

Jaarplan 2026

NOM

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	6
1. Innoveren	13
1.1 Triple Helix Programma	15
1.2 Business Development Programma	20
1.3 European Digital Innovation Hub (EDIH Noord Programma)	22
1.4 Regionaal Versterkingsplan NTS (RV NTS Programma)	23
2. Investeren	24
2.1 Investeringskader	27
2.2 Directe investeringen	28
2.3 Indirecte investeringen (fonds-in-fonds)	28
2.4 Venture Development Programma	28
2.5 Acceleratie Programma Portfoliobedrijven	30
2.6 Regionale fondsen	31
2.7 Optimalisatie van werkprocessen	31
3. Internationaliseren	33
3.1 Missing Link Programma	35
3.2 Investor Relations Programma	36
3.3 Trade Relations Programma	37
3.4 Challenge Base Programma	38
4. Organisatie en Verbindingen	39
4.1 Marketing & Communicatie	40
4.2 Business Intelligence	41
4.3 Bovenregionale samenwerking	41
5. Begroting 2026	43

Voorwoord



Voorwoord

Het Jaarplan 2026 is mijn zevende jaarplan als Algemeen Directeur van de NOM en mijn laatste.

Als ik terugkijk naar het jaarplan 2019 dat er lag toen ik aantrad en de eerste twee plannen die onder mijn leiding zijn geschreven, dan waren dat vooral subsidie-aanvragen voor de afdelingen Innoveren en Internationaliseren. De afdeling Investeren kwam daarin amper voor – hooguit in een paragraaf over de personele organisatie en het jaarbudget. Deze plannen werden ambtelijk voorbereid en schriftelijk afgehandeld. Er was in die tijd alleen een AvA in het voorjaar om het jaarverslag en de jaarrekening vast te stellen.

Van structuur naar strategie

In december 2021 vond voor de eerste keer een tweede AvA per jaar plaats. Dat was conform de afspraken in het Strategisch Kader dat door de vier aandeelhouders in 2020/21 is opgesteld en vastgesteld. Op deze AvA stonden ook het Meerjarenplan en de Meerjarenbegroting 2022-2025 op de AvA agenda. Beide documenten werden vastgesteld. De jaarplannen daarna werden geschreven binnen deze Meerjarenplannen en omvatten vanaf toen ook de gehele organisatie. Voor de periode 2025-2028 is er vorig jaar een nieuw Strategisch Kader van de aandeelhouders vastgesteld en begin 2025 een nieuw Strategisch Meerjarenplan.

Het voorliggende jaarplan 2026 is een concretisering van de activiteiten die in beide eerder genoemde documenten vermeld staan. Deze werkwijze heeft ook gezorgd voor een intensievere samenwerking tussen de NOM en haar vier subsidieverstrekken dan wel aandeelhouders. Ik ben blij met deze ontwikkeling.

Een nieuwe fase: versnelling en verbinding

Dit jaarplan markeert ook het begin van een nieuwe fase, waarin de NOM haar drie i's – Innoveren, Internationaliseren en Investeren – nog nauwer met elkaar verbindt en expliciet koppelt aan de strategische prioriteiten van Noord-Nederland. We staan aan de vooravond van een periode waarin krachtige initiatieven hun beslag krijgen: van de verdere uitbouw van Chemport Europe tot de komst van de AI Factory in Groningen, van de landelijke versterking via de Nationale Technologie Strategie, industriebeleid met focus tot de ontwikkeling van een Nationale Investeringsinstelling. Al deze bewegingen vergroten de innovatieve slagkracht van Noord-Nederland én van Nederland als geheel – en de NOM staat daar middenin.

Missiegedreven innovatie

Door onze drie i's sterker met elkaar te verbinden, richten we onze doelen scherper. Onze impactstrategie is missiegedreven: we dragen bij aan een duurzamer, circulaire, gezonder en digitaal slimmer Noord-Nederland. Deze missies zijn richtinggevend voor onze inzet op innovatie en samenwerking. Ze verbinden onze activiteiten aan maatschappelijke opgaven en maken duidelijk waar de NOM het verschil kan maken. Daarmee scherpen we onze doelen en onze impact verder aan.

De kracht van samenwerking

Bij de opstelling van de Strategisch Meerjarenplannen heb ik het heel prettig ervaren dat de drie provincies een gezamenlijke RIS3 hebben opgesteld. Deze Research and Innovation Strategy for Smart Specialization 2021-2027 is dé innovatiestrategie van en voor Noord-Nederland. In de huidige RIS3 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. Ik hoop dan ook van harte dat er in de komende periode een nieuwe RIS3 tot stand komt die richting geeft aan velen maar zeker ook aan de NOM. In dat nieuwe kader zie ik een

belangrijke rol voor de NOM om de brug te blijven slaan tussen Rijk en Regio – tussen visie en uitvoering. Juist daar ligt onze kracht.

In de afgelopen jaren hebben COVID-19 en geopolitieke ontwikkelingen als de oorlog Rusland-Oekraïne, afsluiting Suezkanaal, presidentswisseling in de Verenigde Staten ons leven en ons werk bij de NOM enorm beïnvloed. Ik verwacht dan ook dat in de nieuwe RIS3 ook begrippen als weerbaarheid, strategische autonomie en maatschappelijke relevantie opgenomen zullen worden. Mocht dat zo zijn dan komen die begrippen ook vast weer terug in volgende (meer)jarenplannen.

Een sterke regio

Voor nu wens ik u veel plezier met het bestuderen van dit jaarplan. Ik zal er samen met Team NOM en onze stakeholders enthousiast uitvoering aan geven totdat ik het stokje doorgeef aan mijn opvolger. Dit plan verbindt innovatie, kapitaal en samenwerking tot één beweging richting een circulair, digitaal en veerkrachtig Noord-Nederland – de TopDutch regio die sterk meedoet op het nationale en Europese speelveld.

Dina Boonstra, Algemeen Directeur NOM

Inleiding



Het eerste kwart van de 21^{ste} eeuw is verstreken. In deze 25 jaar zijn inwoners van Noord-Nederland zelfbewuster geworden. We hebben een bredere kijk op welvaart gekregen, waarbij we ook ons welzijn zijn gaan koesteren. Geluk ligt in onze alledaagse omgeving: explicieter dan voorheen voelen we ons cultureel verbonden met de regio en de sociale relaties die zich hierin afspelen. Tegelijkertijd blijft het economische perspectief op 'brede welvaart' onmisbaar. Werk en inkomen zijn basale geluksfactoren, omdat ze ons zelfstandig maken en een bron van (zelf)ontplooiing zijn. Als regionale investerings- en ontwikkelingsmaatschappij draagt de NOM hieraan bij. Samen met onze partners scheppen we nieuwe ontwikkelpaden die mens en maatschappij verder brengen. We dragen bij aan het toekomstbestendig maken van (Noord-)Nederland. Dat doen we met kennis, kunde en gerichte investeringen in het innovatieve mkb.

Analyse: verschil in innovatiekracht

De structuur van de Noord-Nederland economie wordt bepaald door vele MKB ondernemingen – op een paar spelers na kent Noord-Nederland geen grote, multinationalaal opererende bedrijven. Het zittende MKB wordt gevoed door innovatieve startups, waarvan er in het noorden ruim 400 zijn geteld in de afgelopen vijf jaar.^[1] Kijken we scherper naar deze cijfers dan zien we verschillen tussen de noordelijke provincies. Neem het aantal startups die belangrijk zijn voor nieuwe producten en diensten. Ruim de helft van het aantal startups ontstond in de afgelopen vijf jaar in de stad Groningen (169) en Leeuwarden (78). Heerenveen (26), Assen (11) en Drachten (10) volgen, maar in de overige kernen valt het aantal startups op twee handen te tellen. De verklarende factor hiervoor is dat startups grotendeels ontstaan in de buurt van stedelijke kennisinstellingen. Ook kapitaalintensieve ondernemingen zijn een bron van ondernemerschap, deze concentreren zich bijvoorbeeld in het industriële complex rond de Eemshaven-Delfzijl.

De NOM is zich bewust van deze kracht. We streven naar een evenwichtige ontwikkeling van heel Noord-Nederland. Daarbij ondersteunen we de economische zwaartepunten van alle drie noordelijke provincies; waar mogelijk streven we naar synergie in (Noord-)Nederlands verband. Tegelijkertijd streven we naar een evenwichtige spreiding van onze inzet over de provincies. Ten eerste door nauwe samenwerking met onze provinciale aandeelhouders. Ten tweede door via onze innovatieprogramma's extra inzet te plegen in delen die minder vertegenwoordigd zijn in onze portefeuille, zodat er meer kansrijke investeringsproposities gecreëerd worden. Ten derde door in ons acquisitiebeleid actief te zoeken naar bedrijven die passen in groeiende ecosystemen (zie 2.1).

Er bestaat ook contrast tussen Noord-Nederland en de nationale innovatiekracht. Uit RVO-cijfers blijkt dat er jaarlijks zo'n 3000 Nederlandse octrooien worden aangevraagd. Naar schatting komt zo'n 12 procent van Noord-Nederlandse bedrijven.^[2] Relatief klein is het noordelijke aandeel ook op andere vlakken. Op basis van de Wet Bevordering Speur- en Ontwikkelingswerk (WBSO) worden kosten toegekend aan bedrijfsactiviteiten die als innovatief gelden. Slechts een kleine vier procent van het nationale totaal komt van Noord-Nederlandse bedrijfsactiviteiten.^[3] Deze cijfers van RVO en WBSO illustreren dat er nog veel ruimte ligt om de innovatiekracht van Noord-Nederland te versterken.



Made with  Napkin

De rol van de NOM

De hier aanwezige bedrijven, overheden en kennisinstellingen zijn zich hiervan goed bewust. De NOM bekleedt als ontwikkelingsmaatschappij een intermediaire positie in het bevorderen van innovatie. Wij ondersteunen het innovatieve MKB met kennis en kapitaal. Onze activiteiten zijn naar drie werkvelden onderverdeeld:

- Innoveren
- Investeren
- Internationaliseren

De drie werkvelden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en borduren op elkaar voort: innovatie en/of internationaliseringsactiviteiten kunnen leiden tot investeringen. Zo begeleiden we startups in hun vroege fase; we leren ze goed kennen zodat we in een volgende fase gericht kunnen investeren. Ook is de NOM van doorslaggevend belang in de komst van bedrijven naar Noord-Nederland. Ons uitgebreide (inter)nationale netwerk kan samen met kapitaalverstrekking van doorslaggevend belang zijn bij de vestiging van 'missende schakels' in onze regionale economie. Juist de combinatie van de drie werkvelden maakt de NOM een onderscheidend instituut in het landschap van de regionaal-economische politiek. De synergie tussen innoveren, internationaliseren en investeren wordt ook als krachtig gezien in een evaluatie van alle regionale ontwikkelingsmaatschappijen.[\[4\]](#)

Onderscheidend is verder dat het Rijk en de drie provincies gezamenlijk eigenaar zijn van de NOM. Deze eigendomsstructuur borgt de samenwerking tussen het Rijk en de Regio. Het ligt in de opdracht van de NOM besloten om, gekaderd in de schaalvoordelen van noordelijke samenwerking, verbindingen te leggen tussen nationaal en provinciaal beleid. Tenslotte draagt de NOM bij aan het uitvoeren van provinciale beleidsprogramma's, zoals de Economische Koers Drenthe, *Tûk groeië troch oparbeidzjen* oftewel de Friese beleidsbrief economie 2025-2030, en de Economische Visie 2035 van de provincie Groningen.

Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's)

Dit alles doet de NOM met activiteiten en projecten die steeds onder één van de drie i's geschaard worden. Samen dragen ze bij aan een meer duurzaam & circulair, een gezonder en een digitaler Noord-Nederland. Naast de fondsen onder investeren worden de drie werkvelden gedragen door programma's. De activiteiten en projecten die in deze programma's worden uitgevoerd, vormen de 'input' voor de beoogde output. Aan het merendeel van de programma's zijn Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) gekoppeld, als hulpmiddel in de verantwoording naar onze aandeelhouders. Samengevat gaat het om de volgende programma's en bijbehorende KPI's:

Innoveren

Triple Helix

AANTAL ECOSYSTEEM INTERVENTIES

8

Business Development

AANTAL INNOVATIEPROJECTEN

9

Investeren

Venture Development

AANTAL DEELNEMERS STARTUP PROGRAMMA

60

Hoofdfonds

AANTAL INVESTERINGEN

35

AANTAL DEELNEMERS INVESTOR READINESS
PROGRAMMA

20

INVESTERINGEN IN € MILJOEN

17,5

Acceleratie

AANTAL BEDRIJVEN IN EXPERTISENETWERK

16

Internationaliseren

Missing link

AANTAL HIGH VALUE LANDINGEN

6

Investor Relations

AANTAL IR-GESPREKKEN

130

Trade Relations

AANTAL TR-GESPREKKEN

90

Challenge Based

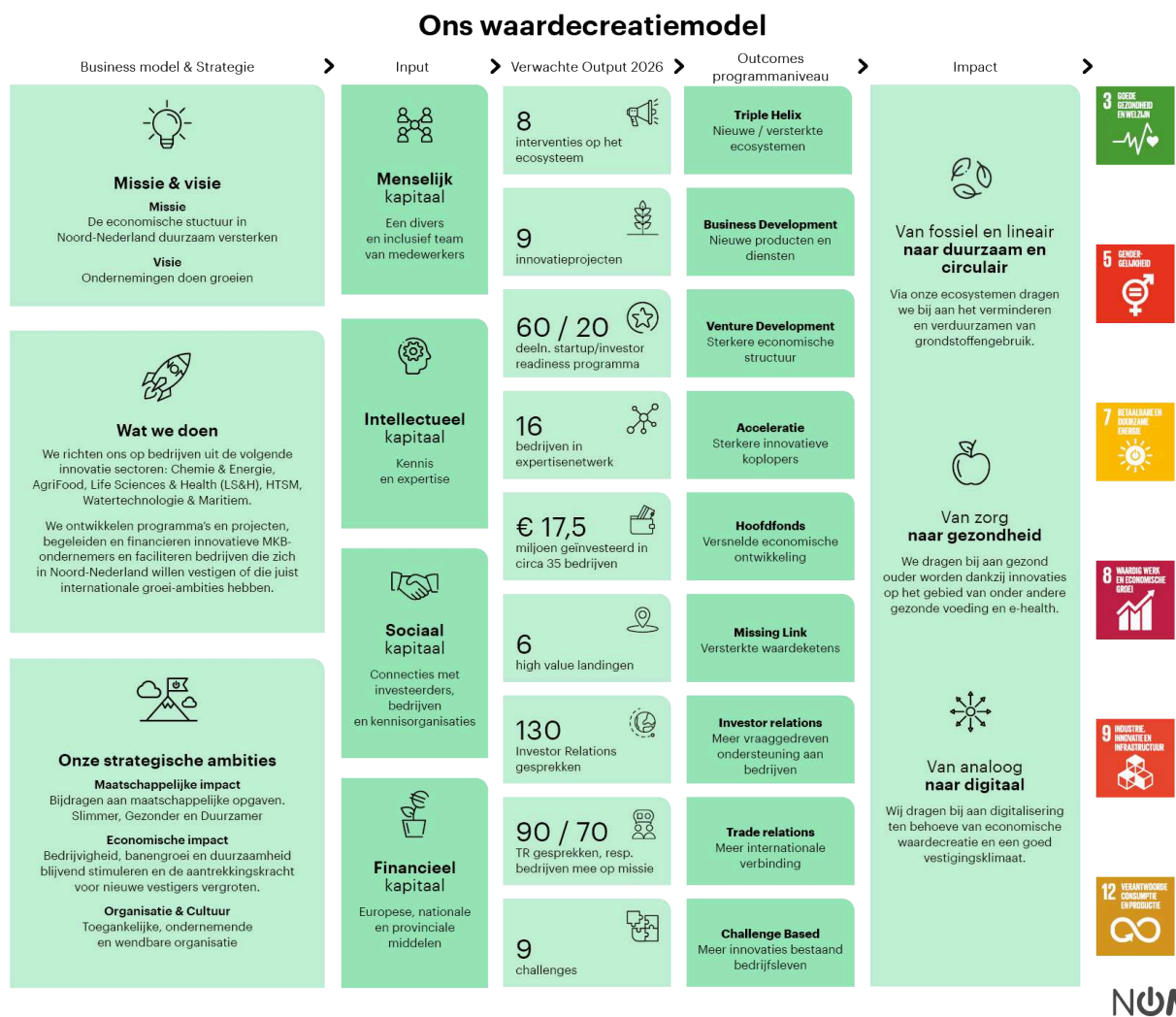
AANTAL CHALLENGES

9

BEDRIJVEN MEE OP HANDELSMISSIES

70

Zoals uiteen gezet in het Strategisch Meerjarenplan 2025-2028, zijn de KPI's geen doelen op zich. Alle activiteiten en projecten zijn een middel om het doel van een meer duurzaam en circulair, gezonder en digitaal slimmer Noord-Nederland te bereiken. De NOM levert hiermee een substantiële bijdrage aan de RIS3 transities. In dit jaarplan leggen we de verbinding tussen de NOM en de speerpunten van de provincies. Zo wordt zichtbaar dat onze inzet op Innoveren, Internationaliseren en Investeren niet alleen Noord-Nederland als geheel versterkt, maar ook herkenbaar bijdraagt aan de prioriteiten van iedere provincie afzonderlijk. Onze missie gedreven aanpak wordt ook duidelijk uit het waardecreatiemodel.



NOM

Verantwoording

Tot slot van deze inleiding een verantwoording. Hoe is dit jaarplan tot stand gekomen? In eerste aanleg zijn ambities verwoord door de teams die verantwoordelijk zijn voor de afzonderlijke sectoren en de drie werkvelden innoveren, internationaliseren en investeren. Deze ambities zijn gebaseerd op het Strategisch Meerjarenplan 2025-2028 van de NOM. De strategie van de NOM heeft ten doel om een bijdrage te leveren aan de RIS3 missies voor een meer duurzaam en circulair, een gezonder en een digitaal slimmer Noord-Nederland. In de uitwerking ervan zijn activiteiten en projecten geformuleerd, waaraan zo goed als mogelijk een doelstelling gekoppeld is. Dit is

aangescherpt in het contact met de aandeelhouders en de raad van commissarissen. Het is gebruikelijk dat het jaarplan vastgesteld wordt in de aandeelhoudersvergadering. Als zodanig vormt het de grondslag voor de boekjaarsubsidie die de NOM van de aandeelhouders mag ontvangen voor innovatie- en internationaliseringsprogramma's.

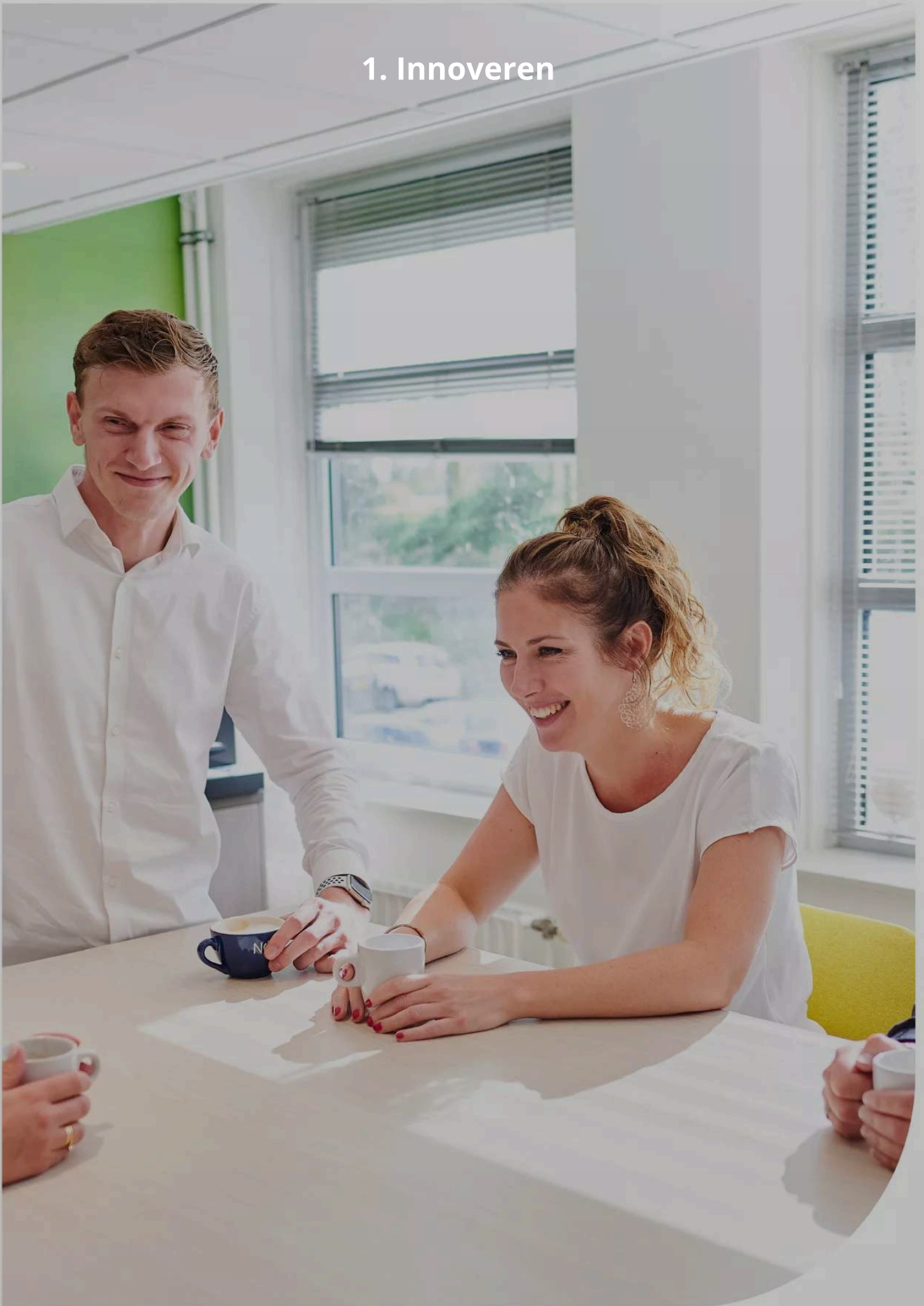
[1]<https://kenniswebnoord.nl/post/Founded-telt-400-startups>

[2]<https://kenniswebnoord.nl/post/patenten-als-meeteenheid-voor-innovatie>

[3]<https://kenniswebnoord.nl/post/minder-speur-en-ontwikkelwerk>

[4] Buck Consultants International, Evaluatie ROM's 2026-2020. Eindrapport. Bijlage bij Kamerstuk 32637 nr. 502, gepubliceerd 26-07-2002. Zie <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/blg-1041774>

1. Innoveren



Innoveren

Het vestigingsklimaat staat onder druk. Het belang om de reeds gevestigde bedrijven in onze regio te laten groeien, neemt daardoor toe. Ook het verhogen van de toegevoegde waarde is van belang. Dat kan door bedrijven te ondersteunen in hun groei en innovatie. Ook kunnen bedrijven gestimuleerd worden om nieuwe markten te ontdekken. Uit economisch-geografisch onderzoek van Ron Boschma weten we dat sterke economische regio's slim weten voort te bouwen op aanwezige sterkten.^[1] Door cross-overs kunnen er nieuwe activiteiten ontstaan wat leidt tot meer toegevoegde waarde. Interventies ten behoeve van nieuwe ontwikkelingen in ecosystemen kan dit proces op gang helpen en versnellen. Ecosystemen hebben vaak een lokale basis, leidend tot clusters van economische activiteiten en samenwerking.

Voor Drenthe ligt de nadruk in 2026 vooral op de verdere ontwikkeling van circulaire plastics en chemische recycling in Emmen. Daarbij zoeken we nadrukkelijk de verbinding met agro en chemie, bijvoorbeeld via biomassaströmen en CO₂-toepassingen. Ook de HTSM-sector krijgt aandacht, met autonome systemen en de doorontwikkeling van de Greenwise Campus in Emmen. Hier werken we aan R&D en pilotprojecten die passen bij de Drentse koers op maakindustrie en innovatie.

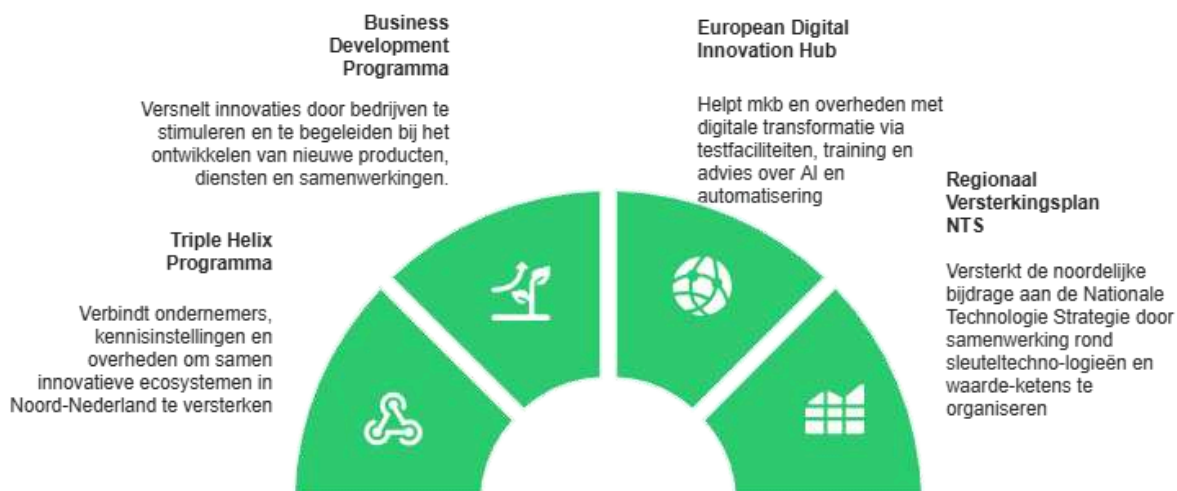
In Fryslân staat watertechnologie stevig op de kaart. In Leeuwarden zetten we de bestaande kracht door en leggen we nieuwe verbindingen met circulaire landbouw en chemie. Daarnaast krijgt de maritieme sector in Fryslân structurele aandacht, met initiatieven gericht op digitalisering en vergroening van de scheepsbouw. Daarmee sluiten we aan bij de Friese beleidsbrief waarin duurzaamheid, water en maritiem als speerpunten zijn benoemd. De Blue Delta gedachte, waar het Friese beleid zich op richt, past goed bij het missie gedreven innovatiebeleid van de NOM.

Voor Groningen benutten we de komst van de AI-Factory als motor voor digitalisering. Samen met kennisinstellingen en bedrijven werken we aan pilots rond *digital twins*, gezondheidstoepassingen en slimme energiesystemen. Daarnaast bouwen we voort op de bestaande Chemport-pijlers in de groene chemie.

Tegen deze achtergrond zal de NOM in 2026 diverse projecten en activiteiten ondernemen om het innovatieve mkb te versterken. Programma's brengen samenhang aan en binnen de programma's worden de afzonderlijke ambities beschreven, samen met de concrete inspanningen. Het RIS3 thema digitalisering staat centraal in het EDIH programma en het loopt als een rode draad door de andere programma's (hoewel niet altijd als zodanig benoemd). Daarnaast krijgt het thema 'defensie' nadrukkelijk de aandacht. De NOM is betrokken bij het SecFund (zie H3, investeren). Bovendien wordt de NOM nauw betrokken bij het RegioTeam o.l.v. het ministerie van Defensie. De opdracht van dit team is het aanjagen van innovatie in de keten van product- en dienstverlening t.b.v. veiligheid en weerbaarheid van Nederland en NAVO-partners. Eind 2025 neemt de NOM, met additionele financiering, een *business developer* aan die zitting neemt in het RegioTeam. We verwachten in de loop van 2026 de eerste triple helix (1.1) en business development interventies (1.2) uit te voeren.

^[1]R. Boschma en P.-A. Balland, Kansrijke activiteiten en samenwerkingsrelaties van de 9 ROMs en de 12 provincies (ongepubliceerde rapportage, juni 2025).

Programma's Innoveren



1.1 Triple Helix Programma

Samenwerking tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheden is niet vanzelfsprekend. Vaak zijn intermediaire krachten nodig om partijen te verbinden aan een gemeenschappelijk belang. Deze krachten mobiliseert de NOM in het Triple Helix Programma. De optelsom van deze inspanningen van de NOM kunnen ecosystemen bevorderen in hun groei en ontwikkeling. Gerichte interventies kunnen beoogde samenwerkingen ook vlotter en efficiënter maken.

Vaak starten ecosystemen rond één of enkele thema's. In bestaande ecosystemen kan worden besloten om (opnieuw) de krachten te mobiliseren voor bestaande en/of een nieuw thema's binnen of tussen sectoren. Doorgaans vraagt dit de inzet van meerdere jaren. Veel van onze beoogde interventies in 2026 bouwen voort op het vorige kalenderjaar of zelfs op activiteiten van dáárvoor. Als een thema nieuw is dan zal dat nadrukkelijk vermeld worden. In de beschrijving van onze ecosysteem-interventies houden we de alfabetische volgorde aan van onze sectorteam.

AgriFood: gezonde bodem voor een vitalere samenleving

T.o.v. het meerjarenplan 2025-2028 heeft het AgriFood-team, in overleg met de aandeelhouders, een nieuw thema omarmd: gezonde bodem. Een gezonde bodem zuivert en buffert water, slaat koolstof op, is de productiebasis voor gezond voedsel, heeft daarbij minder gewasbeschermingsmiddelen nodig en vermindert zodoende de energiebehoefte van ons voedselsysteem. Kennis is hierbij de *gamechanger*. Met partners streven we de ambitie na om een knooppunt op bodemexpertise te ontwikkelen, waar kennis, talent en ondernemerschap samenkomen.

Hier moet bijgedragen worden aan de transitie van landbouwgrond naar een circulair en duurzaam systeem. Het ontwikkelen van diepgaande bodemkennis en het effectief inzetten van data zijn cruciaal om nauwkeurig te kunnen sturen, te verbeteren en te innoveren.

De mogelijk vestiging van een bodeminstituut in Fryslân past uitstekend in dit streven. In een faciliterende rol wil de NOM bijdragen aan het organiseren hiervan door als intermediaire organisatie diverse partijen samen te brengen. Diverse ondernemers, kennisinstellingen en overheden zijn al actief op dit gebied; we helpen bij hun onderlinge verbinding en samenwerking. Hiertoe worden een aantal sessies georganiseerd. Doel is tot een gemeenschappelijke propositie op data en kennis te komen. In 2026 dient een strategische kerngroep met breed draagvlak te ontstaan, bestaande uit partijen met een duidelijke rol om het ecosysteem stevig op te bouwen. De activiteiten moeten eind 2026 samenkomen in een projectplan voor de vervolgactiviteiten incl. begroting.

Chemie: opzetten strategiegroep CO₂ als grondstof

Binnen Chemport Europe worden de drie pijlers, biomassa, circulaire plastics en CO₂ als grondstof, ontwikkeld in nauwe samenhang met de nationale Kennis- en Innovatieagenda (KIA) Chemie.^[1] De NOM vervult als penvoerder van Chemport Europe een coördinerende rol en werkt hierbij nauw samen met de triple-helixpartners uit bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden. De pijler Circulaire Plastics is reeds georganiseerd via Greenwise Circulair Plastics, dat als blauwdruk dient voor de inrichting van de overige pijlers. Voor Biomassa en CO₂ als grondstof worden vergelijkbare structuren opgezet met strategiegroepen onder leiding van de programmamanagers.

De pijler CO₂ als grondstof richt zich op het benutten van afgevangen CO₂ voor de productie van chemicaliën, materialen en brandstoffen. Innovaties op dit vlak omvatten elektrochemische processen, katalyse en bioconversie, waarmee CO₂ wordt omgezet in waardevolle bouwstenen. De Strategiegroep CO₂ coördineert deze activiteiten en legt de basis voor nieuwe innovatieprojecten en ketens waarin CO₂ een grondstof wordt, in plaats van een emissieprobleem. Dit sluit nauw aan bij de KIA Chemie, waarin Carbon Capture and Utilisation (CCU) wordt benoemd als een van de belangrijkste thema's.

De in 2026 op te zetten strategiegroep CO₂ als grondstof zal, naar analogie van Greenwise Circulair Plastics, fungeren als platform voor gezamenlijke visievorming, identificatie van kansen en voorbereiding van innovatieprojecten. Thematische bijeenkomsten stimuleren ketensamenwerking en leiden tot nieuwe PPS-projecten die de koolstoftransitie versnellen. Voor de pijler CO₂ als grondstof kiest Chemport bewust voor een gerichte aanpak. Er worden geen brede acquisitiecampagnes uitgevoerd; wel wordt in beide gevallen actief gezocht naar een internationale partner die als ontbrekende schakel fungeert binnen de waardeketens. Dezelfde aanpak wordt overigens gehanteerd voor circulaire plastics. Deze werkwijze sluit aan bij de prioriteiten van de KIA Chemie rond chemische recycling, geavanceerde polymeren en CCU.

Chemie: opzetten strategiegroep Biomassa

Naast de strategiegroep CO₂ als grondstof zal een strategiegroep voor Biomassa worden opgezet, met de NOM in dezelfde, coördinerende rol. Hierin ligt de nadruk op het analyseren van de waardeketen en het vaststellen van de typen bedrijven die nodig zijn om de groene chemie verder te laten groeien. Dit sluit aan bij de KIA Chemie, die bioprocessing, bioraffinage en biobased materialen als sleutelroutes identificeert voor de ontwikkeling van

duurzame bouwstenen. Biomassa wordt benut als grondstof voor suikers, lignine en eiwitten, waarmee fossiele bronnen kunnen worden vervangen en nieuwe waardeketens tussen agro en chemie ontstaan. Binnen deze pijler ligt bijzondere nadruk op biotechnologie en fermentatie.

In de strategiegroep Biomassa zullen vertegenwoordigers uit de agrifood en kennisinstellingen participeren. Biomassa vormt immers een essentiële bron voor groene energie en chemie; extracten zoals suikers, eiwitten en lignine dienen als bouwstenen voor duurzame chemische processen. Hiermee wordt de transitie naar hernieuwbare grondstoffen versneld en worden nieuwe productieprocessen gestimuleerd die de samenwerking tussen agro en chemie versterken. Deze cross-sectorale aanpak is cruciaal: landbouwreststromen en alternatieve gewassen worden in nieuwe waardeketens verwaard, waarbij biotechnologie en fermentatie sleuteltechnologieën zijn. Door deze verbinding tussen AgriFood en Chemie ontstaan ketens die bijdragen aan verduurzaming, versterking van de regionale economie en aanzet geven tot innovatieprojecten. De strategische inzet sluit direct aan bij de nationale Kennis- en Innovatieagenda's (KIA's), in het bijzonder de KIA Duurzame Economie en KIA Landbouw, Water en Voedsel, en draagt daarmee bij aan de nationale transitieagenda's (NTS) voor circulaire grondstoffen en biograndstoffen.

Door deze aanpak brengt Chemport Europe de regionale ambities in lijn met de nationale agenda's (KIA en NTS). Daarmee wordt niet alleen de positie van Noord-Nederland als koploper in groene chemie versterkt, maar ook een concrete bijdrage geleverd aan de nationale doelstellingen op het gebied van circulaire economie, klimaat en strategische autonomie. Het opzetten van de strategiegroepen voor Biomassa en CO₂ als grondstof worden overigens onder de vlag van Chemport Europe uitgevoerd. NOM-medewerkers zijn hier nauw bij betrokken. Wij investeren tijd en middelen in het opzetten van de strategiegroepen. Dit is de reden dat wij, als het lukt de strategiegroepen in gang te zetten, deze activiteiten meetellen als 'ecosysteem interventies' bij de KPI's van ons Triple Helix Programma.

Energie: Smart Energy Systems

Met additionele, nationale financiering is in kalenderjaar 2025 een NOM-medewerker aangetrokken die innovatieprojecten rond Smart Energy Hubs ontwikkeld (zie 1.2). Als onderdeel van de aanpak heeft deze medewerker veel contact met zowel provinciale ambtenaren als medewerkers van het ministerie van EZK en de overige regionale ontwikkelingsmaatschappijen. Informatie en beleidsontwikkelingen rondom slimmere energiesystemen komen samen bij de NOM. Vanuit deze positie willen we inzetten op kennisdeling. In een faciliterende rol wil de NOM hiertoe partijen bijeenbrengen, waaronder in ieder geval overheden en energiebedrijven. De NOM ziet deze activiteiten als een ecosysteem interventie die geslaagd is als de kennisdeling slaagt tijdens minimaal twee bijeenkomsten waarin ook de drie provincies participeren. Een aanvullende doelstelling is het verkennen van kansen voor de opwek, verdeling en opslag van elektriciteit en warmte. De focus ligt daarbij op lokale energiesystemen. Mogelijk komen uit deze verkenning nieuwe innovatie ideeën voort die in een volgend jaarplan opgenomen kunnen worden. Met deze activiteiten dragen we bij aan de energietransitie in Noord-Nederland.

HTSM: Afstemming op Duurzame Data Soevereiniteit

De komst van de AI-Factory biedt veel potentie als baanbrekende faciliteit voor het digitaliseren het (Noord-)Nederlandse bedrijfsleven. Het biedt een aantal cruciale factoren voor het digitaliseren van de Nederlandse economie. Het gaat, ten eerste, om *cutting-edge* AI en data infrastructuur, onafhankelijk van mondiale techgiganten. Ten tweede ligt een expertisecentrum in het verschiet, waarin startups en scale-ups geholpen

worden met advies en toegang tot AI-rekenkracht. Ten derde is er potentie om de AI-Fabriek te verbinden met digitale duurzaamheid via innovatieve hardware. Wetenschappelijk gezien is het multidisciplinaire RUG-onderzoekscentrum CogniGron koploper op het gebied van *neuromorphic computing*. In verbinding met de Europese AI-Factory kan deze doorbraaktechnologie gebruikt worden door spin-off ondernemers. Genoemde elementen hebben een duidelijke connectie met de Nationale Technologie Strategie (NTS). Met name NTS-technologieën als AI & Data, Halfgeleiders en Cybersecurity zijn hier relevant. Nochtans is de AI technologie zeer dynamisch van karakter en hetzelfde geldt voor de initiatieven en organisaties die zich hiermee bezig houden. Partijen als de RUG, SURF (lead partner in de AI-Fabriek), AIC4NL, TNO, Samenwerking Noord, AI Hub Noord-Nederland en het programma EDIH Noord hebben ambities op dit vlak. Als interventie in het ecosysteem wil de NOM een blijvende rol spelen in de onderlinge afstemming tussen de partijen. De NOM heeft daarbij een rol als partner die nauw contact houdt met genoemde partijen. We nemen deel aan bijeenkomsten en stimuleren afstemming. Onze interventies hebben het beoogde effect als er een meer gezamenlijke en Noord-Nederlandse propositie op duurzame data soevereiniteit tot stand komt.

HTSM: INFINITECH

In 2025 werkten diverse partners (o.a. NOM, RUG, Philips, Demcon) samen met noordelijke maakbedrijven aan de versterking van het noordelijke ecosysteem rond autonome systemen. Er is overeenstemming bereikt over een netwerkorganisatie en een 'brand', INFINITECH genaamd. Hieronder vallen in eerste instantie twee initiatieven: een bedrijvencoluster (CAS) en een academisch ontwikkel laboratorium (LAS).

In het Centre for Autonomous Systems (CAS) wordt de bewezen methodiek uit het NextGen Hightech (NGF)programma voortgezet. Dat wil zeggen dat het CAS de samenwerking tussen bedrijven op R&D gebied versterkt, waarbij bedrijven gezamenlijke projectteams van *engineers* opzetten om zo te profiteren van elkaars kennis en ervaring. Innovatie wordt zo versneld en de aansluiting bij nationale- en internationale subsidiemogelijkheden beter benut. De NOM heeft een initiërende rol in het opzetten en financieren van het CAS met als inzet dat eind 2026 de organisatie staat en de eerste innovatieprojecten zijn gestart. Met het SKILL-gebouw in Drachten, de Greenwise Campus te Emmen en het Zernike te Groningen zijn fysieke locaties in beeld voor de uitvoering van de projecten. De inzet van de NOM kan verder worden versterkt door tijdelijke extra capaciteit (verkenningfase) te creëren vanuit investeringsmiddelen uit Nij Begun.

NOM werkt samen met de RUG aan de totstandkoming van het Laboratory for Autonomous Systems (LAS). In dit academische onderzoekscentrum wordt technologie ontwikkeld op de lagere TRL-niveaus. Het LAS is daarmee complementair aan het CAS waar de bedrijven juist ontwikkelen richting de hogere TRL-niveaus. Daarmee wordt valorisatie bevorderd en innovatie versterkt.

LAS en CAS werken zo samen aan het versterken en profileren van de noordelijke regio als koploper op het gebied van autonome systemen waarbij de eerste focus ligt op autonome productiesystemen. Op de lange termijn is INFINITECH in beeld als netwerkorganisatie die bijdraagt aan de borging van de European Digital Innovation Hub na 2029 (EDIH, zie 1.3). De activiteiten en visie rond INFINITECH vallen volledig samen met de plannen van de ROM's voor de Nationale Technologie Strategie (NTS) waarbij 'Autonome Productie' straks een van de vijf hoofdthema's vormt. De NOM is de landelijke secretaris/trekker van dit thema. Van de tien *key-enabling technologies* die door de landelijke overheid zijn gekozen in het kader van de Nationale Technologie Strategie (NTS) hebben de activiteiten van de NOM binnen de sector HTSM diverse raakvlakken. Met name geldt dit voor technologieën als Optomechatronica en AI & Data. Door het cross sectorale karakter van HTSM zijn er raakvlakken en overlappingsen met allerlei sectoren en daarmee ook met de meeste andere NTS-technologieën.

LSH: Nucleaire medicijnen

Het LSH team zet de activiteiten gericht op de ontwikkeling van nucleaire geneeskunde en medische isotopen voort. We ondersteunen in groeistappen en de consortiumvorming rond ketenversterking in nucleaire geneeskunde (DECISIVE). Een voorbeeld daarvan is de samenwerking van het UMCG met SHINE Technologies in het project Terbium for Life waarin nieuwe producten en nieuwe technologie wordt ontwikkeld voor de volgende generatie medicijnen voor diagnostiek en de gerichte behandeling van tumoren. Dit is een eerste stap die kan leiden tot het ontwikkelen van een Nuclear Health Campus (ENRICH). Dit heeft impact op de positionering van Noord-Nederland als innovatieve regio voor het ontwikkelen en leveren van hoogwaardige en kosten efficiënte oplossingen voor de diagnostiek en behandeling van onder meer tumoren. Nederland wordt sterker gepositioneerd als het gidsland voor nucleaire geneeskunde. Samengevat zijn de activiteiten in 2026 op een tweetal zaken gericht. Ten eerste de uitwerking van en inzet bij de in 2024 geschreven roadmap Nucleaire Geneeskunde en Medische Isotopen, waaraan vanuit de NOM al in 2024 is meegewerkt. Ten tweede het actief begeleiden van een proces dat leidt tot de realisatie van de ENRICH campus.

LSH: Health Data

Biometrische gegevens leggen een fundament onder maatwerkadviezen voor preventie. Data gedreven onderzoek & ontwikkeling helpt bij het beter en sneller maken van zowel diagnostiek als behandelmethoden. Hierdoor kan personeel efficiënter ingezet worden en kunnen kosten voor onnodige en tijd consumerende behandelingen voorkomen worden. In 2026 helpen we Lifelines minder afhankelijk te maken van externe financiering. Daartoe zoeken we wegen naar eigen verdienvermogen, waarbij data beter toegankelijk wordt voor bedrijven en onderzoekers. Concreet gaat een *dealmaker* aan de slag om zakelijke verbindingen tussen Lifelines en ondernemers te stimuleren. Noemenswaardig is verder de Health Data Access Body, een door de Europese Commissie voorgeschreven instituut, waarvoor Noord-Nederland mogelijk een bid voor kan neerleggen. Met de provincie Drenthe wordt gekeken naar de mogelijkheden tot vestiging in Noord-Nederland.

Maritieme Technologie: Green & Digital Maritime Coalition

Wij willen innovatie in de maritieme-technologische sector ondersteunen. Met Noord Nederlandse ketenpartners richten we ons op digitale technologie, waardoor schepen efficiënter worden gebouwd en slimmer kunnen varen. Daarnaast ligt de focus op het vergroenen van de scheepvaart, bijvoorbeeld door nieuwe ontwikkelingen op het gebied van alternatieve brandstoffen. De NOM jaagt een proces van samenwerking aan en bewaakt de cross-sectorale koppelkansen samen met de aandeelhouders, waaronder de provincie Fryslân. Eind 2026 moet een meerjarige programma voor kennisdeling en innovatiebevordering in de maritieme industrie operationeel zijn. We willen dat de samenwerking is ingericht, dat er duidelijke afspraken zijn en dat er routes liggen waarin bedrijven kunnen aankloppen voor kennis en advies. In het kader van deze Noord-Nederlandse samenwerking zal een extra ecosysteem ontwikkelaar aangetrokken worden vanuit de NijBegun innovatiemiddelen. Groene en digitale innovaties sluiten goed aan bij de maritieme sleutel technologieën van TKI Maritiem. Daarnaast sluiten we aan op de onderwerpen die worden genoemd in de sectoragenda maritiem die in 2024 is gepresenteerd. Tenslotte hopen we de business development projecten (zie 1.2) op termijn te laten voortvloeien uit deze triple helix samenwerking.

Cross-over watertech-industrie: kansenverkenning optimaal gebruik zoetwater

In 2025 bouwen we voort op netwerkvorming tussen de Water Alliance en grote, industriële waterverbruikers bijvoorbeeld in de chemie. De meerwaarde van watercluster in Fryslân straalt zodoende uit over de gehele regio. Er blijkt een gedeelde interesse te bestaan in het optimaliseren van zoetwater gebruik, zodanig dat verspilling en vervuiling geminimaliseerd wordt en hergebruik gestimuleerd. In 2026 zetten we de volgende stap waarbij we als NOM een aantal van de genoemde partijen samenbrengen. In enkele bijeenkomsten werken we toe naar een gedeelde analyse van belemmeringen en kansen in Noord-Nederland. Van daaruit maken we de keuze om samen te werken in een triple helix verband en/of een business development project.

[1]<https://chemistrynl.com/kia/>

1.2 Business Development Programma

De NOM wil innovaties versnellen in specifieke sectoren. Daartoe is er het Business Development Programma. We willen meer bedrijven aanzetten tot het meedoen in innovatieprojecten, om zo de toekomstbestendigheid van het Noordelijke bedrijfsleven te vergroten.

AgriFood: Eiwittransitie

De NOM wil bijdragen aan clustervorming en nieuwe waardeketens rondom eiwitproductie. Dit biedt nieuwe verdienmodellen voor ondernemers uit de agrifood en chemie en stimuleert een zelfvoorzienend en duurzaam voedselsysteem. Voortbouwend op de sterke zuivel- en landbouwtraditie heeft onze regio veel te bieden. Noord-Nederland biedt veel kansen voor plantaardige en alternatieve eiwitbronnen in landbouw en voedselverwerking door de koppeling te zoeken met de chemiesector. In een faciliterende rol organiseren we een aantal bijeenkomsten om stakeholders bij elkaar te brengen. Dit moet leiden tot een consortium van agrifood-bedrijven, provincies en kennisinstellingen. Het doel hiervan is te werken aan de ontwikkeling van een eiwitfabriek. Parallel aan deze ambitie werken we aan een concreet innovatieproject dat aan de slag gaat met een alternatieve eiwitbron. Binnen het thema eiwittransitie zoeken we nadrukkelijk de aansluiting bij de waardeketen Eiwittransitie zoals die is uitgewerkt binnen de Nationale Technologie Strategie. Ook werken we nauw samen met regionale partners. Er is afstemming met de provincie Drenthe en gemeente Emmen, o.a. over de mogelijkheden rond eiwit uit methanol/ethanol.

AgriFood: Robots en AI in de landbouw

De verwachtingen rondom de inzet van geavanceerde technologieën zijn groot rondom de verduurzaming van onze voedselvoorziening. Hiervoor zoekt het AgroFood sectorteam de nadrukkelijke samenwerking met EDIH-NN en het sectorteam HTSM. Met name op het gebied van robotica en kunstmatige intelligentie liggen grote kansen. Door middel van innovatieprojecten tussen telers, machinebouwers, technologiebedrijven én kennis- en onderzoeksinstituten wil de sector versnelling realiseren in toepassingen zoals plukken en oogsten van gewassen met behulp van robots en AI en het wieden van onkruid op een efficiënte en duurzame manier.

Deze innovaties dragen bij aan het oplossen van urgente uitdagingen in de landbouw, zoals het terugdringen van gewasbeschermingsmiddelen en het mogelijk maken van een kostenefficiënte oogst van (nieuwe) gewassen. Een concrete ambitie omvat het ontwikkelen van een innovatie project, vanuit een initiërende rol, gericht op het wieden van onkruid en het oogsten van een nieuw gewas. Deze inzet sluit direct aan bij de Kennis- en Innovatieagenda's (KIA's) en de Waardeketen Robots en AI in land- en tuinbouw van de Nationale Technologie Strategie (NTS). Hierbij staat de verbinding tussen maatschappelijke uitdagingen en sleuteltechnologieën centraal. Technologie wordt hiermee een belangrijke motor voor zowel duurzaamheid als economische vernieuwing in de landbouwketen.

Chemie: Circulaire Plastics

Het sluiten van de plastic kringloop is een essentiële pijler in de transitie naar een duurzame chemie. Fossiel-gebaseerde plastics worden stapsgewijs vervangen door circulaire alternatieven, zowel via hoogwaardige recycling als via biobased grondstoffen. De reeds bestaande Strategiegroep Circulaire Plastics, georganiseerd binnen Greenwise Circulaire Plastics, stimuleert ketensamenwerking tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden en fungeert als platform voor innovatie. Een concrete ambitie is het ontwikkelen, vanuit een initiërende rol, van minimaal één innovatieproject waarin plastic afvalstromen of biobased monomeren worden ingezet als grondstof voor duurzame polymeren. Door toepassing van geavanceerde recyclingtechnieken en biobased alternatieven wordt zowel de afhankelijkheid van fossiele grondstoffen verminderd als de koploperspositie van Noord-Nederland op het gebied van circulaire plastics versterkt. Circulaire plastics is tevens ook de verbindende schakel tussen Fryslân en Chemport Europe.

Chemie: biomassa

Biomassa kan fossiele grondstoffen vervangen door hernieuwbare alternatieven. In het Triple Helix Programma wordt ingezet op de vorming van een Strategiegroep, waarin ketensamenwerking tussen agro en chemie gestimuleerd wordt. Een aanvullende ambitie is het starten van minimaal één innovatieproject waarin biomassa-gebaseerde grondstoffen worden toegepast in een chemisch productieproces. Te denken valt aan fossiel-gebaseerde kunststoffen vervangen worden door biobased alternatieven (zoals suikers, eiwitten en lignine).

Chemie: CO₂ als grondstof

Het benutten van CO₂ als grondstof draagt bij aan het reduceren van broeikasgasemissies (1), versterkt de economische positie van het chemisch cluster in Noord-Nederland (2); en draagt bij aan de ontwikkeling van gesloten koolstofcycli in de industrie (3). In 2026 willen we de ontwikkeling en toepassing van technologie stimuleren door samenwerking te bevorderen. Resultaatsgerichte samenwerking zal de rendabele inzet van CO₂ als grondstof voor energie en chemie versnellen. Met hulp van een Strategiegroep starten we een pilot voor Carbon Capture and Utilisation (CCU). CCU is de verzamelnaam voor de conversie van CO₂ naar bouwstenen zoals methanol, mierenzuur, carbonaten, polymeren. We willen aan de pilot werken met tenminste twee partners uit bedrijfsleven, kennisinstellingen en/of overheid aan de technische uitwerking van een TRL- 4-6 demoproject. Het op te leveren startdocument kent tevens een doorkijk naar mogelijkheden tot opschaling.

Energie: Smart Energy Hubs

Smart Energy Hubs zijn lokale energie netwerken met nieuwe verbindingen en koppelpunten, die tot meer efficiëntie leiden. De opwek, verdeling en opslag van elektriciteit of warmte wordt in de lokale energienetwerken op intelligente manier gereguleerd. Door decentraal en lokaal slimme en innovatieve systemen voor energiegebruik te ontwikkelen, creëren we ruimte voor verdere verduurzaming en groei. Daarmee zetten we concrete stappen in de energietransitie in Noord Nederland.

Smart Energy Hubs ontstaan door samenwerking en de NOM draagt bij aan het stimuleren daarvan. In 2026 borduren we voort op de innovatieprojecten die zich aftekenen in zes gebieden; in tenminste drie daarvan hopen succesvol te zijn zodanig dat er besloten is tot de aanleg van Smart Energy Hubs. Randvoorwaardelijk is de inzet van Enexis en Liander. Onze inzet sluit aan bij de KIA-ST sleuteltechnologie digitale en informatie technologie en de missie van de topsector Energie om middels automatische aansturing grote besparingen te realiseren. De kennis die we in deze projecten opdoen, wordt actief gedeeld met alle relevante stakeholders, zowel in onze provincies als landelijk (zie 1.1). Waar nodig en gewenst wordt tevens de koppeling gemaakt met de financieringsmogelijkheden vanuit onze investeringsfondsen en onderzoeken we mogelijkheden voor projectfinanciering voor de ontwikkeling.

Extra aandacht komt er voor onze bijdrage in het EFRO-project PIOENN.

LSH: gezonder Noord-Nederland

Een innovatieproject vanuit het LSH team betreft 'Ondernemend in Leefstijl'. Hierin wordt de transitie van zorg naar preventieve gezondheid aangejaagd door middel van ondersteunen van innovatieve ondernemers in het leefstijlsegment, het creëren van markt en de basis leggen voor een coöperatie-achtige samenwerking in de toekomst tussen ondernemers in het leefstijl segment. Het LSH-team heeft het EFRO-voorstel geïnitieerd en meegeschreven, en speelt een rol in de mogelijke uitvoering (onder voorbehoud van toekenning).

Maritieme Technologie: verduurzaming, digitalisering e/o robotisering

We bestendigen onze rol als lid van de stuurgroep in het SMASH forum. Dit is een nationaal samenwerkingsverband gericht op smart shipping, oftewel autonoom vervoer te water mogelijk gemaakt door digitale technologie. Met ondernemers hopen we de mogelijkheden te benutten door twee nieuwe of bestaande noordelijke projecten aan het SMASH-forum te verbinden. Daarnaast gaan we in samenwerking met TCNN maritieme technologieprojecten ontwikkelen rond verduurzaming, digitalisering e/o robotisering. We zetten in op tenminste twee innovatieprojecten waarin diverse Noord-Nederlandse bedrijven en overheden samenwerken.

1.3 European Digital Innovation Hub (EDIH Noord Programma)

Noord-Nederland is onderdeel van een Europees netwerkprogramma voor digitalisering: de Europese Digitale Innovatie Hub (EDIH). Er zijn meer dan 200 hubs, verspreid over Europa. Zij jagen de digitale transitie van mkb en overheden aan. Vier van de vijf Nederlandse EDIH's worden geleid door een regionale ontwikkelingsmaatschappij. De financiering komt van de Europese Unie, het Rijk en uit de regio. Op deze basis was de NOM tussen 2022-2025 lead partner van de EDIH Noord - een nauwe samenwerking tussen kennisinstellingen, eerstelijnsorganisaties en bedrijven. De EDIH Noord fungeert als een *one-stop-shop* die bedrijven helpt bij:

- het testen van digitale technologieën voordat ze investeren (test before invest)
- het verkrijgen van technische expertise en toegang tot testfaciliteiten
- het aanbieden van trainingen en opleidingen voor digitale vaardigheden
- het geven van advies over financiering en innovatie
- het stimuleren van duurzaamheid en circulariteit via digitale oplossingen

In 2025 is verlenging van de EDIH Noord toegekend. Van april 2026 t/m 2029 zal de NOM opnieuw, in de rol van penvoerder, het voortouw nemen. Hoofddoel is het versterken van de digitale transformatiecapaciteit van Noord-Nederland door het inzetten van AI en autonome systemen, afgestemd op regionale behoeften. De EDIH Noord concentreert zich op digitale automatiseringstechnieken binnen vier transitiegebieden in het bijzonder, namelijk:

1. Smart Agro
2. Fabriek van de toekomst
3. Life Sciences & Gezondheid
4. Bebouwde omgeving, energie en mobiliteit.

Activiteiten gericht op de digitalisering van de regionale economie worden vanuit de NOM gecoördineerd en verantwoord. Communicatie valt eveneens onder het *lead partnerschap*. De NOM is ook leidend in de uitvoering van werkpakket 5, gericht op het verstevigen van netwerken en het innovatie ecosysteem. Over een periode van drie jaar worden 370 EDIH-diensten geleverd aan het Noord-Nederlandse bedrijfsleven, waarmee het digitale transformatievermogen van de regio wordt versterkt door de inzet van AI en autonome systemen.

De NOM voert deze taak uit door, samen met de eerstelijnsorganisaties, actief zichtbaar te zijn als centraal aanspreekpunt voor bedrijven. Bedrijven kunnen hun digitaliseringsvragen kwijt bij een centraal punt. Daarna wordt verbinding gelegd met partijen die een oplossingen kunnen aanreiken. De EDIH Noord heeft in de afgelopen jaren voor een ecosysteem gezorgd rond autonome systemen, waarbij ongeveer veertig bedrijven actief betrokken zijn. Er wordt een subclustering opgezet van AI-gedreven autonome systemen-aanbieders die meerdere keren per jaar plenair bijeenkomen. Er worden thematische workshops ontwikkeld en er zal matchmaking plaatsvinden tussen machinebouwers en oplossingsaanbieder.

1.4 Regionaal Versterkingsplan NTS (RV NTS Programma)

In de afgelopen jaren is onder leiding van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat een Nationale Technologie Strategie (NTS) ontwikkeld. De strategie bouwt voort op bestaande innovatieprogramma's en brengt daarin scherpe keuzes aan. Er zijn tien sleuteltechnologieën geselecteerd waarvoor actie agenda's zijn ontwikkeld die in publiek-private samenwerking worden uitgevoerd. De regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) hebben advies gegeven aan deze agenda's. Gezamenlijk hebben zij (in het tweede en derde kwartaal van 2025) ongeveer 750 ondernemers gesproken. Het 'Regionaal Versterkingsplan' dat hieruit voortvloeide, bevat naast analyses ook concrete voorstellen voor interventies. Het Regionaal Versterkingsplan NTS van de ROM's krijgt een vervolg in kalenderjaar 2026. ROM-medewerkers, al dan niet betrokken bij de veertien waardeketens, vormen samen vijf werkgroepen.

Autonome productie	NOM voert secretariaat
Life Science & Health	NOM participeert
Eiwittransitie	NOM participeert
Groene chemie	NOM participeert
Deeptech (quantum, semicon, fotonica)	Geen NOM betrokkenheid

De secretariaatsfunctie bestaat uit het convoceren en leiden van de vergaderingen, het zijn van boegbeeld en het rapporteren aan de ROM-programmaleiding. Participeren in de werkgroepen betekent het actief delen van informatie en meedenken met de kansrijke interventies. Waar de inspanningen van de NOM in de vier werkgroepen toe zullen leiden, is op voorhand moeilijk expliciet te maken. Nochtans verwachten we, ten eerste, dat een aantal interventies ook een positief effect hebben op de ontwikkeling van ecosystemen in Noord-Nederland. Ten tweede beogen we de samenwerking met onze ROM-collega's te verdiepen, hetgeen tot meer gezamenlijke proposities voor innovatie kan leiden.

2. Investeren



Investeren

Het financieringslandschap in Nederland en Europa is de afgelopen jaren sterk in beweging. Deze veranderingen hebben invloed op de beschikbaarheid van kapitaal maar ook op de wijze waarop kapitaal wordt verstrekt. Vooral innovatieve en impactgerichte bedrijven en fondsen hebben hiermee te maken. Europa speelt een steeds actievere rol in het stimuleren van strategische investeringen. Programma's zoals InvestEU, Horizon Europe en de European Innovation Council (EIC) stimuleren investeringen in strategische domeinen zoals duurzaamheid, digitalisering en deep tech. Deze fondsen vereisen vaak cofinanciering vanuit lidstaten of private marktpartijen. In de sturing van de fondsen zijn de rapporten van Letta en Draghi sturend.

In Nederland richt InvestNL zich op impactinvesteringen in de energietransitie, circulariteit en deep tech. De focus ligt op risicovolle fasen van investeringen waar marktpartijen zich terughoudend opstellen. Ze opereren vaak als co-investeerder of via fonds-in-fonds constructies. Echter, door de grote schaal van InvestNL is het soms lastig om aansluiting te vinden bij kleinere regionale initiatieven. InvestNL is momenteel aan het onderzoeken of ze wellicht ook kleinere tickets willen gaan investeren, waardoor er meer aansluiting zou kunnen komen bij regionale initiatieven. Invest International richt zich ondertussen op internationale opschaling van Nederlandse bedrijven, met bijzondere aandacht voor ontwikkelingsimpact. Ze combineren commerciële investeringen met ontwikkelingsmiddelen en zoeken naar duurzame internationale projecten die Nederland verbinden aan mondiale transitie. InvestNL en InvestInternational gaan fuseren. Het idee is dat ze daarmee een grotere en meer slagvaardige financieringsinstelling worden. Het proces van integratie is ondertussen opgestart en het streven is dat de organisaties eind 2027 zijn geïntegreerd.

NOM en InvestNL werken reeds op verschillende terreinen samen; er wordt kennis uitgewisseld en gezamenlijk gefinancierd. Middels het gezamenlijk financieren kunnen proposities met een hogere financieringsvraag goed worden bediend. Ook kan InvestNL een rol betekenen in de financiering van de opschaling van bedrijven waar NOM in de beginfase haar rol heeft gespeeld. Mocht InvestNL kleinere tickets gaan investeren, dan zal er betere aansluiting en samenwerking kunnen ontstaan tussen NOM en InvestNL.

Het SecFund richt zich specifiek op *dual-use* technologieën: toepassingen die zowel civiel als militair inzetbaar zijn. Initiatiefnemer is het ministerie van Defensie i.s.m. ministerie van Economische Zaken en Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's). Namens deze partijen wordt het fonds beheerd door de Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM). NOM heeft een investeringsmanager die zich specifiek richt op deze sector en in Noord-Nederland op zoek is naar initiatieven die binnen dit fonds passen. In samenwerking met de aandeelhouders, waaronder provincie Drenthe, wordt gezocht naar investeringsvoorstellen voor het SecFund. Binnen het fonds wordt onderscheid gemaakt tussen: intelligente systemen (o.a. onbemande systemen en drones); slimme materialen; sensoren; ruimtevaart; en quantum technologie).

Zowel op nationaal als Europees niveau is er steeds meer aandacht voor *blended finance*. Hierbij worden publieke en private middelen gecombineerd om risico's te delen en meer kapitaal aan te trekken voor maatschappelijke opgaven. De NOM kan in *blended finance* constructies als hefboom werken om een private investeerder over de streep te trekken. Middels haar specifieke productenpallet kan ze een deel van het risico op zich nemen. Daarnaast is voor NOM niet alleen rendement belangrijk maar ook maatschappelijke impact. Dit sluit goed aan bij de gedachte dat *blended finance* ingezet wordt om investeerders mee te krijgen in duurzame en innovatieve projecten. Ook kan NOM een rol spelen bij het inrichten van een passende financieringsconstructie, ofwel de *governance* en juridische structuur.

Steeds meer (private) fondsen hebben moeite met het behalen van de targets van hun first close. Dit komt onder andere door:

- Vertraagde exits en(daardoor) lagere liquiditeit
- Verhoogde rente en economische onzekerheid
- Een onzekere geopolitieke situatie
- Andere, meer interessante investeringsopties (zoals secondary fondsen)

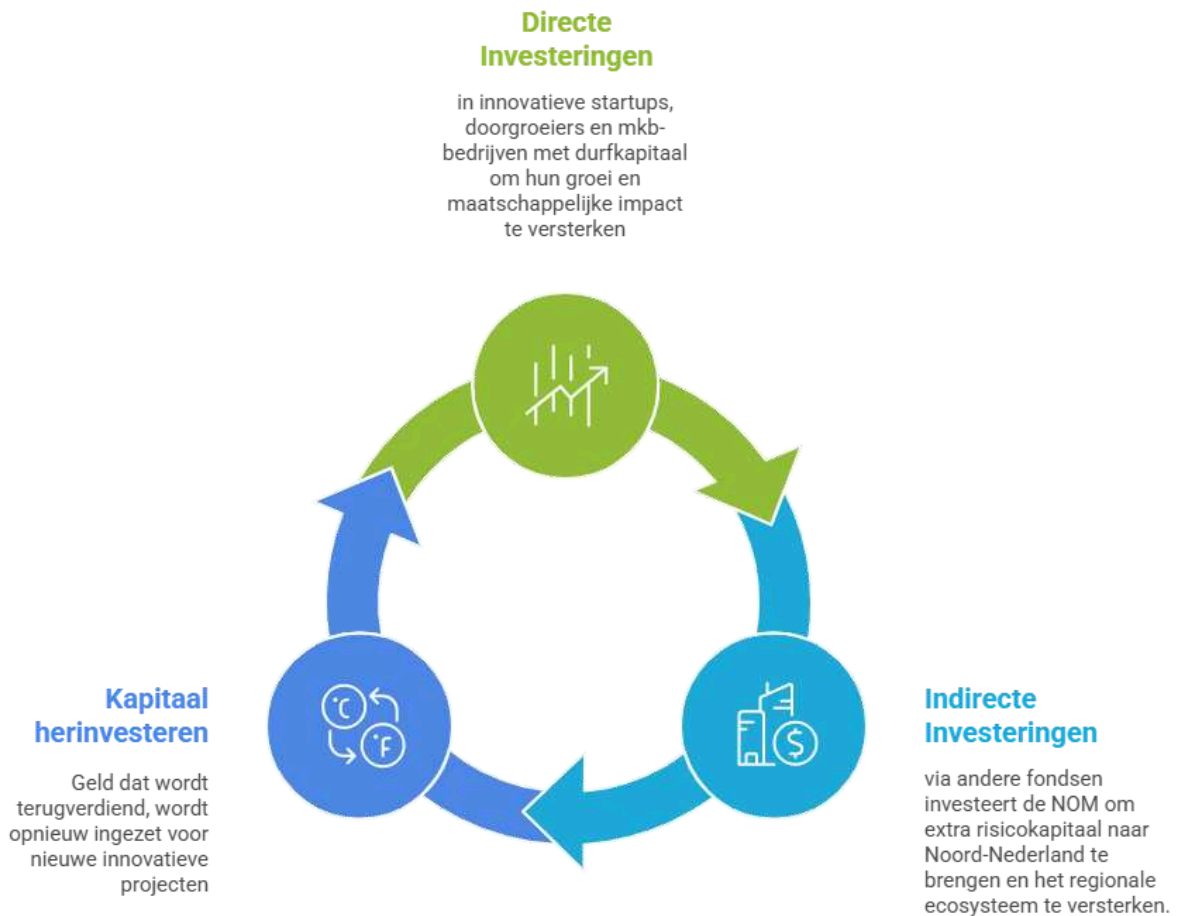
Dit raakt met name nieuwe fondsen zonder bewezen *trackrecord* en fondsen met een impactfocus. Samenwerking met institutionele partijen zoals InvestNL of Europese investeerders wordt hierbij erg belangrijk. Voor NOM betekent dit dat fondsen een groter ticket vragen of dat de first close plaatsvindt bij een lager bedrag.

Ook voor bedrijven in de vroege fase is het ophalen van kapitaal steeds uitdagender geworden. Veel startups ervaren moeilijkheden bij het aantrekken van vervolgrondes, waardoor investeerders vaker genoodzaakt zijn om extra kapitaal bij te dragen om hun portefeuillebedrijven te ondersteunen. Deze situatie is vooral zichtbaar in specifieke sectoren zoals medtech. Investeerders verleggen hun focus naar latere, minder risicovolle groeifasen, wat voor startups in de vroege fase de zoektocht naar financiering lastiger maakt. Ook voor NOM betekent dit dat er gevraagd wordt om langer door te financieren en dat de stap naar een externe financier in een latere fase ontstaat.

Een andere trend is de groeiende interesse van financiers in duurzame en maatschappelijk verantwoorde projecten. Waar eerder financieel rendement het meest belangrijk was, kijken investeerders nu steeds vaker naar de maatschappelijke impact van hun investeringen. Deze ontwikkeling past in een bredere trend richting duurzaamheid en verantwoord ondernemen. Alternatieve financieringsvormen winnen steeds meer terrein ten opzichte van traditionele bancaire leningen. Vooral bij financieringen onder de 1 miljoen euro zijn alternatieve opties steeds populairder. Dit biedt kansen voor startups en scale ups, maar ook voor de NOM als alternatieve financier.

Er zijn verschillende regionale fondsen actief, zowel vanuit innovatie, impact en transitie als vanuit compensatie middelen. Zo trekt de RUG R&D-investeringen aan, vooral rond gezondheid, energie en ICT. Ook worden er veel projecten ontwikkeld zoals Hydrogen Valley en de AI hub. Daarnaast is te wijzen op het Campus Community Fund, RUG Ventures, Future Tech Ventures, Nationaal Programma Groningen en Nij Begun. Hier wordt geprofiteerd van de vele investeringen in de energietransitie en economische versterking. Tot en met het jaar 2029 is door het Ministerie van Economische Zaken 5 miljoen euro gereserveerd die door de NOM geïnvesteerd kan worden in het ondernemers- en vestigingsklimaat van Noord-Nederland (maatregel 35.3 uit de april-2023 nota 'Nij Begun'). Focus ligt daarbij op business development, ecosysteem- en projectontwikkeling (onderdeel van NOM innoveren en internationaliseren). De middelen worden door de NOM geïnvesteerd in additionele activiteiten o.a. op het gebied van vergroening van de (chemische proces) industrie, health data en digitalisering/AI, en maritieme maakindustrie. Andere thema's, die kunnen bijdragen aan de ambities van Economische Agenda Groningen/Noord-Drenthe van Nij Begun, welke eveneens positieve impact op het Noorden hebben, kunnen zich de komende jaren aandienen.

Investeren in innovatie & groei



2.1 Investeringskader

NOM investeert zowel direct als indirect in innovatieve (door)startende en groeiende MKB-bedrijven die actief zijn op de speerpunten en cross-overs van het landelijk en regionaal (innovatie)beleid. NOM heeft als doel om op revolverende basis met durfkapitaal bedrijven te financieren die met hun maatschappelijke innovaties moeilijk financiering op kunnen halen in de markt.

Externe financiering is belangrijk voor startups en scale-ups om hun technologische kennis om te zetten in een succesvol commercieel product, en om hun groei te financieren. De fases waarin NOM investeert zijn:

- Startup (groeifinanciering)
- Scale-up(groeifinanciering)
- MBO / MBI (groe- en overnamefinanciering)
- Fonds-in-fonds (gericht op fondsen binnen de sectoren)

NOM zet de volgende financieringsinstrumenten in bij haar investeringen:

- Aandelenkapitaal
- (Achtergestelde) leningen

- Converteerbare leningen
- Een combinatie van bovenstaande

Voor meer informatie over de kaders waarbinnen de NOM investeert wordt doorverwezen naar het Strategisch Meerjarenplan 2025-2028. Onderstaand worden de directe investeringen en de indirecte investeringen (fonds-in-fonds)toegelicht.

2.2 Directe investeringen

NOM stelt zich ten doel om in 2026 € 17,5 miljoen rechtstreeks te investeren in ongeveer 37 bedrijven. Hierbij zet NOM in op de sectoren Energie en Chemie, Life Science & Health, Water en Maritiem, Agrofood, HTSM/IT. Sinds twee jaar vormt het innovatieve mkb eveneens een categorie voor investeringen. Het gaat dan om sleutelbedrijven met innovatieve ontwikkelingen in de richting van verduurzaming en digitalisering. In deze categorie is ook vaak sprake van opvolgingskwesaties. Voor de NOM betekent het dat we kortere investeringscycli in deze sector verwachten: snellere exits en eerder rente/dividend-opbrengsten.

2.3 Indirecte investeringen (fonds-in-fonds)

NOM heeft € 20 miljoen van het hoofdfonds gereserveerd om te investeren in private, (inter)nationaal georiënteerde fondsen. Zogenaamde 'marktfondsen'. Ultimo 2025 is hiervan rond de € 5,5 miljoen gestort in acht verschillende fondsen. Samenwerking met deze fondsen zorgt ervoor dat er meer risicokapitaal en kapitaalskeuze voor MKB ondernemingen in Noord Nederland beschikbaar komt. Deze fondsen brengen kennis en expertise naar de regio en ontsluiten een bijzonder interessant (inter)nationaal netwerk. Dit biedt kansen voor het Noord Nederlandse MKB en heeft een positieve impact op het ecosysteem.

Daarnaast heeft NOM geïnvesteerd in zogenaamde business development fondsen zoals Carduso Capital, Pharma Connect Capital en de eerdere genoemde Future Tech Ventures. Deze zijn opgezet met regionale (vaak noordelijke) partners met als doel om startups in een zeer vroege fase van kapitaal te voorzien zodat zij de *first valley of death* door kunnen komen en interessant te worden voor marktinvesteers zoals *venture capital*.

De fondsen waarin is geïnvesteerd zijn actief in alle RIS3 transitiegebieden en diverse sectoren. Variërend van LSH, AgroFood en HTSM tot Watertechnologie en Energie & Chemie. En van *early stage* tot *later stage*. De afgelopen jaren is er op die manier een actieve basis portfolio opgebouwd.

Vanaf 2026 zal door een proactieve selectie en dito investeringsstrategie de portefeuille worden uitgebreid. De samenwerking met de fondsen wordt bestendigd en waar mogelijk geïntensiveerd. Het is de verwachting dat in 2026 2 á 3 nieuwe fondsen aan de portfolio worden toegevoegd.

2.4 Venture Development Programma

In het kader van maatschappelijke transitie zien wij startups als noodzakelijk voor de omslag naar een circulaire, digitale en gezonde economie. Venture development is daarbij ons instrument om innovatieve bedrijvigheid te versnellen en de economische structuur van Noord-Nederland te versterken. Ons hoofddoel is het realiseren van een bloeiend startup-ecosysteem in Noord-Nederland waarin innovatieve startups effectief doorgroeien naar scale-ups met blijvende economische en maatschappelijke impact. Onder startups verstaan we startende ondernemers die een schaalbaar, innovatief idee ontwikkelen. Onder scale-ups verstaan we voormalige startups die naar aard en omvang opgeschaald kunnen worden.

Een bloeiend ecosysteem vraagt om meer dan afzonderlijke initiatieven. Startups hebben vaak te maken met gefragmenteerde ondersteuning en beperkte zichtbaarheid richting klanten, financiers en experts. Samen met partners (als Founded) bouwen we daarom aan een ketenprogrammering waarin toegang tot markt, kapitaal en talent structureel en programmatisch is georganiseerd. Zo voorkomen we overlap, versterken we samenwerking en zorgen we dat startups in elke fase – van validatie tot investering – precies de ondersteuning vinden die ze nodig hebben. Ons aandeel bestaat uit drie routes. Ten eerste het door coaching en business development support begeleiden van startups (qua markt en talent) naar consistente groei (startup route). Ten tweede het begeleiden van startups in hun kapitaalbehoefte i.c.m. een bloeiend *angel* netwerk (investor route). En ten derde een waarde creatieroute voor bedrijven die zich in ons investeringsportfolio bevinden (waardecreatie route, zie hiervoor 3.5).

Startup route

Startups doorlopen verschillende ontwikkelfases, van idee tot product en van eerste klant tot opschaling. In elke fase lopen ze tegen andere uitdagingen aan. Juist daarom is fasegerichte begeleiding essentieel. Met de Startup route binnen het 'Venture Development Programma', maar we zetten het in de markt als: 'Startup Programma 2026 van de NOM'. Hiermee bieden we een gestructureerde methode waarin startups stapsgewijs werken aan validatie, commerciële tractie en product-marktfit. Met ons driedelige programma ondersteunen we startups van idee tot eerste klanten:

1. Validation Track (M1) – 5-7 edities per jaar (50 deelnemers). Dit draait om het begeleiden bij het valideren van het eerste klantsegment en het versterken van het *founding* team.
2. Customer Solution Track (M2) – 1-2 edities per jaar (6-15 deelnemers). Ondersteuning bij het bereiken van *problem-solution fit* en het ontwikkelen van een sterk en groeiend team.
3. Go-to-Market Track (M3) – 0-1 edities per jaar (0-10 deelnemers). Begeleiding bij de stap naar de markt, met focus op commerciële tractie verdere groei van het team.

Met het NOM Startup Programma ondersteunen we jaarlijks 50–75 startups bij het valideren van hun eerste klantsegment, het bereiken van *problem-solution fit* en het opschalen in de markt. We realiseren ons dat het niet haalbaar is dat startups alle drie de tracks in één jaar doorlopen. We verwachten een conversie ratio van 25 procent van het validation track (M1) naar het Customer solution track (M2) en een conversie ratio van 40 procent van het Customer solution track (M2) naar het Go-to-market track (M3).

Investor route

Als startups *problem-solution fit* hebben bereikt (M2, na het volgen van de startup route) begeleiden we hen via de Investor route bij het ophalen van groeikapitaal. NOM-intern valt deze onder het 'Venture Development Programma', maar we zetten het in de markt als: 'Investor Readiness Program 2026 van de NOM'. *Founders* krijgen intensieve begeleiding van experts en coaches om zich voor te bereiden op een investeringsronde en bieden we directe toegang tot ons netwerk van investeerders en financiers. De Investor route heeft als doel startups binnen 12 maanden volledig *investor ready* te maken. We programmeren:

- 2 edities per jaar met elk 10 deelnemers
- 4 masterclasses per editie, intensieve coaching, en een investeerdersdiner
- Toelating vanaf M2 (problem-solution fit vereist)

KPI's: 50% van deelnemers haalt binnen een jaar een investering van >€100K op.

Business Angel Club

Om de keten van vroege-fase financiering verder te versterken bouwen we in 2026 aan een Business Angel Club: een onafhankelijke community die business angels structureel verbindt met startups, scale-ups en innovatief MKB in Noord-Nederland. *Business angels* brengen niet alleen kapitaal, maar ook waardevolle ervaring, sectorinzicht en netwerken. Door deze kracht te bundelen in een georganiseerde format vergroten we de kwaliteit van matches, ontsluiten we meer investeringskapitaal en versnellen we de *dealflow*. Zo krijgen ondernemers sneller toegang tot groeifinanciering en versterken we de slagkracht van het noordelijke ecosysteem. We programmeren hiervoor:

- Angel bijeenkomsten | 3–5 per jaar (totaal 20-40 deelnemers)
Exclusieve bijeenkomsten, events (bijvoorbeeld: Dealflow Donderdagen) en Angel Dinners waar founders en business angels elkaar ontmoeten.
- Kennissessies & programmering | 1-2 keer per jaar (totaal 10–25 deelnemers)
Verdiepende programma's en sessies waarin business angels hun investeringsvaardigheden ontwikkelen en hun kennis en netwerk effectief leren inzetten voor startups, scale-ups en innovatieve MKB-bedrijven.
- Community building | minimaal 10 actieve angels in 2026
Opbouw van een betrokken en actieve angel-community die gezamenlijk investeert in de volgende generatie noordelijke bedrijven.

Met Business Angel Club geven we *business angels* een structurele en zichtbare plek in het ecosysteem. Daarmee ontstaat een kwalitatieve trechter richting vervolginvesteringen door fondsen en sluiten we de financieringsketen naadloos op elkaar aan. Zo versterken we de aantrekkelijkheid van Noord-Nederland voor zowel ondernemers als investeerders.

2.5 Acceleratie Programma Portfoliobedrijven

Onze portefeuille bestaat grotendeels uit startups. Het is algemeen bekend dat innovatieve, startende ondernemers kwetsbaar zijn. De ontwikkeling van deze bedrijven is afhankelijk van een goede *product-market fit*, het opzetten van een schaalbaar salesproces en het ontwikkelen van een herhaalbaar/schaalbaar businessmodel. De ervaring van de NOM kan hierbij helpen. Onze investmentmanagers sparren met de ondernemers en geven gevraagd en ongevraagd advies.

Bovenop deze reguliere taakopvatting van de NOM willen we ook meer programmatisch ondersteunen in het toevoegen van waarde aan onze portefeuillebedrijven. Inhoudelijk en in personele zin is het Acceleratie Programma nauw verbonden met het Venture Development Programma (zie 3.4). Het verschil is dat het Acceleratie Programma zich richt op bedrijven in onze eigen portefeuillebedrijven. We kennen de ondernemers en kunnen daardoor maatwerk bieden. Desgewenst voeren we een bedrijfsscan uit, waarmee we de groeiprioriteiten in beeld krijgen. Vervolgens kunnen we gerichte coaching aanbieden. Daarvoor zetten we ons netwerk van experts in (Expert Club). Zo koppelen we portfoliobedrijven aan de juiste expertise. We vergroten daarmee de kans dat portfoliobedrijven doorgroeien naar een volgende fase. Ook combineren we investeren met actieve waardecreatie.

Als jaardoel voor het Waardecreatie Programma hanteren we een verdubbeling van de bedrijfsscan in combinatie met coaching naar 16 portfoliobedrijven.

2.6 Regionale fondsen

Er zal een analyse worden gemaakt van de bestaande samenwerking tussen NOM en de regionale fondsen. Hier is in 2025 reeds een start mee gemaakt. Een volgende stap is het opzetten van een plan voor nog verdere samenwerking/afstemming – denk hierbij aan samenwerking/afstemming tussen investeringsmanagers, investeringscommissies (IC's), raden van commissarissen, provincies etc. Een voorbeeld hiervan zijn de bijeenkomsten met alle IC's, deze heeft intussen twee keer plaatsgevonden. IC-leden leren elkaar zodoende kennen en maken kennis met elkaars specifieke kennisgebieden. Zo ontstaat er een goede communicatielijn mocht bepaalde kennis nodig zijn bij een specifiek investeringsvoorstel.

De termijnen van de beheercontracten van de verschillende regionale fondsen lopen binnenkort af. Er zullen nieuwe contracten worden besproken met de verschillende provincies. NOM ziet de regionale fondsen nog altijd als een goede aanvulling op de NOM producten. Daarnaast vervullen de fondsen ook een duidelijke behoefte in de provincie die NOM niet kan vervullen. NOM wil daarom graag een vervolg geven aan het beheer van deze fondsen.

2.7 Optimalisatie van werkprocessen

Impact Reporting

Activiteiten gericht op het evalueren en doorontwikkelen van een instrumentarium gericht op Impact Reporting worden voortgezet. In 2025 heeft de NOM flinke stappen gemaakt. Er is een platform ingericht om te starten met het meten van de impact van haar investeringen. Aan alle portefeuille bedrijven zijn twee vragenlijsten gestuurd: de impact pathway en de ESG survey. Hiermee is een start gemaakt met impact reporting. In 2026 zal dit verder ontwikkeld worden, hiermee zullen de vragenlijsten ook opgenomen worden in de due diligence fase en zullen de vragenlijsten worden uitgebreid/aangepast met sector en/of fase specifieke aspecten. Naast dat NOM inzicht krijgt in de impact die haar portefeuillebedrijven maken, willen we hiermee ook de bedrijven zelf aan het denken zetten over hun impact strategie. De vragenlijsten kunnen een aanzet zijn voor de bedrijven om hun impact strategieën te ontwikkelen en op papier te zetten.

Evalueren proces voor Know Your Customer (KYC)

In 2025 heeft NOM een proces ingericht voor KYC. Sinds 1 juli 2025 wordt er bij alle nieuwe financieringsaanvragen tijdens de *due diligence* fase tevens een KYC check uitgevoerd. Daarnaast is er een continue monitoring ingericht voor de bestaande portefeuille. In 2026 zal het proces worden geëvalueerd en daar waar nodig aangepast en verbeterd. Middels een KYC check wordt er voorkomen dat verstrekte gelden gebruikt worden voor witwassen, belastingontduiking en financiering van terrorisme. Het checkt of de persoon waarmee NOM zaken doet ook echt is wie hij/zij zegt dat hij/zij is, dit verkleint de kans op fraude en identiteitsmisbruik. Daarnaast wordt er gekeken naar de achtergrond van de ondernemer en waar zijn/haar gelden vandaan komen. Verder wordt er gecheckt op sanctielijsten, landenlijsten, media, etc. Het is een onderdeel van het in kaart brengen van de risico's van een investering. In de uitvoering van onze KYC check voldoen wij ook aan de verplichtingen die de Wet veiligheidstoets investeringen, fusies en overnames (Wet Vifo) ons stelt. Deze wet introduceert een veiligheidstoets voor investeringen, fusies en overnames die een risico kunnen vormen voor de nationale veiligheid.

Doorontwikkelen Fista App

In 2025 heeft NOM gewerkt aan het opzetten en inrichten van een Fista App. Hierin wordt het proces van waarderen en voorzieningen van de portefeuille deels geautomatiseerd. De verwachting is dat deze app en bijbehorende rapportage begin 2026 in gebruik zal worden genomen. Daarna begint het traject van verdere automatisering richting een workflow management systeem waarbij steeds meer onderdelen van rapportages (grotendeels) automatisch kunnen worden gegenereerd. Het is belangrijk om gegevens in de juiste systemen op de juiste manier vast te leggen om meer data gedreven te kunnen werken, makkelijker en sneller analyses te kunnen maken. De portefeuille van NOM wordt daarnaast steeds groter waardoor de programma's voor het handmatig bijhouden niet meer werkbaar zijn.

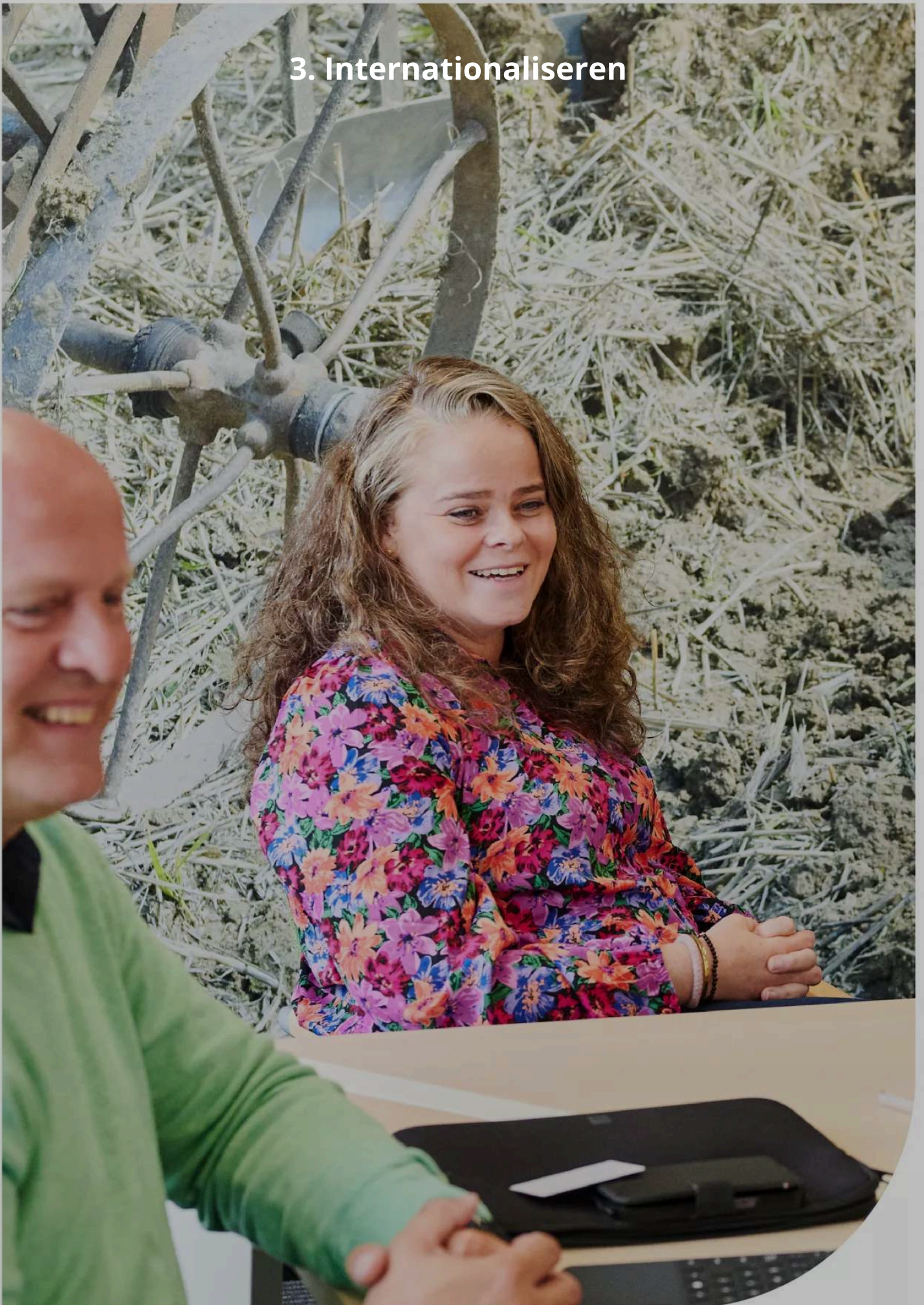
Automatiseren portefeuille analyse

In 2025 is een analyse gemaakt van de bestaande portefeuille. Er zijn hierbij verschillende dwarsdoorsneden bekeken. In 2026 zullen we verder werken aan het (deels) automatiseren van deze analyse. Dit betekent dat informatie in systemen zal moeten worden verwerkt en apps/tools zullen moeten worden ingericht voor de analyse en rapportage.

Tool/methode voor team-analyse tijdens *due diligence*

Komend jaar zullen we onderzoeken of we een tool willen gaan gebruiken bij de beoordeling van managementteams tijdens de *due diligence*. Indien er wordt besloten om een tool te gaan gebruiken, zal er worden bekeken welke tools er zijn en welke daarvan het beste aansluit bij het proces en methode van NOM Investeren. Dit kan een stap zijn in het verder optimaliseren en objectiveren van de managementbeoordeling.

3. Internationaliseren



Internationaliseren

De programma's onder internationaliseren zijn gericht op het behouden en aantrekken van buitenlandse bedrijven naar Nederland. Eerder maakten we de stap van kwantiteit naar kwaliteit (*from volume to value*). Deze ontwikkeling zal verder worden versterkt. We richten onze acquisitie steeds meer op specifieke 'missing links' in ecosystemen. We moeten meer moeite doen om bedrijven die hier al gevestigd zijn te behouden, te laten uitbreiden en meer te laten exporteren om het verdienvermogen van Noord-Nederland te versterken. Wat zijn kenmerkende activiteiten per provincie?

In Drenthe richten we ons op de ontwikkeling van een electrolyzer-waardeketen. We koppelen HTSM-bedrijven aan de nationale waterstofstrategie, in samenwerking met de New Energy Coalition, en benutten acquisitielijsten om nieuwe partijen te binden. Tegelijk zetten we de Drentse Duitsland-agenda voort, met een exportbenadering die maakindustrie en energie combineert met smart-energy-hubs als vestigingsargument.

Voor Fryslân ligt het zwaartepunt op internationalisering van de watertechnologiesector. Via de Wateralliantie en het NFIA versterken we de internationale profilering en nemen we deel aan een aantal toonaangevende beurzen. Ook de maritieme en HTSM-sector van Fryslân zetten we sterker neer in Duitsland en Scandinavië, onder meer via handelsmissies en gezamenlijke *trade*-initiatieven.

In Groningen benutten we de AI-Factory en de valorisatie van Lifelines om health-data-bedrijven aan te trekken, dit laatste overigens ook in Noord-Drenthe. Daarnaast spelen activiteiten in Duitsland een grote rol, met focus op energie en HTSM. Daarmee sluiten we aan bij de provinciale agenda waarin Duitsland als belangrijkste exportmarkt is benoemd. Groene chemie blijft onder de aandacht van onze internationale activiteiten.

Verder willen we in 2026 nog meer aandacht besteden aan het vinden van slimme oplossingen voor energieproblemen van bedrijven. Dat doen we door samen te werken met provincies en gemeenten rond smart energy hubs en door *challenges* te organiseren rond dit thema.

Programma's Internationaliseren



3.1 Missing Link Programma

Er is sprake van een *missing link* als een bijdrage zo cruciaal is, dat een ecosysteem zich minder goed ontwikkelt als zo'n bedrijf of technologie ontbreekt. Het acquireren van nieuwe, buitenlandse, bedrijven kan dan een oplossing zijn. In 2026 willen we zes kwalitatief hoogwaardige landingen bereiken en twee fundamentele verbindingen met wetenschappelijke organisaties.

Ondersteunend aan onze werkwijze zijn zogenaamde *value sheets* die per sector informatie verschaffen over de markt, technologische ontwikkelingen en regio's in de wereld met veel potentie. Deze geactualiseerde sheets zullen in 2026 besproken worden in het kwartaaloverleg tussen de specialisten van de NOM en de drie noordelijke provincies. Verder nemen we deel in de werkgroep High Tech brandpunten. Deze richt zich op (uitbreidings)locaties van snel groeiende HTSM bedrijven, waardoor kansen voor acquisitie geschapen worden. Voor chemie, energie, LSH en watertech lichten we de ambities nader toe.

Chemport Europe

Binnen Chemport Europe worden de pijlers biomassa (1), circulaire plastics (2) en CO₂ als grondstof (3) elk ontwikkeld met een eigen strategiegroep. In de strategiegroep Biomassa ligt de nadruk op het in kaart brengen van de volledige waardeketen. Daarbij wordt vastgesteld welke typen bedrijven noodzakelijk zijn om de groei van de groene chemie verder te versterken. Ditzelfde geldt voor de thema's circulaire plastics en CO₂. Chemport richt zich op het aantrekken van ten minste één internationale partner per pijler, die als ontbrekende schakel kan fungeren in de verdere sluiting van de circulaire kunststof- en koolstofketens. Daarmee wordt de triple-helix samenwerking verbreed en internationaal versterkt, in lijn met de ambitie om Noord-Nederland als koploper in de koolstoftransitie te positioneren.

Energie: electrolyzer technologie

De weg naar een waterstof economie is zeer kennis- en kapitaalintensief. Op deze weg moet ook expertise opgebouwd worden t.a.v. electrolyzer technologie. Dit is een *missing link*. Immers, de aanlanding van windenergie in Noord-Nederland biedt mogelijkheden voor groene waterstof, maar dan moet de productiecapaciteit er wel zijn. Als het gaat om waterstof in Noord-Nederland dan is dit een aangrijpingspunt voor de NOM. Met onze expertise rond acquisitie en onze netwerken kunnen we helpen partijen in de maakindustrie aan de regio te binden. Het gaat dan om bedrijven die zich richten op de productie van en/of toeleveranties aan electrolyzers. Hier liggen veel koppelkansen met de Noord-Nederlandse HTSM sector. In het kader van de Investor relations (2.2) en Trade relations (2.3) programma's zullen gesprekken met ondernemers gevoerd worden; deze kunnen gebruikt worden bij de acquisitiestrategie. Daarnaast zal in samenwerking met de New Energy Coalition een inventarisatie gemaakt worden van relevante partijen. Op basis van deze long list zullen in 2026 mogelijk de eerste acquisitie activiteiten uitgevoerd worden.

Life Sciences & Health

De specifieke sterktes van Noord-Nederland op het gebied van Life Sciences betreffen onder meer de domeinen gezondheidsdata, nucleaire geneeskunde en strategische autonomie op het gebied van geneesmiddelen. Binnen de missing links zijn de activiteiten onder meer gericht op bedrijven die de gaten in deze ketens kunnen vullen of de ketens kunnen versterken. Waar het gaat om de ambities op het gebied van het toegankelijk en uitvoerbaar houden van de zorg wordt aan de hand van een inventarisatie van hetgeen waaraan behoefte is maar er nog niet is, gezocht naar partijen die daarvoor een oplossing kunnen bieden.

Watertechnologie: internationaliseringsactiviteiten

De NOM is een ketenpartner van de Wateralliantie. Onze toegevoegde waarde ligt voornamelijk in de bijdrage aan de internationalisering van het watertech-cluster in Fryslân en daarbuiten. Ons doel is de versterking van het profiel. Dit doen we door het aantrekken van internationale innovatieve watertechnologie bedrijven. In 2026 zullen we de contacten en samenwerking met de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) verder versterken via het nationale sectorteam voor maritiem & watertech. We onderhouden direct contact over leads met relevante NFIA buitenkantoren (waaronder San Fransisco, Chicago, Atlanta, New York, Toronto, Tel Aviv en Singapore). Tenslotte bezoeken we ten minste een drietal internationale watertech beurzen.

De acquisitie van buitenlandse bedrijven draagt op verschillende manieren bij aan het versterken van het watertechnologie cluster in Fryslân. Vaak zijn deze bedrijven betrokken bij R&D activiteiten in samenwerking met partners (zoals Wetsus, CEW en WAC) . Deze samenwerking is een belangrijke pijler in het versterken van het ecosysteem. Voor de productie van systemen en componenten kijkt de NOM nadrukkelijk naar samenwerkingsmogelijkheden met lokale bedrijven.

De Nederlandse watertechnologie sector is sterk ontwikkeld en kent geen grote *missing links*. Niettemin zijn op bepaalde deelgebieden nog belangrijke stappen te zetten, zoals op het tegengaan van microplastics, medicijn resten en PFAS. De NOM kijkt daarbij nadrukkelijk naar aansluiting bij het national Uppwater programma en de NTS. Daarin krijgt sensortechnologie, *digital twins*, AI en data-analyse bijzondere aandacht.

3.2 Investor Relations Programma

De gesprekken die we voeren met internationale bedrijven in Noord-Nederland willen we gebruiken om het niet alleen over problemen rondom vergunningen en netcongestie te hebben, maar ook over innovatie en uitdagingen rondom de transitie. Op die manier verdiepen we de relatie met deze bedrijven en kunnen we het verdienvermogen van de regio helpen stijgen. Relaties met onze buitenlandse bedrijven gebruiken we om ons profiel als regio voor innovatie te versterken. Zo is dit programma een serieuze leadgenerator voor ons Challenge Base Programma (zie 2.4).

Een IR gesprek is niet alleen een gesprek: het leidt vaak tot hulp bij vraagstukken zoals uitbreiding en het behoud van bedrijven in Noord-Nederland. Dit deel van het werk van de projectmanagers van de NOM is soms onderbelicht, maar heel belangrijk. Met de uitkomsten van de gesprekken willen we het bewustzijn vergroten bij gemeenten, provincies en Rijk dat ons vestigingsklimaat onder druk staat.

3.3 Trade Relations Programma

We bouwen de Trade activiteiten van de NOM verder uit. Er is een behoorlijke inhaalslag te maken in Noord-Nederland qua exportactiviteiten van bedrijven. Wij richten ons daarbij specifiek op het innovatieve MKB. Dit programma is opgebouwd uit een aantal lijnen.

Trade Relations gesprekken

De NOM is opdrachtnemer voor het voeren van 90 gesprekken met bedrijven. Diverse onderwerpen aangaande handelsrelaties komen hierbij aan bod, zoals de exportmogelijkheden, de ondersteuningsinstrumenten, het bestaande regionale en nationale netwerk en concrete behoeften van bedrijven. De opdracht is via de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) afkomstig van Trade and Innovate NL (TINL), een publiek netwerk dat Nederlandse ondernemers met internationale ambities ondersteunt. De NOM subcontracteert een deel van de uitvoering naar de eerstelijns organisaties Ik Ben Drents Ondernemer (IBDO), GroBusiness en Ynbusiness. De bevindingen en conclusies uit de gesprekken worden door de NOM gerapporteerd en breed verspreid. Het overkoepelende doel van deze programmalijn is het verhogen van de export.

Connecting Regions

Connecting Regions is een nieuw programma binnen de TINL samenwerking tussen de negen Regionale Ontwikkelings Maatschappijen (ROM's). Doel is een wederzijdse versterking van de internationaliseringsactiviteiten van de ROM's op het gebied van agrofood, energie en Life sciences & Health (LSH). De NOM zal als partner optreden op de twee laatstgenoemde thema's. Inhoudelijk ligt nadruk op *smart grids* gericht op Duitsland, resp. medtech gericht op de VS en Duitsland. Vanuit de NOM komt extra capaciteit voor samenwerking aan internationale missies en beursbezoeken. Naast de aanvullende subsidie uit het samenwerkingsprogramma voor de ROM's draagt de NOM aanvullend bij (10k).

Export Readiness Program

Samen met de Oranjewoud Export Academy ontwikkelen we een Export Readiness Programma voor bedrijven die overwegen te gaan exporteren. Een mooie tussenstap tussen de Trade Relations gesprekken en de verdere programmering van de Oranjewoud Export Academy.

Handelsmissies

We proberen de deelname aan handelsmissies te bevorderen, organiseren zelf handelsmissies op thema's waar Noord-Nederland potentie heeft en richten ons daarbij allereerst op Duitsland en Scandinavië als exportlanden. We sluiten hierbij aan op de Duitsland-agenda's van Drenthe, Fryslân en Groningen. Daarbij richten we ons in 2026 specifiek op de thema's maritieme technologie, HTSM/Autonome systemen en Energie, omdat we in deze sectoren innovatieve bedrijven hebben die nog groeipotentie en een groeimarkt in Duitsland hebben. De doelstelling (KPI) is om 70 bedrijven te bewegen om mee te gaan op een handelsmissie. Aanvullende doelstelling (geen KPI) is het door ontwikkelen en beheren van een Noord-Nederlandse internationaliseringskalender waarop naast de activiteiten van de NOM ook de activiteiten van partners staan vermeld.

3.4 Challenge Base Programma

Met de door de NOM en Founded opgerichte *Challenge Base* halen we uitdagingen (*challenges*) op. Dit doen we door bedrijven en overheden te vragen naar problemen die hun transitie naar een duurzamer, digitaler, gezonder of circulaire in de weg staan. Wij zoeken bij bedrijven in Noord-Nederland en over de hele wereld (als dat nodig is) naar slimme technologie die voor deze problemen een oplossing kan bieden. We koppelen vraag en aanbod en helpen bij de implementatie van de oplossing.

We hopen eind 2025 een EFRO-aanvraag gehonoreerd te krijgen om Challenge Base door te kunnen zetten. 2026 zal in het teken staan van het uitvoeren van die aanvraag. We willen 9 concrete uitdagingen oplossen, verdeeld over 3 edities, waarbij de Chemport Innovation Challenge er in elk geval één is.

De uitdagingen halen we op via Investor Relations gesprekken, bij onze portfolio bedrijven en bij overheden. We spannen ons in om de gevonden oplossingen ook echt te laten 'landen' in onze regio. Op deze manier draagt Challenge Base bij aan zowel investor relations, acquisitie als innovatiebevordering en waardecreatie in onze portefeuille.



4. Organisatie en Verbindingen



Organisatie en Verbindingen

Door dynamische ontwikkelingen in de buitenwereld en de personele vernieuwing is de NOM een organisatie die sterk in ontwikkeling is. Om effectief te blijven binnen een veranderende omgeving, besteden we blijvende aandacht aan deskundigheid en slagvaardigheid. In 2026 gaan sectorteam gericht werken aan het verdiepen en delen van kennis en aan het uitbreiden van hun netwerk. Door verantwoordelijkheden te verdelen en duidelijke afspraken te maken, stimuleren we eigenaarschap en samenwerking. Per sectorteam wordt een voorzitter aangewezen die een stimulerende rol speelt in (zelf)organisatie en het bewaken van voortgang. Jaarlijks reflecteren de sectorteam op hun ontwikkeling, zodat we blijven leren en verbeteren. Zo groeien we stap voor stap naar een organisatie die samen leert, deelt en doet.

Op een aantal strategische onderwerpen verzamelen we actief informatie. Op basis daarvan wordt interne en externe dialoog gevoerd, hetgeen wordt voorbereid door werknemers met een strategische adviesrol in de organisatie. Deze onderwerpen zijn in ieder geval, in alfabetische volgorde:

- Business intelligence & data gedreven werken
- Concretisering van samenwerking met eerstelijns organisaties en Founded
- Financieringslandschap in verandering
- Impact gedreven werken en rapporteren
- Kansenverkenning rond Europese ontwikkelingen in netwerkverband
- Missiegedreven samenwerking in de organisatie
- Nationaal innovatie- en technologiebeleid
- Nij Begun
- Stakeholdersmanagement en aandeelhouderbetrokkenheid

4.1 Marketing & Communicatie

Marketing & Communicatie (MarCom) helpt om de doelen uit dit Jaarplan waar te maken. Waar de organisatie werkt aan de kerntaken innoveren, internationaliseren en investeren, zorgt MarCom dat dit gezien en begrepen wordt. Zo vergroten we de herkenbaarheid en de impact van ons werk.

Strategische rol

MarCom brengt verhalen samen. Van ondernemers, investeerders, kennisinstellingen en overheden. Door die verhalen te verbinden, laten we zien hoe gezamenlijke inspanningen bijdragen aan de grote transitie waar we als regio voor staan. Daarmee laten we zien dat we meer zijn dan uitvoerders van projecten: we zijn ook een partner die richting geeft en vertrouwen wekt.

Van losse labels naar samenhang

De afgelopen jaren hebben we veel geïnvesteerd in de zichtbaarheid van de verschillende labels waar MarCom actief voor is (NOM, ROM-Nederland, FOM, MKB Fonds Drenthe, Investeringsfonds Groningen, EDIH NN, Chemport Europe, TopDutch, de eerstelijnsorganisatie voor Drenthe IBDO en TCNN). Die basis staat stevig. We werken aan nog meer samenhang tussen de labels en verbinding met de transitie. Dit vergroot onze aantrekkingskracht voor de diverse doelgroepen waarvoor we actief zijn.

Samenvattend

De kracht van MarCom in 2026 ligt in het verbinden, versterken en zichtbaar maken van de ambities uit dit Jaarplan. We bouwen voort op de sterke merken die er al zijn, maar zetten de volgende stap door ons meer te

richten op ecosystemen en transitie. Dat doen we met een duidelijke planning, maar ook met ruimte om snel te schakelen. Zo draagt MarCom niet alleen bij aan de uitvoering van projecten, maar ook aan de profilering van de regio als een plek waar innovatie, internationalisering en investeringen samenkomen.

4.2 Business Intelligence

We werken zoveel mogelijk data gedreven en maken gebruik van de ontwikkelingen in AI om nog scherper te kunnen definiëren op welke bedrijven we onze inspanningen van o.a. acquisitie, handelsrelaties en *challenges* moeten richten. We kijken welke beurzen voor ons de beste leads opleveren en waarom leads wel of niet leiden tot landingen. Op deze manier kunnen we steeds deskundiger en slagvaardiger ons werk doen.

In 2026 heeft de samenwerking tussen de ROM's geleid tot verdere data systematisering voor startups. Met systeempartners (WO, Hbo, regionale planbureaus en SNN) is een netwerk voor kennisdeling en -opbouw opgezet, dat bijdraagt aan meer impactvolle interventies op het verdienvermogen en de transitie in Noord-Nederland.

Naast bovenstaande werken we binnen het noordelijke ecosysteem samen met **Founded in the North** en andere partners uit het start-up-ecosysteem. Een gezamenlijk dataplatform helpt ons om een beter inzicht te krijgen in het ecosysteem en gerichte interventies te kunnen uitvoeren.

Het jaar 2026 staat in het teken van **schaalvergroting**. We breiden het aantal partners dat op het platform is aangesloten verder uit en onderzoeken de mogelijkheden om aanvullende databronnen te integreren. **Noord-Nederland** loopt voorop met deze manier van samenwerken, en die positie versterken we graag.

Landelijke Data Infrastructuur (LDI)

We werken samen met de andere ROM's aan de **Landelijke Datainfrastructuur (LDI)**, waarmee we onze digitale slagkracht aanzienlijk vergroten. Met behulp van slimme algoritmes en externe databronnen verrijken we onze informatiepositie. Via de LDI laten we als ROM's gezamenlijk zien wat we in de afgelopen periode hebben gepresteerd.

In 2026 krijgen alle ROM-medewerkers toegang tot het platform, zodat zij in hun dagelijkse werk gebruik kunnen maken van gedeelde inzichten. Daarnaast zullen we onze activiteiten op het gebied van **Internationaliseren** en **Innoveren** nadrukkelijker positioneren binnen de LDI. Op deze manier maken we de gezamenlijke impact van de ROM's beter zichtbaar.

4.3 Bovenregionale samenwerking

De negen regionale ontwikkelingsmaatschappijen werken op een aantal thema's nauw samen. Begin 2025 zijn er vier hoofdthema's benoemd. Ten eerste is dat het versterken van het financieringslandschap. De ROM's zullen samen spreekbuis zijn voor de regio in de landelijke discussie over een Nationale Investeringsinstelling. Ten tweede de Nationale Technologie Strategie, die nauw vervlochten is met de convenanten rond Kennis- en Innovatie Agenda's (KIA's) en het 3% R&D actieplan van het ministerie van Economische Zaken. De betrokkenheid van de NOM staat beschreven in het programma Regionaal Versterkingsplan NTS (zie 1.4).

Het derde thema is innovaties op het vlak van defensie. Naast het SecFund willen de ROM's bijdragen aan verbindingen tussen het ministerie van Defensie en het brede bedrijfsleven. Het vierde thema, tenslotte, is data en intelligence. Datagedreven werken is inmiddels geen keuze meer, elke ROM zal dit moeten doen, ook om klaar te

zijn voor de AI-revolutie. Dit is een uitdaging, en daarom zetten de ROM's volop in op leren van en met elkaar. Door data te bundelen in een Landelijke Data Infrastructuur, krijgen de ROM's enerzijds zelf meer inzicht (benchmarking) en kunnen zij anderzijds gezamenlijk de nationale stakeholders (bijv. het ministerie van EZ) een rijker en completer beeld van Nederland bieden.

5. Begroting 2026



2025 realisatie t/m Q3 2025 begroot 2025 prognose 2026 begroot

Investeren

Opbrengsten

Rente- en provisiebaten (gefactureerd)	1.382.619	2.471.379	1.851.690	2.562.803
Rentebaten depositos	1.717.471	3.500.000	2.500.000	2.300.000
Ontvangen dividenden	1.220.189	250.000	2.243.189	375.000
Opbrengst commissariaten	-	-	-	-
Resultaat verkopen participaties	1.717.825	4.527.000	13.577.607	4.360.750
Beheer Fondsen	2.314.455	2.800.000	2.800.000	3.287.470
Voorziening voor financiële vaste activa	9.069.727-	7.500.000-	12.500.000-	7.000.000-
Subtotaal Investeren	717.168-	6.048.379	10.472.486	5.886.023

Kosten

Personeelskosten	5.314.783	6.717.714	6.717.714	6.805.817
Overige kosten	1.572.606	1.877.179	1.877.179	2.170.956
Subtotaal kosten Investeren	6.887.389	8.594.893	8.594.893	8.976.773

Resultaat Investeren	7.604.557-	2.546.514-	1.877.593	3.090.750-
-----------------------------	-------------------	-------------------	------------------	-------------------

2025 realisatie t/m Q3 2025 begroot 2025 prognose 2026 begroot

Ontwikkelen

Opbrengsten / vergoedingen

Staat der Nederlanden	1.354.950	1.631.080	1.553.650	1.489.500
-----------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Bijdrage Provincies	1.462.500	1.950.000	1.950.000	2.008.500
Nij Begun (indicatie)	-	1.000.000	1.000.000	-
Opbrengst Detachering	135.974	320.000	320.000	371.000
Overige opbrengsten	-	-	-	-
Subtotaal opbrengsten Ontwikkelen	2.953.424	4.901.080	4.823.650	3.869.000

Kosten

Personeelskosten	2.413.226	3.058.880	3.058.880	3.046.260
Overige kosten	724.878	992.554	992.554	1.093.982
Nij Begun (indicatie)	-	1.000.000	1.000.000	
Subtotaal kosten Ontwikkelen	3.138.105	5.051.434	5.051.434	4.140.242

Resultaat Ontwikkelen	184.680-	150.354-	227.784-	271.242-
------------------------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------

Resultaat voor belastingen	7.789.237-	2.696.868-	1.649.808	3.361.992-
-----------------------------------	-------------------	-------------------	------------------	-------------------

Belastingen

Resultaat na belastingen	7.789.237-	2.696.868-	1.649.808	3.361.992-
---------------------------------	-------------------	-------------------	------------------	-------------------

Toelichting begroting

Voor het boekjaar 2026 wordt een negatief resultaat begroot van € 3,3 miljoen. De belangrijkste oorzaak ligt in een veranderende investeringsportefeuille met een hoger risicoprofiel. In onderstaande toelichting wordt nader ingegaan op deze verwachting voor de onderdelen **Investeren** en **Ontwikkelen** (Internationaliseren en Innoveren).

Investeren

De begroting voor het team **Investeren** komt tot stand via gezamenlijke sessies met het gehele team. Tijdens deze sessies worden met name de verwachte opbrengsten besproken, onder meer door het opstellen van een exit- en dividendkalender en het inschatten van de verwachte investeringen (in aantal en in €) voor 2026. Het financiële team verwerkt deze input vervolgens tot een gedetailleerde begroting.

De portefeuille van het team Investeren is sinds 2022 in beweging. Vanaf dat jaar is de investeringsambitie aanzienlijk verhoogd en investeren we gemiddeld tussen de € 18 en € 22 miljoen per jaar. Ter vergelijking: in de jaren daarvoor lag dit gemiddeld tussen de € 8 en € 10 miljoen per jaar. Deze ontwikkeling heeft effect op de begroting van Investeren, met name op de hieronder rood omlijnde onderdelen.

	2025 realisatie t/m Q3	2025 begroot	2025 prognose	2026 begroot
Investeren				
Opbrengsten				
Rente- en provisiebaten (gefactureerd)	1.382.619	2.471.379	1.851.690	2.562.803
Rentebaten depositos	1.717.471	3.500.000	2.500.000	2.300.000
Ontvangen dividenden	1.220.189	250.000	2.243.189	375.000
Opbrengst commissariaten	-	-	-	-
Resultaat verkopen participaties	1.717.825	4.527.000	13.577.607	4.360.750
Beheer Fondsen	2.314.455	2.800.000	2.800.000	3.287.470
Voorziening voor financiële vaste activa	9.069.727-	7.500.000-	12.500.000-	7.000.000-

Rente- en provisiebaten

Door het hogere investeringsniveau, waaronder in de vorm van leningen, verwachten we een hoger bedrag aan rente te kunnen factureren. In het vierde kwartaal van 2025 is hiervoor de basis gelegd door het verstrekken van een aantal grote leningen. De verwachting is dat deze ontwikkeling zich in 2026 voortzet.

Ontvangen dividenden

Het begrote bedrag aan verwachte dividenden ligt in lijn met de begroting voor 2025. Over het algemeen investeren we in start- en scale-ups. In deze fase ligt de focus van de ondernemingen op productontwikkeling, personeelsgroei, marketing en opschaling. De behaalde winsten worden veelal geherinvesteerd om deze groei te financieren. Vanuit de NOM stimuleren we deze ontwikkeling en stellen we ons terughoudend op ten aanzien van winstuitkeringen.

Door de groei van onze portefeuille verwachten we in een latere fase dividenden te ontvangen of exits te realiseren. Zoals eerder vermeld is het investeringsniveau de afgelopen jaren fors verhoogd, met een nadruk op start- en scale-ups. Dit resulteert op korte termijn in een lagere dividendverwachting, maar biedt een hoger opwaarts potentieel voor de toekomst.

Voorziening voor financiële vaste activa

Binnen de NOM waarderen we onze deelnemingen op boekwaarde of lagere marktwaarde. Indien nodig wordt een voorziening getroffen. De hoogte daarvan wordt bepaald op basis van de financiële prestaties en de inschatting van de investmentmanager, waarbij ook mondiale ontwikkelingen worden meegewogen. Hiervoor hanteren we een consistente waarderingssystematiek.

Ons uitgangspunt is dat investeringen in de eerste twee jaar worden gewaardeerd op aankoopwaarde. Daarna wordt de waarderingssystematiek toegepast. Het eerder genoemde hogere investeringsniveau, gestart in 2022, leidt automatisch tot hogere voorzieningen. Volgens onze systematiek worden de investeringen uit 2022 voor het eerst in 2025 herwaardeerd. Dat verklaart de hogere voorzieningen in 2025. Een vergelijkbaar effect wordt verwacht in 2026, doordat de investeringen uit 2023 dan voor het eerst worden meegenomen. Dit verklaart de hogere voorzieningen ten opzichte van voorgaande jaren.

Aanvullend merken we op dat het percentage voorzieningen in de afgelopen jaren historisch laag is geweest.

Overige ontwikkelingen binnen Investeren

We verwachten een hogere opbrengst uit het beheer van fondsen, mede door de start van een nieuw investeringsfonds. Enkele medewerkers worden hiervoor overgeplaatst naar dit fonds.

Daarnaast stijgen de overige kosten ten opzichte van 2025. Dit komt enerzijds door een verwachte indexatie van de kosten en een hoger budget voor de inhuur van derden (onder meer juridische ondersteuning en externe adviseurs) in verband met de grotere portefeuille. Anderzijds nemen de doorbelaste kosten vanuit Overhead toe, onder meer als gevolg van algemene indexaties van de kosten.

Ontwikkelen (Innoveren en Internationaliseren)

Binnen Ontwikkelen zijn er een aantal noemenswaardige ontwikkelingen, met name ten aanzien van de hieronder rood omlijnde onderdelen.

	2025 realisatie t/m Q3	2025 begroot	2025 prognose	2026 begroot
Ontwikkelen				
Opbrengsten / vergoedingen				
Staat der Nederlanden	1.354.950	1.631.080	1.553.650	1.489.500
Bijdrage Provincies	1.462.500	1.950.000	1.950.000	2.008.500
Nij Begun (indicatie)	-	1.000.000	1.000.000	-
Opbrengst Detachering	135.974	320.000	320.000	371.000
Overige opbrengsten	-	-	-	-
Subtotaal opbrengsten				
Ontwikkelen	2.953.424	4.901.080	4.823.650	3.869.000

Staat der Nederlanden

Vanuit de Staat der Nederlanden, vertegenwoordigd door het Ministerie van Economische Zaken, is een reductie van 10% op de boekjaarsubsidie gecommuniceerd. Deze verlaging is verwerkt in de begroting. Daarbij is nog geen rekening gehouden met een eventuele indexatie, die doorgaans tijdens het boekjaar wordt vastgesteld.

Naast de standaardbijdrage voor de activiteiten **Innoveren** en **Internationaliseren**, bevat de subsidie ook een aanvullende bijdrage voor onze inzet bij de **Technologiebrandpunten** (€ 76.000) en **Smart Energy Hubs** (€ 126.000). Mogelijk wordt dit nog uitgebreid met een bijdrage voor onze betrokkenheid bij **NTS** (€ 50.000).

Bijdrage Provincies

Vanuit de provincies is een indexatie van de boekjaarsubsidie toegezegd. In de begroting is hiervoor per provincie een indexatie van **3%** opgenomen.

Nij Begun

Voor onze bijdrage aan **Nij Begun** ontvangt de NOM een subsidie van € 1 miljoen per jaar. Halverwege 2025 is besloten deze activiteiten los te koppelen van de NOM-begroting, aangezien het additionele activiteiten betreft die slechts een deel van Noord-Nederland raken. In 2026 worden deze middelen daarom niet meer opgenomen in de exploitatie van de NOM.

Overige ontwikkelingen binnen Innoveren en Internationaliseren

De personeelskosten blijven in lijn met de begroting voor 2025. We zien een toename van projectactiviteiten, onder andere binnen **Trade** en **Founded**. Dit leidt tot een hogere aanvullende dekking van de kosten. De overige kosten stijgen licht, voornamelijk door de standaard indexaties van de eigen kosten en de doorbelasting vanuit Overhead.