



Strategisch  
Meerjarenplan

2025

2028



Samen werken aan  
missiegedreven innovatie



NOM

Groeien begint hier.

Strategisch  
Meerjarenplan

2025

2028

Samen werken aan  
**missiegedreven innovatie**

#### De Noordelijke Ontwikkelings Maatschappij (NOM)

*De NOM is een investerings- en ontwikkelings-  
maatschappij die financiering en advies op maat  
biedt aan innovatieve ondernemers die willen  
groeien of zich willen vestigen in Noord-Nederland.  
Bij de NOM worden ondernemers geholpen met  
geld, connecties en kennis. De diensten zijn  
onafhankelijk, laagdrempelig en creatief. Door  
het stimuleren van innovatief ondernemerschap  
draagt de NOM bij aan het toekomstig verdien-  
vermogen van Noord-Nederland. Zo worden  
Drenthe, Fryslân en Groningen meer circulair,  
duurzamer, gezonder en slimmer.*

Vastgesteld door de Raad van Commissarissen en  
de Aandeelhouders van de NOM, 5 februari 2025.

**NOM**

Groeien begint **hier.**

## Inhoud

<b>Samenvatting</b>	5
<b>Voorwoord</b>	6
<b>1. Het waarom achter de missie van innovatie</b>	8
<b>2. Hoe wij sectoren toekomstbestendig maken</b>	14
2.1 AgriFood	16
2.2 Chemie	18
2.3 Energie	20
2.4 HTSM	22
2.5 Life Sciences & Health	24
2.6 Water & Maritiem	26
2.6.1 Waternotechnologie	26
2.6.2 Maritiem	28
<b>3. Onze programma's en fondsen</b>	30
<b>3.1 Innoveren</b>	32
3.1.1 Triple Helix Programma	32
3.1.2 Business Development Programma	32
3.1.3 Venture Building Programma	33
<b>3.2 Internationaliseren</b>	33
3.2.1 Missing Link Programma	33
3.2.2 Investor Relations Programma	34
3.2.3 Trade Relations Programma	34
<b>3.3 Investeren</b>	34
3.3.1 Hoofdfonds	35
3.3.2 Regionale fondsen	37
<b>4. Organisatieontwikkeling</b>	38
4.1 Stakeholders Management	44
4.2 Intelligence	41
4.3 Thought leadership	42
4.4 Overige ontwikkelingsdoelen	42

Bijlage 1: Meerjarenbegroting

Bijlage 2: Impactreporting

Bijlage 3: Organogram

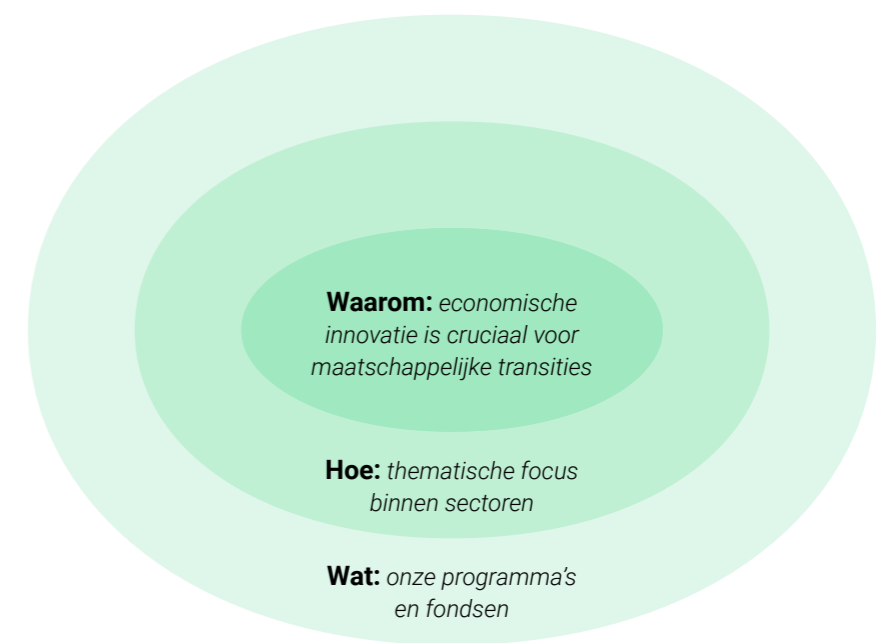
## Samenvatting

In het Strategisch Kader 2025-2028 hebben de aandeelhouders helder verwoord wat zij van de NOM verwachten. Binnen deze kaders hebben medewerkers en management van de NOM dit meerjarenplan opgesteld.

We beginnen met het **waarom** van onze activiteiten (hoofdstuk 1). Wij willen verbindingen tussen mensen met kennis en kunde stimuleren waardoor er nieuwe economische activiteiten ontstaan. Door het stimuleren van innovatief ondernemerschap wordt bijgedragen aan de maatschappelijke uitdagingen om (het Noorden van) Nederland duurzamer & circulaarder, gezonder, en slimmer te maken.

In hoofdstuk 2 beschrijven we **hoe** we te werk gaan. In onze sectorteam wordt kennis opgebouwd die nodig is om te kunnen bijdragen aan sterke ecosystemen. De NOM concentreert zich op actuele thema's binnen de ecosystemen, thema's waar onze organisatie unieke meerwaarde kan brengen.

In hoofdstuk 3 gaan we in op het **wat** van onze activiteiten: innoveren, internationaliseren en investeren. We beschrijven onze programma's en de prioriteiten in ons fondsbeheer.



Figuur: het waarom (hoofdstuk 1), hoe (hoofdstuk 2) en wat (hoofdstuk 3) van de NOM

In de looptijd van dit meerjarenplan wordt door de noordelijke provincies een nieuwe Regionale Innovatie Strategie opgesteld periode 2028-2034. De NOM wil daarbij opnieuw van waarde zijn. In hoofdstuk 4 wordt beschreven welke doelen we hebben als het gaat om de ontwikkeling van onze organisatie. Een organisatie die bestaat uit professionals met een open, dienende en lerende houding. Extra aandacht gaan we onder andere besteden aan stakeholders management, intelligence en thought leadership.

# Voorwoord



Bij het opstellen van dit meerjarenplan voor de periode 2025-2028 was er geen gebrek aan inspiratie. In 2024 zijn de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen met hun nieuwe economische visies gekomen. Drenthe wil samen bouwen aan een slimme en groene economie met impact. Fryslân wil een gezonde, schone en gelukkige provincie. Groningen heeft als ondertitel: 'Voor de Groninger van nu en de Groninger van later'. We zien overeenkomsten en verschillen.

## Regionale Innovatie Strategie

De overeenkomsten vloeien voort uit de gezamenlijk ontwikkelde Regionale Innovatie Strategie (Research and Innovation Strategy for Smart Specialization RIS3). Circulariteit, duurzaamheid, gezondheid en digitalisering zijn bij allen centrale thema's. De verschillen zitten in de belangrijkste topsectoren.

Drenthe is vooral gericht op de slimme maakindustrie en groene chemie, Fryslân wil de koploperspositie op circulaire materialen en watertechnologie verder uitbouwen. Groningen zet de maakindustrie, landbouw- en voedsel-industrie en de gezondheidseconomie centraal.

## Kabinet-Schoof en 'Draghi'

Het kabinet Schoof kwam met het regeerprogramma en de eerste miljoenennota. Het kabinet gaat ons verdienvermogen versterken. Dit is de eerste zin uit dat regeerprogramma. Het kabinet wil het ondernemingsklimaat versterken en de regedruk terugdringen. Het wil fysieke ruimte voor de economie creëren, onze economie concurrerend en weerbaar maken en innovatie stimuleren. In Europa verscheen 'The future of European competitiveness', oftewel het Draghi rapport. Duurzame concurrentiekracht, economische veiligheid, open strategische autonomie en eerlijke concurrentie zijn de pijlers onder Europese welvaart.

## Innoveren, internationaliseren en investeren

Innoveren, internationaliseren en investeren; vanuit deze drie hoofd-activiteiten hebben we de afgelopen jaren gewerkt aan missiegedreven innovatiebeleid. We hebben sectorteam opgebouwd passend bij het topsectorenbeleid van rijk en regio. Deze teams bouwen de kennis op die nodig is om goede interventies te plegen in de onderscheidende ecosystemen van het Noorden. Komende jaren zal het belang van de sectorteam alleen maar groter worden. We zullen daarbij verdere stappen zetten in de

samenwerking met andere partijen die helpen om het MKB innovatiever te maken. Binnen de sectoren zullen we focus aanbrengen door thema's te onderscheiden op basis waarvan de NOM diverse ecosystemen wil versterken en innovatieprogramma's wil ontwikkelen.

In de vorige planperiode is het investeringsvolume sterk vergroot omdat er meer middelen zijn bijgekomen vanwege de fondsversterking en door enkele succesvolle exits. Komende jaren willen we regionale, nationale en Europese fondsen in meer harmonie met elkaar inzetten voor het innovatieve MKB in onze regio. Nieuw bij onze inzet op internationaliseren is dat we naast acquisitie ook aan exportbegeleiding gaan doen. Exporterende bedrijven zijn doorgaans minder conjunctuurgevoelig, innovatiever en dragen bovendien bij aan meer toegevoegde waarde voor de regio. Bij acquisitie bouwen we verder aan de From Volume To Value strategie. Bij onze inzet op innoveren zijn met name de middelen in de electieve schil gegroeid.

## Verbindende kracht

De samenwerking op ROM Nederland niveau krijgt in de komende planperiode een vervolg. Als NOM willen we blijvend verbindingen leggen tussen het Rijk en de regio, maar ook in Noord-Nederland zelf. De ereschuld van Nederland aan Groningen leidt tot extra middelen voor deze provincie met een hefboom naar Noord-Nederland. Bij de economische agenda van Nij Begun werken we aan samenwerking en synergie op Noord-Nederlands niveau. Met het ministerie van Defensie zijn we in gesprek om samen te werken aan dual use activiteiten. Dit ministerie zal in de planperiode sinds lange tijd weer opdrachtgever van ons zijn. Passend bij de veranderde en urgente geopolitieke ontwikkelingen.

Noord-Nederland produceert veel groene stroom, heeft voldoende ruimte en vruchtbare landbouwgrond. We lopen voor op het gebied van circulariteit, groene chemie en schone productiemethoden. Daarmee zetten we grote stappen op weg naar een circulair, slim, duurzaam en gezond Noord-Nederland. Wij willen de komende jaren, samen met onze partners, de kracht van Noord-Nederland versterken. Laten we samen de kansen grijpen.

*Dina Boonstra, algemeen directeur NOM*





1

Het waarom achter de  
missie van innovatie



Sinds de oprichting van de NOM, vijftig jaar geleden, is er veel veranderd. Toen werd 'ontwikkeling' afgemeten aan de groei van de werkgelegenheid. Dat was logisch, want er was een gebrek aan banen. Nu ligt het tweede kwart van de 21ste eeuw voor ons. En de uitdagingen van de nabije toekomst worden steeds duidelijker. Gealarmeerd door klimaatverandering en een tekort aan grondstoffen zoeken we naar wegen om duurzaam en circulair te produceren. Een basale uitdaging is de demografische samenstelling van de Noord-Nederlandse bevolking, waarin de ene helft (de actieve beroepsbevolking) moet zorgen voor de andere helft (jongeren en ouderen). Kunnen we dingen slimmer en efficiënter doen en zo de arbeidsproductiviteit per hoofd van de bevolking vergroten? Kunnen we de zorgkosten beheersbaar houden, door meer te investeren in preventieve zorg en gezonde levensstijl? Kunnen we ons verdienvermogen verhogen, zodat de economie bijdraagt aan de brede welvaart van Noord-Nederland?

### De RIS3 als collectief richtpunt

Dat de tijden veranderd zijn, blijkt ook uit het geactualiseerde Strategisch Kader van onze aandeelhouders. In tegenstelling tot voorgaande jaren wordt het creëren van meer werkgelegenheid niet meer expliciet opgenomen in de doelformulering. Aandeelhouders verwoordden het volgende doel voor de NOM: 'Het stimuleren van innovatief ondernemerschap met als doel de economie van Noord-Nederland duurzaam te versterken en het toekomstig verdienvermogen te vergroten.' De middelen om dit doel te bereiken liggen in de trits 'Innoveren, Internationaliseren, Investeren'. We spreken van 'de drie i's' - achter elke i ligt een verfijnder instrumentarium.

De NOM wil bijdragen aan de Sustainable Development Goals (SDG's). We sluiten aan bij een fundamentele herwaardering van het begrip 'welvaart'. Steeds meer overheden en maatschappelijke organisaties vatten welvaart breder op dan kwantitatieve groei van de productie en de werkgelegenheid. In deze beweging is het begrip 'brede welvaart' in zwang geraakt, oftewel 'alles wat het leven de moeite waard maakt'. Het brede welvaartsbegrip geeft richting aan de beleidskeuzes van zowel het ministerie van Economische Zaken als de drie noordelijke provincies. Ook de strategische keuzes van de NOM kunnen bezien worden vanuit het perspectief van brede welvaart. In de eerste plaats omdat 'arbeid' en 'materiële welvaart' twee funderende thema's van het brede welvaartsconcept zijn. In de tweede plaats omdat deze (economische) thema's

een cruciale invloed hebben op andere waardevolle thema's, zoals welzijn, veiligheid en milieu.

Daarbij ligt de focus op bedrijvigheid die helpt om de beweging te maken naar een duurzame & circulaire (1), gezonde (2), en slimme samenleving (3). Deze maatschappelijke uitdagingen zijn ontleend aan de Research & Innovation Strategy (RIS3). Dit visiedocument is in 2020 opgesteld door het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN) en heeft de recente economische beleidsnota's van de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen sterk beïnvloed. Het is een collectief richtpunt voor personen en organisaties die bijdragen aan de ontwikkeling van Noord-Nederland. Door de RIS3 als uitgangspunt te nemen, wordt ook gehoor gegeven aan het Strategisch Kader dat de aandeelhouders van de NOM voor hun ontwikkelingsmaatschappij hebben vastgesteld.

### Onderscheidend karakter

De NOM draagt bij aan de maatschappelijke transitie door innovatieve ontwikkeling in het MKB te stimuleren. Innovatieve ontwikkeling wordt gedreven door nieuwe producten en diensten, die ontstaan door nieuwe verbindingen tussen mensen met kennis en kunde. De NOM wil mensen die werken voor bedrijven, kennisinstellingen en/of overheden bij elkaar brengen zodat er nieuwe combinaties ontstaan. Het instrumentarium van de NOM bestaat uit drie hoofdactiviteiten. De eerste twee, innoveren en internationaliseren, kunnen uitgevoerd worden dankzij subsidies van onze aandeelhouders. Deze twee hoofdactiviteiten vallen elk uiteen in drie programma's. De derde hoofdactiviteit, het investeren, wordt uitgevoerd met behulp van de fondsen die de NOM in bezit heeft of beheert. Programma- en fondsmedewerkers bouwen groepsgewijs de vaardigheden op, die nodig zijn voor effectieve en doelmatige interventies. Het gericht toepassen van deze 'drie i's' vraagt bovendien om kennis van de regionale economie die de NOM opbouwt in zes sectorteam. Kortom, de kennis bouwen we op in zes sectorteam; de kunde in zes programmateam, en in de teams rondom onze fondsen.

De hoofdstrategie van de NOM is het stimuleren van innovatieve ontwikkeling, zodanig dat de noordelijke economie bijdraagt aan de maatschappelijke transitie naar een duurzaam & circulair (1); gezond (2); en slim (3) Noord-Nederland. Alle activiteiten van de NOM zijn uiteindelijk gericht op het bijdragen aan en versnellen van deze transitie.



## Naar een duurzame en circulaire samenleving

In Nederland en Europa streven we naar een duurzame ontwikkeling van onze economie, waarin de milieubelasting en het grondstof- en energieverbruik verminderd worden. Het eindbeeld is een economisch systeem dat in balans is met de draagkracht van de aarde. Kern van de circulaire economie is een kringloop die wordt nagestreefd in productieketens, zodanig dat grondstoffen optimaal gebruikt en hergebruikt worden. Dat kan door minder te verbruiken, door duurzame alternatieven te gebruiken of door bestaande grondstoffen efficiënter in te zetten. Steeds is de zoektocht naar productieketens met de hoogste waarde voor de economie en de minste schade voor het milieu. In die zoektocht zoeken wij het antwoord in een hoogwaardige en meer complexe economie, die tot meer toegevoegde waarde leidt.

- Noord-Nederland heeft een uitstekende positie om versnelling te brengen in een duurzamer energiesysteem. Als voormalige gasrotonde van Europa is er een infrastructuur voor opslag en transport van energiedragers, bovendien is er veel kennis en kunde aanwezig. Deze uitgangspositie kan benut worden voor een duurzame energievoorziening met behulp van waterstof en batterijen.
- Chemische productiebases, waaronder die in Delfzijl en Emmen, zijn nodig voor verduurzaming van ketens in diverse sectoren. De chemie staat voor de uitdaging om te vergroenen; met de aanwezige agrifood sector in Noord-Nederland als buurman heeft het chemiecluster een uitstekende uitgangspositie om biobased te worden.
- Het cluster rondom watertechnologie, geconcentreerd in Fryslân, helpt bij schoner watergebruik en de terugwinning van grondstoffen uit reststromen.
- Het streven naar een verlaagde footprint komt in allerlei sectoren voor, waaronder de Noord-Nederlandse maritieme industrie die met veel innovatiekracht aan dit thema werkt.

## Naar een gezonde samenleving

Mensen worden gemiddeld genomen steeds ouder. Dat komt door de verhoging van de levensstandaard en door onze hoogontwikkelde geneeskunde. Ziektes kunnen beter bestreden worden. Tegelijkertijd komen er aandoeningen bij door ouderdom en ongezonde leefpatronen. De potentiële beroepsbevolking slinkt en ook dat zet de gezondheidszorg als systeem onder druk.

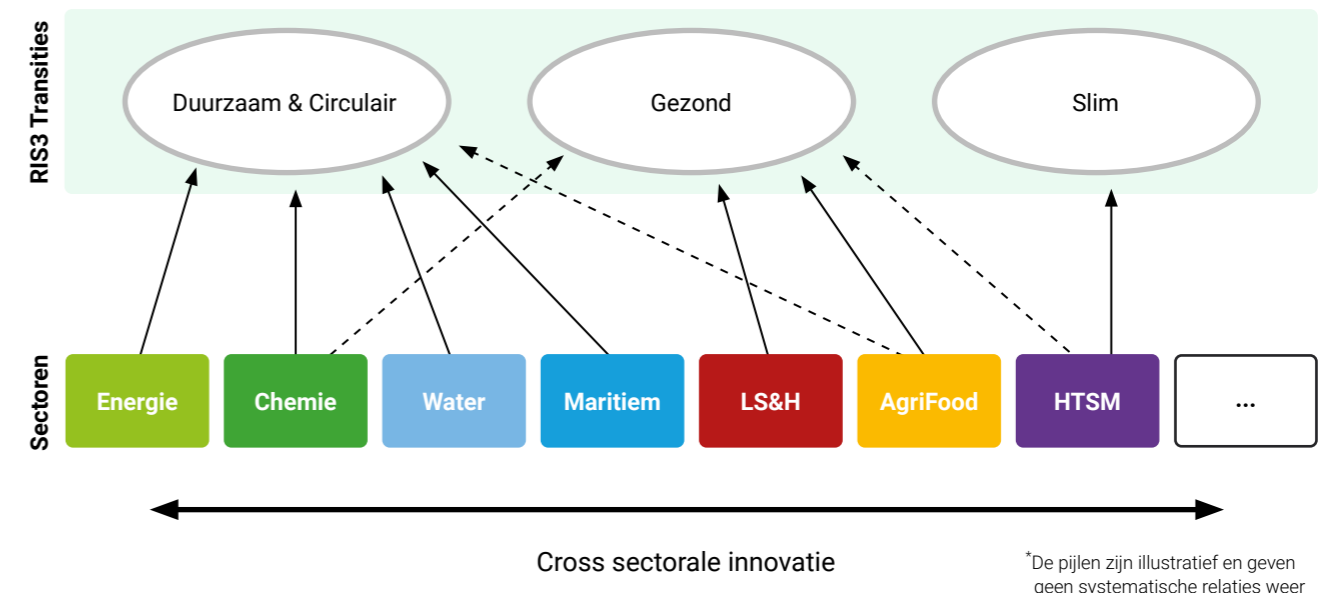
Daarnaast kunnen we technologisch steeds meer genezen, maar wie gaat daarvoor betalen? Kosten stijgen en dit baart zorgen voor de houdbaarheid van de zorg. De RIS3 beschrijft een transitie waarin onze zorg moet bewegen naar een systeem dat is ingesteld op Positieve Gezondheid. Hierin staat het betekenisvol leven van mensen centraal (in plaats van beperkingen en ziekte). De nadruk ligt op een individuele benadering, gericht op eigen regie en op veerkracht. Dit brengt ons bij het belang van preventie en het stimuleren van gezondheid in het alledaagse leven.

- Noord-Nederland is een voorloper in het denken en uitwerken van deze zienswijze. Met het UMCG heeft onze regio een speler van wereldformaat. De aanwezigheid van grote hoeveelheden gezondheidsdata stellen ons in staat vroegtijdiger de juiste diagnoses te stellen en meer aan preventie te doen.
- Met zijn nauwe verwevenheid tussen primaire productie en voedselverwerkende productieapparatuur is de Agri-Food-sector sterk vertegenwoordigd in Noord-Nederland. Deze sector kan bijdragen aan een gezonde levensstijl, door de combinatie te maken tussen een gezonde bodem, gezonde voeding en gezonde mensen.

## Naar een slimme samenleving

De RIS3 stelt terecht: 'In elke oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk (...) zit straks een digitale component'. Digitalisering is essentieel voor innovatie geworden, een randvoorwaarde voor een nieuwe economie met maatschappelijke impact. Digitalisering maakt het mogelijk om grote hoeveelheden data te verzamelen, op te slaan en aan elkaar te koppelen. Zo ontstaan er nieuwe combinaties. Digitalisering leidt ook tot de ontwikkeling van processen waarin nieuwe goederen en diensten (efficiënt) gemaakt en verspreid kunnen worden. Kortom, maatschappelijke transitie vragen om de beweging van analoge processen naar digitale processen. Noord-Nederland kent diverse clusters voor High Tech Systems en Materials, oftewel HTSM waarin digitale technieken worden toegepast in het optimaliseren van productieprocessen. Door de kennis en kunde van de kennisinstellingen op dit thema te koppelen aan de aanwezige maakindustrie, kunnen slimme fabrieken ontstaan die met minder mensen, minder energie en minder materiaal efficiënter kunnen produceren.

## Missiegedreven NOM strategie 2025 - 2028\*



Figuur: de missiegedreven strategie gevisualiseerd

## Missiegedreven strategie

Met activiteiten gericht op innoveren, internationaliseren en/of investeren draagt de NOM bij aan sterke ecosystemen. Versterkte ecosystemen versnellen de transitie naar een duurzaam & circulair (1); gezond (2); en slim (3) Noord-Nederland. Deze missiegedreven strategie wordt hierboven gevisualiseerd.

De horizontale pijl maakt duidelijk dat de innovatieprocessen cross sectoraal kunnen zijn. Dat betekent dat het ecosysteem van de ene sector het ecosysteem van de andere positief kan beïnvloeden. Bijvoorbeeld door de spill over van kennis en kunde, of door wederzijdse investeringen. Het model is gebaseerd op de bijdragen van de econoom Mariana Mazzucato aan de idee van 'missiegedreven innovatiebeleid'. De kern van dit idee is dat maatschappelijke transitie door economische innovaties bevorderd moeten worden, en dat (overheids) beleid hierbij een stimulerende werking heeft.

## Tot slot: Maatwerk in samenhang

In onze visie op missiegedreven innovatiebeleid draait het om nieuwe combinaties van de ecosystemen die zich veelal uitstrekken over de provinciegrenzen van Drenthe, Groningen en Fryslân. Combinaties die Noord-Nederland als

geheel sterker maken. Neem het Innovatiecluster Drachten. Het cluster ontwikkelt autonome fabriekssystemen en gebruikt daarvoor kennis van de RUG-faculteit Science & Engineering. Deze systemen maken de maakindustrie in alle provincies toekomstbestendiger. Of neem onze inzet op Futureproof Computing. Hierin willen we AI expertise van online bedrijven verbinden met kennis en kunde van Astron. Zo maken we IT-processen meer duurzaam.

We voelen de urgentie om onze strategische autonomie te vergroten. In dit speelveld biedt ons landsdeel kansen: dit brengen we (inter)nationaal over het voetlicht. De NOM werkt met provinciale en nationale partners samen aan gerichte acquisitie van bedrijven. Nieuwe bedrijven moeten passen bij bestaande ecosystemen en industrieparken. Voor sommige activiteiten is de vestigingsruimte beperkt, zoals chemische bedrijvigheid. Hier kunnen de chemieparken Emmen en Delfzijl uitkomst bieden, bijvoorbeeld voor 'sterke groeiers' op het gebied van groene chemie te huisvesten. Samen met Heerenveen als hotspot voor circulaire grondstoffen vormen ze het cluster Chemport Europe. Kortom, het stimuleren en aantrekken van innovatieve bedrijven vraagt om maatwerk op de schaal van Noord-Nederland.





2

## Hoe wij sectoren toekomstbestendig maken

De economie van Noord-Nederland valt uiteen in sectoren. Op een aantal daarvan concentreert de NOM zich; zo vinden we de beste aansluiting bij het innovatieve MKB. Wij versterken de sectoren door de samenwerking tussen bedrijven te stimuleren. Ook willen we de samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden bevorderen. Als deze partijen zich verbinden aan gezamenlijke proposities die tot meerwaarde in één of meerdere sectoren leiden, dan is er sprake van een productief ecosysteem. In deze definitie bestaat een ecosysteem uit partijen die strategisch samenwerken aan gemeenschappelijke doelen. Een sector en een ecosysteem zijn dan ook niet hetzelfde en één sector kan in principe meerdere ecosystemen omvatten.

Wat is er nodig voor succesvolle samenwerking in ecosystemen, zodat er meerwaarde aan sectoren kan worden toegevoegd? Er is geen gouden antwoord op deze vraag. Wel wijst theorievorming op een aantal randvoorwaarden, zoals kennis, talent, financiering en leiderschap. Vanuit deze context richt de NOM zich op de uiteenlopende behoeften van de ecosystemen in de verschillende sectoren. Dat betekent dat de inzet van de NOM per sector en per ecosysteem kan verschillen.





## 2.1 AgriFood

De agrifood omvat zowel primaire productie als de voedselverwerkende industrie.

In ruime zin valt ook de aanverwante groot- en detailhandel onder deze sector, evenals R&D-bedrijvigheid rond landbouw en voedsel-industrie.

### Leidend in voedselproductie 2.0

Het Noorden is dé landbouwregio van Nederland. Ze wordt getypeerd door een onderscheidende voedselproductie die het resultaat is van een eeuwenlange traditie. Een traditie die niet stil is blijven staan maar zich altijd heeft moeten verhouden tot nieuwe uitdagingen en zo in ontwikkeling is gebleven. Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van Voedselproductie 2.0](#)
- [Download de longread](#)
- [Of bekijk onze TopDutch video](#)

Er zijn ongeveer 9.000 agrarische ondernemingen en 250 voedselverwerkende bedrijven. Zij hebben te maken met actuele trends zoals precisielandbouw, verdere verduurzaming, biobased bouwen, groene grondstoffen en nieuwe markten voor hoogwaardig voedsel en plantaardige eiwitten.

### Uitdagingen

Om de landbouw in een betere balans met de natuur te brengen, moet de uitstoot van stikstof en het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen verminderen. De klimaatopgave vraagt bovendien om reductie van de broeikasgassen CO<sub>2</sub> en methaan. In het drukke speelveld zal de NOM thematische focus aanbrengen. Zo willen wij ons concentreren op geavanceerde technologieën die bijdragen aan een duurzame voedselvoorziening. Hierbij is te denken aan autonome systemen, sensor- en datatechnologie. Ook biedt het voorkomen / hoger verwaarden van reststromen uit agrifood ketens veel kansen. Tenslotte is de transitie van dierlijke naar plantaardige eiwitten een belangrijk thema in de agrifood. In de loop van de planperiode zullen wij onze strategie hierop nader bepalen.

### Streefbeeld 2050

Het streefbeeld is kort maar krachtig. Wij streven naar een circulair, duurzaam en rendabele Agri & Food-sector in Noord-Nederland.

### Thematische focus

- Geavanceerde technologie
- Reststromen

### NOM-bijdrage 2028/Innoveren

Het verduurzamen van de Agri & Food is kennisintensief. Met onze partners streven we naar projecten, die leiden tot innovatieve projecten passend bij de thematische focus.

### NOM-bijdrage 2028/Internationaliseren

Door middel van gerichte acquisitie in combinatie met challenge based innovation wordt door ons ingezet op het aantrekken van internationale agrifood bedrijven die goed passen in de door ons gedefinieerde focusthema's.

### NOM-bijdrage 2028/Investeren

De investeringen die we willen doen in de agrifood sector zijn voornamelijk in koplopers/gamechangers technologieën. We blijven de focus houden op innovatieve startups die zich in een vroege fase bevinden en innovatieve groei-bedrijven. Gezien het kapitaalintensieve karakter is het streven om hier zoveel mogelijk met co-investeerdere op te trekken die over sectorspecifieke kennis beschikken. De NOM investeert niet in de primaire sector.



## 2.2 Chemie

De chemische industrie omvat de productie van chemische stoffen en producten, zoals grondstoffen voor medicijnen, plastics, verf, matrassen en batterijen.

### Koploper in groene chemie

Milieu en klimaat staan onder druk, fossiele grondstoffen worden schaarser en de regels worden strenger. Om als industrie een toekomst te hebben, moet de sector vergroenen. Noord-Nederland werkt hard aan innovatie en wil koploper zijn in groene chemie. Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van de Groene Chemie](#)
- [Download de longread](#)
- [Of bekijk onze TopDutch video](#)

Ongeveer 150 bedrijven, overwegend in Delfzijl en Emmen, zijn actief in de chemische industrie. Ze zijn onderdeel van de trend om de CO<sub>2</sub> uitstoot te verminderen, meer biobased chemie te bedrijven en de technologie rond recycling te versterken.

### Uitdagingen

Hoe kan een sector die veel energie nodig heeft in 2050 circulair en klimaatneutraal produceren? Hoe kan de chemie bijdragen aan een circulaire economie? De NOM ziet kansen voor het gebruik van niet-fossiele koolwaterstoffen uit recycling, biomassa en CO<sub>2</sub>. Deze stoffen kunnen voor de productie van hernieuwbare (groene) platform-moleculen (feed stock) gebruikt worden. Elektrificatie van industriële productieprocessen concurreert met waterstofproductie uit elektrolyse. Een mogelijke oplossingsrichting is vergassing van biomassa voor de productie van syngas, wat op zijn beurt verder opgewerkt kan worden naar waterstof of groen gas. Om via vergassing de productie van waterstof lonend te maken, moet een concurrerend prijsniveau per kg bereikt worden.

### Streefbeeld 2050

De chemische industrie in het Noord-Nederland van 2050 is een koploper in groene chemie en voldoet aan drie kenmerken. Ten eerste bestaat deze sector uit diverse centra van innovatie en productie rond grondstoffen als suikers, eiwitten en biomassa. Ten tweede zorgt voortdurende innovatie in deze centra voor een maximaal hergebruik van grondstoffen en reststromen. Ten derde is het energieverbruik zo duurzaam mogelijk door hoogtechnologische oplossingen in zowel de productie als de distributie van energie.

### Thematische focus

- Biomassa als grondstof
- Recycling
- Hergebruiken CO<sub>2</sub>

### NOM-bijdrage 2028/Innoveren

De NOM ontwikkelt in Chemport-verband een roadmap voor de inzet van biomassa als grondstof voor de chemie. Recycling is ook een belangrijk thema binnen de chemische industrie. Dit wordt in Chemport-verband uitgevoerd door Greenwise Circulair Plastics. Verder zal er in de komende jaren steeds meer aandacht komen om CCU (CO<sub>2</sub> gebruiken als feedstock) te ontwikkelen.

### NOM-bijdrage 2028/Internationaliseren

De NOM wil samen met haar partners in de drie grotere industriële clusters (Groningen Seaports, GETEC/gemeente Emmen in de provincie Drenthe en gemeente Heerenveen in de provincie Fryslân) een internationaal profiel opbouwen als de groene chemie-regio Chemport. Door middel van de acquisitie-tafel gaan we proactief op zoek naar bedrijven die passen in de verschillende clusters die bijdragen aan de grondstoffentransitie en daarmee de vergroening van de chemie. De NOM zal partners zo goed mogelijk ondersteunen.

### NOM-bijdrage 2028/Investeren

Met regionale nationale partners zal de NOM een faciliterende speler spelen in het beter en sneller opschalen van nieuwe chemische technologieën in de grondstoffentransitie. Daarnaast dragen we vanuit NOM/Chemport Europe substantieel bij aan de opschalingstafels van Groene Chemie, Nieuwe Economie door startups en scaleups te versnellen.





## 2.3 Energie

De energiesector omvat bedrijven die actief zijn in de productie, distributie en verkoop van verschillende soorten energie, waaronder hernieuwbare energiebronnen.

Hieronder valt ook de maakindustrie die de installaties en (deel)componenten maakt die nodig zijn voor de productie van energie (zoals bijvoorbeeld elektrolyzers, pv- en batterijcellen, windturbines etc.).

### Energieregio bij uitstek

Turf, aardolie en vooral aardgas, de bodem van Noord-Nederland is een schatkist voor brandstoffen. Het Noorden ontwikkelt zich als energieregio die veel meer te bieden heeft dan alleen haar grondstoffen. Hierdoor kunnen wij een belangrijke bijdrage leveren aan de energietransitie. Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van de Energietransitie](#)
- [Download de longread](#)
- [Of bekijk onze TopDutch video](#)

Ongeveer 200 bedrijven zijn actief in de energiesector. Velen onder hen hebben te maken met de waterstof economie en andere trends zoals het opschalen van groengas, verdere elektrificatie en de opslag van energie in batterij(systemen).

### Uitdagingen

De route naar een waterstofeconomie is zeer kennis- en kapitaalintensief. Onze focus ligt op elektrificatie, Smart Energy Hubs en technologieontwikkeling in de maakindustrie (zoals batterijopslag en elektrolyzers). De toenemende elektrificatie en het (toekomstige) hoge stroomverbruik van elektrolyzers leidt tot grote druk op de beschikbare capaciteit van het elektriciteitsnet met netcongestie tot gevolg. Om de negatieve gevolgen van netcongestie zoveel mogelijk te voorkomen zullen lokaal en regionaal oplossingen moeten worden gevonden door beter en slimmer samen te werken in zogenoemde Smart Energy Hubs. Deze oplossing draagt ook bij aan het betaalbaar houden van energie voor het bedrijfsleven.

### Streefbeeld 2050

In het jaar 2050 heeft ons land de klimaatdoelen van Parijs behaald; ons energiesysteem is duurzaam en betaalbaar. De NOM heeft hieraan bijgedragen door innovatieve sectoren doorlopend te bevorderen en door te ontwikkelen. Noord-Nederland is koploper geworden in energieopslag van zowel moleculen als elektronen. Batterijen helpen ons bij het balanceren van het elektriciteitsnet om netcongestie te voorkomen.

### Thematische focus

- Batterij- en elektrolyzertechnologie
- Smart Energy Hubs

### NOM-bijdrage 2028/Innoveren

In samenwerking met de provincies en netbeheerders willen we Smart Energy Hubs opzetten. We willen pilots organiseren om stroomverbruik te reduceren (Smart Buildings) en elektrische auto's in te zetten om stroom terug te leveren aan het elektriciteitsnet (V2G) om daarmee het net te helpen stabiliseren. We willen een cluster van bedrijven bouwen rondom batterijen- en elektrolyzertechnologie en alternatieve vormen van groene energie. We werken complementair aan de New Energy Coalition door onze inzet te richten op batterijen en elektrolyzers en hier samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen te stimuleren.

### NOM-bijdrage 2028/Internationaliseren

Met name ontbrekende activiteiten in de maakindustrie (productie van zonnecellen, elektrolyzers, batterij-componenten) kunnen de aanzet worden van nieuwe regionale ecosystemen. Daarnaast verkennen we de mogelijkheden voor de vestiging van een Specialty Fab batterijenfabriek voor heavy duty toepassingen.

### NOM-bijdrage 2028/Investeren

We ondersteunen startup bedrijven die de belofte van innovatieve energieopwekking (bijvoorbeeld Ocean Energy) of kostenverlaging hebben (bijvoorbeeld elektrolyzertechnologie om goedkoper waterstof te kunnen produceren). Daarnaast investeren we in het opschalen van groengas productie en in innovatieve nieuwe energietechnologie zoals industriële warmtepompen, warmtebatterijen of bijvoorbeeld AI gestuurde energie managementsystemen (EMS).



## 2.4 HTSM

HTSM staat voor 'High Tech Systemen en Materialen'.

In deze sector worden breed inzetbare, innovatieve producten en diensten ontwikkeld voor industriële toepassingen. Kennis op het gebied van materialen, fotonica/optica speelt hierbij een belangrijke rol. ICT en digitalisering is randvoorwaardelijk voor ontwikkelingen binnen HTSM.

### Naar een slimme en gedigitaliseerde maakindustrie

Van de lopende band naar digitale fabrieken met autonome machines: de maakindustrie heeft door de jaren heen een enorme transformatie ondergaan. Noord-Nederland heeft door hard werken, slimme integratie en onderlinge samenwerking een eigen plek in deze ontwikkeling. Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van De Slimme Maakindustrie](#)
- [Download de longread](#)
- [Of bekijk onze TopDutch video](#)

Er zijn zo'n 200 actieve HTSM-bedrijven in Noord-Nederland. Trends zijn o.a. 3D-printing, nanotechnologie en smart materials.

### Uitdagingen

De bevolking vergrijst, het werk moet door minder mensen gedaan worden. HTSM-toepassingen kunnen de arbeidsproductiviteit verhogen. Daarvoor zijn ook digitale technieken nodig die de volle potentie uit technologie halen. De ontwikkelingen en mondiale concurrentie op het gebied van bijvoorbeeld robotisering en AI gaan snel. Noord-Nederlandse bedrijven moeten goed samenwerken, ook met andere regio's, om bij te blijven en te vernieuwen. Als het Noord-Nederland lukt om bij te blijven, is er sprake van een sector die bijdraagt aan hightech en andere oplossingen die de brede welvaart kunnen versterken.

### Streefbeeld 2050

HTSM is een bloeiende sector in Noord-Nederland die een duidelijke bijdrage levert aan de transitie van onze samenleving. Het vakgebied is zeer breed en er worden voortdurend nieuwe technologieën en materialen ontwikkeld die de potentie hebben om industrieën en sectoren te transformeren. Door een bloeiende HTSM-sector draagt Noord-Nederland bij aan maatschappelijke uitdagingen zoals duurzame energie, gezondheid en mobiliteit. Door de ontwikkeling van nieuwe technologieën en materialen draagt HTSM ook bij aan het realiseren van duurzame groei. HTSM is bovendien een sector die cross sectorale innovatie en samenwerking stimuleert.

### Thematische focus

- Autonome systemen
- Artificial Intelligence (AI)
- Futureproof Computing

### NOM-bijdrage 2028/Innoveren

De NOM wil de ontwikkeling van autonome systemen versnellen door innovatieve projecten op te zetten en een samenwerkingsverband voor de ontwikkeling van autonome systemen (INFINITECH) te realiseren. Een ander speerpunt is futureproof computing, een nieuwe manier van opslag en dataverwerking. We zetten onze inspanningen voor de European Digital Innovation Hub voort.

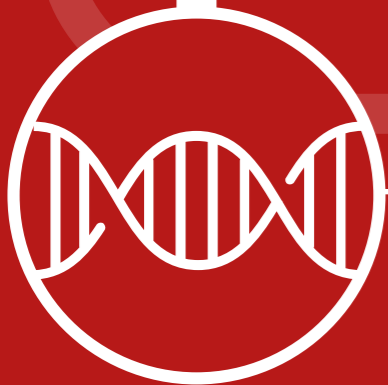
### NOM-bijdrage 2028/Internationaliseren

We identificeren en acquireren internationale bedrijven die een hiaat in het economisch profiel opvullen of anderszins een belangrijke bijdrage leveren aan HTSM in Noord-Nederland. Dit kan op eigen kracht en/of samen met Invest in Holland. Het kan gaan om zowel volwassen bedrijven als startups en scale-ups.

### NOM-bijdrage 2028/Investeren

De ontwikkeling van autonome systemen en future proof computing is gebaat bij de kennis en dynamiek die nieuwe bedrijven met zich meebrengen. De NOM wil gericht investeren in dergelijke bedrijven die een bijdrage leveren aan de langetermijndoelen van het ecosysteem.





## 2.5 Life Sciences & Health

De Life Sciences & Health (LSH) sector richt zich op de gezondheid van de mens; het omvat producten en diensten gericht op het voorkomen, vaststellen, behandelen en (liefst) genezen van ziekten met behulp van o.a. medische technologie, IT/EHealth en farmacie.

### Van zorg naar gezondheid

Gezond ouder worden. Nergens staat dat thema zo op de kaart als in Noord-Nederland. Onderwijs, overheid, bedrijfsleven; allemaal werken ze er aan. Het unieke ecosysteem maakt die samenwerking uiterst krachtig. Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van Gezond leven](#)
- [Download de longread](#)
- [Of bekijk onze TopDutch video](#)

Naast de ziekenhuizen, topinstituut UMCG en enkele tientallen middelgrote bedrijven, bestaat de LSH-sector uit veel startup en scaleup bedrijven. Trends zijn o.a. biomedisch onderzoek, health data en eHealth, en gepersonaliseerde geneeskunde.

### Uitdagingen

Wereldwijd is het betaalbaar en uitvoerbaar houden van gezondheidszorg een maatschappelijke uitdaging. LSH helpt de zorg effectiever te maken door innovatieve toepassingen van bijvoorbeeld AI en nucleaire geneeskunde. Naast technologische zijn er economische en juridische uitdagingen rondom de validatie en vergoeding van medicijnen en behandelroutes. De sector is afhankelijk van voldoende mensen en middelen die de gezondheidszorg kunnen vernieuwen.

### Streefbeeld 2050

De LSH-sector is een katalysator voor een gezond (Noord-)Nederland. Onze mensen en organisaties vormen een stevige basis voor ontwikkeling en productie. Hierdoor zijn we voorloper gebleven op zowel het voorkomen als het vroeg diagnosticeren en behandelen/genezen van ziektes en aandoeningen. Met betrekking tot de medicijnproductie zijn we strategisch autonoom, bovendien zijn we kennisleider in nucleaire geneeskunde.

### Thematische focus

- Medische Technologie
- Nucleaire medicijnen en technologie
- Health Data

### NOM-bijdrage 2028/Innoveren

Een belangrijke opgave is het optimaliseren van het noordelijke LSH-ecosysteem op onderdelen. De NOM wil de volgende onderdelen versterken:

- nucleaire geneeskunde via DECISIVE en Campusontwikkeling
- health data middels versterking van Lifelines, preventie en microbiom
- strategisch autonome medicijnproductie.

Daarnaast zullen Innovatie-/business development projecten plaatsvinden in de kansrijke delen van MedTech.

### NOM-bijdrage 2028/Internationaliseren

De NOM draagt bij aan een sterker ecosysteem door het aanscherpen van de Noord-Nederlandse sterktes in de nationale LSH-proposities zoals Invest in Holland. Bovendien zal het gericht bedrijven benaderen die de missing links in het noordelijke LSH-ecosysteem kunnen opvullen.

### NOM-bijdrage 2028/Investeren

Net als voor alle andere sectoren geldt, wil de NOM gericht investeren in bedrijven die een bijdrage leveren aan de versterking van het noordelijke LSH-ecosysteem. We gaan expertise en een propositie ontwikkelen voor het investeren in startups uit het buitenland.



## 2.6 Water & Maritiem

In dit team zijn zowel de sectoren watertechnologie als de maritieme industrie ondergebracht.

### 2.6.1 Watertechnologie

De watertechnologie als sector omvat activiteiten waarin water wordt bewerkt met technologie; deze sector levert technologie waarmee andere sectoren hun producten en diensten kunnen aanbieden, zodanig dat deze voldoen aan kwaliteitseisen die aan water worden gesteld.

#### Noord-Nederland watertechregio

Alleen al door haar geografie is Noord-Nederland een bijzondere waterregio. Water biedt grote uitdagingen en kansen. Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van Watertechnologie](#)
- [Download de longread](#)
- [Of bekijk een TopDutch video](#)

Er zijn zo'n 150 bedrijven, waarvan de meerderheid in Fryslân. Belangrijke trends zijn de verdere ontwikkeling van technieken voor zuivering en besparing.

#### Uitdagingen

- Wegnemen van belemmeringen bij de toetreding tot nieuwe markten.
- Wereldwijde erkenning van Noord-Nederland als regio van watertechnologie.

#### Streefbeeld 2050

Het cluster van economische activiteiten rond watertechnologie is divers en robuust. Noord-Nederland staat internationaal bekend als toonaangevende regio voor watertechnologie. Vanuit het cluster worden oplossingen aangereikt voor zowel drink- als afvalwater dat schoon en veilig is.

#### Thematische focus

- Versterken Watercampus Leeuwarden

#### NOM-bijdrage 2028/Innoveren

De NOM kiest voor een dienende en terughoudende rol als het gaat om innovatieprojecten. Het ecosysteem omvat met Wetsus in Fryslân al een instituut dat innovatie bevordert en simuleert. Naar behoefte zal de NOM betrokken worden bij innovatieprojecten.

#### NOM-bijdrage 2028/Internationaliseren

- We richten ons op bedrijven die veel te bieden hebben als het gaat om verduurzaming, emissiereductie en circulariteit worden gericht geacquireerd (i.s.m. Netherlands Foreign Investment Agency, NFIA).
- Exportbevordering en het ontwikkelen van ecosystemen wordt aan de Wateralliantie overgelaten, waarmee nauwe samenwerking plaatsvindt evenals met de RVO, de Wateralliantie, CEW, WAC.

#### NOM-bijdrage 2028/Investeren

Door investeringen van de NOM wordt de groei en ontwikkeling van innovatieve bedrijven in de startup en scale-up fase bevorderd. Hierbij vindt goede samenwerking met het (door de NOM beheerde) TTTNetherlands Enabling Watertechnology (NEW) fonds plaats.





## 2.6 Water & Maritiem

### 2.6.2 Maritiem

Onder de Maritieme sector valt de hele waardeketen van ontwerp, en toeleveranties tot bouw en exploitatie van zowel recreatieve als commerciële scheepvaart. De focus volgorde vanuit de NOM hierbij is: Maritieme (industriële) toeleveranciers, offshore & werkschepen, kustvaart en jachtbouw.

#### Traditie en innovatie in de maritieme industrie

De NOM concentreert zich op maritieme (industriële) toeleveranciers, offshore en werkschepen, scheepsbouw voor de kustvaart en jachtbouw. Meer zien?

- [Bekijk onze TopDutch video](#)

Er zijn zo'n 650 bedrijven die in Noord-Nederland onder de maritieme industrie vallen. Trends zijn o.a. verduurzaming, activiteiten in de offshore industrie en samenwerking rond een landelijke sectoragenda.

#### Uitdagingen

- Competitief blijven in een mondiale markt die sterk gereguleerd wordt en waarin het vinden van personeel lastig is.
- Toekomstbestendig maken van de huidige vloot (retrofit) en inspelen op de vraag naar nieuwe (specialistische) schepen.
- Regionale samenwerking in bedrijfsoverstijgende belangen.
- Beperking uitstoot fijnstof, zwavel en stikstof-oxyden en verlaging CO<sub>2</sub> uitstoot.

#### Streefbeeld 2050

De Noord-Nederlandse scheepsbouw blijft een cluster dat internationaal toonaangevend is vanwege zijn hoogkwalitatieve, innovatieve producten. Kansen die geboden worden aan bedrijven en werknemers maken de sector, samen met zijn goede reputatie, populair om in te werken. Er is een goede verbinding met nationale en Europese initiatieven die kansen bieden voor de noordelijke scheepsbouw.

#### Thematische focus

- Triple Helix samenwerking (Green Maritime Coalition)
- Verduurzaming, digitalisering en robotisering in de maritieme maakindustrie

#### NOM-bijdrage 2028/Innoveren

De NOM wil een Green Maritime Coalition ondersteunen; deze prille coalitie moet de sector competitiever maken en helpen om de marktkansen (lees innovatie) door onderlinge samenwerking te benutten. De focus ligt op verduurzaming, digitalisering en robotisering. Binnen deze thema's zien we kansen om partijen te koppelen rond innovatieve projecten. De NOM kan ook helpen om verbinding te maken met landelijke en/of Europese mogelijkheden, zoals de landelijke subsidieregeling rond het Maritieme Masterplan en de landelijke sectoragenda voor maritieme maakindustrie.

#### NOM-bijdrage 2028/Internationaliseren

De NOM zal reactief betrokken blijven bij het focus-team Maritiem van het Invest in Holland netwerk. Als we missing links definiëren gaat de NOM actief op zoek naar bedrijven die het hiaat kunnen opvullen. Noord-Nederlandse MKB-bedrijven worden bij de NOM geholpen met trade & innovatie activiteiten.

#### NOM-bijdrage 2028/Investeren

Meer duurzaam, digitaal en gerobotiseerd vraagt om (nieuwe) bedrijven. In zulke bedrijven kan de NOM gericht investeren waarmee we een bijdrage leveren aan het geformuleerde streefbeeld.





3

## Onze programma's en fondsen

De drie i's verwijzen naar de hoofdactiviteiten en staan voor innoveren, internationaliseren en investeren. De verdeling van al onze activiteiten over de provincies heeft onze voortdurende aandacht. In onze visie bundelen we de sterke elementen van Drenthe, Groningen en Fryslân om massa te creëren. Bij het benutten van iedere kans is maatwerk nodig waarin de samenhang op Noord-Nederlands niveau cruciaal is. Het zorgdragen voor de samenhang vraagt ook om intensiever overleg met onze aandeelhouders. Daarom zullen we in de komende planperiode het strategische gesprek voeren met onze aandeelhouders.



## 3.1 Innoveren

**Ontwikkelen en innovatie gaan veelal hand in hand. De NOM doet dat vooral samen met bedrijven. Deze bedrijven moeten innovatieve ideeën oppakken en ontwikkelen tot commercieel levensvatbare producten. Daar is vaak hulp bij nodig vanuit de triple helix: de basis voor innovatieprojecten ligt in de samenwerking tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheden. Het organiseren van veelvuldige samenwerking binnen de triple helix op een specifiek thema of sector is de basis voor florerende sectoren. De 'nazorg' in dit innovatietraject zit in het consistent laten groeien van deze bedrijven. Team innoveren zet hiervoor drie programma's in.**

### 3.1.1 Triple Helix Programma

Triple helix staat voor de samenwerking tussen ondernemers, overheden en onderwijs- en kennisinstellingen. In de (regionale) economie hebben deze elk hun eigen rol:

- ondernemers produceren;
- overheden faciliteren en stimuleren;
- onderwijs- en kennisinstellingen maken productie mogelijk door vergaring, toepassing en verspreiding van kennis.

Samenwerking tussen de drie O's 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. De medewerkers in het programma noemen we 'ecosysteemontwikkelaars'. De ecosystemen die we in de komende jaren gaan ontwikkelen en/of versterken zijn thematisch verbonden aan Groene Chemie, Energie, HTSM, LSH en de maritieme sector. Hierbij kan ook gedacht worden aan een relatie Nij Begun (zie kamerbrief april 2023, maatregel 35.3 t.b.v. ondernemingsklimaat). Voor een goed werkend innovatie-ecosysteem dienen een aantal elementen (regelgeving, cultuur, fysieke infrastructuur, vraag, kennis, talent, financiering, netwerken, leiderschap en zakelijke diensten) op orde te zijn. Elementen die onvoldoende op orde zijn worden door onze ecosysteemontwikkelaars geïdentificeerd en samen met onze triple helix-partners zullen zij interventies opzetten om dit te verbeteren. Zo versterken we het organiserend vermogen binnen de sector en vergroten we de ontwikkelkracht van Noord-Nederland.

De aanpak van het Triple Helix Programma kenmerkt zich door:

- nauwe samenwerking met andere intermediaire organisaties en de Economic Board Noord-Nederland;
- een ondersteunende opstelling; wij vullen gaten maar nemen niet de taak van andere organisaties over;
- nauwe samenwerking met andere NOM-programma's, waaronder Business Development en de investeringsprogramma's.

### 3.1.2 Business Development Programma

De NOM wil innovaties versnellen in specifieke sectoren. Daartoe is er het Business Development Programma. De medewerkers in dit programma noemen we 'business developers'. Zij gaan in gesprek met de innovatieve koplopers per sector en identificeren ontwikkelkansen en/of vraagstukken. Denk aan het verminderen van energieverbruik of aan de toepassing van AI voor nieuwe behandeling in de zorg. Rond deze thema's worden innovatieprojecten geïnitieerd.

De NOM richt zich in principe op de ontwikkelfase, waarin bedrijven aan elkaar gekoppeld worden en de hulp van kennisinstellingen wordt gezocht. Onze expertise van landelijke of Europese subsidiemogelijkheden helpt om business cases rond te krijgen. Het Technologie Centrum Noord-Nederland (TCNN) is de voorkeurspartij voor het projectmanagement van innovatieprojecten. Zij worden in een vroeg stadium bij de projectontwikkeling betrokken. In projecten met externe financiering werkt de NOM dus nauw samen met TCNN. Daarbij ligt het penvoerderschap, omwille van de financiële draagkracht en risicobeheer, in veel gevallen bij de NOM.

### 3.1.3 Venture Building Programma

Doelbewust bouwen aan nieuwe ondernemingen die innovatieve concepten en/of bedrijfsmodellen naar de markt willen brengen. Dat is Venture Building. De toetreding van nieuwe bedrijven kan een ecosysteem versterken. Immers, zij brengen vernieuwende ideeën en oplossingen in omloop. Die kunnen een sector innovatiever en toekomstbestendiger maken. Daarom richt dit programma zich op nieuwe bedrijven die we 'startups' noemen.

De eerste stap voor beginnende ondernemers is productontwikkeling. Onder de noemer 'Start Up Readiness' bieden we diverse masterclasses aan. De tweede stap bestaat uit het zoeken naar prille afnemers, hiervoor is het Investor Readiness-traject ontworpen. Beide trajecten worden uitgevoerd door de NOM, mede in opdracht van stichting Founded in the North (een organisatie voor startups in Noord-Nederland). Deelnemers leren zowel groepsgewijs als door 1-op-1 begeleiding. Door harmonisatie met soortgelijke programma's bij andere ROM's kan de effectiviteit van de aangeboden trajecten beter vergeleken en verbeterd worden.

Door Founded in the North verwachten we een groei van het aantal startups. In vergelijking met Fryslân en Groningen is de aanpak van Founded in the North nieuw voor de provincie Drenthe. We verwachten hier de vruchten van te plukken. We willen initiatieven rond water verbinden aan activiteiten rond circulaire economie. Dit kan tot verbindingen leiden tussen bijvoorbeeld het Nationaal Testcentrum Circulaire Plastics (Heerenveen) en de Greenwise Campus te Emmen.

Overigens worden op landelijk niveau ook thematische trajecten aangeboden, zoals het Business Innovation Program (BIP) Food, en het Acceleratieprogramma Toekomstbestendig Bouwen. Deze trajecten zijn extern gefinancierd uit bijvoorbeeld Nationaal Groeifondsmiddelen. De NOM zorgt dat deze trajecten onder de aandacht gebracht worden van potentiële noordelijke startups. In de komende planperiode zullen we, tenslotte, verkennen of het aanbod uitgebreid kan worden met een traject voor exportbevordering onder jonge ondernemingen.

## 3.2 Internationaliseren

**De internationale blik van de NOM was in het verleden vooral gericht op het aantrekken van bedrijven voor werkgelegenheid. Deze zienswijze heeft plaatsgemaakt voor een meer inhoudelijke strategie. Internationalisering is hierbij gericht op het versterken van bestaande innovatie ecosystemen, daarbij rekening houdend met een goede verdeling van de landingen over Noord-Nederland.**

### 3.2.1 Missing Link Programma

Individuele bedrijven kunnen een cruciale bijdrage leveren aan ecosystemen, bijvoorbeeld vanwege hun bijzondere expertise, producten of relaties. Er is sprake van een 'missing link' als die bijdrage zo cruciaal is, dat een ecosysteem tot minder innovatieve meerwaarde komt als zo'n bedrijf ontbreekt. Het acquireren van nieuwe, buitenlandse bedrijven kan dan een oplossing zijn. De NOM maakt een beweging van een reactieve naar een proactieve houding. Daarom onderscheiden we een Missing Link Programma.

Wij kunnen de missing links identificeren doordat we sector kennis in de teams opbouwen en informatie

uitwisselen met derden. In dit programma beheren we ook de relaties met de landelijke sectorteam van de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA). Via de NFIA komen potentiële bedrijfsvestigingen ('leads') binnen die de NOM beoordeelt op de toegevoegde waarde voor Noord-Nederland. Andere belangrijke middelen zijn:

- Value sheets per sector met criteria voor waardevolle bedrijven.
- Bezoek aan beurzen waar we gezochte bedrijven kunnen vinden.
- Deeptech startup beurzen: hier komen we cruciale technologie en bedrijven op het spoor.
- TopDutch-label voor onze internationale proposities.



In de planperiode willen we nieuwe stimulansen verkennen voor de vestiging van buitenlandse bedrijven, zoals investeringsmogelijkheden in de startup fase en een revolverend fonds vanuit Nij Begun-acquisitiemiddelen.

### 3.2.2 Investor Relations Programma

Het oorspronkelijke Investor Relations Programma van RVO (NFIA) is erop gericht goed in gesprek te blijven met de internationale bedrijven in Nederland, om te horen hoe zij het vestigingsklimaat ervaren en hen te helpen bij hun verdere groei in Nederland. Deze vorm van account-management is echter ook waardevol en relevant voor bedrijven die geen buitenlandse moeder hebben. We willen het Investor Relations Programma daarom uitbreiden met Nederlandse 'systeembedrijven'; bedrijven die van groot belang zijn binnen de sector of het ecosysteem. Bijvoorbeeld omdat zij een belangrijke werkgever zijn, koplopers zijn qua innovatie of bijvoorbeeld omdat ze veel toeleveranciers in de regio hebben.

Het Investor Relations Programma wordt bij de verschillende sectorteam neergelegd en als een brede verantwoordelijkheid van alle medewerkers gezien. De gesprekken worden ook breder ingestoken dan alleen vestigingsklimaat, maar kunnen juist ook een innovatie of investeringsthema hebben. Per sector wordt er jaarlijks gerapporteerd aan de provincies. Voor het oorspronkelijke Investor Relations Programma gericht op de buitenlandse bedrijven wordt gerapporteerd aan zowel de provincies als RVO.

### 3.2.3 Trade Relations Programma

Voor het vergroten van de toegevoegde waarde en voor het minder conjunctuurgevoelig maken van de ecosystemen, is het belangrijk dat het aandeel exporterende bedrijven omhoog gaat. Daarom is de NOM sinds 2022 onderdeel van het Trade and Innovate netwerk (TINL) en voert samen met de eerstelijnsorganisaties het Trade Relations Programma uit. Sinds 2024 doen we dat voor alle drie provincies.

Naast het lopende Trade Relations Programma gaat de NOM inzetten op het nog beter onder de aandacht brengen van het aanbod van handelsmissies vanuit het Trade en Innovate netwerk bij noordelijke ondernemers. Bovendien gaan we zelf ook handelsmissies organiseren op thema's die voor Noord-Nederland relevant zijn, zoals circulariteit, groene chemie, en maritieme industrie.

We pakken een rol in het beter op elkaar afstemmen en ontsluiten van de diensten die de verschillende export-ondersteunende organisaties aanbieden richting de ondernemers. Zij moeten één plek hebben waar ze met hun exportvragen naar toe kunnen en vervolgens goed doorverwezen worden naar bijvoorbeeld de Oranjewoud Export Academy of bijvoorbeeld Founded in the North. Ook kan de NOM een rol spelen in het koppelen van afstudeer- of stageopdrachten aan ondernemers die onderzocht willen hebben wat de exportkansen zijn voor hun onderneming.

## 3.3 Investeren

**Investeren is het deel van de NOM dat zich bezighoudt met de financiering van startups, scaleups en het innovatieve MKB. We investeren in het belang van de onderneming, de revolverendheid van onze fondsen én ons missiegedreven innovatiebeleid. Er zijn ruim 100 deelnemingen waarvan ongeveer de helft in Groningen neerslaat. In de verdeling van de andere helft zien we dat er net iets meer deelnemingen zijn in Fryslân dan in Drenthe. Vanuit de NOM en de aandeelhouders is er veel aandacht voor de balans en de verdeling over Noord-Nederland. Er zal inzet gepleegd worden om een goede verhouding van investeringen zo goed mogelijk te managen, onder andere door het versterken van het startup klimaat in Drenthe en Fryslân. Leidend blijven de kansen, mogelijkheden en de beoogde impact van al onze activiteiten.**

Het effect van deze activiteiten is mede afhankelijk van ontwikkelingen in onze mondiale economie. Door klimaatverandering, oorlogen in Oekraïne en het Midden-Oosten, en de internationale competitie tussen grootmachten als China, Amerika en Europa zijn er veel onzekerheden. Meer concreet kunnen we de invloed van stijgende energieprijzen op onze portefeuille benoemen. Het zet ook de winstgevendheid van het noordelijke bedrijfsleven onder druk.

De rente is nu aanzienlijk hoger dan aan het begin van de vorige planperiode. Daardoor is er sprake van sterk verminderde liquiditeiten in de markt. Bovendien zijn Venture Capital fondsen (VC's) nog altijd terughoudend om al te veel risico te lopen. Ze merken dat het lastiger is geworden om hun fondsen vol te storten (fundraisen) en zijn voorzigtiger geworden met het uitzetten van hun middelen. Deze ontwikkelingen vergroten de betekenis van de NOM.

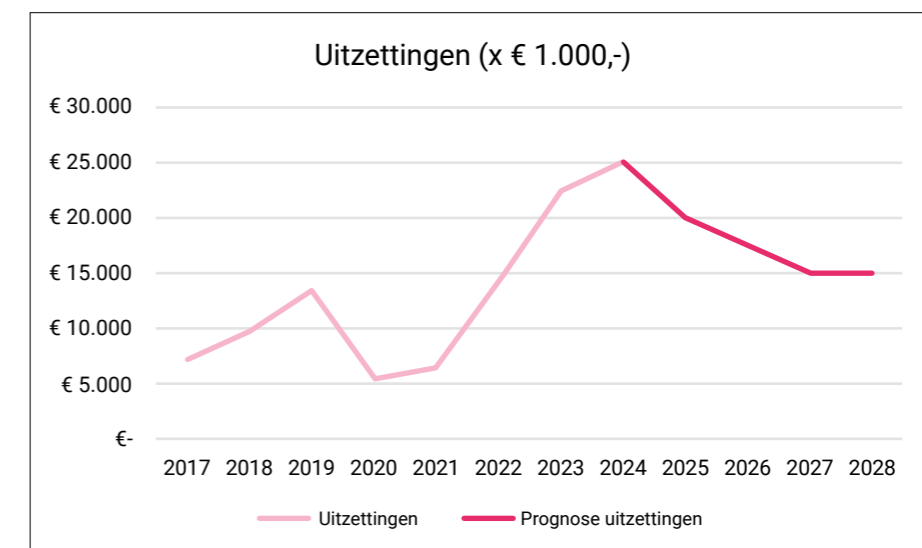
### 3.3.1 Hoofdfonds

Onze hoofdactiviteit investeren valt uiteen in twee varianten. Naast het beheer van de regionale fondsen is de NOM in bezit van het eigen (hoofd)fonds. Door zelf in ondernemingen te investeren, leveren we een belangrijke bijdrage aan de beweging naar een meer duurzaam & circulair, gezonder en slimmer Noord-Nederland. We kijken breed naar kansrijke

ondernemingen en zorgen voor een gedegen portfolio. Daarbij is een positief financieel rendement het uitgangspunt. We bespreken hieronder de prioriteiten voor de periode 2025-2028.

### Acquisitiefase

In de komende jaren willen we pro-actiever gaan investeren; niet wachten op wie ons benadert, maar achter de gewenste bedrijven aan. Bij nieuwe acquisities willen we ons meer laten leiden door de idee van missiegedreven innovatie. 'Onze' bedrijven moeten helpen om Noord-Nederland meer duurzaam en circulair, gezonder en slimmer te maken. Naast deze ambitie willen we het verwervingsproces verbeteren. Ten eerste door onze werkwijzen meer te standaardiseren en ons protocol scherper neer te zetten. Ten tweede door de bedrijven in de sectoren en/of ecosystemen beter te leren kennen. Hierbij laten we ons inspireren door de filosofie van Know Your Customer (KYC). In onze acquisitiestrategie willen we meer aandacht besteden aan impactanalyse: wat verwachten we van de vernieuwingen die de bedrijven kunnen brengen? Bij het vermeerderen van onze kennis en kunde werken we samen met andere ROM's, bijvoorbeeld door kennisdeling en gezamenlijke leeractiviteiten.



Figuur: totaalbedrag van nieuwe of vervolginvesteringen vanuit het hoofdfonds

In de komende jaren verwachten we minder nieuwe of vervolginvesteringen in bedrijven te financieren uit ons

hoofdfonds (zie figuur). Na een periode van scherpe groei in het volume van de uitzettingen (2021-'24) zal het accent

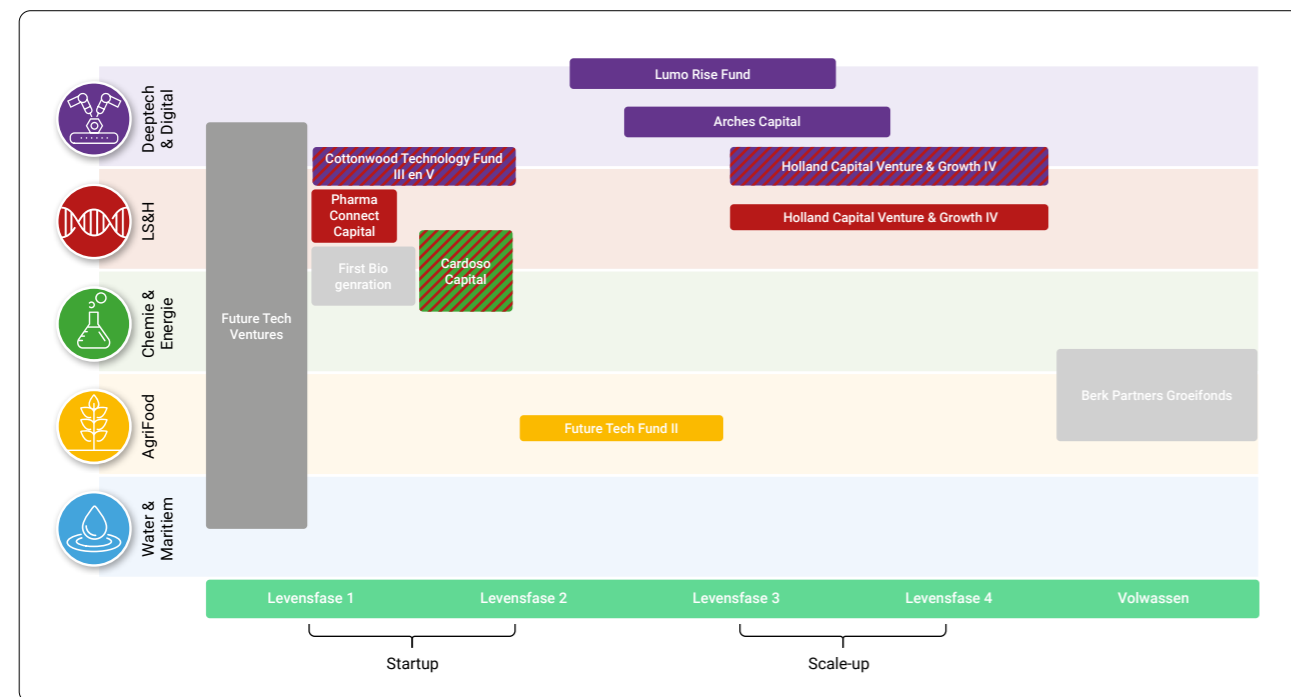
meer op beheer komen te liggen. Zo houden we het vermogen op peil. Tegelijkertijd verwachten we dat andere fondsen (waar de NOM in investeert), zoals Future Tech Ventures, meer bedrijven zullen gaan financieren.

In de acquisitie kan ook de fonds-in-fonds strategie werkzaam zijn. Overigens geldt dit niet alleen voor de acquisitiefase; ook in de beheerfase is onderstaand van toepassing. We investeren in marktfondsen die zich concentreren op specifieke sectoren en/of bedrijven in een specifieke levensfase. Deze fondsen bieden niet alleen specialistische sector kennis. Ze vormen ook betere mogelijkheden voor de NOM als potentiële exit-partners. Daarnaast leiden ze tot een lager risico van de totale NOM-portefeuille. Voor een overzicht van de marktfondsen waarbij de NOM betrokken is, zie het figuur hieronder.

vermeerdering laten zien. Door intensieve begeleiding kunnen we meerwaarde aan parels geven. Anderzijds zullen we gerichtere aandacht moeten hebben voor de 'laggards' in onze portefeuille: bedrijven die niet meer bewegen en van welke we afscheid moeten nemen met een desinvestering. Het zorgt ervoor dat we onze energie beter kunnen richten.

### Exitfase

Er zal meer aandacht zijn voor exits. De nieuwe aandeelhoudersinstructie biedt maar ten dele de mogelijkheid voor langere participatie (10 jaar). Omdat exits vaak onderhevig zijn aan lange, complexe en onvoorspelbare processen, agenderen wij onze exit-paragraaf uit het investeringsvoorstel voortaan op de AvA's van onze portfoliobedrijven. We hebben de laatste jaren een aantal



Figuur: NOM-sectoren en de diverse marktfondsen waarin de NOM investeert, naar levensfase

### Beheerfase

Bedrijven waarin we geïnvesteerd hebben, begeleiden we proactief. Het doel is waarde creëren en het versnellen van de groei. Dit doen we door strategisch advies te geven; mee te denken met productontwikkeling en procesoptimalisatie; het ondersteunen van de financiële prestaties; en het versterken van het management. In ons beheer van de fondsen richten we ons enerzijds op 'parels', op ondernemingen die hun potentie waarmaken. Parels zijn groeiers die kansrijk zijn en snelle waarde-

exits uit de portefeuille van de NOM richting Private Equity (PE) gerealiseerd. Hoewel de financiële perspectieven goed waren, gaan we kritischer om met de economische effecten voor de regio. We kijken goed naar de betekenis voor de machtsbasis van het bedrijf en de R&D-activiteiten ervan.

### Risicomanagement

Onze mix van activiteiten moet leiden tot een portefeuille van bedrijven en fondsen die het totale risico van de NOM

verlagen. Daardoor is de NOM in staat voldoende revolverend te blijven en een grotere bijdrage te leveren aan de hoofddoelen van de NOM: via de financiering van innovatieve bedrijven bijdragen aan maatschappelijke transitie.

Soort financiering	Startup	Scale-up	Groei- en overname	Fonds-in-fonds
Risicocategorie	Zeer hoog	Hoog	Middel	Middel - laag

Figuur: soorten financiering en risicocategorie

### 3.3.2 Regionale fondsen

De NOM heeft op dit moment een aantal fondsen onder beheer voor derden. Onze partners kiezen voor de NOM vanwege de ervaring en professionaliteit op het gebied van fondsbeheer. Ook onze brede kennis en expertise van business development en de koppelkansen met andere activiteiten van de NOM, zijn een reden om fondsen onder ons beheer te brengen. Gemene deler is dat wij ons fondsmanagement op het innovatieve MKB in de noordelijke provincies richten. Het gaat om:

- Investeringsfonds Groningen (IFG)
- Friese Ontwikkelingsmaatschappij (FOM)
- MKB Fonds Drenthe
- Groninger Groeifonds

Binnen de kaders van Nij Begun vinden in de komende periode verkenningen plaats over het oprichten van een fonds. De sectorale focus hanteert de NOM al voor de ondersteunende (beheers)diensten die we verlenen voor het Netherlands Enabling Watertechnology (NEW) fonds. Het NEW fonds is gericht op vroege fase bedrijven in de watertechnologie. Tevens is de NOM nauw betrokken bij onlangs opgerichte Future Tech Ventures (FTV) dat op enabling technologies is gericht.

De herkenbaarheid en robuustheid van al deze fondsen willen wij borgen en gelijktijdig de professionaliteit van onze beheersactiviteiten versterken. Daarom wil de NOM inzetten op synergie tussen het beheer van de afzonderlijke fondsen. De jaarplannen zullen hier nadere uitwerking aan geven.

NOM	van € 50k - € 5 mln	Directe investeringen en fonds-in-fonds
IFG	max. € 7,5 mln	Fonds-in-fonds
Friese Ontwikkelings Maatschappij	van € 25k - € 1,5 mln	Directe investeringen
MKB Fonds Drenthe	van € 10k - € 2,5 mln	Directe investeringen
Groninger Groei Fonds	van € 25k - € 1 mln	Directe investeringen
FTV-Future Tech	van € 25k - € 800k	Directe investeringen
New-Netherlands	?	Directe investeringen

Figuur: Overzicht fondsen



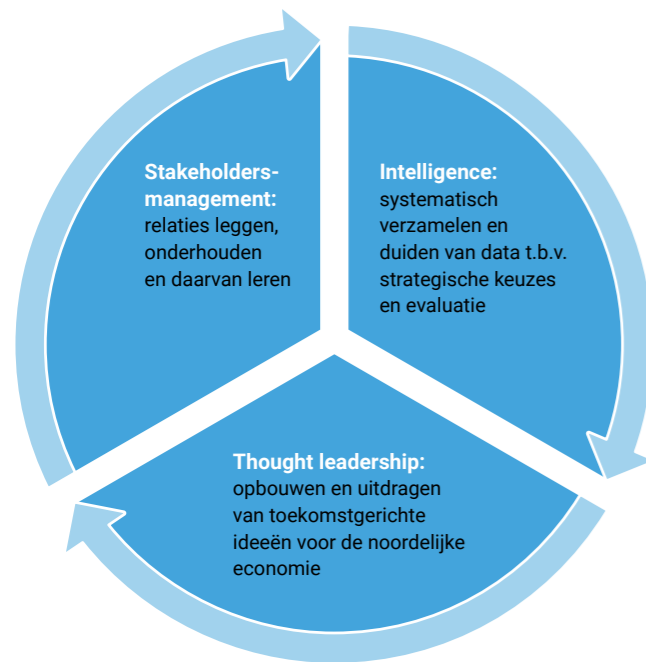
4

## Organisatie-ontwikkeling

In de voorgaande drie hoofdstukken kwam het waarom, het hoe en het wat van de NOM aan bod. Om dit meerjarenplan compleet te maken, willen we tot slot de blik op de NOM als organisatie richten. De NOM heeft al 50 jaar haar waarde bewezen. De regio die ze moest 'ontwikkelen' is niet langer de 'achtergestelde' regio uit de jaren 1970, maar een bloeiende regio met vele onderscheidende en sterke sectoren. Nu bevindt Noord-Nederland zich in een transitie naar een samenleving die meer duurzaam & circulair, slimmer en gezonder aan het worden is. De NOM draagt daaraan bij door innovaties te stimuleren die deze transitie versnellen. Dit is niet enkel een kwestie van lange adem maar ook een kwestie van slimme keuzes. Juist hierin zal de NOM, en daarmee de regio, opnieuw van waarde zijn.



Om van waarde te blijven heeft de interne organisatie voortdurend onderhoud nodig. In de komende jaren willen we extra aandacht besteden aan een open en lerende houding bij alle medewerkers en teams. NOM medewerkers bezitten waardevolle kennis en expertise van de Noord-Nederlandse economie. We willen deze kennis doelbewust uitbouwen en uitdragen. Het opbouwen en uitdragen van kennis is altijd het resultaat van leerprocessen, en deze processen kunnen doelbewust gestimuleerd worden.



Figuur: samenhangende organisatie ontwikkelingsdoelen

## 4.1 Stakeholders Management

De strategie van de NOM is gericht op innovatie door doelgerichte interventies in ecosystemen. Optimale verbondenheid met de ecosystemen is een voorwaarde om als NOM de ecosystemen te kunnen versterken. In alle lagen van onze organisatie is stakeholders management daarom belangrijk. Stakeholders management is een voortdurend proces waarin relaties gelegd en onderhouden worden. Overkoepelend hieraan wil de NOM de komende jaren extra aandacht besteden aan relatiebeheer. Door wederzijdse uitwisseling hopen we ook te stimuleren

Dit doen we door een aantal met elkaar samenhangende doelen te formuleren. Openheid richting onze buitenwereld kan, ten eerste, bevorderd worden door goed relatiebeheer. Door onze relaties leren we over actuele trends en ontwikkelingen en zien we kansen om ons motto in praktijk te brengen: 'Samen werken aan missiegedreven innovatie'. We noemen dit stakeholdersmanagement. Ten tweede willen we meer systematisch data gaan verzamelen en gebruiken voor analyses. Hiermee bouwen we aan onze kennispositie die nodig is om kansen te verkennen, besluiten te nemen en onze activiteiten kritisch te evalueren. We noemen dit intelligence en samen met het stakeholdersmanagement moeten ze leiden tot meer thought leadership. Met dit derde organisatie ontwikkeldoel streven we naar een NOM die broedplaats is van ideeën en inzichten rondom de Noord-Nederlandse economie. Tijdens de planperiode wordt de RIS3 geactualiseerd; voor de periode 2028-2034 wordt een nieuwe strategie opgesteld. Door ideeën en inzichten actief uit te dragen, wil de NOM actief aan de nieuwe RIS3 bijdragen. Naast deze drie samenhangende doelen zijn er nog een aantal organisatieontwikkelingen waarop we willen inzetten en die beschreven worden in paragraaf 4.4.

dat de NOM scherper kan kiezen waar zij het meest van waarde is. De NOM wil dienend en ondersteunend zijn. Wij willen de ruimte vullen die vaak ontstaat in de vroege fase van kansrijke ontwikkelingen, waarin het vaak onduidelijk is bij wie het initiatief ligt. In de praktijk vraagt dit om voortdurende afstemming met onze partners en het (her)scheppen van wederzijdse verwachtingen. Dit organisatie ontwikkeldoel richt zich in brede zin op onze vele strategische en complementaire partners, en meer specifiek op de relaties hiernaast.

### Samenwerkingsrelatie Founded in the North

In het Venture Building Programma wordt er nauw samengewerkt met Founded in the North, een stichting die startups in Noord-Nederland ondersteunt. Founded in the North zet een challenge organisatie op, in de uitvoering wordt nauw samengewerkt met NOM-specialisten van Innoveren en Internationaliseren. De netwerken die in deze challenges ontstaan, dragen rechtstreeks bij aan de resultaten binnen programma's van de NOM.

### Europese en nationale programma's

Onze nationale regering en de Europese Unie werken hard aan diverse maatschappelijke transitieën. In 'Brussel' en 'Den Haag' liggen ook kansen voor een meer duurzaam en circulair, een gezonder en een slimmer Noord-Nederland. Denk hierbij aan beleid rond duurzaamheid, innovatie en de nationale technologiestrategie. Deze kansen worden niet als vanzelf verzilverd; een pro-actieve houding is nodig. In de komende jaren willen we onze contacten en relaties richting het management van concrete programma's en investeringskaders onderhouden en verder uitbreiden.

### Samenwerking tussen sectorspecialisten

Sectorspecialisten van de NOM en de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen zullen elkaar op kwartaalbasis gaan treffen. Trends en ontwikkelingen als ook projecten en programma's zullen doorgenomen worden, leidend tot kennisdeling, afstemming en samen optrekken in lopende en nieuwe kansrijke trajecten.

### Samenwerking in ROM-Nederland

Alle regionale ontwikkelingsmaatschappijen werken samen, deze bovenregionale samenwerking heet ROM-Nederland. De samenwerking, als onlangs bekrachtigd in de 'Meerjarenstrategie bovenregionale samenwerking 2024-2027' richt zich op drie pijlers. Ten eerste een betere verbinding tussen Rijk & Regio; samen kunnen de ROM's zich sneller en efficiënter verhouden tot nationale en Europese ontwikkelingen die kansrijk zijn voor de regionale economie. Ten tweede richt de ROM-samenwerking zich op een sterke basis, o.a. door de opbouw van collectieve intelligence (zie paragraaf 4.2). Ten derde vindt er thematische samenwerking plaats, bijvoorbeeld rond Circulaire Economie, Smart Energy Hubs en de Nationale Technologie Strategie (NTS).

## 4.2 Intelligence

De NOM wil intelligenter worden door meer datagedreven te werken en op basis daarvan meer en betere informatie in onze primaire processen te brengen. We noemen dit 'Intelligence' en de komende jaren gaan we aan de slag om deze ambitie te realiseren. Het is onze verwachting dat Intelligence de toekomstige ruggengraat gaat vormen van vele beslissingen binnen onze organisatie. Wij zien de meerwaarde van Intelligence o.a. op de volgende onderdelen:

- Ondersteuning bij strategische beslissingen: informatie over technologische innovaties, veranderende marktomstandigheden en markttrends is cruciaal voor strategische afwegingen. Data en informatie stelt de NOM in staat om trends en kansen te definiëren en besluiten te onderbouwen.

- Ondersteuning bij investeringsbeslissingen: we willen intelligence beter inzetten tijdens de acquisitie-fase t.b.v. een verbeterde risicobeoordeling, scherpere prognoses, ondersteuning bij objectievere besluitvorming en inzicht in markttrends. In de beheerfase verwachten we het portefeuillebeheer efficiënter en optimaler uit te kunnen voeren.
- Ondersteuning bij relatiebeheer met bedrijven waar we een financieel belang in hebben.
- Ondersteuning bij het reflecteren op impact: d.m.v. intelligence kan er beter ingeschat worden welke werkzaamheden de meeste impact genereren, het helpt bij het meten van onze effectiviteit én bij het rapporteren daarover.

In de afgelopen jaren is de basis gelegd voor toekomstige Intelligence projecten. Intern maken we stevige stappen om onze bestaande systemen klaar te stomen om data-gedreven te kunnen werken. Daarnaast zijn we bezig met de inrichting van nieuwe systemen en oplossingen op de plekken waar wij dit noodzakelijk achten. Extern maken we stappen door een intensieve samenwerking in de ROM Intelligence werkgroep. Komende jaren worden concrete samenwerkingsmodellen opgetuigd waaraan de NOM zijn bijdrage zal leveren. Ook op Noord-Nederlandse schaal liggen kansen voor samenwerking die de NOM wil

bevorderen. Bij succesvolle implementatie kan het beter gebruiken van intelligence opgeschaald worden naar de activiteiten t.b.v. internationalisering.

Om extern een goede partner te kunnen zijn, zal eerst de eigen data op orde gebracht worden. Zodra dit is afgerond willen we onderzoeken met welke partijen een samenwerking mogelijk is. Hierbij moet het doel altijd zijn dat de bedrijfsprocessen van alle partijen gebaat zijn bij de uitwisseling van Intelligence.

## 4.3 Thought leadership

We streven naar een situatie waarin de NOM wordt gezien als een 'thought leader'. Thought leadership verwijst de positie van de NOM als een expert in de het domein van de Noord-Nederlandse economie. Het omvat het genereren van innovatieve ideeën, inzichten en meningen en het delen ervan met anderen om een gemeenschap op weg te wijzen naar nieuwe ontwikkelingen.

In het uitdragen van onze kennis speelt marketing & communicatie een cruciale rol. De NOM organiseert drie diensten in een eigen afdeling ('MarCom'). Ten eerste is dat het strategisch adviseren t.a.v. markt- en doelgroepen-

analyses en de waardeproposities van programma's en/of projecten. Ten tweede is dat de uitvoering van evenementen, campagnes, programma's en projecten. Ten derde is dat het beheer van marketing- en communicatiesystemen, merkontwikkeling en naleving van regelgeving. Kennis van individuele medewerkers kan sterker aan deze diensten verbonden worden en via MarCom gedeeld worden met de buitenwereld. Door relevante inzichten te delen, tonen we aan dat we de uitdagingen van onze doelgroepen begrijpen en bijdragen aan oplossingen.

## 4.4 Overige ontwikkelingsdoelen

De drie belangrijkste organisatie ontwikkelingsdoelen zijn hier beschreven onder de noemer van stakeholders management, intelligence en thought leadership. Daarnaast zijn er nog een aantal ontwikkelingsdoelen die we moeten onderscheiden.

### Teamgericht werken

De vorige planperiode stond in het teken van integreren, focuseren en professionalisering. Op basis van deze principes zijn sectorteam inggericht. In de komende planperiode willen we het teamgerichte werken verdiepen

en sterker verbinden aan de strategie zoals uiteengezet in dit meerjarenplan. In de uitwerking van dit organisatie ontwikkeldoel zal de nadruk komen op twee aspecten. Ten eerste het complementair werken: de teams zijn een verzameling van individuen met elk hun eigen kennis en kwaliteiten. Hoe kunnen die zo ingezet worden, dat het geheel meer is dan de som der delen? Ten tweede het versterken van de verbindingen tussen de sectorteam en de programmateams. Hoe kunnen de relaties versterkt worden, zodanig dat verantwoordelijkheden goed belegd worden en samen geleerd kan worden van de uitvoering?

### Strategische personeelsplanning

De afgelopen periode hebben we een forse groei gemaakt in ons personeelsbestand. Het generieke functiehuis dat is geïmplementeerd, geeft een handvat voor de organisatie en de medewerkers. Bij de werving en selectie van nieuwe medewerkers gaan we meer focus leggen op diversiteit in opleidingsachtergronden. De ontwikkelingen op het gebied van digitalisering zijn ook van invloed op onze werkzaamheden. De komende jaren moeten we vaststellen waar we efficiënter kunnen werken en daarmee onze arbeidsproductiviteit kunnen verhogen. Om de kennisoverdracht binnen onze organisatie op de lange termijn beter te borgen, stellen we NOM-breed een kennismatrix op. Het is belangrijk om van elkaar te weten welke kennis we in huis hebben (en daarmee ook welke kennis we nog naar binnen moeten halen). Hierbij kijken we goed naar wat de afzonderlijke teams nodig hebben.

In het team Internationaliseren wordt exportbevordering steeds belangrijker, dit vraagt om gedegen kennis van innovatie ecosystemen. We zien hierin meer overlap ontstaan tussen de werkzaamheden van ecosysteemontwikkelaars en de acquireurs. Bij Innoveren is meer kennis van innovatiesubsidies en (rijks)beleid nodig, en kennis van publiek-private samenwerkingsconstructies.

Bij Investeren verwachten we op de korte termijn uitbreiding en doorgroei van een aantal medewerkers. Voor de lange termijn blijft de formatie naar verwachting ongewijzigd. Er worden twee nieuwe posities toegevoegd binnen het team, namelijk de functies van Investment Strategist en Fund Strategist. De komende jaren vragen meer aandacht voor het beheer van onze portefeuille. Tenslotte wordt er continu gemonitord of de formatie bij Finance & Operations in balans is ten opzichte van de kernactiviteiten.

### Gedragscodes

In de komende planperiode zal de gedragscode verder geïmplementeerd worden. De gedragscode is het kader voor integer handelen. Integriteit is van groot belang in de hele samenleving en zeker in de publiek-private samenwerkingen. De publieke sector heeft een voorbeeldfunctie. Een gedragscode maken is een start, implementeren en naleven het vervolg. Het met elkaar bespreken en elkaar aanspreken op gedrag in een veilige omgeving hoort daarbij. Medewerkers worden gewezen op de (extern belegde) vertrouwenspersoon van de NOM.

### Gedeeld opdrachtgeverschap

Het laatste organisatie ontwikkeldoel is gericht op het gedeeld opdrachtgeverschap. Dit doel hangt nauw samen met het stakeholdersmanagement en gaat in beginsel over heldere verwachtingen tussen de NOM en haar partners. Heldere verwachtingen kunnen de samenwerking in concrete projecten en programma's bevorderen. De NOM streeft daarbij naar gedeeld opdrachtgeverschap, naar relaties waarin de NOM trajecten ontwikkeld in nauwe samenwerking met partner-organisaties. Wij zijn ons ervan bewust dat het scheppen van dergelijke samenwerkingsverbanden op basis van gelijkwaardigheid een vaardigheid is, waarin een organisatie kan groeien. Aan die vaardigheden willen we door middel van training en lerende evaluatie gaan werken.







The background features a light green gradient with a network of white lines and circles. The lines are solid and have rounded ends, while the circles are hollow with a small white dot in the center. Some lines and circles are connected, forming a partial circuit-like structure. Dashed white lines also crisscross the background, creating a grid-like pattern.

# Bijlagen

<b>Meerjarenbegroting 2025-2028</b>					
<i>(bedragen in EUR)</i>					
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
	<b>Prognose</b>	<b>Begroot</b>	<b>Begroot</b>	<b>Begroot</b>	<b>Begroot</b>
<b>Investeren</b>					
<b>Opbrengsten</b>					
Rente- en provisiebaten financieringen	2.033.731	2.471.379	2.600.000	2.850.000	3.000.000
Rentebaten depositos	4.000.000	3.500.000	2.000.000	1.500.000	1.500.000
Ontvangen dividenden	3.515.400	250.000	1.562.500	1.500.000	1.500.000
Resultaat verkopen participaties	3.311.400	4.527.000	4.125.000	4.500.000	5.000.000
Beheer Fondsen	1.839.547	2.800.000	3.200.000	3.200.000	3.200.000
Voorziening voor financiële vaste activa	6.049.001-	7.500.000-	4.500.000-	4.500.000-	4.500.000-
<b>Subtotaal Investeren</b>	<b>8.651.077</b>	<b>6.048.379</b>	<b>8.987.500</b>	<b>9.050.000</b>	<b>9.700.000</b>
<b>Kosten</b>					
Personeelskosten	5.502.882	6.717.713	6.717.713	6.919.244	7.161.418
Overige kosten	1.710.599	1.877.179	1.914.723	1.953.017	1.992.077
<b>Subtotaal kosten Investeren</b>	<b>7.213.481</b>	<b>8.594.892</b>	<b>8.632.436</b>	<b>8.872.261</b>	<b>9.153.495</b>
<b>Resultaat</b>	<b>1.437.596</b>	<b>2.546.513-</b>	<b>355.064</b>	<b>177.739</b>	<b>546.505</b>
<b>Innoveren en Internationaliseren</b>					
<b>Opbrengsten / vergoedingen</b>					
Staat der Nederlanden	1.497.250	1.631.080	1.631.080	1.631.080	1.631.080
Bijdrage Provincies	1.950.000	1.950.000	2.008.500	2.068.755	2.130.818
Opbrengst Detachering	1.000.000	320.000	329.600	339.488	349.673
Nij Begun	300.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>Subtotaal opbrengsten Ontwikkelen</b>	<b>4.747.250</b>	<b>4.901.080</b>	<b>4.969.180</b>	<b>5.039.323</b>	<b>5.111.570</b>
<b>Kosten</b>					
Personeelskosten	2.832.005	3.058.880	3.058.880	3.150.646	3.245.166
Overige kosten	1.028.364	992.554	1.012.405	1.032.653	1.053.306
Nij Begun	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
<b>Subtotaal kosten Ontwikkelen</b>	<b>4.860.369</b>	<b>5.051.434</b>	<b>5.071.285</b>	<b>5.183.300</b>	<b>5.298.472</b>
<b>Resultaat</b>	<b>113.119-</b>	<b>-150.354</b>	<b>-102.105</b>	<b>-143.977</b>	<b>-186.902</b>
<b>Totaal Resultaat</b>	<b>1.324.477</b>	<b>2.696.867-</b>	<b>252.959</b>	<b>33.762</b>	<b>359.603</b>

## Toelichting meerjarenbegroting

### Investeren

#### Rentebaten deposito's

In de afgelopen periode hebben er op Europese schaal diverse renteverhogingen plaatsgevonden. Dit heeft effect gehad op de rente die de NOM op haar liquide middelen ontvangt. We zien echter een normalisatie van de inflatie en inmiddels de eerste renteverlagingen, waardoor het onze verwachting is dat de rentebaten op deposito's door de jaren heen gaat afnemen. Daarnaast nemen onze liquide middelen af door nieuwe investeringen.

#### Ontvangen dividenden en resultaat verkopen participaties

Gezamenlijk met het team Investeren is er een exit- en dividendkalender opgesteld. Voor de jaren 2025 en 2026 hebben we een goede inschattingen kunnen maken van de verkopen, die we verwachten te realiseren, en de dividenden die we verwachten te ontvangen. Voor de jaren 2027 en 2028 hebben we een voorlopige inschatting gemaakt. Door de aard van onze werkzaamheden is het erg lastig om dit voor een langere tijd correct te begroten. Jaarlijks worden deze posten verder aangescherpt.

#### Beheer fondsen

We zien een stijging in de opbrengsten voor het beheer van fondsen. Dit komt met name door een uitbreiding van beheersactiviteiten binnen Investeren. Zo zijn we o.a. gestart met het beheer van Future Tech Ventures, maar de grootste stijging komt door het beheer van IBDO B.V. (onderdeel van het MKB Fonds Drenthe), waarvoor wij vanaf 2025 een beheervergoeding ontvangen.

#### Voorziening FVA

In 2025 verwachten we een hogere voorziening op onze portefeuille dan gemiddeld. Als risico investeerder hebben we in de afgelopen jaren een hoger investeringsniveau weten te realiseren, met een gemiddelde van € 20 miljoen per jaar. Deze lijn verwachten we in 2025 door te zetten. Het gestegen investeringsniveau en de hogere risicoklasse brengt echter ook met zich mee dat de voorzieningen op onze portefeuillebedrijven meegroeien. Dit verwachten we met name in 2025 met een begrote voorziening van € 7,5 miljoen. In de jaren hierna verwachten we structureel op een lager niveau te investeren (ca. € 15 miljoen per jaar) vanwege de beschikbare liquide middelen binnen de NOM. Naar verwachting heeft dit ook effect op de hoogte van de voorzieningen en wordt er zodoende voor de jaren 2026 t/m 2028 rekening gehouden met een jaarlijkse voorziening van € 4,5 miljoen.

#### Personeelskosten

We zien een verdere stijging van de personeelskosten bij Investeren. Hier dienen we echter rekening te houden met het feit dat hier een geheel nieuw team voor IBDO B.V. in is opgenomen. Hier staat een stijging van de opbrengsten voor het beheer van fondsen tegenover (zie toelichting hierboven). De groei van het team Investeren neemt af. Met de invulling van de laatste vacatures in 2025 is het team op orde om de komende jaren zowel het verwachte investeringsniveau te behalen als het op een juiste wijze uitvoeren van het beheer van de portefeuille. Vooral voor dit laatste onderdeel hebben we veel aandacht, door de toegenomen hoeveelheid bedrijven in de portefeuille.

### Ontwikkelen

#### Opbrengsten

Binnen Ontwikkelen, bestaande uit Innoveren en Internationaliseren, zien we geen grote bewegingen in de opbrengsten. Nieuw in de begroting is de toezegging van de Provinciale Aandeelhouders om de boekjaar-subsidie jaarlijks te indexeren. In de begroting is uitgegaan van 3% per jaar. De boekjaarsubsidie van het Ministerie van EZ is op verzoek niet geïndexeerd, vanaf boekjaar 2026. Hierdoor zien we op korte termijn een lager negatief resultaat voor Ontwikkelen, maar loopt dit door de jaren gestaag op. Dit negatieve resultaat wordt opgevangen door het toepassen van kruissubsidie tussen Investeren en Ontwikkelen.

#### Kosten

Ook binnen de kostenstructuur van Ontwikkelen zijn er weinig grote bewegingen ten opzichte van voorgaande jaren. Om het team Innoveren op orde te krijgen, verwachten we één nieuwe vacature in te moeten vullen. De drie personeelsleden die zich bezighouden met venture building, staan conform voorgaand jaar op de kosten van Investeren. Aanvullend dienen we hierbij te vermelden dat we de kosten voor de uitvoering van het IR programma en het Trade programma worden gedekt door respectievelijk RVO en het TINL netwerk. Daarnaast wordt ca. 4 FTE gedekt vanuit lopende subsidieprojecten.



# Impactreporting

## Jaarlijkse Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's)

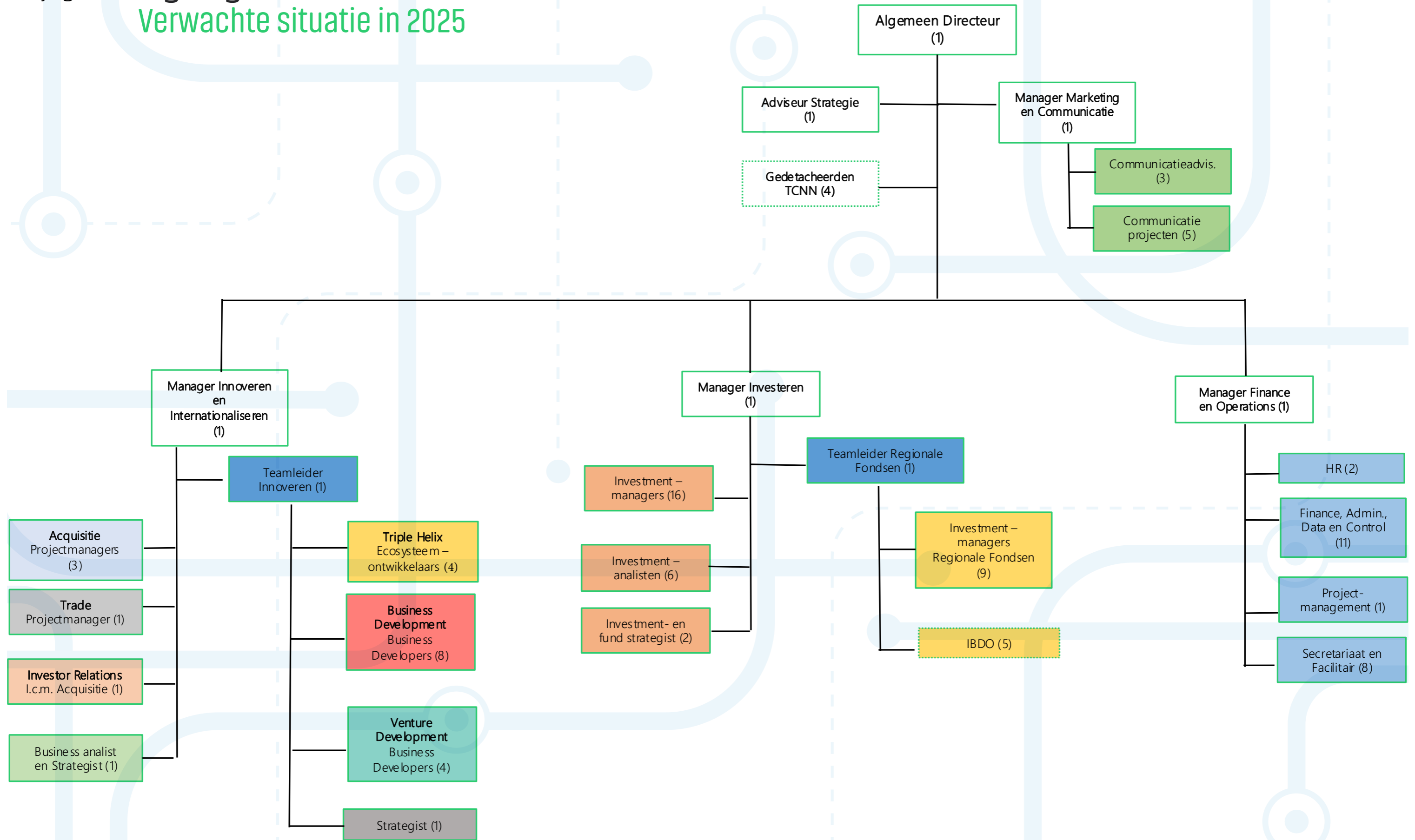
	KPI's bestaand	KPI's nieuw/te ontwikkelen*
<b>Innoveren</b>		
<i>Triple Helix Programma</i>		
	6 interventies ecosysteem	
<i>Business development Programma</i>		
	8 nieuwe innovatieprojecten	
<i>Venture Building Programma</i>		
		40 deelnemers Startup Readiness
		20 deelnemers Investor Readiness
<b>Internationaliseren</b>		
<i>Missing Link Programma</i>		
	6 vestigen High Value bedrijven	
<i>Investor Relations Programma</i>		
	130 Investor Relations gesprekken + verslagen	
<i>Trade Relations Programma</i>		
	90 Bedrijven informeren over exportmogelijkheden	
	70 Bedrijven mee op handelsmissie	
<b>Investeren</b>		
	Investerings nieuw verstrekt (X € mln aan Y bedrijven)	
	Vervolginvesteringen (X € mln aan Y bedrijven)	
	Nieuwe fondsinvesteringen (X € mln aan Y bedrijven)	
<b>KPI's geldend voor innoveren, internationaliseren en investeren</b>		
		x-aantal gecreëerde e/o behouden fte'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.

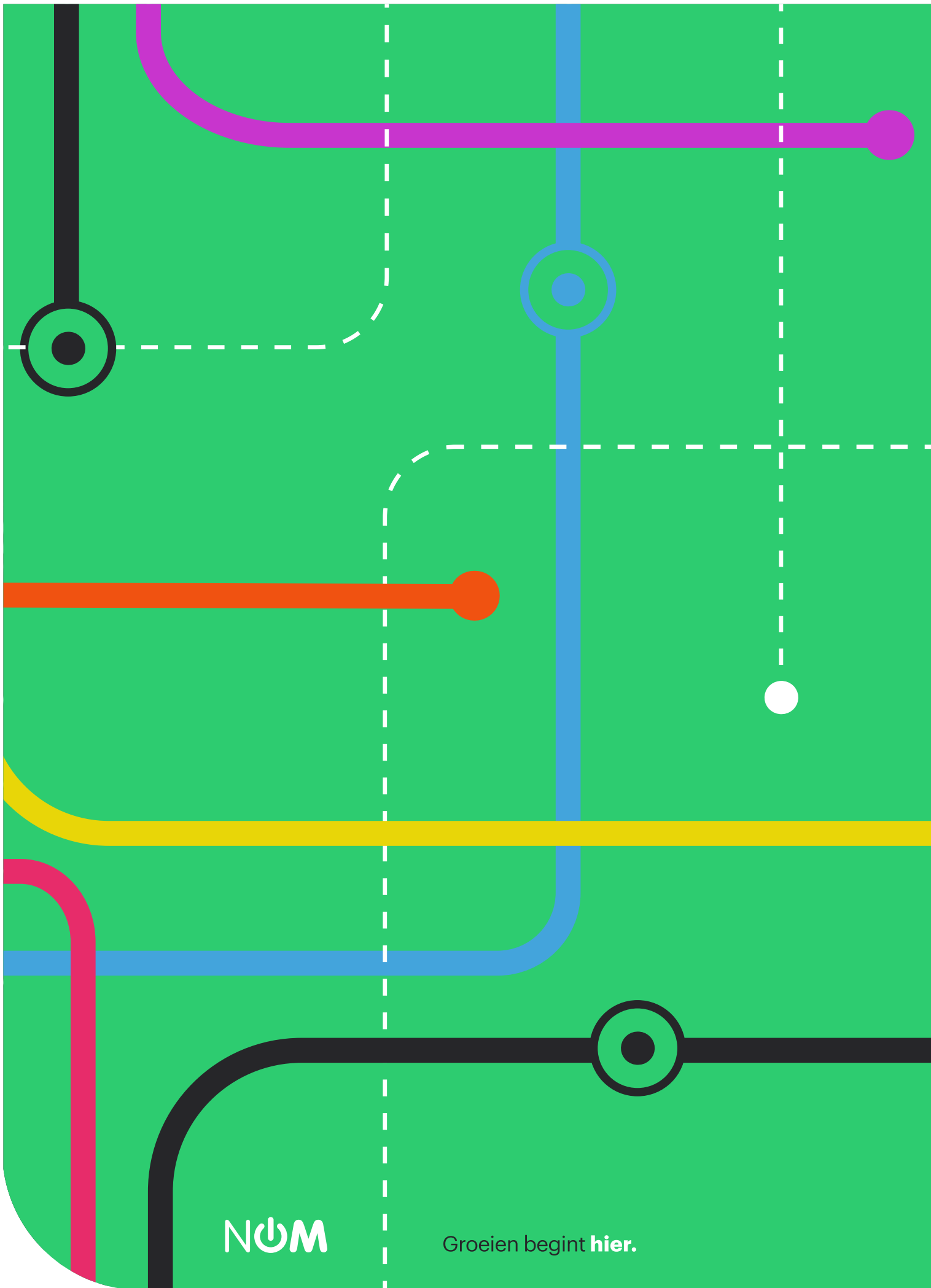
Op het niveau van de diverse programma's zal periodiek gerapporteerd worden over de voortgang in het behalen van de KPI's. Realistisch werken aan KPI's vereist randvoorwaarden, zowel interne (voldoende personeel en middelen) als externe (voldoende harde/zachte infrastructuur voor ontwikkeling en innovatie).

# Organogram NV NOM

## Verwachte situatie in 2025







NOM

Groeien begint hier.