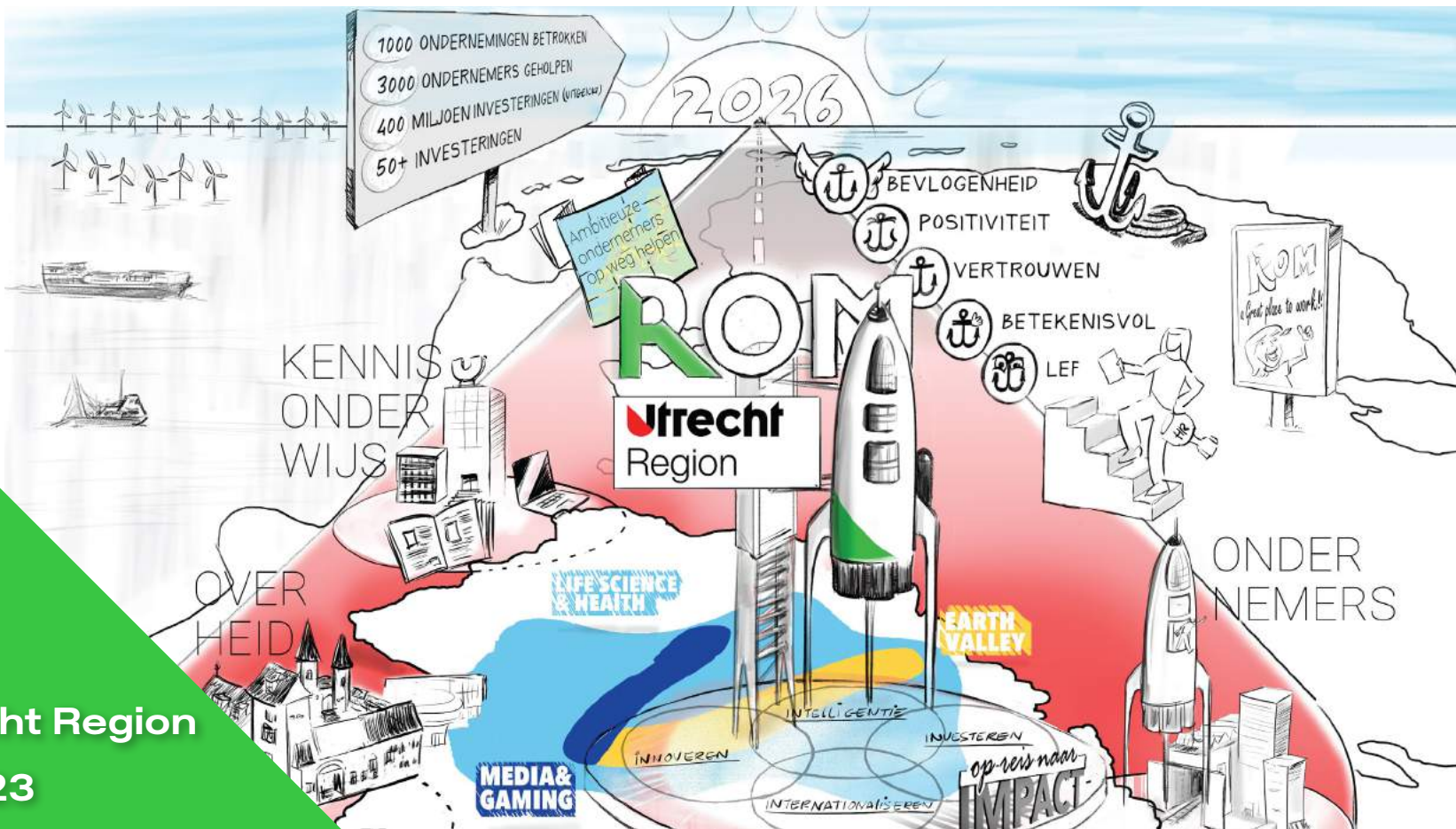


# Meerjarenstrategie 2023–2026



# ‘Mission Economy’ en de opdracht van de ROM

Investeren in ondernemerschap en innovatie is de beste manier om urgente maatschappelijke uitdagingen in Utrecht Region aan te pakken.  
(naar Mazzucato, 2022)

# Agenda

- 1 Achtergrond en aanleiding**
  - 2 Waarom: onze missie & ambitie**
  - 3 Wanneer & hoe: onze strategie**
  - 4 Wat: onze producten, diensten en KPI's**
  - 5 Hoeveel: onze financiën**
- Bijlagen**

## Achtergrond en aanleiding

- De opstartfase van de ROM Utrecht Region ligt inmiddels achter ons. De ROM vertaalt het momentum om in de Utrechtse regio economisch te excelleren naar goede resultaten op basis van ambitieuze doelstellingen.
- De doelstellingen kennen hun fundament in de missie van ROM om door middel van innovatie en groei belangrijke maatschappelijke uitdagingen te realiseren. De regio heeft alles in huis om de enorme potentie te verzilveren. Tegelijkertijd is dit uitdagend. Het vergt investeringen in innovatie en netwerken om de doelstelling van 100.000 gezonde en duurzame nieuwe banen te creëren.
- Op basis van ervaringen, kortetermijndoelstellingen en resultaten is een meerjarenstrategie geformuleerd. Het omvat een koers, scherpe keuzes en concrete KPI's om op te sturen. Zo denkt de ROM de komende jaren effectief en impactvol te kunnen opereren.

# Het behouden van ons hoge brede welvaartsniveau gaat niet vanzelf; de wereld verandert en wij moeten mee.

We zitten volop in het groen. Iedereen kan in onze regio binnen 5 minuten in landelijk/groen gebied zitten.

*Maar de natuur in onze regio is ook kwetsbaar. Door zeespiegelstijging, bodemdaling, stikstof. Het welvaartsniveau is dan ook niet vanzelfsprekend. Het gaat erom dat we brede welvaart behouden met de realisatie van de groeiopgaven.*

We voelen ons veilig hier. Maar vrijheid, veiligheid en sociale samenhang staan onder druk

*Filter bubbles, fake news en misbruik van data vormen een grote bedreiging voor onze democratische waarden. Wereldwijd.*

Utrecht Region kent een hoog menselijk kapitaal

*Maar met brains alleen kom je er niet. Ondernemers die risico nemen vormen een stuwende kracht achter (maatschappelijke) vernieuwing.*

We hebben een relatief jonge en gezonde bevolking

*Maar betaalbare en vernieuwende zorg blijft belangrijk om gezamenlijk in te investeren.*

# Onze uitdaging: behoud van het hoge niveau van brede welvaart in een dynamische wereld

## Onze omgeving

De economie in de regio Utrecht scoort hoog op brede welvaart. Het opleidingsniveau is hoog, de ligging en bereikbaarheid uitstekend, voldoende werkgelegenheid, het groen altijd dichtbij. Het is prettig wonen.

## Uitdagingen van vandaag

- 1 Innovatie-netwerken zijn onvoldoende ontwikkeld door beperkt leiderschap. Samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen in de regio kan worden verbeterd;
- 2 Er is beperkt kapitaal beschikbaar voor innovatieve bedrijven in de regio om te groeien en economisch potentieel te benutten;
- 3 De private sector investeert te weinig in R&D. Het innovatieve vermogen van het mkb kan groeien;
- 4 Arbeidsmarkttekorten en een gebrek aan vestigingsplaatsen zetten een rem op economische groei.

# Onze uitdaging: behoud van het hoge niveau van brede welvaart in een dynamische wereld

## Uitdagingen van morgen

Het aanpakken van deze structurele uitdagingen vraagt om goede samenwerking zoals afgesproken binnen de Regionale Economische Agenda 2020-2027 van de regio Utrecht, de EBU voor regioprofilering en lobby en de ROM. Onze samenleving verandert snel. Door digitalisering en duurzaamheid komen nieuwe ondernemingen op en verdwijnen oude bedrijven en banen in rap tempo. Het is belangrijk deze economische dynamiek goed te geleiden. Daarom moeten er de komende decennia netto 100.000 gezonde banen bijkomen.

# Gezonde groei en maatschappelijke transitie realiseren: samenwerken in onze regio met verschillende partners en duidelijke rollen

## ROM

De ROM is vooral een uitvoeringsorganisatie die de economie en maatschappij van de toekomst moet vormgeven. Zij doet dingen voor en staat dicht bij de ondernemer. Ze richt zich op een specifieke doelgroep: de Ambitieuze en Innovatieve Ondernemingen (AIO's). Deze dynamische groep van ongeveer 5000 ondernemingen is historisch gezien verantwoordelijk voor het leeuwendeel van de innovaties, transitie en banengroei. De ROM heeft producten en diensten om deze groep te laten groeien op de kernthema's: Investeren, Innoveren & Internationaliseren.

## EBU

De EBU is de organisatie waarin de top van de regio bij elkaar komt. De Triple Helix is daar georganiseerd: de overheden, de grotere ondernemingen en grote kennisinstellingen. De topmensen die betrokken zijn worden ingezet op hun denkkraft, lobbykraft en netwerkraft. De EBU heeft een veel bredere scope dan de ROM. Zij adviseert over een breed scala aan thema's zoals positionering, talent, vestigingsklimaat, mobiliteit en innovatie. De EBU komt verschillende malen per jaar bijeen.



# Gezonde groei en maatschappelijke transitie realiseren

## Overheden

De nationale, regionale en lokale overheden spelen een cruciale rol bij het realiseren van een goed vestigingsklimaat. Ze zorgen voor de (digitale) infrastructuur die nodig is voor groeiende ondernemers en stimuleren innovatie en formuleren en handhaven wetten en regels.

## Overig

De ROM heeft heel veel partners zoals de kennis- en onderwijsinstellingen die zorgen voor talent, R&D, innovatie en valorisatie, zoals de UTA en OMU, zoals regio-marketeers die de branding doen van de regio, incubators & accelerators, andere ROM's et cetera.

# Agenda

- 1 Achtergrond en aanleiding
- 2 **Waarom: onze missie & ambitie**
- 3 Wanneer & hoe: onze strategie
- 4 Wat: onze producten, diensten en KPI's
- 5 Hoeveel: onze financiën

Bijlagen

# Ambitie voor 2026

*“Gezonde economische groei door als ROM met betekenisvolle producten innovatieve en ambitieuze ondernemers vooruit te helpen en te verbinden in gekozen ecosystemen.”*

# Onze opgave: actief versterken van de innovatiekracht van de regio ten dienste van de brede welvaart

## Onze opgave

De ROM is vanaf haar start actief bezig met het versterken van de regionale economie en heeft de eerste resultaten geboekt. Om de economische uitdaging het hoofd te bieden en ondernemers in de regio gezond door te laten groeien moet de regio intensief en slim samenwerken.

## Onze ambitie

Het bevorderen van brede welvaart in de regio door innovatie en ondernemerschap aan te jagen. Zo willen we concrete oplossingen voor de grote maatschappelijke doelstellingen helpen realiseren: gezonde mensen die gezond samenleven in een duurzame leefomgeving. En bovendien voldoende werkgelegenheid die past bij de bevolkingsgroei en samenstelling.

## Onze strategie

Door ons te richten op innovatief ondernemerschap versterken we de basis van de duurzame regionale economie. ROM Utrecht Region wil ambitieuze en innovatieve ondernemers in de regio helpen groeien door het bieden van relevante, betekenisvolle diensten (netwerk, kennis, kapitaal) op de domeinen investeren, innoveren (business development) en internationaliseren.

# Objective en Goals ROM Utrecht Region 2026

## Objective

**Gezonde economische groei**

## Door

**Als ROM innovatieve en ambitieuze ondernemingen te inspireren, te verbinden en vooruit te helpen met gekozen ecosystemen**

## Goals

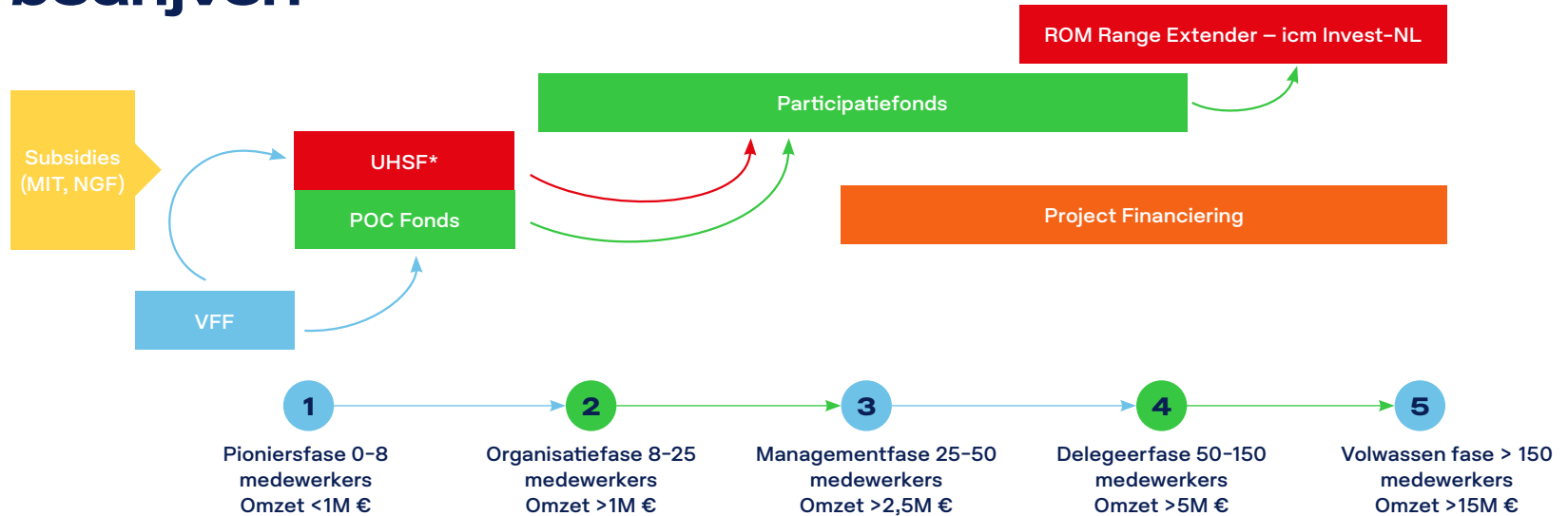
- 5000 nieuwe gezonde banen in de regio.
- 3000 ondernemers geholpen
- Blijvend in de top 3 snelst groeiende regio's
- In top 3 brede welvaartsindicator blijven
- >10% stijging (private) R&D investeringen regio

- 400 miljoen uitgelokte investeringen
- 6.000 innovatieve en ambitieuze ondernemers in de regio (+20%)
- 3 zelfstandig opererende ecosystemen (Earth Valley, Life Sciences & Health, Media & Gaming)
- Top 3 meest ondernemende regio's (Birch) / Top 3 most competitive regions

# Agenda

- 1 Achtergrond en aanleiding
  - 2 Waarom: onze missie & ambitie
  - 3 Wanneer & hoe: onze strategie
  - 4 Wat: onze producten, diensten en KPI's
  - 5 Hoeveel: onze financiën
- Bijlagen

# Aansluiting fondsen bij levenscyclus van bedrijven



- Nieuwe fondsen
- Bestaande fondsen
- Extra activiteit (optioneel)
- (Deels) Buiten de ROM

\* Het Utrecht Health Seed Fund wordt gemanaged door Utrecht Holdings

# Realisatie van ambities vergt scherpe keuzes: wij richten ons op innovatieve en ambitieuze ondernemers in drie ecosystemen

## Onze doelgroep

ROM Utrecht Region kiest ervoor om zich te richten op de naar schatting 5000 innovatieve ondernemers met groeiambitie: startups, scale-ups & innovatief mkb.

## Onze markten

We kiezen voor drie ecosystemen met grote potentie in navolging van de REA: Life Sciences & Health, Earth en Media & Gaming. Deze drie ecosystemen zijn belangrijk voor de brede welvaart en de maatschappelijke opgaven. Bovendien zijn dit drie ecosystemen waarin de regio uitblinkt.

80% van onze energie zal zich hierop richten. We houden 20% paraat om te acteren op nieuwe kansen die zich voordoen en om ondernemingen in andere relevante ecosystemen (o.a. maakindustrie) te ondersteunen.

## Onze producten

We kiezen voor een doorontwikkeling van ons huidige product- en dienstenpakket. Dit blijft op hoofdlijnen hetzelfde met een enkele aanscherping (o.a. voor innovatief mkb). Dit is in lijn met de REA 2020-2027.

“Strategische Keuzes gaan gepaard met Kiespijn. Dit doen we om daadwerkelijk impact te hebben op de maatschappelijke en economische ontwikkeling van de regio.”



# Door te kiezen voor drie leidende innovatie-ecosystemen krijgt de regio een sterk profiel en wordt innovatiekracht en brede welvaart vergroot

## Sterk profiel

We dragen bij aan een sterk profiel van onze regio doordat het profiel van de innovatieve bedrijven waarin ROM investeert, naadloos aansluit bij de ambitie om gekozen ecosystemen te laten groeien. De ROM helpt de ecosystemen Life Sciences & Health, Earth en Media & Gaming gericht met het aanjagen van innovatie en groei.

## Actieve bijdrage

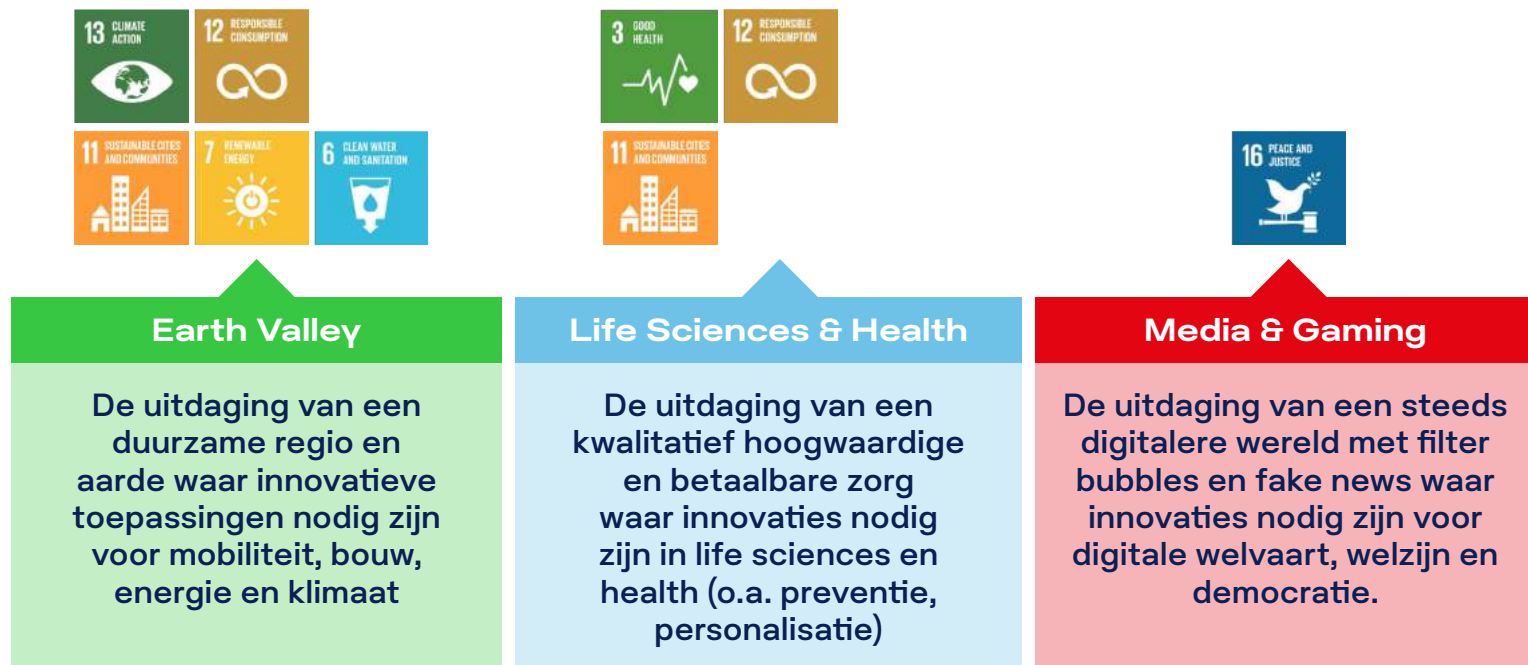
De ROM draagt op drie manieren bij aan de ecosystemen. Ten eerste door haar kerndiensten aan te bieden. Ten tweede door de bedrijven in de ecosystemen ook echt te kennen. Ten derde door een proactieve rol te pakken in de ecosystemen en samen met partners te kijken hoe we de impact van de ecosystemen kunnen vergroten. De ROM neemt de rol die nodig is voor die groei van de ecosystemen. Soms als trekker, soms als verbinder of aanjager.

## Grote en kleine bedrijven

Hoewel er altijd veel aandacht uitgaat naar de grote ondernemingen in een innovatie-ecosysteem, zijn deze ondernemingen niet de doelgroep van de ROM. Maar achter de grote ondernemingen gaat een wereld van startups en innovatieve mkb'ers schuil. Dat zijn de partijen waarvoor de ROM actief ecosystemen aanjaagt.

# De ROM richt zich bij innovatie op de SDG's

Specifieke SDG's voor de verschillende ecosystemen



# Onze innovatie-economie is uniek. We mogen er trots op zijn, maar we moeten er ook actief mee bezig zijn.

**A. Onze innovatie-ecosystemen zijn allemaal gericht op het oplossen van onze maatschappelijke opgaven. Dat is uniek.**

**B. De ecosystemen zijn spot-on. Ze zitten op groeigebieden met veel economische en maatschappelijke kansen, ook in de verbinding tussen de drie.**

**C. Omdat onze ecosystemen zo relevant en maatschappelijk zijn, speelt de overheid daarin een grote rol als wetgever en opdrachtgever**

**D. Noblesse oblige: als we onze ecosystemen en maatschappelijke opgaven echt willen helpen moeten de regionale overheden koploper willen zijn en innovatie aanjagen.**

# Samenwerking is het toverwoord van de meerjarenstrategie; in ecosystemen, in de regio en buiten de regio

## Innovatie-ecosystemen

- Belangrijk is de samenwerking in innovatie-ecosystemen in de regio en soms over regio's heen, bijvoorbeeld op thema's duurzaamheid en circulariteit. Dit in nauwe samenwerking met ondernemers, overheden en kennisinstellingen.
- Daarbij staan onze top 3 ecosystemen centraal, maar zullen we ook daarbuiten actief ondernemers helpen en matchen. Daarvoor is ook bovenregionale samenwerking van groot belang.

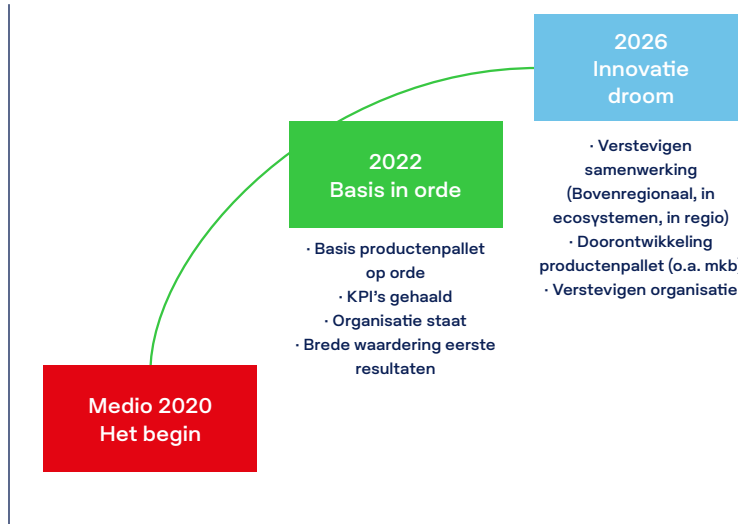
## Regionaal & lokaal

- In de regio werken we, ook buiten de ecosystemen, nauw samen met allerlei partners, zoals ook vastgelegd in de Regionale Economische Agenda 2020-2027. Denk bijvoorbeeld aan de EBU & UTA (denkkracht, lobby en talent), de NV Ontwikkelingsmaatschappij Utrecht (vestiging) en StartUp Utrecht (incubatie). Maar ook de reguliere samenwerking met provincie en diverse kennisinstellingen.
- We werken ook op gemeentelijk niveau nauw samen om samen innovatie in kaart te brengen, leads te spotten en ondernemers actief hulp te bieden.

## Boven regionaal

- We versterken de bovenregionale samenwerking met andere ROM's om onze nationale en internationale impact te vergroten door kennis te bundelen, innovatie breder te laten slagen en regionale ondernemers zo te vertegenwoordigen.

# De basis staat. Het is tijd voor de volgende stap: het samen met partners verder verstevigen van samenwerking

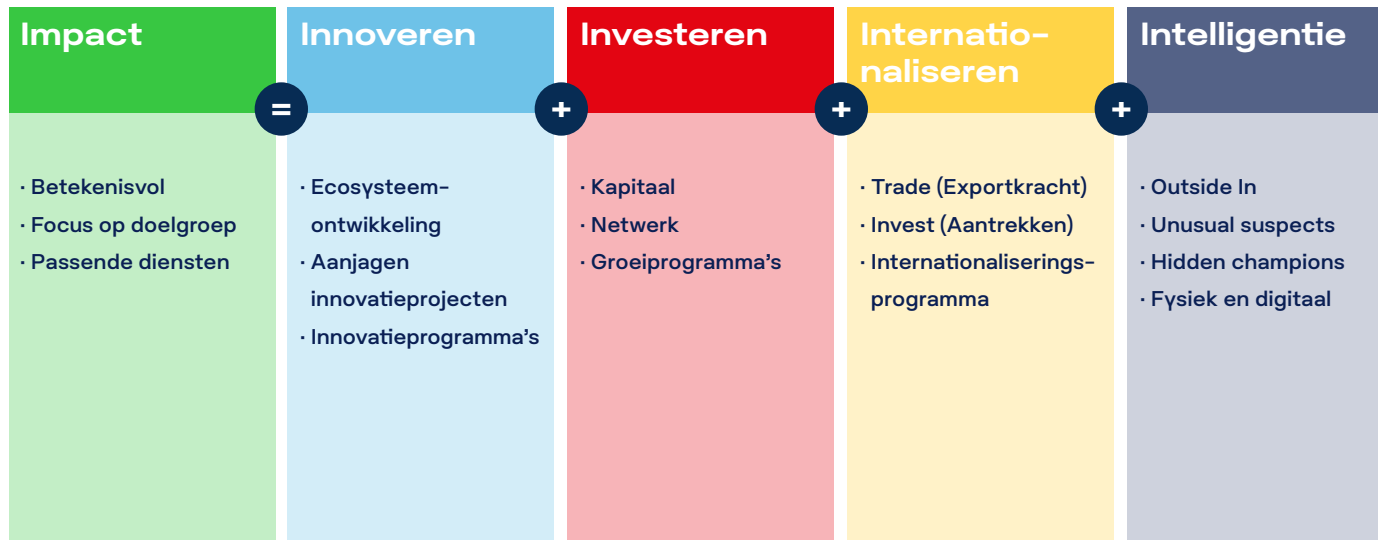


- Er is veel waardering voor de eerste 2 jaar van de ROM. KPI's zijn gehaald en de organisatie staat op hoofdlijnen.
- In de komende jaren zal de ROM op een positieve wijze de samenwerking in en buiten de regio versterken door te bouwen aan ecosystemen.
- Daarnaast ontwikkelt de ROM haar productenpallet door. Vooral om ook voor mkb'ers innovatie aan te jagen.
- Op de inzet van acquisitie van bedrijven ervaren we spanning door tekort aan (lab)ruimte, woningen en human capital. Het oplossen of verlichten hiervan is een bredere publieke verantwoordelijkheid.

# Agenda

- 1 Achtergrond en aanleiding
  - 2 Waarom: onze missie & ambitie
  - 3 Wanneer & hoe: onze strategie
  - 4 **Wat: onze producten, diensten en KPI's**
  - 5 Hoeveel: onze financiën
- Bijlagen**

## De ROM-formule



# Strategie 1 – Wij begrijpen innovatieve ondernemers – Intelligentie

**ROM is goed bekend met het innovatief potentieel uit de regio**

door

**Proactief contact te zoeken, gemeenschappelijke belangen & behoeften in kaart te brengen en relevante verbindingen te leggen**

- Relationale Net Promoter Score >8
- 80% van de innovatieve ambitieuze ondernemers staat in onze database.
- Onze digitale infrastructuur geeft inzicht in groei, transformatie en innovatie in de regio; we kennen de wereld onder de motorkap.

- 75% van alle volgers en website bezoekers komt rechtstreeks uit de doelgroep.
- 50% van onze doelgroep neemt actief contact met ons op.
- We publiceren jaarlijks de State-of-Innovation in de regio waarmee we de uitdagingen van onze doelgroep agenderen bij de overheden

\* Onder ondernemers verstaan we zowel entrepreneurs als intrapreneurs: de eigenaren en medewerkers die willen innoveren en groeien. Denk bijvoorbeeld maar eens aan alle innovatiemanagers van de regio



## Strategie 2 – Wij creëren florerende ecosystemen – Innoveren

Het doorontwikkelen van ecosystemen

- Elk ecosysteem heeft een collectieve langetermijnvisie.
- Elk ecosysteem heeft collectieve agenda.
- Voor elk ecosysteem wordt 80% van de programma's gerealiseerd.
- > 500 ondernemingen zijn betrokken bij onze ecosystemen

door

Gerichte business development en de collectieve  
agenda te ontwikkelen en aan te jagen

- > 40 innovatieprojecten ingediend
- > 100 miljoen aan uitgelokt innovatie-investeringen
- > 1000 gezonde banen
- Elk innovatieproject leidt sluit aan bij minimaal 1 SDG

## Strategie 3 – Wij ontwikkelen in co-creatie – Investeren

**ROM als goede en betrouwbare mede- investeerder**

- > 50 succesvolle investeringen gedaan
- > 45 miljoen geïnvesteerd
- > 10 verschillende co-investeerd
- > 80 miljoen Asset under Management/totaal fondsvermogen
- 1 succesvolle exit

**door**

**Veelbelovende innovatie te vertalen naar heldere  
businesscases**

- > 100 mln uitgelokte private investeringen.
- >75% geïnvesteerd in onze ecosystemen.
- > 1000 ondernemers helpen innoveren met kennis events en een sterk en aansprekend netwerk van VC's en experts.
- Elke investering leidt sluit aan bij minimaal 1 SDG

## Strategie 4 – Wij zetten bedrijven internationaal in de spotlight en bouwen zo onze ecosystemen uit – Internationaliseren

Het verrijken van ecosystemen

- > 80% van Foreign Direct Investments in onze ecosystemen
- > 10% stijging van de export door onze ecosystemen

door

Gericht te zoeken naar aanvullende buitenlandse ondernemingen en het internationaal promoten van onze gevestigde ondernemingen

- > 100 vestigingen van internationale bedrijven (FDI)
- > 3000 gezonde nieuwe banen
- > 200 miljoen FDI investeringen
- > 400 Trade gesprekken
- > 800 ondernemers helpen met trade en invest programma's
- Elke internationale acquisitie leidt sluit aan bij minimaal 1 SDG

## Strategie 5 – Wij trekken aan – Mens en organisatie

ROM heeft trekkracht

- Medewerkerswaardering o.b.v. tevredenheidsonderzoek >90%
- Spontane bekendheid van ROM onder ondernemers >90%

door

Met een intelligent team van enthousiaste medewerkers ons ondernemende en proactieve karakter uit te dragen in alles wat we doen

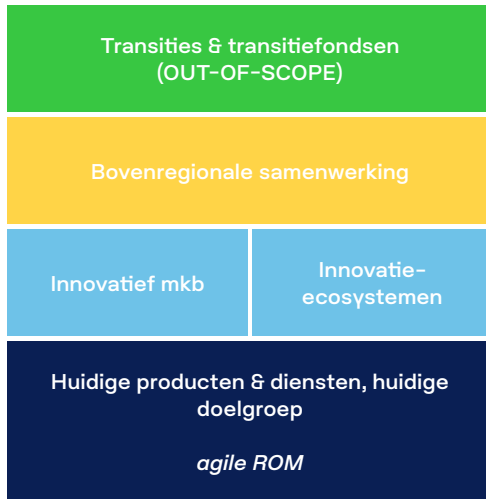
- 20% van onze tijd paraat om te acteren op nieuwe kansen die zich voordoen
- We meten jaarlijks het geluk en de cultuur van onze organisatie (“Great Place to Work”)
- 90% medewerkers die goed of uitstekend functioneren

# Agenda

- 1 Achtergrond en aanleiding
- 2 Waarom: onze missie & ambitie
- 3 Wanneer & hoe: onze strategie
- 4 Wat: onze producten, diensten en KPI's
- 5 **Hoeveel: onze financiën**

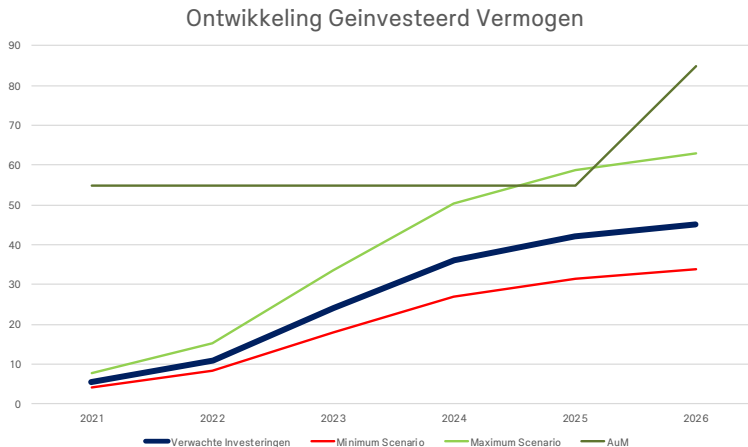
Bijlagen

# Financiële paragraaf: onze basis is een agile ROM met de huidige producten en diensten



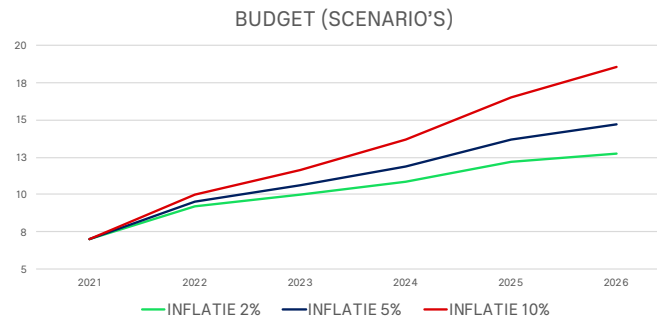
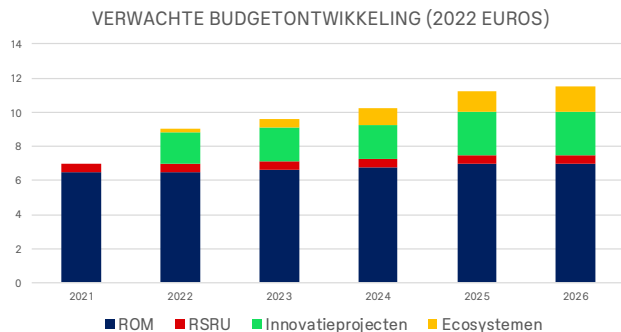
- In onze strategie kiezen we op dit moment NIET voor een intensivering van activiteiten van de ROM Utrecht Region. Dit doen we omdat onze aandeelhouders beperkte middelen hebben voor innovatie, economische ontwikkeling en maatschappelijke opgaven.
- Wij kiezen voor het in stand houden van het huidige productenpallet voor de huidige doelgroep. Daar maken we twee uitzonderingen op: a) wij willen de regionale innovatie-ecosystemen verder ontwikkelen en b) wij willen meer passende producten en diensten ontwikkelen voor het innovatieve mkb. De additionele middelen die we hiervoor nodig hebben vinden we, met actieve hulp van onze regionale partners, bij het bedrijfsleven, de landelijke overheden en de EU.
- We verwachten dat onze bovenregionale opgave in de komende jaren gaat uitbreiden. De middelen daarvoor vinden we bij de landelijke overheid.
- Wij blijven een agile en data gedreven ROM die maximaal effectief & efficiënt is met beperkte middelen. Dit vergt de minimale schaal die we nu hebben waarbij we steeds slimmer en intensiever samenwerken met andere regionale partijen om samen doelen te realiseren.

# In de komende vier jaren verwachten we dat onze investeringsportefeuille groeit naar 45 miljoen



- De investeringsportefeuille van de ROM zal in de meerjarenstrategie naar verwachting groeien tot boven de 45 miljoen euro in een 80-tal bedrijven.
- Dit verwachte basis-scenario is enorm afhankelijk van de marktomstandigheden. Zo komen we in ons maximum scenario op ruim 60 miljoen aan investeringen in 2026.
- Het huidige vermogen zal naar verwachting tot 2026 voldoende zijn.
- Na deze periode zullen we ook de eerste exits zien (vaak na 7 jaar) en zien we ook meer een stabilisatie van de fondsen.
- In deze scenario's zijn geen extra fondsen voorzien voor projectfinanciering.

# In de komende vier jaren verwachten we dat onze begroting beperkt groeit (mits de inflatie laag blijft)



- De begroting van de gecombineerde ROM & RSRU zal (in reële termen) beperkt stijgen in de komende jaren door het binnenhalen van extra middelen voor innovatieprojecten en ecosysteemontwikkeling. Ook verwachten we beperkt extra middelen te verkrijgen van enkele overheden die nu nog niet bijdragen.

- De loon- en prijsontwikkeling is één van de grootste onzekerheden en risico's. Bij een gemiddelde inflatie en loonstijging van 2% komen de kosten in 2026 op 12,7 mln euro, bij 5% op 14,7 mln euro en bij 10% op 18,5 mln euro. Het is daarom van groot belang om ook de inkomsten mee te laten groeien met de lonen en prijzen.

Bovenstaande zijn indicatieve getallen



# Flexibel omgaan met de meerjarenstrategie

## Ambitie in lijn met draagkracht

- In deze meerjarenstrategie hebben we gekozen voor een ambitie die in lijn is met de draagkracht van de regio. In verhouding tot het bruto regionaal product is de ROM bescheiden in omvang.
- De ROM ziet het als haar taak om de in de regio beschikbare middelen zo efficiënt, effectief en flexibel in te zetten als mogelijk en voor aanvullende ambities middelen elders te vinden.

## Agile betekent ook flexibel zijn

- Als we kijken naar de maatschappelijke en economische opgave van de regio en de snelle macro-ontwikkelingen in de economie, is het goed om continu te bezien of de koers zoals die is ingezet en de aanpassingen op basis van deze meerjarenstrategie nog passend zijn. Dit ook met het oog op ontwikkelingen in de externe omgeving zoals andere ROM's, nationaal beleid en economische ontwikkelingen zoals inflatie.

## Tussentijdse evaluatie

- Halverwege de periode van de meerjarenstrategie (ultimo 2024) gaan we een tussentijdse evaluatie doen met de publieke en private stakeholders van de ROM om te bezien of de huidige inzet voldoende is/blijkt. Natuurlijk wordt in de jaren 2023-2026 ook een jaarlijkse kwalitatieve rapportage opgezet om de voortgang van de meerjarenstrategie te monitoren.



# Einde