

Strategisch Kader



provincie Drenthe

provinsje fryslân
provincie fryslân



provincie
groningen

Versie:

2.0

Datum:

4 september 2024

Kernpunten strategisch kader NOM

Context

Het doel van het strategisch kader is om vast te leggen wat de deelnemende overheden vanuit hun rollen als aandeelhouder en subsidieverstrekker met de NOM wensen te bereiken. Dit strategisch kader dient *niet* te worden gezien als vervanging van de aandeelhoudersinstructie. In een aantal gevallen vormt het een verdere inkleuring van de aandeelhoudersinstructie, maar *nooit* een verruiming.

Deze versie van het strategisch kader NOM betreft de actualisatie van het eerste strategisch kader (versie 1.0 d.d. 4 juni 2020) en dient als kader voor het NOM meerjarenplan 2025-2028.

Inhoudelijke doelstellingen

De doelstellingen van de NOM laten zich op drie niveaus uitwerken:

- **Strategische economische impact** – Innovatiekracht van het Noordelijk landsdeel en werkgelegenheid van de toekomst versterken door het ontwikkelen van innovatieprogramma's.
- **Directe economische impact** – Streven naar toekomstbestendige economische structuren en stimulering van bedrijvigheid.
- **Maatschappelijke impact** - Bijdragen aan grote maatschappelijke opgaven, gerelateerd aan de RIS 3. De RIS3 is dé innovatiestrategie van en voor Noord-Nederland. In deze innovatiestrategie staan vier grote ontwikkelingen (transities) centraal: van een lineaire naar een circulaire economie, van zorg naar (positieve) gezondheid, van fossiele naar hernieuwbare energie en van analoog naar digitaal. Van de NOM wordt dan ook verwacht dat zij via haar activiteit Innoveren bijdraagt aan het realiseren van innovatieve economische kansen die de RIS3 transities biedt.

Om aan deze doelstellingen invulling te geven worden vier brede maatschappelijke transities geformuleerd, te weten Slim ('van analoog naar digitaal'), Gezond ('van zorg naar positieve gezondheid'), Circulair ('van een lineaire naar circulaire economie') & Duurzaam ('van fossiele naar hernieuwbare energie'). De NOM dient deze thema's verder uit te werken in haar strategisch meerjarenplan en inhoudelijke programma's.

De taken van de NOM zijn: Innoveren, Investeren en Internationaliseren. Deze dienen als geïntegreerd aanbod in de markt te worden gezet en elkaar te versterken, waarbij aansluiting gezocht dient te worden bij de kracht van het Noordelijk landsdeel en waarbij de ondernemer centraal staat. Het feit dat er in Noord-Nederland nog ruimte is, maakt dat dit een belangrijke factor is voor het vestigingsklimaat in Noord-Nederland. Het is daarom van belang om rekening te houden met de ruimtelijke mogelijkheden/ruimtelijke vraagstukken.

De NOM heeft haar activiteiten georganiseerd door middel van het aanbrenge van sectorfocus. Om de taken uit te kunnen voeren zet de NOM in op de volgende sectoren, die aansluiten bij de economische programma's van de drie provincies en het coalitieakkoord van het Rijk: Chemie, Life Science & Health, High Tech Systems & Materials, ICT, Water, Maritiem, Agrifood en Energie.

Nieuw hierbij is dat per speerpunt de inhoudelijke verbinding gezocht gaat worden met de provinciale beleidsmedewerkers door één keer per kwartaal de voortgang en actualiteiten te bespreken per focussector. Ook nieuw is dat de NOM in haar sectorplannen de transities per sector benoemt en

daaraan haar activiteiten, inzet en middelen (Investeren, Innoveren, Internationaliseren) relateert. In de praktijk betekent dit dat de inzet van de activiteiten en daarmee de inzet van de NOM, verschilt per sector. Zo behoeft de NOM bijvoorbeeld geen inzet te plegen wat Innoveren betreft voor de sector Water, immers dit doet Wetsus reeds. Datzelfde geldt voor Energie, immers dit doet de NEC reeds.

De doelgroep van de NOM wordt gevormd door innovatieve startups en scaleups en innovatieve en snelgroeïende MKB ondernemingen. Het reguliere MKB wordt reactief bediend als het daar behoefte aan heeft en voor zover dit past binnen de aandeelhoudersinstructie. Grote (internationale) bedrijven worden met name bediend vanuit de netwerk functie (investor relationsprogramma) en vanuit de acquisitiefunctie om bedrijvigheid naar het Noorden te halen. Voor wat het acquireren van bedrijvigheid betreft wordt vastgehouden aan de 'volume to value' strategie, waarbij de focus ligt op het acquireren van de 'missing links' in het Noordelijke ecosysteem. Hierbij moet de eerste focus liggen op een noordelijke verkenning van mogelijkheden. Welke noordelijke bedrijven kunnen hier een rol in spelen en wat zijn de 'missing links'.

De NOM vervult binnen het economische ecosysteem van het Noorden een belangrijke rol als aanspreekpunt voor ondernemers in aanvulling op de eerstelijnsvoorzieningen Ynbusiness (Fryslân), IBDO (Drenthe) en GroBusiness (Groningen). De deelnemende overheden zien kansen voor een nauwere samenwerking met deze eerstelijnsvoorzieningen. Bijvoorbeeld ten aanzien van dataverzameling en het delen van leads. Tevens vervult de NOM de rol van ecosysteemversterker, waarbij zij als katalysator fungeert in de triple helix samenwerking. De NOM is voor de deelnemende overheden het eerste aanspreekpunt waar het gaat om de invulling van de hiervoor genoemde taken, waarbij de NOM er nadrukkelijk is voor de tweedelijns advisering van ondernemers oftewel, aanvullend op de eerdergenoemde eerstelijnsvoorzieningen. Van de NOM wordt verwacht dat zij zich actief inzet om te zorgen voor een zodanige verbinding met de eerstelijnsdienstverlening dat het voor een ondernemer voelt als een vloeiende overgang.

Financiële doelstellingen

Voor de gesubsidieerde activiteiten Innoveren en Internationaliseren werkt de NOM binnen de kaders van dit strategisch kader innovatie- en internationaliseringsprogramma's uit. Deze worden inclusief meerjarenbegroting tijdig voorgelegd aan de deelnemende overheden die hieruit een keuze maken binnen de gegeven budgettaire kaders. Hiermee wordt de collectieve kerntaak van de NOM gedefinieerd en verkrijgt zij voor deze gesubsidieerde activiteiten meerjarige financiële zekerheid. Aanvullend kunnen deelnemende overheden de NOM inschakelen via directe opdrachten middels aparte bekostiging (de electieve schil van dienstverlening).

De investeringsactiviteiten van de NOM zijn revolverend. Het vereiste rendement bedraagt het niveau van kosten plus inflatie over het fondsvermogen. Kruisfinanciering is op beperkte schaal toegestaan met voorafgaande toestemming van de aandeelhouders. Concreet betekent dit dat in het jaarplan expliciet benoemd en begroot wordt welke activiteiten middels kruisfinanciering gefinancierd worden.

Corporate Governance

De deelnemende overheden scheiden hun rol van aandeelhouder en subsidieverstrekker. In de rol van aandeelhouder keuren zij het strategisch meerjarenplan goed en vullen zij de statutaire verantwoordelijkheden, zoals goedkeuring van de jaarrekening en decharge van het bestuur in. Als subsidieverstrekker keuren de deelnemende overheden innovatie- en internationaliseringsprogramma's goed die de directie in de context van het strategisch meerjarenplan uitwerkt en stellen zij hiervoor de benodigde gelden beschikbaar.

Het investeringsbeleid is en blijft een bevoegdheid van de directie.

De NOM rapporteert op kwartaalbasis over de resultaten van haar drie hoofdtaken waarbij de in dit document genoemde onderwerpen aan bod komen. Op halfjaarlijkse basis wordt de waardeontwikkeling van de investeringsportefeuille op vertrouwelijke basis gedeeld met de deelnemende overheden. Tijdens het proces van het opstellen van een nieuw jaarplan wordt per innovatie- en internationaliseringsprogramma -aan de hand van een tussentijdse evaluatie over de effectiviteit- bepaald of en zo ja hoe moet worden bijgestuurd.

Minimaal tweemaal per jaar wordt een AvA gehouden, waarbij de AvA aan het einde van het jaar in het teken staat van het jaarplan van het komende jaar en de inhoudelijke doelstellingen met de aandeelhouders worden besproken.

De stukken dienen minimaal twee weken aanvang AvA in bezit te zijn van de aandeelhouders. Verder vinden periodiek overlegmomenten plaats om aansluiting tussen de NOM en haar deelnemende overheden te borgen. Zo wordt nadrukkelijk de inhoudelijke verbinding gezocht met de provinciale beleidsmedewerkers door één keer per kwartaal de voortgang en actualiteiten per sector te bespreken.

Slotopmerking

Dit strategisch kader wordt vastgesteld voor de periode van 4 jaar, en zal waar nodig periodiek worden geactualiseerd op basis van nieuwe (geactualiseerde) economische programma's en inzichten van de betrokken provincies en het ministerie van EZ¹. Eenzelfde benadering wordt gekozen voor het strategisch meerjarenplan van de NOM.

¹ Namen en verantwoordelijkheden ministeries zullen waarschijnlijk wijzigen gedurende het proces tot totstandkoming van een nieuw Meerjarenplan. Het ministerie van EZ zal dit tijdig communiceren met medeaandeelhouders en NOM.

Inhoudsopgave

Kernpunten strategisch kader NOM.....	2
Inleiding.....	6
Doelstellingen.....	7
Context – De NOM als ontwikkelingsorganisatie	7
Inhoudelijke doelstellingen	7
Inhoudelijke focus	8
Activiteiten	9
Doelgroep.....	11
MVO Beleid.....	12
De NOM binnen het ecosysteem van het Noorden.....	12
Financiële doelstellingen	14
Gesubsidieerde activiteiten.....	15
Investeringsactiviteiten en fondsbeheer	16
Corporate governance.....	17
Inrichting van de governance	17
Besluitvormingsproces vaststelling innovatie- en internationaliseringsprogramma's.....	18
Prestatieverantwoording.....	19
Overlegstructuur	21
Nieuw	22
Ten slotte.....	22

Inleiding

N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland (“de NOM” of de “Onderneming”) werd 50 jaar geleden opgericht om de economische achterstand van Noord-Nederland weg te werken. De NOM kent van oudsher twee hoofdactiviteiten gericht op ondernemingen die (willen) groeien, (willen) innoveren en een significante toegevoegde waarde leveren aan de economie in Noord-Nederland. In de loop van de tijd is de hoofdactiviteit internationaliseren hier aan toegevoegd.

In 2016 heeft het Rijk aandelen overgedragen aan de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen. De aandelenverhouding is door deze transactie nu als volgt:

- Staat der Nederlanden 50%
- Provincie Drenthe 16^{2/3}%
- Provincie Fryslân 16^{2/3}%
- Provincie Groningen 16^{2/3}%

De provincies hebben gezamenlijk dus de helft van de zeggenschap. Hiermee hebben zij invloed op de ontwikkelingsmaatschappij die in hun gebied actief is en kunnen zij gericht invulling geven aan de opgaven die zij hebben.

Het doel van het strategisch kader is om vast te leggen wat de deelnemende overheden vanuit hun rollen als aandeelhouder en subsidieverstrekker met de NOM wensen te bereiken en hoe zij zich tot de NOM willen verhouden. Daarbij worden inhoudelijke doelstellingen geschetst en de scope van activiteiten afgebakend. Tevens wordt de samenhang van de NOM ten opzichte van andere actoren in het ecosysteem van het Noorden beschreven. Een zorgvuldige aandeelhouders- en subsidierelatie vereist ook duidelijke financiële doelstellingen en heldere afspraken over onderlinge communicatie en verantwoording. Dit strategisch kader adresseert achtereenvolgens de hiervoor genoemde elementen.

Voor de investeringsactiviteiten van de NOM bestaat een aandeelhoudersinstructie met een generiek deel geldend voor alle ROMs en een regio specifiek deel. In de AvA van 1 december 2023 is de gewijzigde aandeelhoudersinstructie NOM vastgesteld. Dit document stelt de kaders voor het investeringsbeleid van de NOM. Dit strategisch kader dient **niet** te worden gezien als vervanging van de aandeelhoudersinstructie. Het geeft, zoals de naam al impliceert, de kaders voor de gecombineerde activiteiten van de NOM. In een aantal gevallen betekent dit een verdere inkleuring van de aandeelhoudersinstructie, maar *nooit* een verruiming.

De deelnemende overheden verwachten van de NOM dat zij voortbouwend op dit strategisch kader haar eigen strategisch plan uitwerkt (i.c.m. het meerjarenplan 2025-2028) en over de behaalde resultaten verantwoording aflegt, zoveel mogelijk op basis van de beleidsdoelen van de drie provincies en het ministerie van EZ. Door in het strategisch kader heldere verwachtingen neer te leggen, beogen de deelnemende overheden bij te dragen aan een vruchtbare samenwerking en een optimaal effectieve ontwikkelingsmaatschappij in het Noorden. Zodoende vinden periodiek overlegmomenten plaats om aansluiting tussen de NOM en haar deelnemende overheden te borgen.

Doelstellingen

Context – De NOM als ontwikkelingsorganisatie

Als regionale ontwikkelingsmaatschappij is de NOM opgericht om een bijdrage te leveren aan de realisatie van regionale en nationale beleidsambities voor economische ontwikkeling. Dit beleid wordt vanuit een overkoepelende Europese visie op innovatie en bedrijfsontwikkeling rondom maatschappelijke opgaves via de Nederlandse rijksoverheid vertaald naar een visie voor het Noordelijke landsdeel.

Het economisch overheidsbeleid is erop gericht de economische kansen van maatschappelijke opgaven goed te benutten. Deze maatschappelijke opgaven houden verband met de grote transities die zich voltrekken op het gebied van circulaire economie, energie, gezondheid en digitalisering. Om in te kunnen spelen op maatschappelijke opgaven is continue technologische innovatie nodig. Tegen die achtergrond heeft de rijksoverheid haar Missie gedreven innovatiebeleid geformuleerd waaruit Kennis- en Innovatieagenda's (KIA's) zijn afgeleid en waarin ontwikkeling van sleuteltechnologieën een belangrijk element is. Daarnaast is de Nationale Technologiestrategie relevant. Deze geeft bouwstenen voor een strategisch technologiebeleid door sleuteltechnologieën te identificeren waar het Nederlandse kennisveld en het Nederlandse bedrijfsleven een positieve impact mee kan maken en waar een unieke Nederlandse positie op mogelijk is.

De Rijksoverheid zet zich bij haar innovatiebeleid in voor samenwerking met verschillende regio's in Nederland. Voor Noord-Nederland is het innovatiebeleid met name verwoord in de Research- en Innovatie Strategie voor Slimme Specialisatie (RIS3) voor Noord-Nederland.

De deelnemende overheden in de NOM zetten zich via hun beleid dus in voor het stimuleren van innovaties. Innovaties vinden plaats in het veld, bij kennisinstellingen, ondernemingen en overheden. Daarom is het van groot belang dat een effectieve samenwerking plaatsvindt tussen deze kennisinstellingen, ondernemingen en overheden, de zogenaamde triple helix. De rol van de NOM is daarbij om voortbouwend op het overheidsbeleid innovatieve ondernemers met raad en daad ter zijde te staan, zodat zij zich maximaal kunnen ontplooiën binnen het Noordelijke landsdeel. De NOM fungeert daarbij als tweedelijns organisatie en is daarmee aanvullend op de eerder genoemde eerstelijnsvoorzieningen (IBDO, Ynbusiness en GroBusiness).

De NOM verricht vooral specialistische ondersteuning aan innovatieve ondernemingen (business development, trade relationsprogramma), vormt consortia en ontwikkelt innovatieprojecten. En de NOM versterkt de samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheden (ecosysteemversterking per sector). Daarnaast versterkt de NOM ecosystemen door gerichte acquisitie van (internationale) bedrijven.

Deze rollen vormen het wezen van de NOM als ontwikkelingsorganisatie. Vanuit deze positionering draagt zij bij aan de economische bedrijvigheid en het vergroten van het toekomstig verdienvermogen van de regio. De NOM is daarmee voor de deelnemende overheden een onmisbaar verlengstuk van hun beleid.

Inhoudelijke doelstellingen

De belangrijkste doelstelling van de deelnemende overheden voor de NOM is het stimuleren van innovatief ondernemerschap met als doel de economie van Noord-Nederland duurzaam te versterken en het toekomstig verdienvermogen te vergroten. Dit komt overeen met de algemene inhoudelijke doelstelling van de NOM als ontwikkelingsmaatschappij.

Deze algemene doelstelling laat zich verder uitwerken in de volgende deelgebieden.

Strategische economische impact – Om op lange termijn concurrerend te kunnen blijven en dus de werkgelegenheid van de toekomst veilig te stellen, is het van belang te blijven innoveren.

Het Noordelijke landsdeel heeft een aantal sterke clusters van economische activiteiten die goed aansluiten bij de landelijke innovatiethema's en die provincie overstijgend de economische bedrijvigheid in het Noorden aanjagen. Voortbouwend op deze bestaande krachten zet de NOM zich binnen hierna te definiëren thema's in om deze clusters uit te bouwen en nieuwe ketens en clusters te realiseren, productie van kennis te stimuleren en de internationale aantrekkingskracht te versterken. Daarmee wordt de ontwikkeling en groei van toekomstige bedrijvigheid bevorderd.

Directe economische impact – Voortbouwend op de lange termijn activiteit van innovatieprogramma's zet de NOM zich ervoor in om via haar geïntegreerde aanbod van diensten bestaande en nieuwe bedrijven optimaal te faciliteren bij hun ontwikkeling in het Noordelijke landsdeel. Het doel is om te streven naar versterking van de noordelijke innovatie ecosystemen en het stimuleren van innovatief ondernemerschap. Hiertoe ontwikkelt de NOM onder andere innovatieprojecten.

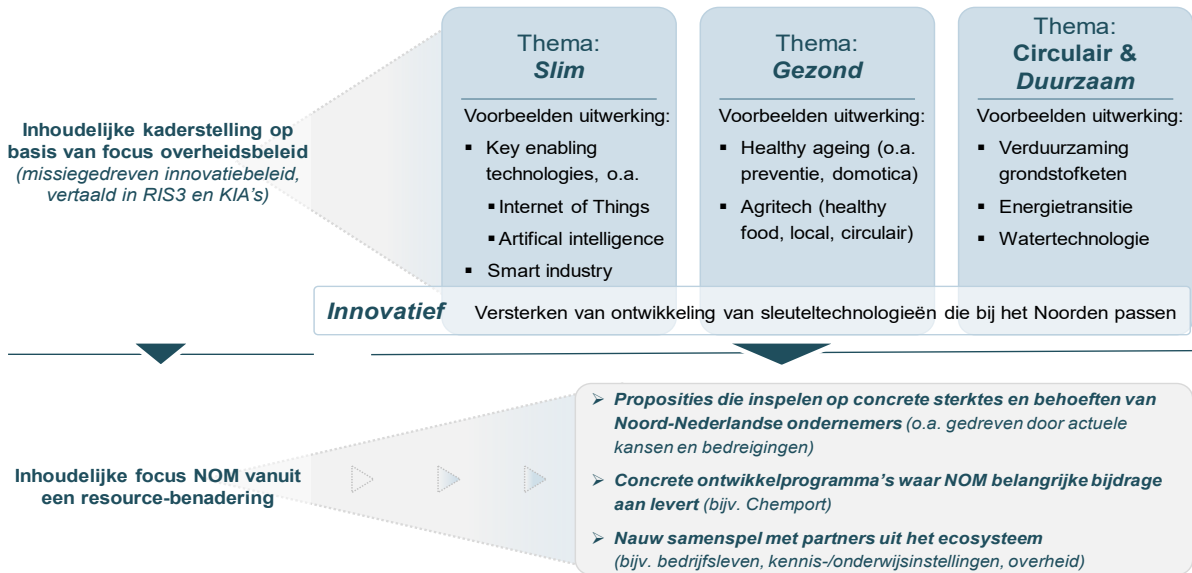
Maatschappelijke impact – De doelstelling van de RIS3 research en innovatie strategie is een 'circulair, gelukkig en inclusief Noord-Nederland'. Hieruit spreekt dat innovatiebeleid niet alleen een economische doelstelling maar ook een bredere maatschappelijke doelstelling heeft. Van de NOM wordt dan ook verwacht dat zij via haar innovatieprogramma's bijdraagt aan het realiseren van innovatieve economische kansen die de RIS3 transitie bieden.

Inhoudelijke focus

Om invulling te kunnen geven aan de inhoudelijke doelstellingen, is het wenselijk dat de NOM van de deelnemende overheden een inhoudelijk kader meekrijgt waarbinnen zij haar werkzaamheden concentreert. Daarom is een aantal transitie geformuleerd die aansluiten bij de landelijke en regionale innovatie agenda, te weten Slim, Gezond en Circulair & Duurzaam. Per sector wordt gekeken welke transitie nodig zijn en kansen bieden. Op deze thema's ontwikkelt de NOM innovatieprojecten.

Het Noorden heeft een aantal sterke clusters van economische bedrijvigheid die bij kunnen dragen aan de transitie of juist een uitdaging hebben om de transitie door te maken. Hierbij valt te denken aan het Watercluster in Fryslân en Chemport. Deze clusters hebben een provincie overstijgende potentie en kunnen bijdragen aan een onderscheidende economische profilering van het Noorden in Nederland en Europa.

Daarbij is van belang, dat wordt ingezet op innovatieve ontwikkeling waarbij een aantal sleuteltechnologieën die een goede basis hebben of kunnen hebben in het Noorden centraal komen te staan. Een van de voorbeelden daarvan is de ontwikkeling van waterstof als energiedrager en grondstof van de toekomst en een waardevolle vervanger van aardgas. Eén van de doelen van Chemport bijvoorbeeld is om onder andere de driehoek Heerenveen - Delfzijl - Emmen te maken.



De deelnemende overheden willen enerzijds een kader stellen voor de activiteiten van de NOM dat past bij hun beleidsfocus en vinden het anderzijds ook van belang dat de NOM van concrete toegevoegde waarde is voor de ondernemers die zij bedient. Aangezien de NOM de partij is die dicht bij de ondernemers staat, is zij zelf het beste in staat in te vullen bij welke concrete uitwerking van de genoemde transitie ondernemers het meest gebaat zijn. Daarom wordt van de NOM verwacht dat zij binnen de genoemde transitie concrete (innovatie)programma's/projecten ontwikkelt, die aansluiten bij de behoefte van de doelgroep ondernemers en tevens bijdragen aan een economisch onderscheidende en landsdeel verbindende propositie. Daarbij dient input te worden meegenomen van de relevante partijen uit de triple helix samenwerking voor ieder (innovatie)programma/project. De NOM dient innovatieprojecten waarbij cofinanciering vereist is vanuit de deelnemende overheden tijdig en vooraf voor te leggen aan de deelnemende overheden ter goedkeuring.

Activiteiten

De activiteiten van de NOM zijn gericht op het realiseren van sterke clusters van innovatieve bedrijvigheid in Noord-Nederland (**Innoveren**). Dat doet de NOM door ecosysteemversterking (triple helix samenwerking binnen sectoren verbeteren), strategische acquisitie, consortia te bouwen en innovatieprojecten te ontwikkelen, gericht op het versnellen van de vier transitie (en daarbij aan te haken op nationale en Europese fondsen) en individuele innovatieve bedrijven te helpen groeien. Via de functie Innoveren wordt hiermee de economische structuur van het Noordelijke landsdeel voor de lange termijn versterkt door bij te dragen aan clusters van kansrijke bedrijvigheid waarmee het Noordelijke landsdeel zich kan profileren.

Innovatieve ondernemingen die uit de innovatieprogramma's ontspruiten of zich anderszins succesvol ontwikkelen in het Noorden, dienen naar een volgende fase van groei te worden geholpen. Hiervoor staat de functie **Investeren** met financiering ter beschikking. Als onderdeel van deze functie worden bedrijven eveneens geholpen 'market and investor ready' te worden. Zodra dat mogelijk is, kunnen bedrijven door marktpartijen gefinancierd worden. Founded in the North vormt de basis voor de structurele versterking van het startup en scaleup ecosysteem in Noord-Nederland. Innovatieve internationale ondernemingen die zich in het Noordelijke landsdeel willen vestigen, kunnen eveneens bediend worden met financiering. Daarbij dienen dezelfde criteria te worden gehanteerd als voor ondernemingen die reeds in het Noordelijk landsdeel zijn gevestigd.

Om innovatieve clusters en ketens van economische bedrijvigheid te versterken, kan het van belang zijn om bepaalde internationale ondernemingen naar het Noorden te halen via acquisitie. De 'from volume to value' strategie en de 'missing link' strategie is daarbij leidend. Dit leidt er toe dat de KPI's

niet meer gestoeld zijn op fte's en miljoen investeringen, maar op de vestiging van high value bedrijven voor Noord-Nederland, passend in onze ecosystemen. De focus ligt daarbij op sleuteltechnologieën die bestaande clusters en ketens versterken dan wel de strategische autonomie versterken. De functie **Internationaliseren** kan zowel betrekking hebben op het werven van ondernemingen voor het Noorden als op het ondersteunen van ondernemingen uit het Noorden bij het uitslaan van hun vleugels buiten het landsdeel. Voor deze laatste functie kan de NOM haar netwerk inzetten. De NOM richt zich tevens op exportbevordering (onder andere het periodiek organiseren van handelsmissies). Focus is daarbij van belang. De deelnemende overheden zien daarbij met name kansen richting Duitsland en Scandinavië. Deelnemende overheden stellen hiervoor geen extra middelen beschikbaar. Financiering dient te geschieden door een verminderde inzet op acquisitie. De NOM doet in haar strategisch meerjarenplan een voorstel voor prioritering binnen Internationaliseren.

De rode draad in de drie genoemde functies is dat de NOM hét aanspreekpunt is voor innovatieve bedrijven die zich in het Noorden willen vestigen en/of ontwikkelen en daarbij tweedelijns ondersteuning kunnen gebruiken. De NOM bedient hen daarbij door haar netwerk van andere ondernemingen, kennisinstellingen en overheidsinstellingen te ontsluiten en ondernemers waar nodig de weg te wijzen om hun groei succesvol te kunnen ontplooiën. In samenwerking met kennisinstellingen en door clustervorming van bedrijven wordt kennis gedeeld.

Daarnaast wordt aan bedrijven met een gezond business model financiering aangeboden daar waar de markt dit nog niet of niet geheel aanbiedt, samen met of aanvullend op marktpartijen.

De NOM heeft haar activiteiten georganiseerd door middel van het aanbrengen van sectorfocus. Dit zijn de volgende sectoren: Chemie, Life Science & Health, High Tech Systems & Materials, ICT, Water, Maritiem, Agri-Food en Energie.

De sectorteam bestaan uit de verschillende disciplines: Innoveren, Investeren en Internationaliseren.

De drie provincies en EZ verwachten dat de NOM haar activiteiten en inzet (Innoveren, Internationaliseren en Investeren) relateert aan de transitie binnen de voornoemde sectoren. De deelnemende overheden vinden onder andere de volgende transitie van belang: 'van analoog naar digitaal', Gezond ('van zorg naar positieve gezondheid'), Circulair ('van een lineaire naar circulaire economie') & Duurzaam ('van fossiele naar hernieuwbare energie'). We verwachten dat dit terugkomt in de activiteiten die per sector worden beschreven in het jaarplan. Dit dient te passen binnen de daarvoor beschikbare boekjaarsubsidies.

Aanvullend stellen de deelnemende overheden dat inzet van de NOM in een bepaalde sector dient te voldoen aan minimaal de volgende criteria:

- Een sector dient op Noordelijke schaal van economisch belang te zijn (Bruto Regionaal Product, werkgelegenheid);
- Er is voldoende kritische massa (aantal bedrijven);
- De voornoemde transitie zijn relevant voor de sector;
- En de NOM biedt toegevoegde waarde ten aanzien van het realiseren van de transitie.

De NOM dient haar activiteiten c.q. sectorfocus doorlopend te toetsen aan bovenstaande criteria.

De deelnemende overheden vragen de NOM om in haar Meerjarenplan in matrixvorm weer te geven welke inzet zij vanuit de drie hoofdactiviteiten Innoveren, Internationaliseren en Investeren plagen op de acht onderkende sectoren: Chemie, Life Science & Health, High Tech Systems & Materials, ICT, Water, Maritiem, Agrifood en Energie.

Wij verwachten bijvoorbeeld dat de NOM geen inzet vanuit Innoveren pleegt op sectoren waar anderen organisaties deze rol al vervullen. Voorbeelden hiervan zijn NEC bij Energie en Wetsus bij Water.

Eventuele aanvullende opdrachten dienen onderling afgestemd worden met de aandeelhouders. Uitgangspunt daarbij is dat aanvullende opdrachten reguliere activiteiten niet in de weg mogen zitten.

Inzet van de NOM ten aanzien van 'Talent' waarbij de NOM zich inzet op het aantrekken van voldoende talent en/of een goede aansluiting van onderwijs- en arbeidsmarkt wordt *niet* tot het takenpakket van de NOM gerekend.

Bovenregionale samenwerking ROM's

Onderling wordt door de ROM's de samenwerking opgezocht. Deelnemende overheden zijn voorstander van dergelijke bovenregionale samenwerkingen. Het Rijk heeft hiervoor incidenteel middelen ter beschikking gesteld. In IPO verband zijn afspraken gemaakt voor welke thema's deze middelen ingezet mogen worden.

Doelgroep

De NOM biedt tweedelijns ondersteuning aan ondernemers, binnen de acht gedefinieerde focussectoren. Daarmee onderscheidt de NOM zich van eerstelijns voorzieningen die in Fryslân, Drenthe en Groningen worden aangeboden. Binnen het spectrum van ondernemingen zien de deelnemende overheden de volgende scope voor de NOM:

Start-ups en scale-ups – vanuit de innovatie agenda zijn start-ups en scale-ups een onmisbare eerste schakel in de levenscyclus van ondernemingen. Het is van belang dat deze ondernemingen worden betrokken bij innovatieprogramma's, toegang krijgen tot netwerken en over voldoende financiering kunnen beschikken om zich te ontplooien tot gevestigde ondernemingen. De samenwerking met Founded in the North is daarin een belangrijke.

Innovatief MKB – het mkb vormt zeker voor het Noorden de kern van economische bedrijvigheid. De NOM kan deze ondernemingen ondersteunen in hun verdere ontwikkeling door het openstellen van haar netwerk, het ter beschikking stellen van groeifinanciering voor zover deze nog niet door de markt wordt aangeboden en het ondersteunen bij vraagstukken rond bovenregionale en internationale expansie. De NOM kan deze ondernemingen tevens koppelen aan andere ondernemingen en kennisinstellingen ten behoeve van consortiavorming in relatie tot het initiëren en realiseren van projecten.

Regulier MKB – ondernemingen die niet binnen de focusthema's van de NOM vallen en niet innovatief zijn, worden niet proactief ondersteund door de NOM. Tegelijkertijd hechten de deelnemende overheden aan behoud en stimulering van werkgelegenheid in het Noordelijke landsdeel.

Reactief kunnen dergelijke ondernemingen daarom wel worden ondersteund indien zij een behoefte hebben die aansluit binnen de dienstverlening van de NOM en in de basis levensvatbaar zijn. Aanvullend kan het bredere MKB tot doelgroep van de NOM behoren in bredere innovatieprogramma's, bijvoorbeeld in stimulering van digitalisering van het MKB. Tevens behoort het financieren van overnames, management-buy-in of management-buy-out trajecten tot de mogelijkheden, vanuit risico-rendementsperspectief.

Systeembedrijven – deze categorie betreft de grote ondernemingen die veelal bovenregionaal actief zijn. Zij vormen vaak de backbone van een economisch cluster omdat zij tal van regionale toeleveranciers aan zich binden en positief kunnen bijdragen aan technologische innovatie.

Daarom vormen dergelijke bedrijven een essentiële schakel in de netwerkfunctie van de NOM en kunnen zij als samenwerkingspartner optreden van kleinere innovatieve ondernemingen. De NOM gaat proactief met deze ondernemingen in gesprek om de *'missing links'* te identificeren waarop gericht geacquireerd kan worden (*'from volume to value'*). Ook kan de NOM investeren in bestaande (systeem)bedrijven die een transitieslag moeten maken.

Internationale bedrijven en (grote) bedrijven van buiten het Noordelijk landsdeel – Deze bedrijven kunnen aantrekkelijk voor het Noordelijke landsdeel als zij met hun activiteiten een aanvulling zijn op ecosystemen en clusters in het Noorden. Zij worden dan bediend via de functie Internationaliseren (inclusief acquireren) van de NOM.

Voor zover ondernemingen passen binnen de gedefinieerde Innovatiethema's verwachten de aandeelhouders van de NOM een proactieve benadering richting deze ondernemingen. Immers, de door de NOM op te zetten Innovatieprogramma's moeten erop gericht zijn om vervolgens ondernemingen die hier goed bij aansluiten ook met de andere diensten Investeren en Internationaliseren te bedienen. De NOM krijgt daarom de ruimte om ook andere ondernemingen reactief te ondersteunen met haar kennis, netwerk- en financieringsmiddelen, een en ander binnen de grenzen van de in 2023 opgestelde aandeelhoudersinstructie voor ROMs.

MVO Beleid

De deelnemende overheden in de NOM hebben duurzaamheid en innovatie hoog op de agenda staan omdat beide factoren essentieel zijn voor een toekomstbestendige economie. In dat verband is maatschappelijke impact als derde element aan de inhoudelijke doelstellingen toegevoegd. Voorbeelden van thema's die goed bij de economische clusters in het Noordelijk landsdeel passen, zijn de overgang naar een duurzamer energiesysteem en optimaal hergebruik van grondstoffen. Daarnaast verwacht het Rijk van de deelnemingen dat zij een voorbeeldrol vervullen en ambitieus beleid voeren op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). In dat kader heeft het Rijk het beleid uit de Nota 'Deelnemingenbeleid Rijksoverheid 2022' uitgewerkt in handboeken². De handboeken worden regelmatig aangepast vanwege nieuwe ontwikkelingen en ervaringen uit de praktijk.

De NOM agendeert maatschappelijke impact zo veel mogelijk bij de projecten en ondernemingen waarbij zij betrokken is en geeft op basis van proportionaliteit zo veel mogelijk invulling aan dit thema.

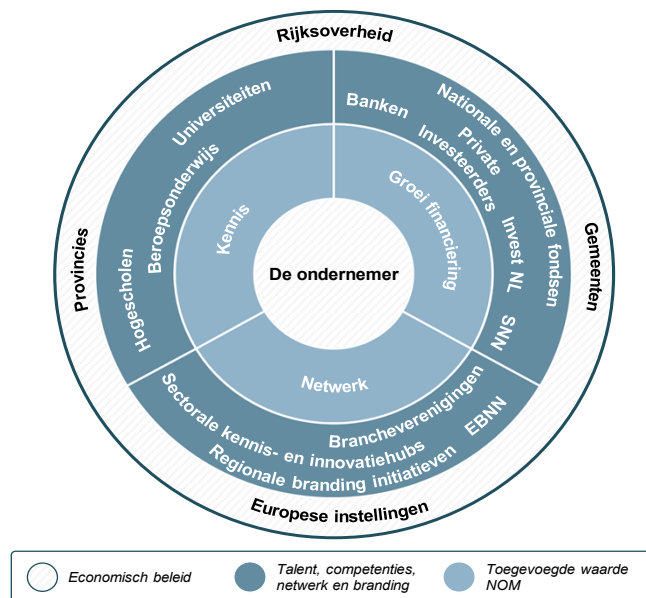
Vanuit de doelstelling van maatschappelijke impact, die de deelnemende overheden hebben met de NOM, volgt vanzelfsprekend ook dat de NOM activiteiten en partijen uitsluit die niet voldoen aan (internationale) normen en wet- en regelgeving.

De NOM binnen het ecosysteem van het Noorden

Zoals in het voorgaande uiteengezet, dient de NOM in de ogen van de deelnemende overheden hét aanspreekpunt voor innovatieve ondernemers te zijn op het gebied van tweedelijns dienstverlening. De NOM draagt bij aan de groei van ondernemingen door kennis, netwerk en groeifinanciering ter beschikking te stellen. De deelnemende overheden achten het van belang dat de NOM een duidelijke focus heeft in haar competenties en derhalve kan zij niet alle diensten bieden waar ondernemers behoefte aan hebben. Zowel richting de ondernemers die zij ondersteunt als voor het eigen opereren van de NOM geldt als belangrijk adagium dat samenwerken loont. Op de NOM rust daarbij de taak als ontwikkelingsmaatschappij om als een katalysator van samenwerking in het ecosysteem van bedrijvigheid in het Noorden te functioneren.

² [Handboeken](#) | [Staatsdeelnemingen](#) | [Rijksoverheid.nl](#)

Onderstaand figuur geeft weer hoe dit ecosysteem er in de ogen van de deelnemende overheden uit ziet zonder overigens te willen pretenderen dat alle relevante instellingen en organisaties erin vermeld worden. Daarbij geeft de binnenste, lichtblauwe cirkel rond de ondernemer de competenties van de NOM weer. Daarbij slaat de NOM de verbinding met de competenties van andere partijen in het ecosysteem waarbij de verschillende partijen elkaar aanvullen en daar ook afstemming over zoeken.



Kennisinstellingen - Om haar innovatieprogramma's effectief op te kunnen tuigen zijn de kennis- en onderwijsinstellingen in het Noorden een onontbeerlijke schakel. De research die in deze instellingen wordt gedaan, dient uiteindelijk uit te monden in levensvatbare businessmodellen. In goede interactie tussen ondernemingen en kennisinstellingen wordt op deze wijze gewerkt aan eerder genoemde sleuteltechnologieën die het Noorden helpen in te spelen op de maatschappelijke opgaven van deze tijd. Tevens vormen de onderwijsinstellingen in het Noordelijke landsdeel de belangrijkste bron voor talent. Door dit talent in verbinding te brengen met ondernemers wordt een optimale spin-off bereikt.

Netwerk- en clusterorganisaties – Organisaties binnen deze categorie vormen waardevolle netwerk hubs die ondernemers in staat stellen elkaar te versterken. Daarbij is een aantal organisaties actief in het 'branden' van het Noorden in het buitenland. De NOM kan als organisatie dichtbij de ondernemer voortbouwen op de netwerkfunctie die deze netwerk- en clusterorganisaties bieden. In een aantal gevallen, zoals bij de Economic Board Noord-Nederland (hierna: EBNN), wordt eveneens een goede schakel gevormd tussen overheidsinstellingen en ondernemers. Het feit dat de NOM de rol van adviseur van EBNN invult, wordt door de deelnemende overheden als een mooi voorbeeld gezien van de wijze waarop de NOM kan bijdragen aan netwerken binnen het Noordelijk landsdeel en een brug kan slaan tussen de triple helix partijen.

Externe financiers – De NOM is een financier daar waar private financiers nog niet of slechts gedeeltelijk bereid zijn ondernemers de benodigde financiële middelen te verstrekken. Bij succesvolle doorontwikkeling moeten de door de NOM ondersteunde ondernemingen op enig moment ook financiering kunnen aantrekken bij marktpartijen. Tevens vormen deze marktpartijen de exit partners voor de investeringsactiviteiten van de NOM. Zij zijn daarom belangrijke partners in het ecosysteem.

Aanvullend kunnen innovatieve ondernemingen aanspraak maken op ter beschikking gestelde subsidies. SNN vormt de schakel tussen overheden en subsidieontvangers in Noord-Nederland en is

daarom ook een natuurlijke gesprekspartner voor de NOM. De deelnemende overheden hechten eraan te benadrukken dat de NOM zich wat hen betreft *niet* met subsidieverstrekking moet bezig houden. Dit is een taak die primair bij SNN ligt. De deelnemende overheden zien wel een taak voor de NOM wanneer het gaat om het organiseren van consortia en het ontwikkelen van projecten of het participeren in projecten. De drie provincies zien een rol voor de NOM als penvoerder in de ontwikkelingsfase van programma's en projecten, echter de uitvoering dient separaat belegd te zijn bij een flexibel projectmanagementteam dat niet gefinancierd wordt vanuit de boekjaarsubsidie.

Tot slot is Invest-NL een landelijk opererend fonds dat qua doelstellingen overeenkomt met de investeringsactiviteiten van de NOM, maar zich in beginsel op grotere investeringen richt (in principe vanaf € 5 miljoen). De NOM richt zich uitsluitend op het Noordelijk landsdeel, heeft daar haar netwerk in het regionale bedrijfsleven en kan met haar investeringsactiviteiten voortbouwen op de overige twee activiteiten die zij in het Noorden ontplooit. Invest-NL is derhalve complementair aan de NOM en waar dat opportuun is, wordt aangemoedigd samen te werken om grotere of meer landsdeel overstijgende projecten op te pakken. Dit geldt ook voor andere financieringspartijen.

Overheden – Het Rijk en de drie noordelijke provincies zijn aandeelhouder en subsidieverstrekker van de NOM. De provincies stippelen het economisch beleid voor de drie Noordelijke provincies uit en doen dit binnen een nationale en Europese context. Daarnaast bieden alle drie de noordelijke provincies eerstelijns voorzieningen voor ondernemers. De NOM dient het praktische verlengstuk te zijn van het overheidsbeleid richting ondernemers voor wat betreft de tweedelijns dienstverlening. Vice versa kan de NOM met haar netwerk binnen en kennis van overheidsorganen de ondernemers helpen hun weg te vinden in overheidsland. Aanvullend kan de NOM als ogen en oren in het veld opereren en waardevolle terugkoppeling geven aan beleidsmakers omtrent de effectiviteit van het overheidsbeleid en de stand van zaken bij het regionale bedrijfsleven in de doelgroep.

De deelnemende overheden gaan ervan uit dat de NOM zich als constructieve samenwerkingspartner binnen het Noordelijke ecosysteem van bedrijvigheid opstelt. Daarbij zal in een aantal gevallen sprake zijn van diensten die elkaar deels kunnen overlappen en zullen van tijd tot tijd vanuit de markt nieuwe initiatieven ontstaan die raakvlakken hebben met het dienstenaanbod van de NOM.

De deelnemende overheden hangen daarbij de filosofie aan dat de markt zelf voor een belangrijk deel aangeeft waar zij behoefte aan heeft. Zij zullen initiatieven die bedrijvigheid stimuleren in principe dan ook aanmoedigen. Anderzijds achten zij wel van belang dat de NOM een duidelijk aanspreekpunt voor ondernemers is voor tweedelijns diensten en tevens dat efficiënt met publieke middelen wordt omgegaan. Daarom benadrukken de deelnemende overheden in het verband van dit strategisch kader dat wat hen betreft de NOM dé tweedelijns organisatie is voor de vertaalslag van hun beleid richting de ondernemer via de drie kernactiviteiten Innoveren, Investeren en Internationaliseren. De NOM is in beginsel dan ook de belangrijkste organisatie die voor deze activiteiten subsidie zal ontvangen en provinciale investeringsfondsen opereren complementair aan de NOM. Periodiek vindt overleg plaats tussen de deelnemende overheden en de NOM over de kernactiviteiten. De deelnemende overheden hechten daarbij aan zowel het terugblikken als het vooruitblikken.

Financiële doelstellingen

Naast inhoudelijke doelstellingen die het publiek aandeelhouderschap in de NOM rechtvaardigen, hebben de deelnemende overheden ook financiële doelstellingen voor de NOM. Voor deze doelstellingen is het van belang onderscheid te maken tussen activiteiten die middels subsidies worden bekostigd en activiteiten waarvoor dit niet geldt. In het navolgende worden de financiële doelstellingen voor deze beide typen activiteiten geschetst. Kruisfinanciering is op beperkte schaal

toegestaan met voorafgaande toestemming van de aandeelhouders. Concreet betekent dit dat in het jaarplan expliciet benoemd en begroot wordt welke activiteiten middels kruisfinanciering gefinancierd worden.

Gesubsidieerde activiteiten

De activiteiten die met subsidies worden bekostigd zijn Innoveren en Internationaliseren. Deze activiteiten dienen kostendekkend geëxploiteerd te worden. De deelnemende overheden achten het van belang voor de continuïteit van de NOM dat hiervoor met een meerjarige cyclus wordt gewerkt, parallel aan de meerjarenplan cyclus en zijn in beginsel bereid om vanaf 2025 hun subsidie jaarlijks te indexeren. In het kader van het meerjarenplan en voortbouwend op dit strategisch kader verwachten de deelnemende overheden een uitwerking van innovatie- en internationaliseringsprogramma's en de binnen daarbij behorende begroting. De deelnemende overheden zullen met de NOM in gesprek gaan over de prioriteitstelling voor de door de NOM voorgestelde innovatie- en internationaliseringsprogramma's. Voor de geselecteerde programma's, zal een meerjarige bekostiging via een subsidieprogramma worden verstrekt (inclusief indexatie) en tevens zullen afspraken worden gemaakt over de te behalen doelstellingen en bijbehorende voortgangsrapportages. Activiteiten moeten passen binnen de bijdragen van de provincies en het ministerie van Economische Zaken. Dit betekent dat bij eventuele nieuwe activiteiten geschrapt moet worden in bestaande.

De in samenspraak tussen de NOM en deelnemende overheden vastgestelde innovatie- en internationaliseringsprogramma's vormen een uitwerking van de thema's die in dit strategisch kader en het daarop voortbouwende meerjarenplan van de NOM zijn geformuleerd. Zij dragen bij aan de gezamenlijke doelstellingen van alle deelnemende overheden. Daarmee vormen deze programma's de collectieve kerntaak van activiteiten van de NOM die via collectieve subsidies van de vier deelnemende overheden bekostigd worden. Ter verduidelijking: het ontwikkelen ('aanjagen') van deze projecten past binnen de reguliere boekjaarsubsidies, voor de uitvoering wordt gebruik gemaakt van additionele (Europese) subsidiebronnen.

Het kan gebeuren, dat één of enkele van de vier deelnemende overheden aanvullend toegevoegde waarde ziet voor activiteiten buiten de collectieve kerntaak van de NOM. Dergelijke opdrachten, die worden gezien als de electieve schil van dienstverlening van de NOM, worden door de betreffende opdrachtgever(s) apart bekostigd.

Door deze wijze van onderscheid tussen de collectieve kerntaak en de electieve schil borgen de deelnemende overheden dat de NOM zich voldoende scherp kan focussen op het leveren van toegevoegde waarde met de haar ter beschikking staande middelen.

Dit is tevens de beste waarborg voor langdurig gezonde financiële exploitatie. Het in onderling overleg vormgeven van de electieve schil biedt ruimte om maatwerk voor met name provincies te behouden en stelt de NOM in staat mee te groeien met de behoefte van haar deelnemende overheden en hierin de cruciale schakel tussen overheden en ondernemers te blijven.

Andere ROM's verrichten zo nu en dan ook werk voor niet-overheidspartijen, zoals bijvoorbeeld onderwijsinstellingen. De deelnemende overheden willen die mogelijkheid voor de NOM open laten zodat zij haar financiële basis kan verbreden. Als randvoorwaarden gelden hierbij dat de activiteiten moeten passen binnen de doelstellingen van de NOM, minimaal kostendekkend moeten zijn, de taken voor deelnemende overheden niet mogen schaden, dezelfde dienst niet twee keer betaald kan worden, de activiteiten geen strijdigheid met de regels voor staatssteun mogen opleveren of

concurreren met marktpartijen en tot slot dat deze activiteiten niet mogen leiden tot aanbestedingsplicht voor de deelnemende overheden.

Investeringsactiviteiten en fondsbeheer

De activiteit Investeren vindt plaats via de inzet van middelen in de door de NOM voor eigen rekening beheerde fondsen en fondsbeheer voor derden. Deze worden uitgezet in cofinanciering met derde partijen, zoals banken, investeringsmaatschappijen, business angels en crowdfunding initiatieven. De rendementsdoelstelling voor het fondsbeheer voor eigen rekening is dat gemiddeld genomen tenminste de inflatie (inclusief kosten) gecompenseerd wordt om het fonds revolverend te houden.

De doelstelling van een revolverend fonds heeft een aantal implicaties:

- Het risicoprofiel van de participaties en financieringen die worden uitgezet dient gemiddeld genomen zodanig te zijn dat het fonds haar waarde kan behouden. Enerzijds betekent dit dat de NOM een goede inschatting moet maken van individuele business cases en niet iedere onderneming zal kunnen financieren, hoe wenselijk dit ook kan zijn vanuit de inhoudelijke doelstellingen. Anderzijds zal de NOM door de beperkte geografische scope en haar functie als risicofinancier die aanvullend op de markt werkt minder goed aan risicospreiding binnen haar portefeuille kunnen doen dan venture capital fondsen die in de markt actief zijn. Derhalve dient ruimte te bestaan om het gemiddelde fondsrendement te verhogen door ook investeringen te doen in ondernemingen die minder risicovol zijn maar wel aan de inhoudelijke criteria voldoen. Te denken valt daarbij aan het financieren van management-buy-in of management-buy-out trajecten en fondsinvesteringen.
De aandeelhoudersinstructie voor ROM's biedt hier ook de ruimte voor.
- Het revolverende karakter van het fonds ziet op de gemiddelde meerjarige waarde ontwikkeling. Dit betekent, dat in individuele jaren verliezen of winsten kunnen optreden. De deelnemende overheden beogen de uitkeringen in goede jaren te behouden voor de NOM om mindere jaren te kunnen compenseren en daarboven verder aan te wenden voor versterking van het ecosysteem van bedrijvigheid in het Noordelijke landsdeel.
- Hiermee samen hangt de liquiditeitspositie van de NOM. Het is voor de NOM van belang dat zij over voldoende middelen kan beschikken om ondernemingen te financieren. Tegelijkertijd dienen deze middelen in beginsel door de NOM zelf gegenereerd te worden door opbrengsten vanuit lopende participaties en leningen aan te wenden voor nieuwe ondernemingen. Van de NOM wordt verwacht dat zij actief werk maakt van de exit van participaties die al langer dan 10 jaar in portefeuille zitten. Tevens dient voor nieuwe investeringen na ongeveer 5 jaar te worden geanticipeerd op een exit, zodat voldoende tijd bestaat om afscheid te nemen van de minderheidsposities binnen de 10-jaars investeringshorizon. Mocht zich een krapte voordoen in de voor investeringen vrij beschikbare middelen, dan wordt van de NOM verwacht dat zij dit tijdig bij de deelnemende overheden signaleert, zodat partijen in gesprek kunnen om te bezien welke oplossing passend is.

Voor de dienst fondsbeheer voor derde partijen geldt dat deze minimaal kostendekkend dienen plaats te vinden.

Corporate governance

Inrichting van de governance

De deelnemende overheden hebben qua governance zowel de rol van aandeelhouder als die van opdrachtgever/subsidieverstrekker. Bij deze twee rollen passen verschillende bevoegdheden.

In de rol van aandeelhouder gelden de algemene principes van corporate governance zoals deze in de wet en in de statuten van de NOM zijn vastgelegd. Hieruit volgt een meer terughoudende rol waarbij de statutaire directie het bestuur over de onderneming vormt. Daarbij wordt zij met raad en daad terzijde gestaan door de onafhankelijke raad van commissarissen (RvC) die de belangen van de vennootschap bewaakt. Directie en RvC leggen verantwoording af aan de aandeelhouders in de algemene vergadering van aandeelhouders. De deelnemende overheden zijn tevreden over dit deel van de formele governance.

Binnen de formele governance adviseert de investeringscommissie de directie omtrent investeringsbeslissingen. De deelnemende overheden zijn voorstander van het betrekken van sector experts als externe deskundigen van de investeringscommissie om voldoende inhoudelijke expertise aan boord te krijgen bij de beoordeling van voorstellen binnen bepaalde inhoudelijke niche gebieden.

Vanuit hun rol als opdrachtgever/subsidieverstrekker kunnen overheden meer sturend optreden waar het gaat om te realiseren doelstellingen en verantwoording van prestaties dan in de rol van aandeelhouder. Enerzijds is dit wenselijk, omdat de NOM als verlengstuk van overheidsbeleid dient te functioneren en het daarom belangrijk is dat de deelnemende overheden invloed kunnen uitoefenen op haar beleid. Anderzijds ligt rolvermenging met de functie van aandeelhouder op de loer en is het van belang dat de NOM een zekere beleidsvrijheid behoudt om haar activiteiten te plooiën naar de behoefte van de markt, zoals al eerder in dit strategisch kader is beargumenteerd.

In het vervolg van dit hoofdstuk geven de deelnemende overheden weer op welke wijze zij een helder selectieproces voor gesubsidieerde activiteiten binnen de collectieve kerntaak van de NOM willen borgen en hoe zij de prestatieverantwoording en overlegstructuur met de NOM zien. Hiermee wordt beoogd de juiste balans te vinden tussen enerzijds een gezonde vorm van betrokkenheid van de overheden bij de NOM en anderzijds een gezonde mate van beleidsvrijheid voor de NOM.

Besluitvormingsproces vaststelling innovatie- en internationaliseringsprogramma's



Om dit strategisch kader voldoende richting gevend te laten zijn in het besluitvormingsproces voor de uitwerking van de genoemde innovatie- en internationaliseringsprogramma's, voorzien de deelnemende overheden een proces zoals is weergegeven in bovenstaand schema.

Op basis van het economisch overheidsbeleid voor het Noordelijke landsdeel is dit strategisch kader uitgewerkt. Dit kader schetst op hoofdlijnen de thema's die van belang gevonden worden voor het Noordelijk landsdeel. De NOM concretiseert dit strategisch kader in haar meerjarenplan dat concrete invulling geeft aan de doelstellingen die in dit kader zijn neergelegd. Het meerjarenplan is uitgewerkt in concrete innovatie- en internationaliseringsprogramma's. Hiertoe zal de NOM marktverkenningen uitvoeren en daarmee verder inzichtelijk krijgen waar de concrete behoefte van ondernemers ligt qua ondersteuning. Op basis van deze inzichten stelt de NOM haar meerjarenplan op. Het meerjarenplan bevat uitgewerkte programma's, meetbare doelstellingen, een voorziene doorlooptijd en een kostenbegroting. Het economisch overheidsbeleid, de behoefte uit de markt en de beschikbare financiële middelen zijn vervolgens gezamenlijk leidend in het prioriteren van de voorstellen van de NOM. Dit proces mondt uit in een selectie van programma's door de deelnemende overheden waar de NOM mee aan de slag kan en waarvoor zij een meerjarige subsidie ontvangt voor de looptijd van de programma's. Dit meerjarenplan dient in de AvA te worden goedgekeurd, omdat dit de invloed van de aandeelhouders op het te voeren beleid van de NOM borgt.

Binnen dit proces stellen de deelnemende overheden de kaders en bepalen zij uiteindelijk als subsidieverstrekkers de prioritering van innovatie- en internationalisatieprogramma's.

De rol van de NOM is om de deelnemende overheden zo optimaal mogelijk te adviseren over de behoeften van ondernemers en hiervoor passende projecten te ontwikkelen en deze vervolgens uit te voeren. Evaluatie van innovatie- en internationalisatieprogramma's vindt bij voorkeur plaats door de NOM. Mocht dit niet mogelijk dan wel wenselijk zijn dan wordt een extern bureau ingehuurd om de programma's te evalueren. De deelnemende overheden zijn in dat geval in 'de lead'.

Prestatieverantwoording

De deelnemende overheden hechten aan een uitgebreide prestatieverantwoording in een integrale rapportage. Daarbij is het van belang om verslaglegging te doen van hetgeen aan doelstellingen uit het meerjarenplan en daarvan afgeleide jaarplan succesvol is gerealiseerd (impact). Minstens even belangrijk is dat inzichtelijk wordt gemaakt wat niet of minder goed is gelukt en waarom (niet). Daarbij hechten deelnemende overheden aan een actiegerichte verantwoording. Op basis daarvan kan immers worden bijgestuurd en kunnen lessen voor de toekomst worden getrokken.

Kwartaalrapportage

De deelnemende overheden verwachten voornoemde (gedetailleerde) rapportage op kwartaalbasis. Voor de mate van detaillering wordt aangesloten bij hetgeen de overheden ontvangen sinds gewerkt wordt met een strategisch kader. Daarbij is de veronderstelling dat deze rapportages inzichtelijk zijn, maar geen vertrouwelijke en bedrijfsgevoelige informatie zullen bevatten en derhalve openbaar gemaakt kunnen worden. De drie provincies zullen periodiek via de HEZ (Hoofden Economische Zaken Overleg) de GEZ (Gedeputeerden Economische Zaken Overleg) informeren over de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten waarover de NOM in haar kwartaalrapportages rapporteert.

Halfjaarlijkse rapportage waardeontwikkeling (vertrouwelijk)

Tevens hebben deelnemende overheden de wens om halfjaarlijks in een separate vertrouwelijke rapportage te vernemen wat de benaderde marktwaarde van de portefeuille is, wat de boekwaarde van de portefeuille is en welk resultaat verwacht wordt. Op deze manier kan onder andere de stille reserve worden bepaald, zodat de aandeelhouders in een vroeg stadium kunnen inschatten of hun deelneming geherwaardeerd dient te worden.

Jaarlijkse rapportages (zie nieuwe aandeelhoudersstrategie, m.i.v. 01-01-2024)

De ROM's rapporteren jaarlijks over hun investeringsbedragen en looptijden.

Betreffende de investeringsbedragen rapporteren de ROM's over: (1) de gemiddelde investeringsbedragen; (2) het aantal investeringen onder de € 1,0 miljoen; (3) het aantal investeringen tussen de € 1,0 miljoen en € 5,0 miljoen; (4) het aantal investeringen boven de € 5,0 miljoen. Betreffende de looptijden van investeringen rapporteren de ROM's over: (1) de gemiddelde looptijd; (2) het aantal investeringen met een looptijd tussen de 3 en 5 jaar; (3) het aantal investeringen met een looptijd tussen de 5 en 8 jaar; (4) het aantal investeringen met een looptijd langer dan 8 jaar.

Programma rapportages

Aanvullend zou voor ieder individueel programma (we hebben het dan bijvoorbeeld over het investor relationsprogramma, ecosysteemversterking en strategische acquisitie) een plan moeten worden geformuleerd waarin wordt omschreven wat de motivatie en doelstelling(en) van het programma zijn, wat de verwachte looptijd is en op welke wijze resultaten gemeten gaan worden. Op gezette tussentijdse evaluatiemomenten dient dan de voortgang te worden gerapporteerd, zodat waar nodig kan worden bijgestuurd. Dergelijke programma's dienen dan tevens op voorhand een begroting te bevatten voor de looptijd van het programma, zodat zij na goedkeuring van de deelnemende overheden ook financiële continuïteit krijgen gedurende de looptijd.

Onderstaand figuur geeft de elementen weer, waaronder de KPI's (in rood), die voor de deelnemende overheden van belang zijn in de kwartaalrapportages en de innovatieprogrammaplannen vanuit de NOM. Voor de uitwerking wordt aangesloten bij hetgeen gebruikelijk is bij andere ROM's.

Innoveren (per programma)	Internationaliseren	Investeren
<ul style="list-style-type: none"> Motivatie en doelstelling per programma – bijdrage aan het vergroten van toekomstig verdienvermogen NNL (kwalitatief) Verwachte looptijd Opstellen sectorplannen Rol markt bij afronding Aantal verkenningen in voorstadium programma plus resultaten Aantal betrokken bedrijven Inzet FTE/capaciteit Impact duurzaamheid Investeringsvolume (€) Aantal ondernemingen succesvol 'investor ready' Kosten vs. Dekking Aantal gerealiseerde consortia en projecten 	<ul style="list-style-type: none"> Aantal actief behandelde leads Aantal leads en realisatie van nieuwe vestigers/pipeline overzicht Aantal leads voortkomend uit of aansluitend op innovatieprogramma's Aantal succesvolle acquisitie trajecten - In welke mate bezitten de geacquireerde bedrijven sleutel technologieën? Wat zijn de 'missing links' in NNL en de status van de pipeline hierin Aantal trade missions incl. deelnemers en resultaten Exportactiviteiten gerelateerd aan Trade to Innovate (T2I) programma Totale investeringen (€) Aantal IR gesprekken en aantal leads voortkomend uit of aansluitend op IR Kosten vs. dekking 	<ul style="list-style-type: none"> Aantal en soort gerealiseerde financieringen Aantal en soort gerealiseerde financieringen voortkomend uit of aansluitend op innovatieprogramma's Verstrekt kapitaal (€) Liquiditeitspositie (cash in vs. cash out) Rendement Aantal banen behouden en gecreëerd Exploitatie fondsbeheer Aantal exits Verstrekte financiering en omvang in € per provincie Inzicht in dealflow: hoeveel bedrijven ziet de NOM ten opzichte van daadwerkelijk aantal investeringen?

Bovenstaande KPI's en de nog samen met de NOM te ontwikkelen *nieuwe* KPI's ten aanzien van impact reporting³ geven gezamenlijk een beeld of de NOM met haar activiteiten goed bezig is als het gaat om het duurzaam versterken van de economie van Noord-Nederland én het vergroten van het toekomstig verdienvermogen. Hiermee wordt concreet opvolging gegeven aan de conclusies en aanbevelingen volgend uit het rapport van de Noordelijke Rekenkamer 'Op zoek naar de maatschappelijke effecten van de NOM' (d.d. 22 mei 2023). Eén van de aanbevelingen uit dit rapport luidt namelijk: 'creëer betrouwbaar zicht op de daadwerkelijk opgetreden maatschappelijke effecten van de NOM'.

Data gedreven Groei en Ontwikkeling van Startups

Deelnemende overheden verwachten dat startups nauwkeurig worden geclassificeerd in hun levensfase en mijlpaal en hun voortgang hierop wordt gemonitord. De NOM houdt zich hier samen met relevante stakeholders mee bezig. Het gebruik van objectieve metrics om de status van startups en scaleups vast te stellen is inmiddels door verschillende stakeholders in het noordelijke startup-ecosysteem geadopteerd. De data kan eenvoudig worden gegenereerd en biedt inzicht in de knelpunten en groeikansen van startups, evenals in de benodigde ondersteunende instrumenten en hun effectiviteit. Dit leidt tot een lerend beleid voor startupondersteuning en bevordert de samenwerking tussen startupondersteuners door het creëren van een gemeenschappelijke taal. Dankzij deze aanpak kunnen startups en scaleups in Noord-Nederland daadwerkelijk accelereren tot gezonde bedrijven die transitie versnellen en bijdragen aan de nationale en regionale economie.

³ Een impactrapport beschrijft de maatschappelijke en milieubijdragen van een organisatie. Het legt initiatieven vast die positieve verandering teweegbrengen en meet bredere resultaten die verder gaan dan alleen financiële prestaties.

Overlegstructuur

Om effectief af te kunnen stemmen over voortgang van resultaten en zaken die bij het vennootschappelijke karakter horen, vinden de deelnemende overheden het wenselijk om de overlegstructuur aan te scherpen.

Statutair vond tot 2020 slechts één AvA per jaar plaats ter verantwoording van de resultaten van het vergaande jaar. Met de vaststelling van het eerste strategisch kader NOM is een extra AvA toegevoegd aan het einde van een jaar om met directie, RvC en politiek bestuurders vooruit te kunnen blikken op de plannen van het daaropvolgende jaar. Naast de zaken die vennootschapsrechtelijk aan de orde moeten komen in een AvA, vinden de deelnemende overheden het wenselijk dat vooral in deze extra AvA uitgebreid op bestuurlijk niveau stil wordt gestaan bij de meer inhoudelijke kant van de plannen en doelstellingen voor de NOM tussen aandeelhouders en onderneming.

Het strategisch meerjarenplan zou als meerjarig kader door de aandeelhouders moeten worden goedgekeurd. De daarop aansluitende jaarplannen kunnen ter informatie worden verstrekt en inhoudelijk worden besproken op de AvA aan het einde van het jaar.

Aanvullend wordt op ambtelijk niveau ieder kwartaal de kwartaalrapportage besproken waarbij de voortgang op alle drie de activiteiten van de NOM aan de hand van hiervoor genoemde KPI's aan de orde komt.

Tot slot is het omwille van de functie die de NOM heeft in de vertaalslag van overheidsbeleid richting de praktijk van de ondernemer van belang, dat op ambtelijk niveau tenminste halfjaarlijks overleg plaatsvindt over de activiteiten Innoveren en Internationaliseren. Hiermee dient te worden gewaarborgd dat activiteiten van overheden zelf en van de NOM optimaal op elkaar aansluiten.

Een en ander laat zich schematisch als volgt weergeven:

Timing	Overleg	Ambtelijk			Bestuurlijk
		Oprichtgever	Eigenaar	Beleidspecialist	
Q1	▪ 1 keer per kwartaal overleg Sectorspecialisten (t.b.v. aansluiting beleid op werkzaamheden NOM)	x	x	✓	x
	▪ Bespreking kwartaal rapportage Q4, inclusief vooroverleg AvA	✓	✓	x	x
Q2	▪ 1 keer per kwartaal overleg Sectorspecialisten (t.b.v. aansluiting beleid op werkzaamheden NOM)	x	x	✓	x
	▪ Bespreking kwartaal rapportage Q1 (statutaire zaken, bespreken jaarplan en vaststellen jaarrekening)	✓	✓	x	x
	▪ AvA (statutaire zaken en vaststellen jaarverslag en jaarrekening)	✓	✓	x	✓
Q3	▪ 1 keer per kwartaal overleg Sectorspecialisten (t.b.v. aansluiting beleid op werkzaamheden NOM)	x	x	✓	x
	▪ Bespreking kwartaal rapportage Q2	✓	✓	x	x
Q4	▪ 1 keer per kwartaal overleg Sectorspecialisten (t.b.v. aansluiting beleid op werkzaamheden NOM)	x	x	✓	x
	▪ Bespreking kwartaal rapportage Q3 (bepaling begroting voor volgend jaar)	✓	✓	x	x
	▪ AvA (statutaire zaken en vaststellen jaarplan en begroting)	✓	✓	x	✓

Nieuw

Eén keer per kwartaal vindt overleg plaats tussen de sectorspecialisten van de NOM en met de drie provincies en indien gewenst aangevuld met expert(s) van EZ. De basis voor dit overleg zijn de sectorplannen. Daarnaast vindt twee keer per jaar overleg plaats tussen de NOM en HEZ (hoofden Economische Zaken provincies), waarvan één keer gezamenlijk met GEZ (Gedeputeerden Economische Zaken provincies) en EZ. NOM, HEZ en EZ zijn verantwoordelijk voor een gezamenlijke agenda voor dit overleg. Het overleg gezamenlijk met GEZ vindt uiterlijk in het derde kwartaal plaats.

Ten slotte

Dit strategisch kader wordt vastgesteld voor de periode van 4 jaar, en zal waar nodig periodiek worden geactualiseerd. Dit kan op basis van nieuwe (geactualiseerde) economische programma's en inzichten van de betrokken provincies en het ministerie van EZ. Eventuele accentverschuivingen zullen binnen de bestaande kaders plaatsvinden. De accentverschuivingen worden doorvertaald naar de activiteiten in het strategisch meerjarenplan van de NOM.