

Meerjarenstrategie 2023-2026

ROM *Utrecht Region*

Versie 1.1

22 augustus 2022

‘Mission Economy’ en de opdracht van de ROM

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

Agenda

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

Bijlagen

Achtergrond en aanleiding

- De opstartfase van de ROM *Utrecht Region* ligt inmiddels achter ons. De ROM vertaalt het **momentum** om in de Utrechtse regio economisch te excelleren naar **goede resultaten** op basis van ambitieuze **doelstellingen**.

- De doelstellingen kennen hun fundament in de missie van ROM om door middel van innovatie en groei belangrijke maatschappelijke uitdagingen te realiseren. De regio heeft alles in huis om de **enorme potentie** te verzilveren. Tegelijkertijd is dit uitdagend. Het vergt investeringen in innovatie en netwerken om de doelstelling van 100.000 gezonde en duurzame nieuwe banen te creëren.

- Op basis van ervaringen, kortetermijndoelstellingen en resultaten is een meerjarenstrategie geformuleerd. Het omvat een **koers, scherpe keuzes en concrete KPI's** om op te sturen. Zo denkt de ROM de komende jaren effectief en impactvol te kunnen opereren.

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

We zitten volop in het groen. Iedereen kan in onze regio binnen 5 minuten in landelijk/groen gebied zitten
Maar de natuur in onze regio is ook kwetsbaar. Door zeespiegelstijging, bodemdaling, stikstof. Het welvaartsniveau is dan ook niet vanzelfsprekend. Het gaat erom dat we brede welvaart behouden met de realisatie van de groeiopgaven.

We voelen ons veilig hier. Maar vrijheid, veiligheid en sociale samenhang staan onder druk
Filter bubbels, fake news en misbruik van data vormen een grote bedreiging voor onze democratische waarden. Wereldwijd.

Utrecht Region kent een hoog menselijk kapitaal
Maar met brains alleen kom je er niet. Ondernemers die risico nemen vormen een stuwende kracht achter (maatschappelijke) vernieuwing.

We hebben een relatief jonge en gezonde bevolking
Maar betaalbare en vernieuwende zorg blijft belangrijk om gezamenlijk in te investeren.

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

ONZE OMGEVING

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

UITDAGINGEN VAN VANDAAG

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

UITDAGINGEN VAN MORGEN

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

Om gezonde groei en maatschappelijke transities te realiseren werken we in onze regio samen met verschillende partners met duidelijke rollen

ROM

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

EBU

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

OVERHEDEN

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

OVERIG

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

Agenda

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

Bijlagen

Ambitie 2026 ROM *Utrecht Region*

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

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

ONZE OPGAVE

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

ONZE AMBITIE

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

ONZE STRATEGIE

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

Objective en Goals ROM Utrecht Region 2026

Objective

Gezonde economische groei

door

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

Goals

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

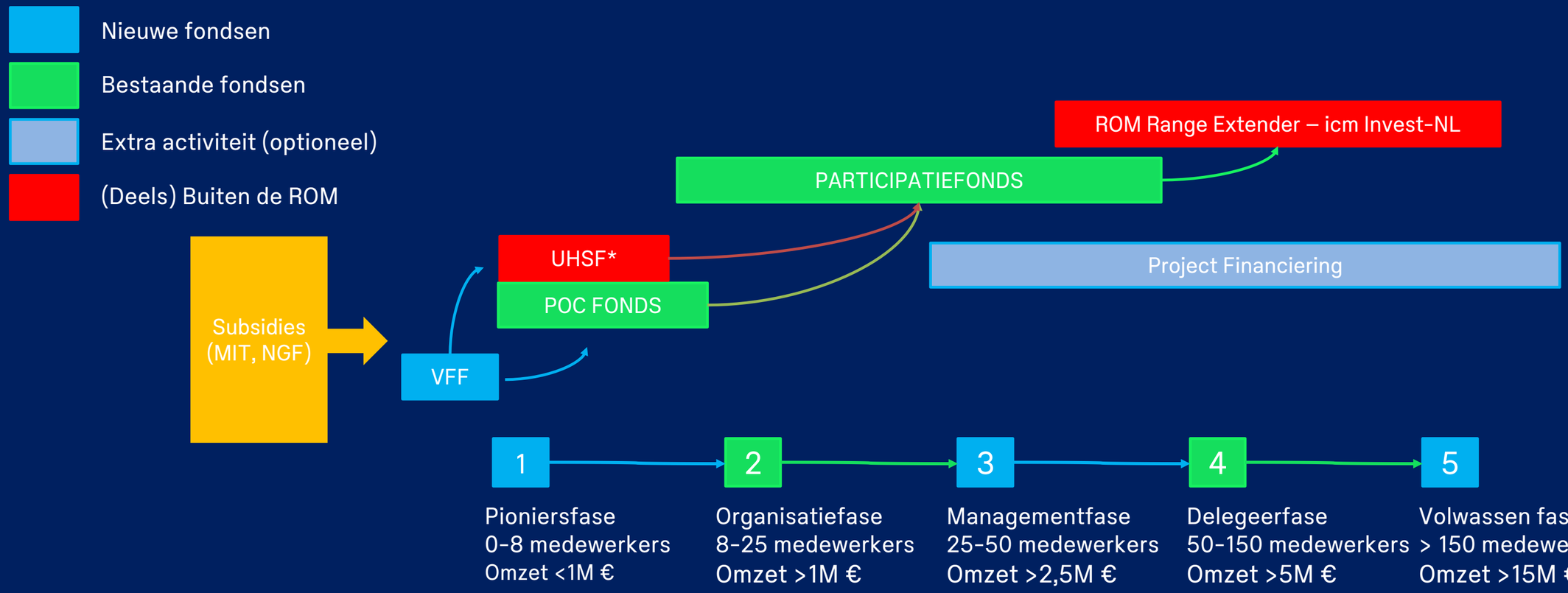
- 400 miljoen uitgelokte investeringen
- 6.000 innovatieve en ambitieuze ondernemers in de regio (+20%)
- 3 zelfstandig opererende ecosystemen (Earth Valley, Life Sciences & Health, Media & Gaming)
- Top 3 meest ondernemende regio's (Birch) / Top 3 Most competitive regions

Agenda

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

Bijlagen

Aansluiting fondsen bij levenscyclus van bedrijven



* Het Utrecht Health Seed Fund wordt gemanaged door Utrecht Holdings

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

ONZE DOELGROEP

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

ONZE MARKTEN

- We kiezen voor drie ecosystemen met grote potentie in navolging van de REA: *Life Sciences & Health, Earth en Media & Gaming.* Deze drie ecosystemen zijn belangrijk voor de brede welvaart en de maatschappelijke opgaven. Bovendien zijn dit drie ecosystemen waarin de regio uitblinkt.
- 80% van onze energie zal zich hierop richten. We houden 20% paraat om te acteren op nieuwe kansen die zich voordoen en om ondernemingen in andere relevante ecosystemen (o.a. maakindustrie) te ondersteunen.

ONZE PRODUCTEN

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

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

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

STERK PROFIEL

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

ACTIEVE BIJDRAGE

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

GROTE & KLEINE BEDRIJVEN

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

"ROM is dé partij die de groeibriljantjes kan herkennen binnen de ecosystemen"
Edwin Hubers – Gemeente Amersfoort

De ROM richt zich bij innovatie op de SDG's

Specifieke SDG's voor de verschillende ecosystemen







Earth Valley

*De uitdaging van **een duurzame regio en aarde** waar innovatieve toepassingen nodig zijn voor mobiliteit, bouw, energie en klimaat*

Life Sciences & Health

*De uitdaging van een kwalitatief **hoogwaardige en betaalbare zorg** waar innovaties nodig zijn in life sciences en health (o.a. preventie, personalisatie)*

Media & Gaming

*De uitdaging van een steeds **digitalere wereld** met filter bubbles en fake news waar innovaties nodig zijn voor digitale welvaart ,welzijn en democratie.*

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

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

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

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

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

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

INNOVATIE ECOSYSTEMEN

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

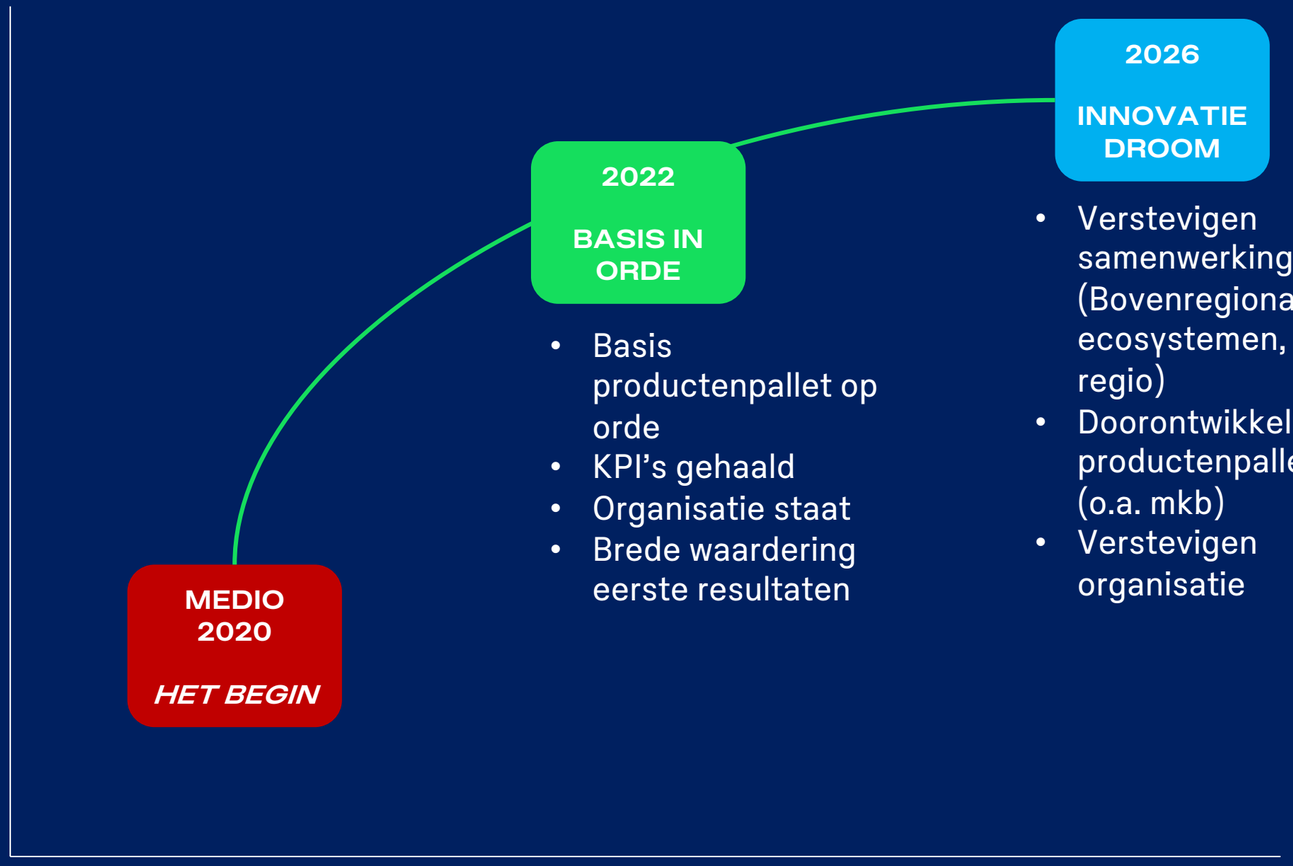
REGIONAAL & LOKAAL

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

BOVEN REGIONAAL

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

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



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

Agenda

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

Bijlagen

DE ROM FORMULE

IMPACT =

- Betekenisvol
- Focus op doelgroep
- Passende diensten

INNOVEREN +

- Ecosysteem ontwikkeling
- Aanjagen Innovatieprojecten
- Innovatieprogramma's

INVESTEREN +

- Kapitaal
- Netwerk
- Groei-programma's

INTERNATIONALISEREN +

- Trade (Exportkracht)
- Invest (Aantrekken)
- Internationaliserings-programma

INTELLIGENTIE

- Outside In
- Unusual Suspects
- Hidden Champions
- Fysiek en Digitaal

Strategie 1 – Wij begrijpen innovatieve ondernemers – Intelligentie

ROM is goed bekend met het innovatief potentieel uit de regio

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

door

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

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



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

Strategie 2 – Wij creëren florerende ecosystemen – Innoveren

Het doorontwikkelen van ecosystemen

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

door

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

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

Strategie 3 – Wij ontwikkelen in co-creatie – Investeren

ROM als goede en betrouwbare mede- investeerder

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

door

Veelbelovende innovatie te vertalen naar heldere businesscases

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

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

Het verrijken van ecosystemen

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

door

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

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

Strategie 5 – Wij trekken aan – Mens en organisatie

ROM heeft trekkracht

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

door

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

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

Agenda

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

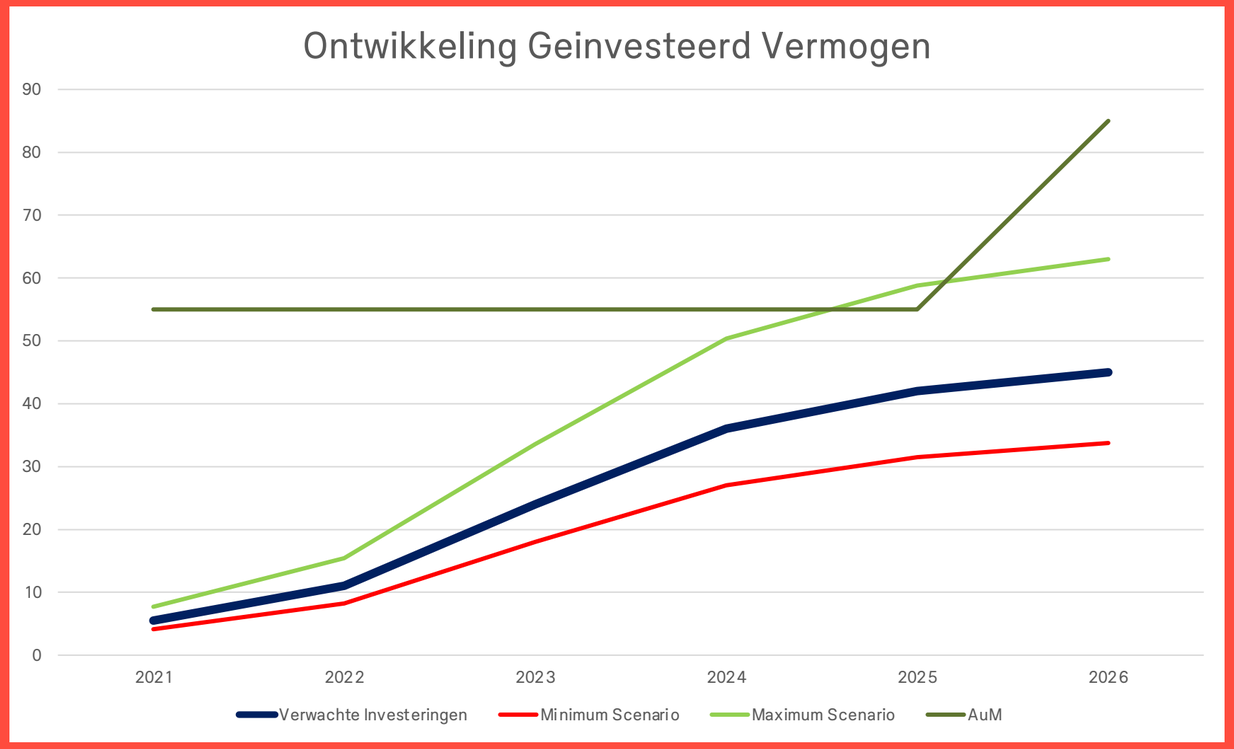
Bijlagen

Financiële Paragraaf: onze basis is een *Agile* ROM met de huidige producten en diensten

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



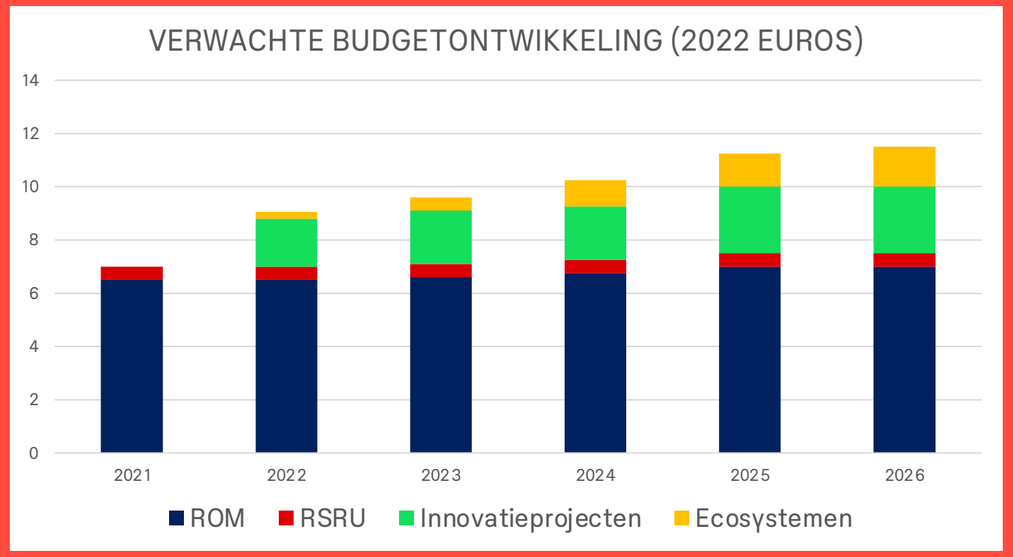
In de komende vier jaren verwachten we dat onze investeringsportefeuille groeit naar 45 miljoen

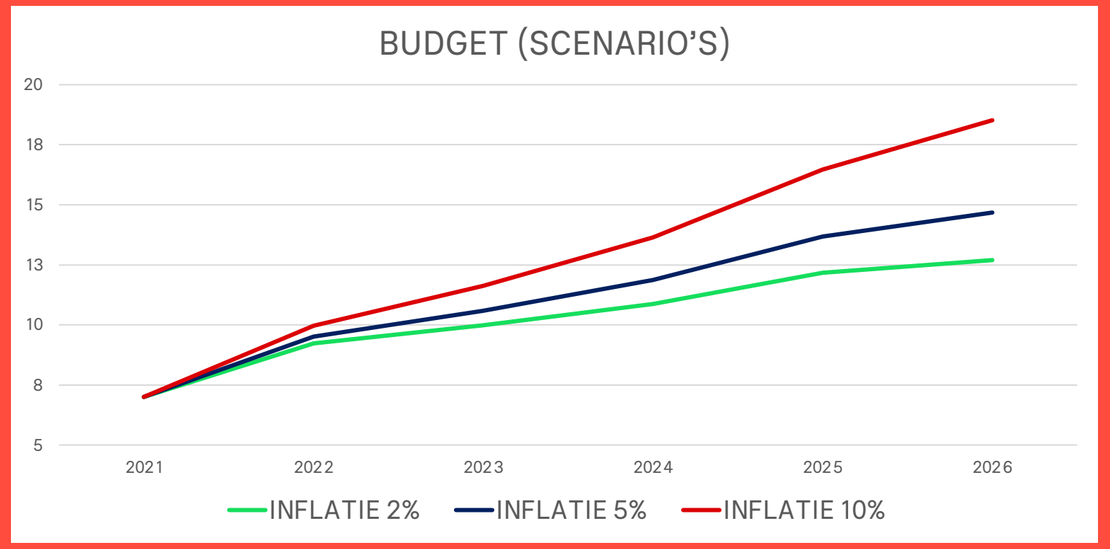


- De investeringsportefeuille van de ROM zal in de meerjarenstrategie naar verwachting groeien tot boven de 45 miljoen euro in een 80-tal bedrijven.
- Dit verwachte basis-scenario is enorm afhankelijk van de marktomstandigheden. Zo komen we in ons maximum scenario op ruim 60 miljoen aan investeringen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

** Totale 2de storting is € 28 mln (22 mln was 1ste storting, van totaal 50 mln). EZK en Provincie Utrecht nemen samen € 19 mln. voor hun rekening., € 9 mln door Gemeente Utrecht, Gemeente Amersfoort, Gemeente Hilversum, Universiteit Utrecht & UMC Utrecht gezamenlijk op te brengen (zie ook: Bestuursovereenkomst)*

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





- De begroting van de gecombineerde ROM & RSRU zal (in reële termen) beperkt stijgen in de komende jaren door het binnenhalen van extra middelen voor innovatieprojecten en ecosysteemontwikkeling. Ook verwachten we beperkt extra middelen te verkrijgen van enkele overheden die nu nog niet bijdragen.
- De prijs- en loonontwikkeling is één van de grootste onzekerheden en risico's. Bij een gemiddelde inflatie en loonstijging van 2% komen de kosten in 2026 op 12,7 mln euro, bij 5% op 14,7 mln euro en bij 10% op 18,5 mln euro. Het is daarom van groot belang om ook de inkomsten mee te laten groeien met de lonen en prijzen.

Flexibel omgaan met de meerjarenstrategie

AMBITIE IN LIJN MET DRAAGKRACHT

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

AGILE BETEKENT OOK FLEXIBEL ZIJN

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

TUSSENTIJDSE EVALUATIE

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


EINDE

BIJLAGEN

PLAN 2022 - NIET

1. Definitie van ecosystemen
2. SWOT Analyse ROM & Regio
3. Benchmark ROM *Utrecht Region*
4. Doelgroep ROM *Utrecht Region*
5. Onze dilemma's: de keuzes
6. Risicomanagement ROM *Utrecht Region*
7. Concept OGSM ROM *Utrecht Region*
8. Overzicht van de interviews

ROM Utrecht Region

Onze definitie van Innovatie-Ecosystemen*

- Een innovatie-ecosysteem is een lange termijn (>10 jaar) op innovatie gericht samenwerkingsverband tussen Bedrijven, Kennisinstellingen en Overheden op een onderscheidend thema van Utrecht Region (ten opzichte van andere regio's en internationaal) waaraan alle spelers in de keten een actieve bijdrage leveren. In de samenwerking is de collectieve agenda leidend voor de activiteiten van het ecosysteem. Denk daarbij aan toekomstige technologieën, human capital, kennisdeling en (langdurige) kennisontwikkeling, subsidieaanvragen, lobby etc. Niet iedere samenwerking in de regio voldoet aan deze definitie.

- Bij het identificeren van kansen in de regio categoriseren we daarom samenwerkingen en economische kansen in drie groepen:
  - Ecosysteem: Deze samenwerking heeft de potentie om op (Inter-)nationaal vlak een onderscheidende positie te krijgen. Is trendsettend en bepalend. Een ecosysteem heeft eigen marketing en een eigen naam. De regio isvanuit de REA leidend om de verbinding naar (landelijk) beleid te maken, bijv. de topsectoren, missiegedreven innovatiebeleid en de Europese en internationale innovatieve arena.
  - Regionaal talent: Heeft een regionaal belang en is economisch belangrijk. Bij een regionaal talent zoeken de stakeholders in de basis samenwerking met andere leidende regio's in Nederland.
  - Groei talent. Dit zijn de, soms nog onontdekte, pareltjes voor de toekomst. Waar startups, investeerders en scale-ups te vinden zijn. Op deze parels voert de ROM verkenningen uit en biedt de ROM hulp bij de doorontwikkeling.

** uit Whitepaper Talenten Utrecht Region*

EZK: Bouwen aan Regionale Ecosystemen



26 Mei 2021

Belang van regionale innovatie-ecosystemen benadrukt

Nederland staat voor grote transities naar een groene, duurzame, digitale en inclusieve economie. Innovatie is hierin cruciaal. Innoveren gebeurt in de regio. Daar vinden bedrijven, wetenschappers en maatschappelijke organisaties elkaar en ontstaan initiatieven en kansen voor vernieuwing.

Aanbevelingen AWTI

1. Kom tot een overkoepelend en inspirerend toekomstbeeld zodat alle partijen beter weten waar ze naartoe moeten werken.
2. Zorg voor interdepartementale regie en creëer verbindingen om versnippering en onnodige concurrentie te voorkomen en meer impact te creëren.
3. Kom tot goed doordachte regionale innovatie-ecosysteem agenda's.
4. Stimuleer vernieuwing in en met regio's door ze uit te dagen en te helpen bij de versterking van hun onderzoeks- en innovatie-ecosysteem.

Benut nog beter de kracht van de ROM's

De AWTI stelt dat het tijd is de regionale ontwikkelingsmaatschappijen nog beter in gelegenheid te stellen een sleutelfunctie te vervullen in regionale innovatie. Door niet alleen ondersteuning te bieden aan de regionale innovatieve koplopers maar ook aan het peloton die willen groeien door innovatie, investeringen en internationalisering.

Onze soorten innovatie-ecosystemen

De rol & focus van de ROM

Nationaal talent

- (Inter-)Nationaal belang
- Onderscheidend karakter
- Trendsettend & Bepalend

- *Regio is leidend in lobby naar EZK, topsectoren*
- *Sterke marketing*

Regionaal talent

- Regionaal belang
- Economisch belangrijk

- *Actieve samenwerking met andere, leidende regio's*

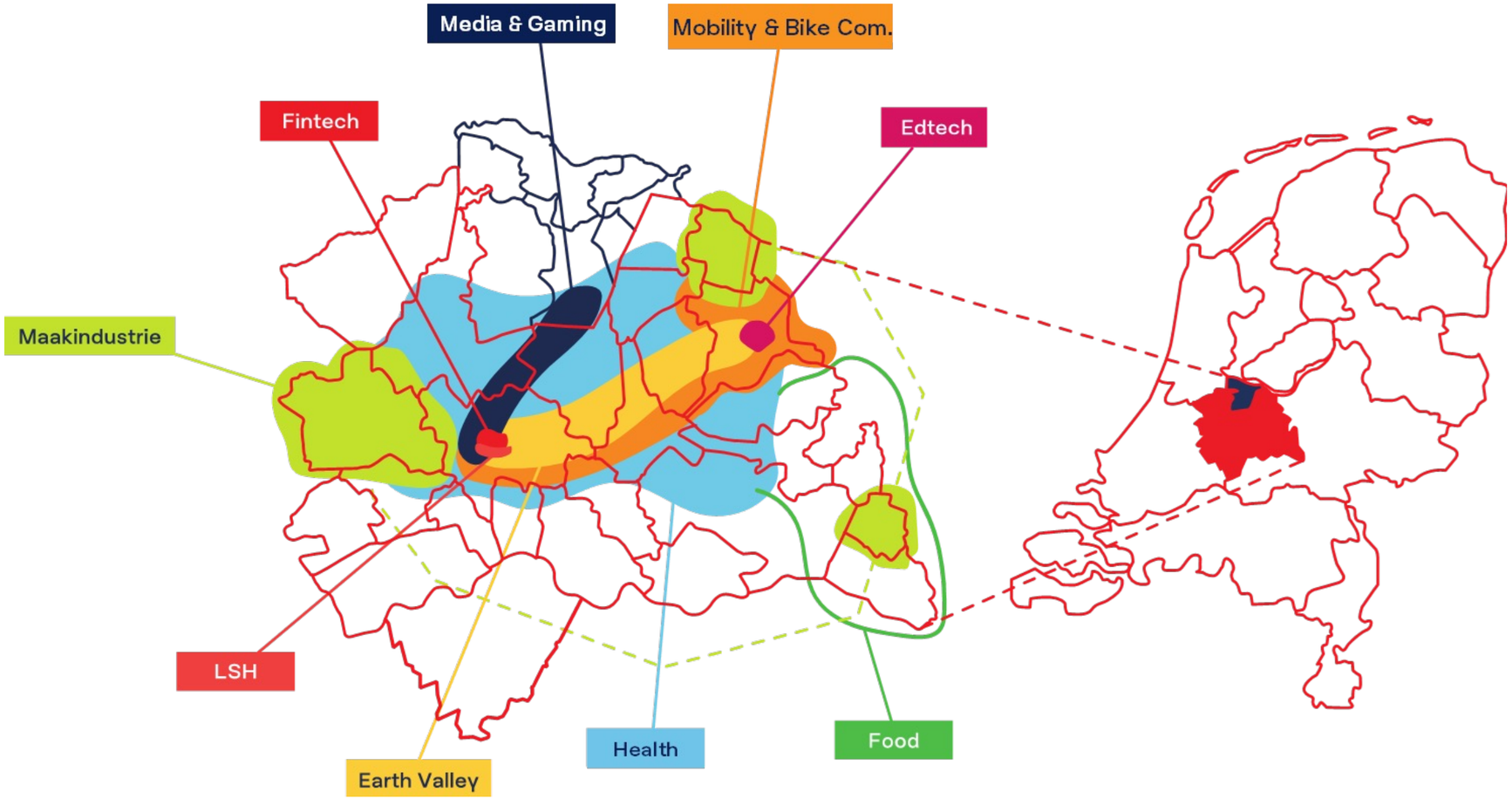
Groei-talent

- Groot groeipotentieel
- Veel startups en scale-ups
- Nieuwe technologieën cruciaal

- *Verkenningen*
- *Veel aandacht vanuit innovatie & investeringen*
- *Invloed uitoefenen naar overheden*



Overzicht talenten Utrecht Region geïntegreerd in de 3 ecosystemen*



* Dit geldt niet voor de maakindustrie en food

Talenten per type

Ecosysteem

- Earth Valley
  - Energy
  - Mobility (incl. bike)
  - Circulaire Bouw
  - Klimaat
- Media & Gaming
- LSH
  - Life Sciences
  - Preventive Health

Regionaal talent

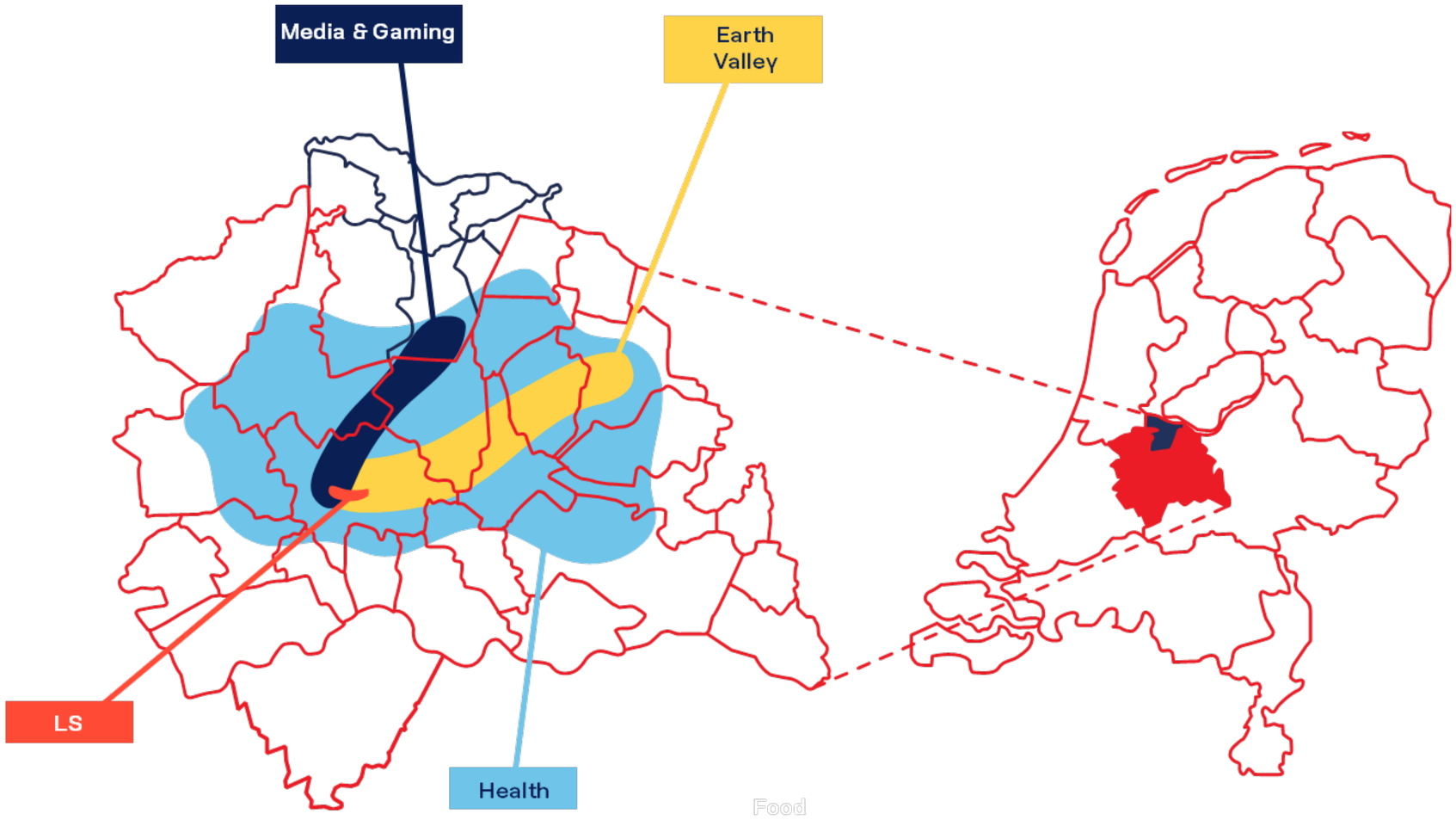
- Maakindustrie (Brainport, IQ)
- Food Valley (OOSTNL)
- FinTech (Amsterdam)

Groei-talent

- Edutech

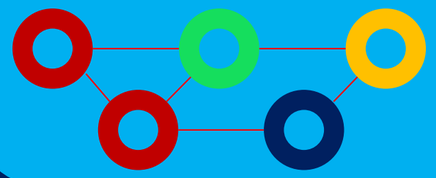


3 talenten met uniek belang



Onze aanpak: het actief versterken van de innovatiekracht van de regio met innovatie-ecosystemen

Innovatie Ecosystemen



- 3 nationale talenten
- 3 regionale talenten
- 3 groeitalenten

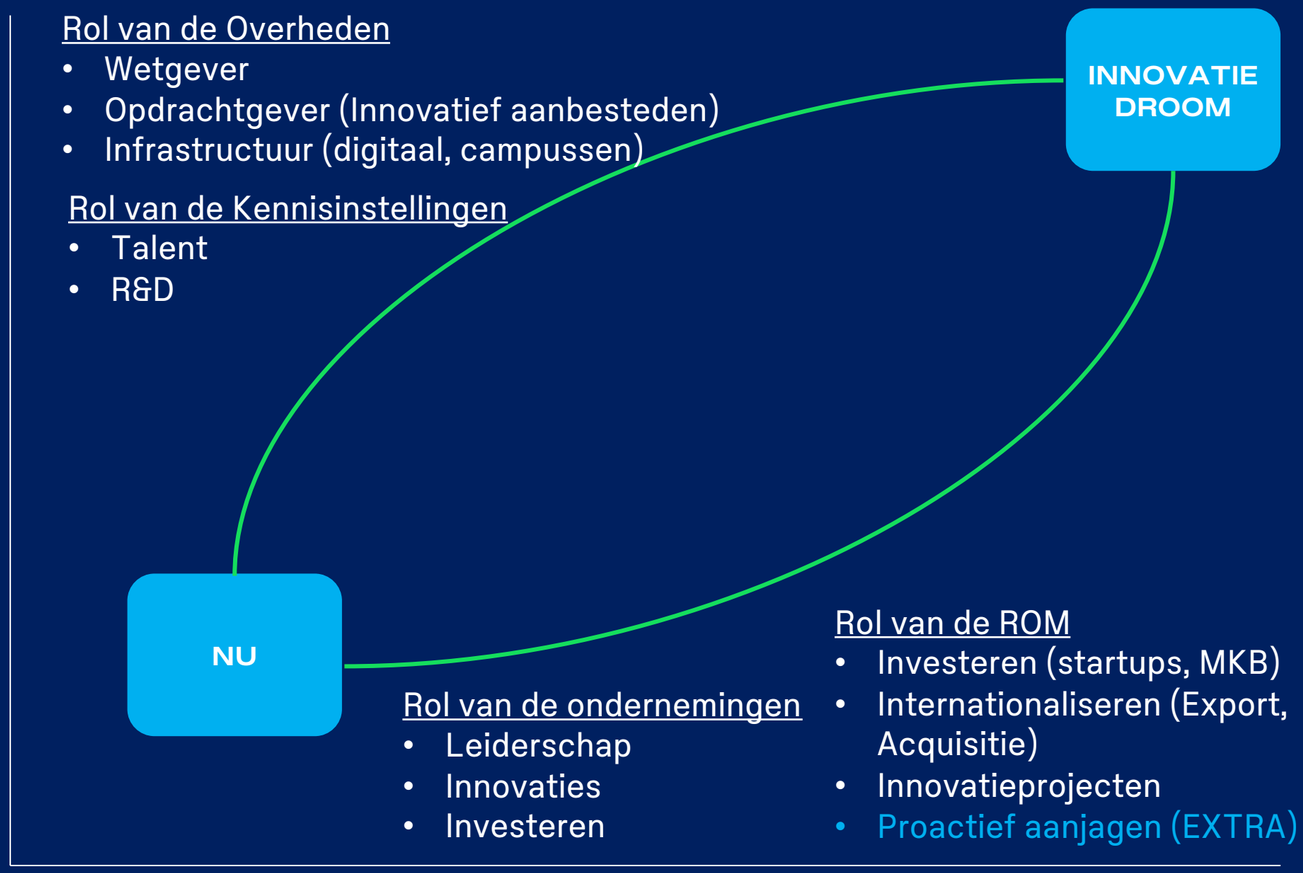
Innovatiekracht

- Digital Twins
- Preventieve Zorg
- Sleuteltechnologieën als Artificiële Intelligentie

Maatschappelijke Opgaven (Brede Welvaart)

- Duurzaamheid
- Zorg (Innovatief, Betaalbaar)
- Digitaal (Ethisch)

De ROM draagt bij aan de ecosystemen met haar producten en diensten en jaagt het ecosysteem aan



- We geloven in regionale innovatie-ecosystemen waar alle (regionale) partijen een actieve rol pakken om de gezamenlijke agenda en innovatiedroom waar te maken.
- Waarin verschillende interventies nodig zijn om het ecosysteem echt te laten groeien en brede welvaart aan te jagen.
- De ROM pakt, naast haar traditionele rol, in de eerste fase ook een actieve rol op om de ecosystemen aan te jagen. Denk aan strategie, agenda, planning, events, marketing & lobby. Op termijn moet het managen van innovatie-ecosystemen breder gedragen gaan worden.

De talenten van de regio sluiten goed aan bij de landelijke Missies en Coalitieakkoord

- Een volledig CO2-vrij elektriciteitssysteem in 2050 *(EARTH VALLEY)*
- Een CO2-vrije gebouwde omgeving in 2050 *(EARTH VALLEY)*
- Emissie loze mobiliteit voor mensen en goederen in 2050 *(EARTH VALLEY)*

- Nederland is en blijft de best beschermde en leefbare delta ter wereld, ook na 2100 *(EARTH VALLEY)*
- Klimaatbestendig landelijk en stedelijk gebied *(EARTH VALLEY)*
- Duurzame en veilige Noordzee, oceanen en binnenwateren *(EARTH VALLEY)*

- In 2040 is de ziektelast als gevolg van een ongezonde leefstijl en leefomgeving met 30% afgenomen ***(LSH)***
- In 2030 wordt zorg 50% in de eigen leefomgeving georganiseerd ***(LSH)***
- In 2030 is van de mensen met een chronische ziekte of levenslange beperking het deel dat naar wens en vermogen kan meedoen in de samenleving met 25% toegenomen ***(LSH)***
- In 2030 is de kwaliteit van leven van mensen met dementie met 25% toegenomen ***(LSH)***

- Cyberveiligheid ***(MEDIA & GAMING)***
- Slimme intelligence o.b.v. data en AI ***(MEDIA & GAMING)***
- Onafhankelijke, pluriforme informatievoorziening staat onder druk ***(M&G)***
- Versterken van de samenwerking door publieke en private mediapartijen om Nederlandse content gezamenlijk aan te bieden ***(MEDIA & GAMING)***
- Solide spelregels ten aanzien van digitalisering en sleuteltechnologieën zoals AI ***(MEDIA & GAMING)***

Earth Valley

Illustratief



Commitment voor het initiatief *van partners in de regio Utrecht*

Potentiële partners in beeld

Ministerie van Defensie
KNMI
ROC MIDDEN NEDERLAND
Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
ProRail
Vialis
Gemeente Utrecht
Rijkswaterstaat
Strukton Rail
Movares
dynniq

Thema's:

- Duurzaam gebouwde omgeving en klimaatadaptatie
- Leefomgeving, water en milieu
- Energietransitie
- Groene mobiliteit

DigitalTwin/GeoData als enabling technology

Regionale expertise

- 85.000 gerichte banen in Earth Valley (25% technisch ontwerp en R&D 75% bouw en klimaat)
- UU Geography #3 van de wereld, Earth Sciences #12 (bron: Shanghai Ranking)
- HU COE Smart & Sustainable Cities
- Toonaangevende kennisinstellingen (TNO, KNMI, RIVM, Deltares, KWR, Geonovum)
- Unieke kennis en bedrijvigheid rondom Bodem, Atmosfeer en Watertechnologie
- Keten van bedrijvigheid, van ontwerp tot productie in de regio aanwezig
- Talent: 12% van alle Nederlandse werkgelegenheid in technisch ontwerp & technisch R&D komt uit regio Utrecht

Media & Gaming

Illustratief



Thema's

- Datafication, Gamification & Content distribution
- A.I.
- Ethical data & authenticity
- Fake news
- Filter bubbles
- Cloud gaming
- ICT

Bewijs:

- 70.000 banen binnen provincie Utrecht en 20.000 banen binnen G&V in Digital Media (PAR, LISA 2020)
- Dat is **inclusief** dienstverlening in tech, goed voor 40.000 banen in provincie Utrecht en 4.000 in G&V

Life Sciences & Health

Illustratief

UMC Utrecht
ST ANTONIUS een santeon ziekenhuis
Universiteit Utrecht
REGMEDXB
hub Hubrecht Organoid Technology
Genmab
Intravacc. Innovating vaccines
tenzinger
UTRECHT SCIENCE PARK
HU HOGESCHOOL UTRECHT
Bilthoven Biologicals Cyrus Poonawalla Group
DEVISE
AMT medical
GENDX personalising diagnostics
CART-TECH
Gemeente Utrecht
focus cura
prinses máxima centrum kinderoncologie

Thema's

- Gentech
- Biotech R&D
- Kinderoncologie
- Preventive Health
- Pandemic preparedness
- Vervaardiging en groothandel in medische grondstoffen, producten en apparatuur

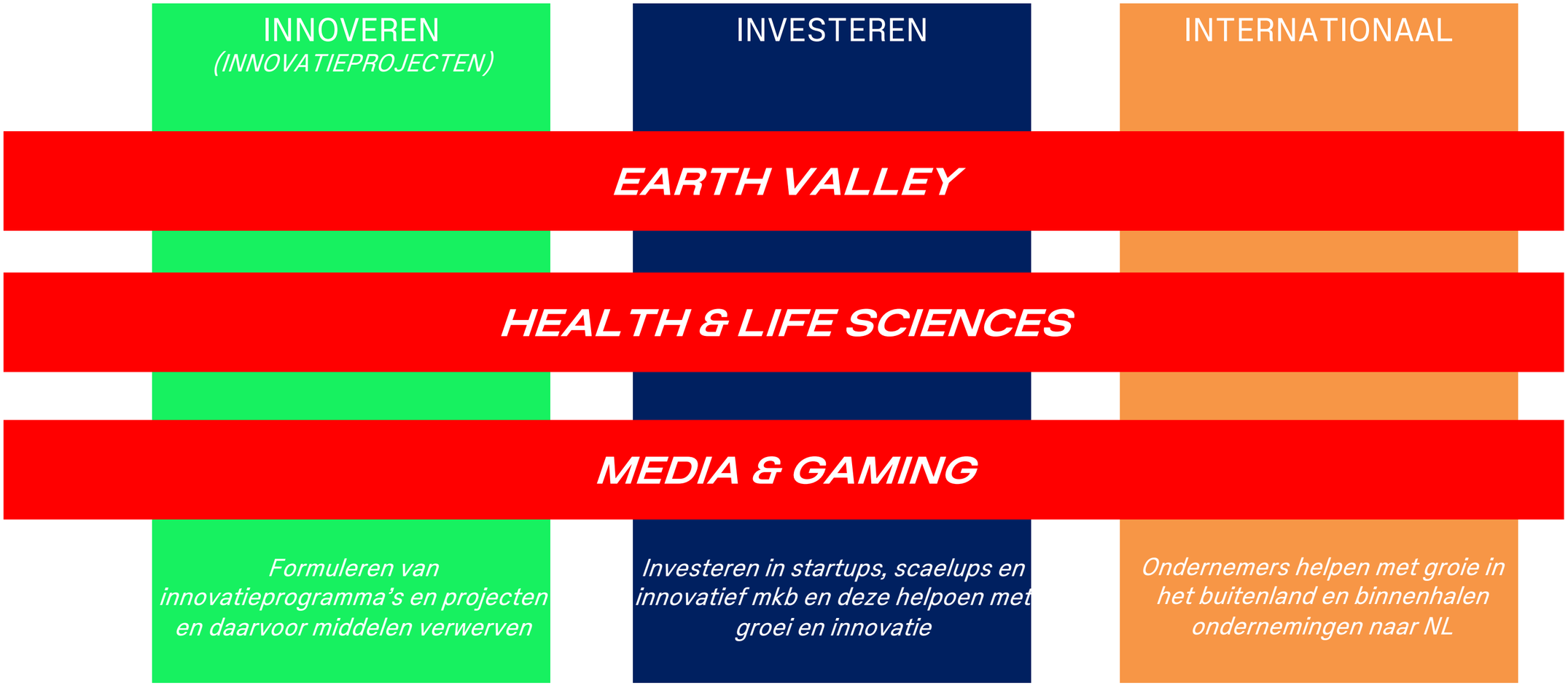
Bewijs:

- 24.000 arbeidsplaatsen (PAR, LISA 2020, inclusief UMC)
- Wereldwijd toonaangevend: Oncologie (HUB Organoids), RegMed & Personalized Medicine (stichting USP, 2020).
- 50% van alle R&D in Med Science en Farma komt uit Utrecht Region (RVO Regioscan 2021)
- Economische impact laag, zeer hoge R&D en welzijns-impact.
- 14% van alle NL Life Sciences banen bevinden zich in Utrecht, daarmee een specialisatie

Onze ecosystemen versterken elkaar; we zorgen voor ontmoetingen over ecosystemen



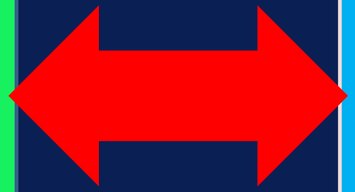
De ecosystemen staan niet op zichzelf; ze zorgen voor synergie tussen de kerntaken van de ROM



SAMEN DOEN

ROM

- Uitvoeringskracht
- Innovatieve en Ambitieuze Ondernemingen
- Kernthema's: Investeren, Innoveren, Internationaliseren



EBU

- Denkracht, Lobbykracht en Netwerkkracht
- Triple Helix met grote ondernemingen
- Kernthema's: Innovatie, HR/Talent en Vestigingsklimaat

BIJLAGEN

PLAN 2022 - NIET

1. Definitie van ecosystemen
2. SWOT Analyse ROM & Regio
3. Benchmark ROM *Utrecht Region*
4. Doelgroep ROM *Utrecht Region*
5. Onze dilemma's: de keuzes
6. Risicomanagement ROM *Utrecht Region*
7. Vertaling naar acties: OGSM ROM *Utrecht Region*
8. Overzicht van de interviews

SWOT OP DE ECONOMIE VAN DE REGIO: ONZE OPDRACHT

Sterke punten	Zwakke punten
· Brede economische basis met sterke vestigingsplaatsfactoren (o.a. bereikbaarheid, talent) en enkele sterke clusters. · Sterke kennisbasis en hoge R&D uitgaven in de publieke sector. · Een talentvolle, hoogopgeleide, jonge beroepsbevolking.	· Geen synergie tussen bedrijven in de regio, beperkte samenwerking. · Laag niveau private R&D. · Laag niveau innovatief MKB. · Ernstige arbeidsmarkttekorten. · Ontbrekend leiderschap en netwerken. · Ontbrekende financiering voor startups, scaleups en innovatief MKB. · Beperkte zichtbaarheid en lobby; waar staat de regio voor?
Kansen	**Bedreigingen**
· Activeren van sterke clusters (o.a. media, health). · *Matching* van doeners (industrie, logistiek, agrofood) met denkers (ICT, Universiteiten). · Groeiende urgentie in op-, om- en bijscholing.	· Mondiale groeivertraging en toenemend protectionisme. · Zonder samenwerking kan economische structuurversterking en maatschappelijke opgaven niet worden gerealiseerd. · Hoge woningprijzen drukken lage en middeninkomens weg uit de regio.

Bron: analyse provincie Utrecht (2020)



SWOT VAN DE ROM

	Sterkten	Zwakten
Intern	1. Helpen ontwikkelen van ideeën en bedrijven die niet snel gevonden worden door de markt of die de markt nog niet biedt. 2. (Succesvolle) ondernemers en innovaties een stap verder brengen met kennis, ervaring en netwerk van sterke partners. 3. Bedrijven investor-ready maken. 4. Sterk team van goede mensen aan boord; professioneel, snel, ondernemend, flexibel en gedurfd.	1. Goede afstemming met regiopartners zodat niet alles over wordt gedaan. bijv. m.b.t. wie welke rol vervult in de positionering van de Utrecht Region. ROM wordt niet afgerekend op de positionering maar geven er wel uiting aan in de uitvoer. 2. Vastleggen hoe we samenwerken en hoe de hazen lopen zodat met de komst van nieuwe (vervangende) medewerkers voortgang en netwerk kan blijven behouden. 3. De capaciteit van ROM is te beperkt om zelfstandig de grote uitdagingen op te pakken.
Extern	1. Ondersteuning in vroegere fases en mogelijkheid om meer businessplannen een kans te kunnen geven (Proof of Concepts). 2. Brug slaan tussen bedrijfsleven en de overheid. Processen versnellen voor bedrijven m.b.t. wet en regelgeving. 3. Netwerkfunctie: Kruisbestuiving faciliteren in een continue stroom van lijntjes tussen relevante bedrijven, kennispartners en (follow-up) investeerders. 4. Stimuleren en aanjagen van innovatie en vullen van hiaten door uit te dagen op maatschappelijke vraagstukken. 5. Bedrijven internationaal in de spotlight zetten. 6. Samenwerking met andere ROM's en InvestNL.	1. Arbeidsmarkttekorten 2. Uitdagingen vestigingsklimaat: Woningtekort i.r.t. groei v.d. werkgelegenheid en transformatie naar verduurzaming van de economie. Huisvesten talent en behouden /organiseren van een gezonde mix in de samenleving 3. Behouden van slagkracht, spontaniteit. Door politieke belangen bestuurlijk of volgend worden: Politiek begrijpt niet altijd dat investeren risicovol blijft en resultaten niet altijd op korte termijn zullen zijn. Sentiment moet niet de verkeerde kant op slaan zodra het een keer mis gaat of resultaten even uitblijven.
	Kansen	Bedreigingen

Gebaseerd op interviews met stakeholders (overheden, ondernemers, kennisinstellingen)

2021: Alle ambitieuze KPI’s gehaald en een slimme, stabiele organisatie gebouwd

- 11 investeringen + 97 leningen
- 4 Investor Readiness Programma’s
- 32 Internationale bedrijven aangetrokken
- > 1400 arbeidsplaatsen gecreëerd
- 79 Trade gesprekken
- Klanttevredenheid > 8
- > 3mln Innovatie middelen binnengehaald
- AI Hub Midden Nederland opgezet
- 6 Innovatie-Ecosystemen opgestart
- Organisatie uitgebouwd naar > 40 FTE
- Aanscherping talenten van de regio
- Digitale infrastructuur opgezet
- Intensieve samenwerking met andere ROM’s



PLAN 2022 - NIET

BIJLAGEN

1. Definitie van ecosystemen
2. SWOT Analyse ROM & Regio
3. Benchmark ROM *Utrecht Region*
4. Doelgroep ROM *Utrecht Region*
5. Onze dilemma's: de keuzes
6. Risicomanagement ROM *Utrecht Region*
7. Vertaling naar acties: OGSM ROM *Utrecht Region*
8. Overzicht van de interviews

ROM Utrecht Region

De ROM Utrecht Region heeft een beperkte capaciteit in vergelijking met andere regio's (cijfers over 2021)

	LIOF	BOM	IQ	NOM	OOST	IMPULS	Horizon	Utrecht
Economie (mld)	46	120	170	62	126	14	14	90
ROM (FTE)	54.6	82.1	92.0	54.5	144.3	30.0	29.9	31.5
Omvang ROM/ economie	1.19	0.68	0.54	0.88	1.15	2.14	2.14	0.34

FTE	LIOF	BOM	IQ	NOM	OOST	IMPULS	Horizon	Utrecht
Staf & Overig	12.4	14.8	21.4	16.1	24.0	6.5	6.8	7.8
Innovatie	17.7	30.6	23.9	5.0	54.3	13.0	12.3	5.8
Investeren	18.7	21.8	29.3	24.2	23.0	5.8	6.8	8.0
International	5.8	14.9	17.4	9.1	43.0	4.7	4.0	9.9
Totaal	54.6	82.1	92.0	54.5	144.3	30.0	29.9	31.5

- Wat opvalt aan de bovenstaande tabel is dat de ROM's van Zeeland en Flevoland relatief groot zijn in vergelijking met de economie. Ook de ROM's van Gelderland/Overijssel en Limburg zijn relatief groot. De ROM van Utrecht is relatief de kleinste in vergelijking tot de omvang van de economie.
- In verschillende andere regio's zijn er met ROM's vergelijkbare organisaties (Economic Boards, Development organisaties) die ook een deel van het takenpakket uitvoeren. Denk maar eens aan Brainport, REWIN, AgrifoodCapital en Midpoint in Brabant, aan FoodValley, TwenteBoard en Economic Board Arnhem Nijmegen in Gelderland/Overijsel en aan Amsterdam In Business (AiB), Amsterdam Economic Board (AEB) en PIM in Noord-Holland.

PLAN 2022 - NIET

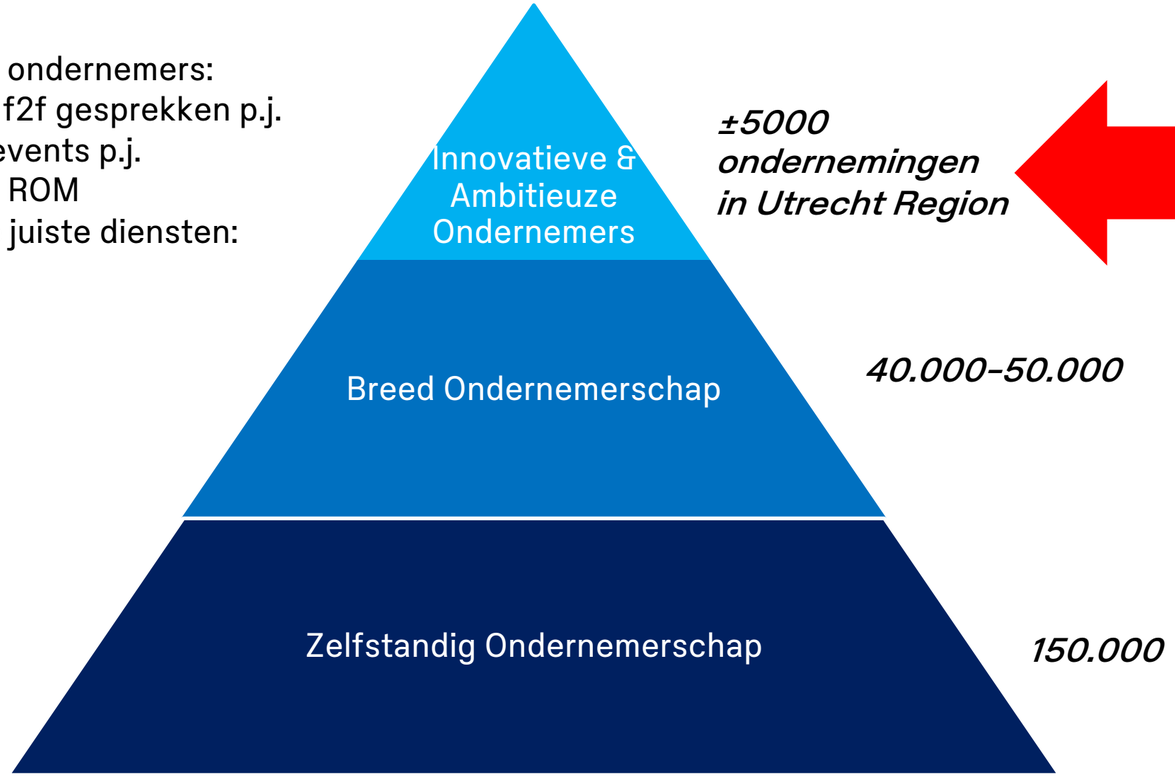
BIJLAGEN

1. Definitie van ecosystemen
2. SWOT Analyse ROM & Regio
3. Benchmark ROM *Utrecht Region*
4. Doelgroep ROM *Utrecht Region*
5. Onze dilemma's: de keuzes
6. Risicomanagement ROM *Utrecht Region*
7. Vertaling naar acties: OGSM ROM *Utrecht Region*
8. Overzicht van de interviews

Betekenisvol voor onze doelgroep

We kennen de ondernemers:
- 1000-1500 f2f gesprekken p.j.
- Tientallen events p.j.
- Intelligente ROM

We hebben de juiste diensten:
- Kapitaal
- Kennis
- Netwerken



±5000 ondernemingen in Utrecht Region

40.000-50.000

150.000

Usual Suspects, Unusual Suspects & Hidden Champions



BIJLAGEN

PLAN 2022 - NIET

1. Definitie van ecosystemen
2. SWOT Analyse ROM & Regio
3. Benchmark ROM *Utrecht Region*
4. Doelgroep ROM *Utrecht Region*
5. Onze dilemma's: de keuzes
6. Risicomanagement ROM *Utrecht Region*
7. Concept OGSM ROM *Utrecht Region*
8. Overzicht van de interviews

Onze dilemma's

1	**Ecosystemen vs. Business Development**	*Hoe kunnen we zowel de ecosystemen ontwikkelen en ons tegelijkertijd richten op Business Development (Beschikbare gelden uit Nederlandse en Europese potjes halen)? Dit gegeven het feit dat we een kleine ROM zijn met beperkte mensen en middelen voor Business Development?*
2	**Ontwikkelen ecosystemen**	*Wat is onze rol in de (door)ontwikkeling van de ecosystemen?*
3	**Grote bedrijven**	*Als we ons primair richten op het vinden en helpen van de kleine innovatieve bedrijven, wat doen wij dan met/voor de grote innovatieve bedrijven in onze regio die een essentiële rol spelen binnen de ecosystemen?*
4	**Producten mkb**	*Hoe zorgen wij ervoor dat we ook producten en diensten hebben voor het innovatieve mkb, en welke zouden dat moeten zijn om de innovatie, groei en transformatie van het mkb aan te jagen? Gaan wij als ROM ook producten voor het Brede mkb*
5	**Pareltjes van de regio**	*In principe doen wij niet aan 1-op-1 begeleiding van ondernemers. Hoe gaan we dan om het pareltjes die onze ecosystemen een enorme push kunnen geven?*
6	**Managen van transities**	*De maatschappelijke uitdagingen zijn groot. Zo zijn er verschillende transities nodig om de regio te transformeren naar een duurzame, digitale economie. Denk aan de energietransitie. Wat is de rol van de ROM in deze transities?*
7	**Vestigingsklimaat**	*Welke rol speelt de ROM bij het verbeteren van het vestigingsklimaat in de regio? Denk aan bedrijfshuisvesting en talent.*
8	**Agile ROM**	*In hoeverre zijn en blijven wij flexibel als ROM? Hoe groot moet de ROM eigenlijk zijn?*

Onze keuzes

1	**Ecosystemen vs. Business Development**	*Wij maken maximaal 50% van onze business development capaciteit vrij om ecosystemen aan te jagen. Tegelijkertijd behouden we business developmentcapaciteit om consortia te vormen en projectvoorstellen te maken. Deze successen zijn ook nodig om ecosystemen te helpen groeien.*
2	**Ontwikkelen ecosystemen**	*ROM zet zich in op het laten floreren van de nationale en regionale ecosystemen en deze regionaal en bovenregionaal te vertegenwoordigen. Elk ecosysteem zit in een andere fase en behoeft een eigen aanpak. De rol van ROM zal daarmee verschillen per ecosysteem. Soms sturend, soms ondersteunend. Het ontbreekt de ROM aan menskracht om alle ecosystemen te leiden. De ROM is daarom op zoek naar slimme samenwerking in de regio en zet haar menskracht in om dit aan te jagen. Wij hebben "Skin in the Game" en vragen ook van de partners van een ecosysteem om mensen en/of middelen in te zetten.*
3	**Grote bedrijven**	*Om ecosystemen te laten floreren hebben we sterke schouders nodig. Grote bedrijven kunnen innovatie zowel inbrengen als aanjagen. Het is met name van belang dat we gezamenlijke ambities en belangen hebben en afstemmen. Grote bedrijven hebben behoefte aan regionale sterkte om hen heen wat op de lange termijn een sterke concurrentiepositie kan opleveren.*
4	**Producten mkb**	*We willen ons productenpallet voor het innovatief mkb op termijn versterken. Denk aan innovatievouchers, kennisprogramma's en kredietproducten voor het innovatieve mkb. Producten en diensten voor het brede mkb hebben we niet. Wel willen we programma's die innovatie aanjagen voor innovatievolgend mkb uitvoeren als we dit flexibel kunnen inrichten en er additionele middelen zijn.*

Onze keuzes

5	**Pareltjes van de regio**	*Wij kiezen er niet voor om 1-op-1 ondernemingen te ontwikkelen, tenzij een onderneming een significante rol speelt binnen een ecosysteem. Als dat het geval is, gaan we met onze regionale partners in gesprek over de kansen die dat biedt. Voor de overige bedrijven kiezen we voor het organiseren van een netwerk dat bedrijven kan helpen bij het opmaken van businesscases.*
6	**Managen van transities**	*Binnen onze rol helpen we de bedrijven waar we ons op richten (innovatieve en ambitieuze ondernemingen) en de innovaties die zij nodig hebben. Transities zoals de energietransitie zijn daarmee geen apart thema voor ROM. We hebben geen projectfinanciering om bestaande innovaties uit te rollen en op te schalen in en buiten de regio.*
7	**Vestigingsklimaat**	*Wij zullen onze doelgroep van 5000 innovatieve en ambitieuze ondernemers vertegenwoordigen in onze overleggen met de regionale partners bijvoorbeeld in het kader van de REA. Waar nodig agenderen we aspecten van het vestigingsklimaat die leiden tot groei of innovatie barrières. Denk aan het gebrek aan talent of fysieke plekken voor innovatie of talent zoals labruimte. Dat doen we in de ecosystemen, maar ook daarbuiten.*
8	**Agile ROM**	*Wendbaarheid, overzichtelijkheid en korte lijnen zijn belangrijke waarden om onze doelstellingen te behalen. We organiseren een flexibele schil om ons heen waarmee we onszelf schaalbaar blijven organiseren en snel kunnen groeien bij kansen. De kerntaken blijven binnen ons eigen vaste team (50-60 FTE) zodat onze kennis en netwerk zo veel mogelijk blijft gewaarborgd.*

PLAN 2022 - NIET

BIJLAGEN

1. Definitie van ecosystemen
2. SWOT Analyse ROM & Regio
3. Benchmark ROM *Utrecht Region*
4. Doelgroep ROM *Utrecht Region*
5. Onze dilemma's: de keuzes
6. Risicomanagement ROM *Utrecht Region*
7. Vertaling naar acties: OGSM ROM *Utrecht Region*
8. Overzicht van de interviews

Onze strategie in vijf stappen; wat gaan we doen en hoe gaan we dat doen (doel door doen)

1

WHY
Kennis van onze doelgroep is cruciaal

WHAT
De ROM is effectief in het bereiken van het innovatief potentieel in de regio

HOW
proactief contact zoeken, gemeenschappelijke belangen & behoeften in kaart te brengen en relevante verbindingen te leggen

Intelligentie

2

WHY
Onze maatschappelijke opgaven en economische talenten omzetten in een innovatie-agenda

WHAT
Inzet op doorontwikkeling van de sterktes van de regio / ecosystemen biedt het hoogste rendement

HOW
gerichte business development en de collectieve agenda te ontwikkelen en aan te jagen

Innoveren

3

WHY
De ROM als impact investeerder is essentieel voor een duurzame economie

WHAT
ROM als goede en betrouwbare mede-investeerder

HOW
Investeren en aanjagen van heldere en financierbare businesscases

Investeren

4

WHY
Internationaal *challengen* versterkt de toegevoegde waarde van je ecosystemen

WHAT
Het verrijken van ecosystemen in internationaal speelveld (volume-to-value)

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

Investeren

5

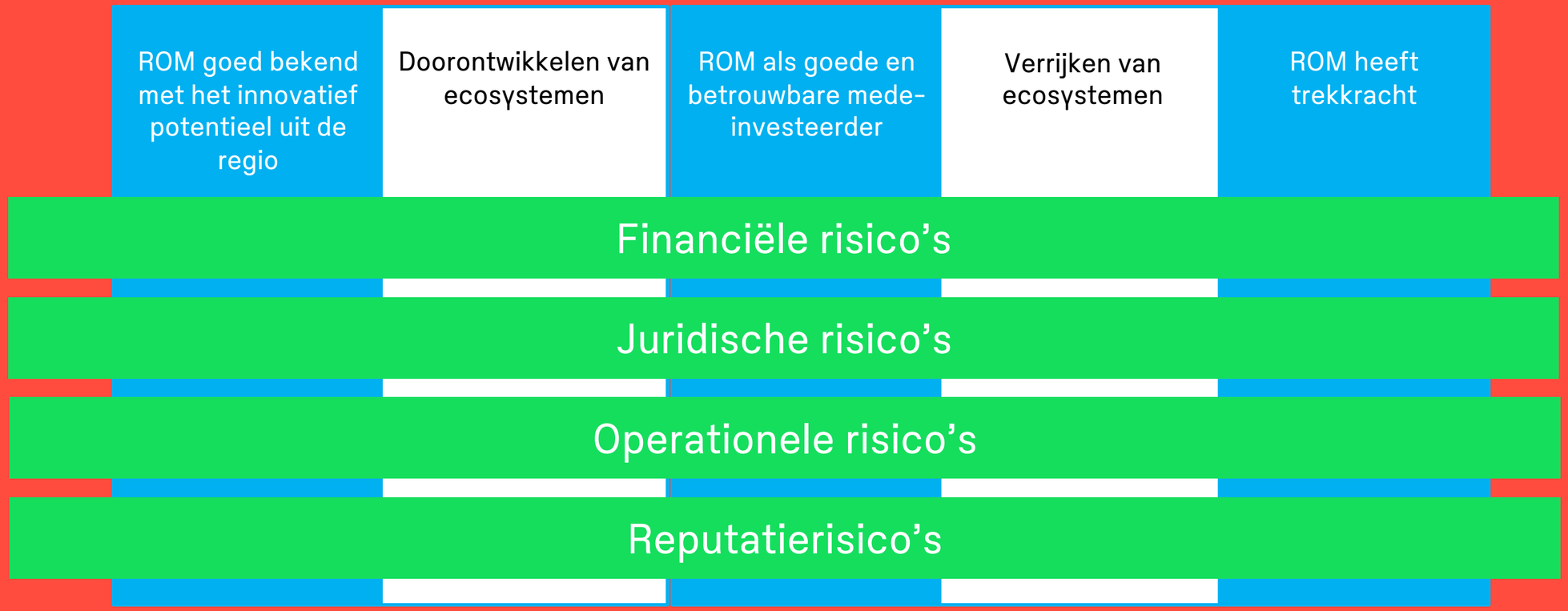
WHY
Wendbare organisatie en talentvolle medewerkers zijn voorwaarden voor welslagen van je missie

WHAT
ROM heeft trekkracht

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

Mens & Organisatie

Onze strategische onzekerheden & strategische risico's



- Voor elk van de strategische pijlers zijn de grootste risico's in kaart gebracht op vier terreinen; financieel, juridisch, operationeel en reputatie. Er is vervolgens per risico gekeken naar onze risico-houding (*risk appetite*) per risico en zijn er diverse risico-mitigerende maatregelen genomen.

Enkele onzekerheden & risico's nader bekeken (1)

- In de afgelopen vijf jaren is er sprake geweest van een unieke periode met een negatieve rente en een enorm aanbod aan (durf)-kapitaal. Aan deze periode komt een eind; rentestanden gaan omhoog en er wordt minder geïnvesteerd in risicokapitaal. Dit betekent ook dat de rol van ROM *Utrecht Region* veranderd en vaak groter gaat worden. Wij zijn immers daar waar de markt het niet of niet alleen kan doen.
- Na een langere periode van lage inflatie gaan de prijzen en lonen substantieel omhoog. In hoeverre dit conjunctureel is of structureel is (bijvoorbeeld door grotere belang aan kortere ketens en strategische autonomie) weten we niet. Wel dat dit grote impact heeft op de kostenstructuur op lange termijn.
- De ROM *Utrecht Region* kiest ervoor om in de komende jaren de *Soft Power (innovatie-netwerken)* van de regio te versterken. Dit doen we met relatief beperkte middelen om een vliegwiel te creëren en met allerlei partners. Onze resultaten zijn afhankelijk van de kwaliteit van deze samenwerking.
- Onze strategie focust op waardecreatie en niet zozeer op volume (*from volume to value*). Zo kiezen wij ervoor om die ondernemingen naar de regio te halen die onze ecosystemen versterken en onze maatschappelijke opgaven realiseren. Wij geloven in ecosystemen als middel om uiteindelijk waarde en banen te creëren. Als de economie fors verslechterd met werkloosheid komt er druk op deze strategie en verwachten onze stakeholders ook arbeidsplaatsen.

https://www.economist.com/leaders/2022/01/29/markets-have-fallen-because-the-era-of-free-money-is-coming-to-an-end

Enkele onzekerheden & risico's nader bekeken (2)

- De ROM is maar één van de spelers die nodig is om de economie en maatschappij te veranderen en te vernieuwen. Deze transities kosten tijd. Het duurt lang voordat de innovatieve bedrijven van vandaag de banenmotor in de toekomst zijn. In de planperiode (2023-2026) verwachten wij dat onze activiteiten 5000 gezonde banen opleveren; d.w.z. banen in sectoren die toekomstvast zijn en bijdragen aan de maatschappelijke opgaven.
- Hoeveel banen daarmee op de lange termijn (2040) worden gecreëerd is lastig in te schatten, maar zal een veelvoud zijn. Of dat voldoende is om aan de ambities van de schaalsprong te voldoen (100.000 nieuwe banen) is twijfelachtig. Het is zeker onvoldoende om ook de bestaande banen te transformeren naar gezonde banen.
- Het creëren van een nieuwe, gezonde economie is ook iets wat de ROM niet alleen kan, maar wat ze samen doet met partijen als de UTA, de EBU, de overheden en niet te vergeten de ondernemingen en medewerkers zelf.
- De ROM heeft verschillende instrumenten. Het aanjagen van innovaties en investeringen is veelal gericht op de zeer lange termijn (10 jaar), terwijl internationalisatie een veel directer effect heeft en snel tot veel nieuwe banen en investeringen kan leiden.

https://www.economist.com/leaders/2022/01/29/markets-have-fallen-because-the-era-of-free-money-is-coming-to-an-end

Om de gezamenlijke ambities waar te kunnen maken vaart de ROM een heldere koers met rolvastheid

- De aandeelhouders van de ROM committeren zich aan de doelstellingen en zijn betrokken bij de plannen. De aandeelhouders spelen een belangrijke rol in het behouden van het momentum bij het realiseren van de doelstellingen.
- De ROM voert het plan zelfstandig en zelfsturend uit binnen helder gedefinieerde kaders. De ROM blijft flexibel en behoudt autonomie ter bescherming van politieke (korte termijn) belangen.
- De ROM blijft transparant en verantwoordelijk voor het behalen van de doelstellingen.

"Samen met de ROM moeten we een goed wenkend perspectief neerzetten. ROM moet een duidelijke koers varen en niet zwalken."
Freek van Muiswinkel - Universiteit Utrecht

PLAN 2022 - NIET

BIJLAGEN

1. Definitie van ecosystemen
2. SWOT Analyse ROM & Regio
3. Benchmark ROM *Utrecht Region*
4. Doelgroep ROM *Utrecht Region*
5. Onze dilemma's: de keuzes
6. Risicomanagement ROM *Utrecht Region*
7. Vertaling naar acties: OGSM ROM *Utrecht Region*
8. Overzicht van de interviews

Een strategie is niets zonder executie

Plans are worthless, but planning is everything .
Dwight Eisenhower

- Deze meerjarenstrategie wordt in de komende jaren uitgevoerd. Daarbij zullen we als organisatie natuurlijk ook flexibel moeten zijn en soms aanpassingen moeten doen. Een plan komt nooit precies uit.
- Maar de meerjarenstrategie geeft wel specifieke, ambitieuze, haalbare en concrete doelstellingen op de lange termijn. In de organisatie worden deze op twee manieren doorvertaalt naar concrete acties:
    1. De meerjarenstrategie wordt jaarlijks omgezet in een concreet jaarplan.
    2. De jaarplannen worden elk kwartaal doorgezet naar een OGSM formaat waarop het ROM management stuurt. Hierin worden doelen vertaald naar strategieën, naar concrete acties en metingen (KPI's).

OBJECTIVE ROM 2028: Gezonde economische groei door als ROM innovatieve en ambitieuze ondernemingen te inspireren, te verbinden en vooruit te helpen met gekozen ecosystemen

CONCEPT
Versie 20-04-2022

GOALS	STRATEGIES	MEASURES	
		DASHBOARD	ACTIENPLAN (wie, wanneer)
Gezonde economische groei • xx gezonde banen (in de regio) • Stijging 200% economische waarde van onze economie (bedrijven) • Voldoende werkgelegenheid i.r.t. bevolkingsgroei • Voldoende talent t.o.v. arbeidsvraag (bedrijven) • > 1 unicorn uit regio Utrecht per 5 jaar • In top 3 brede welvaartsindicator blijven • >X% R&D investeringen van regionaal bp • Alles wat we doen draagt positief bij aan een SDG	1. Wij kiezen voor innovatief ondernemerschap ROM goed bekend met het innovatief potentieel uit de regio door proactief contact te zoeken, gemeenschappelijke belangen & behoeften in kaart te brengen en relevante verbindingen te leggen	• 1800 relevante kandidaten in de investeringsfunnel • 5.000 innovatieve ondernemingen in de regio te classificeren in de ecosystemen • X bedrijven en CEO's per ecosysteem waar ROM contact mee heeft (gehad)	• In kaart brengen van uitblinkende ondernemingen (die passen) binnen de ecosystemen • In kaart brengen van unieke patenten en businessmodellen • Structureel ondernemingen bijhouden op zowel groei als stagnatie en innovatiebarrières • Per ecosysteem een analyse (10 bollen E.Stam) maken naar de behoefte van de bedrijven incl. roadmap om groei te stimuleren • Organiseren ondernemersbijeenkomsten • Geautomatiseerde aanpak ontwikkelen om innovatieve ondernemers te leren kennen
	2. Wij ontwikkelen in co-creatie - Investeren ROM als goede en betrouwbare mede-investeerder door veelbelovende innovatie te vertalen naar heldere businesscases	• X% investeringen succesvol • POC >50% externe financiering • Participatiefonds >65% externe financiering • 150 mln. uitgelokte publieke/private investeringen • 100% geïnvesteerd in relevante proposities	• Potentiele businessplannen een kans geven door onderzoeken en ondersteunen van bedrijven in vroege fases (Proof of Concepts) • Visiedocument / plan voor investor-ready maken van bedrijven (seed & pre-seed) • Opzetten investeringsagenda met gezamenlijke ambities en investeringen van publieke en private partijen • In kaart brengen van de bedrijven die een significante rol (gaan) spelen in de energietransitie • Samenstellen kring van adviesbureaus voor hulp aan ondernemingen
Inspireren • 20 concrete oplossingen voor de regionale samenleving Verbinden • X aantal samenwerkingen met concreet economisch effect • Geoliede samenwerking (Triple helix, ROMs) Vooruit helpen • Revolverend participatiefonds 100 mln. (net zoveel in als uit) • Verdubbeling van succesratio investeringen Gekozen ecosystemen • 3 zelfstandig opererende hoofdecosystemen • 80% tijd geïnvesteerd in innovatieve ondernemingen binnen ecosystemen	3. Wij creëren florerende ecosystemen - Innoveren Het (door)ontwikkelen van ecosystemen door gerichte business development en de collectieve agenda te ontwikkelen en aan te jagen	• >1 Nieuw (onverwacht) ecosysteem • Groei van onze gekozen ecosystemen (aantal en gecombineerde omzet) • X subsidie (NL/EU) naar ecosystemen • Elk ecosysteem heeft collectieve agenda en realiseert deze • X business development cases met X financiële omvang • Prestaties: Cases/FTE X	• Overzicht van ecosystemen in Utrecht region en de belangrijkste interventies nodig om groei te faciliteren • Actief betrokken stakeholders door ieder kwartaal groei en innovatie evenementen te organiseren ism onze triple helix-partners in de regio • Het organiseren van roadshow langs alle gebieden en belangrijke stakeholders • Actieve communicatie met andere ROM's om inzicht te houden in bovenregionale plannen • De samenwerking intensiveren met Invest-NL • Samenwerkingsmodel ontwikkelen om de aanwezige ecosystemen in de Regio te binden • Bestuurlijk commitment programma's overheden (deelname in board's) • Organiseren van netwerk relevante Hoogleraren met x events per jaar • Met bedrijven opstellen van afstudeervoorstellen (x per jaar), model SIM Schiphol • Aantrekken Europese subsidiegelden door ontwikkelplan innovatie uit de ecosystemen • Innovatie versnellen door kracht van grote innovatieve bedrijven te benutten
	4. Wij zetten bedrijven internationaal in de spotlight- Internationaliseren Het verrijken van onze ecosystemen door gericht te zoeken naar aanvullende buitenlandse ondernemingen en het internationaal promoten van onze gevestigde ondernemingen	• >X% Behoud grote internationale bedrijven in de regio (vestigingsklimaat/huisvesting) • X bedrijven hebben bijgedragen aan doorontwikkeling ecosystemen • Bekendheid van eco-systemen, nationaal en internationaal • 1.5 mld. binnengehaald kapitaal buitenland (+- 400 bedrijven) • X bedrijven aangetrokken • X nieuwe arbeidsplaatsen • X IR bezoeken	• Regisseren van inkomende handelsmissies • Internationaal promoten van onze topX bedrijven • Proactief 'missende' buitenlandse bedrijven voor onze ecosystemen opzoeken
	5. Wij trekken aan ROM trekt aan door met een intelligent team van enthousiaste medewerkers ons ondernemende en proactieve karakter uit te dragen in alles wat we doen	• Medewerkerswaardering o.b.v. tevredenheidsonderzoek >90% • Spontane bekendheid van ROM onder ondernemers >90% • ROM/Economie X • 20% van onze tijd paraat om te acteren op nieuwe kansen die zich voordoen • Cultuurmeting-> proactief en ondernemend • % medewerkers die goed of uitstekend	• Concretiseren en positioneren van ons productenpallet gericht op het innovatief mkb • Implementeren van onze strategie door te vertalen naar onze eigen rollen middels interne communicatie • De 'doelen' en 'doenen' van ROM vertalen naar werving en selectie • Afstemming samenwerking en agenda met de EBU • Een hoge waardering onder medewerkers door ruimte te geven om eigen interesses en belangstelling in te brengen in eigen werk • Implementatie van automatische news feeds zodat medewerkers op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen. • Medewerkers training in het begeleiden van transformaties in ondernemende en bestuurlijke setting • Medewerkers training, opstellen van roadmaps en business plannen

PLAN 2022 - NIET

BIJLAGEN

1. Definitie van ecosystemen
2. SWOT Analyse ROM & Regio
3. Benchmark ROM *Utrecht Region*
4. Doelgroep ROM *Utrecht Region*
5. Onze dilemma's: de keuzes
6. Risicomanagement ROM *Utrecht Region*
7. Vertaling naar acties: OGSM ROM *Utrecht Region*
8. Overzicht van de interviews

Interviews

Aandeelhouders

- Gaston Crolla en Joost de Koning– Adviseur strategie gemeente Hilversum
- Hans Rijnten – Programma manager economische regionale samenwerking provincie Utrecht
- Freek van Muiswinkel – Director Entrepeneurship & Regional Partnerships Universiteit Utrecht
- Maarten Keesman – Deelprogrammamanager Investeringsklimaat Gemeente Utrecht
- Edwin Hubers en Monieke van Duren – Gemeente Amersfoort
- Birgite Runia – Director Strategic Alliances UMC Utrecht
- Koert Ruiken – EZK
- Arjan van den Born, Catherine Peters Sengers, Rob van Beek – ROM

Bedrijven

- Rob van der Meer – President Europe, Applied Medical
- Fons Nelen - Director, Nelen Schuurmans
- Mark Kaal – Business development en innovatie, Absolute Audio Labs Hilversum
- Paul Mignot – CEO, WithTheGrid
- Niels van Golden – Algemeen directeur, Apps for Retail
- Marc Martojo – Dhm infra
- Rutger van Merkerk – CEO, Prolira
- Cornelis Mijnders – Dutch DNA Biotech/Ginko Bioworks
- Marjolein van Koningsveld – Co-founder Oryx Movement Solutions
- Dick Sietses - Partner, Health Innovations
- Okko Huisman - CEO, Clouduite
- Olaf van der Veen – CEO Odbisk
- Rene Bruijne – Businesss Development, Simacan

Investeerders

- Jan Frens van Giessel – Holland Capital
- Patrick Polak – Newion Investments

Publieke sector

- Carlijn Bolt – Hilversum Marketing
- Dennis Sille – Citymarketing Amersfoort
- Cor Janssen – Utrecht Marketing
- Lucas Harms – Managing Director, Dutch Cycling Embassy
- Jan Henk van der Velden – Utrecht Science Park