



# De kracht van slim verbinden

**Jaarplan 2022**

**December 2021**

# De kracht van slim verbinden

Jaarplan 2022

December 2021



# Inhoud

Voorwoord	6
1. Samenvatting	9
2. Spierpunten 2022	14
3. Strategische en organisatorische context	19
4. Regionale innovatie-ecosystemen	24
Interview: Energie-infrastructuur klaar voor de toekomst met Withthegrid: ambities en dromen komen dichterbij met investering van de ROM	35
5. Innoveren	38
5.1 Context en terugblik	40
5.2 Spierpunten en activiteiten 2022	42
5.3 Prestaties	45
6. Investeren	47
6.1 Context en terugblik	48
6.2 Spierpunten en activiteiten 2022	52
6.3 Prestaties	54
Interview: The Right Meal kan door investering patiënten nog beter helpen herstellen	57
7. Internationaliseren	60
7.1 Context en terugblik	62
7.2 Spierpunten en activiteiten 2022	62
7.3 Prestaties	66
8. Marketing & Communicatie	68
8.1 Context en terugblik	69
8.2 Spierpunten en activiteiten 2022	70
8.3 Prestaties	71
9. Intelligence	73
9.1 Context en terugblik	74
9.2 Spierpunten en activiteiten 2022	74
9.3 Prestaties	76
10. Begroting & Risicomanagement	78
10.1 Inleiding	79
10.2 Begroting ROM Utrecht Region	79
10.3 Begroting RSRU	81
10.4 Investerings	84
10.5 Risicomanagement	85
Lijst met afkortingen	88
Colofon	88

# Voorwoord

*A dream you dream alone is only a dream. A dream you dream together is reality.*

John Lennon

Op het moment van schrijven lijkt het erop dat we onze KPI's over 2021 gaan halen. Begin september konden we al melden dat de KPI's t.a.v. **Internationaliseren** gehaald waren. Hier mogen we trots op zijn. Ons marktaandeel is in Nederland gestegen van ongeveer 6 procent naar 10 procent. Deze bedrijven zorgen voor vele honderden arbeidsplaatsen en investeren fors in onze regio. Het zijn bovendien veelal bedrijven die strategisch en maatschappelijk bijdragen aan onze slimme, gezonde en duurzame regio. Ook hebben we meer ondernemers geholpen met het realiseren van hun exportambities en hun eerste stappen in het buitenland. En dat in een jaar met corona waar internationaal reizen en ondernemen vaak heel lastig was. Verheugd waren we daarom toen we in september 2021 onze eerste handelsmissie konden organiseren: samen met 30 ondernemingen uit de *Mobility* industrie naar de IAA in München. Het bleek in heel veel opzichten een zeer succesvolle missie te zijn.

Ook de afdeling **Innoveren** had een succesvol jaar waarin de KPI's gehaald werden. Dit team kwam voor een groot deel voort uit de EBU en was eerst nog een beetje zoekende naar haar nieuwe rol binnen de ROM. Maar de winkel was open gedurende de verbouwing. Zo werd een standaardaanpak ontwikkeld om regionale innovatie-ecosystemen te laten bloeien en groeien, werden diverse verkenningen uitgevoerd, werden businessplannen geschreven en werden projecten daadwerkelijk ook gestart en gemanaged. In het eerste jaar werden bovendien ook externe middelen verkregen om onze regionale ondernemers te helpen. Bijvoorbeeld de realisatie van onze AI Hub Midden Nederland. Tot slot bleken we ook in staat om na corona écht met scherp te schieten door het initiëren van mooie regionale ecosystemen zoals *earth valley* en Circulaire Bouw. Daarin werken we met ondernemers en partners aan gedragen agenda's en *roadmaps*.

Of we ook in staat zullen zijn om in ons eerste jaar de ambitieuze KPI's voor **Investeren** te halen moet op het moment van schrijven nog blijken. Het zal erom hangen, maar de *funnel* is vol en ons investeringsteam presteert steeds beter sinds het medio 2021 op volle sterkte is. De eerste investeringen zijn binnen en met een beetje geluk kunnen we eind dit jaar van een beginnende investeringsportefeuille spreken met zo'n tien bedrijven.

We zijn ook tevreden over de ontwikkeling van de ROM als **organisatie**. We zijn in een jaar gegroeid van minder dan tien naar ruim veertig medewerkers en hebben veel gerealiseerd. Het lijkt soms makkelijk te gaan, maar het opbouwen van een organisatie gaat natuurlijk gepaard met inzet, zweet en tranen. Alleen al voor HR hebben we op een dertigtal punten beleid ontwikkeld en processen en systemen geïmplementeerd (op aspecten zoals verzuim, arbodienst, functiehuis, pensioen, parkeren, flexibel werken, stages, MVO, et cetera). En dit in een periode waar we ook veel talent gewonnen hebben. In 2021 is ook veel energie gestoken in het neerzetten van een schaalbare ICT-infrastructuur met een twintigtal applicaties die onderling verbonden zijn.

*Last but not least* zijn we verheugd dat steeds meer **klanten** ons kennen en ons willen spreken. Onze inspanningen om de ondernemers te kennen beginnen hun vruchten af te werpen. Zo kunnen we werken aan onze droom om betekenisvol te zijn voor ondernemers.

Het halen van de bovenstaande prestaties kan niet zonder een goed en hardwerkend team van medewerkers. Want het is geen sinecure om midden in coronatijd een organisatie op te bouwen die direct van waarde is. Corona maakt alles net even lastiger. Zo is scouten cruciaal bij investeringen, zijn mentoren belangrijk bij groeiambities, zijn handelsmissies significant voor export, zijn conferenties effectief bij de acquisitie van internationale bedrijven en zijn evenementen fundamenteel bij het bouwen van ecosystemen en consortia. Allemaal zaken die in 2021 lastig waren.

Mede daarom keken we begin oktober 2021 nog met heel veel optimisme naar 2022. We zouden een jaar gaan krijgen zonder corona. Echter op het moment van schrijven zitten we in een periode met nieuwe *lockdowns* en is het verdere verloop van corona deze winter onzeker. Desondanks zien we 2022 met een positiever gemoed tegemoet dan 2021. Het kan een lastige winter worden, maar uiteindelijk verwachten we dat we in 2022 veel meer kunnen doen dan in 2021. Ook omdat we echt kunnen voortbouwen op de resultaten van 2021. Het jaarplan over 2022 scherpt de doelstellingen van 2021 weer verder aan. We zijn nog net iets ambitieuzer dan het vorig jaar. Over onze speerpunten in 2022 kunt u uitgebreid vernemen in dit plan.

Succes heeft zoals altijd vele vaders. De successen van de ROM zijn ook de successen van de ondernemers, de overheden en de kennisinstellingen. Zonder ondernemers met dromen, zonder overheden die meedenken en meewerken en zonder baanbrekend onderzoek en een continue stroom aan nieuwe talenten in de regio kan de ROM niet succesvol zijn. Daarom zijn we als ROM ook blij met alle goede energie en initiatieven van onze partners. Alleen doordat we in triple helix verband echt samenwerken zijn we samen succesvol.

Tot slot, onze organisatie bestaat eigenlijk uit twee zusterorganisaties: ROM en RSRU (Regionale Samenwerkingsmaatschappij Regio Utrecht). In dit jaarplan gaat het over de beide organisaties, maar bijna alle activiteiten vallen juridisch onder de ROM. Onder de RSRU vallen een tweetal projecten en ons POC-fonds. We zullen in de hoofdstukken aangeven welke activiteiten ROM-activiteiten zijn en wat formeel onder de RSRU valt. In hoofdstuk 10 zullen we de begrotingen van beide organisaties naast elkaar presenteren.

## 1. Samenvatting

*Coming together is a beginning.  
Keeping together is progress.  
Working together is success.*

Henry Ford

In het jaarplan 2021 hebben we een aantal ambitieuze doelstellingen neergezet. Het lijkt erop dat we deze doelstellingen *grosso modo* halen. Op sommige gebieden, zoals investeringen wordt het nog spannend komende weken en op andere terreinen zoals internationaliseren hebben we onze doelstellingen al vroeg behaald.

Op het eerste gezicht zijn onze prestatie-indicatoren daarom vergelijkbaar met het vorige jaar. Desondanks zijn er onderhuids vier grotere wijzigingen.

- I. Er is meer aandacht voor de kwaliteit van onze relaties. Wij willen in 2022 onze ondernemers **echt kennen en verbinden**. Waar we in 2021 nog mikten op bredere bekendheid en zichtbaarheid, richten we ons in 2022 vooral op diepere relaties met onze ondernemers.
- II. Ten tweede is ons **streven naar kwaliteit** in 2022 op verschillende plekken zichtbaar in onze ambities. We kijken niet zozeer naar aantallen, maar naar de waarde die we creëren met onze acties en of we van betekenis zijn.
- III. Het denken in **regionale innovatie-ecosystemen** is een derde nieuw kenmerk van dit jaarplan. Dit denken is nog volop *work in progress* maar is nu al een belangrijke leidraad in ons handelen.
- IV. Verdere stappen maken met de **organisatie**. Waar in 2021 de focus lag op het neerzetten van de basis, is in 2022 het realiseren van een echt ROM team met een gezamenlijke droom, een gedeelde, ondernemende cultuur en slimme tools de grote uitdaging.

Deze trends zijn allemaal zichtbaar in onze doelstellingen voor 2022. Bij **klanten** zien we dat we in 2021 ons vooral richtten op onze zichtbaarheid en wilden we vooral zien dat het aantal website-bezoekers en volgers groeide. In 2022 richten we ons vooral op de kwaliteit van de relatie. We meten veel meer hoe goed onze relatie is: worden onze nieuwsbrieven gelezen? Wordt er ook echt tijd doorgebracht op onze website? Zijn ze aanwezig op onze events? Voegen we waarde toe?

Ook bij onze **organisatie** doelstellingen zie je verdieping. Waar in 2021 vooral de focus lag op het neerzetten van de basis willen we in 2022 actief gaan werken aan het teamgevoel en de cultuur van de ROM. Zeker in coronatijd is dit hard nodig. Ook zullen we in 2022 stapjes maken richting *thought leadership* door onze intelligentie en inzichten te vertalen naar concrete *white papers* over ondernemerschap en innovatie in de regio. Dit terwijl we verder zullen bouwen aan onze digitale infrastructuur. Ook dat zal in heel 2022 een belangrijk thema blijven. Een ander terrein waarop je onze voortgang ziet is het thema Brede Welvaart. Samen met andere ROM's is in 2021 een gezamenlijke, consistente aanpak ontwikkeld hoe we de Impact van de ROM op de Brede Welvaart kunnen meten en hoe we daarover kunnen rapporteren. In 2022 zullen we dat voor het eerst gaan doen. Al zal dat in de komende jaren met stappen gaan waarbij we leren hoe we dit steeds beter kunnen doen. Ten slotte willen we in 2022 een meerjarenplan opstellen. Dat zullen we in nauwe samenwerking doen met al onze stakeholders.

Ook rondom het thema **Investeren** zien we nadere aanscherpingen van onze doelstellingen. Dat begint met het aantal investeringen. Met de versterking van het fondsvermogen gaan we ook onze ambities aanscherpen. We hebben inmiddels in

2021 geleerd dat er voldoende behoefte is aan kapitaal in de regio. In plaats van vier investeringen per jaar willen we zes à zeven investeringen doen vanuit het PCP fonds en zeven à acht vanuit het POC-fonds. Ook hopen we dat een van onze ondernemingen vervolgfianciering gaat ophalen voor verdere groei. Zo hebben we eind 2022 wellicht al een redelijke portefeuille met misschien wel zo'n 20 tot 25 portefeuillebedrijven. Naast deze aanscherpingen zien we dat we voor het eerst de vroegefase financiering (VFF) regeling gaan uitvoeren. Tot slot willen we met de overname van de Startup Utrecht (SUU) fors investeren in ons kennisaanbod voor startups, scale-ups en innovatief mkb.

Met betrekking tot het taakgebied **Innoveren** zie je ook een verdieping en kwaliteitsslag. In 2021 zijn we druk bezig geweest met: a) het integreren van de oude EBU-werkorganisatie, b) het ontwikkelen van een standaardmethodiek, c) het uitvoeren van een groot aantal verschillende verkenningen rondom ecosystemen en business development kansen. In 2022 gaan we kiezen voor een beperkt aantal ecosystemen en die willen we ook echt laten groeien. Dat zal soms best lastig zijn, maar dat is wel belangrijk als we echt impact willen hebben. Deels weten we nu al welke dat zijn, maar onze meerjarenstrategie, die we gaan ontwikkelen met partners, zal ook daar meer antwoord op geven. Ook zullen we dit jaar fors inzetten op business development. Waar in 2021 het primaat lag bij het ontdekken van de ecosystemen, staat uitbouwen in 2022 centraal. Het binnenhalen van gelden voor business development (via innovatievouchers, EFRO-gelden, NGF-aanvragen, et cetera) is een belangrijk instrument om die ecosystemen verder te laten groeien.

Tenslotte hebben we ook op het thema **Internationaliseren** onze aanscherpingen. Veelal zijn de kwantitatieve doelstellingen hetzelfde gebleven, ook omdat we deze vorig jaar fors hoger hadden gezet, maar we hebben nu een kwalitatief element eraan toegevoegd: we willen we dat 75% van de geacquireerde ondernemingen strategische waarde toevoegen aan onze regio. Ook hebben we onze Trade doelstellingen aangescherpt. Dit ondanks het feit dat we de subsidie hiervoor waarschijnlijk per 1 april zullen verliezen.

Alles overziende zijn de KPI's voor alle taakgebieden aangescherpt in vergelijking met 2021. Hierbij bouwen we in 2022 voort op onze resultaten van 2021. Wij hebben er vertrouwen in dat we deze doelstellingen gaan halen. Niettemin zijn er ook enkele tactische risico's voor dit jaarplan. Denk bijvoorbeeld aan de krappe arbeidsmarkt. Het is nu enorm lastig om talent te werven. Daarbij speelt ook mee dat de primaire arbeidsvoorwaarden van de ROM minder aantrekkelijk zijn dan die van de markt. Indien wij niet in staat zijn om (senior) talenten aan te trekken of als we daar langer over doen, zal dat impact hebben op onze doelstellingen. Ook de ontwikkeling van corona kan grote impact hebben. Indien Nederland weer half 2022 in *lockdown* zit, komen verschillende van onze KPI's in gevaar omdat we minder goed in staat zullen zijn om ondernemers aan elkaar te verbinden. Vooral op de onderdelen klant, innovatie en internationaal zal een langdurig corona-seizoen duidelijke gevolgen hebben. Tot slot kan ook de algehele economische situatie impact hebben op het plan. Mocht bijvoorbeeld de inflatie plotseling fors gaan stijgen (door gasprijzen, kinken in *supply-chains* en stijgende lonen) met een duidelijk stijgende rente dan kan dat ook impact hebben op de beschikbare middelen voor investeringen.

## DOELSTELLINGEN 2022

	Doelstellingen 2022	Doelstellingen 2021
<i>Klanten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 2000 ondernemers écht verbinden aan onze uitingen.</li> <li>&gt; 75% van de volgers in onze sociale kanalen is ondernemer (nu 50%).</li> <li>Onze klanten zijn tevreden over onze dienstverlening (waardering &gt;8).</li> <li>De aandeelhouders zijn blij met de ROM en ervaren zichtbare resultaten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onze klanten kennen ons (&gt;2000 volgers) en weten ons te vinden (&gt; 2000 websitebezoekers p.m.).</li> <li>Onze klanten zijn tevreden over onze dienstverlening (waardering &gt;8).</li> <li>De aandeelhouders zijn blij met de ROM en ervaren zichtbare resultaten.</li> </ul>
<i>Organisatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actief ontwikkelen van het team en de organisatiecultuur van de ROM.</li> <li>Uitbouwen van de digitale competenties van de ROM o.a. door een datawarehouse.</li> <li>Realiseren <i>thought leadership</i> door ontsluiten informatie over onze regionale innovatieve ondernemers</li> <li>Formuleren en publiceren van een gedragen meerjarenstrategie.</li> <li>Rapporteren over de Brede Welvaart o.b.v. de ROM-brede systematiek.</li> <li>Intensiever bovenregionaal samenwerken met andere ROM's.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De organisatie is succesvol neergezet en medewerkers ontwikkelen zich.</li> <li>De organisatie is de meest digitale en intelligente ROM van NL.</li> <li>Er zijn aanvullende prestatie-indicatoren ontwikkeld die ook passen bij het thema Brede Welvaart.</li> </ul>

	Doelstellingen 2022	Doelstellingen 2021
<i>Investeren</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCP: 6-7 investeringen.</li> <li>POC: 7-8 investeringen plus 1 onderneming vervolginvestering.</li> <li>VFF: 1-2 leningen uitgezet.</li> <li>&gt; 25 deelnemende bedrijven. IRP waarvan 2-4 ondernemingen per IRP succesvol een investering ophalen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCP: 4 investeringen.</li> <li>POC: 7-10 investeringen uitgelokt voor deze ondernemingen.</li> <li>&gt; 30 deelnemende bedrijven IRP</li> </ul>
<i>Innoveren</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 5 ecosystemen georganiseerd en &gt; 2 ecosystemen nader verkend.</li> <li>&gt; 10 business cases en innovatieprojecten ingediend, waarvan minimaal één leidt tot uitbreiding van het instrumentarium van de ROM.</li> <li>5-10 miljoen aan middelen naar de regio gehaald (uitgelokte private en publieke investeringen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 6 ecosystemen georganiseerd/verkend</li> <li>&gt; 10 business cases en innovatieprojecten ingediend.</li> <li>Middelen naar de regio gehaald (uitgelokte private en publieke investeringen).</li> </ul>
<i>Internationaliseren</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 20 buitenlandse ondernemingen met &gt; 40 miljoen investeringsvolume die zich vestigen of uitbreiden in onze regio.</li> <li>&gt; 700 arbeidsplaatsen die binnen drie jaar na vestiging zijn gerealiseerd.</li> <li>&gt; 75% van de ondernemingen versterkt onze ecosystemen en draagt bij aan de maatschappelijke transities.</li> <li>&gt; 80 trade relations gesprekken.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 20 buitenlandse ondernemingen met &gt; 40 miljoen investeringsvolume die zich vestigen of uitbreiden in onze regio.</li> <li>&gt; 700 arbeidsplaatsen die binnen drie jaar na vestiging zijn gerealiseerd.</li> <li>&gt; 75 trade relations gesprekken.</li> </ul>

## 2. Speerpunten 2022

*That's been one of my mantras - focus and simplicity. Simple can be harder than complex: you have to work hard to get your thinking clean to make it simple*

Steve Jobs



Het jaarplan voor 2022 onderscheidt zich op vier speerpunten van ons eerdere jaarplan voor 2021. Allereerst gaat de ROM, meer dan in 2021, investeren in **verbinding**. Alles begint immers met het kennen van de ambitieuze en innovatieve ondernemers in de regio. In 2022 gaan we systematisch met honderden ondernemers het gesprek aan over hun uitdagingen. Deze inzichten zullen we ook gebruiken om ons eigen productenpallet en diensten continu tegen het licht te houden: wat kunnen we doen om nog meer van betekenis te zijn? Deze een-op-eengesprekken zijn belangrijk, maar zijn behoorlijk arbeidsintensief. Bovendien is het onvoldoende. We zullen in 2022 daarom actief werken aan het versterken van de structurele verbindingen in de regio. Uiteindelijk zijn zulke netwerken cruciaal voor groei en innovatie en ontbreken ze veelal nog in onze regio<sup>1</sup>. Het structureel versterken van deze netwerken, samen met partijen als de EBU, is daarom een belangrijk doel voor 2022 en de jaren daarna. Ons denken over regionale innovatie-ecosystemen past in die lijn, net als de integratie van Startup Utrecht (SUU) waarbij we ons richten op het structureel versterken van het startup ecosysteem in de regio.

1. Meer focus op  
kennen & verbinden

2. Meer focus  
op kwaliteit

3. Denken in regionale  
innovatie-ecosystemen

4. Verder bouwen aan de  
Intelligente organisatie

Figuur: Speerpunten Jaarplan 2022

Slimme verbinding gaat in 2022 gepaard met een tweede speerpunt: de transitie van **kwantiteit naar kwaliteit**. Doordat we steeds beter de netwerken kennen en ook steeds beter weten wat er ontbreekt in de regio kunnen we ons steeds meer gaan richten op kwaliteitsverbetering. Deze steeds grotere nadruk op kwaliteit komt in al onze activiteiten naar boven. Zo kijken we bij acquisitie nog meer naar wat een onderneming nu toevoegt aan onze bestaande ecosystemen. Brengt een onderneming unieke kennis mee, vult zij een gat in onze regionale of nationale waardeketen of is een bepaalde onderneming vooraanstaand in de grote transities rondom duurzaamheid, zorg en digitalisering? Dezelfde focus op kwaliteit zie je ook in onze marketing. Het gaat er ons niet om zoveel aangaan

<sup>1</sup> Zie Stam, E, Verdiepende analyse Ecosysteem Startups en Scale-ups Regio Utrecht, juli 2020 en Provincie Utrecht, Focus op een Vitale en Duurzame Economie 2020-2027, april 2020.

mogelijk individuen te bereiken met onze uitingen, maar we willen een diepere relatie aangaan met die duizenden ondernemers uit de regio die willen groeien en innoveren.

Ons derde speerpunt heeft te maken met het bouwen van strategische netwerken en het denken in **regionale innovatie-ecosystemen**. Als ROM denken we steeds meer vanuit deze talenten van de regio. Waar zijn we als regio goed in, wat zijn onze sterke punten en hoe kunnen we dit verder uitbouwen? Daarmee zijn we nog niet klaar. Ons denken hierover ontwikkelt zich razendsnel en in het afgelopen jaar hebben we, o.a. met de Provincie Utrecht, hierin grote stappen gemaakt. Dat geeft ons voldoende vertrouwen om op dit spoor verder te gaan, ook omdat we zien dat ondernemers enthousiast zijn, maar het betekent niet dat alles helemaal vast staat.

In de context van regionale innovatie-ecosystemen blijft het thema van vorig jaar, “*Kiezen voor Slagkracht*”, ook nog actueel. Ten eerste omdat het bouwen en beheren van ecosystemen niet iets is wat de ROM alleen kan doen. Het opzetten en uitbouwen van regionale ecosystemen vergt de actieve inzet en strategische commitment van overheden, bedrijfsleven en kennispartners. Zonder gezamenlijke overtuiging en agenda's die op elkaar zijn afgestemd en heldere verantwoordelijkheden heeft het weinig zin om regionale ecosystemen te bouwen. Het is dan gedoemd te mislukken.

Het thema “*Kiezen voor Slagkracht*” blijft ook relevant omdat er simpelweg en per definitie onvoldoende business development capaciteit beschikbaar is. Keuzes moeten worden gemaakt om als ROM en als regio écht impact te hebben. Dat gaat gepaard met kiespijn. Anders is het risico te groot dat de beperkte capaciteit te verspreid wordt en we, samen, niets bereiken. Dat zou jammer zijn. Ook omdat er heel veel synergie is als ROM, ondernemingen, overheden en kennisinstellingen wel echt samenwerken. Als we samen ecosystemen definiëren, samen *roadmaps* maken en samen resultaten boeken, maken vele handen licht werk.

Ten slotte heeft ons vierde speerpunt, verder **bouwen aan een slimme organisatie**, met onze leeftijd te maken. De ROM bestaat pas ruim één jaar. Ondertussen investeren, verkennen, innoveren, groeien, adviseren en verbinden we. Waar we in 2021 de basis hebben neergezet, met marketing, met investeren, met internationaliseren, met business development, met de organisatie en met onze digitale competenties, zien we dat we in 2022 hierop verder doorbouwen. Door maximaal gebruik te maken van digitale technologie en accurate, complete databases kunnen we steeds slimmer gaan werken. Deze digitale systemen geven ons inzicht in welke ondernemers er in de regio zijn, welke ondernemers we al goed kennen en wie we nog niet kennen. Het geeft ons de kracht om patronen te zien die anders onzichtbaar zouden blijven en daarop te handelen. Door slimme toegang tot deze kennis gaan we in de komende jaren steeds meer de *thought leader* worden voor het innovatieve mkb, de startups en de scale-ups in de regio.

### 3. Strategische en organisatorische context

*The essence of strategy is choosing what not to do*

Michael Porter

In dit hoofdstuk gaan we in op de strategische context waarbinnen dit jaarplan 2022 is geschreven, zoals het verwezenlijken van een meerjarenplanning, het toenemende belang van regionale ecosystemen, de nieuwe opzet van de *Economic Board Utrecht* (EBU) en het toenemende belang van een bredere kijk op welvaart. Deze aspecten zijn allemaal van belang en hebben impact op het jaarplan 2022 of kunnen in de loop van 2022 invloed krijgen op de realisatie van het jaarplan.

### Naar een meerjarenplanning voor de ROM

Op 1 juli 2020 is de ROM gestart met haar werkzaamheden. Uitgangspunt was het Business Plan voor de ROM Regio Utrecht (d.d. oktober 2019) waarin de strategie (missie en doelstellingen) en de organisatie op hoofdlijnen zijn beschreven. Daarnaast is er een Regionaal Economische Agenda (REA november 2019) waarin de economische kansen en maatschappelijke opgaven van de regio op hoofdlijnen zijn beschreven. Deze beide documenten hebben tot nu toe tot volle tevredenheid als leidraad (Business Plan) en kader (REA) gefungeerd.

In deze documenten zijn onze kaders en maatschappelijke opgaves verwoord, maar het is volgens ons wenselijk om te gaan werken aan meetbare, concrete ambities op de lange termijn. Zo'n langetermijnstrategischplan zorgt voor een gezamenlijke taal en geeft richting en duidelijkheid aan aandeelhouders, managers en medewerkers. Daarom willen we in 2022 in nauwe samenwerking met Raad van Commissarissen en aandeelhouders een strategische meerjarenplanning voor de ROM formuleren.

### Het belang van de Brede Welvaart

Succesvolle regionale ontwikkelingsmaatschappijen laten zien dat een ROM een belangrijke kracht kan zijn om een regio economisch sterker en maatschappelijk aantrekkelijker te maken. Dit geldt in relatief normale en stabiele tijden, maar in onze tijd van transitie is een regionale ontwikkelingsmaatschappij misschien nog wel relevanter. We leven immers in een tijdperk van een aantal grote transformaties: onze maatschappij moet duurzamer en gezonder worden. Zulke transformaties gaan niet vanzelf: Dat vergt actief beleid van overheden, kennisinstellingen en ondernemers.

Voor de ROM betekent dit dat wij actief bouwen aan die nieuwe economie. Dit doen we door te investeren in startups, scale-ups en mkb'ers die deze nieuwe economie vertegenwoordigen. Die innovatieve oplossingen hebben waar de nieuwe economie mee wordt gerealiseerd. Dit doen we door juist die internationale ondernemingen naar de regio te halen die hoog scoren op onze thema's (d.w.z. duurzaamheid, digitalisering en gezondheid), die ons ecosysteem versterken en die onze regio kunnen inspireren. Dit doen we door ecosystemen te bouwen gericht op het vernieuwen van de economie. Waar ondernemers van elkaar kunnen leren, waar we de verbinding leggen met triple helix partners en waar we samen werken aan inspirerende agenda's om brede welvaart te creëren.

Het is in dit licht niet verrassend dat de ROM actief werkt aan het bereiken van de *Sustainable Development Goals* (SDG's). Voor twee SDG's staat de ROM ook echt aan de lat. Dat zijn SDG 8 (Aantrekkelijk Werk en Economische Groei) en SDG 9 (Innovatie). Onze werkzaamheden moeten altijd bijdragen aan deze twee doelstellingen. Maar daarnaast werken we natuurlijk aan de realisatie van de andere SDG's. Een ROM kan simpelweg niet anders als zij wil bouwen aan een toekomstgerichte economie. De

maatschappelijke opgave is een grote kans voor ontwikkeling van een nieuwe regionale economie. De ondernemingen waarin we investeren creëren samen die nieuwe wereld met o.a. betere zorg (SDG3), schoner water (SDG6), schone, betaalbare energie (SDG7), duurzame steden (SDG11) en een houdbaar klimaat (SDG 13). Ditzelfde geldt voor de ondernemingen die we hier vestigen en voor de ecosystemen die we bouwen. Uiteindelijk zal dit leiden tot een innovatieve, ondernemende economie die schoon, duurzaam en gezond is met goed en eerlijk werk voor iedereen. Zo dragen wij als ROM bij aan de brede welvaart.

Figuur: SDG Goals van de ROM



Het belang van SDG's geldt natuurlijk niet alleen voor onze ROM, maar voor alle ROM's in Nederland. Daarom zijn de ROM's gezamenlijk bezig met het opstellen van zgn. Brede Welvaart indicatoren. Deze zullen stapsgewijs worden ingevoerd in de komende jaren. In december 2021 wordt naar verwachting een eerste set aan gezamenlijke indicatoren gepubliceerd alsook een *roadmap* hoe we deze set in de komende jaren steeds concreter gaan maken. In 2022 zal de ROM Utrecht in haar jaarverslag over 2021 voor het eerst rapporteren over deze indicatoren. In de jaren daarna zullen we die steeds verder vervolmaken en kwantificeren zodat we samen ook echt meetbare stappen maken naar die duurzame, innovatieve maatschappij.

### De vernieuwde Economic Board Utrecht (EBU)

In 2021 is de vernieuwde EBU gestart met een nieuwe voorzitter: Sharon Dijkma. In de nieuwe Economic Board wordt op bestuurlijk niveau gesproken over de economische uitdagingen en kansen in de regio. Zij bestaat uit vertegenwoordigers van de triple helix en voor meer dan 50% uit prominente regionale (eindverantwoordelijke) ondernemers. De nieuwe board is divers, vertegenwoordigt de regio en is een board waar inspiratie vandaan komt, met leden die elkaar aanvullen en die de regio echt willen versterken. Een board die haar denkracht, lobbykracht en netwerkkracht wil inzetten voor de regio. Een board met statuut waar juist ook het bedrijfsleven meedenkt over de toekomst van de regio. Voor de ROM is de EBU een zeer belangrijke adviseur en bron van inspiratie. Andersom is de ROM een zeer belangrijke uitvoeringsorganisatie. De ROM kan de adviezen van de EBU omzetten in concrete daden en resultaten.

## Intensievere samenwerking met andere ROM's

Met de oprichting van InWest, de ROM van de provincie Noord-Holland, op 7 oktober 2021 is er eindelijk sprake van een landelijk dekkend netwerk van ROM's. Dit betekent onder andere dat de ROM's door EZK en andere landelijke organisaties steeds meer ingezet worden om resultaten neer te zetten en groei en innovatie aan te jagen in de regio. De ROM's kennen als geen ander de triple helix in hun regio en weten hoe ze deze moeten vertegenwoordigen. De ROM's kunnen als geen ander nationaal economisch beleid vertalen naar de regio en regionale geluiden terugbrengen naar de nationale overheid.

Een en ander vergt ook samenwerking op bovenregionaal niveau. Nederland is al een klein land en het realiseren van doelstellingen kan soms alleen actief door op thema's (o.a. zorg, digitalisering, *venture building*) intensief samen te werken. De ROM Utrecht Region doet dit nu al actief op verschillende terreinen (o.a. CoronaOverbruggingslening, *FoodValley*, *Preventive Health*, AI), maar de verwachting is dat dit alleen maar gaat toenemen.

Uiteindelijk is dit ook in het belang van de regionale economie. Daarbij dragen we actief bij aan het realiseren van het nationaal innovatiebeleid en zaken zoals KIC's, KIA's en NGF-

voorstellen. Ook werken we als ROM steeds intensiever samen met Invest-NL. Invest-NL is hierbij een natuurlijke partner voor de ROM's omdat zij over meer middelen beschikt voor individuele investeringen dan de ROM. Het spreekt vanzelf dat er regelmatig overleg is met deze partijen.



## Intensievere samenwerking in de regio

We zien ook dat we in de regio steeds intensiever gaan samenwerken. Heldere *roadmaps* met gedragen visies die gezamenlijk worden gemaakt met duidelijke verantwoordelijkheden voor alle partners zijn daarbij belangrijk. Zo zorgen we ervoor dat we allemaal dezelfde kant op trekken.

Naast de EBU zien we meerdere partijen waar we intensief mee samenwerken. Zo zijn huisvesting en human capital voor veel ondernemingen net zo belangrijk als de innovatie-agenda om te kunnen groeien.

- Met partners als de Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht (OMU) en Stichting Utrecht Science Park (USP) bespreken we deze huisvestingsuitdagingen.
- Met de Utrecht Talent Alliantie (UTA) bespreken we de Human Capital agenda van de regio.
- Met het EnergieFonds Utrecht (SETU) sparren we over de financieringsinstrumenten die nodig zijn in de duurzaamheidstransitie.
- Met StartUp Utrecht (SUU) organiseren we het startup- en scale-up ecosysteem in de regio.

2021 stond ook in het teken van het opbouwen van ons lokale netwerk. Wij bedienen ruim 30 gemeenten in ons verzorgingsgebied. In 2021 hebben we vooral kennis gemaakt met de gemeenten en hun uitdagingen en een samenwerkingsstructuur neergezet waarbij elke gemeente heldere aanspreekpunten heeft voor de ROM. Niet alleen bestuurlijk, maar vooral ook ambtelijk. Door elkaar te kennen versterken we elkaar. De ROM, met haar databases en 'harde' kennis over ondernemingen voegt iets toe aan de gemeente. Samen zijn we in gesprek over de lokale bedrijvigheid en hoe de ROM deze bedrijven kan versterken. Andersom helpen de lokale ambtenaren de ROM enorm door hun 'zachte' kennis over ondernemingen en ondernemers die wellicht onvoldoende zichtbaar zijn

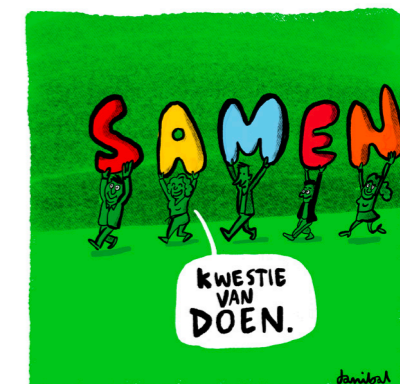


Figuur: Samenwerking tussen ROM en Gemeenten

in databases. Ze helpen ons met leads en inspireren ons met vragen en discussie. Ook hebben we voor 2022 praktische afspraken gemaakt. Zo gaan we de regio in en presenteren we de ROM op verschillende evenementen van lokale en regionale bedrijfsverenigingen en gaan we minstens één keer per jaar samen met de wethouder op bezoek bij een lokale ondernemer. Ook zo versterken we elkaar.

## Verder bouwen aan het team en de cultuur van de ROM

Verbinding is natuurlijk ook onmisbaar voor de ontwikkeling van onze medewerkers. Verbinding voel je als er naar je geluisterd wordt en als je mee mag bouwen, als er echt moeite en tijd genomen wordt om elkaar te begrijpen, als je mening en je voorstel serieus genomen en overwogen wordt. Pas als er verbinding is, dan kun je bouwen aan vertrouwen en veiligheid, dan kun je elkaar aanspreken en sterker maken, dan mag je fouten maken en weer proberen, dan kun je dieper gaan en tot betere oplossingen komen. Zeker voor de ROM, een nieuwe organisatie geboren in coronatijd met veel nieuwe medewerkers met verschillende achtergronden en ervaringen, is dit cruciaal. In 2022 gaan we verbinding maken door de twee kernwaarden van de ROM te doorleven:



### Samen & Doen.

- Verbinding staat voor **Samen** en, als we eindelijk ook fysiek veel meer bij elkaar kunnen komen, gaan we in 2022 hierin investeren. We gaan in gesprek met elkaar, om samen te gaan ondernemen en dit in onze cultuur in te bedden. Welke ambities worden gedeeld, welke doelen worden samen gerealiseerd, welke dromen worden waargemaakt?
- De stip op de horizon en de strategie van de ROM staan voor **Doen**. Wat we gaan doen wordt gedeeld, verdiept in de verschillende teams en vertaald naar individuele doelstellingen en activiteiten. Wat je doet, draagt daardoor rechtstreeks bij aan het doel van de ROM. Dit geeft kaders en het wordt duidelijk wanneer je succesvol bent. En wat je nog kunt leren. In 2021 zijn de functieomschrijvingen binnen de ROM aangescherpt met de competenties en gedrag dat daarbij past. In 2022 bouwen we daarop door.

## 4. Regionale innovatie-ecosystemen

*Ik ben nog steeds aan het leren*

Michelangelo

De ROM opereert niet op eigen houtje. Wil zij echt succesvol zijn moet zij samenwerken met haar partners in regionale innovatie-ecosystemen die gedeeld gedragen worden. Maar dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Wat is een ecosysteem eigenlijk? Wat maakt het anders dan een sector of cluster? Hoewel de oorspronkelijke term ecosysteem uit de biologie komt, wordt het tegenwoordig steeds vaker gebruikt om relaties tussen mensen en tussen organisaties te duiden. Er bestaan daarbij veel verschillende soorten van ecosystemen. Zo zijn er bijvoorbeeld innovatie-ecosystemen, ondernemende ecosystemen en startup-ecosystemen. De laatste tijd is er daarbij veel aandacht voor zogenaamde regionale innovatie-ecosystemen. Diverse toonaangevende partijen zoals [TNO](#), [Dialogic](#) en [AWTI](#) hebben in de afgelopen twee jaar diverse studies naar gedaan en ook het Rijk ziet in toenemende mate het belang van regionale ecosystemen. Dit komt omdat Nederland staat voor een aantal grote transitie naar een groene, duurzame, digitale en inclusieve economie en innovatie daarin cruciaal is. Innoveren gebeurt in de regio. Daar vinden ondernemingen, wetenschappers en maatschappelijke organisaties elkaar en ontstaan initiatieven en kansen voor vernieuwing.

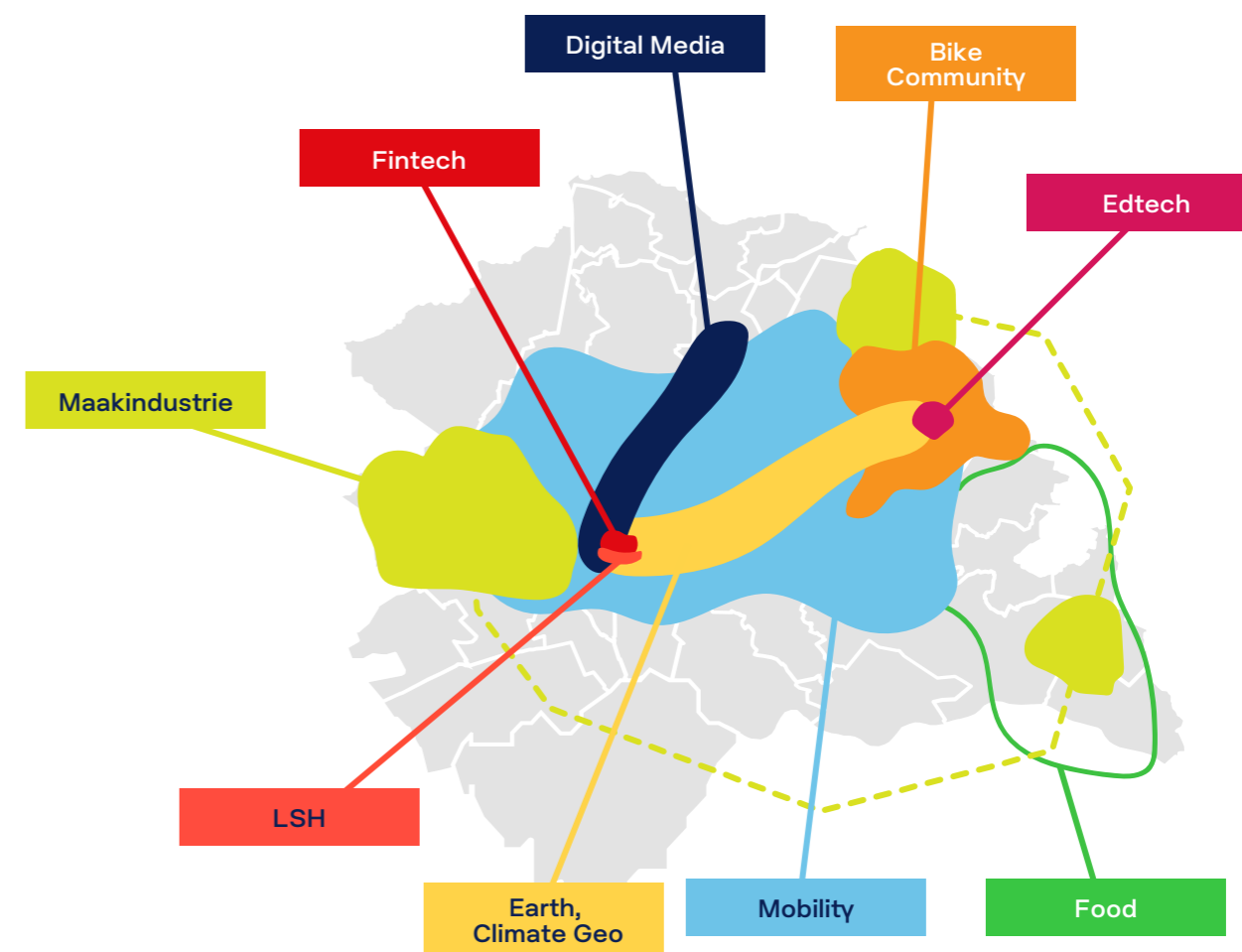
Het is duidelijk dat de regionale ontwikkelingsmaatschappijen een sleutelrol vervullen in deze regionale ecosystemen. Zij kennen de ondernemers en weten de belangen van de ondernemers, overheden en kennisinstellingen bij elkaar te brengen. Tegelijkertijd ligt de complete verantwoordelijkheid voor het goed functioneren van deze regionale innovatie-ecosystemen niet bij de ROM. Het bouwen van goed functionerende regionale ecosystemen vergt intensieve samenwerking in de gehele triple helix. Kennisinstellingen, nationale, regionale en lokale overheden en ondernemingen moeten allemaal hun verantwoordelijkheid nemen om deze sterke regionale ecosystemen te bouwen.

### Regionale innovatie-ecosystemen in Utrecht Region

We zijn druk bezig met het definiëren en verkennen van de regionale innovatie-ecosystemen. Dit doen we samen met partners waarbij we objectieve gegevens over zaken zoals groei, werkgelegenheid, omzet, patenten, publicaties en innovatiesubsidies combineren met zachtere informatie over ondernemerschap en innovatie. Regionale innovatie-ecosystemen zullen een kernelement zijn van onze langetermijnstrategie die we in het voorjaar gaan ontwikkelen. Desondanks hebben we ervoor gekozen om deze discussie ook al mee te nemen in ons jaarplan. Omdat we in 2022 wel al langs deze lijnen gaan werken en zo ook al doende leren wat werkt en wat niet werkt. In de figuur, hiernaast, staat een aantal van onze mogelijke regionale innovatie-ecosystemen weergegeven en waar de zwaartepunten liggen. Let op! Dit overzicht is niet compleet en dient slechts ter illustratie.

### Onderscheid in soorten regionale ecosystemen

We maken onderscheid tussen drie soorten ecosystemen. Ten eerste die van van **nationaal belang**. Dit zijn ecosystemen waar onze regio in Nederland



Figuur: Indicatief overzicht van regionale innovatie-ecosystemen

onderscheidend in is. Hier willen we in Nederland een leidende rol pakken en willen we, als regio, actief zijn in de lobby naar relevante topsectoren. Ten tweede ecosystemen van **regionaal belang**. Dit zijn ecosystemen die relevant zijn voor de toekomst van de regio in termen van innovatie, transitie en economische en maatschappelijke waarde, maar die in andere regio's sterker zijn. Hierbij is het vooral van belang om samen te werken met andere regio's die hier wel in uitblinken en innovatie weten om te zetten naar transitie. Tot slot onderscheiden we **opkomende ecosystemen**. Deze ecosystemen zijn nog vrij klein, maar groeien zeer hard met veel nieuwe werkgelegenheid, prille startups, nieuwe innovaties, patenten en publicaties. Hier is onze rol om de groei van dit ecosysteem te stimuleren door het bouwen van netwerken en het inzetten van ons ROM-instrumentarium.



	Nationaal belang	Regionaal belang	Opkomend
<i>Criteria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regio is onderscheidend in NL</li> <li>Grote economische en maatschappelijke bijdrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regio is niet onderscheidend in NL</li> <li>Sterke economische en maatschappelijke bijdrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Groot groeipotentieel</li> <li>Veel startups &amp; scale-ups</li> <li>Veel innovaties</li> </ul>
<i>Aanpak</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Regio is leidend in lobby (EZK, Topsector)</li> <li>Sterke marketing en zichtbaarheid</li> <li>Regionaal leiderschap</li> <li>Bouwen community (met partners) en roadmaps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actieve samenwerking met andere regio's</li> <li>Aansluiten bij nationale communities en roadmaps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Netwerkbouwen met agenda</li> <li>Grote behoefte aan standaard ROM-instrumenten</li> <li>Stem naar triple helix</li> </ul>
<i>Voorbeelden</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Health / Life Sciences</li> <li>Earth Valley</li> <li>Digital Media</li> <li>Mobiliteit</li> <li>Bouw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maakindustrie</li> <li>FoodValley</li> <li>FinTech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bike Community</li> <li>EduTech Community</li> <li>Regmed</li> </ul>

Tabel: Ecosystemen in Utrecht Region

### De regionale innovatie-ecosystemen nader bekeken

Er is een aantal innovatie-ecosystemen waarbij Utrecht Region in Nederland een leidende rol moet en wil spelen. Daarvan zijn er drie ecosystemen zeker van nationaal belang zijn. Deze zijn:

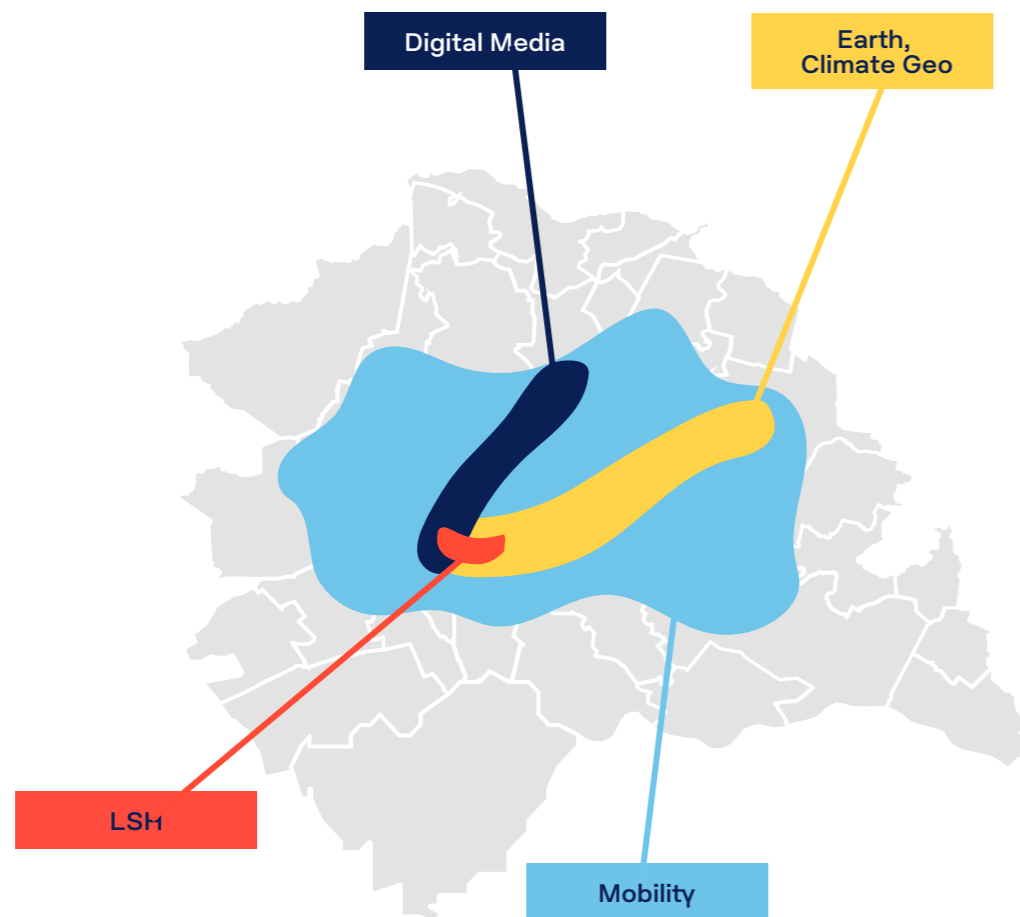
- I. **Digital Media.** Deze industrie concentreert zich in de Mediacampus in Hilversum met vertakkingen richting Amsterdam en Utrecht. Dit ecosysteem werkt als een magneet voor buitenlandse ondernemingen die zich in de regio willen vestigen. Deze (digitale) industrie loopt internationaal voorop. De media-industrie was één van de eerste industrieën die gedigitaliseerd werd en veel innovaties vinden zijn oorsprong in de wereld van de digitale media. De Mediacampus is daarmee echt een *hightech* innovatiecampus. Bovendien heeft het media-cluster ook een groot maatschappelijk belang. Bij onderwerpen zoals mediawijsheid, *fake news*, *filter-bubbles*, privacy, nationale identiteit en zelfs nationale veiligheid speelt digitale media een belangrijke rol.
- II. **Health en Life Science.** Deze industrie concentreert zich in het Utrecht Science Park waar ongeveer 28.000 mensen werken aan onze gezondheid. Dit cluster heeft vertakkingen in de hele regio. Omdat deze industrie zo groot is, met heel veel verschillende aspecten, is het voor de

regio belangrijk om binnen het cluster duidelijke speerpunten te kiezen voor innovatie en groei. Voor een fors deel zijn deze speerpunten bekend. Denk aan *Medtech*, *Biotech/Life Sciences* en Gezond Stedelijk Leven (Utrecht Exposome Hub). Voor een ander deel moeten daar nog keuzes worden gemaakt. Hoe belangrijk willen wij de regio positioneren rondom preventie? En hoe fors willen wij investeren in initiatieven zoals *sport and health analytics* met (mogelijke) campussen in Zeist (KNVB), Utrecht (Innovatieplatform FC Utrecht), Hilversum (Nike) en Amersfoort (SOMT)? Omdat *health* als sector niet alleen groot is in Utrecht, maar ook in andere regio's, moeten goed onderbouwde keuzes gemaakt worden voor dit ecosysteem met gedeelde visies en agenda's. Het ontwikkelen van deze gedeelde agenda is een belangrijk punt voor 2022, waarbij de Nationale Life Sciences agenda, de recent ingediende aanvragen voor het Nationaal Groeifonds en de prioriteiten van de Health Hub Utrecht een uitstekend vertrekpunt bieden. Hier werken we natuurlijk nauw samen met **leidende partners als Universiteit Utrecht en UMC Utrecht, Hogeschool Utrecht (HU) en Stichting USP.**

- III. **Earth Valley.** Onder de werknaam *earth valley* wordt een veelbelovend cluster gebouwd rond alle ondernemingen gericht op geodata: ter land, ter zee en in de lucht. Dit cluster is reeds zeer omvangrijk met als zwaartepunt Amersfoort, maar het loopt via De Bilt en Zeist naar Utrecht. Hiertoe behoren alle belangrijke Nederlandse ingenieursbureaus en veel specialistische mkb-bedrijven. Bovendien is de Universiteit Utrecht een top-3 universiteit wereldwijd op dit domein. Samen met het UMC Utrecht geldt zij daarnaast als koploper als het gaat om de waarde van geodata - en business proposities - te verrijken met hun integrale kennis over omgevingsfactoren, menselijk gedrag en gezondheid. Deze data worden toegepast in beslissingen in de bouw, rondom mobiliteit en watervraagstukken. *earth valley* is tenslotte ook een belangrijk cluster gezien de globale uitdagingen rondom verstedelijking, energietransitie en klimaatverandering.

Naast deze bovenstaande drie onbetwiste ecosystemen zijn er nog drie ecosystemen die relatief groot zijn in de regio Utrecht en die mogelijk ook van nationaal belang zijn. Deze zijn:

- IV. **Mobiliteit.** In onze regio is er een zeer sterk mobiliteitscluster met veel gevestigde namen en veel startups. Denk aan OV-partijen als NS en Prorail, maar ook aan de grote mobiliteitspartijen zoals Pon en AutoBinck en een hele grote lijst aan startups. Bovendien zit er een sterk sub-cluster die zich met de fiets en nieuwe vormen van (elektrisch) vervoer bezighoudt: de zogenaamde *Bike Community*. Hier zit ook een sterke link met het *earth valley* ecosysteem.
- V. **Bouw.** In de regio Utrecht zijn veel hoofdkantoren van grote bouwbedrijven gevestigd. Denk aan BAM, Ballast Nedam en Van Wijnen. Daarnaast zijn er regionale bedrijven actief in de bouw die ervaring hebben met industrialisatie binnen andere sectoren, zoals Daiwa House Group/Jan Snel en Stamhuis. Ook zijn er snelgroeiende nieuwe tech-bouw bedrijven zoals Sustainer Homes. In onze regio zijn de digitale competenties aanwezig om de bouw aan te sturen. Deze inzichten zijn cruciaal als we naar een circulaire bouw toe willen. En net als bij het Mobiliteitscluster is er hier een sterke link met *earth valley*.



Figuur: Innovatie-ecosystemen van nationaal belang

**VI. Digital Tech.** In onze regio zitten zeer veel ondernemingen die zich met ICT en digitale sleuteltechnologieën bezighouden zoals AI, blockchain et cetera. Het is allereerst belangrijk dat deze ondernemingen betrokken zijn bij ecosystemen als *health*, bouw, mobiliteit, earth. De benodigde transitie in deze werelden zijn vaak alleen mogelijk door de toepassing van deze nieuwe digitale technologieën. Zo laat Antikainen et al. zien dat digitalisering ook een randvoorwaarde is voor de realisatie van een circulaire economie<sup>2</sup>. Ten tweede is het belangrijk dat deze ondernemers ook een eigenstandige gezamenlijke agenda formuleren.

Naast deze 3 + 3 grote clusters waarin onze regio uitblinkt zijn er ook enkele regionale ecosystemen die ook mogelijk de aandacht van de ROM vragen. Zo is er veel werkgelegenheid en innovatie in de volgende industrieën:

- Maakindustrie.
- Voedselproductie en voedselketen (FoodValley).
- Financiële dienstverlening (incl. *Fintech*).

<sup>2</sup> Antikainen, M., Uusitalo, T., & Kivikytö-Reponen, P. (2018). Digitalisation as an enabler of circular economy. *Procedia CIRP*, 73, 45-49.

Hierbij is het verstandig om de bovenregionale samenwerking met andere ROM's te zoeken. Denk aan OostNL rondom FoodValley, met Brainport, BOM, NOM en OostNL rondom de maakindustrie en met ROM NH over de financiële dienstverlening. Tot slot zien we een aantal potentieel opkomende (sub)ecosystemen. Deze zijn nog klein, maar groeien heel hard en innoveren snel. Denk aan *edutech*, *gaming*, *future energy*, regeneratieve geneeskunde (Regmed), *organoids*, *bike community* en *sport and health analytics*. Soms zijn deze kleine opkomende systemen subclusters van de grotere ecosystemen, maar is het toch verstandig om ze ook zelfstandig te besturen en te laten ontwikkelen.

De bovenstaande ecosystemen zijn niet onafhankelijk van elkaar: zo zijn de ondernemingen in *earth valley* druk bezig met allerlei data en (digitale) diensten die van cruciaal belang zijn voor de bouw en mobiliteit. Samen met *future energy* zijn dat dan ook de vier clusters die samen echt een circulaire, duurzame economie aan het bouwen zijn. In andere gevallen zijn de verbindingen ook duidelijk: digitale media en *gaming* zijn natuurlijk ook verbonden, net als mobiliteit en de *bike community* en health met regeneratieve geneeskunde en *organoids* om maar een paar voorbeelden te noemen. En de nieuwe energiesystemen (*future energy*) verbinden de bouw en mobiliteit weer met elkaar. Toch kan het verstandig zijn om ecosystemen onafhankelijk van elkaar te laten groeien omdat er andere uitdagingen en contexten zijn.

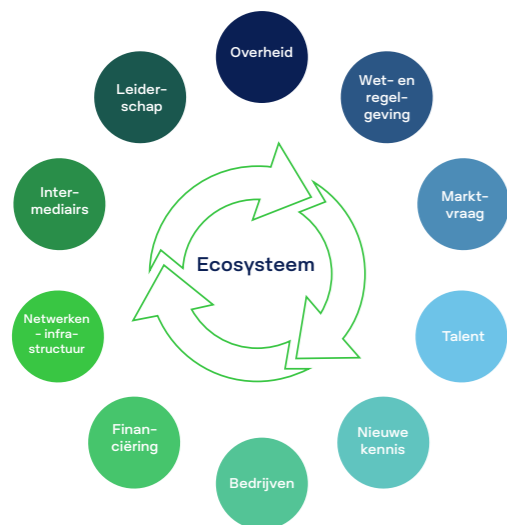


### Het methodisch ontwikkelen van innovatie-ecosystemen

Om deze ecosystemen te ontwikkelen hebben we in 2021 een standaardaanpak ontwikkeld op basis van een werkwijze die eerder is ontwikkeld door InnovationQuarter en een raamwerk van de Universiteit Utrecht. Wij zijn deze aanpak, in nauwe samenwerking met andere ROM's, verder aan het ontwikkelen. Deze aanpak kent verschillende voordelen. Ten eerste helpt het dat we in de regio met één gedeelde stem praten en samen met dezelfde blik kijken naar een ecosysteem. Ten tweede kunnen we door een goede analyse zien welke interventies er echt nodig zijn voor het realiseren

van economische en maatschappelijke impact. Dit zijn lang niet altijd investeringen in innovatie. Soms is een andere rol van de overheid nodig, of een betere toegang tot talent of meer leiderschap van de ondernemingen zelf. Door een grondige analyse op basis van een eenduidig model worden dit soort zaken duidelijk. Tot slot is het grootste voordeel waarschijnlijk dat we door deze systematiek niet alleen een gedeelde diagnose van het huidige ecosysteem hebben, maar ook een gedeeld beeld over waar we naartoe willen en wat de gevraagde bijdrage is van eenieder: wat kan de ROM doen, wat doen de ondernemingen zelf, wat wordt er van de kennisinstellingen gevraagd en welke besluiten en acties moeten de overheden nemen? In de figuur, op de volgende pagina, staat deze aanpak op hoofdlijnen weergegeven.





**ROM Utrecht Region**

**Overzicht Ecosysteem analyse:**

Toelichting Elementen	Bevindingen m.b.t. ecosysteem	Beoordeling
Bedrijven	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Leiderschap	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Intermediairs	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Netwerk-infrastructuur	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Financiering	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Nieuwe kennis	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Talent	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Wet- en regelgeving	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Marktvraag	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Overheid	<input type="text"/>	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Figuur: Methodiek Regionale Ecosystemen (ROM Utrecht Region)

De levensfase van een ecosysteem is daarbij van belang om te begrijpen wat voor soort interventies nodig zijn. In een volwassen ecosysteem, als men elkaar al kent en vertrouwt, kun je eerder praten over gezamenlijke investeringen in innovaties. In een beginnend ecosysteem moeten de verschillende partijen elkaar eerst leren kennen en begrijpen wat ze aan elkaar hebben. Een gezamenlijke agenda of *roadmap* moet vervolgens worden gebouwd. De rol van de ROM zal daarom in de tijd (afhankelijk van de levensfase van een consortium of ecosysteem) veranderen: van verkenners naar strateeg, naar programmamanager, naar lobbyist en tenslotte naar community manager. In deze transitie maakt de ROM maximaal gebruik van digitale technologie. Deze technologie maakt het onder meer mogelijk om voor elk ecosysteem een eigen portal te ontwikkelen met een eigen look & feel en eigen events en onderwerpen. Door deze ondersteuning zijn we in staat om zo efficiënt mogelijk een ecosysteem te bouwen en te laten groeien.



Tabel: Fasering in Regionale Ecosystemen

Een goed voorbeeld is de roadmap die we met zeventig ondernemers in de bouw hebben opgesteld waarin we een visie voor de bouw hebben geformuleerd (circulair, digitaal, prefab) met een duidelijke weg daarnaar toe en met een opgave en verantwoordelijkheden voor alle regionale partijen. Zo'n ecosysteem is erop gericht om netwerk- of agglomeratievoordelen te creëren op de lange termijn en vergt input van alle partijen. In de eerste plaats de ondernemingen zelf (leiderschap, investeringen) en vervolgens ook door de overheden (infrastructuur, wetgeving, opdrachtgever), de ROM (investeringen, internationalisering, netwerken), de onderwijsinstellingen (talent, onderzoek). Een dergelijk ecosysteem is toekomstgericht en bestaat uit die ondernemingen die nodig zijn om een transitie te realiseren. In het kader van de circulaire bouw zitten daar ook veel specialistische ICT-providers in en productiebedrijven met ervaring in de transitie van projectmatig werken naar productmatig werken.

**Ecosystemen als bindmiddel in de ROM en in de regio**

De focus op ecosystemen zorgt voor samenhang en kennisuitwisseling binnen de ROM. Deze aanpak loopt door onze traditionele, productgeoriënteerde organisatie heen. Voor elk ecosysteem hebben we concrete producten en diensten die we aan het ecosysteem toevoegen. Zo helpt het team Internationaliseren met het acquireren van internationale bedrijven en het laten groeien van de export, draagt het team Investeren bij door kapitaal- en kennisprogramma's voor startups, scale-ups en innovatief mkb en ondersteunt het team Innoveren door ecosystemen te ontwikkelen en daar business development capaciteit aan toe te voegen. Deze integrale ondersteuning vanuit de ROM is niet alleen van belang voor de ecosystemen en de ondernemers, maar ook voor de ROM zelf. We hebben multidisciplinaire teams die over diepe kennis beschikken. Door medewerkers vanuit verschillende disciplines samen te laten werken in een ecosysteem maken we ook betere beslissingen en leren we van elkaar.

## INTERVIEW

# Energie-infrastructuur klaar voor de toekomst met Withthegrid: ambities en dromen komen dichterbij met investering van de ROM



Het Utrechtse Withthegrid richt zich sinds 2017 op de energie-infrastructuur en het duurzaam beheren daarvan. Oprichters Paul Mignot en Rob Everhardt hebben grootse dromen en ambities. Die kunnen ze mede met de investering vanuit de ROM steeds beter waarmaken. Paul vertelt over uitdagingen, hulp van de ROM en de plannen voor 2022 en verder.

### Drie grote uitdagingen

Paul ziet grote uitdagingen, die hij met Withthegrid wil aanpakken: "Veel van de huidige energie-infrastructuur is halverwege de twintigste eeuw aangelegd en gaat nu richting einde levensduur. Er is dus veel werk te

verzetten. Tegelijkertijd is er een groot tekort aan technisch personeel. En dan staan we ook nog voor een verduurzamingsuitdaging, waardoor er meer infrastructuur nodig is, meer elektriciteitsnetten, en meer warmtenetten. Hoe kunnen we die werkzaamheden nou zo efficiënt en

effectief mogelijk laten plaatsvinden? Dat is waar Withthegrid zich voor inzet”.

### Hoe moeilijk kan dat nou zijn?

Paul blikt terug op het ontstaan van het idee: “Ik was met een monteur op pad en we waren de kathodische bescherming aan het meten. Dat is de bescherming tegen roest op stalen leidingen. Aan de meettechnicus vroeg ik hoe vaak hij dit handmatig moest meten. Dat bleek zo’n tienduizend keer per jaar. Het automatiseren daarvan was lastig, volgens de monteur. Ik dacht: hoe moeilijk kan dat nou zijn? In zo’n fase is naïviteit top, want dan ga je het gewoon doen”.

### Van 4 compagnons naar 12 medewerkers

Tijdens een hackathon georganiseerd door Intel, liep Paul zijn huidige compagnon Rob tegen het lijf. Samen met twee studenten elektrotechniek bij de Hogeschool Utrecht hebben ze een eerste prototype ontwikkeld. Paul: “Dat was een sensor, communicatie en een online monitoringplatform om te kijken wanneer er wat aan de hand is. Dat hebben we toen getest en gevalideerd en vervolgens is daaruit Withthegrid ontstaan in 2017. Jeroen en Steven, de studenten, zijn bij Withthegrid, bij hun eigen bedrijf dus, afgestudeerd en nog steeds werkzaam. En inmiddels zijn we met 16 mensen”.

### Kostenbesparing en levensduurverlenging van infrastructuur

De voordelen van Withthegrid werden al snel zichtbaar: “Het is een enorme kostenbesparing in het onderhoud van

je net. Het is man-urenbesparing. En door dit soort real-time monitoring toe te passen verleng je ook nog eens de levensduur van je infrastructuur, omdat je sneller en beter onderhoud kunt uitvoeren”.

### Persoonlijke overtuiging als uitgangspunt

Paul heeft Energy Science gestudeerd in Utrecht. “Dus mijn overtuiging om actief te zijn in het energiedomein was er altijd al”. Compagnon Rob was al eerder een onderneming gestart, dus die ervaring hadden de mannen ook al in huis. Paul: “We zijn samen het managementteam, maar we hebben wel een duidelijk verdeling van taken. Rob is echt technisch en ik ben meer aan de commerciële kant en klantcontact”.

### Dromen van een volledig duurzaam energiesysteem

“Onze droom is dat er straks een energie-infrastructureur is die ervoor zorgt dat we naar een volledig duurzaam energiesysteem kunnen gaan. Onze overtuiging is dat wij het voor alle mensen die werken aan de energie-infrastructureur zo makkelijk mogelijk moeten maken om de infrastructuur goed te kunnen beheren en onderhouden. Dat de hoeveelheid tijd die ze er aan kwijt zijn, geminimaliseerd wordt en dat ze de juiste inzichten krijgen om het zo kosteneffectief mogelijk te doen”. De ROM helpt bij het realiseren van de dromen van de oprichters.

### Ondersteuning van de ROM verliep soepel

Een andere scale-up uit het netwerk van Paul attendeerde hem op het bestaan van de ROM. Daarna is het hele proces in een

*“Het automatiseren daarvan was lastig, volgens de monteur. Ik dacht: hoe moeilijk kan dat nou zijn? In zo’n fase is naïviteit top, want dan ga je het gewoon doen”.*

stroomversnelling geraakt: “We hadden al een lead investeerder. Daardoor verliep het proces met de ROM vrij soepel. Er was een termsheet en er was een tijdslijn, en daarbinnen konden we super goed samenwerken. Dus ik heb menig moment ’s avonds aan de telefoon gehangen met Joyce of met Jeffrey van de ROM om dingen te bespreken”.

### Internationale ambities

“Paul heeft al goed voor ogen waar hij de financiering van de ROM voor gaat gebruiken. “Aan de ene kant is het doorontwikkeling van het product. Om nog meer functionaliteiten te ontwikkelen, waar onze gebruikers om vragen. Aan de andere kant is het de propositie commercieel opschalen. En ook om het niet alleen in Nederland maar ook in het buitenland verder uitbouwen”.

### ROM draagt hiermee bij aan duurzaamheid in de regio

Daarnaast ziet hij ook pluspunten voor de ROM. “De regio Utrecht heeft natuurlijk ook dezelfde duurzaamheidsuitdagingen. Er moeten wijken van het gas af, er komt meer belasting op het elektriciteitsnet, er moet meer onderhoud gepleegd gaan worden. Door deze investering, doordat de ROM daar zo aan bijdraagt, dat is natuurlijk super waardevol voor de regio”

### Kijk naar wat een investeerder verwacht per fase

Paul heeft tips voor andere ondernemers: “Denk goed na over in welke fase je als bedrijf zit, en kijk dan naar wat investeerders van die fase verwachten. Stel, je zit in een hele vroeg fase, dan gaat een investeerder niet kijken naar hoeveel omzet of winst je tot nu toe hebt. Maar ze kijken wél naar het team. Dus als jij in die fase geld wilt ophalen, kijk dan ook naar welke eigenschappen belangrijk zijn om in je team te hebben. Als je in een plan laat zien hoe je de ontbrekende eigenschappen gaat binnenhalen, dan komt dat zeer goed over”.

### Zoek een investeerder die past bij de markt waarin je actief bent

Paul vervolgt: “En zoek naar een investeerder die bij je past. Om het voorbeeld bij ons te houden: wij zitten in de infrastructuurmarkt. Dat is een markt die aan verandering onderhevig is, steeds sneller. Maar nog steeds is het een langzame markt. Omdat de investeringen over een lange termijn uitgesmeerd worden en weloverwogen keuzes gemaakt moeten worden. Er zijn investeerders die dat een veel te langzame markt vinden. Als jij daar dan met een propositie aankomt zoals de onze, dan gaat dat niet klikken”.



## 5. Innoveren<sup>3</sup>

*When you need to innovate, you need collaboration*

Marissa Mayer

<sup>3</sup> Deze afdeling van de ROM heette in 2021 Impact. Om toch beter aan te sluiten bij de andere ROM's hebben we dit jaar de naam gewijzigd in de afdeling Innoveren. Daarbij ligt de focus op ecosystem development en business development.

## 5.1 Context en terugblik

Ondernemerschap is ook vooral concreet aan de slag gaan met elkaar. Daarbij hielp de coronapandemie niet. Tot en met de zomer van 2021 was het onmogelijk om fysieke bijeenkomsten te organiseren. Het advies van de rijksoverheid was en bleef om zoveel mogelijk thuis te werken. Dit betekende veel virtuele bijeenkomsten, maar betekende ook dat we beperkt konden werken aan het samen opzetten van agenda's. Het echt opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden vereist vaak dat je diepere banden met elkaar opbouwt en echt samen dromen en agenda's deelt. Niettemin hebben we in 2021 veel samengedaan en een groot aantal verkenningen gerealiseerd. Niet alleen hebben we een standaardmethode uitgewerkt (zie hoofdstuk 2), maar hebben we ook op de volgende ecosystemen belangrijke stappen kunnen zetten: *earth valley / Geocluster*, circulaire bouw, *digital media*, *regmed*, *edutech community*, *bike community*, *future energy* en de AI Hub Midden Nederland & NL AI Coalitie. Daarnaast hebben we gewerkt aan onder meer de volgende concrete projecten en businessplannen (soms i.s.m. andere ROM's): Data- en Kennishub Gezond Stedelijk Leven (DKH GSL), Smart Solar Charging, MedTech, High Tech NL, Preventive Health, DVVE en objectgebonden financiering.

Een mooi voorbeeld is de business development inzet rondom *Smart Solar Charging*. Dit heeft geleid tot 500 bi-directionele laadpalen in de stad Utrecht, 200 elektrische deelauto's, onderdeel van 100+ nieuwbouwprojecten en de uitrol van 4.000 laadpalen in Zuid-Holland in samenwerking met ENGIE. Met internationale partners zoals Hyundai, Sono Motors en Renault. Inmiddels is een private investeerder ingestapt die zowel investeert in de fabriek van in de laadpalen en de deelauto's als in de benodigde componenten en is meer dan EUR 10 miljoen subsidie aangetrokken.

Uit de bovenstaande lijst blijkt dat we in 2021 ook veel activiteiten in het zorgdomein hebben uitgevoerd. Zo zijn we actief in de *City Deal*, doen we actief mee in de *Health Hub Utrecht*, hebben we het *MedTech* voorstel voor het Nationaal Groeifonds mede ontwikkeld en hebben we verschillende verkenningen uitgevoerd (o.a. regeneratieve geneeskunde, *preventive health/SOMT*, DKH GSL). Daarnaast hebben we op basis van onze verkenningen en onze business intelligence binnen het LS&H domein sterke kennis en innovatie clusters geïdentificeerd zoals regeneratieve geneeskunde (*Organoids*, *3D-bioprinting*, *cell-based therapies*), vaccins, *AI in surgery and robotics en personalized-preventive medicine (cancer)*. Hier zien we opkomende innovatie-ecosystemen met veel innovaties en koplopers die we kunnen versterken.

Belangrijk is op te merken dat er voor de komst van de ROM in de regio al verschillende organisaties waren die tot doel hadden om de regionale clusters te verenigen (alhoewel niet altijd gericht op groei, innovatie en maatschappelijke impact). Met deze partijen zijn we in gesprek om onze activiteiten aan deze organisaties toe te voegen om zo meer groei en innovatie mogelijk te maken. Denk aan partijen zoals *Dutch Game Garden*, *Health Hub Utrecht*, *USP*, *Media Perspectives*, et cetera. Tot slot hebben we diverse convenanten en samenwerkingsovereenkomsten gesloten o.a. op het gebied van *future energy systems*.

### RSRU in 2021

Hier volgt een kort overzicht van onze twee lopende projecten van de Regionale Samenwerkingsmaatschappij Regio Utrecht (RSRU) en de activiteiten in 2022:

#### DVVE: verduurzaming van vve's

DVVE BV is een B.V. die direct onder de RSRU hangt. DVVE is begin 2021 gestart met een subsidie (EUR 2,67 miljoen) om vve's te helpen bij de ondersteuning van plan- en besluitvorming richting verduurzaming. Persoonlijk contact en co-creatie met de vve maar ook met betrokken bouwers vormt hierbij uitgangspunt. DVVE heeft als inzet om de verduurzaming van gebouwen, voor elke euro publieke financiering, tien euro aan investeringen door leden van vve's te organiseren binnen een periode van drie jaar.

In 2021 hebben we de focus gelegd op de opbouw van de DVVE-organisatie. Er is een driekoppig kernteam aangesteld met een CEO, COO en CMO. Via een Europese aanbesteding is een raamovereenkomst met twintig verduurzamingsexperts gesloten. Deze experts worden vanaf 1 november ingezet om vve's te ondersteunen bij de verduurzaming. Daarnaast is een *memorandum of understanding (MoU)* gesloten tussen DVVE, 033Energie en het Energiedienstenbedrijf. Behalve in personele capaciteit is geïnvesteerd in ICT (in CRM en *tooling* waarmee de verduurzamingsscenario's op efficiënte wijze uitgewerkt kunnen worden).

#### Objectgebonden verduurzaming

Binnen de oude EBU is eerder een programma ontwikkeld voor de realisatie en de doorontwikkeling van een objectgebonden verduurzamingsdienst. De ROM heeft dit programma overgenomen. Voor dit programma is vanuit het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK) een subsidie toegekend van EUR 1,2 miljoen. Door verduurzaming anders te financieren, en als dienst aan te bieden, wordt het aantrekkelijk gemaakt voor woningeigenaren. Investeringen in de verduurzaming worden gekoppeld aan een object in plaats van aan een persoon. Door deze wijziging ontstaat een grotere verduurzamingsmarkt. Voor een pilotprogramma is door de gemeente Amersfoort en de provincie Utrecht een borg van EUR 1 miljoen beschikbaar gesteld. Doel van de pilot is tweeledig: ten eerste aantonen dat er interesse is bij marktpartijen en woningeigenaren voor deze dienst. Ten tweede de verduurzamingsdienst aanbieden aan een kleine groep.

De betrokkenheid van deze dienst is groot onder vele stakeholders. Naar aanleiding van een presentatie aan de leden van de Bouwcoalitie zijn diverse grote bouwers enthousiast en heeft de dienst een plek gekregen in het vervolgprogramma van de Bouwagenda. De pilot in Amersfoort is daarnaast speciaal genoemd in een brief van de minister aan de Tweede Kamer, waarop Kamerleden via een motie de minister hebben verzocht de Kamer ook daadwerkelijk te informeren over de voortgang. Er is breed draagvlak bij partijen zoals BNG, de Waterschapsbank, Achmea, Bouwcoalitie, Urgenda, MVO Nederland, Vereniging Eigen Huis en APG.



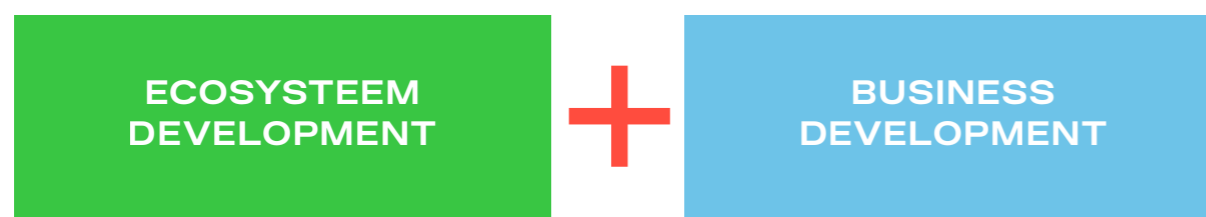
## 5.2 Speerpunten en activiteiten 2022

Onder innovatie horen twee kernactiviteiten:

- I. Het ontwikkelen van ecosystemen en komen tot gezamenlijke, gedragen agenda's (*ecosystem development*).
- II. Het opwerken van plannen tot investeerbare initiatieven inclusief het aanhaken van ondernemingen bij zulke initiatieven (*business development*).

Deze twee taken versterken elkaar. Door projecten te realiseren worden ecosystemen versterkt en door sterke ecosystemen kunnen projecten worden gestart. Maar beide activiteiten hebben wel een andere horizon. Regionale ecosystemen worden ontwikkeld voor een periode van ten minste tien jaar en hebben tot doel de bestaande infrastructuur langdurig te versterken. Business development gaat aan de slag met concrete instrumenten. Zij bouwt consortia voor de duur van drie tot vijf jaar, maakt projectplannen en probeert deze te financieren.

Business development is om een aantal redenen van groot belang. Het concreet maken van initiatieven en plannen en daarvoor financiering verkrijgen is ook een beetje de *proof of the pudding*. Het laat aan alle partners in een ecosysteem zien dat samenwerking kan werken. Het kan een ecosysteem stappen verder brengen. Door het binnenhalen van gelden, bijvoorbeeld voor een campus, een living lab of een innovation hub (bijvoorbeeld voor European Digital Innovation Hubs, EDIHs) wordt de infrastructuur van een ecosysteem versterkt. Het is ook cruciaal voor de dienstverlening van de ROM zelf. Door bijvoorbeeld gelden binnen te halen voor het verstrekken van innovatievouchers aan het mkb voor onderwerpen als digitalisering en AI wordt het instrumentarium van de ROM verder verstrekt en wordt de ROM daarmee aantrekkelijker als partner voor ondernemers.



Figuur: Taken Innovatie

In 2022 zal de prioriteit enigszins verschuiven van ecosystem development naar business development. Vooral daar waar er al een goed ecosysteem is met duidelijk leiderschap en dito verantwoordelijkheden zullen we meer business development capaciteit gaan inzetten om concrete projectvoorstellen te schrijven en deze in te dienen. Een complicerende factor daarbij is dat er, per definitie, veel meer behoefte is aan beide onderdelen dan er capaciteit bij de ROM beschikbaar is. Er moeten dus continue keuzes worden gemaakt. Waarbij wij gaan voor die ecosystemen met de

grootste strategische impact. Ons afwegingskader hebben we in 2021 verder verfijnd. De theorie van Erik Stam is gebruikt om een scorecard te ontwikkelen. Aan de hand van drie aspecten vindt de beoordeling plaats en worden prioriteiten gesteld:

- a. Maatschappelijke impact (SDG's)
- b. Direct economische impact
- c. Strategisch economische impact

### Ecosysteem development

In 2022 gaan we allereerst verder met het verkennen en uitbouwen van de ecosystemen. We zijn daar nog lang niet mee klaar. De ecosystemen die we in 2021 hebben verkend zullen we, samen met onze partners, proberen uit te bouwen. Daartoe werken we stapsgewijs naar heldere agenda's en *roadmaps* voor de ecosystemen met duidelijke activiteiten en prioriteiten.

In 2022 willen we met onze partners vijf grote regionale innovatie-ecosystemen verder brengen. Elk van deze regionale ecosystemen zit in een andere fase en kent andere uitdagingen en samenwerkingspartners, dus elke aanpak is enigszins uniek. Deze vijf ecosystemen zijn:

- **Digital Media** – Op dit ecosysteem werken we samen met partner Media Perspectives en de ondernemingen verenigd in de industrietafel. In 2022 willen we met partners een duidelijke visie formuleren op de digitale media van de toekomst. Daarboven gaan we business development capaciteit inzetten om een voorstel in te dienen rondom AI en/of digitale infrastructuur.
- **Health** – Eerder hebben we al laten zien dat we als ROM veel activiteiten rondom de zorg hebben verricht in 2021. Maar onze inzet op dit domein was soms nog weinig gericht. In 2022 willen we gezamenlijk met onze partners meer richting geven aan *health* als ecosysteem in de regio: wat maakt onze regio uniek en welke ecosystemen passen daarbij? Dan weten we nog beter waar we onze capaciteit goed kunnen inzetten. Natuurlijk blijven we ook gewoon dingen doen in dit ecosysteem. Zo gaan we actief aan de slag met de Health Hub Utrecht waarbij we innovatie en ondernemerschap aan de Hub willen toevoegen door het opzetten van een bedrijventafel en bouwen we met FC Utrecht aan een innovatieplatform op het thema Gezond Stedelijk Leven.
- **Earth Valley** – In 2021 hebben we een verkenning gedaan naar dit ecosysteem en gezien welke potentie dit heeft. Ook hebben we commitment gevraagd en gekregen van de bijbehorende ondernemingen en de kennispartners. In 2022 gaan we het ecosysteem verder verstevigen door: a) te bouwen aan een gezamenlijke agenda/*roadmap* en b) door het verzorgen van passende events en bijeenkomsten. Daarnaast gaan we ook business development capaciteit inzetten.
- **Circulaire Bouw** – In 2021 hebben we dit ecosysteem verkend en samen met zeventig verschillende ondernemingen een gedragen *roadmap* opgezet. In 2022 gaan we een *captain's dinner* organiseren om het senior commitment op de *roadmap* te versterken en zullen we de community onderhouden en trachten uit te bouwen. Ook willen we commitment ophalen van onze publieke partners en de kennisinstellingen. We gaan daarbij met deze partners overleggen of er extra middelen zijn om op dit thema extra business development capaciteit in te zetten.

- **Digital Tech** – In 2021 hebben we de AI Hub Midden Nederland opgericht en is de ROM nauw betrokken bij de NL AIC Coalitie. In 2022 gaan we de AI Hub MN verder uitbouwen, gaan we de IT-ondernemers uit de regio actiever betrekken bij onze andere ecosystemen en zullen we onze banden met de topsector verder aanhalen. Op dit terrein investeren we ook in business development capaciteit. Er wordt gewerkt om de EDIH *Northwest* naar onze regio te halen. Tenslotte werken we aan een plan om ondernemingen aan te haken bij de landelijke Digitaliseringagenda.

Daarnaast gaan we een tweetal verkenningen uitvoeren: de maakindustrie en *FoodValley*. Hierbij willen we vooral aansluiten bij andere regio's en samen optrekken. Tenslotte zullen we enkele opkomende ecosystemen waar we in 2021 mee gestart zijn verder ontwikkelen en onderhouden (*Regmed, bike community, edutech, future energy systems*).



Het bovenstaande plan betekent overigens dat we veel *NIET* doen. We hebben ervoor gekozen om onze ecosysteem- en business development capaciteit (tezamen ongeveer 10 FTE) in te zetten op het laten groeien van vijf grote ecosystemen en het onderhouden van enkele kleinere. We kunnen in 2022 geen capaciteit inzetten op aantrekkelijke en belangrijke regionale innovatie-ecosystemen zoals Mobiliteit, Waterstof, Financiële dienstverlening/*fintech*, Defensie/HumanTech (o.a. Campus TNO, Soesterberg) en grote delen van *health* (o.a. *Organoids*). Dit is jammer omdat dit vaak grote, belangrijke domeinen zijn met veel ondernemingen, werkgelegenheid, innovaties, patenten en publicaties. Het kan daarom als regio desondanks interessant zijn om voor deze en andere initiatieven additionele mensen en middelen vrij te maken (al

dan niet *in kind*). Investeringen in business development, mits goed uitgevoerd, hebben immers een grote maatschappelijke multiplier. Een initiële investering in kwalitatief hoogwaardige plannen van enkele tonnen kan uiteindelijk uitmonden in investeringen van tientallen miljoenen (zo laat de ervaring in andere regio's zien).

Naast deze werkzaamheden in de regio hebben we veel activiteiten met partners buiten de regio. Wij onderhouden met onze contacten bij de andere ROM's een lijst met heel veel verschillende voorstellen (o.a. NGF-voorstellen). Wij benaderen daarbij proactief ondernemingen uit onze regio om mee te doen met voorstellen van andere regio's. Deze bovenregionale samenwerking en coördinatie vraagt ook veel inspanning. Ook coördineren we vanuit de ROM de NGF-voorstellen voor zover deze aan innovatie gerelateerd zijn.

## RSRU

### DVVE BV

DVVE zal in 2022 minimaal 50 vve's ondersteunen richting verduurzaming. Als eerste stap is in 2021 een communicatiecampagne gestart en deze zal in 2022 gecontinueerd worden. De communicatie-inzet is gekoppeld aan de snelheid waarmee de pijplijn met vve's zich vult. DVVE hanteert een intake en zorgt er zo voor dat alleen serieuze en

professionele vve's ondersteund worden. Door strenge selectie zorgen we dat onze resources efficiënt ingezet worden en bovendien is het makkelijker om cofinanciering te krijgen als het een goed georganiseerde vve betreft.

### Objectgebonden verduurzaming

In eerste instantie ligt de focus op het verkrijgen van draagvlak bij de AFM over de aard van de dienstverlening. Dit is een uitgebreid en intensief proces. We houden er rekening mee dat een passende oplossing er pas medio 2022 is. Door de maatschappelijke context waar we in bewegen kan, bijvoorbeeld door de komst van een nieuw kabinet, de context zodanig veranderen dat er snel breed draagvlak kan ontstaan. De opschaling zal op een laag pitje staan zolang er nog geen positief besluit is vanuit de AFM. Bij een positief besluit zullen we de verduurzamingsdienst doorontwikkelen en een schaalbare organisatie opzetten. Voor de opschaling hebben zich al verschillende gemeenten en provincies gemeld die willen bijdragen. We informeren en betrekken hen over voortgang.

## 5.3 Prestaties

Voor 2022 staat het verder uitbouwen en goed beheren van enkele belangrijke regionale ecosystemen centraal. Het werk van 2021 wordt voortgezet. De ecosystemen die we hebben aangejaagd willen we uitbouwen met partners. Als desondanks blijkt dat het leiderschap en governance op deze ecosystemen niet voldoende te organiseren is, moeten we soms ook ecosystemen weer loslaten. Cruciaal is het realiseren van het gezamenlijke commitment van partners op deze dossiers. Daarnaast gaan we in 2022 actiever investeren in business development en een aantal voorstellen indienen voor deze ecosystemen zodat in 2022 of 2023 ook echt middelen gegenereerd worden. Ten minste één van deze voorstellen moet ook leiden tot versterking van het ROM-instrumentarium zoals innovatievouchers.

In de hoofdpodracht van Innoveren staat het aanjagen van ecosystemen, gericht op nieuwe business, centraal. Dat vertaalt zich in de volgende prestaties voor 2022:

- Het organiseren van > 5 ecosystemen en verkennen > 2 ecosystemen.
- Het indienen > 10 business cases, waarvan minimaal één leidt tot uitbreiding van het instrumentarium van de ROM.
- Het realiseren van EUR 5-10 miljoen aan uitgelokte private en publieke investeringen. (Ten behoeve van uitvoeringsprogramma's binnen de ecosystemen en voor ondernemingen die bijdragen aan onderscheidende regionale ecosystemen).

## 6. Investeren

*In any investment, you  
expect to have fun  
and make money*

Michael Jordan

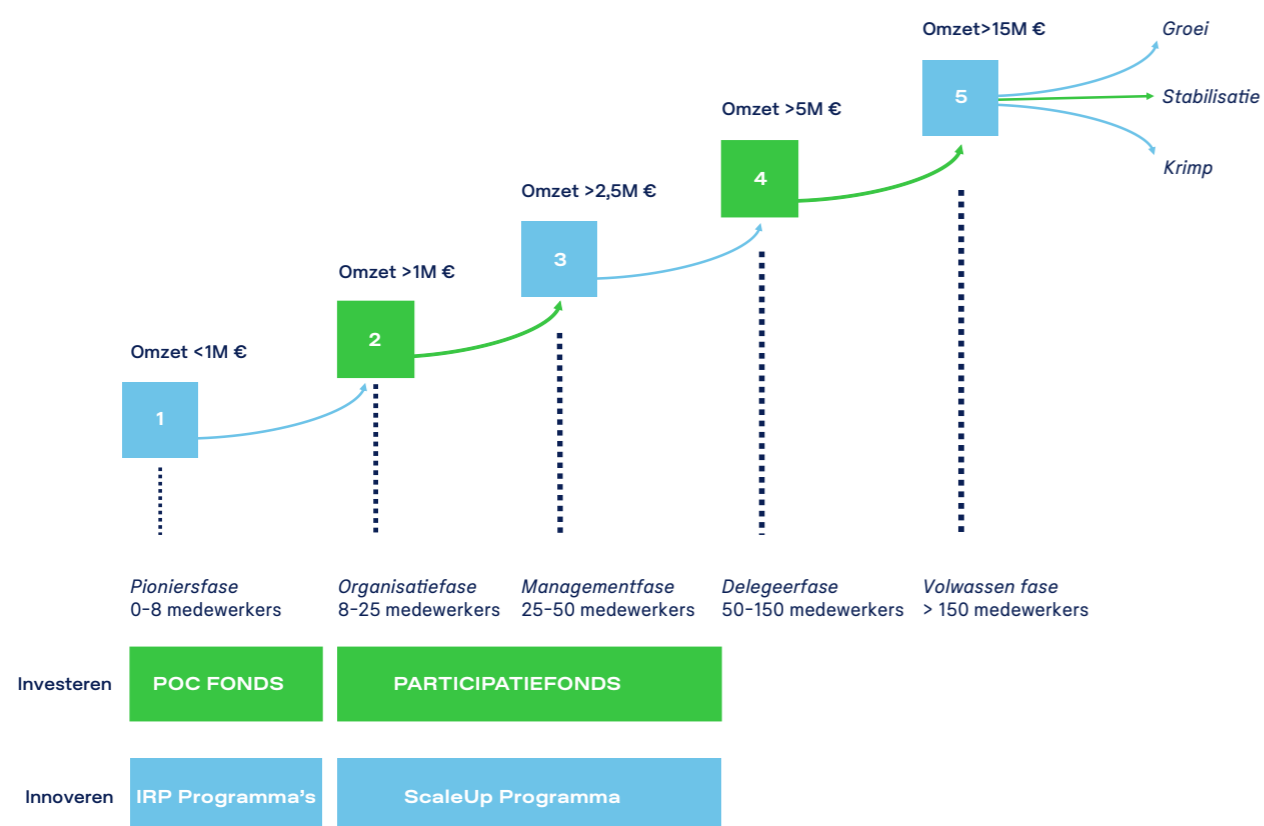




## 6.1 Context en terugblik

Het team richt zich naast investeringen ook op het begeleiden van de ontwikkeling van startende en vroege fase ondernemingen en het innovatief mkb. Het team heeft als doel om ervoor te zorgen dat ondernemende ideeën in de regio zich kunnen ontwikkelen tot investeerbare ondernemingen die met concrete producten antwoorden geven op de problemen van hun klanten. Daarbij ligt de focus op de eerste drie fases van ondernemerschap:

- 1. De pioniersfase:** van kansrijk idee tot een nieuwe onderneming of een nieuw product. Grofweg de fase van 0 tot 8 medewerkers.
- 2. De organisatiefase:** in deze fase (typisch van 8 tot 25 personen) moeten er steeds meer managementprocessen worden ontwikkeld en geïmplementeerd. De ondernemer wordt steeds meer manager.
- 3. De managementfase:** deze fase van 25 tot 50 personen is veel kapitaal nodig om de groei te financieren. De kost gaat voor de baat uit. Er komen steeds meer specialisten en de groei zorgt voor complexiteit en afstemmingsproblemen.



Figuur: Groeifases van ondernemingen

Naast de ondersteuning voor startups en scale-ups heeft het team ook aandacht voor het innovatieve mkb. Voor die ondernemers die een nieuw idee hebben en hun onderneming een nieuwe richting in willen sturen: een nieuw product en een nieuw businessmodel zoeken. Deze ambitieuze en innovatieve ondernemers hebben soms ondersteuning nodig bij het realiseren van de groei. De ROM wil met verschillende partners en programma's deze groei faciliteren en barrières verlagen. Een belangrijk element daarbij is het leren van elkaar. Samen met de financieringen door de ROM en ondersteuning van partners (zoals bij managementvaardigheden), heeft de ROM daarmee een ecosysteem-visie op het geheel. Met als doel het gehele ecosysteem zodanig te laten werken dat ondernemersgroei in de regio wordt gefaciliteerd en gestimuleerd.

In de regel hebben ondernemers voor innovatie en groei behoefte aan:

- Kapitaal:** dit wordt o.a. door de ROM zelf aangeboden, maar er zijn meer *venture capitalists* (VC's). De ROM begeleidt ondernemers in het investeerbaar worden en leidt ondernemers naar de juiste financiers.
- Kennis, netwerk en vaardigheden:** Diverse incubation- en accelerationprogramma's in de regio helpen startups en scale-ups met de ondernemende, managerial en leidende vaardigheden. De ROM heeft daarnaast een Investment Ready Programma (IRP) waar ondernemers netwerk, kennis en vaardigheden wordt geboden. Waar bestaande programma's ontbreken zullen we in samenwerking met partners andere programma's initiëren.

Om succesvol te kunnen investeren is scouting en zorgen voor *deal flow* van cruciaal belang. Deze *deal flow* genereren we constant door:

- Nauwe contacten op te bouwen en te onderhouden met VC's in Nederland.
- Nauwe contacten met het ondernemende ecosysteem in de regio Utrecht (o.a. *incubators*, *accelerators*).
- Grote bekendheid van de ROM Utrecht Region bij onze doelgroep: ambitieuze, innovatieve ondernemers in de regio.
- Actieve scouting door al onze ROM-medewerkers.

Het genereren van constante *deal flow* is overigens maar een van de activiteiten die cruciaal is voor een succesvolle investering. Het proces bestaat in de regel uit de volgende stappen na de scouting: a) Screening en evaluatie, b) Uitvoeren due diligence, c) Finaliseren van de investering, d) Managen van de portefeuille en e) Exit.

Naast deze primaire kerntaken om de *deal flow* te managen zijn er nog aanvullende taken zoals het aantrekken van nieuw kapitaal, het structureren van de fondsen en meten van prestaties van zowel de fondsen als de investeringen.

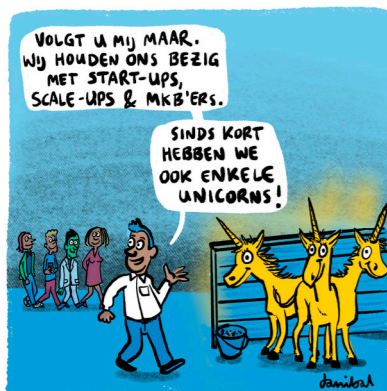
De ROM is geen eiland en kan haar doelstellingen nooit alleen behalen. Om succesvol te zijn is het noodzakelijk om samen te werken met de andere afdelingen van de ROM (Innoveren en Internationaliseren) en een aantal partners zoals andere ROM's, VC's, *angel* investeerders, *incubators*, *family offices*, banken, et cetera. Van speciaal belang zijn de *incubators* en ondernemerschapactiviteiten die verbonden zijn aan de

onderwijs- en kennisinstellingen. Een goed startup- en vervolgens incubatorlandschap is van cruciaal belang voor de ROM. Daarom hebben we in 2021 met partners gewerkt aan een eerste visie voor ons startup ecosysteem die we in 2022 verder gaan uitwerken.

## Kapitaal

De ROM is een proactieve en betrokken investeerder met als doelstelling de toegang tot kapitaal voor innovatieve ondernemingen uit de regio Utrecht in alle levensfasen, te weten startup, scale-ups en innovatief mkb, te vergroten. De ROM investeert in de grote transitiesectoren die van belang zijn voor de economie van morgen. Om de financieringen voor deze ondernemingen te realiseren werkt de ROM samen met vele partners binnen en buiten de regio. Door een groot netwerk met private investeerders zorgen we dat ook meer privaat kapitaal zijn weg vindt naar onze regio. Samen hebben we zo een grotere draagkracht om innovatieve ondernemingen in de regio te financieren.

De ROM investeerde in 2021 vanuit twee fondsen: 1) het Healthy Urban Living Proof of Concept fonds (hierna POC, onderdeel van de RSRU) en 2) het Participatiefonds (hierna PCP). Het POC is gericht op de eerste fase van ondernemerschap. Het PCP is gericht op ondernemingen in een wat verdere groeifase (fase 2 en 3) en een wat hoger Technology Readiness Level (TRL). Het POC investeert in innovatieve ondernemingen vanaf de *proof-of-concept* fase met als doel de ondernemingen in de gelegenheid te stellen hun product uit te ontwikkelen. Investeringsbedrag van het POC zijn maximaal EUR 250k. Doel is om ondernemingen verder te helpen groeien. Het PCP verstrekt leningen en/of aandelenkapitaal met een maximum investeringsbedrag van EUR 2,5 miljoen (met ingang van 2022 wordt dat maximaal EUR 5 miljoen). Het uitgangspunt van de ROM is om te participeren in een consortium met private investeerders.



Naast deze twee fondsen beheert de ROM de Corona OverbruggingsLeningen (COL) in de regio Utrecht. Deze leningen zijn verstrekt aan ondernemingen die door corona een cashflowprobleem hadden. De financieringen hebben dan ook een tijdelijk karakter en moeten na een aflossingsvrije periode van 1 jaar in 3 jaar afgelost worden.

In 2020 en 2021 is het team Investeren hard bezig geweest met het goed uitvoeren van de COL. Uiteindelijk heeft dit geleid tot 97 succesvolle uitzettingen voor een totaalbedrag van EUR 20 miljoen. Ook het POC fonds is goed gestart. Ondernemingen in de vroege fase weten het POC fonds goed te vinden en de pijplijn is goed gevuld. In 2021 hebben we met ruim 250 ondernemingen gesprekken gevoerd. Voor het POC fonds zien we bovendien dat er weinig andere financiers zijn, omdat deze ondernemingen nog zo pril en risicovol zijn dat de meeste investeerders nog niet durven in te stappen.

Het Participatiefonds (PCP) had een wat moeilijker aanloop in 2021. Ondernemers weten ook het PCP voldoende te vinden (ruim 250 leads in 2021). Echter, de conversie

van lead naar daadwerkelijke investering bleef in 2021 achter. Daar spelen een drietal factoren een belangrijke rol.

1. Door verschillende factoren is er extreem veel liquiditeit in de markt voor investeringen in groeiende ondernemingen in de tweede groeifase. *Informals* en VC's zijn bereid om heel veel risico's te nemen, fors te investeren en zijn soms bereid de hele ticket te doen.
2. Het kostte enige tijd voor het PCP-team op orde was. Het aannemen van senior investeerders voor het fonds nam enkele maanden in beslag en het team was pas medio 2021 op orde met de juiste senioriteit.
3. Het PCP heeft stringenter eisen dan de hoofdfondsen van de andere ROM's. De meeste ROM-fondsen kunnen EUR 5 miljoen per transactie doen, waardoor ook grotere ondernemingen geholpen kunnen worden. Door dit in 2022 aan te passen wordt de slagkracht van de ROM vergroot.

Voor onze regionale ondernemingen is dit prima, want de waarderingen werden hoger en de kans van het slagen groter. Maar voor de ROM betekende de combinatie van bovenstaande factoren dat we soms geen onderdeel van de transactie waren. Missie geslaagd (want ondernemingen gefinancierd), maar doelstelling niet gehaald (want de ROM zat vaak uiteindelijk niet in de deal). In 2022 verwachten we dat dit niet meer in die mate speelt omdat we een aantal aanpassingen en versterkingen doorvoeren (zie volgende paragraaf).

## Kennis

De ROM is ook actief in het ondersteunen van ondernemers met kennis, netwerk en vaardigheden. De ROM richt zich op twee belangrijke activiteiten:

- Het echt kennen van de startups, scale-ups en innovatieve mkb'ers in de regio door actieve scouting en slimme intelligentie.
- Bieden van innovatie- en groeiprogramma's in samenwerking met partners.

De tweede taak doet de ROM maar voor een beperkt deel zelf, maar voor het grootste deel spelen daar partners een belangrijke rol. *Incubators* als Startup Utrecht, UtrechtInc, Dutch Game Garden en de kennisinstellingen nemen het leeuwendeel van de ondersteuning van jonge startups voor hun rekening. De ROM richt zich vooral op het ondersteunen van die jonge ondernemers die geen natuurlijke verbinding hebben met een kennispartner. Daartoe heeft de ROM in 2021 de eerste programma's succesvol gelanceerd. In totaal is drie keer een Investment Ready Programma (IRP) door de ROM gedraaid met in totaal 25 deelnemers. Ook is deelgenomen aan OneSingleHub met 1 IRP en 1 specifiek Food programma. Tenslotte loopt de selectie van een partner voor een succesvol scale-upprogramma nog.

Daarnaast is de *Utrecht Region Startup of the Year* (USOTY) voor de tweede keer succesvol neergezet tijdens het Crossroads evenement in november. Hiervoor is een regionale roadshow met pitchtraining en informatieavonden georganiseerd. Zichtbaarheid van de ROM in de regio en voor de regio is daarbij belangrijk. Daarbovenop worden individuele masterclasses en workshops georganiseerd met onze partners, zoals Startup Utrecht en RVO. Het is het doel van de ROM om meer ondernemingen uit onze regio deel te laten nemen aan relevante (landelijke) programma's. Waar mogelijk zullen wij daarbij aanhaken bij bestaande programma's.

## 6.2 Speerpunten en activiteiten 2022

### Kapitaal

Voor ons POC-fonds (RSRU) handhaven wij voor 2022 *grosso modo* de KPI's van 2021: wij willen weer zeven à acht investeringen gaan doen. Naast deze nieuwe transacties, zal ook steeds meer tijd besteed moeten worden aan het beheer van de groeiende portefeuille. Uiteindelijk is de beheerfase de periode waarin de waarde toegevoegd moet worden om de ondernemingen ook na de betrokkenheid van de POC succesvol verder te laten groeien. Dit betekent dat we ook in 2022 met voldoende kansrijke ondernemingen gesprekken moeten voeren, we voldoende scouten en we ervoor zorgen dat er blijvend wordt geïnvesteerd in het startup-ecosysteem in onze regio. Het POC fonds kan immers alleen succesvol zijn als dit ecosysteem met *incubators* en *accelerators* voldoende jong ondernemend talent gegenereert.

Voor het Participatiefonds wordt eind 2021 EUR 32 miljoen extra investeringsvermogen vrijgemaakt door een kapitaalstorting door het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, Provincie Utrecht, Gemeente Utrecht, Gemeente Amersfoort en Gemeente Hilversum. Om deze middelen in de komende jaren goed in te kunnen zetten zal het team Investeren in 2022 verder versterkt worden. Net als de andere ROM's werken wij met een marktconforme management fee over het fondsvermogen waaruit dit team betaald wordt. Daarmee schaal het budget automatisch met het beschikbare vermogen en de benodigde menskracht voor beheer en acquisitie van nieuwe investeringen. Daarnaast geeft een management fee ook een duidelijk kader aan het team: er kan immers niet meer uitgegeven worden dan beschikbaar is. Door de versterking van het team kan een hoger aantal investeringen per jaar gerealiseerd worden.

Voor 2022 is het waarschijnlijk dat het landschap niet sterk zal veranderen en er blijvende liquiditeit in de markt zal blijven voor ondernemingen in de tweede groeifase. Voor het PCP fonds denken we dat we, na de versterking van het team, zes à zeven investeringen kunnen halen in 2022. Daarbij willen we de reglementen van het PCP fonds in lijn brengen met de andere ROM-fondsen. Met deze aanpassing zitten we echt aan tafel en zijn we niet meer de junior partij. Evenals voor het POC betekent dit ook dat op termijn meer tijd en aandacht besteed zal moeten worden aan het beheer van de portefeuille.

Naar verwachting zullen er in de toekomst geen nieuwe COL's meer uitgezet worden en zal in 2022 dus voornamelijk beheer worden gevoerd op deze portefeuille. De COL is een risicovol product dat bedoeld was om ondernemingen te helpen overleven tijdens de coronacrisis. Zoals we weten heeft de crisis echter langer geduurd dan eerder gedacht. Dit heeft zijn weerslag op de portefeuille waar helaas al een aantal ondernemingen failliet is gegaan en waar een aantal ondernemingen alle zeilen moet bijzetten in 2022 om eenzelfde lot te vermijden. De ROM voert de COL uit voor EZK en loopt zelf geen financieel risico. Goed beheer vraagt echter de nodige tijd en soms ook creativiteit. Dit zal in 2022 niet anders zijn.

In 2022 gaan we ook van start met de zogenaamde Vroege Fase Financiering (VFF). Dit is een initiatief van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en de provincie

Utrecht dat bij de ROM wordt neergelegd. Het doel is om te investeren in ondernemers die zich nog in de fase vóór de doelgroep van het POC fonds bevindt. Aanvragen voor deze vorm van financiering zullen regionaal behandeld worden. Deze taak wordt door RVO en Provincie Utrecht bij de ROM belegd. Alhoewel dit in eerste aanleg een klein potje zal zijn, kan de ROM hiermee kansrijke ondernemingen die nu nog niet in aanmerking komen voor financiering of investering al helpen om het product naar de volgende fase te brengen. Daarmee begeleidt de ROM bedrijven van heel vroege pioniersfase tot bijna de volwassen fase. Zo wordt het instrumentarium verder versterkt.

Tenslotte zal in 2022 een begin gemaakt moeten worden met het uitzetten van de strategie voor na 2023, wanneer de beschikbare gelden in het POC-fonds geïnvesteerd zullen zijn.

### Kennis

In 2022 zetten we de lijn van 2021 verder door met een aantal accentverschillen. Een belangrijk punt daarbij is dat we in gesprek zijn met Startup Utrecht en haar aandeelhouders om de activiteiten van de stichting te integreren in de ROM. Beide partijen hebben ook deze intentie. Dat is begrijpelijk, want er is veel synergie tussen Startup Utrecht en de ROM. Beide organisaties investeren fors in het echt kennen van de startende en schalende ondernemers door scouting en intelligentie. Op andere gebieden is er juist sprake van veel complementariteit. Zo is Startup Utrecht bezig met het aanbieden van schaalprogramma's in samenwerking met partijen als NLGroeit waar de ROM zich vooral richt op de jonge groeiende ondernemingen. Voor Startup Utrecht biedt deze ontwikkeling bestaanszekerheid, continuïteit en verminderde afhankelijkheid van een klein team. Voor de ROM is het interessant omdat met de integratie van Startup Utrecht ook meer capaciteit vrijkomt binnen het team om ondernemingen te begeleiden van valorisatie naar investering. De kennis van Startup Utrecht in workshops, cursussen en zichtbaarheid van het merk zijn hiervoor cruciaal. Wij denken dat we, met hetzelfde budget dat nu beschikbaar is voor Startup Utrecht, meer kunnen organiseren voor de doelgroep. Na integratie zullen de KPI's voor workshops en begeleiding verhoogd worden.

In 2022 werken we ook met al onze partners aan een inspirerende visie voor het ondersteunen en groeien van ambitieuze en innovatieve ondernemers in de regio. Hoe creëren we een systeem waar innovaties en ondernemers ontstaan en groot kunnen groeien? Een systeem waar alle partijen actief aan bijdragen en hun rol spelen: *corporates*, kennisinstellingen, overheden, *incubators*, *accelerators* en *venture builders*. In onze regio zijn de afgelopen jaren al veel stappen gezet, maar wat is onze visie op de toekomst? Met de komst van de ROM is een belangrijk gat gedicht in het aanbod aan ondernemers en met UtrechtInc. en Dutch Game Garden hebben we ook leidende *incubators*, maar het is van belang een volgende stap te nemen.

Tot slot. In diverse regio's bieden ROM's individuele ondersteuning aan ervaren ondernemers en betalen ze deze business development. Dit zijn veelal ervaren mentoren die met ondernemers sparren over strategie, businessmodel en bedrijfsontwikkeling en ook soms helpen met de juiste contacten. Dit kan zeer waardevol zijn voor ondernemers die worstelen met een schaalsporang. Bovendien kan deze hulp uiteindelijk ook leiden tot een investering.

Ondanks de potentiële waarde van deze activiteit bieden wij dit op dit moment niet aan. Daar hebben wij een aantal redenen voor. Allereerst moeten we als ROM kiezen. Onze beperkte business development capaciteit zetten we op dit moment bij voorkeur in voor consortia van ondernemingen. Op deze wijze profiteren meer ondernemers van onze inzet. Ten tweede bieden we wel diverse innovatie- en groeiprogramma's aan waar ondernemers niet alleen van mentoren leren maar ook van elkaar.

Dit is een zeer effectieve en efficiënte wijze van kennisoverdracht. Ten slotte willen wij ook hier de markt haar werk laten doen. In onze overtuiging zijn de meeste ervaren ondernemers gewoon in staat om deze adviescapaciteit in te kopen. Voor 2022 verwachten wij ook niet dat wij zulke een-op-een business development capaciteit gaan leveren. Wel zullen wij gaan werken aan een netwerk van *trusted partners*, zoals wellicht URECA, waarnaar we kunnen doorverwijzen.

## 6.3 Prestaties

### PCP:

- 6-7 investeringen.
- 100 nieuwe leads (leads zijn de levensader van een investeerder. Met een succesratio van 2-5% is een continue instroom van leads belangrijk).
- EUR 2-4 miljoen door externe investeerders in ondernemingen geïnvesteerd (in ondernemingen waarin de ROM ook heeft geïnvesteerd of waarvoor de ROM een commitment, Letter of Intent (LoI) of Term Sheet (TS) heeft afgegeven).

### POC (RSRU):

- 7-8 investeringen.
- 1 onderneming uit portefeuille heeft vervolginvestering opgehaald.
- EUR 2-4 Miljoen door externe investeerders in ondernemingen geïnvesteerd (in ondernemingen waarin de ROM ook heeft geïnvesteerd of waarvoor de ROM een commitment, Letter of Intent (LoI) of Term Sheet (TS) heeft afgegeven).

### VFF:

- 1-2 leningen uitgezet (EUR 250 K/ ticket).

### COL:

- >90% van rente- en aflossingsnota's wordt tijdig en juist verstuurd en aangeboden.
- >90% van verzoeken van leningsnemers wordt binnen 5 werkdagen in behandeling genomen.

### Ondernemend ecosysteem:

- > 25 ondernemingen nemen deel aan het IRP waarvan 2-4 ondernemingen per IRP succesvol een investering ophalen.
- Realisatie van een scale-upprogramma.
- Realisatie van een specifiek health programma.
- Utrecht Startup of the Year verkiezing.
- Netwerk van mentoren voor ervaren ondernemers.



## INTERVIEW

# The Right Meal kan door investering patiënten nog beter helpen herstellen

De juiste maaltijd bij ziekte en herstel. Daar draait het om bij de Hilversumse startup The Right Meal. Sinds de oprichting in oktober 2020 hebben oprichters Lourens Pouwer en Marcel Pols al acht ziekenhuizen enthousiast weten te krijgen over hun innovatieve voedingsconcept. Ze vertellen vol enthousiasme over hun onderneming, de ondersteuning vanuit de ROM Utrecht Region en hun plannen voor de toekomst.

### Van weinig advies naar compleet voedingsplan

Patiënten met een ernstig ziektebeeld ontvangen vaak maar weinig voedingsadvies vanuit het ziekenhuis. Lourens: “Alles is heel goed georganiseerd in een ziekenhuis. Maar eenmaal weer thuis, ben je op jezelf aangewezen. Een huisarts kan je niet helpen met voeding”.

Met The Right Meal zijn Lourens en Marcel in dit gat gesprongen. Marcel: “Onze app geeft een op de patiënt

afgestemd voedingsplan, inclusief recepten en tips voor kant en klare producten. Als je onze missie vanuit de patiënt bekijkt, helpen wij bij het kiezen, kopen en koken van het juiste eten en drinken”. Patiënten herstellen door de gezonde maaltijden sneller en ervaren minder complicaties tijdens de behandeling. Maar dat niet alleen. De ondernemers zijn ervan overtuigd dat The Right Meal bijdraagt aan verbeteren van de gezondheid van patiënten en dat de druk op naasten lager wordt.

*“Onze app geeft een op de patiënt afgestemd voedingsplan, inclusief recepten en tips voor kant en klare producten. Als je onze missie vanuit de patiënt bekijkt, helpen wij bij het kiezen, kopen en koken van het juiste eten en drinken”.*

### Behoeftte aan The Right Meal vastgesteld

Lourens: “Toen we ons concept hadden uitgewerkt, zijn we in de eerste helft van 2020 heel intensief gaan valideren. We gingen samenwerken met het Integraal Kankercentrum Nederland in Utrecht en hebben een online vragenlijst uitgezet via kanker.nl. Dat is een website waar ongeveer 50.000 mensen staan ingeschreven die óf kanker hebben óf waarvan een naaste kanker heeft”. Ook aan zorgprofessionals hebben de ondernemers hun concept voorgelegd: “We hebben tientallen interviews gehouden met artsen, verpleegkundigen, diëtisten, huisartsen en wijkverpleegkundigen. Daaruit kwam heel duidelijk naar voren dat er behoefte is aan ons idee”.

### Pilot Erasmus MC en OLVG met positieve resultaten

Na de validatie van hun idee, gingen de heren aan de slag met een pilot. Lourens: “We hebben samengewerkt met het ErasmusMC in Rotterdam en met het OLVG ziekenhuis in Amsterdam. Allebei grote, vooraanstaande ziekenhuizen. Daar zijn we begonnen met het ondersteunen van patiënten met

longkanker. Een doelgroep die als gevolg van de tumorbehandeling enorm snel afvalt”.

Dat hun concept al heeft geleid tot positieve resultaten, blijkt wel uit de waardering die patiënten uitspreken over The Right Meal. Gemiddeld scoort het voedingsconcept een 8,5 op klanttevredenheid. Ook zorgprofessionals zijn te spreken over het concept: “De ziekenhuizen zijn tevreden. We breiden nu uit van twee naar acht ziekenhuizen en we hebben nog een hele pijplijn met ziekenhuizen die ook belangstelling hebben”.

### Investeerders DELA en de ROM

In juli 2021 heeft The Right Meal een investering ontvangen uit het Heathy Urban Living Proof of Concept fonds van de ROM. Doordat The Right Meal ook DELA als co-investeerder aangetrokken had, is het investeringstraject met de ROM in hoog tempo doorlopen. Lourens blikt terug op de samenwerking: “Het is een heel open, transparant, contact met de ROM. We hebben een open relatie. We kunnen delen waar we staan en hoe we er voor staan. Ik kan alleen maar zeggen dat we heel erg blij zijn hoe dat gelopen is met de ROM”.



### Geen idealisme zonder goede businesscase

Met de investering van de ROM kan de The Right Meal het digitale zorgplatform verder ontwikkelen om hun cliënten nog beter te ondersteunen in hun herstel. Lourens: “In deze missie zit natuurlijk ook een stukje idealisme. Maar idealisme zonder een goede businesscase, strategie en zonder funding, dat gaat natuurlijk niet vliegen. Het is mooi dat het hand in hand kan gaan”.

### Nieuw businessmodel in retail

Daarnaast droomt het duo ook van gemakoplossingen uit de retail en horeca. Lourens: “Daar liggen onze roots. Wat we graag zouden willen, is dat een patiënt, die we hebben mogen adviseren en begeleiden, haar boodschappenlijst kan uploaden naar de app van haar favoriete supermarkt. Daar ontwikkelen we in 2022 een businessmodel voor”.

Deel je ideeën met anderen, en betrek experts en hulpverleners.

Tot slot hebben Lourens en Marcel nog een aantal tips voor ondernemers die op zoek zijn naar een financiering. Zo is het belangrijk om expertises die je zelf niet bezit, in huis te halen: “Kijk wat je zelf kunt, kijk wat je compagnon kan. Kijk ook goed in je netwerk wat je nodig hebt om de volgende stap te zetten. Durf te vragen, durf te mobiliseren. Doordat we bijvoorbeeld twee aandeelhouders met een ICT-achtergrond hebben, zorgen we ook dat we op het ICT-vlak de juiste stappen zetten”. Ook is het goed om je idee te delen met anderen: “Zorg dat je met anderen in gesprek gaat over je ideeën. Laat veel mensen reflecteren op wat je bedenkt. Voordat we de markt op gingen, hebben we een marktonderzoek gedaan. Uiteindelijk hebben we 180 mensen gesproken. Zo hebben we het concept alleen maar sterker gemaakt”.

## 7. Internationaliseren

*The biggest single thing  
that has lifted people  
out of poverty is  
free trade*

George Osborne

## 7.1 Context en terugblik

Als gevolg van de samenvoeging van de verschillende Trade en Invest capaciteiten binnen de ROM Utrecht Region, hebben we onze samenwerking met landelijke samenwerkingsverbanden zoals Trade & Innovate NL, InvestinHolland en NLinBusiness kunnen versterken. Dat geldt ook voor onze samenwerking met de andere ROM's. Binnen onze eigen regio geldt dat voor onze samenwerking met partners zoals de (gemeentelijke) business teams, *incubators*, het USP, het International Welcome Center Utrecht Region, Startup Utrecht, en uiteenlopende dienstverleners.

In het eerste volle jaar van ROM Utrecht Region heeft team Internationaliseren, ondanks de gevolgen van corona, volgens plan gepresteerd. Zo werd bijgedragen aan de creatie van meer dan duizend banen door de vestiging van buitenlandse ondernemingen. Tegelijkertijd werden meer dan 200 ondernemingen op de een of andere manier bijgestaan op hun reis naar buitenlandse markten. Als gevolg van corona werd onze bijstand vooral in de eerste helft van het jaar grotendeels digitaal verleend.

Gedurende het jaar werd er hard gewerkt aan het stroomlijnen en professionaliseren van onze aanpak. Zo werd zowel bij Invest als bij Trade de *customer journey* centraal gesteld, werden werkprocessen verbeterd, werd onze *business intelligence* verbeterd en werd onze digitale etalage uitgebreid en aantrekkelijker gemaakt. De reeds in 2020 ingezette wijziging van landenfocus naar ecosysteem/sector/clusterfocus werd verder doorgezet. Gedurende het jaar werd steeds vaker samengewerkt met collega's van de teams Innoveren en Investeren.

## 7.2 Speerpunten en activiteiten 2022

Het komend jaar zetten we verder in op het versterken van ecosystemen en clusters van ondernemingen in de regio, door gericht op zoek te gaan naar buitenlandse ondernemingen die een aanvulling zijn op het ecosysteem in de regio. Ondernemingen die zich hier willen vestigen moeten iets toevoegen aan onze regio. We worden daarom selectiever bij de actieve benadering van ondernemingen. Onder meer door ook actief, samen met bestaande ondernemingen wensenlijstjes te formuleren.

Andersom gaan we kansrijke ecosystemen uit de regio nog pro-actiever helpen bij hun expansie naar buitenlandse markten. In 2021 zijn grote stappen gezet op het gebied van vraagarticulatie en de ontwikkeling van diensten op basis van die vraag. Dat zetten we komend jaar voort. Het nieuwe CRM-systeem gaat ons daarbij helpen.

Binnen de ROM gaan we intensievere, meer structurele samenwerking aan met de business development collega's. We hebben een gedeeld belang en complementaire kwaliteiten in de opbouw en versterking van ecosystemen en clusters van ondernemingen. Van 'alles digitaal' in het grootste deel van 2020 en 2021 gaan we naar een nieuwe balans tussen digitale en fysieke activiteiten. Het ziet er in ieder geval naar uit dat we weer 'echte' internationale missies kunnen gaan uitvoeren. In 2022 breiden we onze internationale marketingactiviteiten verder uit, waarbij we ons vooral richten op de buitenkantoren van de NFIA en intermediairs. Tot slot, we intensiveren onze samenwerking met de andere ROM's in multilateraal maar ook in bilateraal verband. We

doen dat door actieve inzet in de diverse Trade & Innovate en InvestinHolland werkgroepen en door gerichte samenwerking in proposities en missies.

Team Internationaal denkt de ambitieuze doelen voor het komend jaar te gaan halen door enthousiast, hard en slim te werken, maar niet in de laatste plaats door het uitbouwen en/of creëren van verbinding op allerlei niveaus. Denk dan aan verbinding binnen de ROM, verbinding tussen ons en onze partners bij het rijk en in de andere regio's, maar ook aan de verbinding tussen Utrecht Region en talloze ondernemingen en organisaties in het buitenland. Dat laatste kan alleen in nauwe samenwerking met onze regionale partners met wie we dan ook intensief blijven optrekken.



### Internationale acquisitie

De Utrechtse regio staat er economisch verhoudingsgewijs goed voor in vergelijking met andere delen van het land. Met name op de gebieden *health*, *digital/media* en *sustainability* zijn we toonaangevend en maken we verschil. Om dat te kunnen blijven doen en daarmee te kunnen blijven bijdragen aan welvaart en welzijn in de regio, is het van belang om de juiste mix van innovatie, talent en bedrijvigheid te blijven aantrekken. En aangezien we een kleine regio zijn in een klein land, zullen we onze ogen daarom continu op het buitenland moeten blijven richten. Met de juiste focus en zo veel mogelijk in samenwerking met regionale en landelijke partners.

Het speelveld van de internationale acquisitie is zeer competitief. Steden, regio's en landen staan in de rij om interessante startups en grotere ondernemingen ruimte (en vaak nog diverse andere 'incentives') te bieden om zich te vestigen en te ontwikkelen. Voor ons geldt dat we met name geïnteresseerd zijn in buitenlandse ondernemingen die nuttige bijdragen kunnen leveren aan de ketens binnen onze speerpunten *health*, *digital/media* en *sustainability*. En aangezien onze ruimte (letterlijk!) beperkt is, zal ons vertrekpunt steeds vaker liggen in analyses van de bestaande ketens (met name door samenwerking met team Innoveren). Op basis daarvan kunnen we gericht en pro-actiever uitvragen bij de buitenkantoren van de NFIA. Daarmee zal en passant ook ons regioprofiel sterker worden.

Dit gaan we doen:

- Utrecht Region sterker te profileren als excellente vestigingsplaats voor met name buitenlandse ondernemingen en instituten uit de *health*, *digital media* en *earth* sectoren.
- Daarmee meer buitenlandse ondernemingen aan te trekken die passen in onze ecosystemen van ondernemingen.

Cruciaal in onze aanpak is nauwe samenwerking met partners zoals de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en het Invest in Holland netwerk. Het is voor onze regio cruciaal om ons verhaal (hoogopgeleid, bereikbaar, prettig wonen, unieke ecosystemen) zo duidelijk en aantrekkelijk mogelijk op het netvlies te krijgen bij de NFIA buitenposten. Ditzelfde willen we bereiken bij andere relevante partners zoals





de grote real-estate brokers, belastingadviesbureaus, juridische dienstverleners, ambassades/ handelsvertegenwoordigingen in Nederland, et cetera Om dit te bereiken ontwikkelen en delen we *state of the art* proposities en presentaties.

De Utrecht Region website blijft ons belangrijkste digitale internationale uithangbord. De site wordt verder SEO-geoptimaliseerd en van actuele en hoogwaardige informatie voorzien, zodat meer relevante geïnteresseerde buitenlandse ondernemingen ons weten te vinden en nog beter in hun informatiebehoefte worden voorzien.

De afgelopen jaren zijn we steeds meer via sector- en focusteams van de NFIA/IIH gaan opereren voor het gericht aantrekken van buitenlandse ondernemingen. Die koers zetten we door, met dien verstande dat we ons 'proactief' opstellen voor wat betreft sector- en focusteams die raken aan onze speerpunten, en 'reactief' voor de teams die dat niet doen. Buitenlandse ondernemingen waarvan we het vermoeden hebben dat ze van toegevoegde waarde zijn voor onze regio, doen we een actief aanbod om kennis te maken met de regio. Met onze mensen, onze instanties, netwerken, en al onze mogelijkheden. Opdat ze een beter beeld krijgen van de mogelijkheden hier en actiever gaan overwegen om zich hier te gaan vestigen.

We gaan dat op een meer systematische manier doen, stap voor stap, en in nauwe samenwerking met uiteenlopende partners uit de regio, waaronder de lokale businessteams. Want onze regionale kracht ligt in partnerschap. En op een manier die we kunnen volhouden, die meetbaar is en die we kunnen aanpassen en uitbouwen. Die manier noemen we (intern) 'proactieve' soft landing. Dit aanbod aan buitenlandse ondernemingen bestaat uit begeleiding in drie te onderscheiden fases. De Market Orientation, Market Validation en Market Entry fases. Het merendeel van de ondernemingen met interesse in vestiging in de Utrecht Region zal de komende jaren nog rechtstreeks instromen in de Market Entry fase.

Na vestiging in onze regio kunnen internationale ondernemingen rekenen op onze blijvende belangstelling en ondersteuning. We zorgen voor een zachte landing en helpen

met introducties bij relevante netwerken en contacten. Met strategische klanten (bepaald door factoren zoals omvang, niche en innovatievermogen) bouwen we een band op door een jaarlijks bezoek en door uitnodigingen voor regionale/lokale events. De plannen voor bedrijfsuitbreidingen die in dat soort gesprekken op tafel komen, leveren vaak nieuwe werkgelegenheid en investeringen op voor de regio. Het voortzetten van dit type gesprekken, dat we voeren in het kader van het Investor Relations Programma van de NFIA, is daarmee van groot belang. Daar komt bij dat we trouwe klanten graag warm maken voor het ambassadeurschap van de Utrechtse regio.

In onze regio zijn veel grote, groeiende en strategische internationale ondernemingen gevestigd. Met veel van deze ondernemingen hebben we al een relatie, maar sommige ondernemingen zijn toch nog onbekend voor ons. Gebaseerd op *business intelligence* bepalen we de volgorde waarin we contact zoeken met deze ondernemingen. Zo'n contact kan natuurlijk ook plaatsvinden tijdens een (door ons georganiseerd) event. De Vuelta start in Utrecht op 19 en 20 augustus biedt daartoe een uitstekend podium.

*Last but not least*, ons regionale vestigingsklimaat voor buitenlandse ondernemingen en internationals is zo sterk als de zwakste schakel. Niet uniek voor onze regio zijn de signalen van buitenlandse ondernemingen over het tekort aan talent en labruimte. Voor internationals geldt dat het gebrek aan uitbreidingsperspectief van de Internationale School Utrecht, het wonen in onze regio minder aantrekkelijk maakt. Voor het aantrekken van buitenlandse ondernemingen en talenten is Internationale School een belangrijke vestigingsfactor.

### Trade

In onze regio en binnen onze focus ecosystemen (health, digital/ media, sustainability) bevinden zich veel startups en mkb-bedrijven met (latente) ambities om internationaal actief te worden. Voor veel van die ondernemingen geldt dat de Nederlandse markt te klein is. Om te kunnen groeien moet er simpelweg wel omzet uit het buitenland worden gehaald. Op basis van het resultaat uit de meer dan 70 Trade relations gesprekken die we het afgelopen jaar hebben gevoerd en *business intelligence* zijn we gekomen tot clusters van ondernemingen met soortgelijke activiteiten en internationaliseringswensen. In nauwe samenwerking met ondernemers uit die groepen bepalen we de richting van onze internationale programmering. De gedachte daarbij is dat we samen sterker staan in het buitenland, meer aandacht op de kwaliteit van de ecosystemen/clusters in het algemeen kunnen vestigen, waardoor individuele ondernemers uit de ecosystemen/clusters sneller en beter in beeld komen. In deze benadering trekken we op met team Innoveren.

Ons streven in 2022:

- Meer ondernemingen uit de Utrechtse Regio te begeleiden op hun pad naar buitenlandse markten door de ecosysteem/cluster aanpak.
- Om ons daarbij voornamelijk te richten op de volgende clusters: LS/Health, gebouwde omgeving, duurzame/ fietsmobiliteit en Edtech.

In onze aanpak stellen we de klantreis centraal. Kort gezegd willen we ondernemingen langs die hele reis aan de hand kunnen nemen. Van het eerste gesprek waarin een internationale ambitie wordt uitgesproken, tot aan het moment dat er een handtekening onder een internationale overeenkomst wordt gezet. Belangrijke uitgangspunten daarbij zijn dat we niet op de stoel van de klant gaan zitten. We luisteren, adviseren, coachen et

cetera, maar het blijft de reis van de klant. Tijdens die reis doen wij een aantal dingen zelf, maar in sommige gevallen verwijzen we door naar partners in ons netwerk. Dat kunnen andere ondernemingen zijn, (export) trainers, partners uit het Trade & Innovate of NLinBusiness-netwerk of een handelspost op een buitenlandse ambassade.

De Trade relations gesprekken blijven een belangrijk 'anker' binnen onze aanpak. Deze gesprekken helpen ons om kennis te maken met de klant en om deze gericht uit te vragen over de internationale ambities van de ondernemer. In de praktijk beginnen veel van de klantreizen hiermee. De praktijk leert dat jonge, groeiende ondernemingen vooral gefocust zijn op het behalen van groei *milestones* binnen Nederland. Actief nadenken over een stapsgewijze benadering van een buitenlandse markt en daar ook echt tijd voor maken, vergt een bepaalde mindset. We staan ondernemingen bij om die te bereiken en om het pad naar een buitenlandse markt zo efficiënt en effectief mogelijk te bewandelen. Daarbij is vooral behoefte aan contacten, expertise (coaching, sectorstudies, instrumentarium), matchmaking, events en missies. We voeren de Trade relations met name met ondernemingen uit de hierboven genoemde clusters.

Samen met de in Utrecht gevestigde *Dutch Cycling Embassy* gaan we ons inspannen voor de totstandkoming van een PIB (Partners voor International Business) programma gericht op het versterken van de positie van Nederlandse fiets gerelateerde ondernemingen op de Duitse markt. Ook voor het fietsmobiliteit cluster vormt de Vuelta start in Utrecht een mooi platform.

## 7.3 Prestaties

### Internationale acquisitie

- > 20 buitenlandse ondernemingen of instituten dat zich vestigt in de regio Utrecht of uitbreidt en daarbij actief is begeleid door de ROM.
- > 40 miljoen investeringsvolume van de buitenlandse ondernemingen die zich vestigen of uitbreiden in onze regio.
- > 700 arbeidsplaatsen dat binnen drie jaar na vestiging is gerealiseerd.
- > 150 Investor Relation bezoeken aan buitenlandse ondernemingen.
- > 3 IR events voor buitenlandse ondernemingen met min. 25 deelnemers.
- > 70% FDI projecten zijn buitenlandse ondernemingen die passen in onze ecosystemen/clusters van ondernemingen.

### Trade

- > 80 Trade relations gesprekken.
- > 100 ondernemers UR deelgenomen aan informatiebijeenkomsten.
- > 20 ondernemers UR deelgenomen aan Export Programma UR /Trade & Innovate.
- > 100 ondernemers UR deelgenomen aan handelsmissie UR /Trade & Innovate
- Driekwart van ondernemingen die hebben deelgenomen aan informatiebijeenkomsten, exportprogramma's en/of handelsmissies realiseert een stijging van hun export binnen 3 jaar.



## 8. Marketing & Communicatie

*Business has only two functions — marketing and innovation.*

Milan Kundera

Marketing & Communicatie is een integraal onderdeel van de ROM bij de uitvoering van haar kernactiviteiten. De volgende hoofdactiviteiten van Marketing & Communicatie dragen hieraan bij:

- Zichtbare aanwezigheid bouwen in het netwerk van ondernemingen in de Regio Utrecht als ook de stakeholders vanuit overheid en kennisinstellingen, door campagnes, samenwerkingen en storytelling.
- Zorgen voor actieve betrokkenheid en verbinding met de triple helix-partners in de regio Utrecht.
- Genereren van verbindingen door middel van interessante content en campagnes.

### 8.1 Context en terugblik

2021 stond in het kader van het structureren van marketing en communicatie, het neerzetten van een professionele website, goed ingerichte en attractieve social mediakanalen en het zorgen voor zichtbaarheid bij onze doelgroep: ambitieuze en innovatieve ondernemers uit de regio. We hebben daarnaast onze eigen studio gebouwd om snel en eenvoudig eigen content te kunnen produceren. Herkenbare content, door de eigen huisstijl van de ROM erin te verwerken. Om de naambekendheid te vergroten hebben we het afgelopen jaar een merkcampagne gedraaid met advertenties op LinkedIn, Facebook en Instagram. De DAAROM campagne.

De verbeterde structuur in het marketing- en communicatieteam heeft ertoe geleid dat we van reactief naar proactief zijn gegaan. Vanuit een helder marketingplan de afdelingen aansturen en begeleiden in marketing en communicatie, in plaats van acteren omdat er plotseling een leuk idee ligt. Deze structuur heeft voor meer rust en duidelijkheid gezorgd.

De structurering hield ook in dat we onze activiteiten verder hebben geprofessionaliseerd. Door bijvoorbeeld onze evenementen niet als losse eenheden neer te zetten, maar als onderdeel van een groter geheel. Daarvoor hebben we het concept 'CONNECT' gelanceerd. Connect begint in juni 2022 met het grootste event, Connect Live, maar is doorgetrokken naar Studio Connect, ons centrum voor video content. Daarnaast zullen we voor komend jaar het concept doortrekken naar de verschillende teams binnen de ROM. Zo zullen we onder andere onder de Connect vlag een evenement met startups organiseren en komen er losse Connect programma's voor de ecosystemen die we in onze strategie hebben opgenomen.

Als laatste was 2021 het jaar van de talenten of ecosystemen. Vanuit de ROM hebben we het initiatief gepakt om binnen de Utrecht Region talenten te definiëren die impactvol kunnen zijn voor de economische toekomst van ondernemers in de regio. De ROM is hierbij de verbinder tussen ondernemingen, overheden en kennisinstellingen.



## 8.2 Speerpunten en activiteiten 2022

Nu de basis goeddeels op orde is, zetten we een volgende stap. Breder in de zin dat we ervoor zorgen dat we een zorgvuldig gekozen deel van onze activiteiten breder ontwikkelen en zichtbaarder neerzetten en dat bestaande concepten verbeterd worden. Daarbij is het startpunt voor alles wat we doen: *Think Global*, ofwel: hoe komen we hiermee in The New York Times?

Want laten we eerlijk zijn. Als we dat niet willen, waarom doen we het dan? Bijvoorbeeld ons jaarlijkse event Connect Live (de nieuwe naam voor Get Connected). Al in 2021 starten we hiermee. We verbinden het evenement met de centrale strategie van de ROM, gericht op onderscheidende ecosystemen waarbinnen we ondernemingen verbinden met de triple helix. Bovendien gebruiken we het momentum om andere grote gebeurtenissen uit te lichten. Zo bieden we de soft launch van een nieuw ecosysteem met de werktitel *earth valley*, lanceren we De Utrecht Talent Alliantie en ook de nieuw opgerichte EBU.

Het is dus nú al een evenement dat voor de ROM en haar partners het ijkpunt van het jaar wordt. Maar daarmee houdt het niet op. We trekken Connect Live in 2022 door met meer diepgang. Met Studio Connect sessies waarin we nieuwe startups lanceren, de partijen uit de UTA en andere samenwerkingen faciliteren et cetera.

Niet minder belangrijk is het nog duidelijker positioneren van de ROM in 2022. Kiezen dus. Om voor de hele organisatie helderheid te creëren en samen gericht aan onze toekomst te werken. De meerjarenstrategie, die we met partners gaan formuleren, zal ook zichtbaar zijn in onze marketing.

Een ander element is ons plan om komend jaar i.s.m. partners tenminste één ecosysteem landelijke bekendheid te geven. Dit ecosysteem heeft de potentie om uit te groeien tot een drager voor de economische gezondheid van onze regio in de komende 10 jaar. En ook nog eens op een thema dat aansluit bij de strategische richting die de regio Utrecht heeft gedefinieerd. Een gezonde gemeenschap. Op dit moment loopt dit onderzoek naar de ecosystemen en positionering van de regio nog. Slimmer heeft betrekking op leren van wat we doen én het verbreden van de kennis over onze relaties. Het BI-team heeft een duidelijke CRM-strategie uitgerold, die ons in staat stelt onze relaties beter te kennen en content relevant te maken voor specifieke klantsegmenten. Bovendien helpt programmatische marketing ons om ons klantcontact slimmer te organiseren en daarmee schaalbaar te worden in het acquireren van klanten, relaties en leads.

Het doel? In 2022 willen wij ten minste 2.000 startups, scale-ups en ondernemers met ambitie in de regio Utrecht écht leren kennen. Dat betekent dat zij met een rijk profiel in onze database zijn opgenomen, omdat ze aanwezig zijn geweest bij



een van de evenementen, on- en offline. Of dat zij via een campagne een van onze whitepapers of andere middelen hebben gedownload. Als kers op de taart starten we met een continu en geautomatiseerd klanttevredenheidsonderzoek, met als doel een gemiddelde klanttevredenheid van 8.0 in 2022 op de door de ROM geleverde diensten en producten.

Tot slot gaan we ervoor zorgen dat marketing een integraal onderdeel wordt van iedere strategische keuze van de ROM, en daarmee de activiteiten van ieder team.

## 8.3 Prestaties

De belangrijkste KPI's kunt u vinden in het overzicht hieronder. Vanzelfsprekend zijn deze aangesloten op de strategische keuzes die de ROM heeft gemaakt voor het komend jaar.

- 2.000 ondernemers verbinden aan 1 van onze uitingen of evenementen in 2022
- 75% van de volgers en contacten van onze social media kanalen is ondernemer (nu 50%)
- Lanceren van tenminste 1 ecosysteem in de regio met internationale potentie
- Klanttevredenheidsscore van > 8
- Verbeteren van de verbinding met onze doelgroepen door een stijging van de kwalitatieve interactie met onze uitingen (*through views*, reacties, shares, recurring webvisits), boven op de kwantitatieve toename.

## 9. Intelligence

*Without big data,  
you are blind and deaf  
and in the middle  
of a freeway.*

Geoffrey Moore



## 9.1 Context en terugblik

In 2021 hebben we een basis gelegd voor een digitale, slimme infrastructuur met verschillende databases en softwareapplicaties die onderling verbonden zijn. Eerst is een visie op business intelligence ontwikkeld met een *to be* infrastructuur waarin we per definitie gebruik maken van standaardsoftware en standaardinterfaces tussen softwareapplicaties en (externe) databases. Daarna hebben we verschillende aanbestedingen gehad om de juiste software te selecteren. Ook hebben we onze visie vertaald naar heldere verantwoordelijkheden, processen en structuren op gebieden als accountmanagement, projectmanagement, lead management en communitymanagement waar digitalisering en schaalbaarheid centraal stonden. Vervolgens zijn de verschillende systemen ingericht. Daarbij hebben we alles zo eenvoudig mogelijk gemaakt voor onze medewerkers, met vele automatische koppelingen en zo min mogelijk handmatige werkzaamheden.

Er staat nu een basisinfrastructuur op basis waarvan we kunnen schalen en slimmere, data-gedreven beslissingen kunnen nemen. Deze digitale infrastructuur is belangrijk voor de ROM. Alleen zo kunnen we efficiënt en effectief de rol van verbinder spelen, kunnen we de ondernemers echt kennen en kunnen we de stem van de innovatieve ondernemer vertegenwoordigen.

## 9.2 Speerpunten en activiteiten 2022

Waar in 2021 de focus lag op het opzetten van de basisinfrastructuur staat 2022 in het teken van het slim gebruiken daarvan, zodat we een datagedreven, agile organisatie worden. Er zijn dan ook drie kern speerpunten voor het komende jaar rondom *intelligence*.

Het eerste speerpunt is dat we onze digitale infrastructuur ook echt gaan gebruiken. Na opschoning hebben we een bestand van ruim 3.000 innovatieve en ambitieuze ondernemingen in de regio. Dat bestand zal in 2022 verder worden aangevuld met nieuwe ondernemingen en met ondernemingen die we nu nog niet kennen. We zullen daar de contactpersonen aan gaan toevoegen en de contactmomenten die wij als ROM hebben. Ook gaan we structureel bijhouden waar de groei- en innovatiebarrières zijn waartegen deze ondernemingen aan lopen. Deze ondernemingen gaan we uitnodigen voor relevante communities en events en we gaan onze systemen gebruiken om automatisch onze procesprestaties te monitoren.

Dat zal een proces van vallen en opstaan zijn en ook een actieve rol vragen van directie en management. Datakwaliteit staat daarbij centraal. Dit zal niet eenvoudig zijn, het hebben van een goede datakwaliteit (accuraat, volledig, *up-to-date*) zal een actieve bijdrage vragen van alle medewerkers en ook tijd kosten. We zullen ook in opleiding en ontwikkeling investeren. Het gebruiken van de systemen en de data in onze besluitvorming zal ook veel vragen van management en medewerkers. Niettemin zal dit op termijn leiden tot efficiëntiewinsten omdat veel operationele werkzaamheden worden geautomatiseerd en tot betere besluitvorming leiden. Bovendien kunnen we zo beter onze aandeelhouders en participanten informeren over onze activiteiten in de regio en over de verschillende gemeenten en ecosystemen.

1: Van data naar actie	2: Bouwen aan de slimme data-infrastructuur	3: Naar erkend regionaal <i>thought leadership</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constant monitoren van de kwaliteit van de data.</li> <li>• Van verkrijgen, voorbereiden en verwerken naar analyseren, delen en handelen.</li> <li>• Uitfaseren van "lijstjes" en gebruik van systemen als Excel.</li> <li>• Versterken van de samenwerking tussen BI en andere teams.</li> <li>• Stimuleren datagedreven besluitvorming door te coachen en te investeren in kennisdeling en kennisontwikkeling.</li> <li>• Creëer een data gedreven cultuur waar medewerkers databewust zijn o.a. door het benoemen van data-ambassadeurs.</li> <li>• Stimuleer agile werken o.a. door integratie met <i>Slack</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Start ontwikkeling van het Data Warehouse.</li> <li>• Doorontwikkeling van de huidige infrastructuur voor accountmanagers, investment managers en community managers.</li> <li>• Versterk de digitale link naar andere teams, in het bijzonder met Marketing &amp; Communicatie voor datagedreven actie.</li> <li>• Maak tastbare BI-producten zoals dashboards en geautomatiseerde rapportages in PowerBI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De ROM is de kenner van het regionale innovatieve bedrijfsleven.</li> <li>• Gebruik onze economische gegevens en informatie om een leidende rol in de regio te creëren door het publiceren van whitepapers en (selectief) delen van data en informatie.</li> <li>• Doorgroeien naar een interROM BI-strategie en samenwerkingen opzetten.</li> <li>• Werk samen met andere gelijkgestemde regionale organisaties.</li> </ul>

Tabel: Intelligence Speerpunten

Ook zullen we in 2022 verder werken aan het beheren en uitbouwen van onze digitale infrastructuur. We zullen gaan werken aan een datawarehouse die we op termijn (2023 en verder) kunnen gebruiken als een plug-and-play systeem waar we andere data aan kunnen toevoegen. Denk aan open data (Europese subsidies, patenten) en data van externe partijen (innovation spotter). Ook zullen we actief werken aan het bouwen van dashboards en rapportages in PowerBI om medewerkers en aandeelhouders overzicht te geven en te helpen besluiten o.b.v. data.

Tenslotte gaan we met de andere teams binnen de ROM actief werken aan *thought leadership* in de regio. Zo hebben we met onze data en onze kennis in de teams een uniek overzicht over het Utrechtse ecosysteem van startups en scale-ups. Daar zullen we een whitepaper op publiceren. We mikken voor 2022 op een drietal whitepapers op relevante onderwerpen. Dat kan over een ecosysteem gaan, over startups en scale-ups, over het innovatieve MKB (wie zijn het, wat speelt er), et cetera. Wij proberen in deze papers de stem van de ondernemingen in de regio te laten horen. Onze kennis van BI gebruiken we ook in de ROM-brede werkgroep waar we actief proberen mee te bouwen aan een landelijke digitale data infrastructuur.

## 9.3 Prestaties

De belangrijkste KPI's kunt u vinden in het overzicht hieronder:

- Het verder versterken van de datakwaliteit en compleetheid van onze systemen en data met minimaal > 3.000 ondernemingen, > 5.000 contactpersonen, > 1.000 contactmomenten.
- Het realiseren van een schaalbaar datawarehouse.
- Het ondersteunen van diverse ecosystemen/communities (o.a. eigen portals) op onze infrastructuur.
- Het realiseren van diverse dashboards en rapporten met PowerBI voor belanghebbenden en voor interne besluitvorming en processen.
- Het publiceren van minimaal drie relevante whitepapers die goed ontvangen worden door ondernemers en partners.

# 10. Begroting & Risicomanagement

## 10.1 Inleiding

De ROM bestaat uit twee juridisch gescheiden entiteiten met dochterondernemingen:

- ROM Regio Utrecht BV met de dochters Participatiefonds BV en COLRU BV;
- RSRU BV met de dochters HULPOC BV en DVVE BV.

Vorig jaar is de begroting opgesteld vanuit een integrale invalshoek (ROM en RSRU geconsolideerd). Voor beide entiteiten is echter een RvC ingesteld en wordt een jaar-rekening opgesteld. Onze maandelijkse managementrapportage wordt eveneens afzonderlijk opgesteld. Voor het jaar 2022 wordt de begroting derhalve gesplitst in een begroting voor de ROM (hoofdstuk 10.2) en een begroting voor de RSRU (hoofdstuk 10.3).

## 10.2 Begroting ROM Utrecht Region

	2022 Totaal
Ministerie EZK	1.109.000
Provincie Utrecht	1.655.000
Gemeente Utrecht	1.049.000
Gemeente Amersfoort	419.100
Gemeente Hilversum	135.000
Universiteit Utrecht	112.500
UMCU	112.500
U10	433.000
Soest, Baarn, Eemnes	52.500
Hogeschool Utrecht	75.000
ROC-MiddenNederland	30.000
EBU bijdrage	-300.000
Overig	2.081.870
<b>Totaal</b>	<b>6.964.470</b>

Tabel: Opbrengsten 2022

De begroting van de ROM is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Innoveren
- Investeren
- Internationaal
- Marketing & Communicatie (MarCom)
- Business Intelligence (BI)
- Overhead: Directie, Finance & Control, Human Resources (HR), Facilities & ICT.

### Opbrengsten

De exploitatiebijdragen zijn hoger dan het jaar 2021 door de indexatie van de bijdrage van een aantal aandeelhouders (EUR 72K) en door de tijdelijke verhoging subsidie EZK (EUR 89K, doorschuiven van 2020 overschot ten gunste van jaar 2022). De EBU-bijdrage is EUR 300K lager omdat we rekening hebben gehouden met de afspraak om dit bedrag door te storten naar de nieuw op te richten stichting EBU. Daarnaast is de EBU-bijdrage van Soest/Eemnes, UU en UMCU lager (totaal EUR 100K). De beheersbijdrage voor het participatiefonds is hoger omdat we vanaf 1-1-2022 een additionele storting van kapitaal hebben en deze fondsen gaan uitzetten in de markt. Hierbij hebben we gerekend met een management fee van 2% over het fondsvermogen.



Totaal budget-22	
<b>Opbrengsten</b>	
Exploitatie	3.870.500
EBU	937.100
Beheer PF	1.259.375
Toeleiding kapitaal	201.000
Beheer COL	255.000
Overig	441.495
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>6.964.470</b>
<b>Kosten</b>	
Personeelskosten	5.086.059
Bestuurskosten	66.000
Huisvestingskosten	190.592
Kantoorkosten	96.175
Strategie	443.700
MarCom	837.460
Finance	62.000
Automatisering	181.484
Financiële baten en lasten	1.000
<b>Totaal kosten</b>	<b>6.964.470</b>
<b>Resultaat</b>	<b>0</b>

Tabel: Budget 2022

Deze vergoeding is in lijn met de vergoedingen van andere ROM's en is goed gebruik bij participatiefondsen. Ook is dit in overeenstemming met de uitgangspunten in het overeengekomen lange termijn businessplan voor de ROM. Het werken met een managementvergoeding heeft als voordeel dat het team meegroeit met het geïnvesteerd vermogen terwijl er tegelijkertijd ook een natuurlijk kostenplafond wordt gerealiseerd. In 2022 zal naar verwachting de subsidie voor Toeleiding Kapitaal zijn uitgeput, er resteert dan een bedrag van EUR 201K. Er is geen rekening gehouden met een eventuele verlenging van deze subsidiefaciliteit. De vergoeding voor het beheer van COL is licht hoger dan in 2021 omdat de vergoeding wordt berekend over een hogere eindstand van de leningen per ultimo 2021 (EUR 17 miljoen tegen 1,5%). De overige opbrengsten zijn vooral lager door de afloop van de subsidie 'Trade relations Programma' per 1-4-2022. In het budget is geen rekening gehouden met een eventuele verlenging.

### Kosten

De kosten van de ROM worden voor 67% veroorzaakt door de salariskosten van ons vaste personeel (EUR 4,7 miljoen). De FTE ontwikkeling 2022 in vergelijking met 2021 is weergegeven in de onderstaande tabel.

De uitbreiding van het vaste personeel is te verklaren door het aannemen van vast personeel op functies die nu op interimbasis worden vervuld en door extra capaciteit bij innoveren (Impact), Internationaal en Investeren. Het totale aantal vacatures is 16,8 FTE waarbij is aangenomen dat de medewerkers gefaseerd over het jaar zullen starten. Gelet op de krappere wordende arbeidsmarkt is er voor de senior posities een wervingsfee meegenomen (totaal EUR 125K). De totale personeelskosten zijn EUR 0,3 miljoen hoger dan 2021 door toename salariskosten (+/- EUR 1,4 miljoen) en lagere inhuur (-/- EUR 1,1 miljoen). Daarnaast zijn de kosten van MarCom fors hoger (EUR 0,5 miljoen) grotendeels veroorzaakt doordat activiteiten door corona in 2021 niet zijn doorgegaan (bijvoorbeeld Invest & Trade missies, beurzen en congressen). Negatieve rentekosten zijn in 2022 afwezig door de implementatie van schatkistbankieren.

Afdeling	FTE ultimo 2022	FTE ultimo 2021
BI	3,0	3,0
Directie	3,7	1,9
Facility	1,0	1,0
Finance	2,9	-
HR	1,2	-
Impact	13,8	5,8
Internationaal	10,9	9,9
Investeren	12,0	8,0
Marketing	2,9	1,9
<b>Eindtotaal</b>	<b>51,4</b>	<b>31,5</b>

Tabel: FTE's

De kosten van BI, MarCom en overhead zijn gealloceerd naar de drie primaire activiteiten (Innoveren, Investeren en Internationaal). De kosten van BI en MarCom worden evenredig verdeeld, de kosten van overhead worden doorbelast op basis van FTE's. Deze allocatie zal overigens nog verder worden uitgewerkt en verfijnd waarbij rekening zal worden gehouden met de mogelijkheden van het nieuwe administratieve systeem. Het overhead percentage bedraagt 21,8%.

## 10.3 Begroting RSRU

De begroting van de RSRU bestaat uit:

- Exploitatie ROM: doorbelaste kosten RvC vanuit de ROM en accountantskosten. De kosten worden gedekt door de afgesproken 2% fee doorbelasting vanuit de ROM (EUR 29K, exploitatiebijdragen van de aandeelhouders RSRU).
- Object Gebonden Verduurzamingsdiensten (OGD): het totale budget is EUR 1 miljoen exclusief BTW. Kostenneutrale activiteit. Zie hoofdstuk 5. Innoveren voor een verdere toelichting.
- HULPoC: de kosten zijn gelijk aan de beheersvergoeding EFRO/PU die is gebaseerd op een vaste en variabele component. Zie verder hoofdstuk 6. Investeren voor een verdere toelichting.
- DVVE: voor dit project is een subsidie (Elena) verstrekt door de Europese Investeringsbank (EUR 2,67 miljoen). Voor de dekking van de totale kosten (EUR 1,3 miljoen) is in 2022 extra geld nodig van gemeenten en vve's (EUR 0,3 miljoen) naast de EUR 1 miljoen vrijval Elena subsidie. Voor een nadere toelichting: zie hoofdstuk 5. Innoveren.

Opbrengsten	Totaal budget-22	Innoveren budget-22	Innoveren budget-22	Internationaal budget-22
Exploitatie	3.870.498	2.577.977	72.300	1.220.222
EBU	937.100			937.100
Beheer PF	1.259.375		1.259.375	
Toeleiding kapitaal	201.000		201.000	
Beheer COL	255.000		255.000	
Overig	441.496	248.207	53.207	140.082
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>6.964.470</b>	<b>2.826.184</b>	<b>1.840.882</b>	<b>2.297.404</b>

Kosten				
Personeelskosten	3.539.902	1.556.352	862.970	1.120.580
Bestuurskosten	-			
Huisvestingskosten	-			
Kantoorkosten	9.000	3.000	1.000	5.000
Strategie	309.000	260.000	49.000	-
MarCom	358.850	32.500	12.000	314.350
Finance	-			
Automatisering	19.500		16.000	3.500
Financiële baten en lasten	-			
<b>Totaal kosten</b>	<b>4.236.252</b>	<b>1.851.852</b>	<b>940.970</b>	<b>1.443.430</b>

Doorbelasting BI	438.326	146.109	146.109	146.109
Doorbelasting MarCom	772.985	257.662	257.662	257.662
Doorbelasting Overhead	1.516.907	570.563	496.141	450.203
<b>Totaal doorbelastingen</b>	<b>2.728.218</b>	<b>974.333</b>	<b>899.912</b>	<b>853.973</b>

**Resultaat**

-	-	-	-
---	---	---	---

Tabel: Budget 2022 per taakgebied

	Exploitatie RSRU	OGD	HULPoC	DVVE	Totaal
<b>Opbrengsten</b>					
ROM	29.000				29.000
EFRO/PU			111.000		111.000
BZK		700.000			700.000
EiB				994.020	994.020
Bijdrage vve's					
Bijdrage Gemeenten vve's				143.723	143.723
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>29.000</b>	<b>700.000</b>	<b>111.000</b>	<b>1.281.466</b>	<b>2.121.466</b>

Kosten				
Bestuur	11.700			11.700
Accountantskosten	15.000			15.000
Overige kosten	2.300			2.300
Beheersfee			111.000	111.000
Uitvoeringskosten				1.281.466
Projecten / Eniteiten				
OGD		700.000		700.000
<b>Totaal Kosten</b>	<b>29.000</b>	<b>700.000</b>	<b>111.000</b>	<b>1.281.466</b>

**Resultaat**

-	-	-	-	-
---	---	---	---	---

Tabel: Begroting RSRU

## 10.4 Investerings

Het Participatiefonds (PCP) streeft naar 6-7 investeringen en het POC-fonds (RSRU) naar 7-8 investeringen in 2022. De management fee over het vermogen dat beschikbaar is gesteld door onze aandeelhouders wordt in mindering gebracht op het vermogen van het Participatiefonds. Het POC-fonds zal naar verwachting ultimo 2022 vrijwel zijn uitgenut.

	PCP	POC
<b>saldo 1-1-2022</b>	48.536.000	135.000
aanvulling fondsgelden	6.940.000	1.700.000
investeringen	-7.000.000	-1.750.000
management fee	-1.080.000	-
rente/dividend	-	-
waardering	-	-
negatieve rente	-	-
<b>saldo 31-12-2022</b>	47.396.000	85.000

Tabel: Ontwikkeling fondsvermogen 2022

Het economisch risico van de Corona-OverbruggingsLeningen ligt bij het ministerie van EZK. Aflossingen en rentebetalingen worden afgedragen aan het ministerie. Het risico van afwaarderingen op de uitstaande leningen is lastig in te schatten. Er is gerekend met een default percentage van 10% op het gemiddeld bedrag aan uitstaande leningen.

	saldo	leningen
<b>01-01-2022</b>	-	17.000.000
verstrekkingen	-	-
aflossingen	6.675.000	-6.675.000
rente	265.000	-
afdracht EZK	6.940.000	-
defaults	-	-1.400.000
<b>31-12-2022</b>	-	8.925.000

Tabel: Ontwikkeling vermogen COL 2022

## 10.5 Risicomanagement

Risicomanagement staat hoog op de agenda van het MT. Dit jaar hebben we een aantal risico workshops georganiseerd met als doel om onze risico's, risicobereidheid en mitigerende maatregelen in kaart te brengen. Dit is overigens geen eenmalige activiteit. Risicomanagement staat continu op de agenda en wordt periodiek (minimaal één keer per jaar) herijkt.

Risico's kunnen op verschillende niveaus worden onderscheiden:

- Niveau 1: bedrijfskritische, strategische risico's gekoppeld aan de *key business drivers* en de strategische doelen.
- Niveau 2: tactische risico's gekoppeld aan de tactische doelen (jaarplan).
- Niveau 3: operationele en compliance risico's gekoppeld aan de operationele processen en uitvoering.

De operationele en compliance risico's (Niveau 3) zijn goed in beeld zijn en er zijn heel veel verschillende risicobeheersingsprocessen en -instrumenten aanwezig om deze te beheersen. Voor wat betreft de strategische risico's (Niveau 1), zijn we onder begeleiding van een gespecialiseerde consultant bezig met het in kaart brengen van deze risico's en de juiste mitigerende maatregelen. Het strategisch risicomanagement is gestart met het identificeren van de *key business drivers* van de ROM. Er is bovendien een eerste inschatting gemaakt van onze key risico's. In de volgende fase worden de risico's gerelateerd aan de risico bereidheid en worden passende mitigerende maatregelen bepaald. Dit proces is naar verwachting in december 2021 afgerond. De belangrijkste tactische risico's die betrekking hebben op dit jaarplan zijn hieronder weergegeven.

De twee grootste risico's voor het jaarplan zijn 1) de zeer krappe arbeidsmarkt waar het voor veel functies lastig is om de juiste talenten te werven en 2) de onduidelijke impact van corona in de komende winterperiode: duurt de huidige *lockdown* slechts kort of zitten we tot het voorjaar met *lockdowns* en hoe gaat de herfst van 2022 verlopen. Beide risico's zijn deels meegenomen in ons jaarplan, maar tegenvallers zijn niet uit te sluiten.

	Beschrijving	Kans	Impact	Mitigerende acties
1	Het vinden van het juiste talent kost meer tijd en middelen dan verwacht. Dit heeft impact op alle KPI's maar vooral op innoveren en investeren omdat we vooral daar nieuw talent zoeken.	M	M/H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constant monitoren van recruitment proces.</li> <li>• Tijdig bureaus en netwerken inschakelen.</li> <li>• Aanpassen arbeidsvoorwaarden.</li> </ul>
2	Corona duurt langer en heeft meer impact dan verwacht waardoor verbinding in de regio moeilijker wordt en het lastiger wordt om de organisatie te ontwikkelen.	M	M/H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtuele bijeenkomsten organiseren.</li> <li>• Diensten van de ROM digitaliseren.</li> <li>• Meer inzet op slimme digitale leadgeneratie.</li> </ul>
3	Vestigingsklimaat verslechterd stapsgewijs door uitblijvende investeringen in bedrijfshuisvesting, mobiliteit en talentontwikkeling.	L/M	H	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenderen van deze punten bij de juiste overheidspartners.</li> <li>• Maximaal samenwerken met partners als EBU, UTA, OMU, et cetera.</li> </ul>
4	Er worden onvoldoende middelen binnen gehaald op business development	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorgen voor goede en gedragen plannen.</li> <li>• Investeren in gezamenlijke lobby en netwerk in Den Haag en Brussel.</li> <li>• Investeren in kennis van subsidiemaatregelen.</li> </ul>

	Beschrijving	Kans	Impact	Mitigerende acties
5	De ROM biedt onvoldoende waarde/betekenis voor enkele doelgroepen omdat de huidige producten onvoldoende relevant zijn. Bijvoorbeeld voor innovatieve familiebedrijven.	M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen van low-cost relevante diensten met veel toegevoegde waarde (denk aan kennissessies en mentornetwerken).</li> <li>• Structureel versterken van de ROM productenportefeuille voor specifieke doelgroepen (b.v. innovatievouchers) door extra middelen extern te verwerven.</li> <li>• Continue vertalen van de behoeften van ondernemers naar relevante producten. Blijven investeren in productontwikkeling en maximale flexibiliteit.</li> <li>• Aanhaken van regionale ondernemers bij consortia en diensten buiten onze regio.</li> </ul>
6	Enkele regionale innovatie-ecosystemen worden onvoldoende gedragen door belangrijke triple helix partners.	L/M	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie op regionale ecosystemen een integraal onderdeel maken van lange termijnstrategie van de ROM die we samen met partners ontwikkelen.</li> <li>• Werken aan gezamenlijke, gedragen agenda per ecosysteem.</li> <li>• Zorgen voor goede governance en leiderschap per ecosysteem.</li> <li>• Zorgen voor toegevoegde waarde door business development.</li> <li>• Inzet op kansrijke ecosystemen.</li> </ul>
7	Plotselinge toename van inflatie en rente waardoor gelden vertrekken uit de commerciële participatiemarkt een er meer vraag naar ROM-middelen komt.	L/M	L	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opschalen om aan grotere vraag te kunnen voldoen.</li> <li>• Kans om nieuw talent uit de commerciële VC-markt te halen.</li> </ul>

Tabel: Tactische risico's jaarplan

## Lijst met afkortingen:

AI	Artificial Intelligence
COL	Corona OverbruggingsLening
EBU	Economic Board Utrecht
EDIH	European Digital Innovation Hubs
EFRO	Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling
FDI	Foreign Direct Investment
IIH	Invest in Holland
IR	Investor Relations
IRP	Investment Readiness Program
NFIA	Netherlands Foreign Investment Agency
NGF	Nationaal Groeifonds
PCP	Participatiefonds
POC	Proof of Concept fonds / Healthy Urban Living (HUL) Proof of Concept fonds
SETU	Stichting Energietransitie Utrecht
SUU	Startup Utrecht
TRL	Technology Readiness Level
UR	Utrecht Region
USP	Utrecht Science Park
UTA	Utrecht Talent Alliantie
VFF	Vroege Fase Financiering

## Colofon

Jaarplan 2022 ROM Regio Utrecht  
Ontwerp: studio ddo, Amersfoort  
Redactie: Catherine Peters Sengers, Bart Winter  
Fotografie: Mitchel Lensink  
Cartoons: Danibal



