# Meerjaren Strategisch Bedrijfsplan ROM MRA-NHN




Eindversie 4.2

10 mei 2021

# Meerjaren Strategisch Bedrijfsplan ROM MRA-NHN

# Inhoudsopgave


**Deel I: Bestuurlijke hoofdlijnen 5**

**H1 | De aanleiding 6**

**H2 | De uitdaging 7**

2.1 Een dubbele opgave: economie en klimaat 7

2.2 Er missen in de MRA en NHN onderdelen in het ecosysteem 7

2.3 Door het ontbreken van een ROM, kunnen we de Nationale en Europese herstelmiddelen niet maximaal benutten voor onze regio 8

**H3 | De voorgestelde oplossing 8**

3.1 Oprichting van de ROM MRA-NHN 8

3.2 Kostenefficiënt investeren, juist in tijden van druk op de publieke begrotingen 9

3.3 Bewezen effectieve aanpak met uitvoeringskracht 9

**H4 | Publiek belang en governance 9**

**H5 | De positionering 11**

**H6 | De financiële aspecten van de ROM 12**

6.1 Fondskapitaal 12

6.2 Exploitatiekosten 13

**Deel II: Uitgewerkt bedrijfsplan 14**

**H1 | Inleiding 15**

**H2 | Scope voor de ROM 16**

2.1 Doelstelling ROM MRA-NHN 16

2.2 Inhoudelijke focus 16

2.3 Financiële focus op tickets tussen € 0,3 miljoen en € 5 miljoen 19

2.4 Focus op Technology Readiness Levels 6-9 19

**H3 | Werking van het Ontwikkelingsonderdeel 20**

3.1 De ROM MRA-NHN binnen het regionale ecosysteem 20

3.2 Aansluiten bij de knelpunten van ondernemers 21

3.3 Focus op het versnellen van de stappen in het ontwikkelproces 22

3.4 Bieden van toegevoegde waarde aan ondernemers 22

**H4 | Werking van het Investeringsonderdeel 23**

4.1 De 'economics' van een fonds 23

4.2 Financieringsvraag vanuit het bedrijfsleven 24
4.3 Financieringsaanbod vanuit de ROM-fondsen 24
4.4 Herinvesterings- en exitstrategie 26
4.5 Looptijd, rendement en risico 27

**H5 | Werking van het onderdeel voor Rijks- regelingen 28**
5.1 De rol van de ROM bij Rijksregelingen 28
5.2 Een programmagestuurde uitvoering 28
5.3 Uitvoering bestaande rijksregelingen 29

**H6 | Organisatie en taken 29**
6.1 Organisatie op hoofdlijnen 29
6.2 Taken directie en staf 30
6.3 Taken Ontwikkelingsonderdeel 30
6.4 Taken Investeringsonderdeel 31
6.5 Overzicht formatie 33

**H7 | Governance 34**
7.1 De governance op hoofdlijnen 34
7.2 Algemene Vergadering van Aandeelhouders 36
7.3 Raad van Commissarissen 37
7.4 Directeur-bestuurder 38
7.5 Investeringscommissie 38
7.6 Governance voor de exploitatiebijdrage 39
7.7 Regionale samenwerkingspartners 40

**H8 | Begroting 41**
8.1 Uitwerking per onderdeel 41
8.2 Waardering van het fonds 42

**Bijlagen 44**
Bijlage 1 | Toelichting TRL-levels 45
Bijlage 2 | Toelichting aannames meerjarenbegroting 46

**Colofon 47**

# Deel I: **Bestuurlijke hoofdlijnen**

# H1 | De aanleiding

De Metropoolregio Amsterdam (MRA) en de regio Noord-Holland Noord (NHN) zijn samen goed voor meer dan 25% van de nationale economie. Maar, de regio staat - mede als gevolg van de COVID-19-uitbraak - voor grote economische uitdagingen. De impact van Corona op de economie van de MRA en NHN is groot. De provincie Noord-Holland heeft een economische terugval van meer dan 5% (CBS, 2020). Landelijk is de krimp circa 4,4%. Met name de MRA kent een groot aantal sectoren die getroffen zijn door de gevolgen van de COVID-19-pandemie. Het gaat hier met name om verkeer en vervoer (vooral de luchtvaart), internationale handel en detailhandel, zakelijke dienstverlening, toerisme en horeca, en de flexibele schil van de arbeidsmarkt. Zo'n 28% van de banen in de MRA staat onder druk (SEO, 2020). Maar ook in de regio NHN staat de werkgelegenheid als gevolg van Corona (fors) onder druk.

Naast de huidige economische crisis, is er de opgave om versneld uitvoering te geven aan de energietransitie en de transitie naar de circulaire economie. De realisatie en financiering van deze transitieopgaven zijn niet eenvoudig. Van de oude lineaire economie naar de nieuwe emissievrije en circulaire economie. Deze nieuwe markt heeft een hoge maatschappelijke urgentie, maar kent vanuit een traditioneel businesscaseperspectief een hoog risico, een relatief laag financieel rendement en een lange doorlooptijd. De huidige economische crisis en de noodzaak van een groene transitie vragen om een aanpak om maatregelen te nemen waarmee de economie gestimuleerd wordt om enerzijds banen te behouden en anderzijds nieuwe duurzame werkgelegenheid te creëren.

Vanwege deze dubbele opgave hebben de overheden in de MRA en NHN het initiatief genomen voor de oprichting van een Regionale OntwikkelingsMaatschappij (ROM). In een eerder stadium is binnen het platform Economie van de MRA en het Bestuurlijk Afstemmingsoverleg van de regio NHN gesproken over oprichting van Invest-MRA. De coronacrisis en de ervaringen met de uitvoering van Rijksregelingen, zoals de Corona- OverbruggingsLening (COL) zijn aanleiding geweest om Invest-MRA door te ontwikkelen tot een ROM. Mede omdat geen van het bestaande instrumentarium of de bestaande organisaties binnen het regionale ecosysteem de verbindende rol van de ROM op zich kan nemen. Bij de doorontwikkeling wordt intensief samengewerkt met het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK).

ROM MRA-NHN[1] (ROM) completeert in het geografisch gebied van de MRA en NHN op onderscheidende taken het palet van ROM's in Nederland. Zij completeert daarnaast ook het regionale ecosysteem waar bestaande partijen met een uitstekend trackrecord taken uitvoeren die elders door ROM's worden uitgevoerd. Deze partners zijn bijvoorbeeld Amsterdam In Business (AIB), de Amsterdam Economic Board (de Board), het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (ONHN), alsmede andere gevestigde investeringsfondsen. De ROM HORIZON en de ROM Regio Utrecht hebben een rol voor de gemeenten Almere en Lelystad, respectievelijk de Gooi- en Vechtstreek.

[1] Vooralsnog is dit de werktitel.

De ROM MRA-NHN ambieert in dit speelveld een gewaardeerde en gelijkwaardige partner te zijn. Zij zal initiatief nemen indien blijkt dat taakvelden in de MRA en NHN onvoldoende afgedekt zijn en gezamenlijk met partners zorg dragen voor invulling ofwel betere samenwerking. Dit initiatief zal in het teken staan van verbinding zoeken met en tussen partners, bruggen bouwen en (in overleg) zelf inrichten. Zo wordt versnippering vanuit het perspectief van de ondernemers voorkomen. Eenzelfde partnerschap wordt ingericht met de in Flevoland gelegen gemeenten in de MRA, de provincie Flevoland en de ROM Regio Utrecht en HORIZON. Door medewerkers van de ROM en haar partners in hun dagelijkse werkuitvoering aan elkaar te binden, is deze samenwerking uitdrukkelijk geen papieren samenwerking, maar één die in het werkveld daadwerkelijk gevoeld wordt. Zo zullen onze business developers een breed werkveld bedienen met partners en kunnen investerings-oplossingen door de ROM in aanvulling op aanbod van partners worden ontwikkeld.

### Het belang in een notendop

Met de oprichting van de ROM maakt de regio een grote sprong voorwaarts bij het structureel stimuleren van een duurzame regionale economie. (Innovatief) MKB en ondernemers in de energietransitie en de circulaire economie krijgen toegang tot ondersteuning die zij door het ontbreken van een ROM nog niet konden krijgen. En die in het licht van de dubbele opgave urgenter is dan ooit. Met de ROM komt tot wel € 160 miljoen aan fondskapitaal beschikbaar én wordt de regio aangesloten op het landelijke ROM-netwerk. Dit netwerk vormt een belangrijke schakel bij het ontsluiten van (herstel)middelen vanuit Europa, het Rijk en Invest-NL. De ROM vult aan op én versterkt het bestaande fijnmazige ecosysteem.
De ROM vormt daarmee de missende en verbindende schakel in het ecosysteem.

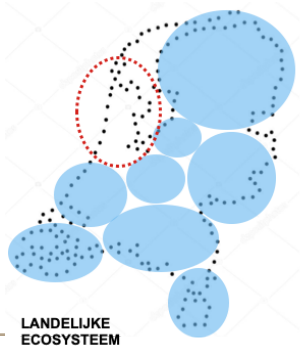
# H2 | De uitdaging

## 2.1 Een dubbele opgave: economie en klimaat

De opgave in de MRA en NHN, als het gaat om het klimaatakkoord en de omslag naar een nieuwe duurzame economie, is enorm. Het verlagen van de hoge regionale ecologische footprint is een gemeentegrensoverschrijdende opgave die vraagt om grote investeringen. Deze opgave staat door de huidige economische crisis onder druk en vraagt om een nieuwe impuls aan regionale en interregionale samenwerking. Met bereidheid om over de eigen gemeentegrenzen heen te kijken en gezamenlijk te investeren in economisch herstel én in de grote transitieopgaven op energie en circulair.

## 2.2 Er missen in de MRA en NHN onderdelen in het ecosysteem

Regio's in het hele land spelen in op de dubbele opgave. Dat doen zij door te zorgen voor een sterk regionaal ecosysteem voor duurzame economische ontwikkeling. In onze regio is het ecosysteem fijnmazig ingevuld, maar we missen als enige regio in Nederland een organisatie die investeringen en business development aan elkaar koppelt voor de hele MRA en NHN.



Het huidige ecosysteem is, mede door het ontbreken van voldoende investeringskapitaal voor MKB-bedrijven, zoals blijkt uit recent kapitaalmarktonderzoek, maar beperkt in staat om daadkrachtig in te spelen op de dubbele opgave. De recente ervaringen met de uitvoering van rijksregelingen, zoals bijvoorbeeld de COL, laten dat nog eens extra zien. De uitdaging is om daadkracht te vergroten met behoud van het diverse en fijnmazige ecosysteem.

### 2.3 Door het ontbreken van een ROM, kunnen we de Nationale en Europese herstelmiddelen niet maximaal benutten voor onze regio

De Rijksoverheid en de Europese Unie (EU) richten hun middelen nadrukkelijk op het bestrijden van de dubbele opgave. Het EU Recovery fund, het nationale Groeifonds en het Noodpakket banen en economie zijn daar voorbeelden van. Ook Invest-NL kan met zijn innovatiekracht en investerend vermogen van € 1,7 miljard een vliegwiel vormen voor de omvorming naar een sterke, groene en schone economie. In andere regio's vervult de ROM een cruciale rol in het verbinden van deze nationale middelen aan projecten van ondernemers in de regio. In dat kader heeft het Rijk ook miljoenen aan kapitaalversterking beschikbaar gesteld voor de Nederlandse ROM's. Als enige regio in Nederland beschikken wij niet over een ROM die deze rol kan vervullen.

# H3 | De voorgestelde oplossing

### 3.1 Oprichting van de ROM MRA-NHN

Dit bedrijfsplan voorziet in de oprichting van een privaatrechtelijke construct met als naam ROM MRA-NHN. De doelstelling van de ROM is om binnen het werkgebied bij te dragen aan het versterken van regionale economie en daarnaast aan het realiseren van de transitieopgaven op energie en aan circulariteit. Om deze doelstellingen te behalen, is ervoor gekozen om onder de ROM twee (dochter)vennootschappen te hangen, waarin twee revolverende fondsen worden gehuisvest. Een MKB-fonds met een beoogd doelkapitaal van circa € 60 miljoen (gericht op versterking van de solvabiliteit van het MKB en investeringen in economisch herstel in de provincie Noord-Holland exclusief de Gooi & Vechtstreek) en een Transitiefonds met een beoogd doelkapitaal van circa € 100 miljoen (gericht op de grote maatschappelijke transities in de MRA en NHN). De focus is gefundeerd in de (economische) ambities uit de MRA Agenda 2.0 en het Ambitiedocument 2040 voor NHN én sluit aan op het missiegedreven topsectoren en innovatiebeleid van de rijksoverheid. Vanuit deze focus biedt de ROM een antwoord op de hiervoor beschreven uitdagingen:

1. Inspelen op de dubbele opgave: ondersteunen van (innovatief) MKB én versnelling van de groene transitieopgaven door inzet van menskracht, netwerk en middelen.
2. De ontbrekende elementen in het ecosysteem worden ingevuld door de ROM en haar beschikbare fondskapitaal van circa € 160 miljoen (inclusief rijksbijdrage), het creëren van een thuisbasis voor de uitvoering van Rijksregelingen én het versterken van business development in de regio en samenwerking in het ecosysteem.
3. Aantrekken (herstel)middelen van de EU, het Rijk en Invest-NL.

Met de focus op (innovatief) MKB en de transitieopgaven geeft de ROM vanuit de regionale context mede invulling aan het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid van de rijksoverheid. De ROM vormt de verbindende schakel tussen het EZK-beleid en het regionaal economisch beleid.

### 3.2 Kostenefficiënt investeren, juist in tijden van druk op de publieke begrotingen

De dubbele opgave vraagt sowieso een grote investering. De ROM draagt eraan bij om deze investeringen slimmer tot stand te brengen. Door met privaat geld een hefboom te creëren op publieke middelen van de ROM (multiplier). Elk uur en elke euro die de ROM steekt in een propositie wordt in veelvoud gematcht door private uren en euro's. De ROM zal daarmee een directe financiële hefboom van (minimaal) 4x genereren. Elke euro van de ROM leidt daarmee tot gemiddeld 4 euro's geïnvesteerd in de regionale economie. Het indirecte effect door afgeleide en vervolginvesteringen is substantieel hoger. Door te werken met een investerings- fonds voor ondernemers, in plaats van subsidie aan ondernemers, krijgt de ROM haar geïnvesteerde euro's op termijn in principe weer terug.

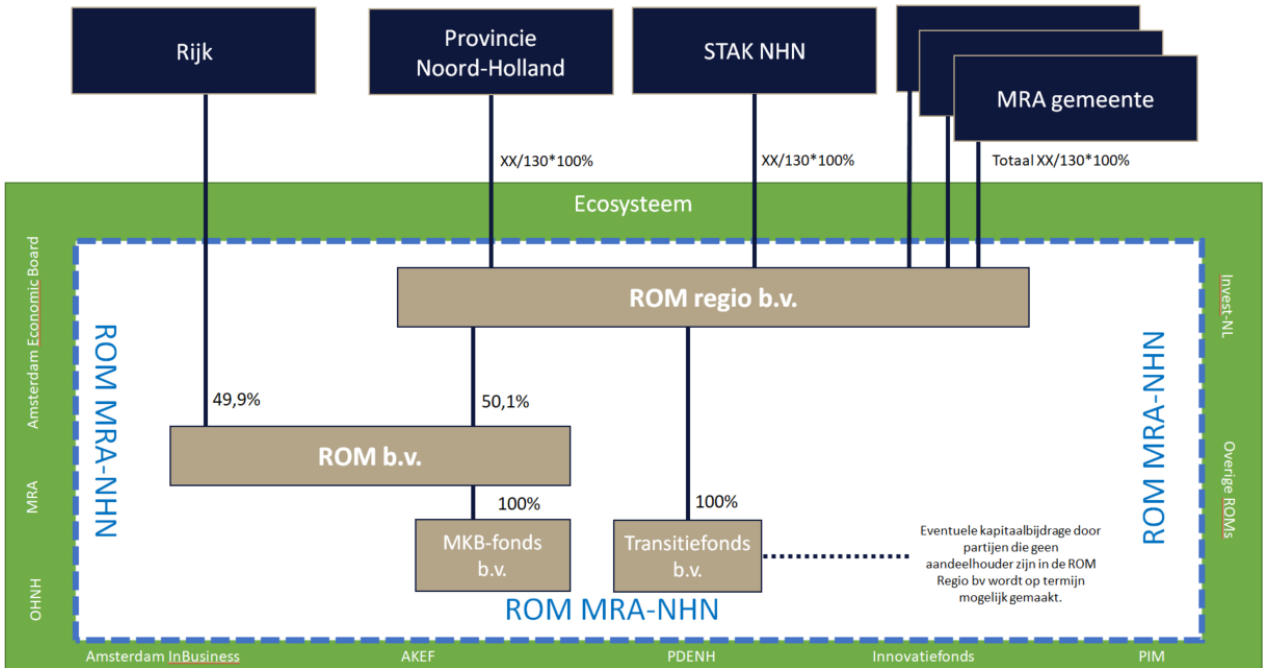
### 3.3 Bewezen effectieve aanpak met uitvoeringskracht

Ook in andere landen wordt intensief gewerkt met National and Regional Promotional Banks (zoals de ROM). Uit de evaluatie van NIA (voorloper van Invest-NL) bleek dat juist de combinatie van investeringen en business development een voorwaarde is voor succes. Ook vrijwel alle andere regio's in Nederland kiezen voor de combinatie van investeren en business development met een ROM. De ROM MRA-NHN sluit aan bij deze bewezen en effectieve aanpak, maar levert maatwerk door lean-en-mean in te voegen binnen het bestaande en krachtige regionale ecosysteem. De ROM kiest hierbij positie als versterkend en verbindend binnen het bestaande ecosysteem en zal door het sluiten van samenwerkingsovereenkomsten/ een samenwerkingsakkoord met partijen hieraan invulling geven. Hierbij gaat het in ieder geval om AIB, ONHN en de Board, het innovatiefonds Noord-Holland, Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland (PDENH) en Amsterdamse Klimaat en Energiefonds (AKEF) en de ROM Regio Utrecht en HORIZON. Een transparant aanbod aan ondernemers is hierbij uitdrukkelijk het doel.

# H4 | Publiek belang en governance

De voorgestelde marktinterventie vraagt, mede vanuit het staatssteunkader, een construct op afstand van de overheid die intensief kan samenwerken met ondernemers. Hierbij is er een onderscheid tussen de investeringsactiviteiten die echt op afstand staan en de ontwikkelactiviteiten waarvoor de overheden een exploitatiebijdrage beschikbaar stellen. Dit wordt ook herkend in andere regio's en landen. Om die reden kiezen zij er ook voor om de ROM-taken onder te brengen in een construct  op afstand van de overheid. Ook internationaal is het een beproefd concept.

De deelnemende regionale partijen (provincie, STAK NHN, individuele MRA-gemeenten) worden aandeelhouder in de ROM Regio bv, die op haar beurt enig aandeelhouder is in het Transitiefonds. De ROM Regio bv is samen met het Rijk aandeelhouder van de ROM bv, de enig aandeelhouder van het MKB-fonds.




De regionale partijen nemen deel in de ROM Regio bv door middel van het beschikbaar stellen van kapitaal voor de versterking van de (boven)regionale samenwerking. Als aandeelhouders van de ROM Regio bv bepalen zij in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) van de ROM Regio bv getrapt de regionaal strategische koers die zij voor ogen hebben voor de ROM. Naar rato van kapitaalinbreng krijgen de partijen stemrecht in de AVA van de ROM Regio bv. Hierbij geldt in principe dat besluiten genomen worden met een gewone meerderheid (50+1). Voorts geldt dat de positie van kleine aandeelhouders in de ROM Regio bv aanvullend wordt beschermd.

Om recht te doen aan de stem van de regio enerzijds en anderzijds het behouden van een overzichtelijke ROM-structuur, krijgt de ROM bv twee grote aandeelhouders: ROM Regio bv en het Rijk. Ook voor de ROM bv geldt dat partijen naar rato van kapitaalinbreng stemrecht krijgen in de AVA. Een afgevaardigde van de ROM Regio bv zal in de AVA van de ROM bv de belangen van haar aandeelhouders behartigen en vertegenwoordigen.

Majeure besluiten, zoals gedefinieerd in de statuten, kunnen door de AVA van de ROM bv slechts worden genomen met tweederde meerderheid in een vergadering waarbij het gehele kapitaal is vertegenwoordigd. Dit betekent in de praktijk dat zowel ROM Regio bv als het Rijk akkoord moeten zijn bij majeure besluiten.

De overheden kiezen ervoor om bij de start van de ROM fondskapitaal beschikbaar te stellen. Op basis van separaat vast te stellen bestuursovereenkomsten tussen de deelnemende partijen in de ROM bv en de ROM Regio bv worden de middelen verdeeld over het MKB-fonds en het Transitiefonds. Daarbij worden ook eisen vastgelegd inzake de revolverendheid van beide fondsen en de eindigheid van het Transitiefonds. De governance is nader uitgewerkt in deel II.

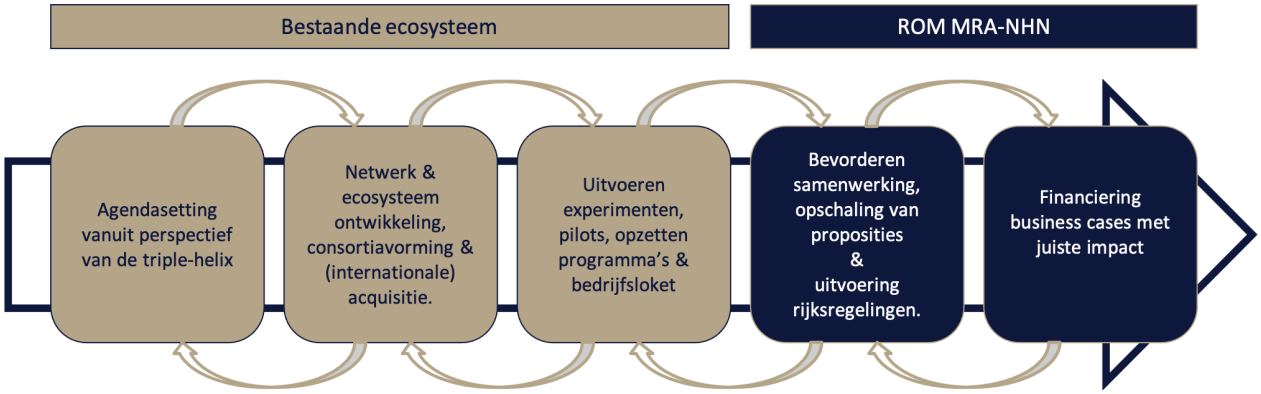
Met de oprichting van de ROM maken de samenwerkende overheden duidelijk dat zij vertrouwen hebben in de noodzakelijke publiek-private samenwerking. Door risicodragend te participeren in de fondsen, tonen de overheden bovendien hun vertrouwen in de ontwikkeling naar een volwassen markt voor de energietransitie en circulaire economie en de cruciale rol van het (innovatieve) MKB in de regionale economie. Hiermee stimuleren zij private partijen om actief te worden op deze markt in ontwikkeling én dragen zij eraan bij dat herstelmiddelen van de EU, het Rijk en Invest-NL ook landen in de MRA en NHN.

# H5 | De positionering

De ROM sluit aan op het bestaande fijnmazige en effectieve ecosysteem in de MRA en NHN. De ROM respecteert daarmee de bestaande en succesvolle taak- en rolverdeling tussen partners zoals de  Board, ONHN, AIB, Amsterdam Trade & Innovatie (AT&I) én de ROM's in aangrenzende regio's, met name HORIZON en ROM Regio Utrecht.

De ROM voegt uitvoeringskracht en expertise toe op die onderdelen die nu nog missen of onvoldoende sterk zijn. Het doel is een heldere en transparante toegang te realiseren voor de MKB-ondernemers die met hun vragen niet in een doolhof van aanbieders mogen verzanden, maar geholpen moeten worden met hun vraag. Het Transitiefonds richt zich daarbij op de hele MRA en regio NHN. Het MKB-fonds richt zich bij de start op de provincie Noord-Holland exclusief de Gooi en Vechtstreek (die voor wat betreft het MKB-fonds reeds is aangesloten bij de ROM Utrecht).

De ROM zal haar expertise inzetten, maar ook niet aarzelen de verbinding te leggen met haar partners, indien de oplossing voor de ondernemer gelegen is in hun expertise/aanbod of deze in gezamenlijkheid met elkaar moet worden aangeboden. Dit is weergegeven in onderstaand schema:




De focus van de ROM ligt op het opwerken en financieren van proposities, maar de ROM zal ook eerder in de keten optreden als de andere partners in het ecosysteem daar niet actief zijn. De oprichting van de ROM is daarmee aanvullend op het werk van de verschillende partijen in het ecosysteem. Zo kan de ROM opvolging geven aan initiatieven die voortkomen uit de netwerk- en aanjaagfunctie van de Board, ONHN of AIB en kunnen AIB en ONHN de beschikbare fondsmiddelen inzetten als extra argument bij het aantrekken van buitenlandse bedrijven (waarmee de ROM bijdraagt aan de acquisitiedoelstellingen). De ROM heeft aanvullend de opdracht om de samenwerking tussen de partijen te stimuleren. Ook kunnen op termijn aan- vullende taken worden toegevoegd aan de ROM. In een samenwerkingsakkoord en/of samen- werkingsovereenkomsten leggen de partijen in het ecosysteem vast hoe zij in gezamen- lijkheid de dienstverlening aan de ondernemers optimaliseren en versnippering kunnen tegengaan. Dit kan betekenen dat de ROM bijvoorbeeld op termijn internationaliseringstaken op zich zal nemen die niet door de andere partijen in het ecosysteem opgepakt (kunnen) worden. Zo wordt geborgd dat alle ROM-taken binnen het ecosysteem effectief en samen- hangend belegd zijn. Aanvullend wordt ook gekeken hoe kennisinstellingen aan kunnen sluiten op de ROM én in hoeverre het fondsenlandschap in Noord-Holland verder vereenvoudigd kan worden, waarbij in ieder geval gekeken worden naar PDENH en het Innovatiefonds Noord- Holland.

# H6 | De financiële aspecten van de ROM

## 6.1 Fondskapitaal

Alle partijen in het MRA-samenwerkingsverband en alle gemeenten in NHN worden uitge- nodigd om, samen met het EZK, te participeren in de ROM. Hierbij is het van belang dat de ROM's elkaar niet beconcurreren in dezelfde regio's, noch dezelfde aandeelhouders hebben, maar complementair aan elkaar en gezamenlijk opereren in het ecosysteem. Inzet is dat elke partij een eigen afweging maakt om al dan niet te participeren. Het Rijk ondersteunt en onderschrijft de ROM-vorming via een aandeelhouderschap in de ROM bv en daarmee indirect in het MKB-fonds.

De kapitaalinleg wordt ingezet ten behoeve van twee fondsen: het MKB-fonds met een beoogd doelkapitaal van € 60 miljoen en het Transitiefonds met een beoogd doelkapitaal van € 100 miljoen. De participatie van de regionale partners gaat in eerste instantie naar het Transitiefonds. De rijksbijdrage gaat volledig naar het MKB-Fonds. In de bestuursovereenkomst leggen de beoogde aandeelhouders in de ROM bv, de ROM Regio BV en/of de ROM-dochters, voorafgaand aan oprichting, vast welke kapitaalbijdrage zij zullen leveren en hoe de verdeling over de fondsen wordt geregeld.

## 6.2 Exploitatiekosten

Voor de ontwikkelactiviteiten ontvangt de ROM MRA-NHN een exploitatiebijdrage. De ROM kent daarbij een ingroeimodel. Zo zullen niet alle medewerkers vanaf dag 1 in dienst zijn bij de ROM bv. De uitvoering van alle taken zoals beschreven in dit bedrijfsplan vragen een jaarlijkse exploitatiebijdrage van circa € 2,8 miljoen per jaar. Dit gaat om de voorziene organisatie op volle sterkte in 2023. In de 1,5 jaar daarnaartoe kent de exploitatie een ingroeimodel.

Insteek is dat alle partijen in de MRA via het MRA-samenwerkingsverband plus alle gemeenten in de regio NHN en het Rijk bijdragen aan de exploitatiekosten. In de bestuursovereenkomst leggen partijen voorafgaand aan de oprichting de exacte hoogte van de exploitatiebijdrage vast.

# Deel II: **Uitgewerkt bedrijfsplan**

# H1 | Inleiding

De overheden in de MRA en NHN hebben in samenwerking met EZK besloten tot de oprichting van de ROM. Deze ROM stelt de partijen beter in staat om, gelet op de economische crisis en de klimaatcrisis, de regionale economie toekomstbestendig te maken. Dit bedrijfsplan beschrijft hoe deze ROM wordt vormgegeven. Dit bedrijfsplan bouwt voort op de ervaring van andere regio's die al een ROM hebben en levert vooral maat- werk dat passend is bij de opgave van de MRA en NHN. Onze regio kent een fijnmazig en effectief ecosysteem voor bedrijfsondersteuning. De ROM vult hierop aan én vormt zo de sluitsteen in het gehele ecosysteem.

De ROM wordt vormgegeven als een privaatrechtelijk construct (besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid). De ROM levert bedrijfsondersteuning in de vorm van ontwikkelen (business development), investeren (met twee fondsen). De uitvoering van bestaande taken op het gebied van internationalisering van het MKB en internationale acquisitie worden niet belegd bij de ROM. Dit blijft de verantwoordelijkheid van AIB, Amsterdam Trade & Innovatie en ONHN. De dienstverlening aan bedrijven vanuit de ROM wordt door AIB en ONHN, met ondersteuning van de ROM, actief onder de aandacht gebracht bij (innovatief) MKB, start- en scale-ups als vestigingsfactor voor nieuwe bedrijven. In de samenwerkingsafspraken met AIB wordt aanvullend vastgelegd hoe de partijen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de internationaliseringstaken en via de ROM eenduidig rapporteren richting het Rijk over het behalen van de relevante KPI's. Dit is weergegeven in onderstaande schema.




Voor de uitvoering van de taak investeren krijgt de ROM twee fondsen: één fonds gericht op (innovatief) MKB en één fonds voor de energietransitie en de circulaire economie. De gemeenten in de MRA en NHN, de provincie Noord-Holland en het EZK stellen kapitaal beschikking voor de ROM bv, ROM Regio bv en daarmee aan de fonds-dochter(s).

# H2 | Scope voor de ROM

## 2.1 Doelstelling ROM MRA-NHN

De ROM ondersteunt ondernemingen via business developmentprogramma's en/of financiert ondernemingen. De doelstelling van de ROM is om binnen het werkgebied bij te dragen aan het versterken van regionale economie en aan het realiseren van de transitieopgaven op energie en aan circulariteit. Om deze doelstelling te realiseren ondersteunt de ROM ondernemingen.

De COVID-19-pandemie heeft grote gevolgen voor de gezondheid van de Nederlandse bevolking, onze samenleving en economie. Duidelijk is dat de economische gevolgen van de pandemie langer bij ons zullen blijven. De rijksoverheid heeft daarom een Noodpakket banen en economie beschikbaar gesteld. Daarin wordt ook gewezen op het belang van investeringen door en groei van start-ups en scale-ups. Zij creëren immers een belangrijk deel van de nieuwe werkgelegenheid. Daartoe stelt het Rijk onder meer € 150 miljoen beschikbaar om het fondsvermogen van de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) te versterken. De regio kan voor circa € 30 miljoen aanspraak maken op deze middelen die worden ingezet ten behoeve van het MKB-Fonds. Hiervoor wordt een-op-een cofinanciering van de regio gevraagd.

*Kader | Toelichting noodpakket banen en economie*

In 2020 is Invest-NL opgericht: een nieuwe nationale ontwikkelings- en investeringsinstelling. Dit is de organisatie van het Rijk voor ontwikkeling en financiering van maatschappelijke transities. Het is een privaatrechtelijke rechtspersoon met een eigen investeringsvermogen van € 1,7 miljard. Invest-NL gaat bijdragen aan het financieren van maatschappelijke transitie-opgaven door middel van eigen investeringen in bedrijfsmatige projecten. Invest-NL geeft daarnaast meer toegang tot Europese fondsen. Invest-NL werkt intensief samen met de ROM's. De ROM treedt toe tot het landelijke ROM-netwerk én vormt voor onze regio de toegang tot Invest-NL.

*Kader | Toelichting Invest-NL*

## 2.2 Inhoudelijke focus

De ROM versterkt de economische structuur van de MRA en de regio NHN. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in de inhoudelijke focus op (innovatief) MKB en de focus op energietransitie en de transitie naar de circulaire economie. Op deze beide inhoudelijke focuspunten geeft de ROM vanuit de regionale context invulling aan het missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid van de Rijksoverheid dat zich richt op:

- Energietransitie en Duurzaamheid.
- Landbouw, Water en Voedsel.
- Gezondheid en Zorg.
- Veiligheid.

Het MKB-fonds richt zich geografisch op de provincie Noord-Holland, exclusief de Gooi en Vechtstreek. Het Transitiefonds richt zich op de gehele MRA en NHN. Voor eventuele toekomstige taken wordt per geval bepaald wat de geografische focus wordt.

## Focus op (innovatief) MKB

Economisch zijn de MRA en NHN sterk aan elkaar verbonden. De MRA zet in op het versterken van de internationale positie als economische topregio met hoge leefkwaliteit. NHN biedt mogelijkheden voor mensen en ondernemers die ruimte zoeken met hoge leefkwaliteit in de nabijheid van de Randstad. In samenhang staan de regio's voor urgente, grote en complexe opgaven. Daardoor komt de concurrentiepositie en de leefkwaliteit onder druk te staan. Dat geldt ook voor het welvaarts- en welzijnsniveau van de mensen die in de MRA en NHN wonen en werken. In het verlengde van de COVID-19-pandemie is er een urgente opgave om de solvabiliteit van het MKB te versterken en met investeringen de weg uit de crisis te versnellen.

De sectorstructuur van de MRA en NHN is breed. De gediversifieerde economische structuur heeft de afgelopen jaren ook een nadrukkelijke vernieuwing ondergaan door een omvangrijk, innovatief en levendig 'start-up-klimaat' en de toetreding van meer buitenlandse bedrijven. Door de huidige economische crisis staat de regionale economie echter sterk onder druk. De ROM wil het brede MKB verder ondersteunen.

De MRA Agenda 2.0 wil werk maken van een veerkrachtige, inclusieve en schone MRA-economie. Internationaal blinkt de MRA uit in een hoogwaardige diensteneconomie en aantrekkelijke stedelijke voorzieningen en de regio kenmerkt zich door een sterke specialisatie in **creatieve industrie, financiële en zakelijke dienstverlening, tech, life sciences & health en hoogwaardige logistiek.** De positie van Amsterdam als internationale datahub, Schiphol en de haven spelen hierbij een cruciale rol. Daarnaast kent de MRA een sterke maak- en onderhoudsindustrie.

*Kader | Toelichting economische focus MRA Agenda 2.0*

Het Ambitiedocument 2040 positioneert NHN als een gezonde regio met een krachtig fundament. Economisch richt de regio zich op **agri & food, water, (duurzame) energie en toerisme.** Door de intensieve samenwerking tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen en onderwijs wil de regio NHN inspelen op de vraag van het bedrijfsleven.

*Kader | Toelichting economische focus Ambitiedocument 2040*

In het verlengde van de economische agenda's voor de regio MRA en NHN zien we een sterke aanwezigheid van de volgende sectoren:

1. High-Tech inclusief digitaal.
2. Life sciences & health.
3. Agri-food inclusief tuinbouw.
4. Creatieve industrie.

5. Financiële en zakelijke dienstverlening.
6. Hoogwaardige logistiek.
7. Water.
8. Maak- en onderhoudsindustrie.

Hier zien we de primaire relatie met missiegedreven topsectoren- en innovatiebeleid van de Rijksoverheid op: 'Landbouw, Water en Voedsel', 'Gezondheid en Zorg' en 'Veiligheid'.[2]

Van ondernemingen die vragen om ondersteuning wordt verwacht dat ze op gepaste wijze ondernemen met oog voor mens en milieu. Daarom geldt als uitgangspunt dat de ROM voornamelijk die ondernemingen ondersteunt die de energietransitie en de transitie naar de circulaire economie niet schaden (do-no-harm-principe). Bedrijven die primair actief zijn op het gebied van (duurzame) energie of de circulaire economie worden doorverwezen naar het Transitiefonds (en visa versa).

### Focus op energietransitie en de transitie naar de circulaire economie

De klimaatambities uit Parijs betekenen volgens het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) dat vooral het energiesysteem ingrijpend moet worden veranderd, ook in Nederland. De uitstoot van broeikasgassen moet in de periode tot 2050 vergaand worden verminderd.

De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om de herbruikbaarheid van producten en (fossiele) grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren. Dit is anders dan in het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd.

Binnen de voorgaande kwalitatieve definitie van de energietransitie en circulaire economie specialiseert de ROM zich, wat betreft de transitieopgaven gefinancierd door het Transitiefonds, op zeven duurzame technologievelden. De technologievelden zijn gebaseerd op de centrale technieken zoals deze aan bod komen in de klimaattafels:

1. Hergebruik materialen: benutten restmaterialen waarmee het aanboren van nieuwe materialen voorkomen wordt.
2. Groene grondstoffen: benutten van groene (biobased) grondstoffen die afbreekbaar zijn of hergebruikt kunnen worden.
3. CO2 als grondstof: inzet van opgewerkte CO2 als grondstof voor nieuwe productieprocessen.
4. Duurzame elektriciteit: opwekken, opslaan en distribueren van duurzame energie zonder CO2-uitstoot.[3]
5. Duurzame warmte (inclusief geothermie): onttrekken, opslaan en distribueren van duurzame warmte zonder additionele CO2-uitstoot.

[2] Bijvoorbeeld op basis van signalen vanuit de Board, die een agendasettende rol heeft voor de MRA, kan de specialisatie op termijn worden bijgesteld.
[3] In het investeringsreglement wordt bio-massa uitgesloten.

6. Alternatieve brandstof/gassen: ontwikkelen, opslaan en distribueren van alternatieve brandstoffen zoals waterstof (H2) en synthetische-kerosine.
7. Verhogen efficiency/besparing: alle maatregelen die bijdragen aan een substantiële verlaging van CO2-uitstoot.

Hier zien we de primaire relatie met missiegedreven topsectoren en innovatiebeleid van de rijksoverheid op de missie: 'Energietransitie en Duurzaamheid'.

## 2.3 Financiële focus op tickets tussen € 0,3 miljoen en € 5 miljoen

Via haar twee fondsen ondersteunt de ROM ondernemingen met leningen of participaties. Dit kunnen individuele bedrijven of consortia zijn. De ROM richt zich daarbinnen op het realiseren en/of het financieren van een levensvatbaar bedrijfsplan. Dit wordt de 'propositie' genoemd.

De meeste proposities zullen een financiële vraag hebben. Dit noemen we de tickets. In de context van dit bedrijfsplan gaat het bij de tickets om de gevraagde bijdrage van de ROM en de nog op de markt te financieren bijdrage.

In de MRA en NHN is al veel ondersteuning en financiering voor kleinere tickets. Op landelijk niveau is er met Invest-NL veel ondersteuning en financiering voor grote tickets. De ROM richt zich op het tussenliggende gebied van € 0,3 miljoen tot € 5 miljoen waarvoor in de MRA en NHN nog maar beperkte ondersteuning en financiering aanwezig is.[4] Ondanks dat de afgelopen jaren het aanbod aan fondsmiddelen is gegroeid, blijkt uit recent kapitaalmarktonderzoek dat het investeringstekort desondanks is toegenomen. De COVID19-pandemie versterkt dit effect.

Voor het Transitiefonds geldt als aanvullende eis dat de bestaande fondsen AKEF en PDENH het primaat krijgen voor tickets tot € 2 miljoen. Als deze fondsen bepaalde proporties niet kunnen of willen ondersteunen, komt het Transitiefonds in beeld. Het MKB-fonds zal voor grotere tickets en tickets groter dan € 5 miljoen de samenwerking zoeken met de overige ROM's of Invest-NL. Als er in dit bedrijfsplan gesproken wordt over de tickets, gaat het over de financieringsbijdrage van de ROM (of de bijdrage opgehaald kan worden op de private markt).

## 2.4 Focus op Technology Readiness Levels 6-9

In lijn met de uitgevoerde marktverkenning richt de ROM zich in de basis op het ondersteunen of financieren van groei en op (grootschalige) toepassingen. Het draait hierbij om het commercialiseren van in concept bewezen technologieën. De ROM richt zich daarbij op de TRL levels 6 tot en met 9. Zie bijlage 1 voor toelichting op TRL-levels.

[4] Voor het transitiefonds geldt dat 90% aangewend moet worden voor tickets boven de € 2 miljoen.

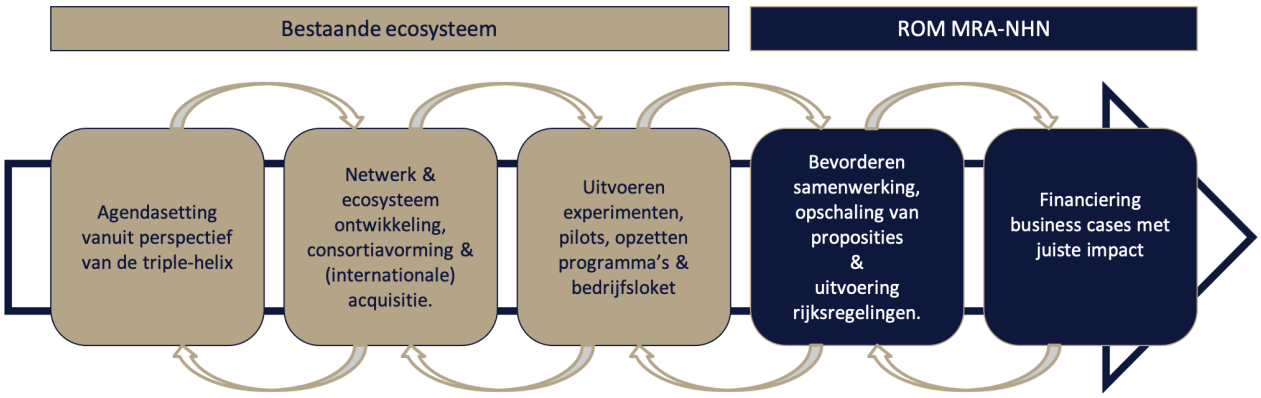
Daarmee begint de ondersteuning van de ROM bij proposities die hun haalbaarheid hebben bewezen in een testopstelling die lijkt op een operationele omgeving (of proposities die daar dicht tegenaan zitten). Er wordt vanuit de ROM in principe geen ondersteuning geboden aan proposities die hun marktintroductie hebben afgerond, tenzij dat binnen de scope van eventuele rijksregelingen valt.
Binnen deze technologische scope vallen bijvoorbeeld het investeren in de opwekking en infrastructuur voor (groene) waterstof, de opschaling van technieken voor het omzetten van plastics in nieuwe grondstoffen en de ontwikkeling van een grootschalige installatie voor bioraffinage. Buiten de scope valt bijvoorbeeld de aanleg van reguliere zonneparken waarbij marktintroductie reeds volledig heeft plaatsgevonden.

# H3 | Werking van het Ontwikkelingsonderdeel

## 3.1 De ROM MRA-NHN binnen het regionale ecosysteem

De ROM moet eraan bijdragen dat proposities worden opgewerkt tot plannen die marktgereed zijn. Dit noemt men ook wel business development waartoe de ROM een netwerk onderhoudt en verbinding legt tussen bestaande netwerken. Centraal staat het ondersteunen van de ontwikkeling van goede proposities voor het MKB-fonds en Transitiefonds en het uitvoeren van nationale programma's, zoals het Investor Readiness Programma in gezamenlijkheid met de andere ROM's. Daarnaast wordt uitvoering gegeven aan rijksregelingen, waarvoor de ROM een exploitatiesubsidie ontvangt. In deze combinatie vult de ROM zowel een witte vlek in het landelijke ecosysteem als in het regionale ecosysteem.

Met de introductie van de ROM voor de regio MRA en NHN beschikken alle regio's in Nederland over een ROM die als regionale counterpart voor het Rijk en Invest-NL functioneert. Binnen de MRA en NHN ontbreekt deze organisatie op dit moment met uitzondering van deelgebied Flevoland en deels de Gooi en Vechtstreek. Hiermee vormt de ROM onder andere de missing link in de opwerking en financiering van bedrijfsmatige initiatieven binnen MRA en NHN naar Invest-NL-waardige proposities, (herstel)middelen van het Rijk en de EU.



De ROM wordt zo ingericht dat het de verbindingen tussen de verschillende organisaties in het ecosysteem versterkt. De ROM begint waar de partijen in het huidige ecosysteem stoppen met hun ondersteuning. Hiermee houden de MRA en NHN vast aan het bestaande en hoogwaardige netwerkmodel binnen het ecosysteem. Aanvullend krijgt de ROM een opdracht om samenwerking te stimuleren.
Ook kunnen op termijn taken worden toegevoegd aan de ROM. Door middel van een samenwerkingsakkoord en/of samenwerkingsovereenkomsten maken de partijen nadere afspraken over hoe zij in samenhang de ondersteuning aan ondernemers kunnen versterken. Eenduidige communicatie en transparante toegang tot het gehele ecosysteem voor ondernemers is daarbij een belangrijk thema.

## 3.2 Aansluiten bij de knelpunten van ondernemers

Het Ontwikkelingsonderdeel opereert, net als de gehele ROM, marktgedreven (op basis van vragen vanuit het bedrijfsleven). Ondernemers die werken aan de innovatieve projecten of de transitieopgaven hebben te maken met een scala aan niet-financiële barrières. Voorbeelden daarvan zijn:

- Inzicht in technologische mogelijkheden.
- Inzicht in economische haalbaarheid.
- Vinden en binden van kennispartners en technologie-leveranciers.
- Matchmaking met potentiële klanten en toeleveranciers.
- Beschikbaarheid van (demonstratie) locaties.
- Toegang tot buitenlandse markten en netwerken.

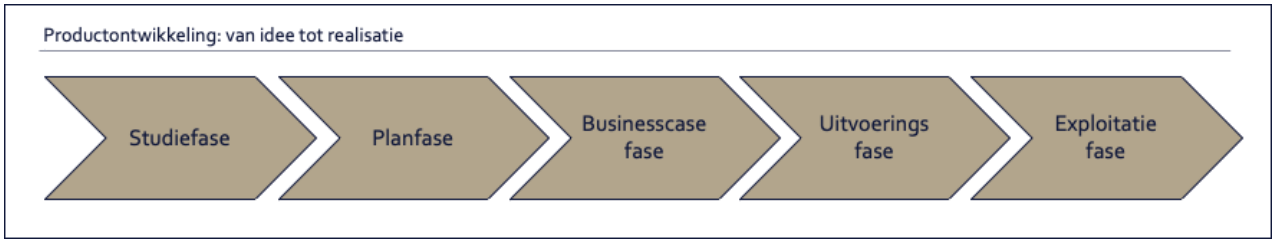
De business developers van de ROM ondersteunen op bovenstaande punten vanaf het moment dat deze ondersteuning niet langer geboden kan worden door partijen in het bestaande ecosysteem. De business developers dragen ook bij aan de doorgeleiding naar private investeerders door het toetsen van innovaties op technische en commerciële haalbaarheid. De ROM adviseert en begeleidt ondernemers om hun plannen uitvoerbaar en financierbaar te maken. Binnen het Ontwikkelingsonderdeel richt een aantal business developers zich expliciet op het (innovatieve) MKB en een deel richt zich op de transitie-opgaven. Elke focus vraagt zijn eigen sectorexpertise.

**Voorbeeld project vanuit de transitieopgave**

Een voorbeeld is het omzetten van afval in nieuwe grondstoffen. Een groot deel van het Nederlandse afvalplastic is namelijk nog niet recyclebaar. Op kleine schaal bestaan verschillende pilots om plastics om te zetten in grondstoffen voor nieuwe plastic producten of voor ander productieprocessen. De businesscase voor opschaling hiervan op industriële schaal ontbreekt. Hierbij kan gedacht worden aan het omzetten van niet-recycleerbare afvalplastics in noodzakelijke grondstoffen voor de groene chemische industrie. Voor het organiseren van deze opschaling moeten consortia gebouwd worden en dienen stevige investeringen te worden gedaan (waarbij de ROM kan ondersteunen in het traject naar businesscase en de daaropvolgende financiering).

## 3.3 Focus op het versnellen van de stappen in het ontwikkelproces

Binnen de scope draagt de ROM eraan bij dat proposities sneller van idee tot realisatie kunnen worden gebracht. Om hun proposities naar de markt te brengen, doorlopen ondernemers globaal vijf stappen, weergegeven in navolgend schema.




De kracht van de ontwikkelactiviteiten zit in de ontwikkelkracht, het organiserend vermogen en de ecosysteemversterking. Het werk van de business developers richt zich, gelet op vraaggestuurde benadering, met name op de knelpunten in de overgang van de businesscase- naar de uitvoeringsfase. De andere fasen worden primair door het bestaande eco- systeem ondersteund.

In aanvulling óp - en in goede afstemming mét - de partners wordt in het ecosysteem ondersteuning geboden bij knelpunten in de voorafgaande overgang van de plan- naar de businesscasefase:

- Van plan- naar businesscasefase. In deze stap is het project nader uitgewerkt. Specifieke opdrachten worden uitgezet, bijvoorbeeld voor ontbrekende technische kennis of marktonderzoek. Hiermee geven de betrokken partijen aan zich in te zullen zetten om toe te werken naar een businesscase. De business developers van de ROM toetsen, voor zover bestaande partners in het ecosysteem dat niet op kunnen pakken, de businesscase op financiële en technische haalbaarheid en adviseren of het project-consortium zo nodig versterkt moet worden op weg naar financiële haalbaarheid.
- Van businesscase- naar uitvoeringsfase. Om van een financierbare businesscase te kunnen spreken, moet het voorstel aan een aantal criteria voldoen. De financiële, commerciële en operationele haalbaarheid moet op hoofdlijnen zijn aangetoond en de onderlinge afspraken (risico's en verantwoordelijkheden) tussen partijen moeten in beeld zijn. Dit is het fundament voor demonstraties (op grote schaal). De ROM business developers versnellen deze laatste stap naar marktintroductie.

## 3.4 Bieden van toegevoegde waarde aan ondernemers

Medewerkers van het Ontwikkelingsonderdeel leggen nieuwe verbindingen. Door technologie-providers of leveranciers van grondstoffen gezamenlijk te koppelen aan een initieel consortium (business-to-business). Of door verschillende financiële partijen bij elkaar te brengen op weg naar een sluitende businesscase. De business developers van de ROM fungeren als katalysator, nadat het bedrijfsleven heeft aangegeven kansen te zien of mogelijkheden te willen onder-zoeken. Deze vraagsturing is essentieel om vroegtijdig te toetsen of de inzet van de ROM van toegevoegde waarde is. Is er een behoefte die wordt ingevuld? Zijn er afnemers of klanten? Wordt er meerwaarde gegenereerd?

Alleen wanneer het bedrijfsleven de kar wil trekken kan de ROM zinvol ondersteuning bieden in de vorm van business development op die onderdelen die nog niet worden aangeboden in het ecosysteem.

Internationale bedrijven hebben in 2019 gezorgd voor een groei van duizenden banen in de MRA en NHN. In 2019 openden meer dan 165 nieuwe internationale bedrijven een vestiging in onze regio (cijfers AIB en ONHN in samenwerking met NFIA). Uit deze cijfers blijkt dat de regio, los van Corona, succesvol is in het aantrekken van buitenlandse bedrijven en het ondersteunen van internationalisering van het (innovatief) MKB. Deze succesvolle praktijk willen we behouden. Het is daarom niet noodzakelijk dat de ROM een uitvoerende taak krijgt op het gebied van internationale acquisitie en internationalisering van het (innovatief) MKB. Wereldwijd blijven AIB en ONHN onze regio promoten en leggen ze contact met bedrijven die bij ons innovatieve ecosysteem passen. De ROM krijgt een liaisonfunctionaris die zorgt voor effectieve samenwerking tussen de ROM en de verantwoordelijke organisaties voor internationale acquisitie en internationalisering van het (innovatief) MKB. De ROM zal zich proactief inzetten om de gebieden die op dit moment niet of niet voldoende worden ondersteund aan te wijzen en te komen tot een passend (samenwerkings)systeem waarbij de acquisitieactiviteiten (mede) van de ROM gelijk zijn aan de acquisitie en internationaliseringstaken die door de andere ROM's worden uitgevoerd.

*Kader | Internationale acquisitie door AIB en ONHN*

# H4 | Werking van het Investeringsonderdeel

## 4.1 De 'economics' van een fonds

De fondsen zijn een belangrijk speciaal onderdeel van de ROM. De fondsen worden ingezet om zowel een maatschappelijke als een financiële doelstelling te bereiken:

- Maatschappelijke doelstelling: voor de ROM is de maatschappelijke doelstelling het ondersteunen van regionale economie enerzijds en de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie anderzijds.
- Financiële doelstelling: De ROM-fondsen hebben als financiële doelstelling om (minimaal) revolverend te zijn. Het fondsbeheer van beide fondsen dient daarbinnen gedekt te worden. Voor het MKB-fonds wordt ingezet op 100% revolverendheid (inclusief inflatiecorrectie) en voor het transitiefonds op nominale revolverendheid (exclusief inflatiecorrectie gelet op de aanvullende maatschappelijke doelstelling van dit fonds).

De maatschappelijke en financiële doelstellingen dienen als input voor het vast te stellen investeringsreglement. De AVA van de ROM bv, bestaande uit een afgevaardigde vanuit de ROM Regio bv en het Rijk stelt het investeringsreglement in haar eerste AVA vast. Die strategie zal, met het oog op de gewenste risicospreiding, per fonds kaders stellen aan de omvang en aard van de investeringen.

De twee fondsen hebben een vergelijkbare scope als het gaat om het aanbod van financieringsmogelijkheden, ticketsize en geografische scope. Het verschil zit in de inhoudelijke focus. Dit werken wij hieronder nader uit.

## 4.2 Financieringsvraag vanuit het bedrijfsleven

De ROM-fondsen ondersteunen verschillende soorten bedrijven. De bedrijven kunnen het fondsbeheer direct benaderen, doorverwezen worden door andere fondsen of aangedragen worden door de business developers van de ROM. De ROM onderscheidt vier soorten typologieën van bedrijven. Deze zijn hieronder indicatief samengevat (waarbij ook combinaties tussen de typologieën mogelijk zijn).




In de MRA en NHN is een duidelijke behoefte aan aanvullende innovatiefinanciering voor het MKB in de topsectoren. Het investeringsgat wordt geraamd op minimaal € 60 miljoen per jaar in de periode 2020-2030. Het investeringsgat is de onbalans tussen vraag vanuit de verschillende type bedrijven en aanbod van kapitaal uit de verschillende regionale fondsen. Het gat is 16,3% groter geworden (ERAC, 2020).

De investeringsopgave voor de energietransitie en de transitie naar de circulaire economie gaat verder dan de behoefte aan innovatiefinanciering voor het MKB zoals hierboven beschreven. In 2020 heeft het PBL de nationale kosten berekend voor het realiseren van de gecombineerde doelstellingen uit het Klimaatakkoord (2019) en het Energieakkoord (2013). De totale nationale kosten bedragen circa € 3 miljard per jaar (PBL, 2020). Naar rato van het BNP gaat het voor de MRA en NHN om circa € 750 miljoen per jaar oftewel € 7,5 miljard over de periode 2020-2030. Een substantieel deel moet komen vanuit private initiatieven die onvoldoende toegang hebben tot kapitaal.

## 4.3 Financieringsaanbod vanuit de ROM-fondsen

Met een MKB-fonds van € 60 miljoen en een Transitiefonds van circa € 100 miljoen zal het investeringsgat voor MKB in topsectoren worden gedekt. Ook met de bijdrage van het Transitiefonds wordt een goede stap gezet in de ondersteuning van duurzame- en transitie-initiatieven.

De tickets van de ROM liggen tussen de € 0,3 miljoen en € 5 miljoen. De financiering moet gericht zijn op ontwikkeling en groei van het bedrijf. De financiering mag niet leiden tot uitkeringen aan bestaande aandeelhouders of herfinanciering van eerdere financiers.

De ROM opereert altijd samen met andere (financiële) partijen en of andere (impact) investeerders. Hierbij biedt zij eigen vermogen en (achtergestelde) leningen (inclusief asset based finance en converteerbare leningen). Bij het verstrekken van eigen vermogen aan ondernemingen neemt de ROM alleen minderheidsbelangen (maximaal 49,9%). Hieronder zijn de belangrijke kenmerken weergegeven.

| | Beschrijving | Zeggenschap | Looptijd |
|---|---|---|---|
| **Lening (senior debt)** | • Vorm van vreemd vermogen waarbij de leningnemer zekerheden afgeeft aan de leningverstrekker<br>• Verstrekker heeft daarmee recht tot uitwinning van het onderpand wanneer de leningnemer in gebreke blijft | • Senior debt-investeerders hebben geen zeggenschap in een onderneming, tenzij hiervoor bepaalde rechten zijn opgenomen in de convenanten van de lening | • De looptijd van senior debt is afhankelijk van de specifieke afspraken gemaakt tussen de geldverstrekker en de onderneming |
| **Achtergestelde lening (junior debt)*** | • Vorm van vreemd vermogen waarbij de verstrekker achtergesteld is ten opzichte van andere (senior) financiers bij betaling van rente en aflossing en uitnutting van zekerheden | • Junior debt-investeerders hebben geen zeggenschap in een onderneming, tenzij hiervoor bepaalde rechten zijn opgenomen in de convenanten | • (Middel)lange looptijd met weinig tot geen afbetaling gedurende de looptijd. In het algemeen wordt er tussentijds niet afgelost op de hoofdsom |
| **Eigen vermogen (Equity)** | • Bestaat uit de investering van aandeelhouders<br>• Aandeelhouders worden als laatste terugbetaald bij een faillissement, maar delen mee in een potentiële upside bij exit (of winsten bij verkoop) | • De houders van het eigen vermogen (aandelen) van een bedrijf bezitten het eigendomsrecht van een onderneming en daarmee ook de zeggenschap | • Voor eigen vermogen geldt een onbeperkte looptijd of tot moment van verkoop of liquidatie van de onderneming. Hierdoor wordt het ook gezien als permanent vermogen |

** er kunnen ook converteerbare leningen worden verstrekt.*

Het MKB-fonds richt zich op het brede MKB (zoals beschreven in hoofdstuk 2). Bedrijven met proposities die zich primair richten op de energietransitie of de transitie naar de circulaire economie worden doorverwezen naar het Transitiefonds (en visa versa). Bedrijven die aanspraak maken op financiering uit het Transitiefonds moeten ook hun maatschappelijke impact aantonen (uitgangspunt is 10% meer impact dan opkopen van EU ETS[5]). Naar de toekomst toe kan ook gewerkt worden met een nog op te stellen impactkader met ambitieuze en meetbare impactdoelen op het gebied van circulariteit en energietransitie. Proposities zullen dan worden getoetst op de bijdrage aan deze doelen.

## 4.4 Herinvesterings- en exitstrategie

De fondsmanagent stuurt actief op exits bij de portfoliobedrijven. Bij de initiële investeringsbeslissing wordt onderbouwd dat de propositie, gelet op de businesscase, goed te verkopen is. Bij participaties moet met de co-investeerders op voorhand de gewenste exitstrategie worden vastgelegd. Tegen het einde van de overeengekomen looptijd biedt het fonds zijn participatie te koop aan. Hierbij borgt het fondsbeheer voldoende flexibiliteit bij het bepalen van het verkoopmoment. In het geval van financieren wordt het rendement bepaald door de rente en aflossing (en eventuele tussentijdse herfinancieringen). Leningen hebben een aflossingsschema voor terugbetaling van de hoofdsom. Bij het verstrekken van leningen kijkt het fondsbeheer per geval in hoeverre er incentives ingebouwd kunnen worden om vervroegde terugbetaling te stimuleren.

Op het MKB-fonds is de algemene aandeelhoudersinstructie voor ROM's (zoals opgenomen als bijlage bij de bestuursovereenkomst) van toepassing. Voor het Transitiefonds geldt dat het valt binnen de kaders van de IR en de besluiten van de AVA. Uitgangspunt is om iedere 4 à 5 jaar de voortgang van de fondsen inclusief herfinancierings- en exitstrategie op fondsniveau te evalueren.[6] Hierbij zijn twee alternatieve strategieën voorzien:

- De keuze om het beschikbare vermogen na (tussentijdse) exits te herinvesteren in lijn met de doelstellingen uit het investeringsregelement. Dit leidt tot een verlenging van de investerings- en fondsperiode.
- De keuze om gerealiseerd rendement uit te keren aan de aandeelhouders én afbouw van beschikbare fondskapitaal. Na vrijgave van rendement en (delen van) het fondskapitaal kunnen de gerevolveerde middelen door de aandeelhouders opnieuw worden ingezet voor eigen maatschappelijke opgaven. Bij de exits wordt geborgd dat het fonds blijft beschikken over voldoende vrije ruimte om het management van de portefeuille goed te kunnen uitvoeren (gericht op de doelstelling van minimale revolverendheid en het streven naar market rate of return).

[5] Het Europese systeem voor emissiehandel is het eerste grote systeem voor het verhandelen van uitstootrechten van broeikasgassen in de wereld, en is ook de grootste. Het trad in 2005 in werking om de opwarming van de aarde tegen te gaan.
[6] De eerste evaluatie zal minimaal na 4 jaar plaatsvinden (i.v.m. de gemaakte afspraken inzake de exploitatiebijdrage van de regionale partners voor de periode van 4 jaar; overwogen wordt om daarna aan te sluiten bij de 5 jaarlijkse evaluatieperiode die de andere ROM's hanteren).

In ieder geval tot de eerste evaluatie (maximaal 6 jaar) zullen de fondsen geen dividend uitkeren. Het MKB-fonds en het Transitiefonds hanteren elk een andere exit-strategie:

- Het MKB-fonds is gericht op instandhouding. Het fondsbeheer van het MKB-fonds kan rendementen binnen het revolverende karakter continu herinvesteren in nieuwe proposities binnen de kaders van het investeringsregelement. Bij rendement boven het revolverende karakter (inclusef inflatiecorrectie) bestaat de mogelijkheid om dividend uit te keren aan de aandeelhouders. [nee, tenzij-principe]
- Het Transitiefonds is erop gericht dat de aandeelhouders aan het eind van de looptijd hun investering minimaal nominaal terugontvangen. Na een investeringsperiode van 10 jaar zal het fondsbeheer de portefeuille in de daaropvolgende 15 jaar geleidelijk afbouwen of inzetten op verkoop van de resterende portefeuille; deze periode kan met 5 jaar verlengd worden. Bij rendement boven het nominaal revolverende karakter wordt de aandeelhouders voorgesteld om over te gaan tot dividenduitkering, binnen de wettelijke voorschriften inzake dividenduitkering. [Ja, tenzij-principe]

## 4.5 Looptijd, rendement en risico

Het fondsbeheer streeft naar de realisatie van een market rate of return, waarbij rekening wordt gehouden met de hogere risico's en of de langere doorlooptijd die de ROM-fondsen hanteren ten opzichte van marktpartijen. Dit kent het volgende onderscheid tussen de twee fondsen:

- Het MKB-fonds kent op basis van de exitstrategie een cyclus van 10 à 14 jaar. Dit is de periode waarin het gecommitteerde vermogen wordt geïnvesteerd in proposities én alle initiële proposities leiden tot een succesvolle exit of beëindiging. Na een succesvolle exit kan het vrijgekomen kapitaal opnieuw geïnvesteerd worden in nieuwe proposities binnen de scope van het proces. Bijvoorbeeld bij fondskosten van 1,5% van het gecommitteerde kapitaal en een inflatie van 1,5% dient het MKB-fonds minimaal een rendement te realiseren van 3% per jaar. Op propositieniveau hanteert het fondsbeheer de rendement- en risicomatrix conform de algemene aandeelhouders-instructie als uitgangspunt.
- Het Transitiefonds kent een looptijd van 25 jaar. Dat is de periode waarin het fonds zich moet terugverdienen en de kapitaalinleg wordt uitgekeerd aan de aandeelhouders. Hierbij wordt uitgegaan van een investeringsperiode van circa 10 jaar. Dat is de periode waarbinnen de investeringen worden gedaan. Hierna resteert nog 15 jaar voor beheer van de portefeuille (immers, ook voor financiering die in het laatste investeringsjaar worden versterkt, geldt de maximale looptijd van 15 jaar).

In de bestuursovereenkomst worden afspraken gemaakt inzake het moment waarop partijen de daadwerkelijke kapitaalstorting moeten doen om zeker te stellen dat de ROM haar investeringstaken effectief kan uitvoeren.

De ervaringen van andere ROM's tonen aan dat revolverendheid van de brede MKB-fondsen haalbaar is. De uitgevoerde financiële analyse voor het Transitiefonds toont tevens aan dat nominale revolverendheid van dit fonds ook haalbaar is.

Dit blijkt uit het basisscenario en diverse conservatieve scenario's. In het meest negatieve scenario dat is doorgerekend tijdens 'botsproeven' is sprake van een revolverendheid van 85%. Naarmate het fonds aanvullende risico's accepteert om haar maatschappelijke doelstelling te realiseren, zal het financiële rendement dalen. In de door de aandeelhouders vast te stellen investeringsregelementen worden de definitieve kaders voor de allocatie van middelen bepaald. Hierbij geldt het streven naar revolverendheid (100%) voor het MKB-fonds en, gelet op het risicoprofiel, nominale revolverendheid voor het Transitiefonds als ondergrens voor het investeringsregelement.

Het rendement op fondsniveau kan niet een-op-een worden doorgeschoven naar de individuele investeringen binnen de fondsen. Het benodigde rendement op een investering is afhankelijk van het onderliggende risicoprofiel en de kans dat een investering verloren gaat. Mislukkingen en successen zullen elkaar binnen het fonds moeten compenseren. Daarbij dient iedere individuele investering wel een positieve businesscase en rendementsverwachting te hebben.

# H5 | Werking van het onderdeel voor Rijksregelingen

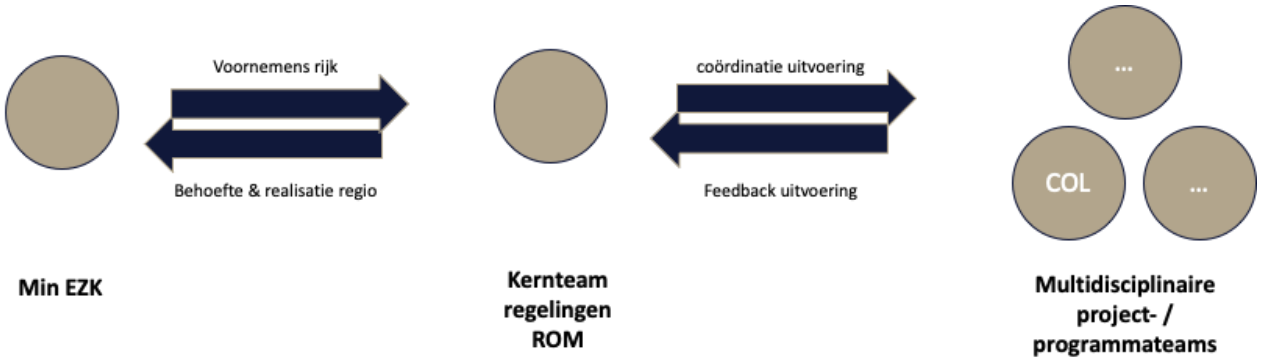
## 5.1 De rol van de ROM bij Rijksregelingen

Het Rijk kan voor specifieke economische uitdagingen specifieke regelingen inzetten die bedrijven en ondernemers direct ondersteunen. Deze regelingen hebben in principe een tijdelijk karakter (looptijd van een aantal jaren). De dekking van de uitvoeringskosten wordt geregeld per regeling en in principe gedekt door de rijksoverheid.

Deze regelingen worden soms landelijk uitgevoerd, maar steeds vaker wordt gekeken naar de regio's voor de uitvoering. Nu Nederland een bijna landsdekkend netwerk van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen heeft, zijn deze uitgegroeid tot eerste aanspreekpunt voor de regionale uitvoering van economische rijksregelingen. De COL is een voorbeeld van een dergelijk regeling die mede op initiatief van de ROM's door het Rijk bij hen is belegd. De ROM krijgt de centrale taak bij coördinatie en uitvoering van nieuwe regelingen die vragen om een decentrale uitvoering in de MRA en NHN.

## 5.2 Een programmagestuurde uitvoering

Het onderdeel voor rijksregelingen krijgt een kernteam dat coördinatie voert op de lopende COL-regeling én de afstemming met EZK over nieuwe regelingen voert. Vanuit dit kernteam kunnen per regeling snel deskundige en toegewijde project- of programmateams ingericht worden voor de uitvoering van nieuwe regelingen. De bemensing wordt per regeling op maat samengesteld uit experts van het Ontwikkelings- en Investeringsonderdeel, en/of in samenwerking met andere partijen in het innovatie-ecosysteem. Door de coördinatie van nieuwe rijksregelingen bij de ROM te beleggen krijgen ondernemers één aanspreekpunt. Dit vraagt nauwe samenwerking met de ROM Regio Utrecht en HORIZON.




## 5.3 Uitvoering bestaande rijksregelingen

Op dit moment lopen er twee rijksregelingen die gericht zijn op ondernemers die decentraal worden uitgevoerd. Het gaat om de uitvoeringsregeling subsidie MKB innovatiestimulering topsectoren Noord-Holland (MIT) die wordt uitgevoerd door de provincie Noord-Holland én de Corona-OverbruggingsLening (COL) die wordt uitgevoerd door een alliantie van een groot aantal partijen én waarbij het beheer is belegd bij het Innovatiefonds Noord-Holland met ondersteuning van InnovationQuarter. De MIT-regeling is in 2020 gesloten voor aanvragen. De COL-regeling is opengesteld tot en met 30 juni 2021. Voor zover deze regelingen na de oprichting van de ROM openstaan voor nieuwe aanvragen, voorziet de ROM in een centraal (digitaal) loket voor aanvragen. Dit is overigens niet voorzien op dit moment. Het technisch beheer en de uitvoering blijven in eerste instantie liggen bij de bestaande partners in het ecosysteem om zo de dienstverlening naar de ondernemers te waarborgen. In de periode 1 juli 2021 tot 1 januari 2022 worden hier definitieve afspraken over gemaakt.

# H6 | Organisatie en taken

## 6.1 Organisatie op hoofdlijnen

Alle medewerkers komen in dienst bij de ROM bv. De opbouw is als volgt:

- Directie en staf zijn verantwoordelijk voor de aansturing en ondersteuning van de ROM als geheel.
- Ontwikkelingsonderdeel. Dit onderdeel van de ROM ondersteunt (consortia van) bedrijven bij het aanscherpen en completeren van hun businesscase. Dit noemen we het opwerken van proposities of business development. Om deze rol te vervullen beheert de ROM daartoe, in samenwerking met andere partijen in het ecosysteem, een stevig netwerk. Uit praktische overwegingen wordt de afstemming met AIB en ONHN voor de internationale acquisitie én het kernteam voor de rijksregelingen in principe ondergebracht bij het Ontwikkelingsonderdeel.

- Investeringsonderdeel. Dit onderdeel van de ROM biedt financiering (leningen en participaties) voor MKB-bedrijven binnen de regionale economische prioriteiten én binnen de transitieopgaven. De ROM-fondsen worden beheerd vanuit het Investeringsonderdeel. De onderliggende fondsen zijn revolverend, wat betekent dat de investeringen worden terugbetaald; er is dus geen sprake van subsidie, maar van deelneming en investering in technieken. Op deze manier steunt de ROM de praktische ontwikkeling van technieken die niet voldoende financiering op kunnen halen in de markt.

De twee onderdelen hebben elk een zelfstandige rol en verantwoordelijkheid. Bij de intake van een propositie wordt expliciet gemaakt vanuit welk perspectief (ontwikkelen of investeren) de ROM betrokken is én wordt getoetst of niet één van de partners in het ecosysteem de gevraagde ondersteuning kan bieden. Dit geeft duidelijkheid voor de ondernemer.

## 6.2 Taken directie en staf

De directie en staf bestaat uit een directeur-bestuurder met een controller, een senior jurist, een directiesecretaris en het office management voor de hele organisatie. Directie en staf waarborgen de samenhang binnen de ROM en zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse sturing en de afstemming met aandeelhouders, commissarissen en subsidiënten. De ROM schakelt aanvullende ondersteunende diensten (ICT/automatisering, communicatie en specialistisch juridisch advies) waar mogelijk in via één van de partners in het ecosysteem. Diensten die de partners in het ecosysteem niet kunnen leveren, zal de ROM inhuren/aanbesteden met het daarvoor beschikbare werkbudget.

## 6.3 Taken Ontwikkelingsonderdeel

Het Ontwikkelingsonderdeel richt zich op de gehele MRA en NHN. De business developers van dit onderdeel ondersteunen (consortia van) bedrijven. Taken van de business developers zijn onder andere:

- Het vergaren en delen van kennis en expertise, bijvoorbeeld inzake het optimaliseren van de bestaande financieringsinstrumenten(mix), het mee-ontwerpen en het meeontwikkelen van nieuwe financieringsconcepten en businessmodellen waarbij wordt samengewerkt met het Investeringsonderdeel.
- Het verzorgen van verbindingen met nationale en regionale spelers op het gebied van investeren en ontwikkelen, zoals het netwerk van collega-ROM’s. Maar ook: Invest-NL, de Europese Investeringsbank en de regionale partners in de MRA en NHN, zoals bijvoorbeeld de Board (die een belangrijke rol heeft bij het identificeren van proposities én veranderingen in de markt voor de energietransitie en circulaire economie) het ONHN (identificeren en internationaliseren) en bijvoorbeeld AIB (internationaliseren).
- Voorlichting en advies over een projectontwerp, bijvoorbeeld inzake consortiumpartners, inhoudelijke focus en te volgen processtappen.

- Toetsing, beoordeling en begeleiding, bijvoorbeeld het verzorgen van een globale toets op economische en technische haalbaarheid en het bieden van ondersteuning bij het formuleren van financiële behoeften (het bepalen van de benodigde investeringen, kosten, raming van de opbrengsten en het identificeren van risico's, zodat een passende financieringsstructuur door het Investeringsonderdeel kan worden ontworpen).

Bij de uitvoering van deze taken ligt de focus op knelpunten in de overgang van businesscasefase naar realisatiefase. De ROM werkt alleen aan knelpunten voor die proposities die de markt niet zelfstandig oppakt en waarvoor er geen andere regelingen of oplossingen zijn. Tegelijkertijd moet er een rendementsverwachting zijn, zij het op langere termijn dan gebruikelijk is in de markt of met meer risico.

Een groot deel van de leadgeneratie en identificatie van knelpunten ligt bij de partners in het ecosysteem zoals PIM NH en ONHN en vanuit de activiteiten en netwerken van de Board. Na hun initiële ondersteuning kunnen de business developers de laatste push geven op weg naar het winnende consortium of financial closing in samenwerking met de ROM-fondsen. Business developers kunnen ook in de initiële fase al geraadpleegd worden door de partners. De werk-zaamheden tussen partners worden bij voorkeur in 'onderlinge nabijheid' georganiseerd.

Gelet op deze voorselectie ligt de conversie van lead naar project relatief hoog. In de beginperiode van de ROM ligt de nadruk op intakes, in de jaren daarna op ontwikkelen. Na opname in het portfolio zal een business developer de initiatiefnemers actief ondersteunen bij het uitwerken van hun projectvoorstel.

Het ontwikkelonderdeel dient volledig te worden gefinancierd uit de exploitatiebijdrage van de subsidiënten.

## 6.4 Taken Investeringsonderdeel

De fondsen richten zich op die proposities waarin een directe financieringsbehoefte is geformuleerd. Deze kunnen naar voren komen uit de lijn van het Ontwikkelingsonderdeel, maar het kan ook zijn dat initiatiefnemers ze zelfstandig formuleren. Proposities uit de lijn van de Ontwikkelingsonderdeel doorlopen dezelfde intake als alle andere proposities. Het Investeringsonderdeel van de ROM richt zich op individuele ondernemingen of consortia.
De ROM heeft tot taak om voor eigen rekening en risico financiering te verstrekken aan:

- Ondernemingen of consortia die hun bedrijfsprocessen/bedrijfsvoering willen optimaliseren en daarmee een bijdrage leveren aan het realiseren van maatschappelijke transitieopgaven én of de regionale economische prioriteiten.
- Ondernemingen of consortia die producten en diensten aanbieden waarmee een bijdrage wordt geleverd aan de maatschappelijke transitieopgaven én of de regionale economische prioriteiten.

Het gaat hierbij om aanvullende investeringen in de markt. Voor proposities moet duidelijk zijn dat ze niet zelfstandig op de markt financiering kunnen aantrekken (bijvoorbeeld op basis van meerdere afwijzingen van private partijen).
Het fondsbeheer heeft als taak:

- Een portfolio (het screenen van proposities) op te bouwen.
- Investeringsvoorstellen voor te bereiden en uit te voeren.
- Beheren van participaties en leningen.

Wat betreft de investeringsactiviteiten wordt er zo veel mogelijk marktconform gewerkt. In andere gevallen wordt gebruikgemaakt van de (vrijstellings)mogelijkheden binnen de geldende wet- en regelgeving.

Van alle investeringen brengt de ROM de risico's in kaart en, indien van toepassing, monitort zij of aan de (betalings)verplichtingen wordt voldaan om de exitstrategie te realiseren. Ook verricht de ROM zo nodig bijzonder beheer (bijvoorbeeld omdat een ondernemer niet aan zijn betalingsverplichtingen voldoet). Dit is professioneel en zakelijk beleid gericht op het beschermen van de eigen financiële belangen.

Het bedrijfsplan voorziet in twee onafhankelijke investeringscommissie (IC). Elke commissie komt in principe alleen bijeen als er een concreet investeringsvoorstel ligt. Waarbij de voorstellen zo veel mogelijk worden gebundeld in vergaderingen van het betreffende IC. Het IC voorkomt een 'tunnelvisie', en bewaakt dat projecten die opgeleverd worden door de business developers van de ROM, conform het investeringsregelement door de fondsbeheerders zijn beoordeeld en op geen enkele wijze voorrang zouden kunnen krijgen boven projecten van derden.

Het Investeringsonderdeel richt zich op de technische analyses van voorliggende proposities en op marktanalyse. Gelet op het specialistische karakter van het werk wordt zo nodig ook gebruikgemaakt van specialistische expertise. Uitgangspunt is dat het fondsbeheer voor het Transitiefonds in de basis wordt aanbesteed én dat het fondsbeheer voor het MKB-fonds wordt belegd binnen de ROM-organisatie. Hierbij is een ingroeimodel waarbij op termijn een groter deel van het fondsbeheer van het Transitiefonds wordt belegd binnen de ROM-organisatie. In de operatie is het van belang dat het volledige fondsbeheer in nabijheid van elkaar opereert onder aansturing van de ROM.

In de beginperiode ligt de nadruk op het beoordelen van proposities en op het komen tot investeringsbeslissingen. Gelet op het participatiekapitaal en de verwachte dealflow kunnen er op jaarbasis circa drie tot vier participaties worden gedaan. Om dat te bereiken zullen er honderden proposities gescreend moeten worden. Na verloop van tijd krijgt de organisatie een steeds grotere capaciteitsvraag voor het beheren van proposities. De kosten voor het fondsbeheer komen ten laste van het fondsrendement.

Anders dan bij de Ontwikkelingsonderdeel is het aantal medewerkers van de investeringspoort niet op voorhand vastgelegd.

Het fondsbeheer van het MKB-fonds ontvangt een maximale jaarlijkse beheervergoeding van 1,5% à 2% van het gecommitteerde vermogen. Voor het Transitiefonds wordt uitgegaan van een maximale jaarlijkse beheervergoeding van 1 à 1,5%. De inzet van medewerkers volgt de omvang van de portefeuille (in opbouw en afbouw). Hierbij wordt gekozen voor een combinatie van vaste en flexibele inzet. Het is mogelijk om het operationele beheer van het Transitiefonds of nieuwe fondsen uit te besteden. In die situatie treedt het team op als opdrachtgever van de externe partij die het operationele beheer van één of meer van de fondsen uitvoert.

## 6.5 Overzicht formatie

De prognoseformatie van ROM bestaat uiteindelijk uit 19,5 fte (exclusief het fondsbeheer voor beide fondsen en exclusief de uitvoering van de Rijksregelingen). De ROM kent een ingroeimodel in de periode tot 2023. Niet alle functies kunnen direct bij de start worden ingevuld. Gelet op de breedte van de transitieopgaven en de hoge mate van differentiatie in benodigde specialismen zal de ROM ook flexibele expertise inschakelen. Voor de ontwikkelactiviteiten is daarvoor een werkbudget beschikbaar.

| Functie | Indicatie fte | Indicatie cao Rijk |
|---|---|---|
| **Directeur-bestuurder (voorzitter MT)** | 1 | 17 |
| **Controller/financieel specialist** | 1 | 14 |
| **Senior jurist** | 1 | 13 |
| **Strategisch directiesecretaris** | 1 | 13 |
| **Officemanager** | 2 | 8 of 9 |
| **Subtotaal** | **6** | |

| | | |
|---|---|---|
| **Hoofd Ontwikkelingsonderdeel (MT-lid)** | **1** | **15** |
| **Senior business developer (breed)** | 1 | 14 |
| **Medior business developer (breed)** | 2 | 12 |
| **Junior business developer (breed)** | 2 | 9 |
| **Senior business developer (Transitie)** | 4 | 14 |
| **Medior business developer (Transitie)** | 2 | 12 |
| **Junior business developer (Transitie)** | 1 | 9 |
| **Adviseurs rijksregelingen*** | pm | pm |
| **Liaison acquisitie** | 0,5 | 12 |
| **Subtotaal** | **13,5** | |

** dekking valt buiten de gevraagde exploitatiebijdrage (zie ook H8)*

| | | |
|---|---|---|
| **Totaal** | **19,5** | |

De medewerkers van de ROM bv komen in dienst en worden beloond binnen de kaders van de WNT. De salarisschalen conform de CAO Rijk gelden daarbij als referentie. Dit is in lijn met de publieke doelstelling van deze privaatrechtelijke organisatie. De indicatieve referentie qua inzet (fte) en inschaling na afronding van de ingroeiperiode is hierna opgenomen. Ook voor inhuur én aanbesteding van werk respecteert de ROM de kaders van de WNT.

Bij de werving van medewerkers en de leden van Raad van Commissarissen (RvC) en IC geldt de wens om te komen tot een diverse samenstelling. Het betreft een lean-en-mean-organisatie. Hierbij wordt aangetekend dat bepaalde taken, zoals internationaliseren, in de MRA en NGN zijn belegd bij AIB in plaats van bij de ROM. Om deze reden is er op dit moment een beperkte capaciteitsraming met betrekking tot deze taak ingericht.

# H7 | Governance

## 7.1 De governance op hoofdlijnen

De ROM wordt vormgegeven als privaatrechtelijk construct met twee besloten vennootschappen met beperkte aansprakelijkheid, te weten de ROM Regio bv en de ROM bv. Het MKB-fonds wordt een (100%) dochter van de ROM bv. Het Transitiefonds wordt op haar beurt een (100%) dochter van de ROM Regio bv. ROM Regio bv. wordt voor 50,1% aandeelhouder in de ROM bv, het Rijk is houder van de overige 49,9% van de aandelen. De deelnemende regionale partners (provincie Noord-Holland, STAK NHN en de individuele MRA gemeenten) zijn aandeelhouders van de ROM Regio bv naar rato van hun kapitaal bijdrage. Aanvullend sluit de ROM bv een samenwerkingsovereenkomst met het AIB en ONHN voor de uitvoering van de internationaliserings- en acquisitietaken (in afstemming met NFIA). Daarnaast wordt een samenwerkingsakkoord gesloten tussen de ROM bv en alle keyspelers in het ecosysteem om binnen de netwerkgedachte het aanbod aan ondernemers te versterken. Daarbij is eenduidige communicatie van belang.

Aspirant aandeelhouders en kandidaat aandeelhouders van de ROM Regio bv.

Het streven is dat zo veel mogelijk partijen in de zomer van 2021 toetreden tot de ROM. Het is evenwel mogelijk dat partijen later toetreden, bijvoorbeeld als hun besluitvormings-traject meer tijd nodig heeft. In de bestuursovereenkomst wordt daartoe een zogenaamde toetredingsovereenkomst bijgevoegd.

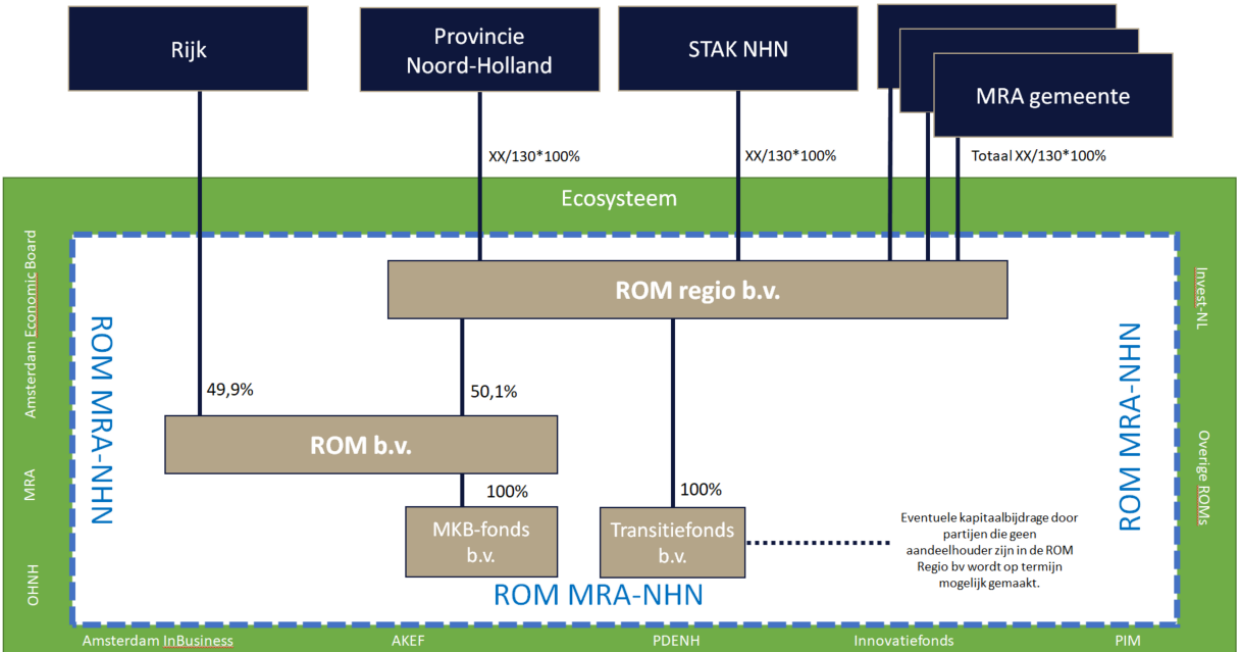
Er komen in principe twee jaarlijkse momenten waarop nieuwe aandeelhouders toe kunnen treden in de ROM Regio bv of het Transitiefonds. In ieder geval wordt 1 januari 2022 voorzien als toetredingsmoment. Als nieuwe aandeelhouders toetreden, worden in principe ook nieuwe aandelen uitgegeven. Partijen kunnen in de periode tot en met 1 januari 2022 toetreden tegen dezelfde waardering als bij oprichting. Zij krijgen dan net als de andere aandeelhouders naar rato van hun inleg zeggenschap in de ROM Regio bv (waarbij de stemverhouding tussen de aandeelhouders wijzigt, maar waarbij alle aandeelhouders onverkort zeggenschap hebben en houden naar rato van hun aandeel in de totale inleg).

Bij de start zal de ROM beschikken over enkele founding members die aandeelhouder zijn én een aantal partijen die nog geen definitief besluit hebben genomen (aspirant-aandeelhouders). In de periode tot en met 1 januari 2022 zullen aspirant aandeelhouders uitgenodigd worden voor de AVA van de ROM Regio bv. Aspirant aandeelhouders zijn die gemeenten waarvan het college het voornemen om te participeren in de ROM Regio bv voor wensen en bedenkingen heeft aangeboden aan de raad. Aspirant aandeelhouders hebben evenwel geen stemrecht. De aandeelhouders zullen regels inzake de vertrouwelijkheid opleggen aan de aspirant aandeelhouders.

De aandeelhouders spreken af om gedurende deze periode geen besluiten te nemen die leiden tot (majeure) aanpassing van de statuten, het investeringsreglement en/of de gevraagde kapitaalinleg.

Partijen die hun voornemen tot deelname aan de ROM nog niet hebben voorgelegd aan hun raad, staten of kamer zullen in principe niet aansluiten bij vergaderingen (zogenoemde kandidaat aandeelhouders). Zij zullen wel actief geïnformeerd worden over de activiteiten van de ROM.

De aandeelhouders van de ROM Regio bv worden gevormd door alle regionale partijen die kapitaal beschikbaar stellen aan de vennootschap. Het stemrecht in de AVA spiegelt de kapitaalinbreng. Daarmee krijgen de aandeelhouders stemrecht naar rato van hun kapitaal-inbreng. Voor de ROM bv geldt dat de ROM Regio bv en het Rijk de aandeelhouders zijn voor respectievelijk 50,1% en 49,9% van de aandelen. Het stemrecht van de ROM Regio bv in de AVA van ROM bv wordt uitgeoefend door een aangewezen bevoegde vertegenwoordiger namens de regio. Voor de ROM is voorzien dat het beschikbaar gestelde kapitaal zodanig wordt verdeeld over de twee fondsen dat een MKB-fonds ontstaat met een beoogd doel-kapitaal van € 60 miljoen én een Transitiefonds met een beoogd doelkapitaal € 100 miljoen. Dit uitgaande van een totaal gecommitteerd doelkapitaal van € 160 miljoen. De governance is verder als volgt vormgegeven:




Highlights in de governance[7] van de ROM zijn:

1. De ROM Regio bv en de ROM bv krijgen aandeelhouders, ieder een RvC en de twee fondsen ieder een eigen onafhankelijke IC.
2. De regionale partijen worden gevraagd toe te treden tot de ROM Regio bv en het Rijk zal participeren in de ROM bv. Regionale partijen die reeds aandeelhouder zijn in een andere ROM kunnen niet direct participeren in de ROM Regio bv. Wel bestaat de mogelijkheid om direct kapitaal te verstrekken aan het Transitiefonds.
3. De RvC van de ROM Regio bv en de ROM bv bestaan uit drie personen. Er is voorzien in een personele unie voor de RvC. De  ROM bv. én de ROM Regio bv. krijgen elk één statutair directeur/bestuurder.
4. De ROM krijgt een exploitatiebijdrage voor de ontwikkelactiviteiten. Het Rijk verstrekt deze exploitatiebijdrage direct aan de ROM bv. De meerjarenexploitatie bijdrage van de regionale partijen loopt via de ROM Regio bv.
5. Jaarlijks vindt een bestuurlijk overleg plaats waar de meerjarige strategie voor de versterking van de Regionale Economie wordt besproken. Hieraan wordt deelgenomen door bestuurlijk vertegenwoordigers van de Regio en EZK (EZK/PNH/GA/NHN/MRA). De agenda voor dit overleg wordt door de directeur ROM in samenwerking met EZK voorbereid.

## 7.2 Algemene Vergadering van Aandeelhouders

De AVA van de ROM bv wordt gevormd door (een bevoegd vertegenwoordiger van) de ROM Regio bv en het Rijk. De AVA van de ROM Regio bv wordt gevormd door alle regionale partijen die kapitaal beschikbaar stellen voor (één van) de twee fondsen van de ROM . Naar

[7] De governance in het strategisch bedrijfsplan betreft een globale beschrijving, de statuten zijn hierin leidend.

rato van ieders kapitaalbijdrage aan de ROM Regio bv krijgen deze partijen als aandeelhouder stemrecht in de AVA van de ROM Regio bv. Alleen publieke partijen kunnen aandeelhouder worden in de ROM Regio bv en de ROM bv. Ter borging van dit voornemen is een kwaliteitseis opgenomen in de statuten van de ROM bv en ROM Regio bv.

Een select aantal vertegenwoordigers van de regionale aandeelhouders uit de ROM Regio bv kunnen als agenda-lid aansluiten bij de AVA van de ROM bv. Hierbij is voorzien in maximaal drie agendaleden. Eén namens de STAK NHN, één namens de provincie Noord-Holland én de gemeente Amsterdam namens het bestuurlijk overleg platform Economie.

De AVA van de ROM bv streeft naar unanieme besluitvorming. Bevoegdheden van de AVA zijn onder meer:

- Het benoemen van leden van de RvC.
- Het benoemen van de directeur-bestuurder op voordracht van de RvC.
- Het goedkeuren van de benoeming van de leden in de IC door de AVA van het MKB-fonds.
- Het vaststellen van het bezoldigingsbeleid (in lijn met de kaders van de WNT).
- Het goedkeuren van het Meerjaren Strategisch Bedrijfsplan (strategie, geen bedrijfsvoering).
- Het goedkeuren van de jaarrekening en het jaarplan.
- Benoemen van de accountant.
- Verlenen van decharge aan bestuurders en RvC.
- Het nemen van besluiten tot:
    - Aanpassing/uitbreiding samenstellen directie-bestuurder(s).
    - Wijziging van de statuten.
    - Uitgifte van aandelen.
    - Oprichten van dochterondernemingen.
    - Vermindering/vermeerdering van het geplaatste kapitaal.
    - Ontbinden, fuseren en of splitsen van de vennootschap.
    - Het doen van uitkeringen/dividend in samenspraak met het bestuur.
    - Het vaststellen en wijzigen van de investeringsregelementen.
    - Het doen van investeringen boven een bedrag van € 5 miljoen.

De ROM Regio bv streeft naar een gemengd aandeelhouderschap waarin provincie, grote en kleine gemeenten vertegenwoordigd zijn. Op basis van hun inleg hebben de provincie Noord-Holland en de gemeente Amsterdam samen een meerderheid in de AVA. Om recht te doen aan het samenwerkingskarakter van de ROM wordt de positie van de andere aandeelhouders, naar voorbeeld van de InnovationQuarter (IQ) beschermd. Majeure besluiten, zoals gedefinieerd in de statuten, kunnen slechts worden genomen indien naast een van de twee grote aandeelhouders minimaal drie andere aandeelhouders instemmen. De samenwerkende gemeenten in NHN gelden daarbij als één overige aandeelhouder. Onverminderd geldt de eis dat er een meerderheid moet zijn van 50% + 1.

De majeure besluiten in de AVA van de ROM bv kunnen slechts worden genomen bij tweederde meerderheid. Dit betekent de facto dat het Rijk en de ROM Regio bv als enige aandeelhouders tot overeenstemming moeten komen.

In twee separaat op te stellen bestuursovereenkomsten leggen de partijen vast:

- De inleg per partij inclusief de eventuele verdeling over de fondsen.
- Intentionele exploitatiebijdrage per partij.
- Vormgeving van het agenda-lidmaatschap (voor de ROM Regio bv).

Er komt één bestuursovereenkomst tussen alle regionale partijen inzake de ROM Regio bv én één bestuursovereenkomst tussen het Rijk en de ROM Regio bv (inzake de ROM bv).

## 7.3 Raad van Commissarissen

Voor zowel de ROM Regio bv als de ROM bv zal er een RvC ingesteld worden. Er is voorzien in een personele unie voor de RvC. De RVC ziet toe op de ROM bv, de ROM Regio bv en de meerderheidsdochters. De RvC's bestaan bij de start uit drie leden. Het is evenwel mogelijk om deze uit te breiden tot vijf. De RvC komt bijeen zo vaak als een van de leden (of de directeur-bestuurder) dat noodzakelijk acht, maar minstens tweemaal per kalenderjaar. De leden van de RvC's worden benoemd door de AVA's van de ROM bv en de ROM Regio bv. Het betreft een bezoldigde functie waarvoor de AVA's een bezoldigingsbeleid vaststellen dat past binnen de WNT. De bevoegdheden van de RvC zijn onder meer:

- Het toezien op het functioneren van de directeur/bestuurder.
- Het in overleg met de directeur-bestuurder aanbieden van een meerjarenplan aan de AVA.
- Het toetsen van de activiteiten van de IC aan het vastgestelde investeringsregelement, in gevallen waarbij het investeringsreglement hierin voorziet.
- Het geven van advies over de voordracht van de directeur/bestuurder aan de aandeelhouders.
- Het geven van een advies over de voordracht van de leden van de IC na de directeur-bestuurder gehoord te hebben.

De RvC heeft aanvullende bevoegdheden voor de twee fonds-dochters. Dit gaat om het goedkeuren van besluiten van de directeur-bestuurder (voor het uitoefenen van stemrecht in de AVA van de meerderheidsdochter) met betrekking tot:

- Het goedkeuren van investeringen boven een bedrag van € 2,5 miljoen.
- Het in uitzonderlijke gevallen gemotiveerd goedkeuren van een investering waarover het IC een negatief advies heeft gegeven.

## 7.4 Directeur-bestuurder

De  ROM bv. én de ROM Regio bv. krijgen elk één statutair directeur/bestuurder. De directeur- bestuurder van zowel de ROM bv. als de ROM Regio bv. wordt benoemd door de AVA, eventueel op niet bindende voordracht van de RvC. Voorafgaand aan de voordracht dient de profielschets door de AVA te worden vastgesteld en het wervingsproces aan de AVA

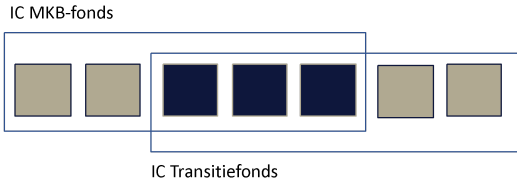
ter advisering te worden voorgelegd. Het is een bezoldigde functie (waarvoor de AVA een bezoldigingsbeleid vaststelt dat past binnen de WNT). De bevoegdheden van het bestuur zijn onder meer:

- Het besturen van de vennootschappen, inclusief meerderheidsdochters.
- Het opstellen van het (Meerjaren Strategisch) Bedrijfsplan voor de ROM inclusief (meerjaren)begroting en capaciteitsplanning.
- Het aangaan van rechtshandelingen voor de dagelijkse bedrijfsuitoefening.
- Het zorg dragen voor de financiering van de organisatie.
- Het opstellen van (tussentijdse) rapportages en jaarrekeningen.

De directeur-bestuurder moet zich gedragen naar de aanwijzingen van de AVA en is gehouden deze op te volgen, tenzij ze in strijd zijn met het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

## 7.5 Investeringscommissie

De IC van zowel het Transitiefonds als het MKB-fonds bestaat uit maximaal vijf leden. In de samenstelling wordt er naar gestreefd dat 2 à 3 leden zitting hebben in beide IC's en dat 2 à 3 leden sectorspecifieke expertise inbrengen in lijn met de betreffende inhoudelijke scope van elk fonds.



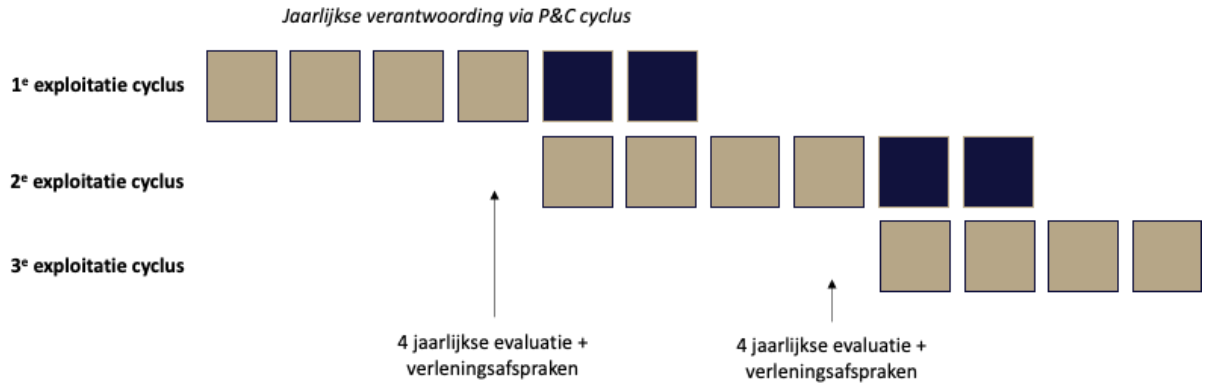

Het zijn bezoldigde functies, waarvoor de desbetreffende AVA een bezoldigingskader vaststelt dat past binnen de WNT. Het bezoldigingskader is gelijk voor de verschillende vennootschappen. Goedkeuring van de benoeming vindt plaats door de AVA van de ROM bv (voor IC MKB-fonds) dan wel de ROM Regio bv (voor IC Transitiefonds) naar raadpleging van de RvC op basis van de door de AvA vastgestelde profiel- schets van de leden, waarin wordt verwezen naar marktkennis en kennis van de technologie- velden binnen de scope van de ROM. De IC komt bijeen zodra het fondsbeheer van de Investeringsonderdeel een investeringsbeslissing gereed heeft. De IC wordt voor respectievelijk het MKB-fonds of het Transitiefonds gevraagd een zwaarwegend advies uit te brengen aan de directeur-bestuurder(s) van de ROM bv of de ROM Regio bv ten aanzien van de voorgestelde investering, exit of afboeking.

## 7.6 Governance voor de exploitatiebijdrage

### Exploitatiebijdrage regionale partijen

Vanuit haar ontwikkeltaak zal de ROM zich richten op het informeren, voorlichten, adviseren en begeleiden van bedrijven die een maatschappelijke transitie willen realiseren met

rendement waarvoor de ROM een regionale exploitatiesubsidie ontvangt. Het voorstel is dat de gemeente Amsterdam namens de MRA-gemeenten en de samenwerkende gemeenten in NHN hiertoe een meerjarige overeenkomst sluiten met de ROM Regio bv. Elke organisatie volgt daarbij de eigen systematiek. Het uitgangspunt is om de exploitatiebijdrage te verstrekken voor een periode van telkens zes jaar (4 jaar met doorkijk voor de 2 jaar daarna). Na vier jaar vindt er een evaluatie plaats, waarna de overeenkomst in principe met vier jaar wordt verlengd. Dit staat weergegeven in onderstaand schema. In de bestuursovereenkomst kunnen daarover maatwerkafspraken worden gemaakt.




### Exploitatiebijdrage Rijk

Het Rijk volgt voor de ROM dezelfde werkwijze bij het toekennen van haar exploitatiebijdrage als voor de andere ROM's. Dit komt neer op een jaarlijkse besluitvormingscyclus op basis van KPI's die voor alle ROM's vergelijkbaar zijn.

## 7.7 Regionale samenwerkingspartners

De ROM vult een belangrijk gat in het regionale ecosysteem. Door de positionering van de ROM wordt het totale ecosysteem versterkt. Lokale en (sub)regionale incubators en accelerators kunnen hun opschalende bedrijven voor ondersteuning overdragen aan de ROM. Maar de samenwerking gaat verder. Hieronder noemen we drie belangrijke (type) samenwerkingspartners:

- Een groot deel van de leadgeneratie ligt bij de partners in het ecosysteem zoals PIM NH, ONHN en vanuit de activiteiten en netwerken van de Board. Hiermee zorgen zij samen met de ROM voor leads.
- De regionale ontwikkelingsmaatschappijen HORIZON en ROM Regio Utrecht richten zich deels op gemeenten in de MRA. Zij hebben en houden het primaat binnen hun geografische scope. De ROM kan, in samenwerking met deze ROM's, opvolging geven aan specifieke leads (met name voor de grootschalige proposities op weg naar financial closing).
- AIB, AT&I en ONHN verzorgen in de regio de internationale acquisitie/internationalisering van (innovatief) MKB, start-ups en scale-ups. De ROM zal deze uitvoerende werkzaamheden aanvullen vanuit een liaisonfunctie en zorgdragen voor de verantwoording van de KPI's gericht op internationalisering richting de AvA van de ROM bv. De aanwezigheid van een ROM met investerend vermogen versterkt de kans dat deze

bedrijven uit onze regio sterker internationaal kunnen groeien én versterkt de aantrekkingskracht van de regio.

In een samenwerkingsakkoord en/of samenwerkingsovereenkomsten leggen de partners in het ecosysteem vast hoe zij de ondersteuning aan de ondernemers zullen versterken met behoud van de bestaande netwerkgedachte in het ecosysteem. De ROM heeft een aanvullende opdracht om de samenwerking actief te bevorderen en partijen te verbinden en versnippering tegen te gaan. Daarbij wordt in gezamenlijkheid gestreefd naar het realiseren van een transparante toegang tot het volledige ondersteuningsaanbod voor ondernemers.

Daarnaast is er op dit moment ook een ondersteuningsaanbod vanuit de provincie Noord-Holland en de gemeente Amsterdam in de vorm van AKEF, PIM NH, het innovatiefonds Noord-Holland en het PDENH. Voor deze ondersteuning wordt nader verkend of de dienst-verlening richting de ondernemers verbeterd kan worden door middel van intensievere samenwerking met de ROM. Hierbij gelden de bestaande taken én opdrachten aan deze partijen als uitgangspunt. Per taak wordt telkens ook gekeken welke geografische focus het meest passend is. De uitkomsten van de verkenning worden betrokken bij het opstellen van het samenwerkingsakkoord en/of samenwerkingsovereenkomsten tussen de ROM en de centrale partners in het ecosysteem.

# H8 | Begroting

De begroting voor ROM MRA-NHN schetst de lasten. De begroting neemt het duurzame netwerkmodel als vertrekpunt. Dat betekent dat er in deze begroting geen rekening is gehouden met het op termijn toevoegen van nieuwe taken. De ROM wordt gepositioneerd als één fiscale eenheid. Hiermee heeft de ROM niet te maken met btw-plicht op eventuele interne doorleen en uitgezocht wordt of dit ook voor vennootschapsbelasting geldt

Op basis van de gehanteerde uitgangspunten (zie bijlage 2) vraagt de ROM vanaf 2023 een jaarlijkse exploitatiebijdrage van € 2,8 miljoen. Uitvoering van fondsbeheer en uitvoering Rijksregelingen valt buiten deze bijdrage.

## 8.1 Uitwerking per onderdeel

De indicatieve lasten voor het Ontwikkelingsonderdeel zijn hieronder weergegeven. Dit is de referentie voor een volledige bezetting per 2023. De dekking hiervoor komt uit een exploitatiebijdrage vanuit de betrokken overheden. Dit wordt uitgewerkt in een separate bestuursovereenkomst.

| **Ontwikkelingsonderdeel** | |
|---|---|
| **Personeelskosten** | **1.545.000** |
| **Overhead** | **295.000** |
| **Afdracht directie en staf (42%)** | **350.000** |

| | |
|---|---|
| **Werkbudget** | **460.000** |
| **Diversen/onvoorzien** | **150.000** |
| **Totaal lasten** | **2.800.000** |

De indicatieve lasten voor directie en staf zijn hieronder weergegeven. Uitgangspunt is dat het Ontwikkelingsonderdeel en het Investeringsonderdeel een vaste opslag betalen ter dekking van de directie en staf. Indicatief er nu vanuit gegaan dat opslag gelijk is voor het Investeringsonderdeel als het Ontwikkelingsonderdeel.

| **Directie en staf** | |
|---|---|
| **Personeelskosten** | **418.000** |
| **Overhead** | **130.000** |
| **Kosten RvC** | **37.500** |
| **Werkbudget** | **200.000** |
| **Diversen/onvoorzien** | **40.000** |
| **Totaal lasten** | **825.500** |

## 8.2 Waardering van het fonds

Het kapitaal voor de ROM wordt beschikbaar gesteld via een agiostorting. Een agiostorting is een bedrag dat door de aandeelhouders bovenop de nominale waarde van de aandelen gestort wordt. Het kapitaal hoeft niet bij oprichting in één keer worden overgemaakt naar de ROM. Op basis van de werkelijke kapitaalbehoefte zet het fonds in principe capital calls uit. Op basis van de capital calls zijn de aandeelhouders verplicht hun aandeel van het toegezegde kapitaal te storten. Hiervoor is een periode van circa 4-6 jaar voorzien.
Op verzoek van individuele aandeelhouders kan ook gewerkt worden met vaste tranches waarbij de kapitaalstorting in één of enkele vaste bedragen wordt overgemaakt. In de bestuursovereenkomst verplichten de regionale aandeelhouders zich om op ROM-niveau de Rijksmiddelen in het voor 31 december 2021 te cofinancieren.

- Kapitaalverstrekking: Geen budgettair effect. Met kapitaalverstrekking zelf is geen budgettair effect gemoeid. Immers, de gemeente wordt er niet rijker of armer van, alleen de samenstelling van het vermogen verandert. Tegenover de lening voor de aankoop van de deelneming staat de waarde van de deelneming aan de andere kant van de balans.
- Renteconsequenties: Wel een budgettair effect. Kapitaalverstrekking heeft consequenties voor de rente. Het netto budgettaire effect bestaat uit de hogere rentekosten die de gemeente maakt als gevolg van de participatie.

Op grond van de wettelijke regels voor de begroting (het BBV) moet de deelneming gewaardeerd worden op de verkrijgingsprijs (of lagere marktwaarde). Bij de start van de ROM is de verkrijgingsprijs naar verwachting gelijk aan de marktwaarde. In het kader van

de P&C-cyclus moet er ten minste twee keer per jaar een actuele analyse van de waarde van de deelneming worden uitgevoerd (bij de begroting en bij de jaarrekening). Zolang de waardering van het fonds gelijk is aan of hoger is dan de verkrijgingsprijs, hoeft er geen afwaardering plaats te vinden en hoeft er dus geen voorziening getroffen te worden. Om de waarde van de bezittingen en daarmee het fondsvermogen te kunnen vaststellen zal jaarlijks voor 31 december per deelname/financiering per fonds een waardering worden toegekend. Een en ander is afhankelijk van de inflatie, de rentestand en de ontwikkeling van het fondsrendement.

### Kans op tegenvallende resultaten

Het fonds heeft te maken met risico's. Elke aandeelhouder doet er goed aan periodiek te bepalen in hoeverre het verstandig is om een reservering op te nemen binnen het weerstandsvermogen van de begroting van de individuele aandeelhouders in verband met mogelijke risico's in de deelneming.

### Kans op aanvullend rendement

Uitgangspunt is dat de inleg uit het Transitiefonds aan het einde van de fondsperiode nominaal terugvloeit naar de aandeelhouders. Door positieve resultaten kan het fonds ook een hoger rendement hebben. Voor het MKB-fonds geldt dat indien de situatie het toelaat het behaalde rendement kan worden uitgekeerd in de vorm van dividend.

# Bijlagen

1. Toelichting TRL-levels
2. Toelichting aannames begroting

| Fase | TRL | Staat van ontwikkeling |
|---|---|---|
| **Marktintroductie product/ dienst/procedé** | **9** | Demonstratie van het systeem in een gebruiks-omgeving. Het concept is technisch en commercieel gereed; productierijp en klaar voor marktintroductie (maar heeft nog niet plaatsgevonden). |
| **Product/dienst is compleet en operationeel** | **8** | Het concept is getest en bewezen en voldoet aan gestelde verwachtingen, kwalificaties en normen (certificering). |
| **Demonstratie prototype in operationele omgeving** | **7** | Demonstratie van het systeem in de vorm van een prototype in een gebruikersomgeving. |
| **Demonstratie prototype in testomgeving** | **6** | Demonstratie van de technologie in een testopstelling die lijkt op een operationele omgeving. |
| **Validatie prototype** | **5** | Validatie van de technologie in een echte omgeving (pilot). Functionaliteiten en de eerste look & feel van een product, proces of dienst zijn aanwezig. |
| **Implementatie en test prototype** | **4** | Design, ontwikkeling en validatie van de technologie in een laboratorium. |
| **'Proof of Concept'** | **3** | Experimenteel bewijs van het concept. Testen in laboratorium en analyse van eigenschappen en geschiktheid. |
| **Toegepast onderzoek** | **2** | Formulering van het technologische concept. Welke toepassingen zijn mogelijk? |
| **Fundamenteel onderzoek** | **1** | Onderzoek van het basisprincipe, het idee. |

## Bijlage 2 | Toelichting aannames meerjarenbegroting

### Lasten

- ***Personeelskosten.*** De personeelskosten zijn gebaseerd op de inschaling volgens het CAO Rijk. Het gaat hier om de bruto werkgeverslasten.
- ***Overhead.*** De overhead bestaat uit vaste bedragen per fte. Deze zijn gebaseerd op de kengetallen vanuit de Rijksoverheid. Kantoor en automatisering vormen hier-binnen de grootste subposten. De overige kosten bestaan uit administratiekosten, reiskosten, opleiding en facilitair.
- ***Kosten RvC***. De leden krijgen een vergoeding voor hun diensten. Het gaat om een vast bedrag per lid. Dit is conform de WNT, gekoppeld aan het salaris van de directeur (15% directeurssalaris voor de voorzitter en 10% voor leden van de RvC).
- ***Kosten Investeringscomité***. De leden krijgen een vergoeding voor hun diensten. Het gaat om een vast bedrag per bijeenkomst van het comité (passend binnen de WNT). De totale kosten zijn indicatief geraamd op € 1.000 per bijeenkomst met een opslag van € 500 voor de voorzitter. Uitgegaan wordt van maximaal 7 bijeenkomsten per jaar.
- ***Werkbudget.*** Het werk van de twee onderdelen en directie en staf is in hoge mate specialistisch en vraagt om samenwerking met een groot aantal partners. Vanuit het werkbudget kunnen de betreffende onderdelen specialistische expertise inschakelen. Daarnaast dient het werkbudget voor marketing, communicatie en evenementen.
- ***Diversen/onvoorzien.*** In de begroting is per onderdeel rekening gehouden met een post onvoorzien ter hoogte van 5% van de totale begroting.

**Bedrijfsplan ROM MRA-NHN**
**Eindversie 4.2**

# Colofon

10 mei 2021

Classificatie : Vertrouwelijk