

Contouren strategie 2021- 2024 NOM

NOM

14 juli 2020



Samenvatting

Kracht van de NOM

- > De innovatiekracht van Noord-Nederland ligt in een aantal innovatieve sectoren die kansen bieden voor economische ontwikkeling en van belang zijn voor grote mondiale maatschappelijke uitdagingen
- > De NOM heeft een tweedelige rol binnen het ecosysteem van Noord-Nederland: het ontwikkelen van bedrijven én het ontwikkelen van innovatieprogramma's met een lange termijn horizon
- > Hiermee realiseert de NOM strategische economische, directe economische en maatschappelijke impact, waarbij deze doelen vaak hand-in-hand gaan, zoals bijvoorbeeld bij Chemport Europe, Carver en Technologies added
- > De NOM voert de doelstellingen uit middels 3 activiteiten: innoveren, investeren en internationaliseren, vanuit haar kennis & mensen, beschikbare middelen en netwerk – Vanuit deze kracht heeft de NOM in de afgelopen jaren veel bereikt
- > De NOM kan haar krachtige basisstructuur op dit moment ook goed inzetten ten behoeve van de crisissituatie rondom COVID-19

Toekomst van de NOM

- > De NOM gaat de komende jaren nog meer impact creëren door te integreren, focuseren en professionaliseren
- > Integreren betekent het benutten van het volledige potentieel van de NOM op de twee proposities door (1) volledige kennis, netwerk en middelen in te zetten op innovatieprogramma's, en (2) creëren van één pijplijn voor bedrijven met nauwe samenwerking tussen fondsen en Flinc
- > Focuseren betekent gericht inzetten op de kracht van Noord-Nederland en daaromheen propositie ontwikkelen door (3) sector teams te vormen en medewerkers sector specifiek in te zetten en te ontwikkelen en (4) keuzes te maken voor een select aantal innovatieprogramma's
 - De NOM zal basis capaciteit behouden om andere bedrijven te blijven ondersteunen
- > Professionaliseren betekent het optimaliseren en versterken van de bedrijfsvoering van de NOM door (5) het stroomlijnen van de ideation funnel, (6) pro-actiever afscheid te nemen van innovatieprogramma's en bedrijven, (7) het professionaliseren van het financieringsapparaat en (8) het professionaliseren van de communicatie over de NOM en Noord-Nederland

Appendix

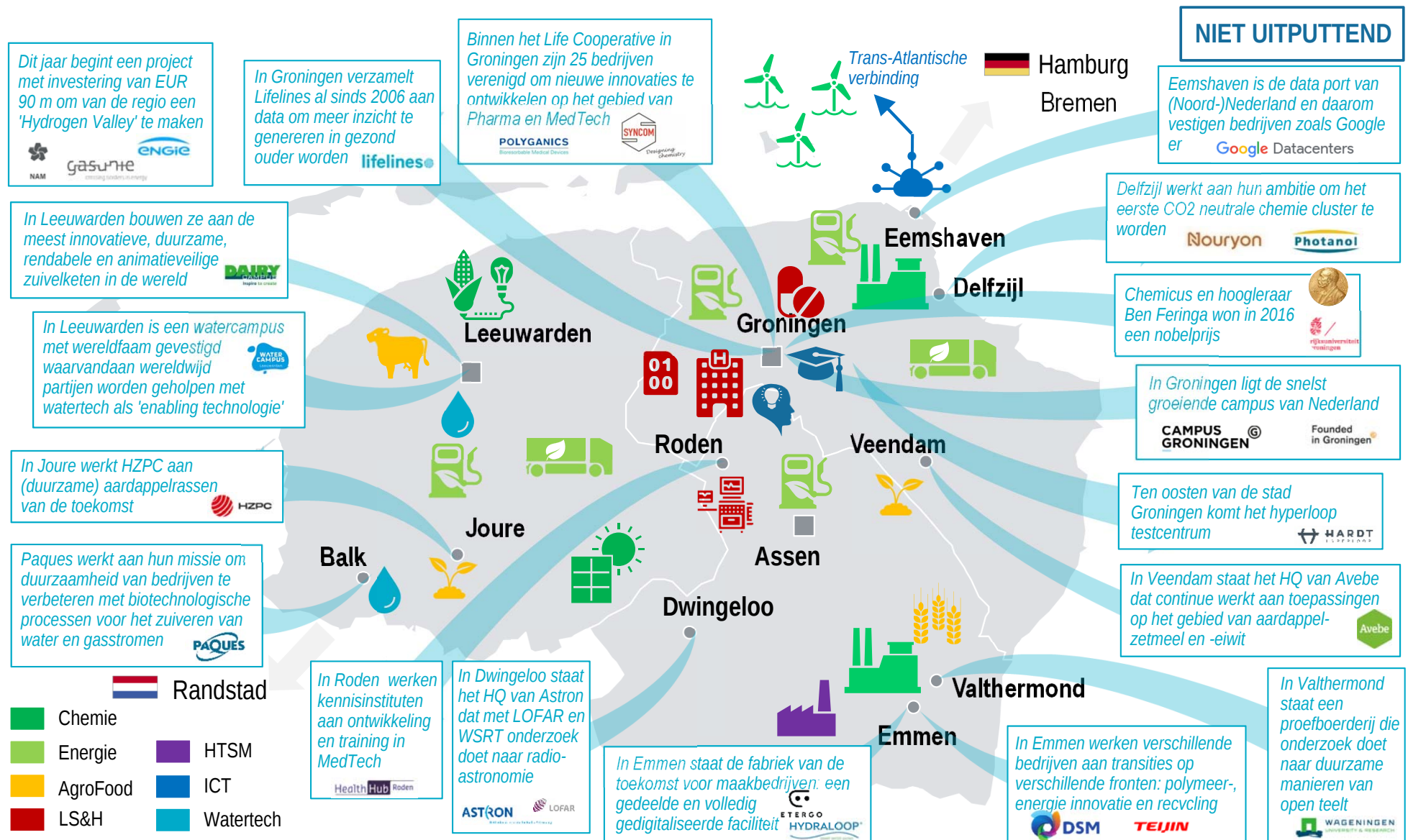
- > De contouren van de strategie zijn mede gebaseerd op de analyse naar de huidige situatie van de NOM als ook de omgeving in Noord-Nederland **Separaat**



A. De kracht van de
NOM

NOM

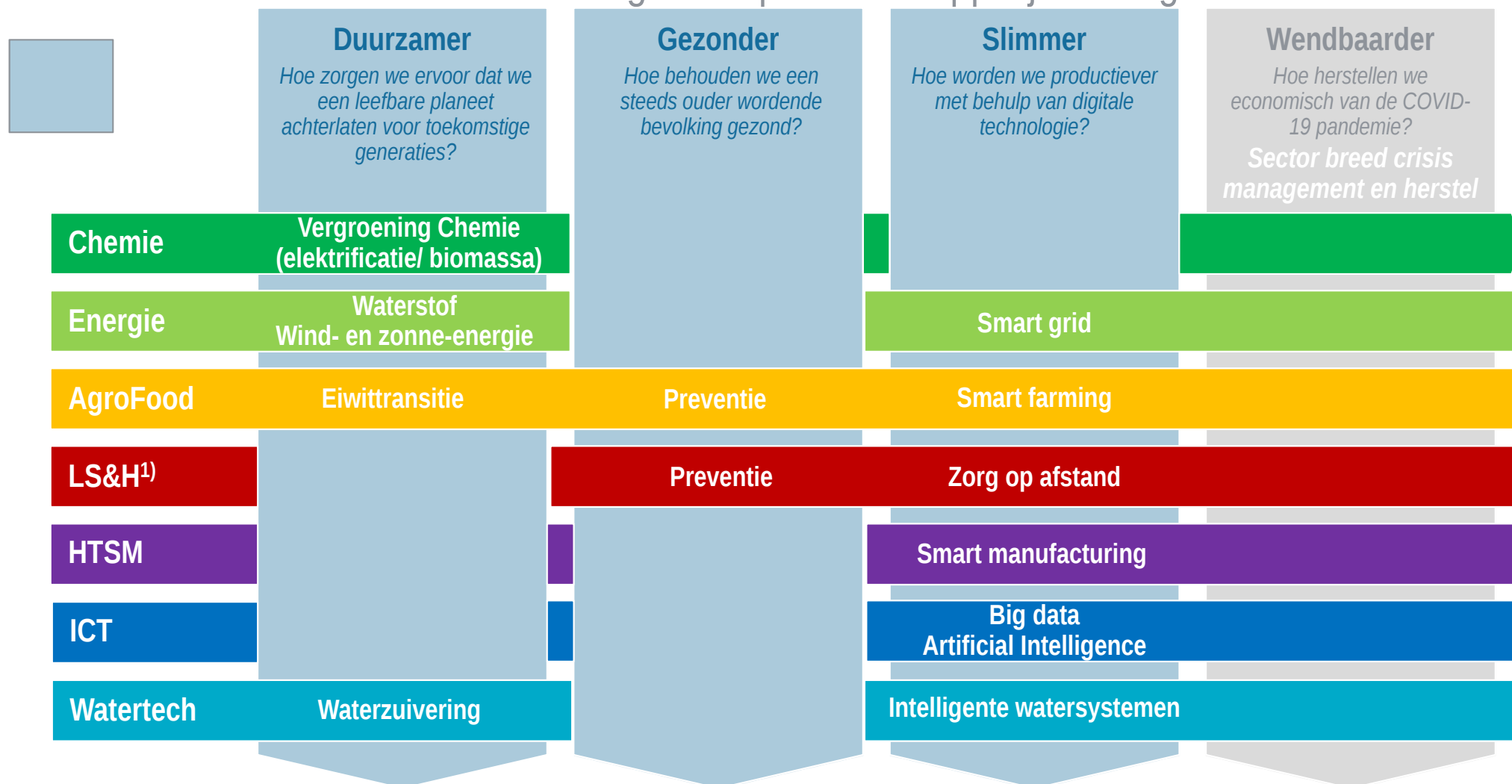
De innovatiekracht van Noord-Nederland ligt in een aantal innovatieve sectoren die kansen bieden voor economische ontwikkeling...



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

VOORBEELDEN

Innovatieve sectoren die antwoord geven op maatschappelijke vraagstukken



Maatschappelijke vraagstukken waarvan het belang door COVID-19 eens te meer wordt onderstreept

"The recovery needs to be a full-scale economic renewal, in which we harness the tools at the disposal of government – from investment, to procurement, to challenge prizes – tot tilt the playing field in the direction of **equitable, green and sustainable economic growth**"

– Mariana Mazzucato, Economist

"Het is nu het juiste moment om onze economie op een **groene manier te herstarten**"

– ABN AMRO

"The **green and digital transitions** needed to be on the agenda before the pandemic and now they still need to be there"

– Didier Reynders, European Commissioner

"Europe has the strongest industry in the world. Our companies – big and small – provide us with jobs, prosperity and strategic autonomy. Managing the **green and digital transitions** and avoiding external dependencies in a new geopolitical context **requires radical change** – and it needs to start now"

– Thierry Breton, European Commissioner

"In the light of the current COVID-19 crisis, planning for age-friendly cities that foster **active and healthy ageing** seems even more important"

– Nordregio

"It is vital to strike a **balance between health and economic considerations** when dealing with the coronavirus and implement a "stable ramp-up" action plan"

– Roland Berger

"Policymakers must focus more on improving how their countries' **populations grow older**. While the COVID-19 mortality rate rises with age, it is not just chronological age that matters, but also underlying **health conditions**"

– World Economic Forum

"The recovery from the COVID-19 economic crisis coincides with a pivotal time in the fight against climate change (...) Targeted low-carbon programs could restart growth and hiring while ushering in a **more environmentally suitable "next normal"**"

– McKinsey

Duurzamer

Hoe zorgen we ervoor dat we een leefbare planeet achterlaten voor toekomstige generaties?



Gezonder

Hoe behouden we een steeds ouder wordende bevolking gezond?



Slimmer

Hoe worden we productiever met behulp van digitale technologie?



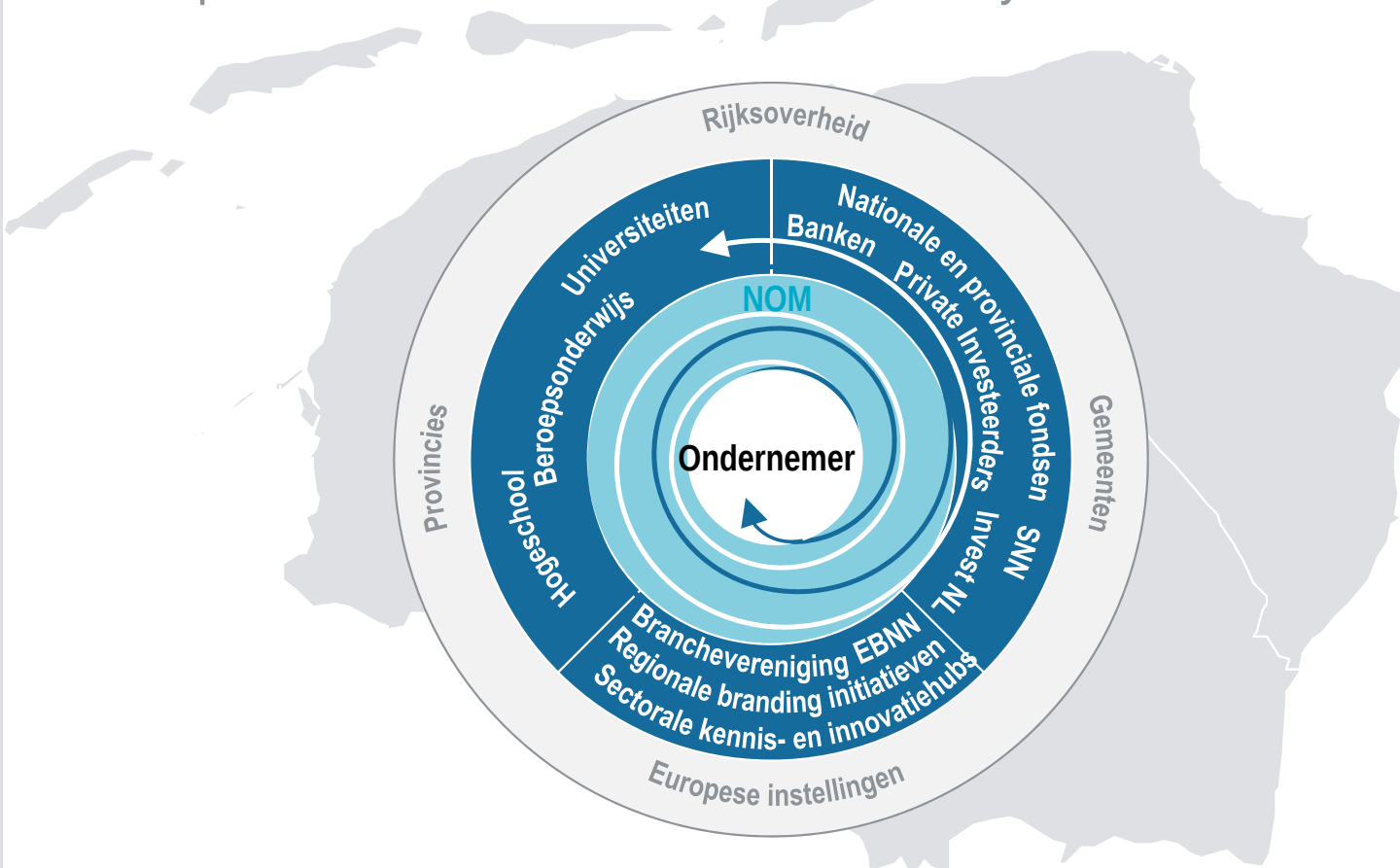
Wendbaarder

Hoe herstellen we economisch van de COVID-19 pandemie?



De rol van de NOM binnen het ecosysteem van NNL is het ontwikkelen van bedrijven én innovatieprogramma's met een lange termijn horizon

Proposities van de NOM binnen het ecosysteem



Proposities NOM

1 Ontwikkelen van bedrijven

Ondernemers in het Noordelijke landsdeel ondersteunen zodat zij zich maximaal kunnen ontplooiën

2 Ontwikkelen van innovatieprogramma's

Innovatieprogramma's ondersteunen zodat de juiste randvoorwaarden voor de (kennis) economie worden gecreëerd



De NOM speelt al sinds 1974 een belangrijke rol in de **duurzame economische ontwikkeling** van Noord-Nederland en is daarin **'geduldiger'** dan markt en politiek

Het ontwikkelen van bedrijven en innovatieprogramma's leidt tot strategische-, directe economische en maatschappelijke impact

Doelstellingen van de NOM en succesvoorbeelden

Strategische economische impact

Versterken innovatiekracht van de regio en werkgelegenheid van de toekomst door het ontwikkelen van innovatieprogramma's



technologies
added

- > Technologies added is een **innovatieprogramma** dat de gesloten Philips Lighting fabriek (2016) heeft getransformeerd tot een **gedeelde en volledig gedigitaliseerde faciliteit**
- > Technologies added ondersteunt **nieuwe generatie maakbedrijven** met het inzetten van geavanceerde industry 4.0 oplossingen en lokaal produceren zonder eigen fabriek
- > De NOM is een van de initiatiefnemers en investeert in Technologies added

Directe economische impact

Streven naar maximale bijdrage in banengroei en stimulering van bedrijvigheid



- > Carver is een **bedrijf** dat een assemblagefabriek in Leeuwarden heeft **gevestigd** waar ze hun ultra smalle elektrische stadsvoertuigen produceren
- > De fabriek zal naar verwachting **~40 arbeidsplaatsen** creëren en er is **EUR 5 m aan investeringsvolume** gecommitteerd
- > De NOM heeft een belangrijke rol gespeeld in de vestiging en investeert in de fabriek van Carver

Maatschappelijke impact

Bijdragen aan grote maatschappelijke opgaven met thema's: Slim, Gezond en Circulair & Duurzaam



CHEMPORT EUROPE

- > Chemport Europe is een **innovatieprogramma** waarin bedrijven, overheid en kennisinstellingen werken aan de vergroening van de chemie
- > Het programma heeft de ambitie om de **eerste cluster** in Nederland (en in Europa) te zijn met **nul CO2 uitstoot** en **minimale impact** voor omgeving
- > De NOM is een van de initiatiefnemers en programmamanager van Chemport Europe

De NOM laat de drie doelen hand-in-hand met elkaar gaan door de projecten die de NOM initieert en ondersteunt

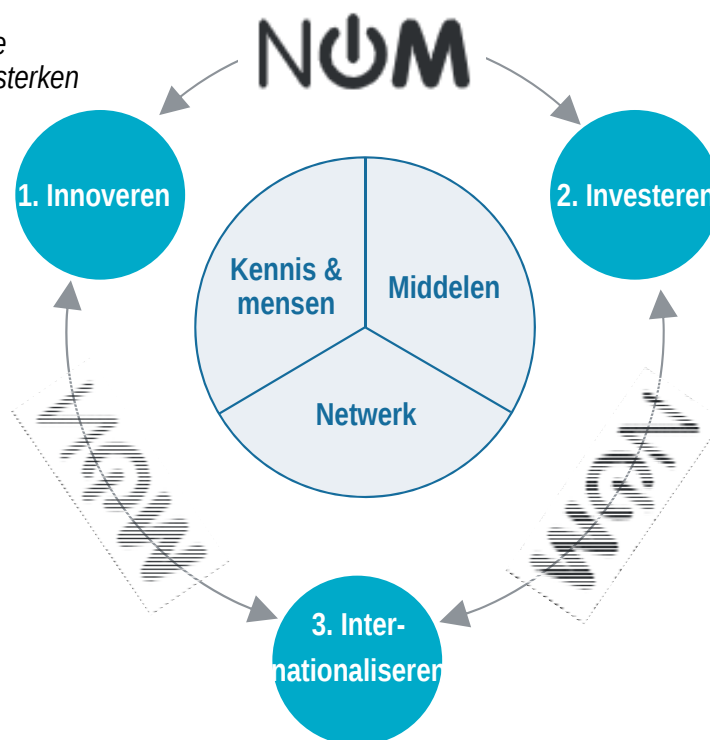
Overlap tussen doelstellingen



De NOM voert de doelstellingen uit met 3 activiteiten: innoveren, investeren en internationaliseren

Activiteiten NOM

Starten met concrete innovatieprogramma's binnen maatschappelijke thema's en daarmee economische structuur in Noord-Nederland voor lange termijn versterken



Ondernemingen naar volgende fase van groei helpen, 'investor ready' maken en ondernemingen die zich willen vestigen bedienen met financiering

Grote (internationale) bedrijven halen en groeiende bedrijven helpen internationaliseren

Vanuit de kracht van de NOM geeft de NOM invulling aan de activiteiten

Assets van de NOM

	Innoveren	Investeren	Internationaliseren
Kennis & mensen	> Ondernemende werknemers die kunnen initiëren/ aanjagen en succesvol een concreet programma kunnen opzetten – <i>Bijv. Region of Smart Factories of Chemport</i>	> Experts om bedrijven te helpen 'investor ready' te worden > Kennis & expertise via actief begeleiden & beheer om bedrijven naar hoger plan te trekken	> Klantgerichte medewerkers die weten wat bedrijven nodig hebben bij het vestigen of een uitbreiding > Kennis van unieke propositie van Noord-Nederland – <i>Bijv. door in te zetten op unieke locatie & faciliteiten in Eemshaven (Google)</i>
Middelen	> Middelen om (deel van) innovatieprogramma's op gang te helpen, zoals ondersteuning in administratie, subsidie begeleiding, fysieke locatie – <i>Bijv. bij oprichting van Energy Valley</i>	> Het NOM fonds en de fondsen onder beheer waarmee het kan investeren in ontwikkeling van de regio met een lange termijn horizon	> Data die ondernemingen kan helpen bij het nemen voor een vestigingsbesluit in de regio
Netwerk	> Netwerk van bedrijven, overheden en kennisinstellingen om de juiste partners en personen bij een programma te betrekken	> Sterk regionaal, bovenregionaal en landelijk netwerk van externe financiers en bedrijfsontwikkelingspartners – <i>Bijv. Founded in Groningen</i> > Positie als maatschappelijke partner ('kwaliteitsgarantie')	> Sterk regionaal bedrijvennetwerk, met meer dan 80% van de projecten die komen vanuit dit eigen netwerk en Investor Relations (i.s.m. NFIA) > Internationaal bedrijvennetwerk en samenwerking met NFIA en andere ROM's
	Business Development	Investeren Finc	Acquireren (FDI)

Hiermee heeft de NOM veel bereikt

Resultaten van de NOM

Innoveren	Investeren	Internationaliseren
> In de afgelopen twee jaar realiseerde de NOM: – 7 geslaagde business development projecten – EUR 30 m aan investeringsvolume¹⁾ – betrokkenheid van 25 partijen > Succesvolle voorbeelden van innovatieprogramma's zijn: – Chemport Europe – Region of Smart Factories (en spin-offs Smart Industry Hub en Technologies added)	> Momenteel heeft de NOM >80 bedrijven gefinancierd vanuit eigen fondsen en 90 bedrijven vanuit fondsen van derden met totaal verstrekt kapitaal van EUR >105 m > In de afgelopen vijf jaar realiseerde de NOM middels Finc: – >140 adviestrajecten – 60 gefinancierde bedrijven – EUR >20 m aan investeringsvolume – >670 gecreëerde arbeidsplaatsen	> In de afgelopen vijf jaar realiseerde de NOM: – 45 geslaagde vestigingen of uitbreidingen, waarvan > 50% nieuwe projecten – EUR 1.050 m aan investeringsvolume – >1.300 gecreëerde arbeidsplaatsen²⁾ > Succesvolle voorbeelden van vestigingen of uitbreidingen zijn Google, Carver en PMC

1) <5% van investeringsvolume hoort bij Interreg projecten; 2) Op basis van confirmation letters van ondernemers ontvangen in dat jaar

De NOM heeft ook een krachtige basisinfrastructuur die het op dit moment goed kan inzetten ten behoeve van COVID-19

Basisinfrastructuur van de NOM



B. De toekomst van
de NOM

NOM



De NOM wil de komende jaren nog meer impact creëren door te integreren, focuseren en professionaliseren

I. Integreren

Loslaten volledige potentieel van de NOM op innovatie-programma's en bedrijven in NNL

Rationale

- > De NOM heeft **2 krachtige proposities** 'bedrijven en innovatieprogramma's ontwikkelen' opgezet door op basis van mensen & kennis, middelen en netwerk invulling te geven aan **3 activiteiten** 'innoveren, investeren en internationaliseren' vanuit **4 individuele afdelingen** 'BD, Investeren, Finc en Acquireren'
- > Echter de **4 afdelingen werken** nog **beperkt samen**, waarmee het volledige potentieel van de NOM nog onvoldoende wordt ingezet

II. Focuseren

Gefocust inzetten op de kracht van NNL en daaromheen proposities ontwikkelen (proactief) en basis capaciteit om breder aanbod bedrijven te ondersteunen (reactief)

- > Noord-Nederland heeft een **aantal veelbelovende innovatie sectoren** die van belang zijn voor de toekomstige economie en de NOM heeft in afgelopen jaren veel bereikt in een aantal van deze sectoren
- > Echter de NOM heeft **moeite met keuzes maken** en vanuit de historie een aantal **functies generalistisch** opgezet waarmee de beschikbare capaciteit en de ontwikkeling van kennis en kunde te veel wordt uitgespreid

III. Professionaliseren

Optimaliseren en versterken van operatie van de NOM binnen de organisatie en in de samenwerking met het ecosysteem in NNL

- > De NOM is goed in het **initiëren** van nieuwe innovatieprogramma's en **proactief benaderen** van bedrijven om te helpen ontwikkelen en werkt daarin samen met externe partijen
- > Echter de NOM kan **actiever sturen** op zowel de **ideation** als de **exit** van innovatieprogramma's en bedrijven, meer gebruik maken van het **brede financieringsapparaat** en de **communicatie** over de NOM en de regio verbeteren om meer impact te realiseren in Noord-Nederland

De 4 afdelingen van de NOM werken nog beperkt samen in de ontwikkeling van innovatieprogramma's en bedrijven

Voorbeeld innovatieprogramma's

	Programma ¹⁾	BD	Acquireren	Investeren	FlinC
2018	Photanol	✓	✓	✓	X
	Fokker	✓	X	X	X
	NKL-Menicon	✓	X	X	X
2019	Avantium (Mekong)	✓	✓	X	X
	MCE Proeftuin	✓	X	X	X
	SPIC	✓	X	X	X
	NPPL	✓	X	X	X

"Er is nog veel synergie te behalen tussen de verschillende activiteiten voor innovatieprogramma's"

- > Acquireren, Investeren en Flinc waren in de afgelopen jaar maar beperkt betrokken bij innovatieprogramma's
- > Daarmee wordt het volledige potentieel van de NOM nog onvoldoende ingezet in de ontwikkeling van innovatieprogramma's

Voorbeeld bedrijfsontwikkeling

"De samenwerking tussen Flinc en Investeren kan beter (...) Afgewezen bedrijven vanwege onvoldoende ontwikkelde business plannen of niet passende bedrijven worden niet altijd doorgestuurd naar Flinc, terwijl Flinc ze op beide vlakken goed zou kunnen helpen (...) Doorverwijzen van bedrijven is erg afhankelijk van de pro-activiteit van werknemers"

"Soms past een aanvraag bij zowel eigen fonds als regionale fondsen, dan wordt een keuze gemaakt, maar vaak op basis van operationele redenen, niet strategische redenen (...) Aanvragen die direct bij fondsen van derden binnenkomen worden vaak daar behandeld"

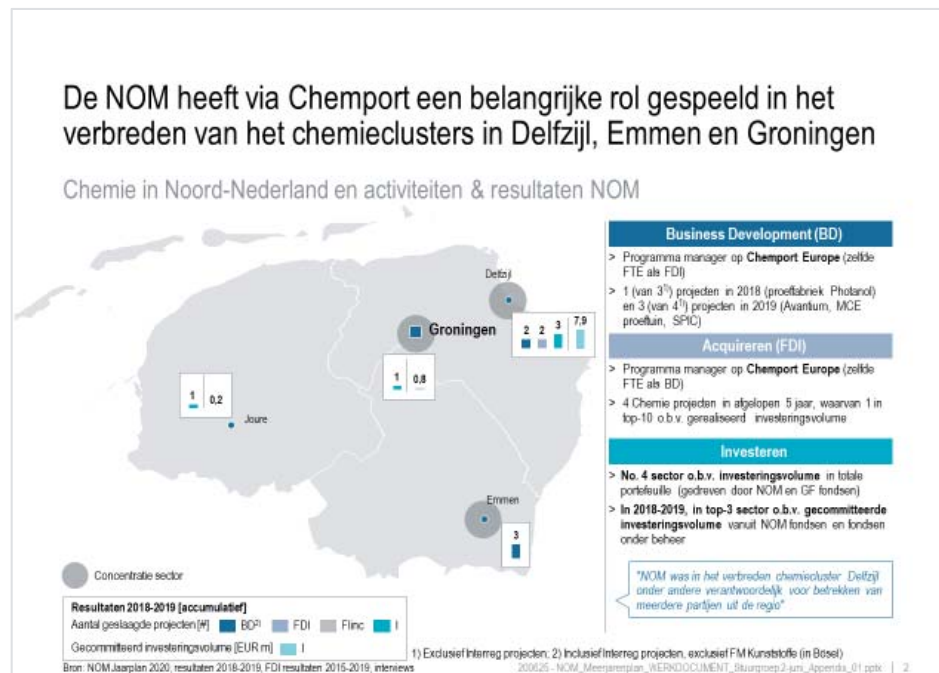
- > Tussen de fondsen van de NOM en fondsen van derden binnen Investeren, maar ook tussen Investeren en Flinc wordt beperkt samengewerkt
- > Daardoor krijgen bedrijven vaak een aanbod (of geen aanbod) daar waar het bedrijf binnenkomt en niet op basis van wat het bedrijf nodig heeft

¹⁾ "xx" Quotes uit interviews

1) Exclusief Interreg projecten

Daar waar de NOM in de afgelopen jaren veel aandacht heeft besteed, heeft de NOM de sector écht verder kunnen helpen (1/2)

Succesvoorbeeld: Chemie



Veel aandacht voor Chemie heeft in de afgelopen jaren geleid tot...

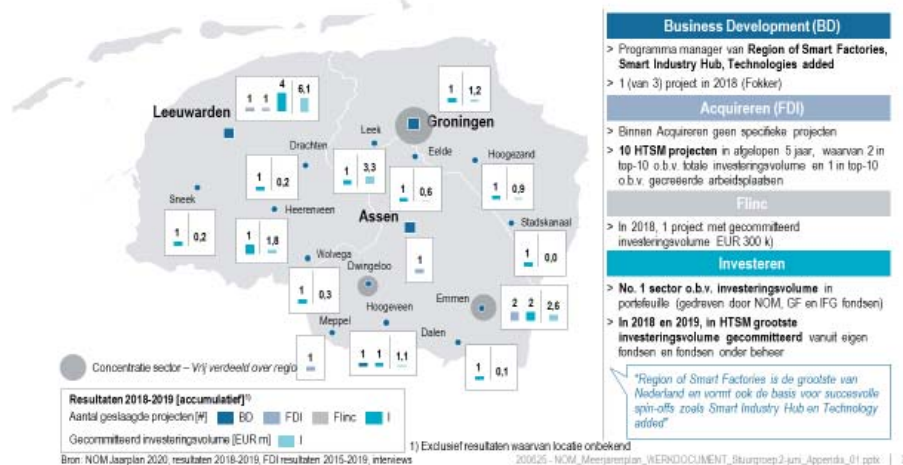
- > ...Zeer succesvol innovatieprogramma Chemport Europe
- > ...Initiatie van proeffabrieken, pilots en clusters zoals Photanol, Avantium, MCE proeftuin en SPIC
- > ...Investeringen in 15 participaties a EUR 13 m (Chemie is no. 4 sector in totale portefeuille)

Daar waar de NOM in de afgelopen jaren veel aandacht heeft besteed, heeft de NOM de sector écht verder kunnen helpen (2/2)

Succesvoorbeeld: HTSM

De NOM heeft de HTSM sector versterkt d.m.v. investeringen en verschillende innovatieprogramma's zoals het succesvolle RoSF

HTSM in Noord-Nederland en activiteiten & resultaten NOM



Veel aandacht voor HTSM heeft in de afgelopen jaren geleid tot...

- > ...Zeer succesvol innovatieprogramma Region of Smart Factories en spin-offs Smart Industry Hub en Technologies added
- > ...Ontwikkeling van kenniscentrum voor thermoplasten met Fokker
- > ...Vestigingen en uitbreidingen van (internationale) bedrijven waaronder Etergo, Zebra en Scania naar verwachting resulterend in meer dan 300 arbeidsplaatsen (2015-2019)
- > ...Investeringen in meer dan 35 participaties a EUR ~25 m (HTSM is no. 2 sector in totale portefeuille)

Maar de NOM heeft moeite met keuzes maken en vanuit de historie een aantal functies generalistisch opgezet

De NOM heeft moeite met keuzes maken ...

- > De huidige BD/ FDI portefeuille bestaat uit **13 programma's**¹⁾ verdeeld over **7 sectoren**

"We zijn nu met veel verschillende projecten bezig, we mogen meer keuzes maken"

"Ik twijfel of dit project past bij het Noorden (...) We zijn hier met leuke dingen bezig op dit onderwerp, maar of we echt verschil kunnen maken vraag ik mij af"

...complexer gemaakt door aandeelhouders met verschillende (geografisch) belangen...

- > De verschillende aandeelhouders hebben **verschillende speerpunten en behoeften** wat het noodzakelijk maakt een balans te zoeken
- > Dit vertaalt zich ook door naar de financiële instrumenten

"De regio bestaat uit 3 provincies en iedere provincie heeft zijn eigen agenda, wat het soms ingewikkeld maakt"

...en vanuit de historie zijn investeringsmanagers generalisten

- > Investeringsmanagers zijn **generalisten** en halen business developers of externe experts erbij voor sector kennis

"Investeringsmanagers zijn generalisten (...) Ze betrekken Business Development wel, maar het kost tijd om het bedrijf en de sector goed te snappen en de juiste propositie op tafel te krijgen"

"Investeerdere moeten gevoel hebben bij sectoren (...) EUR 50 k investeren in IT is betekenisvol, maar voor medicijnontwikkeling veel te weinig"

¹⁾ Quotes uit interviews

1) Naast algemene acquisitie werkzaamheden – Exclusief Odyssey (geen FTE vanuit de NOM)

De operatie van de NOM werkt nog niet altijd optimaal

Quotes uit interviews

Opzetten van innovatieprogramma's en bedrijven

"De NOM kan veel meer in de markt kijken, waar ligt de behoefte en gericht bouwen wat daarvoor nodig is"

"Er wordt nu niet optimaal gebruik gemaakt van dat wat op Campus Groningen aanwezig is"

"Er is veel kennis aan de kant van de universiteit met koppeling aan verschillende initiatieven, maar hierin komt de NOM niet zoveel voorbij"

"Koesteren een aantal bedrijven met veel dividend, maar waar zit dan je rol als ontwikkelaar?"

"Exit mag explicieter, 20% zit er al langer dan 8 jaar in"

"BD-ers moeten onderzoeken en faciliteren en dan loslaten, maar dat is in werkelijkheid soms anders"

"De NOM is ooit bedoeld om een markt op gang te helpen, niet op gang te houden"

Afscheid nemen van innovatieprogramma's en bedrijven

"xx" Quotes uit interviews

Bron: interviews

Inzetten van brede financieringsapparaat

"De NOM kan meer competentie in financieringsstructuren opbouwen en echt inzetten op investeringsnetwerk"

"Organisaties die zich bezig houden met regionale ontwikkelingen zijn erg versnipperd (...) Er zijn pas recentelijk weer gesprekken met SNN"

"NOM concurreert met marktpartijen, maar partijen hebben de NOM ook nodig"

"De afgelopen jaren is de NOM minder zichtbaar geweest"

"We moeten meer keuzes maken en daarover helder communiceren"

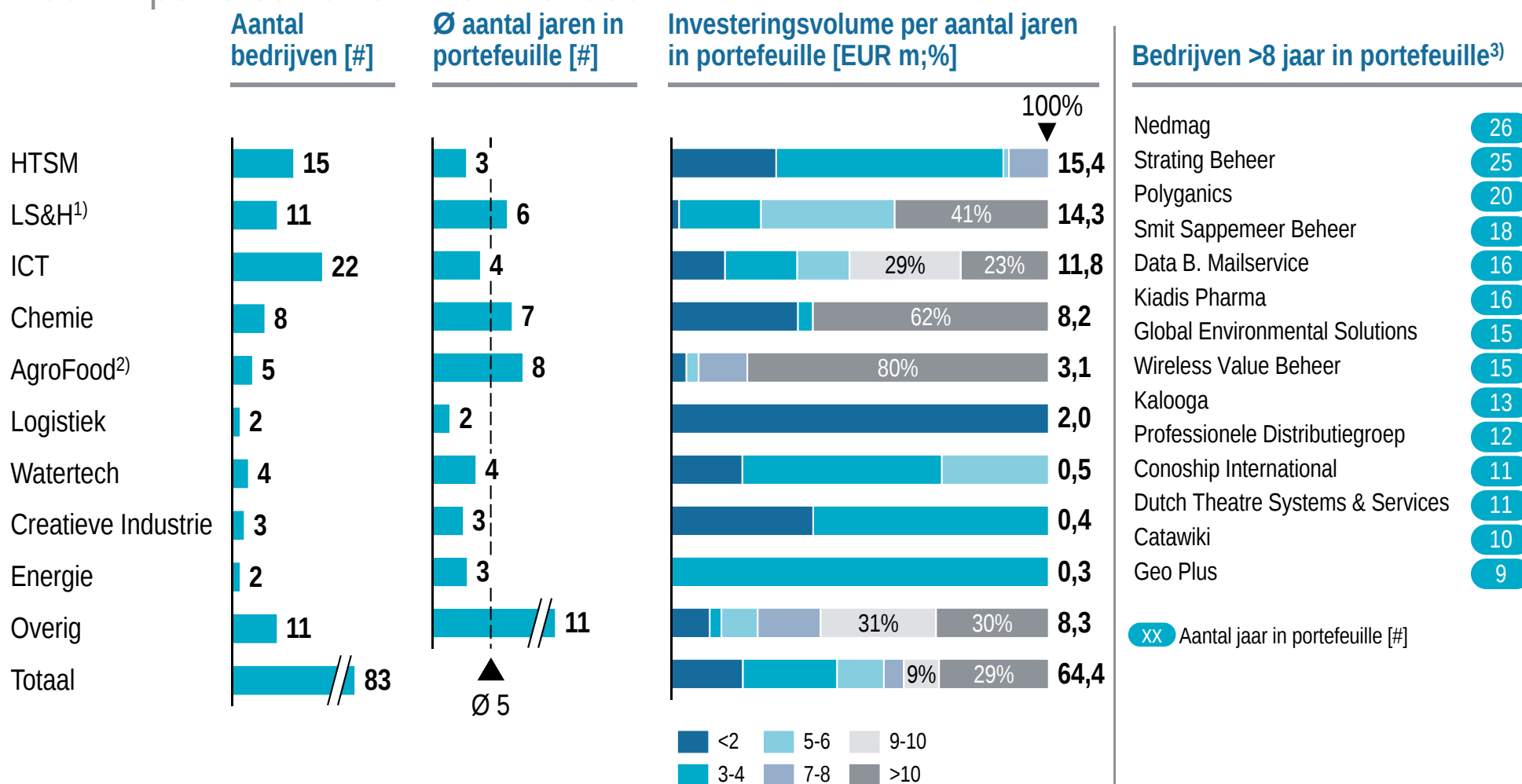
"In het verleden beconcurrerde afgevaardigden van Nederland elkaar, maar we werken nu steeds beter samen en met NFIA om Nederland op de kaart te zetten vanuit onze sterktes"

Versterken communicatie over de NOM en Noord-Nederland in samenwerking met andere partijen



Bijvoorbeeld een deel van de investeringsruimte in de portefeuille zou sneller vrij gemaakt kunnen worden om weer te investeren

Duur in portefeuille van NOM fondsen



1) Life Sciences & Health; 2) Inclusief Tuinbouw; 3) Exclusief GVZ Europark (beleidsdeelname)

De NOM gaat integreren, focuseren en professionaliseren door acht acties

I. Integreren

Loslaten volledige potentieel van NOM op innovatie initiatieven en bedrijven in NNL

- 1 Ontwikkelen **innovatieprogramma's** geleid door een business developer en daar **volledige kennis, netwerk en middelen op inzetten** (vanuit innoveren, investeren en internationaliseren)
- 2 Integraal aanbieden 'investor ready' en fondsen met **één pijplijn voor bedrijven**

II. Focuseren

Gefocust inzetten op de kracht van NNL en daaromheen proposities ontwikkelen (proactief) en basis capaciteit om breder aanbod bedrijven te ondersteunen (reactief)

- 3 **Sector teams** creëren rondom belangrijke sectoren voor Noord-Nederland en investerings-managers sector specifiek ontwikkelen en inzetten
- 4 Keuze maken voor **max. 4 innovatieprogramma's** om parallel te ontwikkelen – *Indien duidelijke kans voor meer innovatieprogramma's duidelijke vraag neerleggen bij aandeelhouders*

III. Professionaliseren

Optimaliseren en versterken van operatie van de NOM binnen de organisatie en in de samenwerking met het ecosysteem in NNL

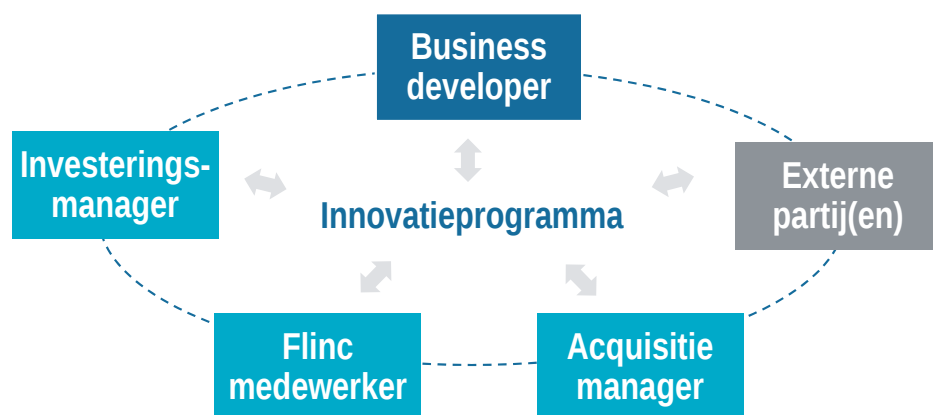
- 5 Stroomlijnen van de **ideation funnel** voor innovatie-programma's (en bedrijven)
- 6 Stroomlijnen van de **exit funnel** voor innovatieprogramma's en bedrijven
- 7 Professionaliseren van **financieringsapparaat** inclusief andere partijen (zoals SNN)
- 8 Professionaliseren van **communicatie** over de NOM en over Noord-Nederland in samenwerking met externe partners

De NOM gaat haar volledige kennis, netwerk en middelen inzetten op innovatieprogramma's

Ontwikkelen innovatieprogramma's



Team & samenwerking



- > Het team wordt **geleid** door een business developer (min. 0,5 FTE, typisch 1 FTE, eventueel van buiten gehaald)
- > Ook **bedrijven, overheden en kennisinstellingen** worden betrokken in het team
- > Er is een vooraf afgesproken **project budget** beschikbaar om experts te raadplegen, mensen in te huren of andere resources in te zetten
- > Het team vergadert standaard op **tweewekelijkse basis** om voortgang te bespreken



Programma doelstelling (illustratief)

Investeren

- > In minimaal 3 van de 4 innovatieprogramma's wordt geïnvesteerd

Flinc

- > Per innovatieprogramma wordt minimaal 1 gerelateerd adviestraject uitgevoerd en in minimaal de helft van de adviestrajecten gerelateerd aan de innovatieprogramma's wordt financiering opgehaald

Acquireren

- > In minimaal 2 van de 4 innovatieprogramma's wordt een vestiging of uitbreiding gerealiseerd

Externe partijen

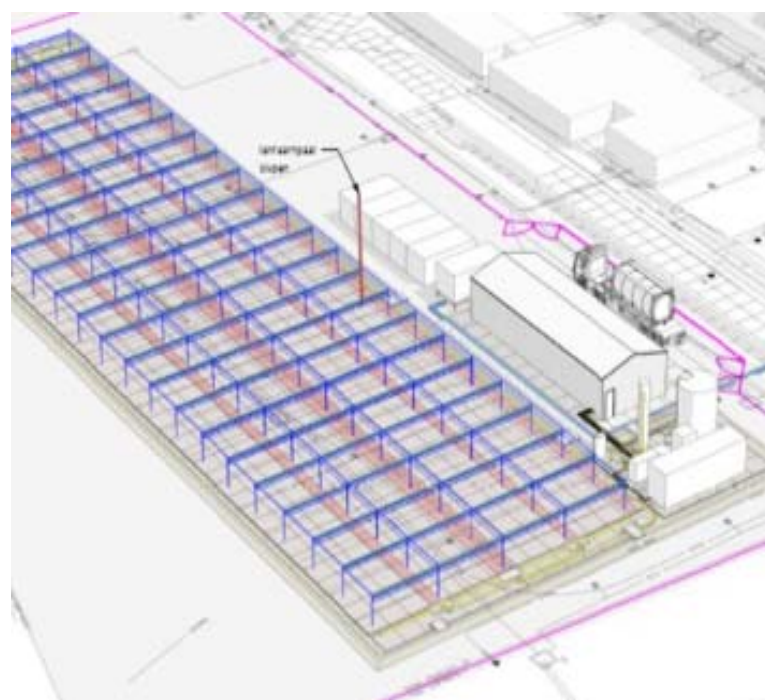
- > Per innovatieprogramma wordt minimaal 1 bedrijf, 1 overheidsinstelling en 1 kennisinstelling betrokken

Impact

- > Per innovatieprogramma worden ook impact doelstellingen vastgesteld zoals bijvoorbeeld groei in BBP en vermindering uitstoot

Een succesvol voorbeeld van een gezamenlijke inspanning van BD, Acquireren en Investeren is de proeffabriek Photanol

Succesvol voorbeeld innovatieprogramma: Photanol



-  Bouw proeffabriek die CO2 afvangt en als grondstof gebruikt
-  Nouryon locatie in Delfzijl, Groningen
-  Sector Chemie
-  3 betrokken partijen: Photanol, Nouryon en Corbion
-  Totaal ~ EUR 9 m gecommiteerd investeringsvolume¹⁾



Innovatief programma met maatschappelijke impact en gericht op de toekomstige economie van Noord-Nederland



Gezamenlijke inzet van Acquireren, Business Development en Investeren



Binnen een van de belangrijkste sectoren in Noord-Nederland



- > Contact en inhoudelijke kennis vanuit Business Development en Acquireren
- > Investeren vanuit GROEIFonds, IFNN (NOM) en IFG met gecommiteerd volume van EUR 2 m (>20%)

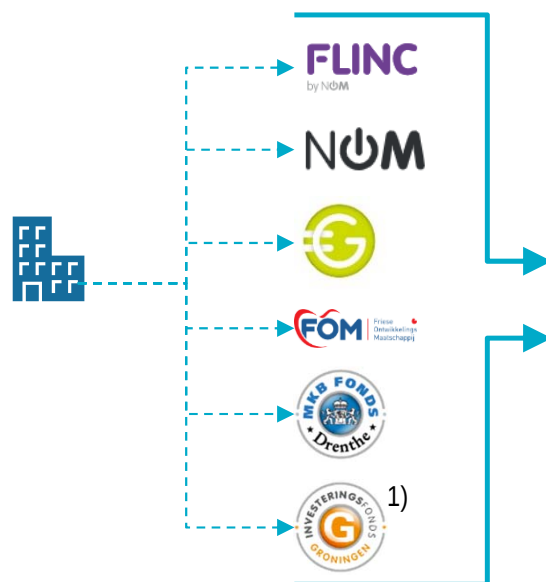
RoI NOM

¹⁾ Investeren komen uit grants en subsidies, een innovatiekrediet, investeringen van de NOM, Mibition en bestaande aandeelhouders en partnering fees van onder andere Nouryon

De NOM gaat Finc en fondsen integraal aanbieden met één pijplijn voor bedrijven zodat een bedrijf het best passende aanbod krijgt

Één pijplijn voor bedrijven

Stap 1: Een bedrijf komt binnen via een van de kanalen



- > Een bedrijf heeft een **financieringsvraagstuk** en benadert daarmee een van de NOM fondsen, fondsen van derden of Finc

Stap 2: Het bedrijf gaat via één centraal punt (intern proces)



- > Het bedrijf krijgt een **gestandaardiseerde intake** middels een one-pager formulier die gezamenlijk wordt besproken door Investeren en Finc in een **tweewekelijkse meeting**
- > Dit is een **intern proces** (het bedrijf merkt dit niet)

Stap 3: Het juiste aanbod wordt bepaald passend bij het bedrijf



- > Op basis van de intake wordt het **aanbod van de NOM** bepaald en een **lead aangewezen** (investerings- manager of Finc medewerker) die het bedrijf verder begeleidt
- > Dit betekent ook dat een bedrijf kan worden **doorverwezen naar een externe financier** omdat het aanbod beter past
- > Bij deze stap worden eventueel een sector team en/of externe expert(s) betrokken

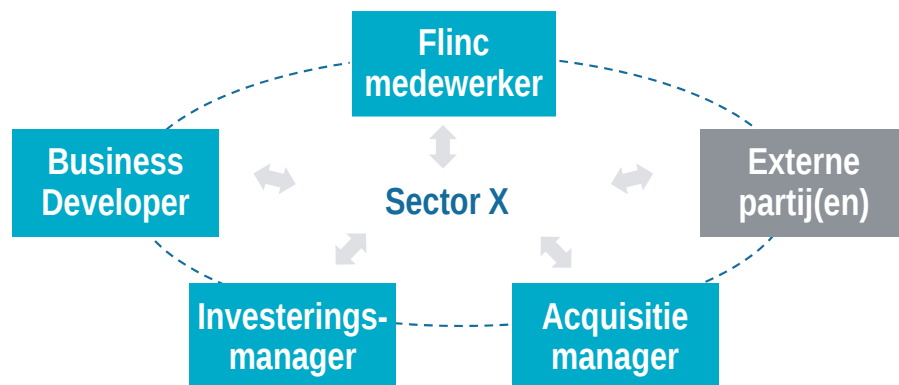
1) Voor fonds-in-fonds investeringen

De NOM gaat sector teams creëren en heeft duidelijke doelstellingen gedefinieerd voor deze focus sectoren

Creëren sector teams



Team & samenwerking



- > Een sector team is verantwoordelijk voor het opstellen van **sector proposities** (investeren en acquireren) en **actief benaderen** van bedrijven, netwerkorganisaties en kennisinstellingen binnen de sector
- > Een sector team wordt daarnaast betrokken bij alle innovatieprogramma's, financieringsvraagstukken, acquisities en adviestrajecten binnen de sector
- > Ook externe partijen kunnen worden betrokken (bijv. HANNN)
- > Medewerkers en met name investeringsmanagers binnen een sector team worden **sector specifiek ontwikkeld**
- > Het team vergadert standaard op **tweewekelijkse basis** om kansen om de sector te ontwikkelen te bespreken
- > Overige bemensing wordt reactief ingezet op andere sectoren

Bron: project analyse, interviews



Sector doelstelling (illustratief)

Sector team

- > In de focus sectoren worden per jaar minimaal 400 arbeidsplaatsen gecreëerd en EUR 100 m gecommiteerd investeringsvolume gerealiseerd

Business Development

- > Innovatieprogramma's worden uitsluitend gedaan in focus sectoren of op het kruisvlak van focus sectoren

Acquireren

- > 80% (~7 per jaar) van de acquisitie projecten zijn voor bedrijven binnen de focus sectoren

Investeren

- > 80% (EUR ~15 m per jaar) van het investeringsvolume van de NOM fondsen wordt ingezet binnen de focus sectoren

Flinc

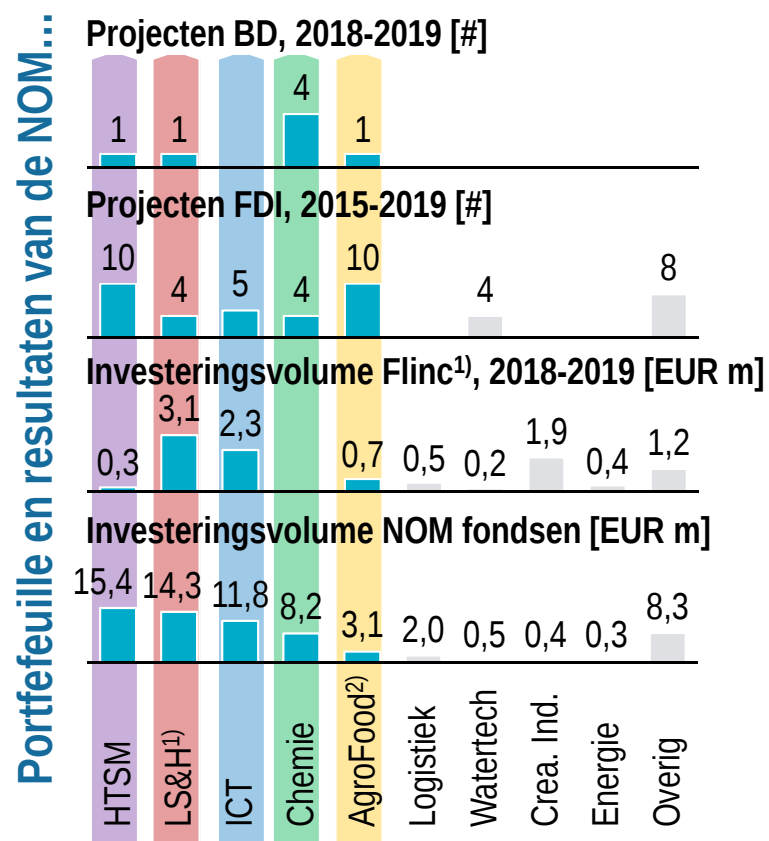
- > 80% van de adviestrajecten (~30 per jaar) en van de gefinancierde bedrijven (~15 per jaar) vallen binnen de focus sectoren

Rest van de organisatie

- > 20% van de resterende activiteiten vinden plaats in de andere sectoren (reactief)

De NOM gaat 5 sector teams creëren en aansluiten bij 2 externe sector teams

Opzetten sector teams

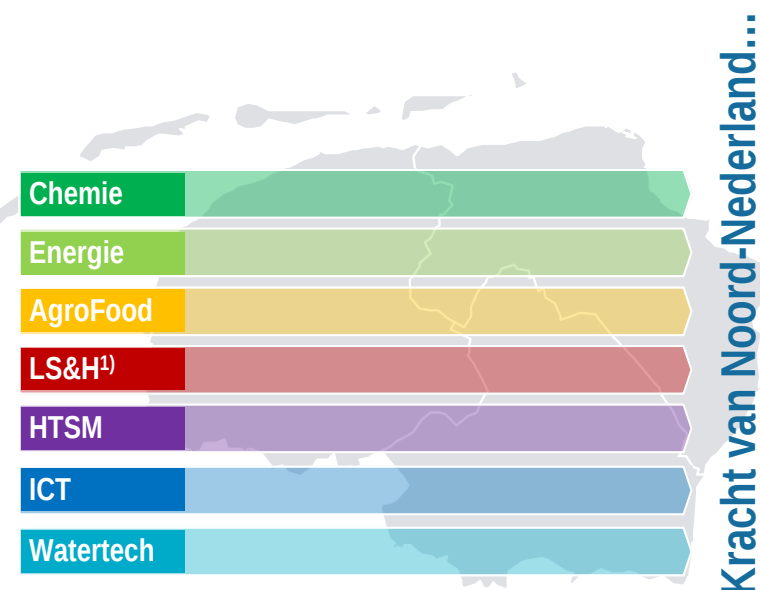


NOM sector team
Waarbij de NOM de lead neemt en eventueel externen betreft

- HTSM
- LS&H¹
- ICT
- Chemie
- AgroFood

Extern sector team
Waarbij een externe partij de lead neemt en de NOM aansluit

- Energie – NEC
- Watertech – Water Alliance

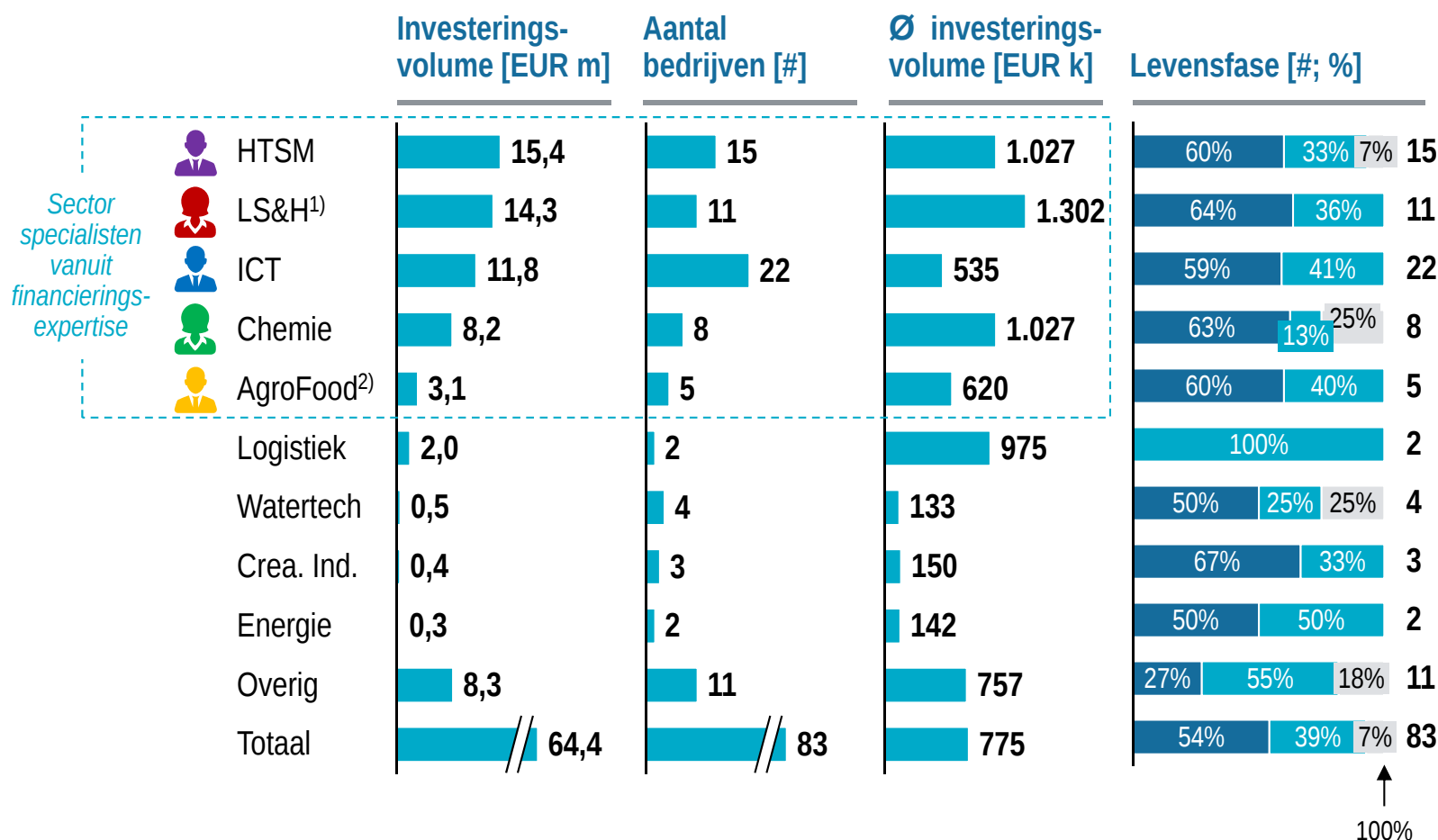


Inrichting van sector teams is dynamisch en de focus kan worden verlegd in lijn met belang voor toekomstige economie in Noord-Nederland

1) Life Sciences & Health; 2) Inclusief Tuinbouw

De NOM gaat de komende jaren investeringsmanagers sector specifiek ontwikkelen en inzetten

Huidige portefeuille NOM fondsen – Verschillen tussen sectoren



- > De komende jaren gaat de NOM investeringsmanagers **sector specifiek ontwikkelen** met training en door praktijk ervaring op te laten doen binnen de sector teams
- > Er is een vooraf afgesproken **opleidingsbudget** beschikbaar hiervoor
- > De sector specialisten binnen Investeren worden **verantwoordelijk voor alle financieringsvraagstukken** binnen hun sector
- > Andere sectoren worden **reactief bediend**

■ Starter ■ Expansie ■ Overname (incl. MBO/ MBI/ Turnaround)

1) Life Sciences & Health; 2) Inclusief Tuinbouw

De NOM gaat de keuze maken voor maximaal 4 innovatieprogramma's om parallel te ontwikkelen

Keuzes maken voor innovatieprogramma's



Programma criteria

Impact

- > Het programma heeft **strategische economische en maatschappelijk impact**
- > Het programma is van **significante omvang** met minimaal investeringsvolume van EUR 10 m en minimaal 5 betrokken partijen

Haalbaarheid

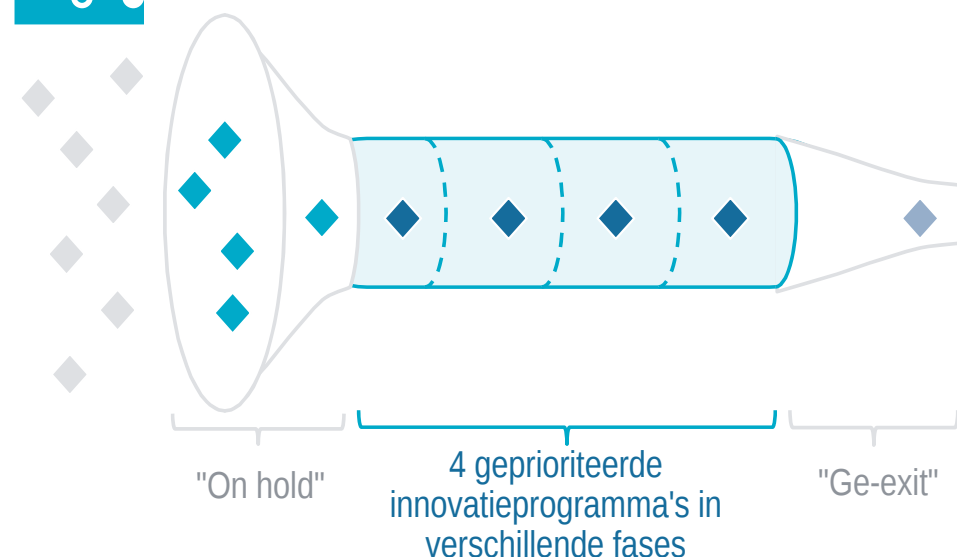
- > Er is een **sterk 'anker'** aanwezig in de regio, zoals een groot bedrijf en voldoende kapitaalverstrekkers om het project te kunnen realiseren

Fit

- > Het programma past binnen de **programma portefeuille** (met variatie in focus sectoren en programma's in verschillende fases)
- > De programma sluit aan bij **de assets van de NOM** m.a.w. de NOM kan impact realiseren door te investeren in het programma en bedrijven te acquireren en adviseren rondom het programma



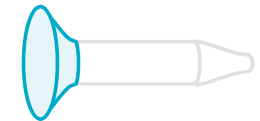
Programma funnel



- > Aan de hand van de **programma criteria** worden innovatieprogramma's **geselecteerd en geprioriteerd** in samenwerking met aandeelhouders
- > Er kan pas een **nieuw innovatieprogramma** worden opgenomen als een programma uit de portefeuille is **ge-exit**
- > Indien de aandeelhouder **meer dan 4 innovatieprogramma's** wil prioriteren, dienen hier **additionele middelen** voor beschikbaar te worden gesteld

De NOM gaat de ideation funnel stroomlijnen voor innovatieprogramma's

Stroomlijnen ideation funnel



'Fuelen' van innovatieprogramma funnel...



...door structurele samenwerking

- > Een of meerdere medewerkers uit een sector team en/of MT-leden zijn **verantwoordelijk** voor het contact met belangrijke stakeholders
- > Met de stakeholders worden **periodieke meetings** georganiseerd waarbij **'ideeën voor innovatieprogramma's'** een **vast onderdeel** op de agenda is
- > Deze ideeën worden vervolgens besproken in de **sector meetings** om te bepalen of er een concreet programma idee geformuleerd gaat worden

De NOM gaat de exit funnel stroomlijnen voor innovatieprogramma's

Stroomlijnen exit funnel innovatieprogramma's



Exit beleid

- > Voor elk innovatieprogramma worden vooraf een **project duur** en **concrete doelstellingen** bepaald
- > Wanneer innovatieprogramma aan de hand van de doelstellingen is **geslaagd** (of niet gaat slagen) wordt het programma **ge-exit** om resources en middelen beschikbaar te maken voor nieuwe programma's



Organisatorische implicaties

- > De betrokken **business developer** start met een nieuw innovatieprogramma of gaat eventueel 'op eigen benen' mee met het programma naar de volgende fase
- > Het sector team dat betrokken was bij het innovatieprogramma zorgt dat een **structurele samenwerking** tussen de NOM en de betrokken partijen geborgd blijft met twee redenen:
 - Blijven ondersteunen vanuit Acquireren, Finc en Investeren
 - Blijven 'fuelen' van de pijplijn voor mogelijke nieuwe innovatieprogramma's

De NOM gaat de exit funnel stroomlijnen voor bedrijven

Stroomlijnen exit funnel bedrijven



Exit beleid

- > Er wordt **continue** gekeken naar **exit kansen** en de NOM neemt **actief afscheid**, zonder de ondernemer hiermee te schaden
- > **Uitgangspunten** voor het exit beleid zijn:
 - Een **zo snel mogelijke** exit, om middelen beschikbaar te maken voor nieuwe kansrijke bedrijven
 - Mits **impact doelstellingen** zijn behaald (duurzame groei) of niet meer behaald kunnen worden
 - Mits bedrijven **goed worden overgedragen** (goede exit kans)

Succesvoorbeeld exit

WHIMZEES



De NOM heeft het bedrijf geholpen om zelfstandig te worden van Avebe



De NOM heeft het bedrijf laten groeien van 29 FTE naar 42 FTE



De NOM heeft het bedrijf tijdig ge-exit (na 5 jaar) met positief rendement



De NOM heeft het bedrijf goed overgedragen aan een internationale speler met de ambitie om het bedrijf te verdubbelen

De NOM gaat het financieringsapparaat versterken, zowel in de strategische afweging van middelen als door meer samen te werken

Versterken financieringsapparaat



Professionaliseren afweging financieringsmiddelen

- > De **behoefte van de ondernemer** wordt altijd **voorop gesteld**
- > Binnen de behoefte van de ondernemer worden **middelen optimaal ingezet** en daarmee kapitaal optimaal benut - Dit betekent:
 - De NOM adviseert bedrijven financiering op te halen in de markt daar waar de markt het (alleen) kan – *Tenzij een participatie van belang is voor behoud van de balans in de NOM portefeuille*
 - Waar een bedrijf past binnen de doelstelling van de fondsen van derden¹⁾, investeert de NOM vanuit fondsen van derden – *Tenzij een participatie van belang is voor behoud van de balans in de NOM portefeuille*
 - De NOM creëert hiermee ruimte om met **eigen fondsen**²⁾ te **investeren in focus gebieden**
- > De NOM houdt een **gebalanceerde portfolio** van bedrijven in verschillende fases en combinatie van bedrijven en fonds-in-fondsen (risico vs rendement, revolverendheid)
- > De NOM investeert in **sector specifieke fondsen** wanneer sector kennis ontbreekt (succesvol voorbeeld Carduso Capital)

1) IFG, MKB Drenthe, FOM en GF; 2) Aanjaag fonds en Groei- en overname fonds



Versterken financieringsnetwerk



- > De NOM gaat **meer samenwerken** met externe partijen om risico's te spreiden en meer impact te realiseren, onder andere door meer inzicht te creëren in beschikbare middelen
- > De NOM gaat in het bijzonder meer **afstemmen met SNN** om **subsidies en investeringen** van de NOM meer in lijn te brengen met elkaar en inzicht in bedrijven/ leads met elkaar delen

"De NOM als smeermolie"

"xx" Quotes uit interviews

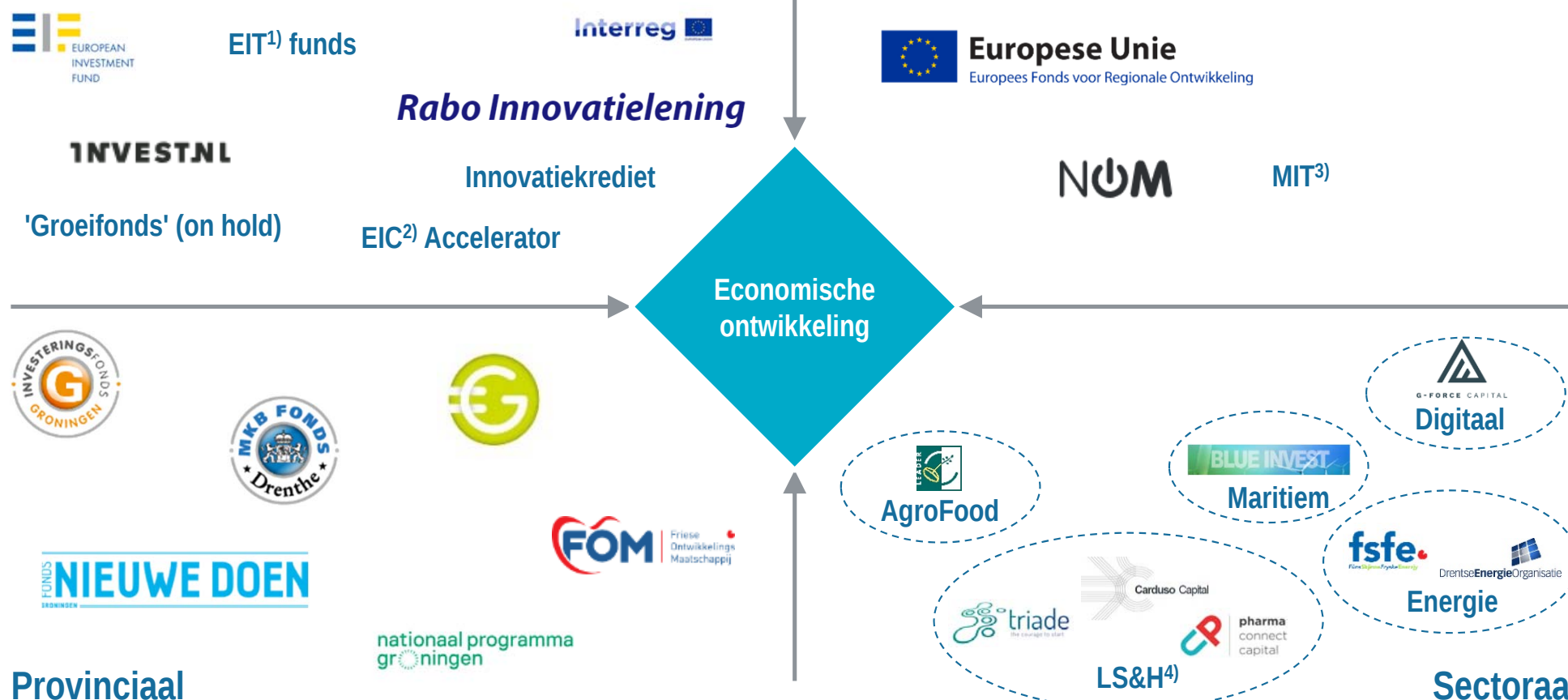
De NOM gaat meer inzicht creëren in beschikbare middelen

NIET UITPUTTEND

Selectie van publiek(-private) middelen voor innovatieprogramma's en bedrijven

Nationaal/ internationaal

Regionaal



1) European Institute of Innovation & Technology; 2) European Innovation Council; 3) Mkb-innovatiestimulering Regio en Topsectoren; 4) Life Sciences & Health

De NOM gaat de communicatie over de NOM en over Noord-Nederland professionaliseren in samenwerking met externe partijen

Professionaliseren communicatie



Communicatie

- > De NOM gaat communicatie over de NOM en haar activiteiten naar al haar externe stakeholders versterken
- > De NOM gaat de communicatie over Noord-Nederland verder invullen via de TopDutch campagnes (afhankelijk van uitkomst huidige onderzoek rondom TopDutch)
- > De NOM gaat ook communiceren over de randvoorwaarden die nodig zijn om de economie van Noord Nederland structureel te versterken – Voorbeelden hiervan zijn bereikbaarheid (met vliegtuig en trein), digitale infrastructuur en knelpunten in de arbeidsmarkt
- > De NOM gaat de relatie met de NFIA versterken door sector teams in te zetten voor Invest in Holland proposities en acquisitie activiteiten en met gezamenlijk vastgestelde doelstellingen zoals het aantal leads en strategische acquisities

Succesvoorbeeld communicatie



- > De **TopDutch campagne** voor Tesla waarbij verschillende overheden, ondernemers, kennisinstellingen en de NOM **gezamenlijk** succesvol hebben gewerkt om **Noord-Nederland op de kaart te zetten**