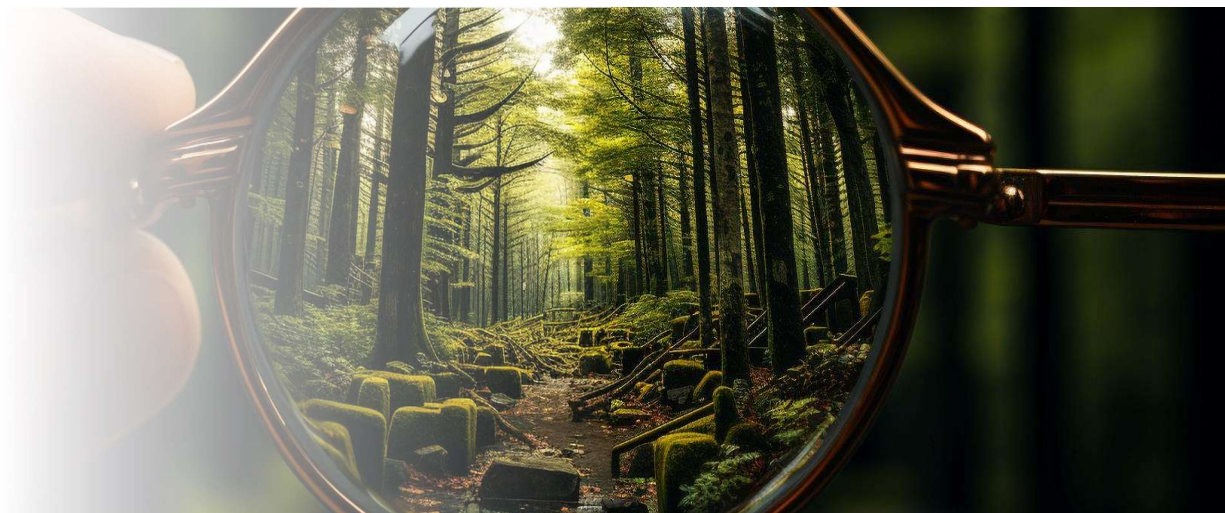




Jaarplan ROM InWest 2024

Inhoud

1. Voorwoord.....	3
2. Koersplan.....	3
3. De ketenintegratie als leidend principe.....	4
4. Doorontwikkelen van de organisatie.....	4
5. Onze primaire focus op regionaal innovatiepotentieel	5
6. Werken aan een gunstig innovatieklimaat.....	6
7. Naar verder professionalisering van onze dienstverlening	6
8. De kracht van de ROM-familie benutten.....	7
9. Aanhaking op landelijke programma's en regelingen.....	7
10. Investeren en beheer	8
11. Samenwerking en partnerschap Rijk-Regio-Europa-Internationaal	11
12. Onze prestaties meten	12
13. Bedrijfsvoering & Bestuurszaken.....	14
Bijlagen	16

1. Voorwoord

Voortbouwend op de stappen die in 2023 zijn gezet zal ROM InWest in 2024 verder bouwen. We gidsen ondernemers in bestaande ecosystemen, bevorderen hun proposities en regionale samenwerking, initiëren nieuwe ecosystemen, zetten onze eigen fondsen in de markt, voeren Rijksregelingen uit en trekken financiële middelen aan uit Nederland en Europa. Met betrekking tot ROMs kerntaak: Internationaliseren vervult ROM InWest op verzoek van het Rijk een liaison functie.

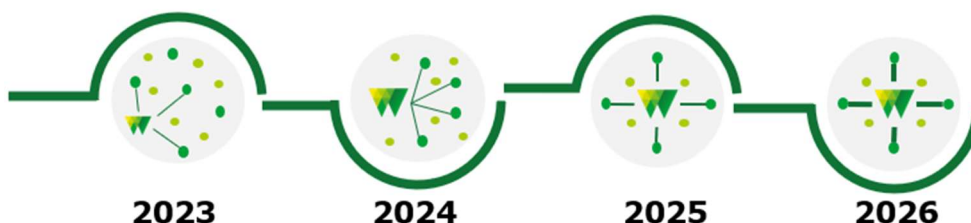
Ons team Innoveren richt zich op het innovatieklimaat én ondernemerschap in onze regio en helpt vernieuwende ondernemers bij het uitstippelen van hun strategie en de uitwerking van hun businessplannen. Ons Investeren-team biedt innovatieve bedrijven en daarmee ook de bepalende transities financiële ondersteuning, zoals we in ons eerste jaar al vijf bepalende financieringen realiseerden. Volgens onze integrale ketenbenadering – de ‘driehoek’ van ecosysteemontwikkeling, business development en investeren – werken we aan impact op de belangrijke transities van onze tijd. Voor ons gaat het hierbij om (i) Energietransitie: van fossiele naar hernieuwbare energiebronnen, (ii) circulaire transitie: van een lineaire naar een circulaire economie, (iii) voedseltransitie: naar een duurzamer en gezonder voedselsysteem, (iv) digitale transitie: slimme systemen voor de maatschappij en gezondheid, van analoog naar digitaal. In het kader van ecosysteemontwikkeling gaan we nog nauwer samenwerken met toonaangevende kennisinstellingen en vanuit business development helpen we startende bedrijven bij het realiseren van kansrijke innovaties. Financiële ondersteuning bieden we vanuit het MKB-fonds en het Transitiefonds.

Vanuit de COL helpen we veelbelovende bedrijven ook komend jaar nog bij het uitwerken van hun plannen. We zullen vanaf 2 april 2024 het beheer gaan uitvoeren van het Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland (PDENH). Tot slot groeien we ook zelf door met het uitbouwen van ons team op verschillende niveaus. En streven we als groeiende organisatie naar diversiteit en inclusie in alle geledingen – alles voor nóg meer impact in 2024.

Om de doelen van het jaarplan te realiseren ontvangt ROM InWest verschillende vergoedingen en bijdragen. Voor de algemene bedrijfsvoering en de Innoveren activiteiten ontvangt ROM InWest exploitatiebijdragen vanuit het Rijk en de regionale partners. Voor de Investeren activiteiten ontvangt ROM InWest een beheervergoeding vanuit het MKB-fonds, het Transitiefonds en de COL. In het jaarplan is ervan uit gegaan dat de ter beschikking gestelde exploitatiemiddelen voor 2024 onveranderd ter beschikking worden gesteld en dat deze gedurende het jaar voor inflatie worden gecorrigeerd. Daarnaast is ROM InWest voor het realiseren van de doelen in 2024 sterk afhankelijk van benodigd talent en expertise. Het kunnen vinden van de juiste talenten en experts die onze organisatie in 2024 nodig heeft om de doelen te kunnen realiseren en het behouden van onze mensen door het bieden van perspectief en een inclusieve cultuur is daarmee eveneens voorwaardelijk om het jaarplan te realiseren. Tot slot is er een aantal andere risico's die relevant zijn voor de realisatie van de doelen in dit jaarplan.

2. Koersplan

Bij oprichting van ROM InWest hebben de aandeelhouders een strategische meerjaren bedrijfsplan opgesteld. Ter uitvoering van het strategisch meerjaren bedrijfsplan hebben wij als organisatie in 2022 een Koersplan uitgewerkt waarin de belangrijke bedrijfsmatige keuzes zijn benoemd voor de jaren 2023 tot en met 2026.



2023 stond daarbij in het teken van het positioneren van een jonge organisatie in een bestaand ecosysteem met nieuwe fondsen. Voor 2024 hebben we aangegeven daarop voort te bouwen en onze positie en relaties binnen het ecosysteem te zullen versterken. Doel is dat ROM InWest in 2026 in Noord-Holland als de logische

ontwikkelpartner wordt gezien die begrijpt wat innovatieve ondernemers nodig hebben en aan de basis staat van belangrijke transitie opgaven in de regio's, mede door bepalende innovaties en transitie te financieren.

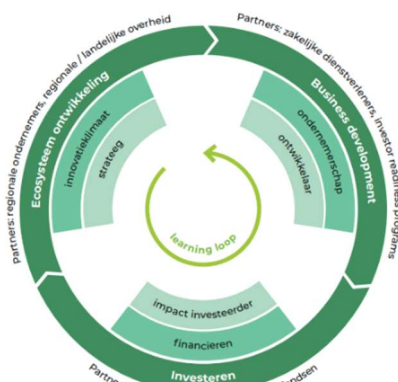
Voor 2024 betekent dit voor ons concreet dat we verder invulling geven aan onze integrale ketenbenadering en het ecosysteem waarvan wij deel uitmaken optimaler laten functioneren. Onze focus ligt daarbij op het verbeteren van het innovatiepotentieel en innovatieklimaat in de regio vanuit onze kerntaken ecosysteemontwikkeling, business development en investeren. Naast het versterken van het regionale ecosysteem zullen wij onze liaisonrol op het gebied van internationaliseren verder oppakken waarmee de impact van onze werkzaamheden nog groter zal worden. Aan de organisatiekant betekent dit dat wij processen zullen optimaliseren, onze systemen zullen uitbouwen om de impact die wij meten inzichtelijk te maken. Daaraan zullen onze bedrijfsprocessen ondersteunend zijn.

3. De ketenintegratie als leidend principe

We geloven dat de ondernemer beter wordt, als we hem of haar langs alle levensfasen ondersteunen. Consistente support leidt tot consistente groei, een hoofdvoorwaarde voor succes. Dit maken we waar met een integrale ketenbenadering.

Dit doen we door gunstige innovatievoorwaarden te scheppen, toegesneden business development en financiering. Ecosysteem ontwikkelen, innoveren en investeren doen we geïntegreerd en op elkaar afgestemd. De ketenbenadering maakt dat we ondernemers stap voor stap sterker en kansrijker kunnen maken, en in de stappen ook van steeds meer toegevoegde waarde kunnen zijn.

Doordat we begrijpen wat het vraagt om bedrijven te financieren, kunnen we hierop bijvoorbeeld heel doelmatig onze business development inrichten. Of de barrières en knelpunten waar we in de business development tegenaan lopen bij bepaalde bedrijven of sectoren, kunnen we op ecosysteemniveau adresseren en oplossen.



In het realiseren van die integrale ketenbenadering helpt het dat ROM InWest Innoveren en Investeren aanbiedt. Internationaliseren vindt, anders dan bij andere ROMs in het land, momenteel niet plaats bij ROM InWest. Wel zullen we een liaisonfunctie verder vervullen om vooral ook het bedrijfsleven waar wij mee werken de kansen in het buitenland te laten benutten. De bedrijven die we ondersteunen en financieren kijken immers al snel naar buitenlandse markten, en dat juichen we toe. We pakken die liaisonfunctie op in samenspraak met Amsterdam Trade & Innovate, de provincie Noord-Holland en het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord.

Verder zullen we de ketenbenadering, voor zover we die niet zelf invullen, gezamenlijk waarmaken met onze partners in de regio, waaronder de Amsterdam Economic Board, kennisinstellingen als UvA, VU, UMC-A, HvA en Inholland, Ontwikkelingsbedrijf Noord Holland Noord, Programma Investeringsgereed Innovatief MKB (PIM) en GO!-NH. Door de agenda's gelijk te schakelen, hecht samen te werken en in gezamenlijkheid activiteiten te ontplooiën.

4. Doorontwikkelen van de organisatie

Organisatorisch betekent de integrale ketenbenadering dat we onze activiteiten Innoveren en Investeren dicht tegen elkaar aan ontplooiën. Daar zijn we mee bezig en dit zetten we in 2024 verder door. We gaan naar een helder accounthouderschap waarbij we ondernemers vanuit zowel innoveren als investeren integraal begeleiden langs al hun levensfasen, van idee, naar business case, financiering, beheer tot exit. Onze business developers en investeerders werken hierin nauw samen, ieder vanuit een eigen verantwoordelijkheid en capaciteit. De business

developer legt zich toe op venture building van start-ups en scale-ups, de investeerder concentreert zich op kapitaalverstrekking.

Gedurende de groeifases van de onderneming zullen business developer en investeerder elkaar constant versterken, waarbij de intensiteit van de bemoeienis afhankelijk is van de groeifase waarin de onderneming zich bevindt en de actuele behoeften. Om de ketenbenadering kracht bij te zetten, zullen we sturing en proces verder integreren. Zo zal vanaf het begin van het jaar Innoveren en Investeren door één manager worden aangestuurd, werken vanuit een gemeenschappelijk accountmanagement en zullen onze ondersteunende systemen voor CRM en fondsmanagement geïntegreerd worden ingericht. Daarnaast zullen we door fondsmanagers aan te stellen verder bouwen aan gezonde en robuuste investeringsfondsen.

5. Onze primaire focus op regionaal innovatiepotentieel

ROM InWest richt zich in 2024 op de maatschappelijke transitie die essentieel zijn op het gebied van energie, grondstoffengebruik, voedsel en digitalisering. De impact van nieuw ondernemerschap op hoogwaardige innovatie, een rechtvaardige economie en een gezond leefklimaat is voor ons leidend. Deze focus is mede een afgeleide van het nationale Missiegedreven Topsectoren- en Innovatiebeleid, de beleidsagenda van Provincie Noord-Holland, Metropoolregio Amsterdam en de economische kracht van de steden en gemeenten in Noord-Holland.

Vanuit de regionale prioritering is aansluiting op de herijkte missies van het missiegedreven innovatiebeleid het sterkst op de thema's energietransitie, circulaire economie, landbouw, water en voedsel en de digitale Sleuteltechnologieën. In 2024 zetten we verder in op gezondheid & zorg en zullen we verder inzoomen op relevante sleuteltechnologieën in onze regio.

We zetten onze energie in op die plekken waar het regionaal innovatiepotentieel het grootst is. Dit bepalen we door te kijken naar regionaal innovatief ondernemerschap en kennisontwikkeling. Vervolgens bepalen we de levensfase waarin technologieën zich bevinden: niet té embryonaal en niet té volwassen. Een dwarsdoorsnede waar de markt het nog niet oppakt, terwijl vanuit maatschappelijk oogpunt een versnelling van de transitie gewenst is. We komen dan uit op:

- Energietransitie: van fossiele naar hernieuwbare energiebronnen;
- Circulaire transitie: van een lineaire naar een circulaire economie;
- Voedseltransitie: naar een duurzamer en gezonder voedselsysteem;
- Digitale transitie: slimme systemen voor de maatschappij en gezondheid, van analoog naar digitaal.

Wel blijven we impact-gedreven. Met deze focus leggen we ons toe op de meest kansrijke transitie, sectoren en technologieën van de regio. Als hierbuiten een innovatie in potentie veel maatschappelijke impact maakt, dan zullen we hier ook werk van maken.

Innovatiepotentieel in Noord-Holland

In 2023 hebben we het innovatiepotentieel van Noord-Holland in beeld gebracht. Doel was om onze schaarse middelen zo doelmatig mogelijk in te zetten. Hieruit kwamen 4 transitie en 12 (groepen van) technologieën die naast maatschappelijk nut ook groeipotentie, innovatie en ondernemerschap in de regio bieden.	
Transities	Technologieën
Energie: weinig technische barrières voor energietransitie, focus op systeem. De meeste technologische uitdagingen zijn overwonnen, nu moeten oude systemen en regelgeving veranderd worden door samenwerking met nieuwe ondernemers. Circulair: complexe marktsituatie is hinder voor take-off en groei ondernemerschap. De technologie is bewezen, maar biedt nog geen competitief voordeel. Met de juiste validatie,	Slimme energiesystemen: sterk ondernemerschap tegen de grenzen van de energie infrastructuur. Waterstof: meer technologische ontwikkeling en marktgroei nodig om take-off te realiseren. Smart Mobility: sterk MaaS ecosysteem, minder groei in de digitalisering van de infrastructuur. Windenergie: volwassen ecosysteem van innovatief ondernemerschap loopt tegen grenzen van groei.

schaalvergroting en nieuwe circulariteitseisen ligt hier een kans. 3. Voedsel: meer ruimte voor experimenten en stimuleren van adoptie waar nodig. Er is een digitaliseringsslag mogelijk die efficiëntie en effectiviteit van producenten verbetert. Radicalere (eiwit)technologie kan gesteund worden richting demonstratiefase. 4. Digitalisering: Sterke positie digitalisering inzetten voor maatschappelijke bijdragen en gezondheid. Er is niet altijd een business case, waardoor initiatieven hierop steun nodig hebben.	5. Circulair bouwen: marktomstandigheden nog niet klaar voor take-off ondanks sterke innovatie. 6. Reststroomverwerking: marktformatie is nog niet gunstig voor groei. 7. Biomaterialen: ondernemers zijn bijna in positie voor de benodigde productieschaal. 8. Alternatieve eiwitten: ondernemers raken barrières in marktvraag, kapitaal en legitimiteit. 9. Precision agriculture: ontwikkelde technologie moet juiste route naar de markt vinden voor take-off. 10. Medische biotechnologie: sterk Noord-Hollands ecosysteem is gepositioneerd voor groei. 11. Artificial Intelligence: sterk ondernemerschap, bijdragen aan transitie gaan niet vanzelf. 12. Internet of Things: versnelling marktformatie nodig om systemen in bestaande sectoren te veranderen.
--	---

6. Werken aan een gunstig innovatieklimaat

Bij het vormgeven van een gunstig ecosysteem voor innovatieve ondernemers zoeken we constant naar de aansluiting op actuele uitdagingen en barrières. Voor 2024 zien we de volgende prioriteiten:

- Acquisitie en ontwikkeling van proposities van ondernemers richten op relevante actuele maatschappelijke thema's die ontstaan vanuit de **regionale triple helix** binnen de Amsterdam Economic Board;
- Afstemmen en plannen van acties op business development en investeringen met het **Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord**;
- Accommoderen van **grotere financieringstrajecten** met meerdere rondes in samenspraak met partijen als Invest-NL en de Europese Investerings-Bank
- Verder inbedden van '**Investor Readiness Programs**' als die van PIM en GO!-NH in onze propositie naar start-ups en scale-ups;
- Faciliteren van **projectfinanciering** zoals in de energietransitie, bijvoorbeeld Smart Energy Hubs;
- Verkennen van **fonds-in-fonds** strategie waardoor we sneller meer impact kunnen maken;
- Versterken van **valorisatie** in samenwerking met de regionale kennisinstellingen als UvA, VU, UMC-A, HvA en Inholland.

7. Naar verder professionalisering van onze dienstverlening

In 2023 hebben we gewerkt aan uniforme, gestructureerde en professionele venture development skills en zijn we dit gaan toepassen in onze ondersteuning van ondernemers. In 2024 bouwen we dit verder uit, bijvoorbeeld met instrumenten voor teamontwikkeling en ondersteunende (startup)data. We werken hierin samen met de andere ontwikkelingsmaatschappijen, onze regionale partners als Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord, PIM NH, GO!-NH en landelijke partijen als Invest-NL en Techleap. Door onze diensten en programmering steeds meer op elkaar af te stemmen, ontstaat een 'gezamenlijke ontwikkeltaal en -methode' die van toegevoegde waarde voor de ondernemers is en hun impact op de transitie vergroot.

Innovatieve ondernemers kunnen met hun ventures grote impact maken op de economische ontwikkeling van de regio én de duurzame transitie van deze tijd. ROM InWest vindt het versnellen van de groei en impact van de zogenaamde 'gamechangers' op de transitie van essentieel belang. We ondersteunen de koplopers daarom één op één of in groepsverband, bijvoorbeeld via ons nieuwe Business Innovation Program 'Toekomstbestendige Leefomgeving', dat we met enkele andere ROMs opstarten om het circulair bouwen een impuls te geven.

De validatie van de marktvraag, het vinden van de juiste financiers of eerste klanten en het bouwen van een te financieren businesscase zijn voor een venture complexe stappen waarin we structuur bieden. We adviseren bij het aantrekken van passende financiering in de verschillende levensfasen van de venture. Dit kan financiering via onze eigen fondsen zijn, maar ook vanuit ons groeiende netwerk van publieke en private financiers. Daarnaast ontsluiten we kennis die de groei van startup naar scale-up aanjaagt, door de ondernemers te verbinden met hun peers, experts en kennisinstellingen.

8. De kracht van de ROM-familie benutten

Sinds de oprichting van InWest maakt Noord-Holland deel uit van de ROM-familie. Hierdoor kunnen landelijke programma's, projecten en middelen eenvoudiger worden ontsloten. Ook biedt dit een rijke basis aan kennis en ervaring die nuttig is voor startups, scale-ups en innovatief MKB. We gaan ons hier in 2024 verder op toelagen, en zetten de lopende initiatieven door.

Competentieontwikkeling

We werken binnen de ROMs op uniforme wijze aan competentieontwikkeling op ons aanbod van business development. Met de GRITD-methode bouwen we aan een professionele venture development praktijk. Door een geïntegreerde aanpak komen we tot consistente ondersteuning van ondernemers gedurende de opvolgende levensfasen van hun groeiende onderneming.

Programmatisch aanbod

We werken samen met andere ROMs om regio-overstijgende programma's met een sterke thematische focus aan te bieden aan ondernemers. Zo blijven we meewerken aan het gezamenlijke programma voor innovatieve agrofood-bedrijven (BIP Food) en starten we volgend jaar met drie andere ROMs een programma voor ondernemers in de circulaire en modulaire bouw. Daarnaast werken we met alle ROMs nauw samen in de voorbereiding van een nieuwe NGF-aanvraag voor het Deltaplan Valorisatie.

Managementteamontwikkeling

De ontwikkeling, commitment en dynamiek van het startup (management) team is een kritieke factor in de groei van de onderneming. Sinds eind 2023 heeft InWest, in samenwerking en aansluitend op het instrument dat door de BOM ontwikkeld is, de beschikking over een self-assessment tool voor managementteams. Deze tool zetten we indien nodig in bij zowel onze business development (venture development) activiteiten als ook bij het beheer van onze portfolio bedrijven.

ESMEE, Enabling Societal Missions through Entrepreneurial Ecosystems

Sinds haar oprichting neemt ROM InWest deel aan het onderzoeksprogramma ESMEE. Het ESMEE onderzoek, afronding verwacht in 2027, resulteert in doelmatige ecosysteem interventies en bijpassende KPI's die laten zien hoe ROM's kunnen bijdragen aan het opheffen van marktfalen, systeemfalen en transitiefalen.

Stimuleren Vrouwelijk Ondernemerschap

Vanuit de ROM's werken we toe naar het opstellen en uitvoeren van het Convenant Vrouwelijk Ondernemerschap. ROM InWest committeert zich aan de vijf thema's uit het convenant. Dat betekent dat we gericht investeren in vrouwelijke ondernemers, sturen op de aanstelling van senior management lid als verantwoordelijke voor vrouwelijk ondernemerschap, grotere transparantie over disaggregated portfolio data genereren en delen, meer interventies inzetten voor vrouwelijke ondernemers en arbeidsparticipatie van vrouwen.

9. Aanhaking op landelijke programma's en regelingen

Coördinatie MKB-Innovatiestimulering Regio en Topsectoren (MIT)

ROM InWest heeft een rol bij de inhoudelijke beoordeling van MIT-aanvragen in Noord-Holland. ROM InWest beoordeelde in 2022 en 2023 inhoudelijk de haalbaarheidsprojecten en coördineerde de inhoudelijke beoordeling van MIT R&D-projecten in nauwe samenwerking met de provincie. De beoordeling wordt onafhankelijk georganiseerd. Als een van de bouwstenen helpt de informatie uit de MIT ons om goed zicht te krijgen op de

innovatieve ondernemer. Dit biedt ons inzicht, hier sluiten we de business development op aan. Na een gezamenlijke evaluatie met de Provincie eind 2023 maken we nieuwe afspraken over de organisatie en uitvoering in 2024.

Nationaal Groeifonds (NGF)

ROM InWest is betrokken bij enkele voor de regio relevante Nationaal Groeifonds projecten. We pakken weloverwogen een rol in verschillende NGF-voorstellen, zowel in de ontwikkel- als uitvoeringsfase. In het verlengde van onze opdracht gaat die altijd over het realiseren van kweekvijvers voor innovaties vanuit het MKB en het creëren van kansen voor startups en scale-ups. Of om ecosysteem interventies ten gunste van MKB en startups. We kunnen participeren in proposities die voortkomen uit zowel de departementale als de subsidieroute. Vaak werken we samen met andere ROMs vanuit een landelijke aanpak. De planning is dat er een vierde ronde NGF komt in 2024 waarop we ons zullen organiseren.

ROM InWest is onder andere betrokken bij deze projecten in de volgende rol:

- Toekomstbestendige Leefomgeving: partner in uitvoering ondersteuning programma startups;
- Einstein Telescoop: betrokken bij activiteiten om MKB te betrekken vanuit ROM Nederland;
- Deltaplan Valorisatie: bestuurlijke rol in de stuurgroep namens ROM Nederland;
- Urban DX: partner in aanvraag in ontwikkeling in samenwerking met andere ROMs;
- Preventie Promotor: aansluiting op ontwikkeling vanuit ROM Nederland.

Europese Digitale Innovatie-hubs (EDIH)

Voor de EDIH Noordwest zet ROM InWest zich de komende jaren in voor bedrijven die gebruik willen maken van Internet of Things (IoT) of een uitdaging hebben op het gebied van digitalisering. InWest promoot het programma actief. En legt verbinding tussen de technologiepartners van EDIH en het regionale MKB. Verder is InWest voortdurend op zoek naar aanvullende kansen om het MKB te bereiken. Zo koppelt InWest aanvullend het digitaliserend MKB aan te digitaliseren MKB.

Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO)

Voor de ondernemers in de regio hebben we samen met het provincieloket actief een aantal EFRO-openstellingen en aanvragen voorbereid. We vragen zo dus binnen het Kansen voor West III programma Europese gelden aan die ingezet kunnen worden voor bijvoorbeeld vouchers, het ontwikkelen van fieldlabs of andere centrale faciliteiten voor Noord-Hollandse ondernemingen. Voor 2024 zien we onder andere goede kansen voor de bundeling van krachten op het gebied van slimme agricultuur, eiwittransitie en de link met buitenlandse expertise, LSH-campusontwikkeling in Amsterdam en Petten (Pallas), een biobased bouwlab, en de uitrol van smart energy hubs.

10. Investeren en beheer

Investeren

ROM InWest richt zich op startende en groeiende bedrijven met de ambitie én potentie om bij te dragen aan de Noord-Hollandse economie. Dat doen we niet alleen door ondernemers met financiers in contact te brengen, maar ook door zélf in ondernemingen te participeren.

Investeringsfondsen

Om ondernemers te kunnen financieren, beheert ROM InWest twee fondsen: het MKB-fonds (vermogen 60 miljoen euro) en het Transitiefonds (doelvermogen 100 miljoen euro). Daar waar het MKB-fonds voornamelijk is gericht op het stimuleren van hoog-innovatieve proposities binnen het MKB, ondersteunt het Transitiefonds ondernemers in de energietransitie en overgang naar een circulaire economie. De twee fondsen hebben dus elk een eigen scope en beogen elkaar vanuit die complementariteit te versterken.

Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland (PDENH)

Naast de huidige twee bestaande fondsen zal met ingang van 2 april 2024 het fondsmanagement van het PDENH-fonds van de Provincie door ROM InWest beheert gaan worden. De huidige fondsmanagers KplusV en Startgreen

zullen de komende drie jaren aan boord blijven als co-fondsmanagers. Vanaf 2 april 2027 zal ROM InWest het beheer volledig zelfstandig uitvoeren.

Transitiefonds en MKB Fonds

Per 1 januari 2024 zullen wij op het Transitiefonds en MKB Fonds fondsmanagers benoemen en per 1 april 2024 zullen wij dit tevens voor het PDENH-fonds doen. Hierdoor zal je inclusief de COL portefeuille, waar al een fondsmanager op is, met 4 fondsmanagers gaan werken in 2024.

In de figuur hieronder schetsen wij kort de belangrijkste investeringscriteria en fondskenmerken van beide fondsen.

FORMELE CRITERIA	TRANSITIEFONDS	MKB-FONDS
Werkgebied	NH of Almere / Lelystad	NH excl. Gooi- en Vechtstreek
Bedrijfsomvang	Start- of Scale-up, Consortium	Uitsluitend MKB
Financieel en maatschappelijk rendement	Slaat grotendeels neer in het Werkgebied	
Type maatschappelijk rendement	Energietransitie en circulariteit	Innovatie en werkgelegenheid
TRL	≥ 6 (gedemonstreerd in relevante omgeving)	
Privaat financierbaar	Aantoonbaar niet geheel privaat financierbaar	

VOORWAARDEN	TRANSITIEFONDS	MKB-FONDS
Fondskapitaal	€ 100 miljoen	€ 60 miljoen
Fondskarakter	Revolverend	
Omvang financiering ROM InWest	€ 300k - €5 miljoen	
Maximale financiering	49,9%	
Private co-financiering	Minimaal 25%	

Verdieping

Vanuit onze strategische verdieping in het koersdocument van ROM InWest en de input uit het Birch rapport richten wij ons in 2024 samen met onze collega's van innoveren en onze externe partners primair op (i) de energietransitie, (ii) de circulaire transitie, (iii) de voedseltransitie en (iv) de digitale transitie (zie hiervoor hoofdstuk 5)

Als investeerder maakt ROM InWest ook in 2024 bewuste keuzes voor het inzetten van geld en middelen, waarbij de bovengenoemde transitie in combinatie met onze drie kern-SDG's 8, 9 en 13 leidend zijn.

In de figuren hieronder geven wij de kernprocessen van investeren weer.

Binnen de kernactiviteiten is er sprake van een belangrijke overlap tussen de teams van ROM InWest.



De kernprocessen beslaan 3 onderdelen, bestaande uit (i) de aanvraag, (ii) het beheer van de investeringen en (iii) de afwikkeling (exit) van investeringen. In 2024 mogelijk zullen de processen verder worden geoptimaliseerd.



Financiering

ROM InWest speelt voor ondernemers een belangrijke rol in het verkrijgen van investeringen en financiering. We brengen niet alleen ondernemers met financiers in contact, maar nemen ook zelf deel aan ondernemingen middels financiering – zij het via leningen, converteerbare leningen of aandelenposities. Zo stellen we ondernemers in staat hun proposities verder te laten groeien en geven we gezamenlijk de grote transities in Noord-Holland vorm.

Om die transities te kunnen versnellen, gaan we in 2024 onderzoeken of wij in bepaalde fondsen *fund-in-fund*-investeringen willen doen. Zo zouden we meer draagvlak kunnen creëren met daarbij de benodigde kennisverdieping voor de transities.

Investerings-KPI's gaan we in 2024 vooral definiëren rond maatschappelijke impact, waarbij de transities en onze gekozen SDG's leidend zullen zijn (zie hoofdstuk 12). Groei in onze fondsen zal een thema blijven voor 2024. Ten behoeve van het inzicht van (individuele) portefeuilles is beheer een steeds belangrijker onderdeel gaan uitmaken van de activiteiten van investment managers. Met betrekking tot onze resources zullen wij hier dan ook bewuste keuzes in moeten maken.

Het financieringsproces zelf – van intake tot de uiteindelijke investering in een bedrijf – gaan we in 2024 verder optimaliseren, bijvoorbeeld door het proces van IC-advies tot uitboeking van een transactie en de tijd die dat kost verder te stroomlijnen. Verder kunnen wij mogelijke optimalisaties maken in ons beheer- en exitproces.

In 2023 zijn wij vorm gaan geven aan de fondsstrategieën voor zowel het MKB Fonds als Transitiefonds en deze zullen wij begin 2024 verder afronden en ten uitvoer gaan brengen. De verdere focus op onze fondsstrategieën zal naar verwachting een positief effect hebben op de door onze aandeelhouders gewenste multiplier van 4. De multiplier zal mede door vervolginvesteringen van nieuwe partijen in onze ventures een verder boost krijgen.

Economische veiligheid en strategisch belang

Iedereen binnen het team investeren is op de hoogte van de wet Vifo (uitbreiding investeringstoetsing voor sensitieve technologie en vitale aanbieders naast eerder ingestelde regelgeving voor elektriciteit, gas en telecom) en wij hebben een persoon binnen het team aangewezen als liaison officer met betrekking tot wet Vifo. Die houdt alle relevante ontwikkelingen in de gaten. Wanneer er twijfel is op 1 en/of 2 dan zal hier in eerste instantie binnen het investeren team over worden gesproken en geschakeld worden met RVO om de casus inhoudelijk te bespreken. Mocht hieruit blijken dat er verhoogd risico is dan zal een verdere deepdive moeten worden gemaakt en het voor een definitief oordeel worden neergelegd bij de daartoe bevoegde instantie: Bureau Toetsing Investerings (BTI). Alle stappen worden afgestemd met fondsmanager en/of hoofd investeren.

Verder vormgeven investeringscommissies

Voor het IC van het MKB Fonds zal per 1 januari 2024 een nieuwe voorzitter benoemd zijn. Wij zullen in 2024 met beide voorzitters verder gaan onderzoeken hoe wij de investeringscommissies qua grootte, vorm en expertise verder kunnen professionaliseren. De optie om te komen tot een IC willen wij hierbij niet op voorhand uitsluiten. Tevens kunnen wij mogelijk lessen leren van het IC van PDENH. Uiteindelijk moet dit tot een steeds robuuster investerings- en beoordelingsproces gaan leiden.

Fondsbeheer

Door het groeien van onze portefeuille in beide fondsen zal portfoliobeheer in 2024 een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Vanaf 2 april 2024 zal ROM InWest het beheer van de PDENH-portefeuille gaan verrichten namens de Provincie Noord-Holland. Dit vergt meer capaciteit in onze teams en een verdere optimalisatie van ons beheersysteem.

11. Samenwerking en partnerschap Rijk-Regio-Europa-Internationaal

Internationaliseren

ROMs kerntaak Internationaliseren is voor Noord-Holland belegd bij ROM InWest's partners ONHN en Amsterdam In Business (AIB). Op verzoek van het Ministerie van Economische Zaken vervult ROM InWest een liaison functie en heeft meerdere malen per jaar gezamenlijk overleg met ONHN, AIB en de Provincie Noord-Holland.

Rijksregelingen

De uitvoering van rijksregelingen is één van de drie kerntaken van ROM InWest, waarmee we ondernemers in de regio bij hun financiële bedrijfsvoering kunnen ondersteunen. In 2024 behouden we deze taak. Hieronder een overzicht van regelingen waarover wij ons (ook) komend jaar ontfermen.

Beheer Corona Overbruggingsregeling (COL)

Op initiatief van het Ministerie van Economische Zaken en in nauwe samenwerking met diverse ROMs werd in 2020 de Corona-Overbruggingslening (COL) in het leven geroepen. Deze was primair bedoeld voor startups, scale-ups en innovatieve bedrijven die geen (bancaire) financiering konden krijgen en niet in aanmerking kwamen voor regelingen zoals de NOW of TvL. Omdat bij de COL-uitrol in Noord-Holland nog geen ROM bestond, werd de uitvoering ervan aan het Innovatiefonds Noord-Holland toegewezen. Per 2 september 2022 is de lening portefeuille – die bij aanvang een omvang van 79 miljoen euro had, verdeeld over 285 ondernemingen – overgedragen aan ROM InWest. De administratie ervan gebeurt door een separate onderneming, COLNH BV. Inmiddels worden er geen nieuwe leningen meer verstrekt en wordt de portefeuille afgebouwd. De regeling loopt tot eind 2025. Eventuele verliezen in deze portefeuille komen niet voor rekening van ROM InWest.

MIT-regeling

Samen met de provincie Noord-Holland zijn wij in overleg over de uitvoering van MIT-beoordelingen voor Noord-Holland. In 2022 en 2023 beoordeelde ROM InWest al haalbaarheidsprojecten en coördineerden we in nauwe samenwerking met de provincie de beoordeling van MIT- en R&D-projecten. De verkregen informatie uit de MIT geeft ons goed zicht op innovatieve ondernemers. De meest impactvolle proposities zullen we met onze kennis, ons netwerk en financiering ondersteunen als onderdeel van onze business development-propositie. Na een gezamenlijke evaluatie maken we nieuwe afspraken met de provincie Noord-Holland over de organisatie en uitvoering in 2024.

Nationaal Groeifonds

Met het Nationaal Groeifonds investeert het kabinet tussen 2021 en 2025 € 20 miljard in projecten die zorgen voor economische groei op de lange termijn. ROMs zijn op verzoek van het Ministerie van Economische Zaken betrokken bij de ontwikkeling van projecten die ingediend worden bij het Nationaal Groeifonds. Consortia die dat willen, kunnen bij hun ontwikkeling ondersteuning krijgen vanuit de ROM. Bijvoorbeeld in het betrekken van bedrijven, het uitdenken van activiteiten en de werking van programma's. ROMs zetten zich nu nog vooral in voor projecten die ingediend worden via een Ministerie, maar er zijn ook volop projecten in ontwikkeling via de

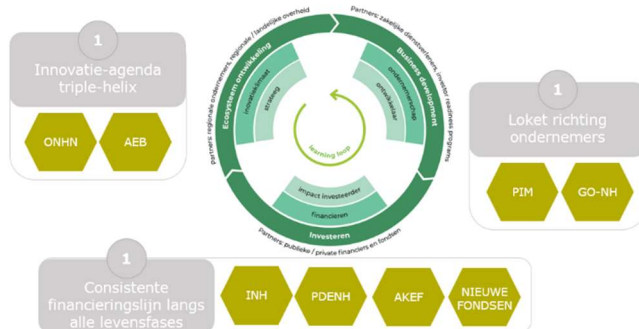
subsidieroute waar wij betrokken bij kunnen zijn. Soms dragen ROMs ook bij aan de uitvoering van projecten in het Nationale Groeifonds, zoals bij de ontwikkeling van het consortium voor de EinsteinteleSCOOP in Limburg of in de Nederlandse AI-coalitie. Ook is ROM InWest betrokken bij de ontwikkeling van enkele Nationale Groeifonds-aanvragen. We hebben een rol bij de aanvragen rondom medische diagnostiek met Amsterdam UMC, bij Pallas en bij de algemene aanvraag op het gebied van valorisatie. Deze consortia zullen hun aanvraag komend jaar gaan indienen in de derde ronde van het Nationale Groeifonds.

Wij als ROM zullen ons in 2024 richten op het ondersteunen van consortia die opgaan voor de vierde ronde van groeifondsaanvragen, dan wel met de andere ROMs verkennen of een gezamenlijke Nationaal Groeifondsaanvraag opportuun is. Deze is te verwachten in het najaar van 2024.

Samenwerking

Teneinde samen meer impact te maken in Noord-Holland werken wij intensief samen met onze relevante partners waaronder Amsterdam Economic Board, Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord en andere.

WERKEN VANUIT 1 INTEGRALE KETENBENADERING



In vervolg op de verkenning vanuit de MRA, Gemeente Amsterdam en de Provincie Noord-Holland door Birch in 2023 zullen de Amsterdam Economic Board en ROM InWest in 2024 verder uitwerken op welke manier de samenwerking kan worden geoptimaliseerd.

Ten aanzien van de samenwerking met ONHN zal door beide organisaties worden onderzocht hoe de samenwerking kan worden verbeterd zodat de diensten nog beter op elkaar zullen aansluiten.

12. Onze prestaties meten

Als impact-gedreven ontwikkelingsmaatschappij willen wij zo concreet mogelijk bijdragen aan de wezenlijke transitie van deze tijd. Het effect van onze inspanningen en de tevredenheid van de bedrijven die wij begeleiden en relevante partners is wat ons motiveert. Daarom brengen we vanaf volgend jaar onze impact in kaart aan de hand van een aantal SMART geformuleerde 'Key Performance Indicators' (KPI's). Hiermee leggen we ook verantwoording af aan onze aandeelhouders over de inzet van onze financiële middelen.

Onze inspanningen zijn primair gericht op eerlijk werk en economische groei (SDG 8), industrie, innovatie en infrastructuur (SDG 9) en klimaatactie (SDG 13). Randvoorwaardelijk in ons werk zijn het verminderen van ongelijkheid (SDG 10) en het aangaan van partnerschappen om doelstellingen te bereiken (SDG 17).

Tegen de achtergrond van de grote uitdagingen rond klimaatverandering en duurzame economische transitie, richt ROM InWest zich primair op beslissende disruptieve innovaties die aan daadwerkelijke verandering bijdragen. Systeemveranderingen krijgen prioriteit gezien de beperkte middelen die tot onze beschikking staan. De banen en CO₂-reductie waar onze directe investeringen toe leiden wegen zwaar, maar nóg belangrijker vinden we de mate waarin onze interventies tot schaalbare en herhaalbare businessmodellen leiden die essentieel zijn om de transitie te vervolmaken. Temeer omdat de economische en maatschappelijke effecten van dat laatste groter zijn.

Onze KPI's richten we daarom meer kwalitatief in: we maken inzichtelijk wat de systeemeffecten zijn van innovaties, hoe ze de gewenste transitie ondersteunen en wat hun beoogde effect is op het verdienvermogen en de brede welvaart in de regio. Op investeringsniveau zullen we traditiegetrouw ook meer kwantitatief de directe effecten rapporteren. De kracht ligt volgens ons in de nuance. We zetten bijvoorbeeld graag in op een kleine investering die de traditionele financieringswereld inspireert, om in de toekomst eerder in een circulair businessmodel te investeren. Hiernaast doen we ook grotere investeringen die wel direct economisch effect sorteren maar deze tweede-orde-effecten niet kennen.

Schematisch kunnen onze prestaties op de volgende manier kwalitatief worden weergegeven.

	Ecosysteem- ontwikkeling	Business development	Investeren	
Prestatievelden	Ontwikkelen van een gunstig ecosysteem dat bijdraagt aan het ontstaan en de realisatie van innovaties om transities te bewerkstelligen en versnellen	Opwerken van innovaties ten behoeve van bepaalde transities door projecten te realiseren in de triple helix en met samenwerkende en individuele ondernemers tot een haalbaar businessmodel te komen	Investeren in innovaties ten behoeve van transities door ondernemingen en projecten te financieren die innovaties initiëren, ontwikkelen en realiseren	
Management KPI's	Interventies om tot gunstig ecosysteem te komen voor innovaties om kansen te benutten en obstakels weg te nemen	Projectmatige en bedrijfsondersteunende interventies om beslissende innovaties in de transities te realiseren	Financieringen Transitiefonds	Financieringen MKB-fonds
Impact kwalitatief Primaire SDGs	Relevantie voor rechtvaardige economie (8), hoogwaardige innovaties (9) en gezond leefklimaat (13) per interventie	Relevantie voor rechtvaardige economie (8), hoogwaardige innovaties (9) en gezond leefklimaat (13) per interventie	Relevantie voor rechtvaardige economie (8), hoogwaardige innovaties (9) en gezond leefklimaat (13) per transactie	
Impact kwalitatief rand-voorwaardelijke SDGs	Bijdrage aan partnerschappen om doelstellingen te bereiken (17) per interventie	Bijdrage aan partnerschappen om doelstellingen te bereiken (17) per interventie	Bijdrage aan partnerschappen om doelstellingen te bereiken (17) en aan ongelijkheid te verminderen (10) per transactie	
Impact kwantitatief			- Totaal aantal transacties - Geïnvesteed vermogen per transactie - Gekatalyseerd publiek/ private vermogen per transactie - Potentiële eerste/tweede orde effecten op economie (eerlijke banen) en klimaat (reductie vervuilende en verstorende effecten, minder grondstofgebruik)	

Als jonge organisatie heeft ROM InWest in 2023 ervaring opgedaan in het meten van onze prestaties. Gebaseerd op de prestaties in 2023 verwachten wij in 2024 de volgende meetbare business development activiteiten te verrichten:

1	# introductiegesprekken ondernemers	150-200
2	# BD-interventies afgerond ¹	20-25
3	# cumulatieve ontwikkelingsmijlpalen ²	10-15
4	# aantal BD-cases ³ gefinancierd	10-14
5	€ private financiering ⁴	€ 3m – 3,8m

1 Een BD- interventie behelst het behalen van een vooraf gedefinieerd ontwikkelingsdoel van een onderneming met begeleiding door ROM InWest of haar partners, passend binnen een consistent groeipad. Een interventie heeft betrekking op één of meerdere van de kerndimensies (1) klant, (2) product, (3) business model, (4) team of (5) financiering.

2 ROM InWest begeleidt ondernemers in consistente groei. De ontwikkeling wordt gemeten middels het StartupFramework®, waarbij vier levensfasen met in totaal twaalf mijlpalen worden onderscheiden.

3 Business development case: een samenhangende set van activiteiten, capaciteiten en middelen om rond een innovatief product, dienst, proces en/of bedrijfsmodel nieuwe zakelijke kansen te realiseren. Een business development case wordt gefinancierd met risicodragend kapitaal ('leningen en/of aandelenkapitaal') en/of eigen middelen van de betreffende onderneming.

⁴ Het aandeel private financiering bij gefinancierde BD cases naast eventueel publieke financiering.

6	# innovatieprojecten ⁵ gefinancierd	2-3
7	€ private financiering ⁶	€ 1 – 1,5m

Als jonge organisatie zullen we daarbij in enkele gevallen duidelijke toetsingskaders moeten vaststellen. Naast het aantrekken van privaat geld trekken wij naast de middelen uit onze fondsen mogelijk ook andere publieke financiering aan. Vanuit het MKB-fonds en het Transitiefonds verwachten wij het aantal transacties te financiering conform onderstaand overzicht. Per transactie zullen de relevante SDG's inzichtelijk worden gemaakt

MKB fonds		Transitiefonds	
#Transacties	2-5	#Transacties	2-6
Nieuw	1-3	Nieuw	1-4
Follow-ups	1-2	Follow-up	1-2
Nieuw en follow-up financiering circa €4,5 m		Nieuw en follow-up financiering circa €5m	

Sourcing

Verdere samenwerking met onze andere teams en externe partners moeten komend jaar voor een verdere verdieping op de transities zorgen. Denk hierbij onder meer aan aansluitingen of samenwerkingen met (i) Innovatiefonds Noord-Holland (INH), (ii) Nationaal Groenfonds, (iii) Delta AI, (iv) Health en medtech-initiatieven vanuit onderzoeksinstituten, (v) Amsterdam Economic Board, (vi) Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord, (vii) e en Invest International, (viii) Overige ROMs en (ix) Commerciële VC-partijen.

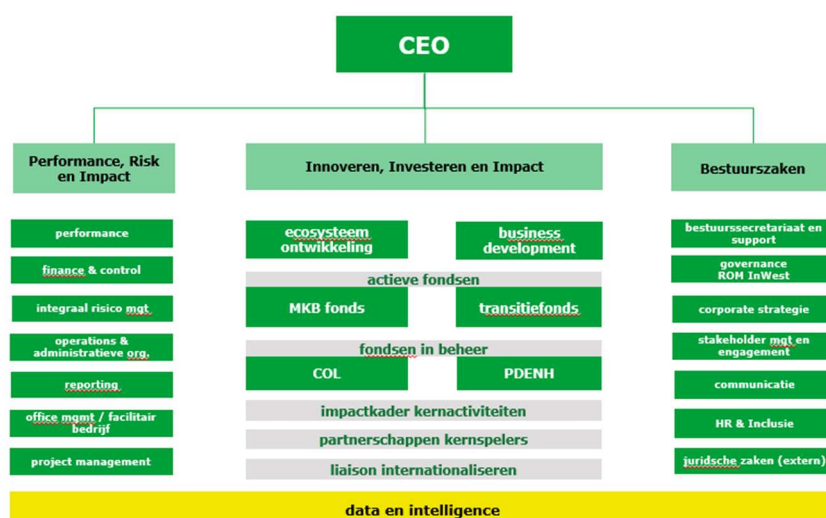
13. Bedrijfsvoering & Bestuurszaken

In 2023 heeft de organisatie een verdere groei doorgemaakt binnen de beschikbare begrotingsruimte, resulterend in een uitbreiding van het aantal vaste medewerkers, verdeeld over de kernactiviteiten Innoveren en Investeren en in gelijke mate voor de ondersteunende activiteiten van de teams bedrijfsvoering en bestuurszaken. Bij de doorontwikkeling van de organisatie in 2024 willen we de vaste kern van medewerkers verder versterken, waarbij de balans tussen vaste medewerkers en een kleinere flexibele schil meer in evenwicht komt.

Na zorgvuldig overleg hebben we het aansturingsmodel tegen het licht gehouden in de context van onze visie op de ketenbenadering en tegen de achtergrond van geplande ecosysteemontwikkelingen (PDENH). In 2024 zal daarom het Management Team bestaan uit: de CEO, Hoofd Performance Risk en Impact, Hoofd Innoveren, Investeren en Impact, en het Hoofd Bestuurszaken. Met deze samenstelling van het MT beogen we de aansluiting bij een integrale aansturing op onze kernactiviteiten en de operationele bedrijfsvoering daarvan, met het oog op een daadkrachtige ondersteuning van de ondernemers in de regio.

⁵ Innovatieproject: een in tijd begrensde samenhangende set van activiteiten, capaciteiten en middelen om tot (een functioneel prototype van) een innovatief product, dienst, proces en/of bedrijfsmodel te komen. Een innovatieproject wordt (deels) gefinancierd met niet-risicodragend publiek kapitaal.

⁶ Het aandeel private financiering bij gefinancierde innovatieprojecten naast publieke financiering.



Voor 2024 zijn de plannen en ontwikkelingen van bedrijfsvoering en bestuurszaken erop gericht de kernactiviteiten en de operationele bedrijfsvoering effectief te ondersteunen. Deze plannen borduren voort op de resultaten van 2023 en zijn verdeeld over de aandachtsgebieden financiën, HR & Inclusie, IT, corporate governance, marketing en communicatie.

Voor financiën en IT betekent dit dat ROM InWest zich middels een doordachte IT-visie voorbereidt op de selectie van een toekomstbestendig CRM-, dealflow-, fonds-, investment- en lening management/ administratiesysteem inclusief ondernemers-portalen. ROM InWest zal actief meedoen met de (data-driven) initiatieven die voortvloeien uit de nauwe samenwerking in de ROM-Intelligence werkgroep (waarin alle ROM's participeren).

Voor HR zijn de vijf building blocks (1. ambities en doelstellingen waarmaken; 2. veilig en gezond werken; 3. de best-passende arbeidsvoorwaarden; 4. leren en ontwikkelen; 5. plezierig en effectief samenwerken) inmiddels goed werkbare vertrekpunten gebleken waarlangs de ambities en doelstellingen van de organisatie zich makkelijk laten vertalen. Nu er in 2024 meer sprake zal zijn van een integrale aansturing van innoveren en investeren betekent dit een focus op de aanpassing van de primaire processen in de kernactiviteiten. Daarbij geven we de (inrichting van de) verantwoordelijkheden en de rapportagelijnen extra aandacht tot op het niveau van de individuele medewerkers.

Op het terrein van de organisatiecultuur en onze wijze van samenwerken willen we de lijn doorzetten om in de huidige complexe en dynamische tijd, waarin we ook nog eens veelal digitaal en hybride werken, onze kernwaarden en onze werkwaarden in de organisatie te borgen. Daarbij is diversiteit en inclusie voor ons zeer belangrijk en zullen we in 2024 de dialoog diversiteit en inclusie actief blijven uitdragen. Het actieplan dat we in 2023 hebben geformuleerd als onderdeel van het door ons ondertekende SER Diversiteit-Charter brengen we in 2024 verder ten uitvoer.

De in 2023 opgestelde communicatievisie vertaalt zich in 2024 naar o.m. een vernieuwde website en een duidelijker positionering in de regio. Met enige regelmaat zullen nieuwsbrieven worden verzonden aan onze stakeholders en zullen ronde tafel sessie worden ingezet om ROM InWest beter bekend te maken bij onze stakeholders.

Op het gebied van de corporate governance heeft de organisatie in 2023 met de aandeelhouders gewerkt aan het vraagstuk rondom de fiscale eenheid. De organisatie streeft ernaar om in 2024 tot een voor alle aandeelhouders passende oplossing te komen.

In 2024 zal ook onze huisvesting beoordeeld worden. De huur van de kantoorruimte in de Koepel loopt eind 2024 af. Naar de toekomst toe zal in 2024 worden gezocht naar passende en beter betaalbare kantoorruimte en zullen we onderzoeken welke opties er zijn voor ROM InWest, waarbij we een meerjaren-horizon van groei en ambitie in de analyse mee gaan nemen.

Tenslotte zullen we in 2024 een Projecten-Bureau inrichten. We gaan de verschillende initiatieven en projecten die in 2024 moeten worden gerealiseerd (zoals in dit jaarplan beschreven) via een programma-aanpak en een Projecten-Boek opzetten en vormgeven, zodat deze optimaal kunnen worden begeleid en gemonitord. Het MT zal hiermee actief kunnen volgen en sturen alle verbeteracties die we als ROM InWest moeten realiseren. Hierbij zal nader invulling worden gegeven aan o.a. (i) risk-management, (ii) ICT Implementatie en werkplekbeheer, (iii) ROM-NL projecten en (iv) huisvesting.

Bijlagen

- i Begroting 2024
- ii Risico's en mitigerende maatregelen
- iii Leeswijzer ten behoeve van EZK