

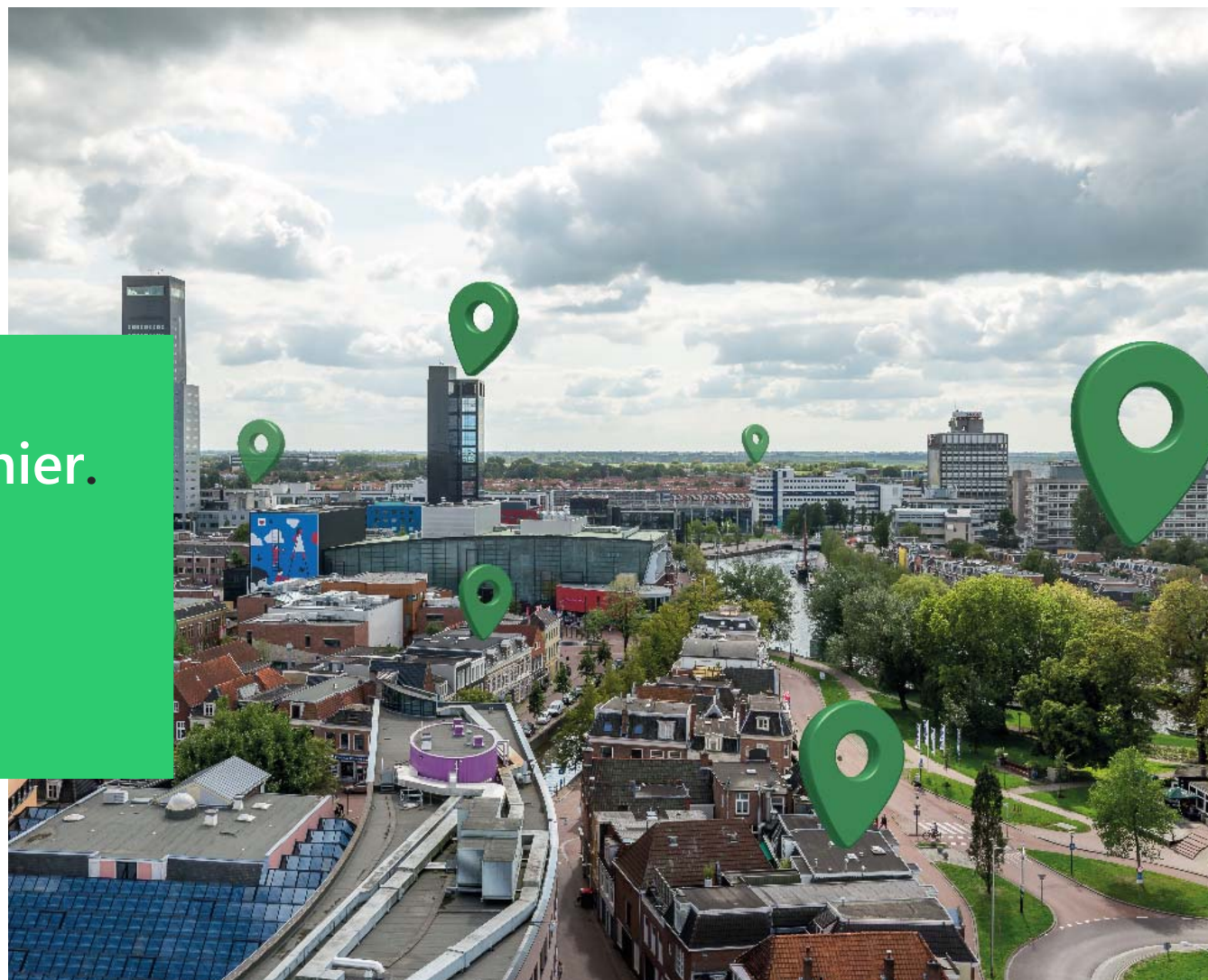


Investerings- en
Ontwikkelingsmaatschappij
voor Noord-Nederland

Groeien begint hier.

Jaarplan NOM 2021

5 november 2020



Inleiding

Waarom dit plan?

Om de 4 á 5 jaar maakt de NOM een nieuw plan voor de middellange termijn, dat jaarlijks een update krijgt op basis van nieuwe inzichten. Dat plan is niet alleen intern belangrijk, het dient ook als basis voor de afspraken met de aandeelhouders in hun hoedanigheid als opdrachtgevers. Jaarlijks leidt dit meerjarenplan tot een uitwerking voor het komende jaar in de vorm van een jaarplan.

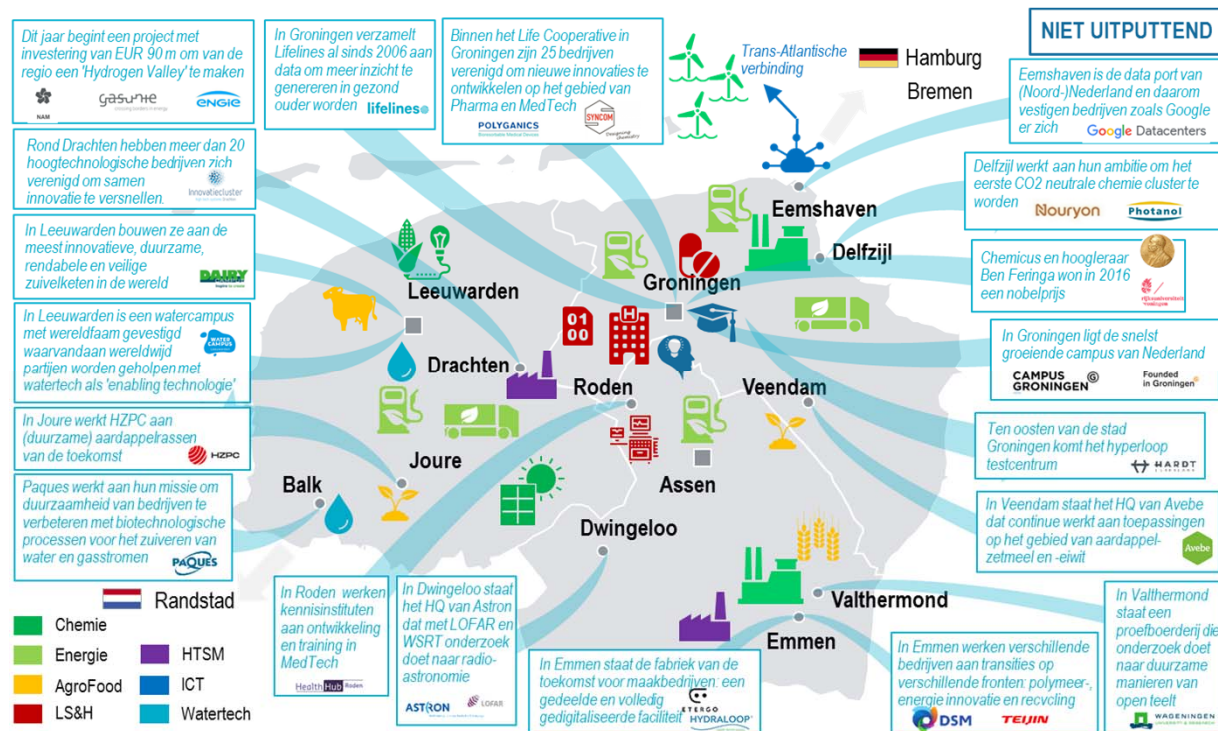
Het jaarplan van de NOM voor 2021 ziet er anders uit dan in voorgaande jaren. Vlak voor de zomer van 2020 heeft onze nieuwe strategie het levenslicht gezien en daarin wordt onze focus verschoven naar grotere programma's met impact en in lijn met de transities en de RIS3. Drie belangrijke steekwoorden uit die strategie zijn:

- **Integreren:** de NOM gaat integraal ontwikkelen rondom een aantal programma's. Dat betekent dat alle disciplines van de NOM betrokken zijn. Deze beweging was al in gang gezet en wordt versterkt doorgevoerd.
- **Focusseren:** we gaan niet alles doen, we gaan keuzes maken. Dat betekent in praktijk dat we ons concentreren op 4 grote programma's
- **Professionaliseren:** we gaan loslaten door binnen de programma's door te ontwikkelen en het management aan anderen over te laten, door ook bij onze participaties gericht naar mogelijke exits te kijken en ook een rol te spelen in het verkrijgen van financiering (naast het verstrekken daarvan).

In dit jaarplan laten we zien wat onze rol is in de programma's die nu lopen en die in de komende jaren worden opgestart. Naast kwantitatieve bevat het ook kwalitatieve doelstellingen zoals op te leveren deelprojecten en milestones.

De innovatiekracht van Noord-Nederland

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

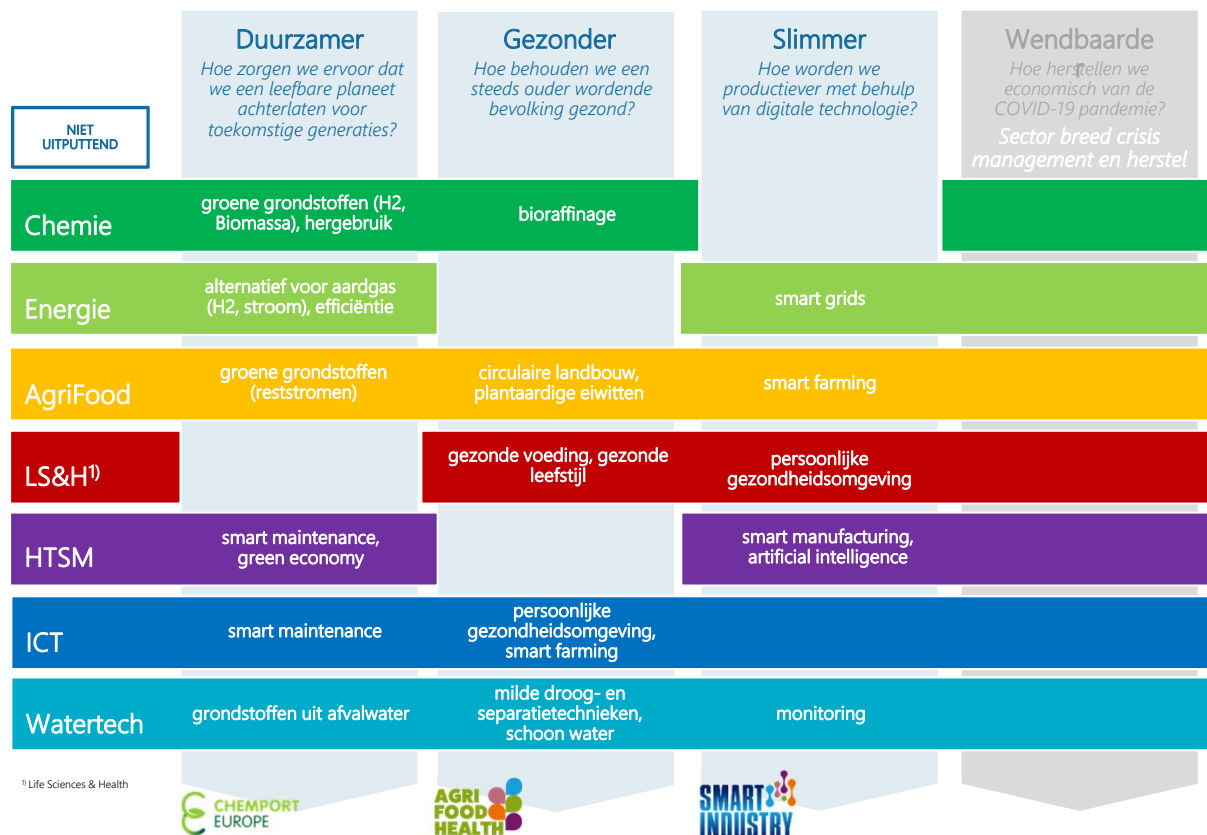


Hoofdpunten van het Strategisch Plan

...en die van belang zijn voor
grote mondiale
maatschappelijke
uitdagingen

De NOM gaat focus
aanbrengen. We doen dat
op 3 grote transitie, waarin
Noord Nederland een
bijdrage kan leveren.

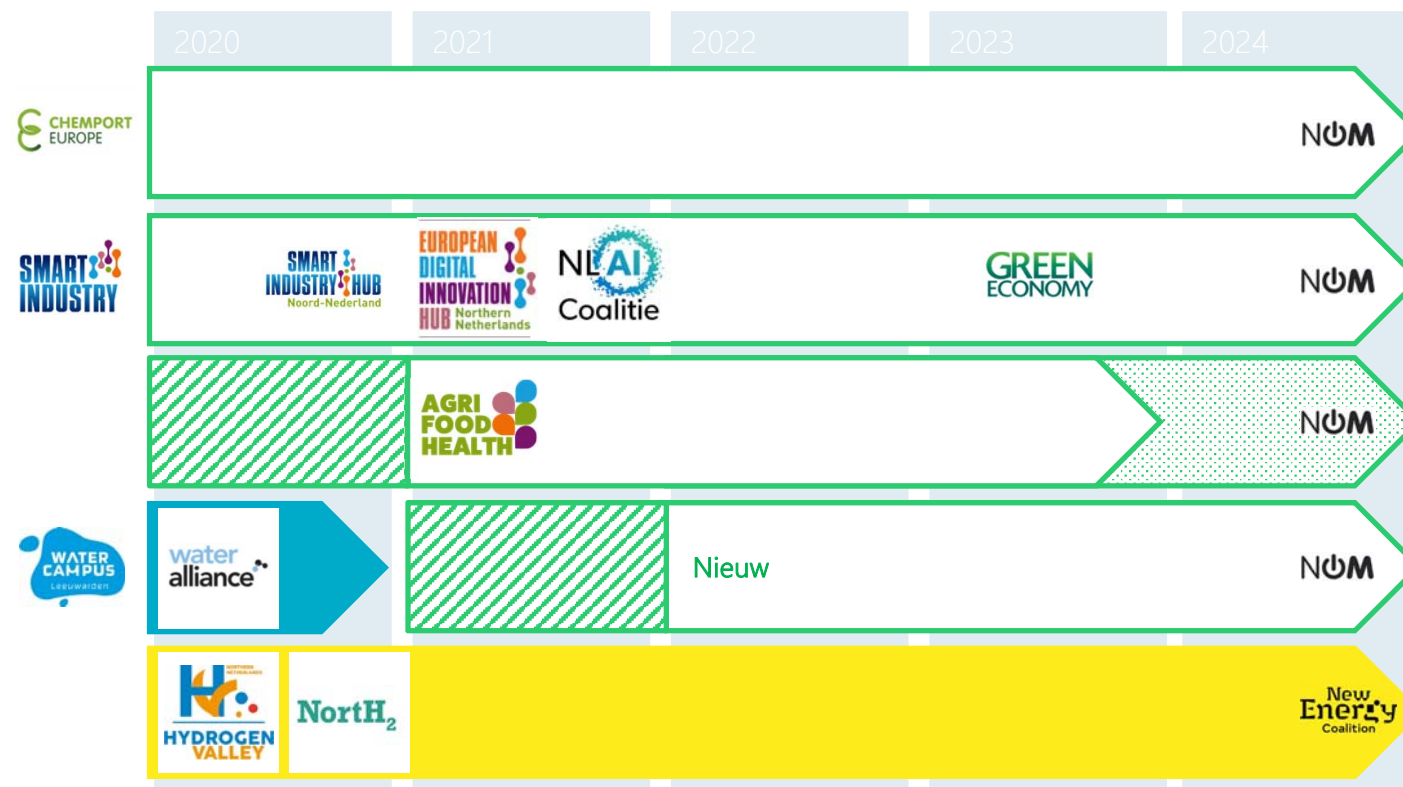
Daarnaast heeft de Covid-19
pandemie laten zien dat we
wendbaar moeten en
kunnen zijn.



Ontwikkelen

Van strategie naar planning

De NOM ontwikkelt voor maximaal 4 grote innovatieprogramma's zelf het ecosysteem. 2 daarvan (Chemport, Smart Industry) lopen al, de derde (Agrifood/Health) is in ontwikkeling. Vanaf 2021 ontwikkelen we nieuwe programma's. Die kunnen volledig nieuw zijn en ook bestaan uit één of meerdere spinoffs van bestaande programma's. Waterstof is het vijfde grote programma voor Noord-Nederland, daarvoor doet New Energy Coalition de ecosysteemontwikkeling.



Ontwikkelen

De rol van de NOM

Alle disciplines van de NOM doen in een integrale aanpak mee in de programma's (zoals Chemport Europe en Smart Industry Hub) die in Noord Nederland lopen en ontwikkeld worden.

Innoveren

- ontwikkelen van nieuwe (deel)programma's
- opzetten en vergroten van het netwerk rondom het programma, waarbij de focus ligt op het betrekken van innovatieve MKB bedrijven.
- programma ontwikkelen om nieuwe technologie ook binnen MKB-ondernemingen toe te passen.
- leggen van verbinding met nationale (en internationale) programma's
- versnellen van innovatie, onder andere door het opzetten van challenges

Acquireren *)

- binnen de programma's ontstaat behoefte aan nieuwe ondernemingen, zowel voor het leveren als het ontwikkelen van technologie. Een deel daarvan moeten we van buiten de regio aantrekken
- doordat hoogwaardige kennis en technologie wordt ontwikkeld en supply chains binnen de regio worden versterkt wordt de regio als vestigingsplaats aantrekkelijker.

Investeren

- financieren van ondernemingen die investeren in nieuwe technologie
- financieren van innovatieve bedrijven in een vroege fase, die binnen het programma zijn ontstaan.
- organiseren van financieringsarrangementen met meerdere partijen, waar nodig ook buiten de regio.

Investor ready maken (Finc)

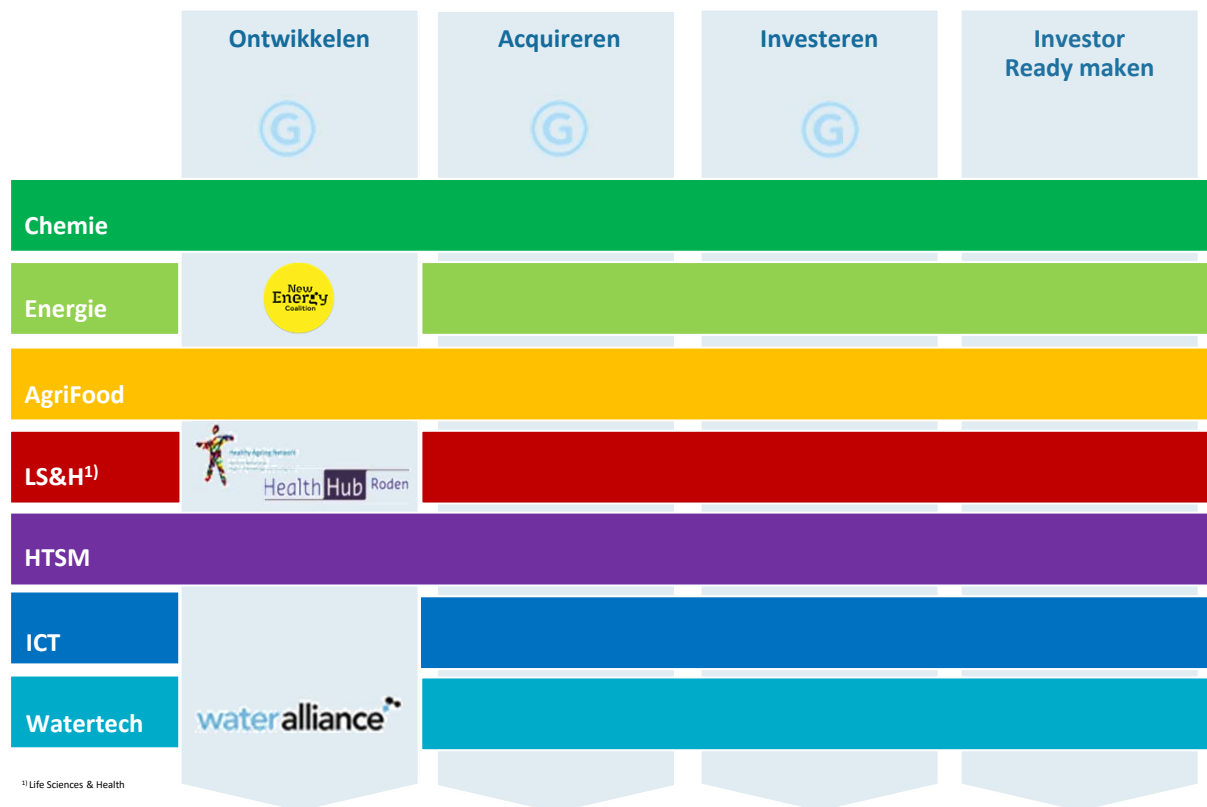
- binnen de programma's wordt (door startups) nieuwe technologie ontwikkeld. Om deze naar de markt te brengen is financiering nodig. Finc helpt deze ondernemingen om hun plannen investor ready te maken en goed voorbereid aan tafel te komen bij financiers, waaronder fondsen en private investors. Hiervoor zet Finc haar uitgebreide financieringsnetwerk in.
- Finc helpt deze startups ook bij het goed in kaart brengen van hun potentiële markt door middel van market readiness programma's

*) als onderdeel van internationaliseren

Ontwikkelen

Samenwerking

NOM werkt samen met andere organisaties die onderdeel zijn van het innovatienetwerk. Iedere organisatie heeft daarin zijn eigen rol. Waar de NOM geen rol heeft pakt een partner dat op. Belangrijke samenwerkingspartner op een groot aantal gebieden is Campus Groningen .

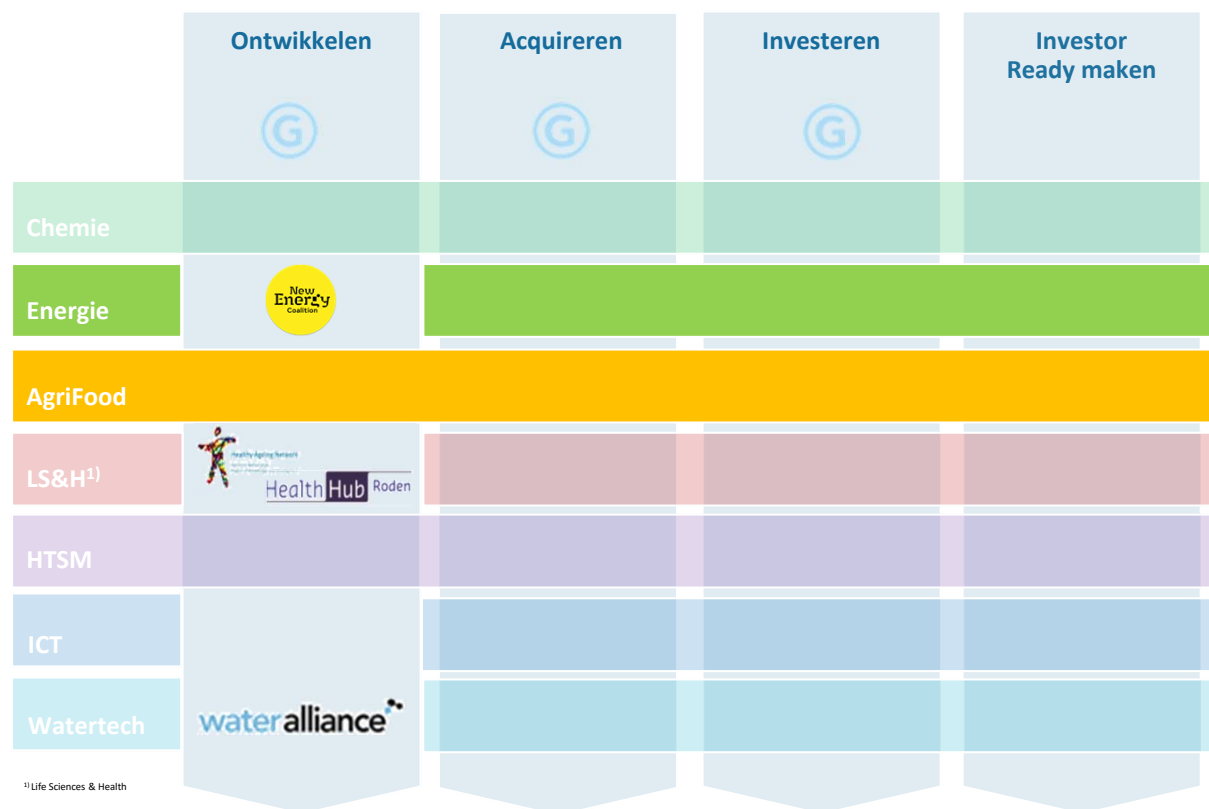


Ontwikkelen

Samenwerking

Twee voorbeelden:

- Bij Agrifood vullen wij alle rollen zelf in.
- Bij Energie wordt het ontwikkelen van nieuwe programma's door de New Energy Coalition gedaan. Wij werken nauw met ze samen in de rollen Acquireren, Investeren en Investor Ready maken. Wij sluiten daarvoor aan bij het Business Development overleg van NEC.



Ontwikkelen

Chemport Europe

De lange termijn
doelstellingen van Chemport
Europe

Chemport Europe is het ecosysteem waarin ondernemingen, samen met kennisinstellingen en overheden bezig zijn om de chemische industrie te transformeren. De ambitie is groene groei! De lange termijn doelstelling is om gezamenlijk te zorgen dat bedrijven:

1. maximaal (kosten)effectief en internationaal concurrerend te zijn. Hiermee zorgen we ervoor dat de **chemie behouden** blijft voor Noord Nederland
2. in 2050 **volledig circulair en CO2 neutraal** produceren. Hiermee zorgen we voor de benodigde bedrijfscontinuïteit en 'licence to operate'. Zon, wind, groene grondstoffen, ketensamenwerking en circulaire business modellen zijn onderdeel van de oplossing. Hiermee zijn we een **aantrekkelijke vestigingslocatie**. Noord Nederland is al eeuwenlang sterk in landbouw en decennia in chemie. Deze twee werelden worden steeds meer met elkaar verbonden.
3. het komende decennium voldoende medewerkers met de juiste opleiding en competenties hebben én kunnen aantrekken. Deze banen in de procesindustrie zorgen voor een duidelijke **regionale economische bijdrage**. Medewerkers moeten hiervoor ervaren dat zij een positieve bijdrage leveren aan de maatschappelijke opdrachten waarvoor de industrie staat.
4. Innovaties realiseren. Hiermee zorgen we voor het instant houden van de concurrentiekracht van bedrijven. Bedrijven zijn onderdeel van een **open-innovatie ecosysteem** voor circulaire conversie van 'nonvirgin' grondstoffen en biogene (rest)stromen en geavanceerde fabricage- en verwerking. Zowel in Groningen als in Emmen en rondom het National Testcentrum Circulaire Polymeren in Heerenveen worden nieuwe technologieën ontwikkeld en ingezet om te komen tot een veel groter percentage hergebruik van kunststoffen dan nu het geval is.

Ontwikkelen

Chemport Europe

Binnen Chemport Europe is al een groot netwerk van partners ontwikkeld, in de komende 4 jaar wordt dit verder uitgebouwd.

Het netwerk groene chemie



Ontwikkelen

Chemport Europe

De doelstellingen van
Chemport Europe voor 2021

Acquireren

- 100 directe duurzame arbeidsplaatsen;
- 2 productievestigingen, waarmee 200 miljoen aan bedrijfsinvesteringen gegenereerd wordt en 8 hectare grond functioneel bestemd
- 2 gerichte acquisitiecampagnes
- Rijksbijdrage voor de ontwikkeling van Heveskes

Ontwikkelen en innoveren

- Follow-up Innovatieagenda procesindustrie in samenwerking met de Universiteit van het Noorden
- Fysieke start CIC-D
- Chemport investeringsagenda opgesteld
- Fondsvorming voor grote investeringen vormgegeven
- Evaluatie Catalyser programma
- Start van een R&D community afgetrapt in samenwerking met de Universiteit van het Noorden
- Lobby agenda en strategie opgesteld en verbinding met NL en EU gelegd
- Provincie Fryslan aangehaakt bij Chemport
- Plan voor binden van talent in het Noorden (stages/afstudeerplekken)
- Coalitie rond elektrochemie gevormd
- Acties uit de suikeragenda belegd
- Verbinding met 'Smart Industry / Digital Innovation Hub' gelegd

Ontwikkelen

Smart Industry

De lange termijn
doelstellingen van Smart
Industry

In de afgelopen jaren is door smart industry-projecten bij Fokker en Philips, en vervolgens door het programma Region of Smart Factories en het opzetten van Technologies Emmen een netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en koepelorganisaties ontstaan dat zich vol op het slimmer maken van de industrie in Noord Nederland heeft gericht. Dit wordt de komende jaren versterkt door ervoor te zorgen dat:

1. door de **Smart Industry Hub**, de **European Digital Innovation Hub** en de **Artificial Intelligence hub** een belangrijk deel van de (MKB-) ondernemingen in Noord Nederland een stap maakt op weg naar **slimmer en duurzamer produceren**.
2. in Noord Nederland een robuust ecosysteem (kennisinstellingen, technologieleveranciers) ontwikkeld is, waarin de benodigde kennis is verankerd om het brede MKB stappen te laten zetten in digitalisering. Er is een cultuur van continue verbetering opgezet die leidt tot een **versterking van de concurrentiepositie** van bedrijven in Noord Nederland
3. **Industry 5.0** is opgezet, waarin het ook gaat over het ontwikkelen van circulaire bedrijfsprocessen. Industry 5.0 staat voor de combinatie van Smart Industry (slim produceren), circulariteit en groene chemie en is dé weg naar een **duurzaam verdienmodel** en een **inclusieve arbeidsmarkt**. Noord Nederland heeft een unieke uitgangspositie om een van de koplopers te worden.
4. productie geregionaliseerd wordt. Producten voor de Europese markt worden in Europa gemaakt. Smart Industry zorgt voor een **verlaging van de kostprijs** van producten waardoor **produceren in de regio** weer attractief wordt.

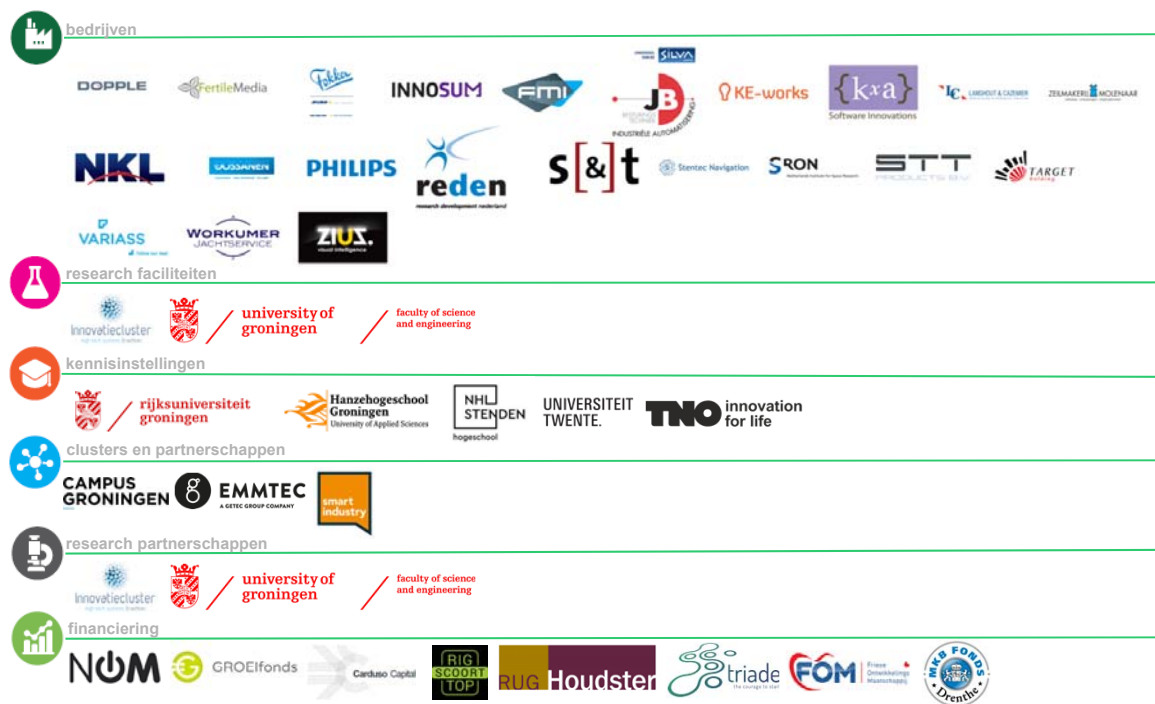
Tot 2030 leiden deze programma's tot een investering van 75 tot 100 miljoen in onderzoek, innovatie en direct in ondernemingen, die hun processen slimmer gaan inrichten. In totaal zullen er tussen de 300 en 500 bedrijven bij betrokken zijn.

Ontwikkelen

Smart Industry

Binnen Smart Industry is al
een groot netwerk van
partners ontwikkeld, in de
komende 4 jaar wordt dit
verder uitgebouwd.

Het smart industry netwerk



Ontwikkelen

Smart Industry

De doelstellingen van Smart Industry.

De belofte in aantallen (in de regio die directe versterking van de keten genereert)

- 150 bedrijven die een Smart Industry Assessment doen, waarvan meer dan 100 vervolgstappen zetten.
- 2 nieuwe ondernemingen die hun productie onderbrengen bij Technologies Added
- Eerste 2 Europese projecten gerealiseerd met een omzet van 1,5 miljoen Euro

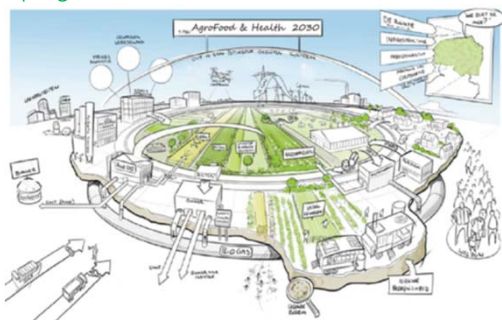
De belofte op inhoud

- Succesvol afsluiten Region of Smart Factories met een conferentie en een publicatie
- De European Digital Innovation Hub en de Artificial Intelligence Hub zijn allebei toegekend en er is een bedrijvencluster opgezet.
- Smart Industry Hub verzelfstandigd, governance voor SIH, EDIH en AI coalitie is geregeld.
- Actielijn 4 van de Smart Industry Hub (versterking Ecosysteem) is in gang gezet.
- Haalbaarheid vastgesteld voor het ontwikkelen van een uitbreiding van de Smart Industry Hub naar Industry 5.0 (Green Economy) via een programma vergelijkbaar met Region of Smart Factories. Opzetten van een denktank of een conferentie.
- Haalbaarheid vastgesteld van het opzetten van een reshoring programma
- Aanpak ontwikkelen om acquisitiepropositie te versterken vanuit Smart Industry perspectief

Ontwikkelen

AgriFood & Health

De lange-termijn
doelstellingen van het
programma tot 2030



Het AgriFood & Health programma is nu in ontwikkeling en zal naar verwachting in 2021 van start gaan. Aanjagers zijn 4 grote coöperaties: Friesland Campina, Cosun Beet Company, Avebe en Agrifirm. Dit is een omvangrijk programma met in potentie een grote impact in de transitie naar een gezondere sector en voeding.

1. **Gezonde en gebalanceerde voeding:** productie van hoogwaardige ingrediënten voor humane voeding ("Sustainable Diets"), die een gunstige combinatie van nutriënten (eiwitten, micronutriënten, vezels, koolhydraten, etc.) bevatten en daarmee aansluiting vinden bij het dieet van de toekomst, als onderdeel van een **integraal gesloten agrifood systeem**.
2. **Duurzame dierlijke en plantaardige eiwitproductie:** een robuust plantaardig (eiwit) voedselproductiesysteem. Algehele vermindering impact agrisector op milieu, met een vitale bodem, schoon en veilig oppervlakte- en grondwater, en verbetering van de bovengrondse en ondergrondse biodiversiteit. Van monocultuur naar **natuur-inclusieve en kringlooplandbouw**. Transitie van 60%-40% dierlijk- plantaardig eiwit naar **40%-60%**.
3. **Energie-efficiëntie en circulaire verwerking:** focus zal liggen op het efficiënt en economisch rendabel benutten van de grondstoffen die van het land komen. Nadruk zal liggen op minimale processing waardoor de componenten zo veel mogelijk in hun natuurlijke matrix blijven waardoor bio-beschikbaarheid en nutritionele waarde gemaximaliseerd worden. Hierdoor worden tegelijkertijd bij- en zijstromen alsook de **energiebehoefte van processing geminimaliseerd**.
4. **Non-food toepassingen van niet-eiwit stromen gericht op het sluiten van koolstof-, stikstof- en fosfaatkringloop**. Ketenbenadering: alle (non-food) bij- en zijstromen hebben een economische renderende, liefst hoogwaardige toepassing; efficiënte verwaarding van alle componenten. Visie is om een aantal generieke processen te ontwikkelen waarin grootschalig een beperkt aantal producten gemaakt kan worden. Wij geloven dat biomassa alleen dan renderend kan worden ingezet. Toegevoegde waarde van biomassa reststromen: Na voeding en feed, bioplastics en polymeren, chemie- en energiesector.

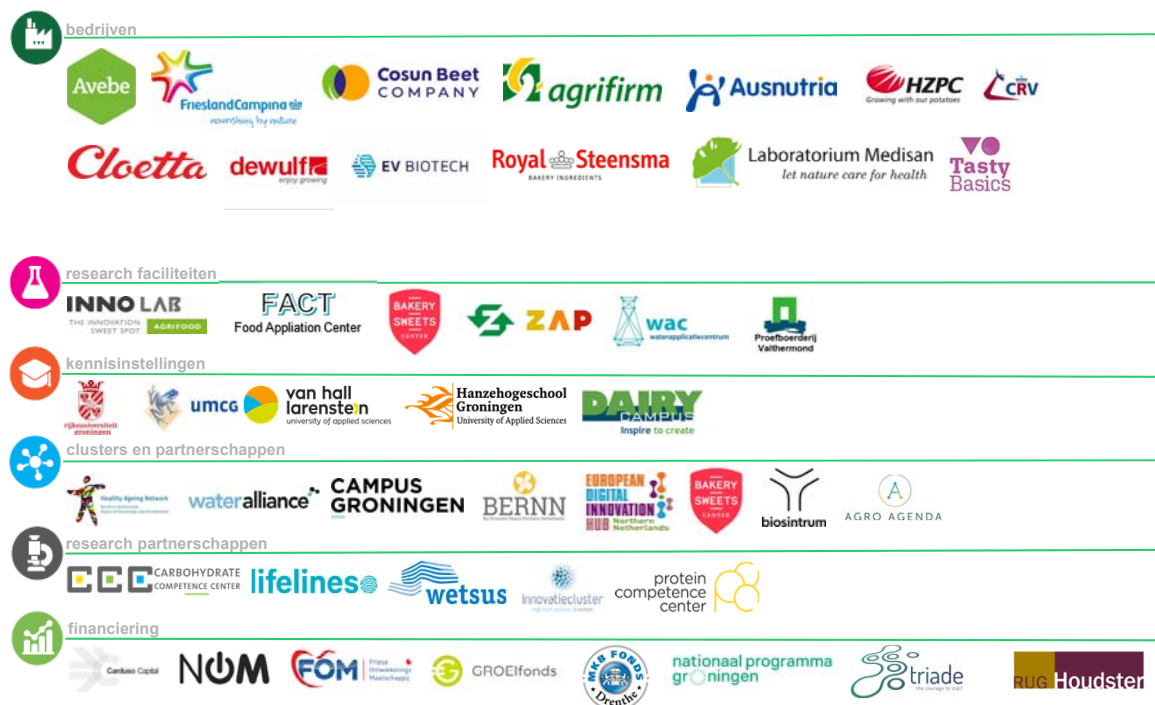
Het consortium dat het programma ontwikkelt verwacht in de periode tot 2030 een bedrag van 150 tot 200 miljoen Euro te investeren in nieuwe technologie en processen.

Ontwikkelen

AgriFood & Health

Binnen AgriFood & Health is
een begin gemaakt met het
opzetten van een netwerk.

Het AgriFood & Health netwerk



Ontwikkelen

AgriFood & Health

De doelstellingen van AF&H voor 2021 hebben met name betrekking op het concreet maken van het programma

De belofte in aantallen (in de regio die directe versterking van de keten

- vestiging van ten minste 2 nieuwe (internationale) bedrijven in Noord Nederland.
- Organiseren van ten minste 3 relevante webinars of challenges, gericht op acquisitie en op het uitbreiden van het ecosysteem.

De belofte op inhoud

- Concreet maken van het programma.
- Propositie maken voor acquisitie. Onderdeel daarvan is een propositie Eiwittransitie samen met Campus Groningen.
- Uitrol van het programma over heel Noord Nederland en aansluiten op landelijke (voedselwaarde, smart farming, eiwittransitie) en internationale initiatieven.
- Erkenning krijgen dat Noord Nederland bij de koplopers behoort op het gebied van duurzame en gezonde voeding en op de verwerking van de grondstoffen daarvoor.
- Ontwikkelen van een regionale innovatieagenda met de betrokken ondernemingen en het inzetten van het lokale MKB en de kennisinstellingen om deze agenda uit te voeren en te versnellen.

Ontwikkelen

Nieuwe programma's

Naast 3 lopende programma's wordt 2021 gebruikt om nieuwe programma's te ontwikkelen. Doelstelling is van deze programma's aan het eind van het jaar de haalbaarheid duidelijk te hebben.

Naast de 3 lopende programma's gaan we in 2021 en daarna werken aan de ontwikkeling van nieuwe programma's. Dat kan een groot programma op een nieuw onderwerp binnen de 3 transities zijn. Het kunnen ook 1 of meerdere projecten zijn die als spinoff van bestaande programma's worden ontwikkeld. Mogelijke voorbeelden zijn

1. Een consortium onder leiding van Witec in Stadskanaal en het UMCG voert op dit moment een project uit dat gericht is op 3D-printen van implantaten. Het is de moeite waard te onderzoeken of rondom dit initiatief een ecosysteem te ontwikkelen is dat nieuwe, **hoogtechnologische medische technologie** ontwikkelt en produceert.
2. Een onderdeel van het AgriFood & Health programma is het verminderen van het energieverbruik in het droogproces van de betrokken bedrijven (**slimmer drogen**). In Noord Nederland, meer specifiek binnen de Water Alliantie, is er een aantal bedrijven dat daar technologie voor heeft ontwikkeld of daarmee bezig is. Dit lijkt voldoende potentie te hebben om een apart programma voor op te zetten, ook omdat de technologie wereldwijd inzetbaar is.
3. Een mogelijk volgende stap in het smart industry programma is de uitbreiding naar wat ook wel "**Green economy**" of **industry 5.0** wordt genoemd. Daarin is het de bedoeling producten zo te ontwerpen dat ze makkelijk geproduceerd en ook makkelijk gerepareerd en hergebruikt kunnen worden. Kortom, de hele levenscyclus van een product wordt **circulair**.
4. Een andere mogelijke volgende stap in Smart Industry is het opzetten van een programma voor het **reshoren** van productie.
5. Gevolg van de **COVID-19 crisis** is dat er een nieuw beeld is ontstaan van sectoren die het goed doen in een crisis en sectoren die als eerste hard worden geraakt. Door gericht te investeren in kansrijke sectoren en daarmee transities te versnellen kunnen we ons uit de COVID-19 crisis ontwikkelen en investeren
6. In het verlengde van de European Digital Innovation Hub en de AI coalition is een verdere verdieping in IT technologie (zoals bijvoorbeeld Blockchain en de toepassing daarvan) een richting die we kunnen onderzoeken.

Ontwikkelen

Lopende trajecten

De NOM is betrokken bij een aantal projecten dat al loopt. Deze betrokkenheid zal ook in 2021 en daarna worden voortgezet.

Met enige regelmaat wordt de NOM gevraagd een (operationele) bijdrage te leveren aan een project. Als dit projecten zijn die passen in de transities en onze bijdrage past in de diensten die we leveren zullen we daar in het algemeen aan meewerken. Voorbeelden van projecten waarin we nu een bijdrage leveren zijn:

1. **PGO Netwerk Noord.** In dit project, dat uitgevoerd wordt door een consortium met onder andere Philips, de Friesland, Stichting Gerrit en het MCL, worden nieuwe diensten ontwikkeld die aansluiten bij een Persoonlijke GezondheidsOmgeving. In zo'n omgeving kan iedere burger zijn persoonlijke gezondheidsdata bewaren en delen met zorgverleners. Dat gaat van medische onderzoeksgegevens en röntgenfoto's tot informatie uit een sporthorloge. Het is de verwachting dat bestaande diensten en apps worden aangesloten en ook dat er partijen nieuwe producten gaan ontwikkelen. Finc zal in dit programma kansrijke startups investeringsklaar maken en naar financiering begeleiden.
2. **Medicijnresten uit Afvalwater.** Dit is een project van HANNN waarin technologie wordt ontwikkeld om resten van geneesmiddelen uit afvalwater te halen. Daarmee wordt voorkomen dat deze in het oppervlaktewater komen, wat tot risico's voor de volksgezondheid kan leiden. Wij hebben hier een kleine adviserende rol, bijvoorbeeld om bedrijven uit het watercluster bij het project te betrekken. Doelstelling is om in 2021 een succesvolle projectaanvraag bij SNN te doen en met het programma te starten.
3. **Strategische ondersteuning van de Wateralliantie.** In de afgelopen jaren hebben we een grote bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de Wateralliantie tot wat het nu is. Daarbij is een zelfstandig opererende afdeling business development opgezet waardoor wij nu operationeel meer afstand kunnen nemen. Het is wel van belang de Wateralliantie van advies te blijven voorzien op basis van kansen en trends in de markt Daar zullen we gemiddeld 1 dag per week voor vrij maken. Doelstelling is om een versnelling van de groei van het watercluster teweeg te brengen via een **factor 10 programma**. Contouren van dat programma moeten in de loop van het jaar duidelijk zijn zodat een besluit kan worden genomen over inzet van mensen en middelen.

Ontwikkelen

Opdrachten

De NOM voert namens opdrachtgevers een aantal opdrachten uit die ook in 2021 zullen worden voortgezet.

Naast het reguliere werk krijgt de NOM ook met enige regelmaat vragen van aandeelhouders om specifieke opdrachten uit te voeren. Daarvoor ontvangen we additionele financiering. Momenteel lopen er twee van dergelijke opdrachten:

1. **Maakindustrie in Drenthe.** Voor deze opdracht, onderdeel van Ik Ben Drents Ondernemer, zetten wij 1 FTE in en is recent verlengd tot september 2021. Doel is om in contact te komen en ook het contact te onderhouden met de koplopers van de maakindustrie in de provincie Drenthe. Dit heeft een aantal doelstellingen:
 - Verkrijgen van inzicht in de maakindustrie in de provincie en ook te weten welke behoefte er is aan ondersteuning vanuit de overheid.
 - Aansluiten van deze ondernemingen bij innovatieve programma's en ook ondersteuning bieden bij het opzetten van samenwerkingen om innovatie te versnellen. Daar hoort ook het verkennen van de financiering van het project bij, bijvoorbeeld via de verschillende EFRO programma's
 - Groei van de ondernemingen versnellen door ze in contact te brengen bij mogelijke financiers (zoals NOM en MKB Fonds Drenthe).
2. **Trade Relations Programma,** een project van RVO dat vergelijkbaar is met het Investor Relations Programma van Invest in Holland. Het is de bedoeling dat dit programma doorloopt tot de zomer van 2022. Inzet is 0,6 FTE. Doelstelling van het programma is jaarlijks 80 ondernemers te spreken over hun export ambities. Daarin wordt onder andere aandacht besteed aan de mate waarin ze al exporteren, de wens om daarin te groeien, de issues die ze daarbij tegenkomen en in hoeverre de overheid een rol kan spelen om die issues weg te nemen. Dit programma wordt ook deels gefinancierd door de provincie Drenthe en is onderdeel van Ik Ben Drents Ondernemer. Vanuit RVO is het een onderdeel van het Trade & Innovate NL programma, waarin de NOM namens de provincie Drenthe partner is.

Investeren

Waar investeren we in

Het stopt niet bij de activiteiten die we vanuit de ontwikkelprogramma's uitvoeren!

We kijken breed naar kansrijke ondernemingen en zorgen voor een gedegen portfolio. Daarbij is een positief financieel rendement een uitgangspunt.

Door zelf in ondernemingen te investeren leveren we een belangrijke bijdrage aan de transitie. Het investeren in nieuwe ontwikkelingen brengt ook risico's met zich mee en daarom investeren we ook in andere meer volwassen ondernemingen, die groei ambities hebben, en in overname trajecten. Dat doen we deels zelf, deels ook via fondsen die bij ons in beheer zijn.

1. **Investeren in verschillende sectoren.** Net als in het verleden zullen wij ook in de toekomst blijven investeren in een breed portfolio van bedrijven. Daarbij gaat de aandacht primair uit naar de zeven sectoren waarin Noord Nederland sterk is en daar zullen wij ons actief inzetten om leads en kansrijke proposities te vinden. Ook buiten deze zeven sectoren zullen wij blijven investeren in bedrijven die zich bij ons melden en die aan de investeringscriteria voldoen.

Uitgangspunt blijft dat we een generalistisch investeringsfonds zijn met een focus op de zeven genoemde sectoren. We investeren conform de actuele aandeelhoudersinstructie zoals vastgesteld door aandeelhouders NOM.

2. **Portfoliobeheer en exit.** Binnen het beheer van ons portfolio van bedrijven gaan we werken aan een kwaliteitsimpuls. Rondom participaties gaan we een breder team inzetten om voortdurend te kijken of we de onderneming sneller en beter kunnen laten groeien. Daarbij spelen de sectorcommunities een belangrijke rol in het beschikbaar maken van kennis (intern en extern) en netwerken.

Het exit beleid is herijkt en opnieuw geformuleerd. Twee keer per jaar wordt de exit planning en kalender besproken en opnieuw vastgesteld. Wat niet verandert is dat we blijven streven naar een afgewogen portfolio, om de risico's beheersbaar te houden en een positief financieel rendement te realiseren. Dat betekent ook dat we zullen blijven investeren in overnames en groei.

3. **Rendement en revolverendheid.** Conform de uitgangspunten van de aandeelhoudersinstructie streven we naar een positief financieel rendement op de investeringsportefeuille. Daarnaast maken we het maatschappelijk rendement van de portefeuille inzichtelijk. Opbrengsten uit de investeringsactiviteiten worden revolverend ingezet voor nieuwe investeringen.

Investeren

Waar investeren we in

Via provinciale fondsen
investeren we ook in
ondernemingen buiten de
doelgroep van de NOM.

Ook in het herstel na Covid-
19 spelen we een rol.

Voor startende
ondernemingen op een laag
TRL niveau onderzoeken we
deelname in een nieuw
fonds.

4. **Beheer regionale fondsen en samenwerking.** Samenwerking met en tussen fondsen die wij beheren voor provincies en derden zullen we daar mogelijk intensiveren. Uitgangspunt is een effectief en breed aanbod van investeringsmogelijkheden voor het Noordelijk MKB in alle fases van de onderneming. Dankzij de regionale fondsen kunnen we ook een financieringsproduct aanbieden voor sectoren en situaties waarin de aandeelhoudersinstructie niet voorziet.
5. **Herstel en groei.** Samen met het ministerie van EZK en de drie noordelijk provincies zullen we ideeën en plannen ontwikkelen om de middelen uit Den Haag en Europa, bestemd voor herstel en groei in en na de huidige economische situatie op een effectieve manier in te zetten.

Een mogelijke uitwerking is een Noordelijk Acquisitiefonds dat zich zal gaan richten op voor Noord Nederland belangwekkende en structuurversterkende investeringstrajecten in een vaak vroege en risicovolle fase (zoals bijvoorbeeld Avantium). Fondsoptzet en modellen worden daarvoor dit jaar ontwikkeld.

Daarbij wordt onderzocht welke aantrekkelijke voorwaarden zullen kunnen worden toegepast, binnen EU staatssteunregels. Gezien de beoogde samenwerking met andere partijen, het hoge risicoprofiel en de mogelijk gunstige voorwaarden heeft het onderbrengen van deze investeringen in een separaat fonds, beheerd en uitgevoerd door de NOM de voorkeur. Onze dienstverlening zal breder zijn dan alleen investeren, ook het uitvoeren van een coördinerende rol tussen alle betrokken Noordelijke partijen (fondsen en subsidieverleners) hoort hier bij.

6. **Vroege fase financiering.** De gezamenlijke regionale ontwikkelingsmaatschappijen nemen in Nederland meer dan 50% van de risicofinanciering in een vroege fase voor hun rekening (bron: NVP). Daarmee zijn startups in alle fases een belangrijke doelgroep van de NOM. Wij zullen hier dus in blijven investeren.

In 2021 zullen we voor de vroege en de startup fase een vereenvoudigd financieringsproduct aanbieden met een daarbij behorende standaard overeenkomst. Daarmee zijn de voorwaarden vooraf transparant en kunnen discussies over de voorwaarden bij afronding van een financieringstraject worden voorkomen.

Voor de Vroege Fase Financiering vinden daarnaast gesprekken plaats met Triade Investments, RUG Houdstermaatschappij en Investeringsfonds Groningen om tot een gezamenlijk financieringsaanbod te komen onder de naam **Fast Future Fund**, dat in heel Noord Nederland ingezet kan worden. Ons eigen aanbod van vroege fase financiering zal hier op afgestemd worden om duidelijkheid en transparantie naar de markt te bewerkstelligen. Doel is om dit in 2021 te realiseren.

Investeren

Waar investeren we in

We kijken voortdurend of onze producten nog passend zijn.

Belangrijk is dat we voldoende dealflow hebben. We versterken daarom de leadgeneratie.

Ook de samenwerking met andere ROM's en InvestNL zal worden versterkt.

7. **Herijking financieringsproducten.** Basisproducten blijven aandelenkapitaal en (achtergestelde) leningen. Ook bij startende ondernemingen en jonge groeiende bedrijven waar de kapitaalbehoefte relatief laag is zal per propositie onderzocht worden of een aandeelhouderspositie mogelijk is. Dit alles vanuit het uitgangspunt een goede balans in de portefeuille tussen risico, financieel en maatschappelijk rendement te behouden.
8. **Leadgeneratie.** Leadgeneratie is een prioriteit om daarmee een goede positie binnen het investeringsnetwerk in Noord Nederland te behouden en te versterken. Daarnaast moet de investeringsportefeuille op peil blijven, zowel in omvang als in een evenwichtige samenstelling. De afgelopen jaren is de omvang van de portefeuille gedaald, deze beweging zal omgezet moeten worden in groei met kwalitatief goede investeringen.

Immers een brede en kwalitatief afgewogen investeringsportefeuille is van belang om op termijn goede vooruitzichten te houden op financieel en maatschappelijk rendement. Het continu kunnen waarmaken van die uitgangspunten is de basis van het voortbestaan van de investeringsactiviteiten vanuit de NOM als ontwikkelingsmaatschappij.

In de afgelopen jaren is het aanbod van risico kapitaal binnen het MKB sterk gegroeid. Daarentegen zien we, juist in de huidige situatie, een terughoudende opstelling van de banken als verstrekkers van vreemd vermogen. Vanuit Investeren zal een acquisitieplan opgezet worden waarbij ingezet zal worden op bekendheid van de NOM als risicofinancier en investeerder en op het genereren van kwalitatief goede leads en uiteindelijk investeringen.

Daarbij zullen de sectorcommunities samen met de investment managers, een actieve rol hebben in het identificeren en leggen van het eerste contact met beloftevolle ondernemingen. Daarnaast is het goed onderhouden van ons netwerk op regionaal en nationaal niveau van groot belang. Het gaat dan om goede relaties met andere fondsen (inclusief crowdfunding platforms), banken, private investeerders en tussenpersonen als accountants en (M&A) adviseurs.

9. **Landelijke samenwerking.** De samenwerking met de andere ROM's, geïntensiveerd met de uitvoering van de COL regeling, zal verder inhoud worden gegeven. Daarbij hoort ook de invulling en uitbouw van de samenwerking met InvestNL.

Investeren

Diensten die we leveren

Naast onze eigen fondsen
voeren wij ook het
fondsmanagement van een
aantal regionale fondsen uit.

Naast het investeren in bedrijven uit het eigen investeringsfonds leveren wij diensten aan derden.

Dit doen we door de directievoering van een aantal regionale fondsen en het beschikbaar stellen van professioneel investment management via **Fonds Support Noord** dat als back office fungeert voor zowel onze eigen fondsen als voor fondsen die we voor derden beheren. Daarin is een aantal gradaties, van volledig fondsbeheer en directievoering tot administratieve verwerking.



FOM. Directievoering en volledig beheer (inclusief investment management).
Aandeelhouder: provincie Friesland



GROEIFonds/EBG. Directievoering en volledig beheer (inclusief investment management).
Aandeelhouder: stichting Economic Board Groningen (EBG)



MKB Fonds Drenthe. Directievoering en volledig beheer (inclusief investment management).
Aandeelhouder: provincie Drenthe



Investeringsfonds Groningen (IFG). Directievoering en volledig beheer (inclusief investment management).
Aandeelhouder: provincie Groningen



G Force Capital. Administratief beheer
Aandeelhouders: IFG [95%], Manco [5%]

Investor Ready maken

FlinC

De lange-termijn doelstellingen van het programma

Ruim tien jaar geleden is de NOM begonnen met (toen nog het project) Flinc. Belangrijkste doel toen, en nu nog steeds, is om startups te helpen bij het verkrijgen van financiering om ze sneller en beter te laten groeien. Het belang daarvan is dat de startups van nu de economie van morgen vormgeven. Inmiddels is Flinc een volwaardige en belangrijke dienstverlening van de NOM geworden.

Innovatieve Startups in Drenthe, Fryslân en Groningen komen in aanmerking als ze een innovatief idee, product of dienst hebben. Voorwaarden zijn dat het vernieuwend is voor de markt en er een werkend prototype is. Het moet schaalbaar en ook technisch, commercieel en financieel haalbaar zijn. Tenslotte moet er ook een team staan dat in staat moet worden geacht de ontwikkeling te realiseren en het ook succesvol in de markt te zetten.

1. **Versterken van de positie van Flinc** in de keten. Flinc wordt nog meer onderdeel van het proces binnen de NOM om ondernemingen aan financiering voor innovatie en groei te helpen. Dit doen wij door in te zetten op het bevorderen van de kwaliteit van leads en het verankeren van onze positie in het ecosysteem.
2. Samenwerking met **Techleap** versterken: Flinc als partner voor de regionale vertaling van de activiteiten van Techleap. Wij beogen de toegankelijkheid tot markten, kapitaal en talent voor startups en scale-ups gevestigd in Noord-Nederland verder te bevorderen.
3. **Professionaliseren van onze dienstverlening** door het (samen met de andere ROM's) opzetten van landelijke ondersteuningsprogramma's. De focus ligt op een data gedreven aanpak met als hoger doel om de investeerbaarheid van vroege fase startups te vergroten.

Investor Ready maken

FlinC

FlinC heeft een groot
netwerk, van organisaties die
startups ondersteunen tot
financiers.

Het Startup netwerk



Investor Ready maken

FlinC

De doelstellingen van Flinc
voor 2021

De belofte in aantallen (in de regio die directe versterking van de keten genereert)

- Aantal gefinancierde bedrijven: 18
- Financieringsvolume: 4.750.000 euro
- Aantal nieuwe arbeidsplaatsen: >100

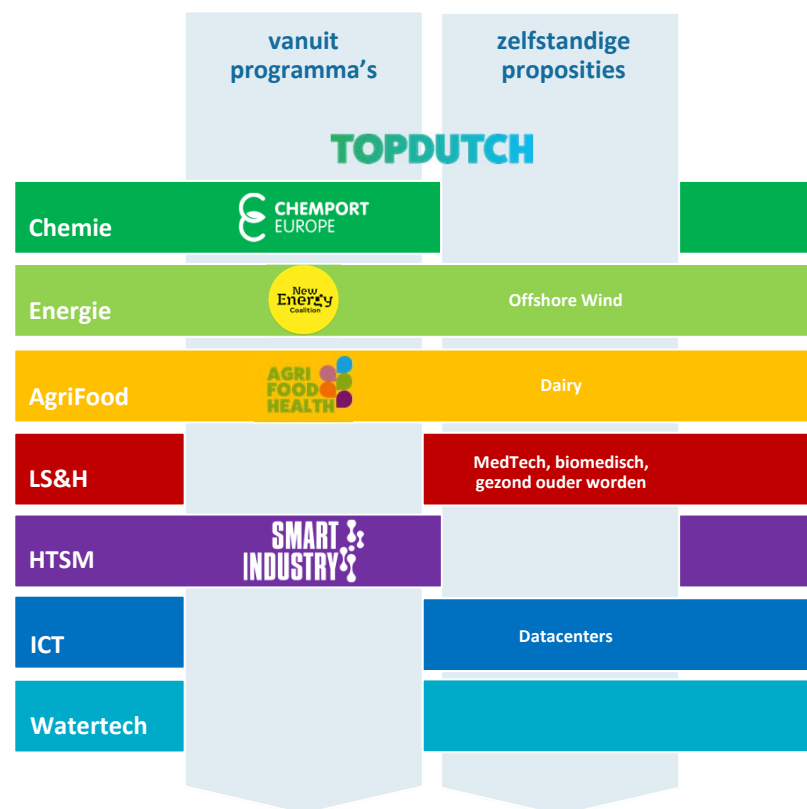
De belofte op inhoud

- High Tech Proof of Concept fonds met RUG houdstermaatschappij, Triade, NOM en IFG is opgezet. Actieve rol in opzetten ondersteunend ecosysteem voor innovatieve proposities en verdere verankering dienstverlening Flinc;
- Startup ondersteuning in verschillende groeifasen wordt verder geprofessionaliseerd en landelijk uitgerold. Verder ontwikkelen en implementeren van landelijke programma's, zoals het investor readiness programma, market readiness programma, internationaal readiness programma en het talentprogramma.
- Versterken van financieringsnetwerk in aansluiting op innovatieprogramma's en sectorfocus van NOM. Onder andere door het aanbieden van masterclasses aan business angels netwerk.
- Verbinden van startups met financieringsnetwerk via maatwerktrajecten en het organiseren van pitch events.
- Diversiteit en inclusiviteit bevorderen bij innovatieve startups in Noord-Nederland en portefeuillebedrijven NOM door HR-beleid, het creëren van bewustwording en het ontwikkelen van een toolkit.

Acquisitie

Andere focusgebieden

Naast acquisitie vanuit de ontwikkelprogramma's van de NOM hebben we ook proposities voor deelgebieden van een aantal sterke sectoren in Noord Nederland. Alle proposities zijn te vinden op [TopDutch.com](https://topdutch.com) en worden actief gedeeld met het NFIA en ook met andere intermediaire partijen.



Internationaliseren

Exportbevordering en Investor Relations

De NOM is
convenantpartner van T&INL
en voert voor Invest in
Holland het Investor
Relations programma uit.

Naast het ontwikkelen van programma's, het acquireren van en investeren in bedrijven het investor ready maken van Startups en Scaleups is een tweetal andere activiteiten onderdeel van de uitvoering van onze strategie.

1. **Export bevorderen.** In het verleden was dit een element van de dienstverlening van de Kamer van Koophandel. Die heeft dit echter beperkt tot voorlichting. Zowel de ROM's als werkgeversorganisaties en RVO hebben geconcludeerd dat Nederland kansen laat liggen als er geen ondersteuning wordt gegeven aan het exporterende bedrijfsleven in Nederland. Door een aantal publieke en private partijen is daarom **Trade & Innovate NL** opgezet. Daarvan is de NOM convenantpartner, specifiek voor Drenthe. Drenthe heeft via Ik Ben Drents Ondernemer al een tijd een goed opgezet programma lopen voor exportondersteuning. Door dit bij landelijke initiatieven aan te sluiten kunnen we gebruik maken van initiatieven die op andere plaatsen in het land worden ontwikkeld. Bijvoorbeeld seminars van RVO of ander partners en deelnamen van Drentse ondernemers aan handelsmissies die door andere regio's worden georganiseerd. Onze doelstelling is om ook de provincies Fryslân en Groningen aan te laten sluiten
2. **Relaties met bestaand bedrijfsleven onderhouden.** Vanuit Invest in Holland loopt, naast acquisitie, het programma **Investor Relations**. In dit programma hebben wij op directieniveau gesprekken met buitenlandse investeerders in de regio. Doel daarvan is tweeledig: het opbouwen van een goede relatie, zodat de onderneming onze support zoekt op het moment dat zich kansen of bedreigingen voordoen, en het verzamelen van informatie over het vestigingsklimaat in Nederland. Dat dit programma van belang is blijkt wel uit de resultaten van de afgelopen jaren, waarin een groot gedeelte van de nieuwe arbeidsplaatsen en de investeringen voortkwamen uit projecten van bestaande investeerders.

Naast buitenlandse ondernemingen onderhouden wij ook nauw contact met strategische Nederlandse accounts in de regio, waarbij de doelstelling gelijk is aan het Investor Relations programma.

Communicatie

Positionering

We werken volgens 4
basisprincipes

1. De ondernemer staat
centraal, we dagen uit
2. We zijn een
betrouwbare en
onafhankelijke partner
voor ondernemers
3. We bieden maatwerk
om ondernemers te
laten groeien
4. We delen kennis &
competentie

De **eigenschappen** van de NOM,
onze **waarden**, **doelen** en **sterke**
punten

Merkidentiteit

De NOM is een betrouwbare, dynamische en competente partner voor ondernemers in Noord-Nederland die advies- en financieringstrajecten op maat verzorgt. Ondernemers worden wijzer van de input van NOMMERS en worden uitgedaagd het maximale uit de onderneming te halen. De NOM is een benaderbare partner waarvan je energie krijgt.

Pitch

De NOM is een investeringsmaatschappij die financiering en advies op maat biedt aan innovatieve ondernemers die willen groeien of zich willen vestigen in Noord-Nederland. Wij helpen ondernemers verder met geld, connecties en kennis. Bij de NOM staan ondernemers centraal, wij staan niet vóór, maar náást de ondernemer. Onze diensten zijn onafhankelijk, laagdrempelig en creatief. Zij dragen bij aan de groei van ondernemers en verstevigen daarmee de noordelijke economie op een duurzame manier. Groeien begint hier.

Welk **probleem** lossen we op,
wat is de **toegevoegde waarde**
van de NOM en welk **resultaat**
levert dit op.

Groeien begint **hier**.

Communicatie

Onze bekendheid

Om de bekendheid van de NOM en van de regio te vergroten zetten we een breed scala van communicatiemiddelen in.

Voor de periode 2021-2024 hebben we twee actielijnen geformuleerd:

- We gaan de communicatie over de NOM en onze activiteiten naar al onze externe stakeholders versterken. Tevens gaan we communiceren over de randvoorwaarden die nodig zijn om de economie van Noord-Nederland structureel te versterken.
- We gaan de communicatie over Noord-Nederland verder invullen via de TopDutch campagnes (bij een akkoord vanuit de provincies). Daarnaast versterken we de relatie met het NFIA door sectorcommunities in te zetten voor Invest in Holland proposities en acquisitie activiteiten. Daarin spreken we gezamenlijk doelstellingen af zoals het aantal leads en strategische acquisities.

Bekendheid met het merk NOM en helderheid over de propositie NOM is een belangrijke maatstaf voor succes. In oktober 2020 is een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd waarbij 79% aangaf een gunstig tot zeer gunstig beeld te hebben van de NOM. Het is onze ambitie om in 2024:

- Onze naamsbekendheid met 25% te verhogen
- De bekendheid met onze volledige propositie verbreden. Specifiek voor Innoveren en Investor ready maken met 20%.

Om gezien te worden als leidende organisatie op het gebied van innovatie en economische versterking in Noord-Nederland zetten we in op kennisdeling (thought leadership).

- We publiceren minimaal 1x per maand een kennisartikel;
- Nommers hebben zitting in jury's of delen expertise op verzoek van samenwerkingspartners. Dit gebeurt minimaal 3x per maand;
- We delen 1x per maand een podcast;
- We organiseren maandelijks een webinar of leveren een inhoudelijke bijdrage aan een webinar van samenwerkingspartners

De leadgeneratie wordt verder versterkt door in te zetten op online marketing via whitepapers met focus op lead nurturing: het proces van volgen en bewerken van leads met conversie als doel. Momenteel wordt een plan uitgewerkt om onze dienstverlening (inclusief regionale fondsen) integraal aan te bieden met één pijplijn voor bedrijven zodat een bedrijf het best passende aanbod krijgt. Hier vloeien marketing- en communicatieacties uit voort die in 2021 geïmplementeerd worden.

Groeien begint hier.

Algemeen

Omgevingsfactoren

Om versterking van de economie in de regio mogelijk maken moeten ook de randvoorwaarden op orde zijn. We zien daar wel een aantal knelpunten

Ons doel is het realiseren van een robuuste economie in Noord Nederland, resulterend in een hoog niveau van welzijn en duurzame werkgelegenheid. Er is een aantal omgevingsfactoren van belang waarop wij als NOM geen directe invloed hebben. Deze onderwerpen zullen we bij voortduring blijven agenderen:

1. De infrastructuur in de regio moet op orde zijn
 - Voldoende aansluitcapaciteit voor nieuwe en bestaande bedrijven. Met name op het elektriciteitsnetwerk wordt dit steeds nijpender.
 - Dark Fiber capaciteit: voor een steeds slimmer wordende regio is het hebben van capaciteit op het internet en de beschikbaarheid daarvan in alle delen van de regio van levensbelang. Onderdeel daarvan is ook de uitrol van 5G.
 - Fysieke infrastructuur. De verbindingen over de weg binnen en de regio en naar andere delen van het land en Europa zijn in orde. Knelpunten zijn treinverbindingen met de Randstad en Duitsland. Daarvoor zijn er verschillende initiatieven in Noord Nederland zoals, de Lelylijn, Wunderline en de verbetering van het spoor tussen Groningen en Zwolle
2. Locaties in de regio op orde!
 - Een groot aantal bedrijventerreinen in Noord-Nederland heeft nog een verouderde uitstraling. Dit vraagt om additionele investeringen door de regio.
 - Het beschikbare aantal locaties voor het vestigen van (met name) grotere ondernemingen begint een knelpunt te worden. Ook dit vraagt actie van de regio.
3. Talent beschikbaar.
 - Belangrijk knelpunt is dat in een aantal belangrijke sectoren in Noord Nederland een gebrek aan talent optreedt. Daarbij gaat het om alle niveaus van opleiding.

Algemeen

Inzet van de NOM

Om het jaarplan van de NOM te kunnen uitvoeren is een operationele bezetting van in totaal 38,2 FTE nodig. Dit is exclusief overhead (administratie, communicatie, secretariaat), gedetacheerden en inclusief ondersteunende programma's

		Ontwikkelen	Acquireren	Investeren	Investor Ready maken	Communicatie
programma's		0,8	0,5			0,6
		1				
		1	0,5			
	NIEUW	0,8				
sectoren	energie		0,5			
	LS&H		1			
	ICT		1			
	watertechnologie	0,2	0,5			
overige projecten			2		2,9	
	opdrachten	1,6				
fondsbeheer	NOM			8,0		
	FOM			2,0		
	MKB fonds Drenthe			2,0		
	IFG			1,0		
	GROEIFonds			2,6		
	administratie			3,3		
	analyse	0,5	0,5	2,0		
	management	0,5	0,5	1,0		
totaal operationeel		6,4	7	21,9	2,9	0,6

Algemeen

Doelstelling 2021

De doelstellingen van de NOM voor 2021 zijn, net als voorgaande jaren, samengevat in een aantal KPI's. Voor komende jaren willen we die nog meer relateren aan de lopende programma's

Doelstellingen NOM			
			2020
Acquireren			
	aantal nieuwe arbeidsplaatsen door (buitenlandse) investeringen *)	FTE	250
	totale bedrag van de investeringen *)	M€	150
	Investor Relations doelstellingen gehaald		
Ontwikkelen			
	programmadoelstellingen zijn gehaald		
	investeringsvolume in innovatieprojecten	M€	15
Investor ready maken			
	aantal gefinancierde startups *)		20
	totale financiering opgehaald door die startups*)	M€	4,75
	aantal nieuwe arbeidsplaatsen dat zij daardoor gaan creëren *)	FTE	175
Investeren			
	aantal succesvolle investeringen		40 tot 50
	verstrekt kapitaal (alle fondsen)	M€	20 tot 25

*) gemiddeld per 4 jaar

Algemeen

Budget 2021

Om het jaarplan 2021 van de NOM te kunnen uitvoeren is een budget van in totaal 7,65 miljoen Euro nodig. Van de exploitatie wordt 4,52 miljoen gebruikt voor fondsbeheer en dat wordt gedekt door de opbrengsten van onze fondsen. Het overige, 3,14 miljoen, wordt gedekt vanuit de exploitatiesubsidie van de aandeelhouders.

Budget NOM		2021	2022	2023	2024
Investeren					
Opbrengsten					
	Rente- en provisiebaten	1.850.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
	Rente deposito's	0			
	Ontvangen dividenden	600.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	Opbrengst commissariaten	20.000	10.000	5.000	
	Resultaat verkopen participaties	3.200.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
	Beheer Fondsen	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000
	Voorziening voor financiële vaste activa	-3.100.000	-3.100.000	-3.100.000	-3.100.000
	totaal	4.520.000	3.860.000	3.855.000	3.850.000
Kosten					
	Personeelskosten	3.284.321	3.333.586	3.383.590	3.434.344
	Overige kosten	1.231.722	1.250.000	1.250.000	1.250.000
	totaal	4.516.044	4.583.586	4.633.590	4.684.344
	Resultaat	3.956	276.414	221.410	165.656
Ontwikkelen, Acquireren en Investor Ready maken					
Opbrengsten					
	Staat der Nederlanden	1.100.000	1.120.000	1.160.000	1.180.000
	Bijdrage Provincies	1.950.000	1.950.000	1.950.000	1.950.000
	Bijdrage acquisitie Gemeenten	50.000	50.000	0	0
	Opbrengst Detachering	215.000	215.000	215.000	215.000
	Diensten aan derden	0	0	0	0
	totaal	3.315.000	3.335.000	3.325.000	3.345.000
Kosten					
	Personeelskosten	2.242.235	2.275.868	2.310.006	2.344.656
	Overige kosten	993.712	1.000.000	1.000.000	1.000.000
	totaal	3.235.946	3.275.868	3.310.006	3.344.656
	Resultaat	79.054	59.132	14.994	344
Totaal Resultaat		83.010	335.546	236.404	166.000