

# Businessplan ROM Regio Utrecht

Versie 1 september 2019



## Opdrachtgevers:



Samenvatting en advies.....	3
1.0 Aanleiding.....	4
2.0 Missie en doelstelling.....	5
2.1 Missie.....	5
2.2 Doelstellingen.....	5
2.3 Innoveren = Business Development.....	6
2.4 Investeren = Financiering en deelname.....	6
2.5 Internationaal = Trade en Invest.....	7
2.6 Eén loket.....	8
3.0 Kader waarbinnen ROM opereert.....	8
3.1 KPI's.....	8
3.2 Marktsturing.....	9
4.0 Rechtsvorm, Governance en Structuur.....	9
4.1 Algemene Vergadering van aandeelhouders (AvA).....	11
4.2 Raad van Commissarissen (RvC).....	11
4.3 Participantenraad.....	12
4.4 De Economic Board.....	12
4.5 Directie ROM en ROM-fonds.....	12
5.0 ROM Fonds b.v. ....	13
5.1 Aanleiding.....	13
5.2 Aandeelhouders.....	13
5.3 Doel.....	14
5.4 Fondsvermogen.....	14
5.5 Werking van het fonds.....	15
5.6 Rendement.....	15
5.7 Financieringsomvang (Ticket size) en risico spreiding.....	15
5.8 Extern Investeringscomité.....	16
6.0 Formatie en salariëring.....	17
6.1 Directie.....	17
6.2 Formatie.....	17
6.3 Personeel en salariële inschaling.....	19
6.4 Diversiteit.....	19
7.0 Begroting en kostendekking.....	19
8.0 Evaluatie en verantwoording.....	20
9.0 Toekomstige ontwikkelingen 2020-2025.....	20
9.1 Toekomstige uitbreiding.....	20
9.2 Samenwerkingspartners.....	21
9.3 Strategische samenwerkingspartner.....	22
9.4 Ministerie van EZK.....	22
9.5 Pool met ervaren ondernemers.....	22
10 Overig.....	22
10.1 Naam ROM.....	22
10.2 Positionering en communicatie.....	22
10.3 Huisvesting.....	23
10.4 Staatssteun en De-Minimus regeling.....	23
11 Risico's en Beheersmaatregelen.....	23

## Samenvatting en advies

Voor u ligt het inrichtings- en financieringsadvies voor de ROM regio Utrecht. Doel van de ROM is om bij te dragen aan een blijvende versterking van de economische structuur van de regio, waardoor banen, welvaart en welzijn worden geborgd. Nu en in de toekomst. De ROM gaat voorzien in de behoefte aan (risico) kapitaal bij het innovatieve en doorgroeiende MKB binnen de regio. Dit doet zij alleen daar waar sprake is van zogenaamd marktfalen. Tevens ondersteunt zij het bedrijfsleven en door het bedrijfsleven aangedragen projecten gericht op vernieuwing en verbetering van de leefomgeving. Dit alles in het verlengde en binnen de uitgangspunten van de Regionaal Economische Agenda en aansluitend bij de voor de regio relevante missiegedreven topsectoren en innovatiebeleid.

De ROM wordt een marktgerichte organisatie die op passende afstand van de aandeelhouders wordt gezet. Hiermee wordt onafhankelijk en marktgericht handelen gestimuleerd. Dit vraagt vanuit de aandeelhouders om duidelijk kaders en instructies voor de richting en het handelen van de ROM en een heldere verantwoordingscyclus. De structuur wordt op een manier vorm gegeven zodat eventuele toekomstige aandeelhouders en/of fondsen binnen of naast de ROM inpasbaar zijn zonder de hoofdstructuur aan te hoeven passen. Dat betekent dat de regionale partners, naast de hoofdstructuur met de ROM b.v. en het ROM fonds b.v., een aparte "holding" b.v. oprichten waarmee zij aandeelhouder kunnen worden van toekomstige fondsen. In deze Regionale partners holding b.v. kunnen ook eventuele toekomstige aandeelhouders toetreden zonder de hoofdstructuur met de ROM b.v. aan te hoeven passen. Dit geldt ook voor eventuele toekomstige fondsen die worden toegevoegd waarbij een participatie vanuit het ministerie van EZK niet gewenst wordt.

Belangrijk in deze fase is om van de initiatief nemende partijen het commitment te verkrijgen om zich langjarig vast te leggen op hun bijdrage aan de exploitatie van de ROM en voor hun bijdrage in het ROM fonds. Dit commitment is door de initiatiefnemers voor een belangrijk deel reeds afgegeven tijdens het bestuurlijk overleg van 8 juli 2019. Hierbij is voldoende commitment uitgesproken voor zowel de verkrijging van een structurele exploitatiebijdrage als voor de benodigde fondsbijdragen om per 1 januari 2020 met de ROM Regio Utrecht te kunnen starten.

De formele besluitvorming in colleges en raden wordt voorzien in het 4<sup>e</sup> kwartaal van 2019.

## 1.0 Aanleiding

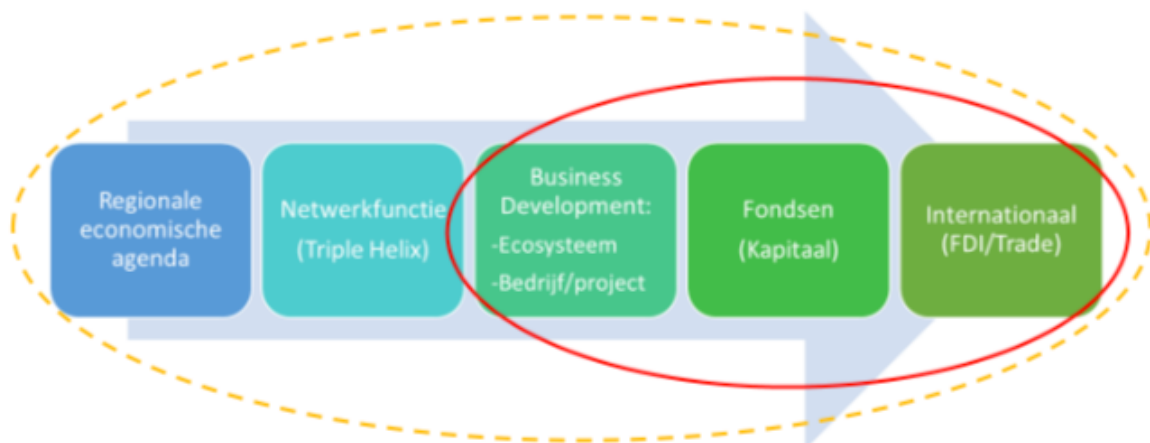
De regio Utrecht (provincie Utrecht en Gooi- en Vechtstreek) is één van de meest competitieve regio's in Europa. Hoewel Food Valley geen deel uitmaakt van de regio is er vanuit de regio op een aantal terreinen een sterke verwevenheid met activiteiten in Food Valley. Tot 2040 komen er ca. 165.000 inwoners in dit gebied bij. Mede dat maakt de regio tot de snelst groeiende regio van ons land. De regio wil haar groei blijvend faciliteren omdat zij de instroom van kennis, ideeën en vaardigheden wil benutten voor het welzijn en de welvaart van de regio en Nederland. Tegelijkertijd mag de leefbaarheid in de regio niet lijden onder deze groei. Daarom krijgt de ROM nadrukkelijk de opdracht mee om de Regionale Economische Agenda te volgen in de uitvoering van haar opdracht. De leidende thema's worden naar verwachting; Toekomst bestendige leefomgeving, Gezonde mensen en Digitalisering.

Uit een in 2018 door PWC uitgevoerd onderzoek blijkt dat de Regio Utrecht, door het ontbreken van een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij, veel potentieel laat liggen om de economische structuur van de regio te vernieuwen en versterken. Het door REBEL/Panteia in juni 2019 uitgevoerde kapitaalbehoefte onderzoek bij het regionale bedrijfsleven bevestigt dit beeld. Bovendien maakt de komst van Invest NL duidelijk dat de regio in haar eigen behoefte moet voorzien voor initiatieven die onder de grenzen van Invest NL vallen.

De Regio Utrecht beschikt over een zeer bescheiden omvang aan stimuleringsinstrumenten voor het MKB en weinig effectieve business development om innovatie bij het bedrijfsleven en steun bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken tot stand te brengen.

De regio's die reeds over een ROM beschikken blijken op het gebied van nieuwe ontwikkelingen een sterk aanjagende functie te vervullen. Zij creëren banen en welvaart.

Op basis van bovenstaande beelden hebben de provincie Utrecht en de gemeenten Utrecht, Amersfoort en Hilversum, tezamen met de Universiteit Utrecht en het Universitair Medische Centrum Utrecht besloten tot de inrichting van een ROM. De kwartiermaker van de ROM heeft de opdracht gekregen om zich bij het inrichten van de ROM te concentreren op de rechter delen van onderstaand schema:



Figuur 1: Basisscenario ROM (rood) binnen samenhangend economisch ecosysteem (oranje)

## 2.0 Missie en doelstelling

Om de ROM een goede start te geven en om haar duidelijk te kunnen positioneren is een herkenbare missie en zijn realistische doelstellingen wenselijk. Een stip aan de horizon om naar toe te kunnen werken.

### 2.1 Missie

De ROM Regio Utrecht versterkt de economische structuur van de Regio Utrecht en richt zich hierbij op de thema's uit de REA; toekomstbestendige leefomgeving, gezonde mensen en digitalisering. Zij doet dit door ondersteuning van het bedrijfsleven en het ecosysteem in de regio om het innovatieve vermogen van de regio te versterken en om via deze weg de welvaart en het welzijn in de regio blijvend te vergroten.

### 2.2 Doelstellingen

De kerntaken van de ROM liggen op het gebied van innoveren, investeren en internationaliseren ter versterking en ondersteuning van het regionale economische ecosysteem.

De ROM levert een relevante bijdrage aan de economische structuurversterking door het ondersteunen van het innovatief MKB dat door haar groei en ontwikkeling bijdraagt aan de maatschappelijke opgaven zoals verwoord binnen de thema's van de Regionaal Economische Agenda (REA). Momenteel wordt gewerkt aan het opstellen van een actuele REA. De hoofdthema's van deze agenda worden naar verwachting; toekomstbestendige leefomgeving, gezonde mensen en digitalisering. De REA is kader stellend voor de activiteiten van de ROM.

Door de uitgangspunten uit de REA, zowel nu als in de toekomst, kader stellend te maken is ook de richting van de ROM toekomst vast en gekoppeld aan de REA.

Hiernaast kan de ROM ondersteunen bij de realisatie van maatschappelijke (transitie) opgaven door partijen en financiering bij elkaar te brengen.

De 3 hoofdtaken laten zich als volgt weergeven en omschrijven;



### 2.3 Innoveren = Business Development

De afdeling business development wordt gezien als een van de belangrijkste taken van de ROM. Vanuit deze afdeling worden ideeën omgevormd en ontwikkeld tot businessplannen en worden innovatieve MKB-bedrijven geholpen om hun kans van slagen te vergroten of om bestaande concepten op te schalen. Dit vindt plaats door het toetsen van innovaties op technische en commerciële haalbaarheid. De ROM adviseert en begeleidt ondernemers om hun plannen uitvoerbaar en financieerbaar te maken. Hiertoe beschikt de afdeling over gekwalificeerde ontwikkelaars met kennis van hun vakgebied, de sector en het ecosysteem. Ontwikkelaars kennen samen het netwerk waarbinnen zij partijen aan elkaar kunnen verbinden.

Op aangeven van overheden en marktpartijen kunnen ontwikkelaars ook worden ingezet om projecten te helpen opzetten. Hierbij zal het *opdrachtgeverschap / eigenaarschap* altijd vanuit een marktpartij moeten worden ingevuld. Dit geschiedt veelal door overheden en bedrijfsleven aan elkaar te koppelen en door het helpen bij het opzetten van goede en realiseerbare plannen. Hierbij beschikt de ROM over enkele specialisten die in staat zijn om alternatieve financieringsbronnen op projectbasis te kunnen ontsluiten. Denk hierbij aan diverse (Europese) subsidieregelingen en financieringsregelingen om nieuwe ontwikkelingen tot stand te brengen. Zij kennen de regelingen en weten op welke wijze deze bereikt kunnen worden. In samenwerking met de regionale overheden werkt dit team aan een manier om EFRO (Europees Fonds van Regionale Ontwikkeling) gelden optimaal voor de regio te laten renderen.

In het verlengde van de Regionale Economische Agenda en de hierin geformuleerde doelstelling om te komen tot een toekomstbestendige leefomgeving, gezonde mensen en digitalisering zal de ROM zich op de volgende speerpunten richten:

- Gezondheid, voeding en life-sciences
- Circulaire economie, energietransitie en water
- ICT, creatieve industrie en Media

We sluiten met deze speerpunten aan bij de bestaande kracht van de regio en bij het landelijk beleid gericht op missiegedreven topsectoren en innovatiebeleid van de overheid.

De ROM helpt bedrijven onder andere om te verzakelijken door marktvalidatie, bewustwording en het vastleggen van intellectueel eigendom.

### 2.4 Investeren = Financiering en deelname

Om de slagkracht van de ROM te vergroten en om de gesignaleerde financierings “gap” te kunnen verkleinen krijgt de ROM de beschikking over een investeringsfonds waaruit innovatieve bedrijven gefinancierd kunnen worden en waaruit de ROM in bedrijven kan deelnemen. Hiermee wordt nagestreefd om *marktfalen* op te lossen en om bedrijven en projecten in hun doorgroei naar hun volgende levensfasen toegang tot kapitaal te verbeteren. Het is hierbij belangrijk dat de ROM beschikt over een groot financieel netwerk waarmee in gezamenlijkheid kan worden opgetrokken. De ROM zal nimmer als enig financier/participant optreden. Door samenwerking te zoeken met banken en private investeerders kan de ROM haar financiële slagkracht vergroten en werkt het fondskapitaal als een multiplier voor het benodigde bedrijfskapitaal. Het ROM fonds neemt hierbij alleen financieringsposities of belangen in ondernemingen in die door de

markt niet worden ingevuld. Door met banken en private financiers gezamenlijk op te trekken wordt direct duidelijk welke (deel van de) investering niet door de markt kan worden opgepakt.

De mogelijkheid bestaat om het instrumentarium in een latere fase uit te breiden of om reeds bestaande regionale fondsen in de ROM te integreren.

Om marktverstoring en onverenigbare overheidssteun te kunnen uitsluiten zal het fonds zich aan de volgende uitgangspunten houden:

- Nooit alléén (zonder marktpartij) financieren of deelnemen.
- Nooit een belang nemen in een onderneming > 50% in het geplaatste aandelenkapitaal,
- Altijd eerst aan de markt het voorstel tot financiering of deelname aanbieden teneinde de marktkracht optimaal te kunnen benutten.

## 2.5 Internationaal = Trade en Invest

Als derde taak heeft de ROM de opdracht om de regio internationaal blijvend goed op de kaart te zetten als vestigingsregio voor vernieuwende bedrijven die passen binnen de speerpunten uit de Regionale Economische Agenda (Invest = investeringen aantrekken). Ook heeft zij de taak om het regionale bedrijfsleven te ondersteunen bij de uitbouw van hun internationale activiteiten (trade = export).

*Trade* richt zich op het ondersteunen van het regionale bedrijfsleven bij hun internationale ambities. *Invest* brengt de mogelijkheden van de regio bij internationale ondernemingen onder de aandacht en steunt hen bij het zich vestigen in de regio. Het promoten van de Regio door het zichtbaar maken van successen en cross-overs uit vernieuwende sectoren, draagt positief bij aan het internationale beeld als aantrekkelijk vestigings- en investeringsgebied.

Er zal alleen sprake zijn strategische acquisitie. De Rom richt zich met haar activiteiten op bedrijven die bijdragen aan de opgaven uit de REA. Andere bedrijven zijn welkom, maar zullen niet actief ondersteund worden en zullen geen “rode loper” ervaren. Hiertoe zal de ROM de bestaande, en deels versnipperde, activiteiten op dit gebied bundelen binnen het team internationaal. Concreet betekent dit dat de middelen en werkzaamheden die nu door de gemeente Amersfoort en Utrecht en door de provincie Utrecht worden ingezet, zullen overgaan naar de ROM. Dit geldt ook voor een deel van de formatie. Op dit moment wordt uitgezocht wat op dit gebied wenselijk en haalbaar is. Door het opheffen van de versnippering, het aanbrengen van een duidelijke focus en een strakkere aansturing ontstaat ruimte voor een beter resultaat. Het team internationaal dat deel uitmaakt van de ROM zal haar kennis en expertise voor de hele regio beschikbaar stellen.

Zoals beschreven vloeien alle activiteiten op het gebied van Trade en Invest, die nu binnen de regio worden uitgevoerd, over naar de ROM. Dit betreft momenteel ca. 14 fte. Op dit moment zit er overlapping en inefficiëncy in de versnipperde activiteiten. Een deel van de formatie is thans opgesteld voor coördinatie en stuurgroep taken. Dit deel van de formatie gaat niet over naar de ROM. Hierdoor kan de totale formatie van het team International bij de start worden teruggebracht naar ca. 10 fte.

Het team International is een belangrijke partner van de *International Welcome Center Utrecht Region* dat nu voor de regio wordt ingericht en waar het “rode loper” beleid voor

de regio gemeenten straks wordt uitgevoerd voor internationale medewerkers van bedrijven die binnen de regio actief zijn.

De activiteiten van het team Internationaal zullen zoveel als mogelijk in afstemming en aansluiting met activiteiten van andere regionale teams in het land worden opgepakt. Dit voorkomt een veelheid aan handels- en acquisitiereizen vanuit diverse regio's. Het team International sluit zich aan bij de NFIA (Invest in Holland) en haar agenda.

## **2.6 Eén loket**

De dienstverlening ter ondersteuning van het regionale bedrijfsleven binnen de regio is thans versnipperd. De ROM streeft er naar deze versnippering te verminderen. Op termijn kan dit betekenen dat de ROM tezamen met andere ondersteuningspartijen zoals OMU, Energiefonds, Start-up Utrecht, etc. etc. onder één dak zal plaatsnemen. Bij de start van de ROM zal er zoveel als mogelijk als "het loket" voor innovatieve MKB-bedrijven met een hulpvraag worden opgetreden. Concreet betekent dit dat het innovatieve bedrijfsleven zich met al haar bedrijfseconomische ondersteuningsvragen tot de ROM kan richten. De ROM pakt zaken die bij haar opdracht horen direct op en zorgt voor een doorverwijzing naar de andere ondersteuningsloketten in de regio voor zover het niet bij de competenties van de ROM hoort. Ondernemers hoeven dus niet meer te zoeken waar zij moeten zijn. Het antwoord op deze vraag is altijd: "De ROM"!

## **3.0 Kader waarbinnen ROM opereert**

Om een duidelijke verankering van de regionale economische speerpunten binnen de ROM tot stand te brengen zal de ROM in haar statuten opnemen dat zij zich met haar beleid richt naar de uitgangspunten uit de Regionaal Economische Agenda (REA). De hoofdthema's uit de REA zijn; Toekomstbestendige leefomgeving, Gezonde mensen en Digitalisering.

Door de ROM aan de uitgangspunten van de REA te verbinden is verzekerd dat ook in de toekomst de ROM aansluit bij de wensen en behoefte uit de regio.

### **3.1 KPI's**

Het is belangrijk om de ROM bij de start focus mee te geven en een beperkt aantal relevante KPI's. Te denken valt aan doelstellingen op de volgende terreinen:

- Aantal aangetrokken bedrijven
- Aantal bedrijven ondersteund bij realisatie export
- Tevredenheid over ROM in de markt
- Aantal behandelde innovatieve projecten
- Aantal gerealiseerde participaties en volume
- Rendement van het fonds
- Gerealiseerde aantal banen
- Herkenbare maatschappelijke bijdrage

De sturingskaders en KPI's zullen in 2019 door de initiatiefnemers worden vastgesteld.



### 3.2 Marktsturing

Tot nu toe is het bedrijfsleven beperkt betrokken bij de initiatieven van de overheden en kennisinstellingen om te komen tot een ROM. Het succes van de ROM is sterk afhankelijk van het betrekken van juist het bedrijfsleven. Sterker; de ROM werkt primair voor en in het verlengde van het regionale bedrijfsleven. Dit alles zonder de marktwerking te verstoren.

Om betrokkenheid van het bedrijfsleven te borgen is bij de governance al voorzien in een adviesrol voor het bedrijfsleven in de vorm van advies vanuit de Economic Board. Daarnaast leggen we vast dat bij concrete projecten van de ROM het bedrijfsleven (één of meer concrete bedrijven) de kar moeten trekken en initiatiefnemer/project eigenaar zullen zijn.

### 4.0 Rechtsvorm, Governance en Structuur

Om de ROM haar taken goed en onafhankelijk te kunnen laten uitvoeren wordt een duidelijk verantwoordingsstructuur neergezet. Om de ROM marktgericht en snel te kunnen laten opereren en de hieruit voortkomende risico's te beperken krijgt de ROM de rechtsvorm van een Besloten Vennootschap (BV). Omdat een vrije verhandelbaarheid van de aandelen in de toekomst niet wordt gewenst is de keuze voor een besloten vennootschap beter dan een naamloze vennootschap (NV). Bij de keuze voor de BV dienen aandelen altijd aan de zittende aandeelhouders te worden aangeboden. Hiermee wordt de kans verkleind dat er tegenstrijdige belangen op aandeelhouders niveau kunnen ontstaan. De risico's voor de aandeelhouders zijn beperkt tot hun inbreng in de besloten vennootschap.

Bij oprichting worden alleen de financiers van het participatiefonds van de ROM aandeelhouder van de ROM BV. De aandeel verhoudingen zullen aansluiten bij de verhoudingen van de financiële inbreng in het fondsvermogen. Dat betekent dat bij oprichting, naar verwachting, het ministerie van EZK, de provincie Utrecht, de gemeenten Amersfoort, Hilversum en Utrecht en mogelijk het UMCU en de Universiteit Utrecht aandeelhouders zullen worden van de ROM b.v. De regionale partners verkrijgen gezamenlijk 60% van de aandelen in de ROM b.v. De overige 40% wordt verkregen door het ministerie van EZK.

De ROM B.V. verkrijgt vervolgens 100% van de aandelen in de ROM Fonds b.v.

Eventuele toekomstig door de regio op te richten fondsen kunnen, afhankelijk van het karakter van het fonds, buiten de ROM b.v. worden ondergebracht. Hiertoe wordt door de regionale partners een Regionale Partner b.v. opgericht. Het fondsbeheer kan alsdan, tegen een normale vergoeding, door de ROM b.v. worden uitgevoerd.

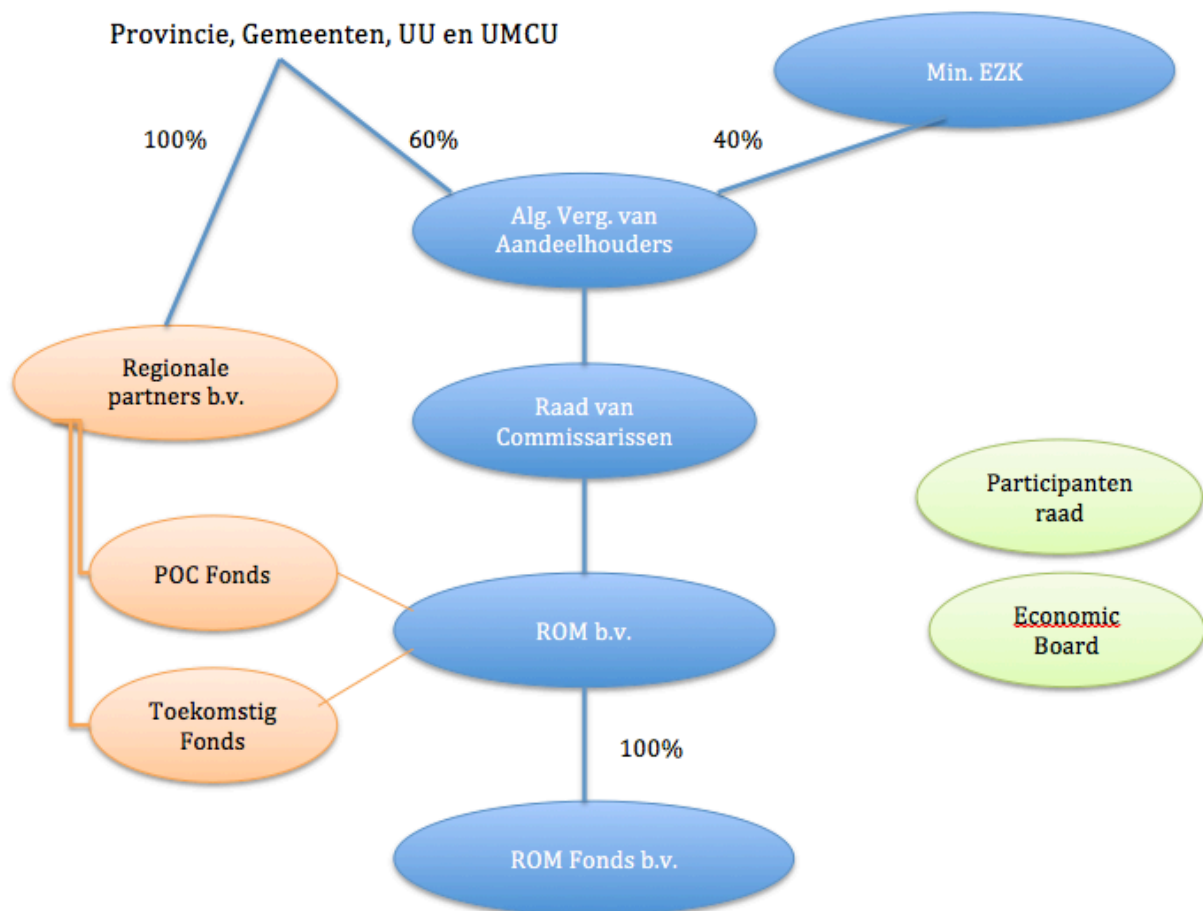
Bij de start van de ROM zullen de binnen de EBU voorbereide zogenaamde HUL-fondsen deel uitmaken van de ROM. Of als onderdeel van het hoofdfonds (Accelerator Fonds) of als onderdeel van de Regionale Partner b.v. (POC-Fonds b.v.) Dat kan alleen plaatsvinden na instemming van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De aandeelhouders vormen de Algemene Vergadering van aandeelhouders (AvA). De AvA benoemt de leden van de Raad van Commissarissen (RvC) van de ROM. Deze benoemen op hun beurt weer de directeur, na goedkeuring door de AvA. De AvA geeft de kaders mee waarbinnen de ROM opereert zoals de opdracht om te opereren binnen

de Regionale Economische Agenda. De statutair directeur krijgt de opdracht om het beleid van de ROM vorm te geven en uit te voeren en hierover verantwoording af te leggen aan de RvC. De directeur is tevens verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van de organisatie en de aansturing van de medewerkers.

Bij aanvang van de ROM zullen de selectie en benoemingstrajecten van commissarissen en de statutair directeur parallel kunnen lopen.

De structuur van de ROM , het ROM fonds en eventuele toekomstige fondsen laat zich als volgt weergeven:



Via de Regionale partners b.v. kan in fondsen worden deelgenomen anders dan het ROM Fonds. Bij de start van de ROM zal het POC-fonds in deze structuur een plaats krijgen. De dunne oranje lijntjes staan symbool voor de uitvoerings- en beheerovereenkomst waarmee de ROM de toekomstige fondsen kan servicen.

Formele lijnen tussen de Participantenraad en de Economic Board ontbreken omdat zij geen formele invloed en zeggenschap hebben binnen de ROM.

#### 4.1 Algemene Vergadering van aandeelhouders (AvA)

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA) bestaat uit alle aandeelhouders van ROM b.v.. De bevoegdheden van de AvA zijn:

- Goedkeuren van de strategische plannen (lange termijn) van de directie
- Vaststellen van de jaarrekening
- Leden van de statutaire directie, na voordracht van de RvC, benoemen
- Besluiten omtrent: wijzigingen van de statuten, wijziging van het geplaatste kapitaal en uitgifte van aandelen, het doen van uitkeringen uit het eigen vermogen en het wijzigen van de vestigingsplaats of ontbinden van de vennootschap
- Vaststellen van de kaders waarbinnen de ROM opereert

Specifiek met betrekking tot de ROM Fonds B.V. is de AvA bevoegd tot:

- Aangaan van niet vorenbedoelde verplichtingen door het fonds zoals: aangaan van meerderheidsdeelneming, investeringen buiten de regio, investeringen boven de aan de RvC en directie gedelegeerde bevoegdheden, investeringen buiten de omschreven doelgebieden of in strijd met de REA.

Besluiten in de AvA worden genomen op basis van het aanwezige aandelenbelang zolang minimaal 50% +1 aandeel vertegenwoordigd is. Is dit belang ter vergadering niet minimaal vertegenwoordigd, dan kunnen besluiten zoals genoemd onder 4,1 niet genomen worden en dient een nieuwe vergadering bijeen te worden geroepen waarin de quorum-eis niet geldt. Besluiten met een zwaarwegend belang zoals het fuseren, uitbreiden of opheffen van de vennootschap vragen om een 2/3 meerderheid. Eén en ander zal statutair worden vastgelegd.

#### 4.2 Raad van Commissarissen (RvC)

De RvC houdt namens de AvA toezicht op de bedrijfsvoering van de ROM kent een omvang van minimaal 3 en maximaal 5 mensen en zal worden samengesteld uit een aantal onafhankelijke personen. Om een juiste inbreng van kennis, ervaring en betrokkenheid te creëren hanteren wij de volgende profielen:

- Ervaring in het openbaar bestuur en/of een actieve verbinding (ondernemer) met het regionale bedrijfsleven en/of een gedegen financiële achtergrond (bank/accountant)

Met name voor de rol van voorzitter is het belangrijk dat hij/zij volstrekt onafhankelijk is. De keuze voor een persoon met een achtergrond uit het bedrijfsleven waarbij een duidelijke link met thema's Toekomstbestendige leefomgeving, Gezonde mensen en Digitalisering wenselijk is.

Leden van de RvC worden via een openbare procedure geworven op basis van een door de RvC opgesteld en door de AvA goedgekeurd profiel. De leden hebben op persoonlijke titel zitting in de RvC. Bij de start van de ROM wordt om pragmatische redenen gekozen voor een gesloten wervings- en selectieprocedure (eerste 3 leden waaronder voorzitter), waarna de aanvullende 2 leden eventueel in de loop van 2020 via de open procedure geworven kunnen worden.

De Raad van commissarissen heeft de volgende taken en bevoegdheden:

- Toetsen van de activiteiten van de ROM aan het beleid van de ROM
- Goedkeuren van de strategische- en jaarplannen van de directie
- Goedkeuren van tussentijdse rapportages (kwartaalverslagen)
- (mede) ondertekenen van de jaarrekening
- Statutaire directieleden ter benoeming voordragen aan de AvA
- Besluiten over de bezoldiging van de leden van de directie voor zover passend binnen de beloningskaders
- Beoordelen functioneren van de directie
- Directie gevraagd en ongevraagd adviseren

Het stemrecht van de RvC is gelijk verdeeld over alle leden. Besluiten van de RvC worden genomen bij meerderheid van stemmen. Als de stemmen van de ter vergadering van de RvC aanwezige leden staken, heeft de voorzitter een doorslaggevende stem.

#### **4.3 Participantenraad**

Rond de partijen die bijdragen in de operationele kosten (kleine gemeenten), maar die geen aandeelhouder zijn van de ROM, wordt een participantenraad ingericht. Dit is een advies gevend orgaan van de ROM. De participantenraad adviseert jaarlijks de directie over het jaarplan en de beleidsvoornemens van de ROM. De participantenraad ontvangt jaarlijks het jaarverslag en de overige voortgangsrapportages.

#### **4.4 De Economic Board**

De toonaangevende bedrijven uit de Regio, die vertegenwoordigd zijn in de Economic Board, vormen eveneens een adviesraad voor de directie van de ROM. Zij signaleren en adviseren over de actuele economische ontwikkelingen in de regio en de hierin mogelijke rol van de ROM. Hiertoe zal de ROM-directie op reguliere basis een beroep doen op de Economic Board. De frequentie hiervan is variabel, maar minimaal 2 keer per jaar.

#### **4.5 Directie ROM en ROM-fonds**

De dagelijkse leiding en de verantwoording voor het functioneren van de ROM ligt bij de statutair directeur. Hij/zij dient over de juiste ervaring en kwaliteiten te beschikken om de ROM uit te bouwen tot een marktgericht en degelijk instituut. Hij/zij moet inspireren, maar tegelijk ook een juiste risico afweging kunnen maken. Hij/zij moet een echte verbinder zijn met voldoende aansluiting bij de regio.

De statutair directeur van de ROM b.v. is tevens de statutair directeur van de ROM Fonds b.v.

## 5.0 ROM Fonds b.v.

### 5.1 Aanleiding

Uit het begin 2018 door PWC uitgevoerde onderzoek alsmede het recent door REBEL/Panteia uitgevoerde Kapitaalmarktbehoefte onderzoek blijkt een sterke behoefte aan aanvullende financieringsvormen voor het innovatieve MKB in de regio Utrecht.

Uit het rapport van REBEL/Panteia blijkt een jaarlijkse kapitaalvraag van innovatieve MKB-bedrijven in de doorgroeifase (TRL-fase 7-9) van ca. € 104 mio.

Tabel 2.8 Jaarlijkse vraag naar kapitaal naar fase, wel/ niet innovatiekapitaal en TRL-fase (in € miljoen)

Vraag naar kapitaal (in EUR mln.)	TRL-fase 1 t/m 3	TRL-fase 4 t/m 6	TRL-fase 7 t/m 9	Totaal
Voor innovatie	122	184	104	410

Bron: Panteia (2019)

TRL staat voor Technology Readiness Level.

Fase 1 t/m 3 is de ideeën fase waarin aan de ontwikkeling van het product/dienst wordt gewerkt.

Fase 4 t/m 6 is de fase waarin het product/dienst wordt ontwikkeld.

Fase 7 t/m 9 is de fase waarin het product/dienst klaar, gedemonstreerd en vermarkt kan worden.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt dat de jaarlijkse vraag naar kapitaal vanuit de topsectoren € 121 mio bedraagt.

Hoewel in beide bedragen een overlap aanwezig kan zijn is duidelijk dat er een forse kapitaalbehoefte bestaat binnen de innovatieve bedrijven in onze speerpunt sectoren. Bij een beoogd fondskapitaal van € 50 mio is een bescheiden, doch relevante rol te spelen.

Om een revolverend fonds (fonds met behoud van kapitaal) te kunnen creëren is het noodzakelijk om te focussen op de bedrijven die TRL-fase 7 t/m 9 hebben bereikt. In deze groep is de kans op succes veel groter dan bij bedrijven in de eerdere TRL-fasen. Door te kiezen voor een juiste mix en omvang van participaties en financieringen (max. € 2,5 mio. per klant of klantgroep in delen van maximaal € 1,25 mio.) en door de juiste opslagen te hanteren voor de gewogen risico's wordt een stabiele portefeuille opgebouwd die voldoende rendeert om in stand te worden gehouden.

### 5.2 Aandeelhouders

Om de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk te houden is het wenselijk dat voor de ROM fonds B.V. dezelfde partijen aandeelhouders zullen zijn als die van de ROM B.V. Hiermee kan de ROM B.V. 100% aandeelhouders zijn in het ROM fonds en ontstaat een hele heldere verantwoordingslijn.

Om de besluitvorming op aandeelhouders niveau niet te complex te maken is er voor gekozen om in de startfase het aantal aandeelhouders te beperken tot de initiatief

nemende partijen. Het aandelenbelang zal zich gelijkelijk verhouden tot de gestorte fondsinbreng.

### 5.3 Doel

Doel van het fonds is het aanjagen en ondersteunen van het innovatieve MKB bij het realiseren van hun groei en ontwikkeling. Hiermee wordt de ondernemersbasis in de regio versterkt en een aantrekkelijk economisch en vestigingsklimaat geschapen. Om deze rol blijvend te kunnen spelen wordt gekozen voor een revolverend karakter van het fonds. Dit betekent dat het fonds met name zal investeren/financieren in bedrijven die de start-up fase voorbij zijn, de zogenaamde scale-ups (doorgroeifase). Het risico om in de startfase te investeren is te groot om daarmee een revolverend fonds in stand te houden.

### 5.4 Fondsvermogen

Het fonds dient over voldoende vermogen te kunnen beschikken om de aan haar opgedragen taak: het versterken van de economische structuur, passend uit te kunnen voeren. Hierbij is het nadrukkelijk niet de bedoeling dat het fonds marktverstoring werkt. Het fonds is bedoeld om eventueel marktfalen bij het financieren van het innovatieve MKB op te lossen.

Het vermogen dient omvangrijk genoeg te zijn om revolverend te kunnen zijn. Hierbij hoort een voldoende omvang om een brede portefeuille te kunnen ontwikkelen. Mede op basis van de ervaringen met andere ROM's adviseert het ministerie van EZK een minimale fondsomvang (tevens startomvang) van € 20 mio en een beoogd doelkapitaal van € 50 mio. Dit advies van het ministerie van EZK wordt overgenomen.

De initiatiefnemende partijen hebben uitgesproken om de volgende verdeling voor de fondsinbreng te hanteren waarbij er ook vanuit wordt gegaan dat het ministerie van EZK een aanzienlijke bijdrage levert:

	<b>Doel*</b>	<b>Start*</b>
Provincie Utrecht	€ 15.000.000,-	€ 8.000.000,-
Gemeente Utrecht )		€ 3.000.000,-
Gemeente Amersfoort )		€ 1.500.000,-
Gemeente Hilversum ) gez.	€ 15.000.000,-	€ 1.000.000,-
Universiteit Utrecht )		ntb
UMC Utrecht )		ntb
Ministerie EZK	<u>€ 20.000.000,-</u>	<u>€ 8.000.000,-</u>
<b>Totaal:</b>	<b>€ 50.000.000,-</b>	<b>€ 21.500.000,-</b>

\*uitgesproken intenties

Bij aanvang van het fonds dient duidelijkheid te zijn over zowel de omvang en het stortingsmoment van zowel het startvermogen als van het doelvermogen. Het daadwerkelijke moment van storting kan t.z.t. in overleg met de fondsdirectie worden afgestemd.

Naar verwachting zal het beoogde fondsvermogen voldoende zijn om de ontwikkelingen van het regionale bedrijfsleven de komende 5 jaar te kunnen financieren. Dit betekent dat er jaarlijks ca. € 10 miljoen uit het fonds beschikbaar is voor investeringen in bedrijven.

Hiernaast krijgt het Fonds bij oprichting de beschikking over de inbreng van het zogenaamde HUL Accelerator fonds van de EBU. Dit fonds wordt niet daadwerkelijk opgericht, maar draagt wel haar EFRO-beschikking en verkregen cofinanciering over, gezamenlijk groot € 5,5 mio. Vanwege de EFRO-subsidie is het niet mogelijk deze fondsinbreng als “eigen inbreng” te verantwoorden. Bovendien dient bij verstrekking van leningen en het nemen van participaties vanuit deze middelen aan andere voorwaarden te worden voldaan. Deze zullen wij uiteraard strak toepassen. Wellicht is het mogelijk een deel van het toekomstige fondsvermogen met EFRO middelen te funden. Dit wordt nader onderzocht.

### **5.5 Werking van het fonds**

Het ROM fonds b.v. heeft geen eigen personeel. De statutaire directie van de ROM Fonds b.v. is dezelfde statutaire directie als van ROM Regio Utrecht b.v. De uitvoering van de taken en werkzaamheden wordt vastgelegd in een managementovereenkomst tussen beide entiteiten. De kosten die de ROM Fonds b.v. maakt voor de uitvoering van deze werkzaamheden worden op basis van toegestane percentages (doorgaans 2% beheer vergoeding) toegerekend aan de ROM b.v.

Dezelfde werkwijze zal gelden voor eventuele toekomstig onder of naast de ROM te positioneren fondsen en het bij oprichting in te brengen POC-fonds dat door de EBU is opgezet. Het eerder door de EBU voorbereide HUL Accelerator fonds wordt bij oprichting onderdeel van het ROM-fonds.

### **5.6 Rendement**

Het ROM Fonds dient een revolverend karakter te hebben. Dit betekent dat het rendement dat het fonds maakt, onder aftrek van kosten en geldontwaarding, een gelijkwaardig vermogen dient te behouden.

Bij een kosten belasting van 2% en 2% inflatie zal het minimale jaarlijkse rendement 4% moeten bedragen. De kostenbijdrage wordt overigens in rekening gebracht door de ROM BV voor de uitvoering van haar werkzaamheden ten behoeve van het fonds.

Om de waarde van de bezittingen en daarmee het fondsvermogen te kunnen vaststellen zal jaarlijks voor 31 december per deelname/financiering een waardering worden toegekend. Een en ander is afhankelijk van de inflatie, de rentestand en de ontwikkeling van het fondsrendement. Het ministerie van EZK zal 1 keer in de 5 jaar toetsen hoe het fondsrendement zich heeft ontwikkeld.

Wij hanteren de rendement- en risicomatrix conform de aandeelhoudersinstructie van het ministerie van EZK.

### **5.7 Financieringsomvang (Ticket size) en risico spreiding**

De ROM wenst met haar financiering/participatie aan te sluiten bij de behoefte van de doelgroep, zonder hierbij de marktrol over te nemen.

Dit betekent dat de ROM nooit als enig financier/participant zal optreden, maar dit altijd doet samen met een bank en/of een Private Equity partij.

Hiermee wordt direct duidelijk welk deel de markt voor haar rekening neemt en wordt marktverstoring door de ROM uitgesloten.

Bovendien is de risicotoets hiermee op meerdere plekken belegd. Dit ontslaat de ROM niet van de plicht om zelf een gedegen risicoafweging te maken.

De onderkant van de markt wordt deels via instrumenten zoals Qredits bediend tot een bedrag van € 250.000,-. De markt met tickets boven de € 5 mio wordt naar verwachting door Invest NL en Private Equity partijen opgepakt. Door zelf met tickets te werken tussen de € 250.000,- en € 1.250.000,- ontstaat een gezonde spreiding in de portefeuille van de ROM. Op één klant of groep van bedrijven mag nooit meer dan € 2.500.000,- financieringsrisico worden genomen of verstrekt, zijnde 2 keer de maximale ticket-size. Bij genoemde financieringsgrenzen is de impact van eventuele default (faillissement en afboeken van deelneming) door het fonds te dragen zonder dat de revolverendheid direct in gevaar komt.

Doordat de ROM altijd samen met een bank en/of een private equity partij optrekt kan bij gelijke financieringsdelen de gevraagde "ticket" tot € 5 mio worden gevuld.

Om het gemiddelde rendement te kunnen behalen zal een tarievenstructuur worden toegepast waarin risico en rendement op de juiste wijze worden gewogen. E.e.a. conform de aandeelhoudersinstructie van het ministerie van EZK.

## 5.8 Extern Investeringscomité

Het ROM-fonds staat los van de andere activiteiten van de ROM. De medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het fondsbeheer en de groei van activiteiten maken geheel onafhankelijk van de overige medewerkers hun eigen krediet afwegingen. De feitelijke werking van de krediet- en participatiebesluiten door het ROM-fonds zal als volgt zijn:

De verantwoordelijk investering manager besluit, na afstemming met de teamleider Fondsen, of een voorstel in aanmerking komt voor nadere uitwerking.

Als dit zo is, dan zal een uitgewerkt voorstel worden voorgelegd aan het Investeringscomité van de ROM.

Dit voorstel dient voorzien te zijn van de volgende kenmerken;

- Totaal benodigde financiering/investering,
- Aan ROM gevraagde deel,
- Soort vraag (participatie/financiering/garantie)
- Relevante risico's
- Financiële positie na investering (solvabiliteit, liquiditeit, zekerheid),
- Op welke wijze de ROM weer terug kan treden/wordt afgelost.
- Reguliere beheersmaatregelen en bijsturingmogelijkheden
- Revisie moment (minimaal 1x per jaar)
- Toetsing aan criteria REA
- Eventueel voorstel tot benoeming commissaris
- Tarief voorstel

Het investeringscomité van de ROM bestaat uit 3 tot 5 onafhankelijke externe deskundigen. Als het investeringscomité het financierings/participatievoorstel goedkeurt kan de financiering worden verstrekt.

Als het investeringscomité het financierings/participatievoorstel goedkeurt, maar het bedrag of de voorwaarden gaan de bevoegdheid van het investeringscomité te boven, dan kan het voorstel aan het naast hogere orgaan worden voorgelegd, zijnde de RvC.



## **Extern Investeringscomité**

Het Investeringscomité bestaat minimaal uit 3 en maximaal uit 5 terzake deskundige en onafhankelijke personen waarbij de volgende ervaringen aanwezig moeten zijn:

- Voorzitter: heeft een brede ervaring als investeerder of bankier en kent het bedrijfsleven en ondernemerschap
- Lid 1: heeft een brede ervaring als innovatief ondernemer in één of meerdere van de doelsectoren van de ROM
- Lid 2: beschikt over een brede blik op de ontwikkelingen in de regio en heeft bijvoorbeeld ervaring binnen het openbaar bestuur.

Het besluit van het investeringscomité is niet vrijblijvend, maar geldt als een dwingend advies voor de directie van de ROM. Afwijken van dit advies kan alleen door de aanvraag voor te leggen aan de RvC en aldaar alsnog goedkeuring te verkrijgen voor het voorstel. Dit dient echter een uitzondering op de regel te zijn.

## **6.0 Formatie en salariering**

De ROM dient kwalitatief en kwantitatief voldoende formatie te hebben om haar taken naar behoren te kunnen uitvoeren. Zowel qua aantallen als qua soorten functies hebben wij geleerd van de reeds bestaande ROM's. Hun ervaring gebruiken wij bij de opstart in onze regio.

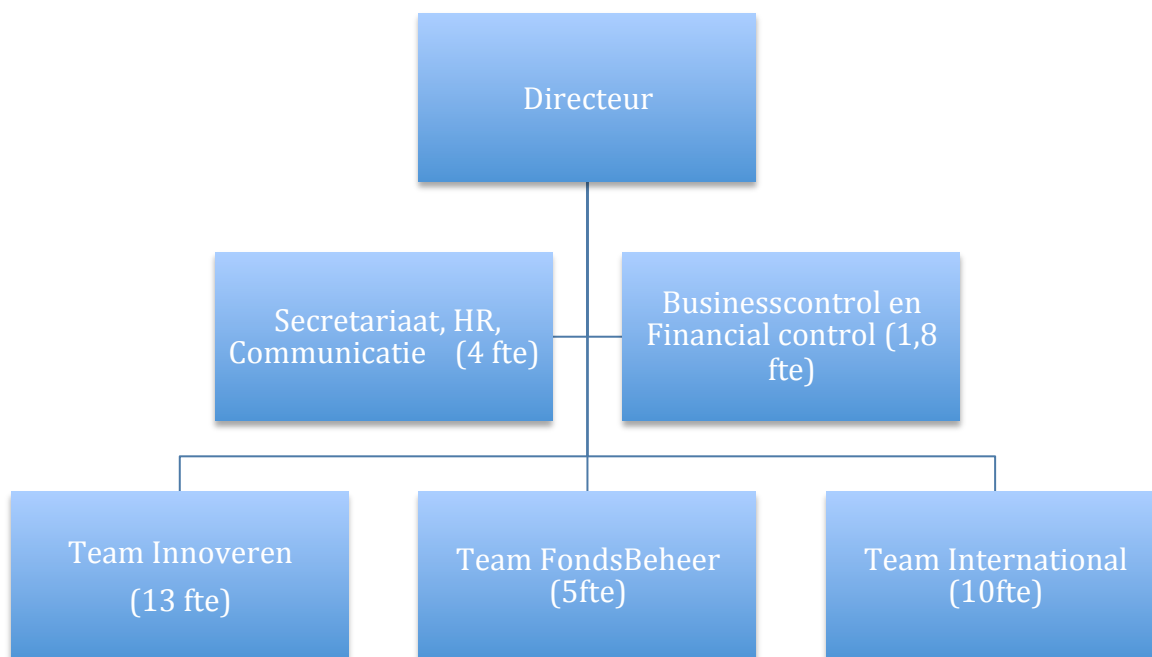
### **6.1 Directie**

De directie van de ROM bestaat bij oprichting uit één directeur (m/v), die verantwoordelijk is voor het dagelijks leiding geven aan de onderneming. De taken bestaan onder andere uit:

- Opstellen van strategische plannen en jaarplannen,
- Werven en behouden van commitment van de contribuerende partijen van de ROM,
- Draagvlak en betrokkenheid creëren en behouden voor de ROM,
- Besturen van de vennootschap, leidinggeven aan haar medewerkers en uitvoeren van de (jaar)plannen,
- Zorgdragen voor financiering van de organisatie,
- Periodiek verantwoording afleggen aan RvC en andere stakeholders.

### **6.2 Formatie**

De voorbereiding voor de inrichting van van de ROM Regio Utrecht start in Q4 2019 langzaam op. Bij de start wordt begonnen met een minimaal benodigde bezetting van ca. 15 fte. Tussen januari 2020 en eind 2020 groeit de ROM naar een omvang van ca. 35 fte.



In bovenstaand organogram wordt de wenselijke fte situatie weergegeven die in de loop van 2020 zal ontstaan. Op deze situatie is het gevraagde budget ook gebaseerd. De directeur is verantwoordelijk voor de algehele aansturing van de organisatie en de dagelijkse leiding. Het team staf zal naast secretariële ondersteuning voor alle teams ook de taken voor HR en communicatie krijgen. Naast de directeur zal een team control werkzaam zijn die de verantwoording krijgen voor de juiste monitoring tool, rapportages en beheersing van de organisatie.

Per 1 januari 2020 zal de situatie qua bezetting een andere zijn dan uiteindelijk beoogd en begroot. Om daadwerkelijk te kunnen starten is minimaal de kleinst mogelijke eenheid nodig om de kerntaken uit te kunnen voeren. Naast de directeur zal op startdatum minimaal de vacature van Controller en van HR ingevuld moeten zijn. Ook de teams moeten een minimale bezetting hebben om hun aanvangswerk te kunnen doen.

Omdat Team International met name bestaat uit de medewerkers die thans hun werk binnen de initiatief nemende partijen uitvoeren is dit team naar verwachting op 1 januari beschikbaar. Wel dient ter aanvulling en sturing een stevige teamleider te worden aangetrokken die voor een optimale ondersteuning aan de regio kan zorgdragen.

Het team fondsbeheer dient op 1 januari 2020 minimaal uit een senior en een junior te bestaan om de eerste aanvragen te kunnen wegen en uitwerken.

Het team Innoveren dient bij aanvang uit minimaal 3 medewerkers te bestaan en moet snel groeien naar de gewenste formatie.

Op startdatum zullen naar verwachting dus ca. 15 fte bij de ROM werkzaam zijn.

Zowel bij de start als in de meer volwassen fase kan de ROM er voor kiezen om een deel van haar formatie met tijdelijke contracten in te vullen. Dit is met name zinvol als er zeer specialistische kennis op tijdelijk basis nodig is voor project ondersteuning.

Voor de directeur van de ROM moet voldoende vrijheid zijn om te komen tot een iets andere personele invulling, mits de kaders en gestelde KPI's maar overeind blijven.

### 6.3 Personeel en salariële inschaling

Omdat alle aandeelhouders van de ROM publieke organisaties zijn kiest de ROM ervoor om haar medewerkers conform de BBRA (Bezoldigingsbesluit Burgelijke Rijksambtenaren) in te delen en zich te houden aan de WNT (Wet Normering Topinkomens). Daarom wordt aan de functieprofielen een corresponderende schaal toegekend.

### 6.4 Diversiteit

De Rom streeft binnen haar formatie naar een goede afspiegeling van de regionale maatschappij. Dit betekent dat er nadrukkelijk wordt gekeken of de juiste verhouding mannen/vrouwen/minderheden herkenbaar verdeeld is over de functies binnen de ROM.

## 7.0 Begroting en kostendekking

De belangrijkste kostenpost binnen de begroting is uiteraard de formatie. De hooggekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers brengen een aanzienlijke personele last met zich mee.

Hiernaast dient bij de ROM ook rekening te worden gehouden met kosten voor huisvesting, ict, marketing en budgetten voor de Trade en Invest activiteiten.

	<b>Begroot ROM*</b>
Personeelskosten (incl. International)	€ 3.500.000,-
Inhuur/tijdelijk	€ 300.000,-
Marketing en communicatie	€ 150.000,-
Huisvesting	€ 150.000,-
ICT/systemen	€ 100.000,-
Reizen/beurzen (International)	€ 150.000,-
Overige	€ 250.000,-
Totaal:	<b>€ 4.600.000,-</b>

\* allen nog indicatief

	<b>ROM 2020</b>
Provincie Utrecht	€ 750.000,-
Gemeente Utrecht	€ 400.000,-
Gemeente Amersfoort	€ 75.000,-
Regio Amersfoort	€ pm
Gemeente Hilversum	€ 45.000,-
Gooi & Vechtstreek	€ pm
Universiteit Utrecht	€ 75.000,-
UMC Utrecht	€ 75.000,-
U10/U16	€ pm
Hogeschool en ROC	€ pm
Overdracht Budget Trade & Invest	€ 1.780.000,- **
Ministerie EZK	€ 1.000.000,-
Toeleidingsgelden EFRO	€ 150.000,-
Beheervergoeding fondsen (indicatief)	€ 250.000,-
<b>Totaal</b>	<b>€ 4.600.000,-</b>

\*\* deze bijdrage correspondeert één op één met de formatie die overkomt

Tot 2023 is jaarlijks ca. € 150.000,- beschikbaar uit de toelidingsgelden vanuit de EFRO-beschikking voor het Acceleratorfonds.

Naast de regio bijdrage aan de ROM ad € 3,6 mio draagt de regio ook een substantieel bedrag bij aan economische structuurversterking via de EBU. Deze bijdrage bedraagt in 2019 € 1.695.000,-. Mogelijk zal de komende jaren een deel van het budget van de EBU naar de ROM worden overgeheveld. Totaal draagt de regio derhalve € 5.295.000,- (ROM + EBU) kosten ter versterking van de regionale economische ontwikkeling en wordt aan het ministerie van EZK een bijdrage gevraagd van € 1 miljoen, zijnde 19% van het totale budget.

## 8.0 Evaluatie en verantwoording

De dagelijkse aansturing van de ROM vindt plaats door de directeur. De monitoring van de werking van de ROM, en het functioneren van de directeur hierin, vindt op reguliere basis plaats door de RvC en jaarlijks door de AvA. De RvC toetst het functioneren en of de ROM haar doelstellingen realiseert. De AvA toets het functioneren aan het lange termijn beleid en de vastgestelde kaders. Conform de wens van de aandeelhouders en het ministerie van EZK zal het functioneren en de effectiviteit van de ROM periodiek geëvalueerd worden. De eerste evaluatie zal plaatsvinden drie jaar nadat de ROM is gestart, doch uiterlijk op 31 december 2022. Vanzelfsprekend vindt dit naast de normale planning en control cyclus die met de RvC en de AvA wordt doorlopen.

## 9.0 Toekomstige ontwikkelingen 2020-2025

De kwartiermaker adviseert nadrukkelijk om bij de start een ROM neer te zetten die nog niet de omvang en taken heeft welke bij andere ROM's worden aangetroffen. Om de ROM succesvol te kunnen laten zijn wordt er gestart met een duidelijke afbakening van taken en fondsvermogen. De structuur wordt echter zodanig neergezet dat een toekomstige uitbreiding met extra aandeelhouders, activiteiten of fondsen tot de mogelijkheden behoort. In het organigram is al aangegeven dat om deze reden een extra Regionale partners b.v. naast de aandeelhouders vennootschap van de ROM wordt gecreëerd waarin de regionale partners deelnemen. Deze holding kan tzt extra juridische entiteiten vormen of nieuwe aandeelhouders aantrekken zonder dat dit de samenwerking met het ministerie van EZK en de verantwoordingslijnen verstoort.

### 9.1 Toekomstige uitbreiding

De ROM start met een duidelijk en herkenbare opdracht en focus op de clusters:

- Gezondheid, voeding en life-sciences
- Circulaire economie, energietransitie en water
- ICT, creatieve industrie en Media

E.e.a. kan uiteraard nog wijzigen als de uitkomst van de REA hier aanleiding toe geeft. Als de ROM haar bestaansrecht bewijst en succesvol is kan er vanuit de markt behoefte ontstaan aan uitbreiding van de activiteiten. Bij de ontwikkeling van de structuur is

rekening gehouden met mogelijk toekomstige functionele uitbreiding. Zo kunnen in de toekomst desgewenst extra taken uit de REA of een extra fonds aan de ROM worden toegevoegd. Dit alles voor zover dit past binnen de statuten en kaders.

Een verdere ontwikkeling van de ROM zou eventueel ook vorm kunnen krijgen door de samenwerking met een aantal bestaande versterkingsinitiatieven de komende jaren te intensiveren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de OMU, Start-up Utrecht of het Energiefonds Utrecht. Dit draagt tevens bij aan vermindering van de versnippering in het landschap van economische ondersteuningsactiviteiten. Hierbij is een juridische eenheid niet per-sé noodzakelijk en in sommige gevallen praktisch niet haalbaar. Het samenvoegen van verschillende entiteiten vraagt veel aandacht en tijd. Om in de aanloopfase naar de ROM niet te veel energie in een eventuele samenvoeging te stoppen wordt deze mogelijkheid naar de jaren na oprichting verschoven.

Hiernaast moet een goede samenwerking met de reeds succesvol actieve partijen zoals Utrecht Holdings, UtrechtInc, etc. tot stand worden gebracht om elkaars activiteiten te versterken en optimaal op de markt te laten aansluiten.

Bij de start van de ROM zal het HUL Acceleratorfonds i.o. worden ingebracht en zal het HUL-POC-fonds i.o. (gericht op start-ups) naast het ROM-fonds deel uit maken van het instrumentarium van de ROM.

## 9.2 Samenwerkingspartners

Natuurlijke samenwerkingspartners worden binnen de regio gevonden in de oprichtingspartners van de ROM. Hiernaast zijn er samenwerkingsverbanden met het regionale bedrijfsleven en de kennisinstellingen zoals de MBO's en Hogescholen, de Universiteit en andere kennisinstellingen. De ROM zal zeer nauw samenwerken met de overige entiteiten die ter ondersteuning van het (innovatieve) bedrijfsleven zijn opgericht en met bijvoorbeeld het International Welcome Center van de regio.

Hiernaast zullen nieuwe verbanden worden aangegaan met banken en private equity partijen om hen te kunnen inschakelen ter (mede) financiering van businessplannen. Ook de inzet van bestaande middelen en fondsen zal worden benut om de slagkracht van de ROM optimaal te maken. ROM zal zich als een "one stop shop" positioneren. Dit betekent dat ROM naast haar eigen kerntaken nadrukkelijk verbindt met andere partijen en bedrijven en instellingen de weg wijst, doorgeleidt en begeleidt in hun zoektocht naar ondersteuning en kapitaal.

Een bijzondere samenwerking wordt voorzien met Invest NL. Naar verwachting krijgt Invest NL de opdracht om bedrijven te helpen ontwikkelen en maatschappelijke opgaven te helpen ondersteunen. Hierbij sluit Invest NL qua opdracht en investeringsvermogen aan op het instrumentarium dat de ROM tot haar beschikking heeft.

Een bijzondere samenwerkingsband wordt eveneens opgebouwd met de Economic Board Utrecht (EBU). De EBU heeft als taak om haar kennis en verbinding met het regionale netwerk te vergroten en om partijen uit de triple-helix aan elkaar te verbinden. Zij beschikt over een grote database van bedrijfsrelaties. Een goede samenwerking is ook hier noodzakelijk om van elkaars kennis, netwerk en ervaringen gebruik te kunnen maken.

### **9.3 Strategische samenwerkingspartner**

Deze zullen met name worden gevonden op landelijk niveau bij partijen als Invest NL. De ROM streeft naar afstemming en samenwerking met de andere ROM's om elkaar op deze wijze te kunnen versterken.

De ROM verbindt zich aan de uitgangspunten van NFIA (Invest in Holland) en zoekt samenwerking met organisaties zoals VNO-NCW, De Kamer van Koophandel, MKB-Nederland, etc.

### **9.4 Ministerie van EZK**

Zoals voor alle ROM's in het land geldt dat het ministerie van EZK een belangrijke partner is, geldt dat ook voor de ROM Regio Utrecht.

Naast de gevraagde financiële bijdrage voor de jaarlijkse exploitatie ad € 1 mio en de fondsbijdrage ad € 20 mio heeft EZK een belangrijke verbindende rol. Omdat de ROM zo veel als mogelijk wil aansluiten bij landelijke thema's en speerpunten is een nauwe samenwerking en afstemming met EZK wenselijk. Bovendien kunnen wij leren van de kennis en ervaring die binnen EZK aanwezig is en van hun ervaring met andere ROM's. Uiteraard conformeert de ROM zich aan de zogenaamde "aandeelhouders instructie" van het ministerie van EZK. Via de verbinding met de REA sluit de ROM aan bij de voor de regio relevante missiegedreven topsectoren welke door EZK worden ondersteund.

### **9.5 Pool met ervaren ondernemers**

Hiernaast streeft de ROM naar een "pool" met ervaren ondernemers die namens de ROM eventueel de commissarisrol binnen een bedrijf kunnen invullen of die voor een bedrijf als sparringpartner/adviseur kunnen dienen. Hiermee kan ook een deel van het toezicht op de door ROM ingezette middelen worden gemonitord.

## **10 Overig**

In dit hoofdstuk worden, zonder uitputtend te zijn, de overige aandachtspunten bij de oprichting van de ROM genoemd.

### **10.1 Naam ROM**

De naam van de ROM dient binnen de regio voldoende herkenning op te roepen met betrekking tot de activiteiten die door de ROM worden ontplooid.

### **10.2 Positionering en communicatie**

Om de ROM effectief te kunnen laten functioneren is het wenselijk dat vanaf de start duidelijk is welke taken door de ROM zullen worden opgepakt. De doelgroep moet een haarscherp beeld hebben van de speerpunten en activiteiten van de ROM. De ROM zal zich positioneren als een versterkingsinstrument voor het regionale bedrijfsleven. De activiteiten van de ROM moeten hier naadloos op aansluiten. Voor de profilering zal de samenwerking gezocht worden met de bestaande triple-helix structuur.

Omdat het huidige landschap van aanbieder van ondersteuning versnipperd is en bovendien een grote diversiteit aan namen kent, is het belangrijk dat de ROM zich profileert met een naam die de "lading" dekt en die aanspreekbaar en herkenbaar is.

Hiertoe kan eventueel een prijsvraag worden uitgeschreven onder de betrokken partners uit het netwerk.

### 10.3 Huisvesting

De initiatiefnemers spreken de wens uit om de ROM te vestigen op een centrale plek in de regio. Een plek die zich kenmerkt door zoveel mogelijk activiteiten die 'aanschuren' tegen de activiteiten van de ROM. Denk hierbij aan incubator achtige verzamelplaatsen voor innovatieve bedrijven.

De kwartiermaker sluit aan bij deze wens en adviseert tevens om bedrijfsruimte te zoeken waar naast de geschetste dynamiek tevens voldoende plek is om zowel de EBU te kunnen huisvesten alsmede de andere partijen die een rol spelen in de versterking van het regionale ecosysteem zoals de OMU, Energiefonds Utrecht, Start-up Utrecht, etc. etc.

### 10.4 Staatssteun en De-Minimus regeling

Ter voorkoming van ongeoorloofde staatssteun zal de ROM nadrukkelijk rekening houden met de zogenaamde de-minimus regeling. In de praktijk komt het erop neer dat een onderneming over een periode van 3 jaar nooit meer dan (voor een waarde van) € 200.000,- steun van de ROM mag hebben ontvangen.

Doordat binnen de ROM de productiviteit mede door een tijdschrijf methodiek wordt bewaakt kan een mogelijke overschrijding tijdig worden gesignaleerd en voorkomen.

Tezamen met het ministerie van EZK zal worden getoetst of er nog andere staatssteun elementen kunnen spelen. Mocht dit zo zijn, dan wordt gezamenlijk gezocht naar een passende oplossing voor de gevonden vraagstukken.

## 11 Risico's en Beheersmaatregelen

Zowel in de aanloofase naar de daadwerkelijke start op 1 januari 2020 als in de fase hierna is een aantal risico's te benoemen waar we rekening mee moeten houden.

### Aanvangsfase

	Risico	Beheersmaatregel
1	Ontbreken van voldoende commitment bij initiatiefnemers	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intensief betrekken van bestuurders, directeuren en ambtenaren bij voorbereiding</li></ul>
2	Onduidelijkheid over de doelstelling, activiteiten en	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concreet businessplan beschikbaar voor besluitvorming</li></ul>

	structuur van de ROM	
3	Trage besluitvorming, waardoor deadlines niet worden gehaald	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdige betrokkenheid stakeholders</li> <li>• Strakke afspraken over besluitvorming en regio op nakoming</li> <li>• Flexibel ingroei model bij start organisatie</li> </ul>
4	Geen overeenstemming over integreren organisatiedelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijdig afstemmen wie/wat van Trade en Invest meegaat en financieel commitment vastleggen</li> <li>• Transitieplan maken met betrokkenen</li> </ul>
5	Bij start onvoldoende kapitaal voor fonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment dient bij start duidelijk te zijn. Mogelijkheid voor later instappen met fondsvermogen creëren.</li> </ul>
6	Bij start onvoldoende middelen voor de jaarlijkse exploitatie beschikbaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment dient voor de start duidelijk te zijn.</li> <li>• Organisatie lean en mean opzetten bij start</li> </ul>
7	Onvoldoende draagvlak bij Raden en Colleges	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparante communicatie en partijen tijdig betrekken</li> <li>• Sterke eensgezindheid vanuit de initiatiefnemers tonen</li> <li>• Helder plan voorleggen</li> </ul>
8	Gevoel onvoldoende te kunnen sturen door aandeelhouders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heldere afspraken over sturing en governance vooraf vastleggen</li> <li>• Continue informatie over voortgang en resultaten richting aandeelhouders</li> </ul>
9	Vertraging in opstartfase	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stevige kwartiermaker aanstellen</li> <li>• Ruim mandaat voor voorbereidingsfase</li> <li>• Parallel schakelen van activiteiten om tempo te maken</li> </ul>

Tijdens het operationeel actief zijn van de ROM doet zich eveneens een aantal mogelijke risico's voor:

	Risico's	Beheersmaatregel
1	Activiteiten sluiten niet aan op behoefte in de markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoende contact met de markt inbouwen</li> <li>• Aanwezigheid duidelijk tot uitdrukking brengen</li> <li>• Eventuele aanvullende fondsen in het leven roepen</li> </ul>
2	Wegvallen deelnemende partijen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betrokkenheid creëren en tijdige evalueren</li> </ul>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meerjarige afspraken maken bij start</li> <li>• Heldere uittredingsafspraken</li> <li>• Succes boeken en zichtbaar maken</li> </ul>
3	Tegenvallend fondsrendement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stevig investeringscomité</li> <li>• Voldoende betrokkenheid bij investeringen</li> <li>• Samenwerking met marktpartijen</li> </ul>
4	Concurrentie andere initiatieven in regio en onduidelijke positionering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke samenwerkingsafspraken maken</li> <li>• Profileren als “het loket”</li> <li>• Waar mogelijk activiteiten integreren</li> </ul>
5	Onvoldoende (zichtbare) resultaten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij start resultaatafspraken maken en periodiek rapporteren</li> <li>• Sterke communicatieboodschap bij herhaling uitzenden</li> </ul>
6	Resultaten niet evenredig verdeeld over de regio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke verwachting bij de start maken</li> </ul>
7	Budget overschrijding Operationele kosten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taakstellend budget meegeven en strak op sturen door directie</li> <li>• Klein buffervermogen opbouwen voor tegenvallers</li> <li>• Tussentijds rapporteren</li> </ul>