact met de AIVD.

Hier ligt ook een link met de uitdagingen die vanuit de Challenge Organisatie worden opgehaald bij bedrijven; de acquireurs van de NOM spelen een belangrijke rol bij het vinden van de juiste bedrijven die een oplossing kunnen bieden, als we die niet in Noord-Nederland zelf voorhanden hebben.

Vanuit het strategisch kader is aangegeven dat de NOM de activiteiten rondom exportbevordering moet bekostigen vanuit een verminderde inzet op acquisitie. Het team binnen het acquisitieprogramma wordt dus verkleind. De prioriteiten van de drie provincies volgend zetten we vooral in op de thema's Chemie, Energie, slimme maakindustrie (HTSM), LSH en Watertechnologie.

5. Investor Relations Programma

Het Investor Relations Programma dat we uitvoeren voor NFIA/RVO is gericht op buitenlandse bedrijven gevestigd in Noord-Nederland. We willen deze aanpak van investor relation-gesprekken ook gaan toepassen op niet-buitenlandse bedrijven die van belang zijn voor de regio qua werkgelegenheid of hun rol in een innovatie ecosysteem.

Input

1 fte en additionele inzet
vanuit team innoveren

Output (KPI's):

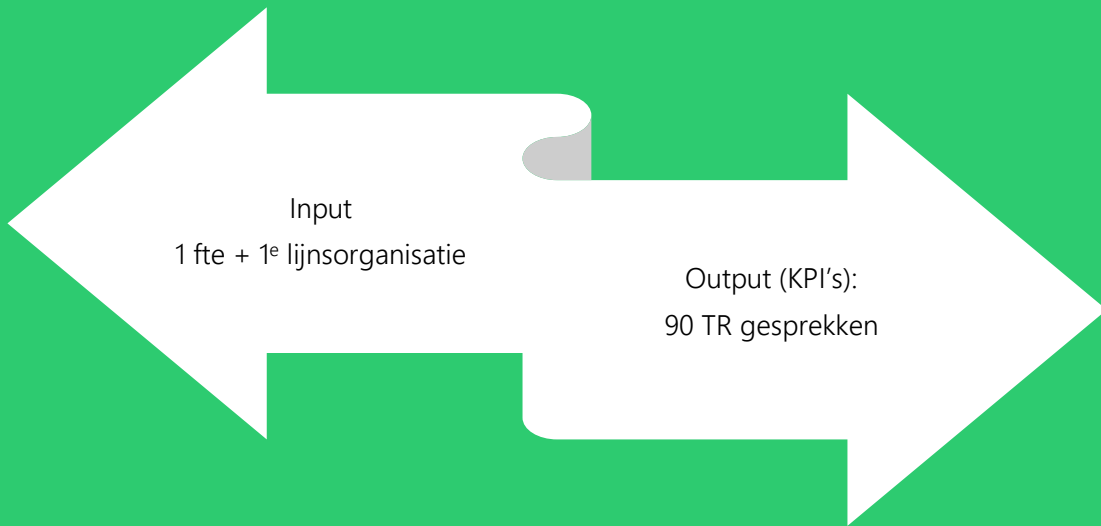
130 IR gesprekken incl.
verslagen

We breiden het programma uit van 100 naar 130 gesprekken. Door de gesprekken hopen we niet alleen meer te weten te komen over het vestigingsklimaat in Noord-Nederland, maar vooral ook over de vraagstukken rond energieverbruik en circulariteit waar de bedrijven mee bezig zijn en bijvoorbeeld ambities ten aanzien van internationaliseren of groei.

De investor relationsgesprekken worden straks niet meer alleen door onze acquireurs gedaan, maar ook door ecosysteemontwikkelaars en business developers. In geval van een groeivraag kunnen ook Investmentmanagers aangehaakt worden.

6. Trade Relations Programma

Vanuit het nieuwe strategische kader is exportbevordering nu officieel een taak voor de NOM. We focussen ons allereerst op het beter aanhaken van Noordelijke bedrijven bij de missies die in TINL verband al georganiseerd worden. Ook proberen we het overige ondersteuningsaanbod op het gebied van export overzichtelijk en toegankelijk te maken voor de bedrijven door regie te voeren en één loket te bieden.



Input
1 fte + 1^e lijnsorganisatie

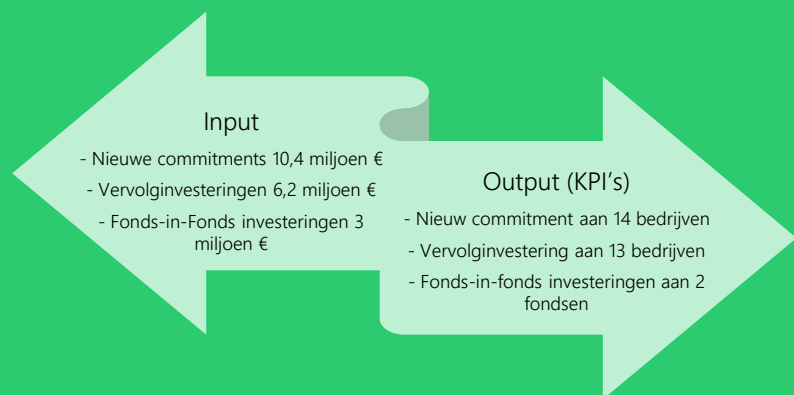
Output (KPI's):
90 TR gesprekken

Daarnaast willen we in 2025 onderzoeken of een Export Readiness Programma iets toe kan voegen aan het beschikbare aanbod aan ondersteuning in Drenthe, Groningen en Fryslân.

Tevens gaan we experimenteren met het zelf organiseren van handelsmissies, waaronder in Duitsland. We concentreren ons op thema's waar Noord-Nederland sterk in is, zoals circulariteit, de maritieme industrie en bijvoorbeeld wind op zee.

7. Investeren

NOM investeert in innovatieve (door)startende en groeiende MKB-bedrijven die actief zijn op de speerpunten en cross-overs van het landelijk en regionaal (innovatie)beleid. Externe financiering is belangrijk voor startups en scaleups om hun technologische kennis om te zetten in een succesvol commercieel product, en om hun groei te financieren.



7.1 Uitzettingen

7.2 Portefeuille analyse

7.3 Samenwerking regionale fondsen

7.4 Ik Ben Drents Ondernemer (IBDO)

7.5 Impact meting

7.6 Workflow Management Systeem

7.7 Know Your Customer

7.8 Team-analyse tijdens due diligence

7.9 Nieuw fonds verkenning

7.10 Beheerbeleid

7.1 Uitzettingen

In 2025 verwacht de NOM voor ruim € 19 miljoen aan uitzettingen bij bedrijven en fondsen te realiseren. Daarbij hanteren we een aantal uitgangspunten. Zo moet onze financieringen aanvullend zijn op de markt. In principe dienen onze (beheerde) fondsen revolverend te zijn. De bedrijven waarin wij investeren moeten een regio-overstijgend en innovatief profiel hebben en zich toeleggen op de sectoren agrifood, energie, chemie, LSH, HTSM (incl. IT), watertech of de maritieme industrie.

Onze uitzettingen moeten bovendien bijdragen aan de transitie naar een meer duurzame en circulaire (1), gezonder (2) en slimmer (3) Noord-Nederland. De fases waarin de NOM investeert zijn:

- Startup (groeifinanciering)
- Scaleup (groeifinanciering)
- MBO / MBI (groe- en overnamefinanciering)
- Fonds-in-Fonds (gericht op fondsen binnen genoemde sectoren)

Het belang en het bevorderen van diversiteit onderschrijven én continueren wij. Na eerder Fundright te hebben gesteund hebben we recent Code V mede ondertekend. Bij investeringen houden we rekening met risicoprofielen, rendementen en de levensfase van bedrijven. Op basis van de analyse maken we een selectie maken van interessante bedrijven om in te investeren, daarbij rekening houdend met een evenwichtig risico-rendement balans. Het uiteindelijke doel is het investeren in bedrijven die bijdragen aan de regionale innovatie en duurzame transitie.

7.2 Portefeuille analyse

In 2025 besteden we extra aandacht aan het maken van een goede portefeuille analyse, zodanig dat we het risico-rendement optimaliseren en gericht werken aan een gediversifieerde portefeuille. Van ruim 100 deelnemingen slaan ongeveer de helft in Groningen neer. Bij de andere helft gaat het om net iets meer deelnemingen in Fryslân dan in Drenthe. Deze verdeling is onder andere verklaarbaar vanuit de aanwezigheid van (potentiële) startende ondernemers en de beschikbaarheid van vestigingsruimte. In samenhang met onze activiteiten op innoveren en internationaliseren heeft de distributie van onze deelnemingen onze voortdurende aandacht. Wij werken aan een goede verhouding van investeringen door:

1. in de sectorteam actief in gesprek te gaan met provinciale ambtenaren (sectorspecialisten) en samen op zoek te gaan naar leads. Op hoogambtelijk en bestuurlijk niveau bespreken we het vestigingsklimaat in Noord-Nederland en de mogelijkheden die de NOM en provincies gezamenlijk hebben om die te versterken.
2. via innovatieprogramma's extra inzet te plegen in delen die minder vertegenwoordigd zijn in onze portefeuille, zodat er meer kansrijke investeringsproposities gecreëerd worden. Zo gaan we onder andere het watercluster in Leeuwarden versterken; de startup-gemeenschap in Drenthe stimuleren via Founded; en met onze instrumenten goed aansluiten op programma's waar kansrijke leads vandaan komen, zoals BeStart en Innokite.
3. in ons acquisitiebeleid actief te zoeken naar bedrijven die passen in de groeiende ecosystemen zoals watertech, recycling en life sciences & health. Als deze bedrijven zich in Noord-Nederland vestigen kan de NOM ook in de groei van deze bedrijven investeren.

7.3 Samenwerking regionale fondsen

We gaan de samenwerking tussen regionale fondsen versterken door, ten eerste, gedeelde investeringen, ten tweede door de uitvoering van Ik Ben Drents Ondernemer (IBDO, onderdeel MKB Fonds Drenthe) via de NOM en ten derde door een analyse te maken van de bestaande samenwerkingsmogelijkheden met de regionale fondsen. We gaan onderzoeken waar gezamenlijke doelen en waar overeenkomsten en verschillen zitten. Ten vierde zullen we een plan voor verdere samenwerking uitwerken – denk hierbij aan samenwerking tussen IM's, IC's, RvC's, provincies, etc. Tenslotte hopen we een begin te maken met het implementeren van samenwerking.

7.4 Ik Ben Drents Ondernemer (IBDO)

Ik Ben Drents Ondernemer (IBDO) biedt sinds 2013 eerstelijnsondersteuning en verwijst waar nodig door. IBDO is er voor de mkb-ondernemers in Drenthe en werkt nauw samen met gemeenten, onderwijsinstellingen, ondernemersorganisaties en andere eerstelijnsorganisaties. Ter versterking van de wendbaarheid, dienstbaarheid en de samenwerking met het MKB Fonds Drenthe volgt een structuurwijziging. Vanaf 1 januari 2025 zal IBDO als zelfstandige entiteit opereren, binnen de Drentse Holding B.V. (een 100% dochteronderneming van de provincie Drenthe, waaronder ook het MKB Fonds Drenthe valt). De uitvoering van IBDO wordt ondergebracht bij de NOM.

7.5 Impactmeting

We gaan een in 2024 ontwikkelde tool uitrollen dat helpt om impact te meten in termen van Social Development Goals (SDG) en Environmental, Social en Governance (ESG). Hierbij starten we met de bedrijven die al in de portefeuille zitten. We onderscheiden de volgende fases:

- Concreet inrichten geselecteerde impact-meettool. Testen bij aantal portefeuille bedrijven;
- Implementatie van de tool voor bestaande portefeuillebedrijven;
- Uitbreiden van tool naar acquisitiefase;
- Analyse maken naar diversificatie in tools voor verschillende fase (acquisitie – beheer) en verschillende sectoren;
- Evaluatie van de resultaten en optimalisatie van de tool(s).

7.6 Workflow Management Systeem

Om efficiëntie en transparantie bij het waarden van de portefeuille te verbeteren, gaan we processen automatiseren m.b.v. een tool voor portefeuillewaardering. Fasering:

- Ingebruikname van ontwikkelde tool voor waardering van bedrijven;
- Inrichten van workflow management systeem voor ondersteuning van interne investeringsprocessen;
- Training van het team en implementatie van het systeem;
- Monitoren van het gebruik en evalueren van de effectiviteit, met eventuele aanpassingen aan workflows en systemen.

7.7 Know Your Customer

In lijn met regelgeving en risicobeheer gaan we een solide KYC-proces opzetten voor investeringen. In 2024 is reeds een KYC bedrijf geselecteerd, die ons gaat ondersteunen. Gezamenlijk met dit bedrijf en het Investeringssteam ontwerpen we een passend KYC-proces, inclusief het vaststellen van criteria en interne controles. Na invoering in de operationele bedrijfsvoering zullen we evalueren en optimaliseren.

7.8 Team-analyse tijdens due diligence

We verbeteren de due diligence door het analyseren van het team van bedrijven waarin wordt geïnvesteerd. We onderzoeken methoden en tools voor teamanalyse. Vervolgens voeren we pilot(s) uit met geselecteerde tools tijdens due diligence trajecten. We integreren de meest geschikte tool(s) in het due diligence proces voor toekomstige investeringen.

7.9 Verkenning nieuw fonds

De NOM verkent samen met het Ministerie van Economische Zaken, het Nationaal Programma Groningen en de provincie Groningen het opzetten van een Nij Begun Fonds. Daarmee kunnen middelen revolverend worden ingezet ter ondersteuning van de doelen zoals die in de Economische Agenda Nij Begun zullen worden opgenomen én met aandacht voor de meerwaarde die dit voor heel Noord-Nederland brengt. Eventuele extra inzet vanuit de NOM vindt plaats in de zogenaamde electieve schil, hetgeen betekent dat de extra inzet op basis van een extra opdracht gefinancierd wordt en niet vanuit het bestaande personeelsbestand wordt ingevuld.

7.10 Beheerbeleid

We houden ons naast acquisitie / verwerving ook bezig met het beheer van de verstrekte financieringen. In deze periode werken we aan waarde creatie, groei en ondernemingsontwikkeling.

De NOM ondersteunt en begeleidt actief de betrokken bedrijven om waarde te creëren en hun groei te versnellen. Dit doen we door strategisch advies te geven, mee te denken op verschillende gebieden zoals marktintroductie, productontwikkeling, procesoptimalisatie, verbeteren van financiële prestaties, versterken van het management, exit strategieën, vervolgfiancieringen, begeleiding in moeilijke tijden. Daarnaast zetten we ons brede netwerk in op het gebied van kapitaal, sector, markt, experts, partners, marketing, sales, export, etc.

We zetten het belang van de onderneming voorop. Het succes voor de NOM volgt daaruit. Belangrijk is het opbouwen van een goede relatie tussen de Investmentmanager(s) en de ondernemer(s), afspraken over reguliere overleggen en informatievoorziening, het leveren van toegevoegde waarde als NOM. Hierbij wordt altijd gekeken naar de behoefte van de onderneming, de fase waarin het bedrijf zit, de volwassenheid van de ondernemer(s), de grote van de financiering, etc.

Onze portefeuillebedrijven kunnen, naast wat NOM Investeren zelf te bieden heeft, tevens meedoen aan de programma's die we vanuit Innoveren aanbieden op het gebied van Market Readiness en Investor Readiness. Daarnaast zijn er nog specifieke sectorgerichte activiteiten binnen Innoveren zoals bijvoorbeeld de Health Tech Accelerator en de Green Chemistry Accelerator, waar de projectmanagers en investmentmanagers als begeleiders optreden. Ook vanuit Internationaliseren kan er geholpen worden, bijvoorbeeld bij het vinden van een (nieuwe) vestigingsplaats of het opzetten van een exportstrategie.

8. Cross programmatische activiteiten

8.1 Road2Osaka (coproductie team Innoveren en team Internationaliseren)

8.2 Challenge structuur (coproductie team Innoveren en team Internationaliseren)

8.3 EDIH-project (extern gefinancierd)

8.4 Bovenregionale samenwerking

8.1 Road2Osaka (co-productie team Innoveren en team Internationaliseren)

Tijdens de WorldExpo in Japan presenteren we in de week rondom Energie en Circulariteit de resultaten van ons project Road2Osaka. De Nederlandse vestigingen van de Japanse bedrijven Kikkoman, Teijin en UCC hebben met de NOM gewerkt aan het vinden van een oplossing voor een uitdaging in hun bedrijfsproces. Bij Kikkoman gaat het om het verwaarden van hun reststroom tot mogelijk een bioplastic. Bij Teijin over het terugwinnen van aramide fibers uit rubber. En bij UCC over het ontwikkelen van een hybride koffiebrander op waterstof.

We nodigen onder andere de moederbedrijven van deze drie Japanse bedrijven uit en de CEO's van alle andere Japanse bedrijven met een vestiging in Noord-Nederland. Op die manier hopen we Noord-Nederland meer als R&D partner in de etalage te zetten en niet alleen als vestigingsplaats voor productielocaties.

Ook gaan we proberen een handelsmissie te koppelen aan onze reis naar Japan rondom de themawEEK Energie en Circulariteit. Onze focus ligt daarbij allereerst op onze portefeuillebedrijven, maar ook andere Noord-Nederlandse bedrijven voor wie Japan een interessante groeiMARKT is kunnen aanhaken.

8.2 Challenge structuur (co-productie team Innoveren en team Internationaliseren)

Samen met Founded in the North wordt een nieuwe challenge structuur voor Noord-Nederland opgezet, gebaseerd op de succesvolle Sustainable Industry Challenge. Bedrijven in Noord-Nederland kunnen een uitdaging indienen gericht op het versnellen van een transitie binnen hun bedrijf, gericht op verduurzaming, circulariteit of bijvoorbeeld het terugwinnen van grondstoffen uit reststromen. Voor die concrete uitdaging wordt vervolgens een oplossing gezocht bij startups of bedrijven uit Noord-Nederland, Nederland of de wereld. Beide bedrijven worden begeleidt bij de implementatie van de oplossing in het bedrijfsproces van de challengehouder.

Op deze manier helpen we Noord-Nederlandse bedrijven toekomstbestendiger te worden, helpen we startups met het vinden van een eerste klant en trekken we gericht bedrijven naar Noord-Nederland met slimme technologieën die we zelf niet in huis hebben. Zowel de business developers als de acquireurs van de NOM zullen betrokken zijn bij de challenges die in 2025 uitgezet gaan worden. De ondersteunende diensten, zoals organisatie en events, worden door Founded in the North geleverd.

8.3 EDIH-project (extern gefinancierd)

Vanaf de start in november 2022 heeft de NOM een leidende rol in het management en de uitvoering van de European Digital Innovation Hub Noord-Nederland. In dit project werkt de NOM samen met diverse Noordelijke kennisinstellingen en ondersteuningsorganisaties aan de digitale versterking van het noordelijke MKB. Het project bestaat uit twee sporen. Voor het innovatie MKB (koplopersgroep) ligt de nadruk van EDIH Noord-Nederland op het (meer) autonoom maken van de processen en producten in de maakindustrie van Drenthe, Fryslân en Groningen. Het tweede spoor, opgepakt door de Eerstelijnsorganisaties, richt zich op de digitalisering van het brede MKB. In kalenderjaar 2025 gaan we door met het klantgericht benaderen van onze doelgroep. Tevens naderen we de eindfase van EDIH 1.0. We zullen starten met de ontwikkeling van een nieuwe propositie (2026-2028), waarbij we een stevigere focus op AI verwachten.

8.4 Bovenregionale samenwerking

De negen regionale ontwikkelingsmaatschappijen werken samen aan overkoepelende thema's. Voor de periode medio-2024 tot eind-2027 zijn eenmalig middelen vrij gemaakt die ten goede komen aan de onderstaande thema's

= Circulaire economie. Onder coördinatie van Zuid-Holland (InnovationQuarter) wordt in kalenderjaar 2025 een strategische visie opgesteld, gericht op het formuleren van de meerwaarde van de ROM's op dit thema alsook een plan van aanpak voor leren tussen ROM's onderling en het opschalen van succesvoorbeelden.

(vervolg 8.4 Bovenregionale samenwerking)

= Nationale Technologie Strategie (NTS). Onder coördinatie van Limburg (LIOF) wordt de NTS per ROM uitgewerkt; onderlinge afstemming moet zorgen voor meer synergie en complementariteit tussen regio's. Beoogde beleidsacties worden per technologie en gebiedsgericht geformuleerd.

= Outbound internationaliseren. Onder coördinatie van Overijssel/Gelderland (Oost NL) wordt meerjarig geprogrammeerd t.a.v. handelsmissies, beursbezoeken en andere activiteiten, gericht op specifieke thema-land combinaties in de sectoren agritech/foodtech, LS&H/medtech en duurzame energiesystemen.

= Intelligence. De NOM participeert in de werkgroep Business Intelligence (BI) gecoördineerd door Utrecht (ROM Utrecht Region). De werkgroep staat in nauw contact met landelijke partners als Invest-NL, Techleap en RVO. Door slim data te combineren en op ROM-niveau in te kopen, krijgen we vanuit de NOM de beschikking over grote hoeveelheden data die ons gaat helpen om bijvoorbeeld nieuwe innovatieve startups in specifieke sectoren te vinden, informatie te delen over de stand van de economie in Noord-Nederland of de brede welvaart in beeld te brengen. In het kalenderjaar 2025 wordt een proof of concept opgeleverd, waarin landelijke data rond startups zijn geharmoniseerd en overzichtelijk worden gepresenteerd.

Naast deze thema's werken de ROM's samen aan de ontwikkeling van een Security Fund gericht op innovaties die zowel gebruikt kunnen worden voor defensie als voor de samenleving als geheel (dual use). Er is samenwerking op trajecten rond Smart Energy Hubs, de European Digital Innovation Hubs (EDIH's) en venture development rond food en groene chemie.

9. Marketing- en Communicatieteam (MarCom)

9.1 Doelstellingen

9.2 Thought Leadership

9.3 TopDutch

9.1 Doelstellingen

Het MarCom-team richt zich op het verbeteren van merkzichtbaarheid, vertrouwen en betrokkenheid door middel van strategisch thought leadership, een veelzijdig team en gestroomlijnde processen. We proberen continu groei en innovatie binnen onze merken te bevorderen. Hiervoor bepalen we per label diverse kpi's. Denk aan social shares, conversies via content, volgersaantallen, engagement rate etc. Door de kpi's regelmatig te monitoren en analyseren, kunnen we de effectiviteit van onze communicatie- en marketingstrategieën verbeteren en beter inspelen op de behoeften van de doelgroep.

Het MarCom team voert MarCom-activiteiten uit voor verschillende labels, waaronder NOM, Chemport Europe, de European Digital Innovation Hub (EDIH), TopDutch, de regionale fondsen (MKB Fonds Drenthe, FOM en Investerings Fonds Groningen) en vanaf 1 januari 2025 Ik Ben Drents Ondernemer (IBDO). De samenwerking versterkt elk merk en zorgt ervoor dat teamleden veelzijdig zijn in hun rollen en elkaars taken effectief kunnen overnemen.

9.2 Thought Leadership

Thought leadership staat centraal in onze strategie, met als doel ons merk te onderscheiden, vertrouwen op te bouwen en kwalitatief goede leads te genereren. Door relevante inzichten te delen, tonen we aan dat we de uitdagingen van onze doelgroepen begrijpen en bijdragen aan oplossingen. Deze aanpak verbetert de positionering van alle labels en draagt bij aan werkgevers branding, wat uiteindelijk de algemene naamsbekendheid vergroot. We verwachten dat Intelligence hier een grote bijdrage aan gaat leveren.

De deskundigheid van onze medewerkers (zie ook paragraaf 10) zal een grote rol gaan spelen in het verder uitbouwen van thought leadership.

9.3 TopDutch

TopDutch is het economische merk van de drie noordelijke provincies. De MarCom-activiteiten zijn gericht op internationale ondernemers die zich in Noord-Nederland willen vestigen. In samenspraak met team Internationaliseren wordt gericht gezocht naar bedrijven die een cruciale bijdrage leveren aan de ecosystemen.

10. Interne organisatie

NOM medewerkers bezitten waardevolle kennis en expertise van de Noord-Nederlandse economie. We willen deze kennis doelbewust uitbouwen en uitdragen. In ons meerjarenplan zetten we in op Stakeholders Management. We organiseren een dag voor ondernemers en leden van de Provinciale Staten over het Noordelijke ondernemersklimaat. Verder zette we in op:

- Intelligence
- Thought leadership
- Team development

In kalenderjaar 2025 gaan we aan de slag met deze thema's onder het motto: 'De NOM, deskundig en slagvaardig'.

10.1 Deskundig

Onze medewerkers bezitten generieke en/of specialistische kennis van de Noord-Nederlandse economie. We zullen deze kennis meer gaan delen, binnen en buiten onze organisatie. We gaan kijken hoe we onze expertise bewust kunnen uitbouwen, bijvoorbeeld m.b.v. data, benchmarking en thematische verdieping op bijvoorbeeld subsidiestromen en nieuwe technologieën.

10.2 Slagvaardig

Trefzekere interventies in de ecosystemen, dat vormt het *Leitmotiv* van de NOM. We gaan extra aandacht schenken aan het nemen van initiatief in zowel individueel als teamverband. We durven het voortouw te nemen en weten wat daarvoor nodig is: uitstekende verbindingen, zowel tussen collega's onderling als met onze partners.

11. Finance & Operations

11.1 Impact rapportage

Samen met de hulp van een startup hebben we in 2024 een model gebouwd, waarmee we de impact van onze portefeuillebedrijven in beeld willen brengen (zie ook 7.5). Hierbij richten we ons met name op Environmental, Social & Governance (ESG) en deels op de Sustainable Development Goals (SDG). In 2024 is een eerste deel van onze portefeuille in beeld gebracht. Dit willen we continueren én herhalen, zodat we hier betrouwbaar over kunnen rapporteren. Op basis van deze informatie willen we samen met onze Aandeelhouders onderzoeken of hier impact KPI's aan te verbinden zijn. Deze vernieuwing borduurt voort op de huidige systematiek van KPI's (zie 11.2).

11.2 Verwachte output gespecificeerd naar Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's)

* Om een betrouwbaar zicht te krijgen op de effecten van NOM zal blijvend gezocht worden naar de juiste kwantitatieve indicatoren, aangevuld met kwalitatieve methoden, bij het rapporteren over de impact. Hierbij wordt samengewerkt met andere ROM's en nauw contact gehouden met de aandeelhouders.

	KPI's bestaand	KPI's nieuw/te ontwikkelen*
Innoveren		
Triple Helix Programma	6 interventies ecosysteem	
Business Development Programma	8 nieuwe innovatieprojecten	
Venture Building Programma		40 dln'ers Startup Readiness
		20 dln'ers Investor Readiness
Internationaliseren		
Missing Link Programma	6 vestigen High Value bedrijven	
Investor Relations Programma	130 Investor Relations gesprekken + verslagen	
Trade Relations Programma	90 Bedrijven informeren over exportmogelijkheden (aantal)	
	70 Bedrijven mee op handelsmissie (aantal)	
Investeren		
	Investeringen nieuw verstrekt (10,4 € mln aan 14 bedrijven)	
	Vervolginvesteringen (6,2 € mln aan 13 bedrijven)	
	Nieuwe fondsinvesteringen (3 € mln aan 2 bedrijven)	
Innoveren, internationaliseren, investeren		X-aantal fte's (behoud/nieuw)

11.3 Begroting

BEGROTING 2025 (bedragen in EUR)				
	2024 Realisatie t/m Q3	2024 Begroot	2024 Prognose	2025 Begroot
Investeren				
Opbrengsten				
Rente- en provisiebaten (gefactureerd)	1.536.949	2.033.731	2.033.731	2.471.379
Rentebaten depositos	2.991.603	1.800.000	4.000.000	3.500.000
Ontvangen dividenden	3.515.400	1.950.000	3.515.400	250.000
Resultaat verkopen participaties	2.066.111	3.400.000	3.311.400	4.527.000
Beheer Fondsen	1.331.915	2.000.000	1.839.547	2.800.000
Voorziening voor financiële vaste activa	5.823.080-	2.500.000-	6.049.001-	7.500.000-
Subtotaal Investeren	5.618.897	8.683.731	8.651.077	6.048.379
Kosten				
Personeelskosten	4.243.972	5.333.205	5.502.882	6.717.713
Overige kosten	1.497.171	1.722.720	1.710.599	1.877.179
Subtotaal kosten Investeren	5.741.142	7.055.925	7.213.481	8.594.892
Resultaat Investeren	122.245-	1.627.806	1.437.596	2.546.513-
Innoveren en Internationaliseren				
Opbrengsten / vergoedingen				
Staat der Nederlanden	1.009.750	1.350.000	1.497.250	1.631.080
Bijdrage Provincies	1.551.135	1.950.000	1.950.000	1.950.000
Nij Begun (indicatie)	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Opbrengst Detachering	139.930	215.000	300.000	320.000
Subtotaal opbrengsten Ontwikkelen	2.700.815	4.515.000	4.747.250	4.901.080
Kosten				
Personeelskosten	2.260.739	2.735.378	2.832.005	3.058.880
Overige kosten	791.350	1.034.587	1.028.364	992.554
Nij Begun (indicatie)	-	1.000.000	1.000.000	1.000.000
Subtotaal kosten Ontwikkelen	3.052.089	4.769.965	4.860.369	5.051.434
Resultaat Ontwikkelen	351.274-	254.965-	113.119-	150.354-
Resultaat voor belastingen	473.520-	1.372.841	1.324.477	2.696.867-
Belastingen	-	-	-	-
Resultaat na belastingen	473.520-	1.372.841	1.324.477	2.696.867-

11.3 Toelichting begroting

Voor 2025 begroten we een negatief resultaat van € 2,6 miljoen. Na een aantal mooie exits in de afgelopen jaren, is er binnen Investeren een nieuw tijdperk gestart. Dit tijdperk uit zich in een hoger investeringsniveau (begroot € 25 miljoen) en een hoger risicoprofiel. Het heeft enige tijd nodig voordat dit hogere investeringsniveau gaat renderen. Daartegenover staat echter wel dat door het hogere risicoprofiel er hogere voorzieningen genomen moeten worden.

De personeelskosten van Investeren zijn hoger door een gestegen aantal actieve FTE's binnen Investeren om enerzijds het hogere investeringsniveau te realiseren en anderzijds de nieuwe investeringen op een juiste wijze te beheren. Daarnaast hebben we vanuit de electieve schil een aanvullende opdracht vanuit de Provincie Drenthe aangenomen, dat leidt tot een uitbreiding van het personeelsbestand bij Investeren met ca. 5 FTE.

De begroting van Ontwikkelen (Innoveren en Internationaliseren) fluctueert traditioneel een stuk minder. Binnen de opbrengsten zien we met name beweging door indexatie van de boekjaarsubsidie vanuit het Ministerie van EZ. Vanuit de Provincies hebben we ook een toezegging gekregen voor een indexatie van de boekjaarsubsidie, vanaf 2025. Vooralsnog hebben we geen duiding gekregen van de hoogte van de indexatie en hebben we ervoor gekozen om dit nog niet te begroten. We worden graag door onze Provinciale Aandeelhouders op de hoogte gebracht van de percentuele verhoging die we voor 2025 kunnen verwachten.

De kosten binnen Ontwikkelen groeien evenredig mee met de opbrengsten, vanwege met name de indexaties van de salarissen. Binnen Ontwikkelen wordt ruim 4 FTE gedekt door externe opbrengsten uit de electieve schil en subsidieprojecten. Dit zijn additionele personeelsleden, die niet reeds vanuit de boekjaarsubsidie zijn gedekt.

In de begroting wordt er rekening gehouden met € 1 miljoen aan opbrengsten én kosten vanuit Nij Begun, waar de NOM volgens maatregel 35.3 activiteiten voor gaat uitvoeren. Arbeidsuren die aan Nij Begin activiteiten worden besteed, worden gedekt uit de extra middelen die de NOM verkrijgt, behoren derhalve tot de zgn. 'electieve schil' en gaan naar extra capaciteit.

Bijlagen: Focus & Value per sector

- A. AgriFood
- B. Energie
- C. Chemie
- D. Life Sciences & Health (LSH)
- E. High Tech Systems & Materials (HTSM)
- F. Waternotechnologie
- G. Maritiem



A. AgriFood – Focus & Value 2025

Innoveren

- Tenminste 1 innovatieproject dat bijdraagt aan een hogere verwaarding van reststromen
- Tenminste 1 innovatieproject dat bijdraagt aan het gebruik van geavanceerde technologie
- Tenminste 1 innovatieproject dat bijdraagt aan verduurzaming van productieproces(sen)

Internationaliseren

- In 2025 zal geen inzet gepleegd worden op acquisitie i.v.m. beperkte capaciteit
- Voeren van fair share aan IR gesprekken
- Voeren van fair share aan TR gesprekken

Investeren

- Committeren van € 1,5 miljoen aan tenminste drie bedrijven (nieuwe en uitbreidingen)
- Waarvan 70 procent in de focusthema's (zie investeren)
- committeren van € 1 miljoen aan een fonds-in-fonds investering gericht op agrifood



B. Chemie - Focus & Value 2025

Innoveren

- Min. 1 innovatieproject o.b.v. Circulaire Plastics NL en BioBasedCircular mogelijkheden; en min. 2 projecten gericht op vroege fase bedrijven gericht op het vinden van aansluiting met kennisinstellingen en incubators
- Opstellen agenda CCU, met onder andere fieldlab in Delfzijl
- Kanserverkenning Fermentatie XXL Biotech faciliteit en Kanserverkenning terugwinnen van kritieke materialen
- Follow-up bepalen voor Hubs 4 Circularity (H4C) / Horizon call

Internationaliseren

- Gerichte (buitenlandse) acquisitie op bedrijven die binnen het ecosysteem passen of versterken.
- Minimaal 15 intakes -> 2 landingen
- Focus; koolstof transitie, Circulaire plastics, Biomassa
- Intensiever samenwerken met RUG & Hanze om (buitenlandse) acquisities te valideren
- Voeren van fair share aan IR en TR gesprekken

Investeren

- Startups/scale-ups t.b.v. grondstoffentransitie: committeren aan nieuwe (€ 1,25 miljoen) en bij-financieringen (€ 1,25 miljoen)
- Committeren van € 2 – 2,5 miljoen aan een fonds-in-fonds investering gericht op groene chemie
- Genereren van leads voor vroege fase investeringen door samen met Future Tech Ventures aan te sluiten bij kennisinstellingen en incubators
- Beheerfase meer inrichten op value creation; verregaande samenwerking met internationaliseren (outbound) en innoveren



C. HTSM - Focus & Value 2025

Innoveren

- EDIH krijgt vervolg met grotere nadruk op AI
- Concretisering van INFINITECH en er is een begin gemaakt met de realisatie
- Uitwerking Future Proof Computing met proposities voor BosCompute, AI-factory, CoginiGron
- Realisatie van drie innovatieprojecten

Internationaliseren

- Deelname in de relevante sector- en focusteams binnen het Invest in Holland-netwerk. Dit betreft het sectorteam HTSM en het focusteam EV;
- Deelname aan specifieke beurzen op (deel)thema's, zoals de Hannover Messe; hierin wordt waar mogelijk in Invest in Holland-verband samengewerkt;
- Voeren van fair share aan IR en TR gesprekken
- Doelstelling is om jaarlijks ten minste één project succesvol te begeleiden.

Investeren

- We streven ernaar om tegen eind 2025 in ten minste drie bedrijven te investeren die bijdragen aan de lange termijn doelen van het ecosysteem. Waaronder FiF: Shift Invest en Defensie.
- Gezien het hoge risico en de lange aanlooptijd van HTSM technologieën, werken we nauw samen met Future Tech Ventures (FTV)



D. Energie - Focus & Value 2025

Innoveren

- Coördinatie en kennisdeling Smart Energy Hubs
- Ontwikkeling Batterijencluster

Internationaliseren

- 1 a 2 landingen gericht op innovatieve energieopwekking of – opslag.
- Missie naar Japan gericht op New Energy
- Voeren van fair share aan IR en TR gesprekken
- Verkennen mogelijkheden voor vestiging van Specialty Fab batterijen voor heavy duty toepassingen

Investeren

- 2 nieuwe bedrijven financieren voor in totaal € 1,25 miljoen.
- 2 bij-financieringen in huidige portefeuille van in totaal € 1,25 miljoen
- Afhankelijk van Fonds in Fonds (FiF) strategie 1 FiF financieren voor in totaal € 1 miljoen.



E. Life Sciences & Health - Focus & Value 2025

Innoveren

- Nucleaire geneeskunde via DECISIVE en Campusontwikkeling
- Preventie door ontwikkelen op basis van beschikbare Health Data (Lifelines, microbiomdata)
- Medische Technologie (MedTech)

Internationaliseren

- Acquisitie gericht op nucleaire geneeskunde, bedrijven die gebruik maken van health data, medtech, API (Active Pharmaceutical Ingredients)/medicijnproductie inclusief fill & finish) en strategische autonome medicijnproductie
- Voeren van fair share aan IR en TR gesprekken

Investeren

- Investeren verwacht in 2025 beperkt nieuwe investeringen te realiseren maar met name (5) uitbreidingsinvesteringen in huidige portefeuille bedrijven (€ 2 miljoen)



F. Watertechnologie - Focus & Value 2025

Innoveren

- Geen bijzondere inzet. Via de cluster en netwerkorganisatie Wateralliantie is er wel ondersteuning om nieuwe innovaties ook naar de markt te brengen.

Internationaliseren

- Versterking samenwerking met NFIA en het nationale sectorteam Watertech&Maritiem
- Bezoeken twee buitenlandse beurzen voor de watertechnologie (Weftec 2025/ Chicago, ...) i.s.m. Wateralliantie.
- Twee nieuwe "high value" watertech bedrijven toevoegen ter versterking en uitbouw van het watertechnologie cluster
- Voeren van fair share aan IR en TR gesprekken

Investeren

- Investeren streeft er naar om een bedrag van € 1 miljoen in 2025 te committeren aan bedrijven in de Watertechnologie sector. Hieronder vallen nieuwe investeringen en uitbreidingsinvesteringen in huidige portefeuille bedrijven.



G. Maritiem - Focus & Value 2025

Innoveren

- Tenminste drie innovatieprojecten rond verduurzaming, digitalisering e/o robotisering
- Gericht op vier productgroepen: General Cargo Vessels, werkschepen, (Mega) jachtbouw & recreatievaart, en toeleveranciers;
- Green & Digital Maritime Coalition (mede) ontwikkelen als een overkoepelend ecosysteem orgaan
- 2 projecten koppelen aan kennis & kunde in het SMASH netwerk
- Organiseren van 2 kennisdeeldagen Maritiem
- In samenspraak met FME kijken naar mogelijkheden voor een rendabele duurzame businesscase voor vervoerders

Internationaliseren

- Actieve rol houden bij het NFIA Focus team Maritiem & Water t.b.v. reactieve (buitenlandse) acquisitie op de 3 innovatie thema's in de 4 productgroepen.
- Ontwikkelen & opzetten van 1 handelsmissie.
- Onderzoeken bezoeken van relevante beurzen (i.s.m handelsmissie): Nor Maritime Oslo, Europort Rotterdam, SMM Hamburg & Seatrade Asia
- Voeren van fair share aan IR en TR gesprekken

Investeren

- Committeren van € 1 miljoen die bedrijven die een bijdrage kunnen leveren aan de verdere verduurzaming, robotisering en digitalisering van deze sector. De FOM zal zich hiernaast ook focussen op de innovatieve jachtbouw

Bijlage: Interne doelstellingen en mijlpalen 2025-2028

