

NOM Jaarverslag 2023

Samen vooruit



A close-up portrait of a woman with short, curly blonde hair, wearing purple-rimmed glasses and a dark grey top. She is smiling and looking slightly to the right. The background is a soft, out-of-focus light grey.

01 Voorwoord

Dina Boonstra, NOM

Samen vooruit

Als ontwikkelingsmaatschappij richten we onze blik graag naar voren. Wat hebben we nodig om als regio toekomstbestendig te zijn en te blijven? In dit jaarverslag blikken we terug op 2023. Vanuit het adagium 'geen toekomst zonder geschiedenis' is terugkijken ook noodzakelijk. Studenten van de Rijksuniversiteit Groningen brachten in beeld welke ontwikkeling de noordelijke sectoren de afgelopen decennia doormaakten, hoe ze zich vormden tot kracht van het Noorden en welke toekomstscenario's mogelijk zijn in 2040. Niet zomaar, want de NOM bestaat in 2024 vijftig jaar. In 1974 werden we opgericht om de economische achterstand in Noord-Nederland weg te werken. Tegenwoordig richten we ons op de bredere ontwikkeling van de regio. Van ontwikkelingsachterstand naar toekomstig verdienvermogen.

2023: een jaar van verandering

2023 werd gekenmerkt door onrust en onzekerheid: op geopolitiek vlak, door hoge energieprijzen en rente en aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Dit beïnvloedde het investerings- en vestigingsklimaat. Voor de NOM was 2023 dan ook een jaar met twee kanten. We verdubbelden we ons investeringsniveau naar ruim € 22 miljoen. Alle drie de provincies zijn daarbij goed vertegenwoordigd. We zien grotere, risicovollere tickets, bijvoorbeeld in de cleantech. Steeds vaker financieren we samen met InvestNL, wat investeringen met hogere bedragen mogelijk maakt. Dankzij onze sector-gerichte aanpak werken we nauwer samen met kennisinstellingen, investeerders en bedrijfsleven. Dit is bijvoorbeeld ontstaan in Goud van het Noorden en als kartrekker bij het realiseren van een noordelijke circulaire hub.

Tegelijkertijd verandert onze rol ten aanzien van acquisitie. Anders dan voorheen kiezen we nu, met onze volume-to-value strategie, voor bedrijven die waarde toevoegen aan onze ecosystemen. De beperkt beschikbare ruimte, de stikstofproblematiek en de netcongestie zijn hier natuurlijk factoren van grote invloed. Toch wisten we vijf grote bedrijven en drie startups in 2023 naar Noord-Nederland te halen. Daarnaast gaat steeds meer aandacht uit naar exportbevordering van het noordelijke bedrijfsleven. In alle facetten werken we innovatiegericht aan een duurzamer, gezonder en slimmer Noord-Nederland, in lijn met het Nederlandse missie-gedreven innovatiebeleid en de noordelijke RIS3-strategie.

Bovenregionale samenwerking ROMs

Steeds vaker pakken we ook zaken op met de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen, zoals in het Battery Compence Cluster, de Nederlandse European Digital Innovation Hubs en programma's zoals het Business Innovation Program Food. De Tweede Kamer heeft in 2023 eenmalig € 4 miljoen beschikbaar gesteld om deze bovenregionale samenwerking verder te versterken. Met een gezamenlijke aanpak kunnen innovatieve mkb'ers en startups zich sneller ontwikkelen. Zo werken we aan het duurzaam verdienvermogen van Nederland.

Uitdagingen als startpunt voor oplossingen

In aanloop naar ons jubileumjaar zijn we gestart met een serie rondetafelgesprekken. Bij één van deze sessies ging het om preventie gerelateerd aan zorg. Focus lag op de vraag hoe medtech oplossingen naar een sterke business case vertaald kunnen worden. Met de NOM Preventie Challenge zullen we partijen met goede ideeën en oplossingen bij elkaar brengen. De winnaar wordt begeleid bij de market- en investor readiness van product of service. Dit soort 'challenge-gebaseerd' werken doen we steeds meer. Een concreet ondernemingsprobleem vormt

het uitgangspunt om passende oplossingen bij elkaar te brengen.

Organisatie in ontwikkeling

Groei en verandering verlangt ook wat van onze interne organisatie. We besteedden daarom afgelopen jaar veel aandacht aan groei- en ontwikkeling. Om onze medewerkers ontwikkelingskansen te bieden, maar ook om aantrekkelijk te zijn op de arbeidsmarkt. Met succes: we wisten aan behoorlijk aantal nieuwe NOMMERS aan te trekken. Ook onze Raad van Commissarissen veranderde. Na acht jaar namen we afscheid van Ben Woldring en per 1 mei 2023 verwelkomden we Sander Prinsen, een ervaren ondernemer en investeerder met ruim 20 jaar ervaring op het gebied van digitale marketing, ondernemerschap en vernieuwende technologieën.

Klaar voor de volgende 50 jaar

In 2020 lanceerden we onze strategie voor een duurzame toekomst. Deze hebben we met succes geïmplementeerd. Komend jaar zetten met ons jaarplan 2024 verder in op onze sectorfocus. En een nieuw meerjarenplan 2025-2028 wordt komend jaar ontwikkeld. Met een halve eeuw achter ons kijken we komend jaar vast af en toe eens even terug. Maar we kijken vooral vooruit. Met elkaar maken we deel uit van de toekomst van Noord-Nederland.

A portrait of a woman with long, curly brown hair, smiling and standing with her arms crossed. She is wearing a light blue button-down cardigan over a dark grey sweater. The background is a bright, modern interior with large windows and a green glass railing.

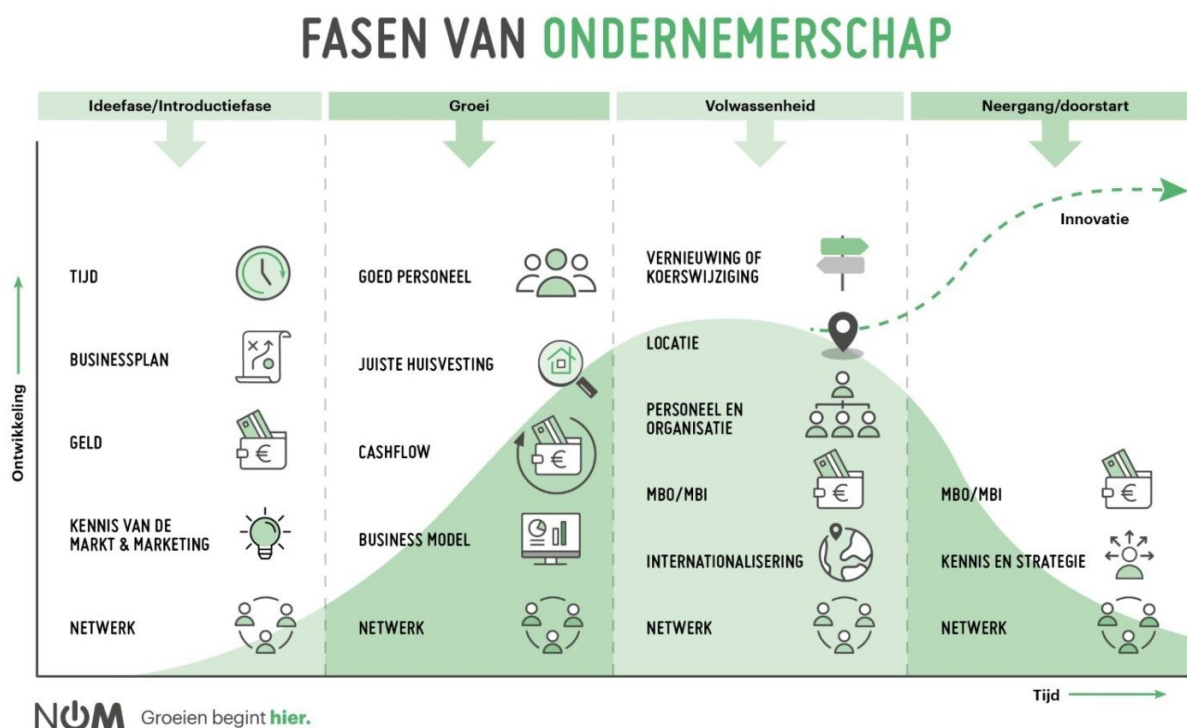
02 Over de NOM

Faten Salem, Ilik

Wat we doen

Als regionale investerings- en ontwikkelingsmaatschappij willen we de economie in Noord-Nederland versterken. Dat doen we door te investeren in bedrijven en ondernemers te ondersteunen bij hun groeiplannen. We bieden diverse programma's voor ondernemers zoals het Market- en Investor Readiness program en sector specifieke programma's.

We zijn er voor innovatieve ondernemers in alle fasen van ondernemerschap, van ideefase tot doorstart:



We hebben een breed netwerk, waarbij ondernemers gekoppeld worden aan andere ondernemers. Dat gebeurt tevens in grotere verbanden op specifieke onderwerpen. Denk aan de European Digital Innovation Hub (EDIH) of Chemport Europe. Daarnaast zetten we Noord-Nederland op de kaart als vestigingslocatie voor binnen- en buitenlandse bedrijven. Dat doen we via het label TopDutch. We bieden diverse programma's voor ondernemers zoals het Market- en Investor Readiness programma en sector specifieke programma's. We hebben een breed netwerk, waarbij ondernemers gekoppeld worden aan andere ondernemers. Dat gebeurt tevens in grotere verbanden op specifieke onderwerpen. Denk aan de Smart Industry Hub of Chemport Europe. Daarnaast zetten we Noord-Nederland op de kaart als vestigingslocatie voor binnen- en buitenlandse bedrijven. Dat doen we via het label TopDutch.

Bij al onze activiteiten focussen we op de sectoren chemie & energie, agrifood, lifesciences & health (LS&H), high tech systemen en materialen (HTSM) & ICT en watertech & maritiem. Zo werken we aan de belangrijke opgaves Duurzamer, Gezonder, en Slimmer, zoals een digitale, efficiënte maakindustrie, een groene en circulaire chemiesector, de eiwit- en energietransitie, en gezondheid.

Innoveren

We ondersteunen graag nieuwe bedrijven en ideeën en we zijn aanjager van innovatie en ontwikkeling in het noordelijke bedrijfsleven. In onze projecten vormen we de verbindende partner tussen MKB-ondernemers in ons netwerk en bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden in Noord-Nederland.

Binnen de ecosystemen wordt bijvoorbeeld gewerkt aan innovaties rondom groene grondstoffen, energie en de eiwittransitie. Onze rol is het ontwikkelen van nieuwe programma's en het netwerk daaromheen. We zorgen dat ook innovatieve MKB-ondernemingen in deze netwerken zitten. Zo kunnen we startups en scale-ups koppelen aan grote bedrijven waar hun innovatieve oplossingen ingezet en opgeschaald kunnen worden. Zodra een programma op eigen benen kan staan, richten wij onze aandacht op mogelijke vervolgstappen.

In de ecosystemen en programma's ontstaan ook nieuwe startups. Onze business developers ondersteunen hen op het gebied van ondernemen, innoveren en het vinden van financiering.

Investeren

Ondernemers die al volledig in de startblokken staan en bedrijven die door willen groeien kunnen terecht bij de NOM voor financiering. Ook ondernemers die hun bedrijf willen verkopen, of juist een bedrijf willen kopen, kunnen bij ons terecht.

We investeren risicodragend kapitaal in kansrijke startups en MKB-ondernemingen in Noord-Nederland. Dat doen we met aandelenkapitaal, diverse soorten leningen, of een combinatie hiervan. Zo dragen we bij aan innovatie, groei en maatschappelijke impact.

Onze investeringen variëren van € 50.000 tot maximaal € 5 miljoen per bedrijf. Vaak vindt de financiering plaats in samenwerking met andere partijen en heeft de NOM een actieve regierol om de ondernemer te verbinden met adviseurs, banken, private investeerders, participatiemaatschappijen en alternatieve financiers, zoals kredietunies en crowdfunding platforms.

Omdat investeren in nieuwe ontwikkelingen ook risico's met zich meebrengt, financieren we ook volwassen ondernemingen met groeiambities en in overname-trajecten en familiebedrijven in het bijzonder. Vaak zijn dat stabiele bedrijven die van generatie op generatie doorgegeven worden, werken vanuit een toekomstvisie en structureel goede

financiële resultaten behalen. Met een balans tussen zulke rendementsinvesteringen en risicovolle investeringen in jonge bedrijven, zorgen we voor positieve financiële resultaten. En die opbrengsten kunnen weer ingezet worden voor nieuwe investeringen.

Wij hebben zowel eigen fondsen als fondsen van derden waar we het beheer voor uitvoeren. Fonds Support Noord (FSN) voert hier het operationele fondsmanagement voor uit en de NOM vult het investment management in. De eigen fondsen zijn het Aanjaagfonds en het Groei- en Overnamefonds. De fondsen in beheer zijn de provinciale fondsen MKB Fonds Drenthe, Investeringsfonds Groningen (IFG) en de Friese Ontwikkelingsmaatschappij (FOM). Daarnaast beheren we het Groninger Groeifonds en sinds 2021 het Netherlands Enabling Watertechnology (NEW) fonds.



Internationaliseren

Nieuwe bedrijven zijn goed voor Noord-Nederland. Goed voor de economie, innovatie, verduurzaming en werkgelegenheid. Daarom doen we ons best om bedrijven uit binnen- en buitenland te interesseren voor onze TopDutch regio. We zijn er ook voor bedrijven die juist naar het buitenland toe willen om te kunnen groeien.

We werken samen met het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen in het Invest in Holland netwerk. We richten ons op bedrijven die onze ecosystemen kunnen versterken. Zodra bedrijven interesse tonen, kijken we in welke regio ze het best tot hun recht komen. Wanneer dit Noord-Nederland is, begeleidt NOM op het gebied van locatiekeuze, welke vergunningen een ondernemer moet hebben en wie de beste energieleveranciers zijn. Daarnaast faciliteert de NOM sinds 2023 startende digitale/IT-bedrijven die zich via een Startup Visa in Noord-Nederland vestigen.

Het begeleiden van bedrijven met internationale ambities doen we samen met Trade and Innovate NL. In de drie provincies helpen we ondernemers om de stap naar internationaal ondernemen te maken door Trade Relations gesprekken te voeren.

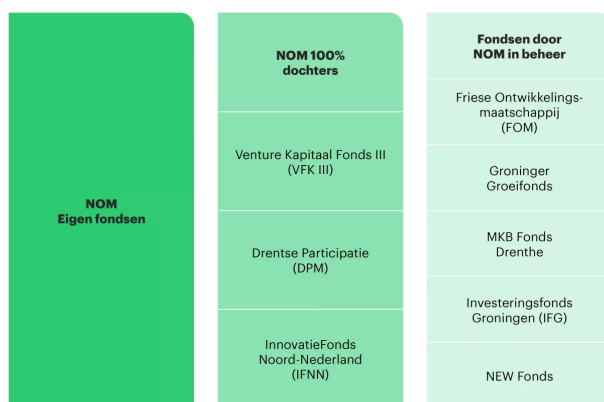
Organisatiestructuur

Juridische structuur

De Noordelijke Ontwikkelings- en Investeringsmaatschappij, gevestigd te Groningen aan de Paterswoldseweg 810 en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 02032331, is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen voor 50% in het bezit zijn van de Staat der Nederlanden. De resterende 50% is ieder evenredig in het bezit van de provincies Groningen, Fryslân en Drenthe.

Operationele structuur

De N.V. NOM heeft drie 100% dochterondernemingen. Dit zijn het Venture Kapitaalfonds III B.V., B.V. Drentse Participatie Maatschappij en het InnovatieFonds Noord-Nederland B.V. (IFNN) die, evenals de NOM, voorzien in risicodragend kapitaal.



Het Venture Kapitaalfonds III B.V. is medegefinancierd met Europese fondsen en daarmee gebonden aan Europese regelgeving. De investeringen van B.V. Drentse Participatie Maatschappij zijn provinciegebonden. Het InnovatieFonds Noord-Nederland is in 2020 geconsolideerd in de cijfers van de N.V. NOM, nadat de lening van de leningsverstrekkers is terugbetaald. Hierdoor ligt de beslissingsbevoegdheid volledig bij de N.V. NOM, als 100% aandeelhouder. Alle dochterondernemingen van de N.V. NOM hebben geen personeel in dienst.

Om risicodragend kapitaal te kunnen financieren is door de aandeelhouders kapitaal ingebracht. De aandeelhouders stellen als eis dat de koopkracht van het door hen beschikbaar gestelde vermogen in stand blijft. Dat wil zeggen dat de NOM na aftrek van haar kosten in vijfjarig perspectief een rendement boekt dat tenminste gelijk is aan het inflatiepercentage (doelvermogen). Het beschikbaar gestelde vermogen verhoogd met de inflatiecorrectie en minus dividenduitkeringen wordt aangemerkt als doelvermogen. De NOM ontvangt subsidies en bijdragen van de drie noordelijke provincies, het ministerie van Economische Zaken en Klimaat en verschillende gemeenten uit de regio voor ontwikkelings- en acquisitieactiviteiten.

A photograph of two men sitting at a table outdoors at night. The man on the left, wearing a green sweater and blue jeans, is smiling and looking towards the man on the right. The man on the right, wearing a grey hoodie, is also smiling and looking back at the first man. In the background, there is a brick building with a sign that reads 'DE COMPAGNIE' and a canal with a bridge. A street lamp is visible above the building.

03 De wereld om ons heen

Mattheüs Nubé en Bram Musters, Swipe4work

Trends & ontwikkelingen

De wereld verandert in hoog tempo. De gevolgen van de coronacrisis en de oorlog in Oekraïne zijn nog steeds merkbaar. Geopolitieke ontwikkelingen, de energietransitie en gebrek aan netcapaciteit, de stikstofcrisis, schaarste aan personeel, allemaal maatschappelijke ontwikkelingen die ondernemers en bedrijfsleven raken. Ook zijn er onzekerheden die meer tijdelijk van aard zijn, zoals de hoge en fluctuerende energieprijzen, inflatie en rente en een terughoudendheid van private investeerders en banken. Hieronder lichten we een aantal relevante ontwikkelingen en hoe we daarmee omgaan toe.

Klimaat & Energietransitie

Verduurzaming en de energietransitie staan hoog op de agenda. Nederland heeft zich gecommitteerd aan de klimaatafspraken die in 2015 in Parijs gemaakt zijn en zichzelf de ambitie gesteld om in 2030 de uitstoot van CO₂ met 49% gereduceerd te hebben ten opzichte van 1990. Om dit te realiseren zal de energievoorziening van de toekomst er anders uitzien. Tussen nu en 2050 moeten we volledig overstappen van fossiele brandstoffen naar duurzame hernieuwbare alternatieven.

Als NOM dragen we hieraan bij door het helpen creëren en realiseren van het best mogelijke innovatieklimaat voor het bouwen van een duurzaam energiesysteem. In Noord-Nederland wordt al volop geïnvesteerd in kennis en kunde om de energievoorziening te decarboniseren. Als Hydrogen Valley regio werken we bijvoorbeeld aan waterstof. Daar hebben we ten slotte de infrastructuur, gebruikt voor aardgas, al voor liggen. Waterstof is echter een energiedrager en geen bron, en dus zal het geproduceerd moeten worden. Daarvoor zijn meer nieuwe wind- en zonneparken nodig, wat om forse investeringen vraagt en waarvan de aanleg jaren duurt. In onze ecosystemen proberen we bedrijven kennisinstellingen bij elkaar te brengen om dit proces te versnellen.

We werken niet alleen aan waterstof, want een duurzaam energiesysteem bestaat uit verschillende energiebronnen. Bovendien moet energie opgeslagen kunnen worden. Daarom staat ook batterijtechnologie prominent op de agenda. In Noord-Nederland wordt op een hoog kennisniveau gewerkt, zoals bijvoorbeeld binnen de vakgroep van professor Moniek Tromp aan de RUG. Het ecosysteem is al aanwezig: de RUG positioneert zich als batterij-onderzoeksinstituut, Chemport Europe beschikt over groene stroom om batterijen mee te kunnen produceren. Als NOM hebben we ons aangesloten bij het Battery Competence Cluster en voeren we gesprekken met een aantal bedrijven actief in de batterijtechnologie om zich in Noord-Nederland te vestigen en zo een sterk cluster te bouwen.

Grondstoffentransitie

Nederland wil in 2050 een circulaire economie hebben. Daarom moeten we anders en slimmer omgaan met niet-hernieuwbare grondstoffen. In een circulair systeem sluiten we de lineaire ketens van grondstoffen en producten. 'Reduce and Reuse' of 'Recycle and Upcycle' zijn veel gehoorde termen, maar het begint bij 'Re-design': in de productontwerpfase al rekening houden met de ontmanteling, hergebruik van materialen en met de verlenging van de levenscyclus. Op die manier worden materialen zo efficiënt mogelijk gebruikt. In Noord-Nederland wordt al veel gedaan op het gebied van circulariteit. De ambitie: de meest circulaire regio van Europa worden. Als NOM hebben we een projectplan ingediend bij de Europese Commissie om Noord-Nederland als circulaire hub aan te wijzen, en investeren we veel in innovatieve circulaire startups.

Circulariteit is ook belangrijk als het gaat om water. Water is een grondstof die steeds meer onder druk komt te staan. In 2018 beleefde Nederland de droogste zomer ooit, met 2022 op de tweede plaats. Dit terwijl de noordelijke economie afhankelijk is van schoon water. Met name grote industriële partijen in sectoren als chemie, energie, agrifood en datacenters hebben een groeiende vraag naar drinkwater. Naast de energie- en circulaire transitie staan we dus ook voor een watertransitie. Maar nergens in de wereld is zo'n ecosysteem rondom water te vinden als in Noord-Nederland. De Watercampus in Leeuwarden weet de ogen van de wereld op zich te richten vanwege innovaties die er vandaan komen, en weet ook steeds meer internationale bedrijven en startups aan te trekken. Het ecosysteem zorgt ervoor dat ideeën direct de praktijk in gaan. Juist dat opschalen is wat de Watercampus uniek maakt. Als NOM brengen we de juiste partijen samen. En ook investeren we in watertech bedrijven. *Lees hierover meer in de hoofdstukken [Innoveren](#) en [Internationaliseren](#).*

Krapte op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is nog steeds zeer gespannen. Het opvullen van vacatures is lastig en uit cijfers van het UWV blijkt dat deze krapte voorlopig aanhoudt. In Noord-Nederland stonden afgelopen augustus 26.000 vacatures open, drie keer zoveel als in 2016. De krapte is op elk niveau en in iedere branche, met uitschieters in de zorg, het onderwijs en de techniek. Ontwikkelingen zoals vergrijzing, deeltijd werken, flexibilisering van de arbeidsmarkt en een mismatch tussen studiekeuze en de arbeidsmarkt maken het er niet makkelijker op. We moeten kijken naar oplossingen en onze traditionele manier van werven los laten. Zo zouden we meer moeten kijken naar vaardigheden in plaats van rigide functieprofielen. Ook moeten we kritisch zijn over wat we werkzoekenden te bieden hebben en initiatieven als open hiring aanmoedigen.

Voor werkgevers is het bovendien belangrijk te investeren in een leer- en ontwikkelcultuur en in managementvaardigheden en organisatiestructuur. Niet alleen als investeerder en innovatiepartner hebben wij hiermee te maken, maar ook in onze rol werkgever. Als NOM hebben we in 2023 veel gedaan op het gebied van training en ontwikkeling. *Lees hierover meer in hoofdstuk [NOM als werkgever](#).*

Digitalisering en verduurzaming

Digitalisering heeft een grote impact op het bedrijfsleven en de maatschappij. De ontwikkelingen in Artificial Intelligence (AI), Machine Learning (ML) en Robotic Proces Automation (RPA) gaan snel en er vindt veel procesinnovatie plaats door digitalisering. Dit biedt veel kansen voor onder andere de maakindustrie, een belangrijke sector voor de Noord-Nederlandse economie als toeleverancier voor andere sectoren waar onze regio sterk in is, zoals energie, water en agrifood. Digitale technologieën bieden ook veel mogelijkheden rondom verduurzaming. Bijvoorbeeld bij de energietransitie: hier kan data van verschillende energiesystemen elkaar aanvullen, en kan aan de hand van 'digital twins' het onderhoud van elektriciteitsinfrastructuur mogelijk beter worden uitgevoerd. Ook kunstmatige intelligentie heeft hierin een groot potentieel, bijvoorbeeld om piekbelastingsmomenten te voorspellen. De bijbehorende mogelijke privacy impacts, bias rondom discriminatie in AI en vooral ook het enorme energieverbruik en bijbehorende CO₂ die daarmee gepaard gaat, kunnen niet genegeerd worden.

Bedrijven en industrie in Noord-Nederland hebben wel een achterstand op het gebied van digitalisering weg te werken. Daarom wordt landelijk en in het Noorden al een aantal jaar ingezet op de ontwikkeling van een slimme, digitale maakindustrie. Als onderdeel van het 'Digital Europe Program' is een netwerk van circa 150 regionale European Digital Innovation Hubs (EDIH) inclusief 5 Nederlandse hubs opgericht. EDIH Noord Nederland (EDIH-NN) zet in op het wegwerken van achterstanden en het creëren van een sterke positie voor de toekomst. *Lees meer over de EDIH in hoofdstuk [Ecosystemen](#).*

Investeringsklimaat

Als NOM investeren we vaak in jonge bedrijven die een innovatief, nieuw product naar de markt willen brengen, investeringen die nog niet volledig door de markt opgepakt worden. Startups en scale-ups zijn belangrijke spelers binnen onze focussectoren en een belangrijk onderdeel van het realiseren van een duurzamer, gezonder en slimmer Noord-Nederland. Vaak financieren we samen met andere (private) investeerders. En juist bij marktpartijen zagen we in 2023 terughoudendheid. Veel venture capital partijen zijn afwachtend geworden, en investeerden minder dan in 2022. Niet alleen in Nederland maar wereldwijd. Dat is onder andere het gevolg van de Oekraïne-oorlog en de fluctuerende energieprijzen, maar met name ook de stijgende rentes. Enerzijds heeft dit een positief effect gehad op onze investeringsactiviteiten, met veel leads en veel initiële investeren. Maar omdat onze samenwerking met andere investeerders van belang is, hopen we in 2024 dalende rentes en een sterker investeringsklimaat te zien. *Lees meer over onze investeringsactiviteiten in hoofdstuk [Investeren](#).*

Vestigingsklimaat

Veel bedrijven zijn geïnteresseerd in het vestigen of uitbreiden naar Nederland, maar we zien een aantal uitdagingen: de vraag naar grote kavels, die ook in Noord-Nederland steeds beperkter beschikbaar zijn. Ook de beschikbaarheid van elektriciteit is een knelpunt. Stroom, iets waar we als Nederland en ook als Noord-Nederland voorheen juist sterk waren en wat als vestigingsfactor gold, is nu te beperkt beschikbaar als gevolg van netcongestie. Voor de groene chemie, maar ook voor ondernemingen in bijvoorbeeld batterijtechnologie en elektrische mobiliteit is juist veel energie nodig. Daarnaast is er het stikstofdossier en de daaruit voortvloeiende beperkte stikstofruimte. Een vierde knelpunt is de aanwezigheid van talent, zoals eerder toegelicht. In heel Nederland en ook in het Noorden speelt dit een grote rol.

De Netherlands Foreign Investment Agency heeft in 2022 de nieuwe acquisitiestrategie 'Volume to value' geïntroduceerd en als NOM hebben we dit naar onze regio doorvertaald. Waar het de NFIA eerder ging om zoveel mogelijk bedrijven naar Nederland halen – zo'n 15.000 bedrijven in de afgelopen veertig jaar – selecteert het NFIA nu op toegevoegde waarde. Met de nieuwe strategie gaat het erom welke organisaties waarde toevoegen aan regionale ecosystemen en de strategische doelstellingen van Nederland. De NOM heeft deze strategie vertaald naar haar eigen internationaliseringsactiviteiten. Het uitgangspunt is niet meer het creëren van werkgelegenheid, maar een bijdrage aan Duurzamer, Gezonder, Slimmer, versterking van onze ecosystemen of bijdragen van de kennispositie van Noord-Nederland rondom specifieke innovatiethema's. *Lees meer over onze internationaliseringsactiviteiten in hoofdstuk [Vestigen in het Noorden](#).*

A woman with blonde, wavy hair is standing in a greenhouse. She is wearing a dark brown cardigan over a black and white patterned top and dark trousers. Her arms are crossed, and she is smiling. The greenhouse has large glass windows in the background, and rows of potted plants are visible in the foreground. A warm light fixture is visible above her head.

04 Strategie & Waardecreatie

Janny Peltjes, HLB-GroeneVlieg

Missie

Onze missie luidt: 'de economische structuur in Noord-Nederland duurzaam te versterken'. Doelstelling van de NOM is de ontwikkeling van de economie van Noord-Nederland. Wij richten ons op ondernemingen die daaraan bijdragen doordat ze:

- willen groeien
- innovatief zijn
- toegevoegde waarde voor Noord-Nederland hebben.

We hebben onze visie dan ook kort en bondig geformuleerd: Ondernemingen doen groeien.

Strategie

We geloven dat het onze taak is om samen met bedrijven in Noord-Nederland een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken zoals klimaatverandering, grondstoffenschaarste en gezondheid. Met onze in 2020 ontwikkelde strategie richten we ons daarom op drie transities:

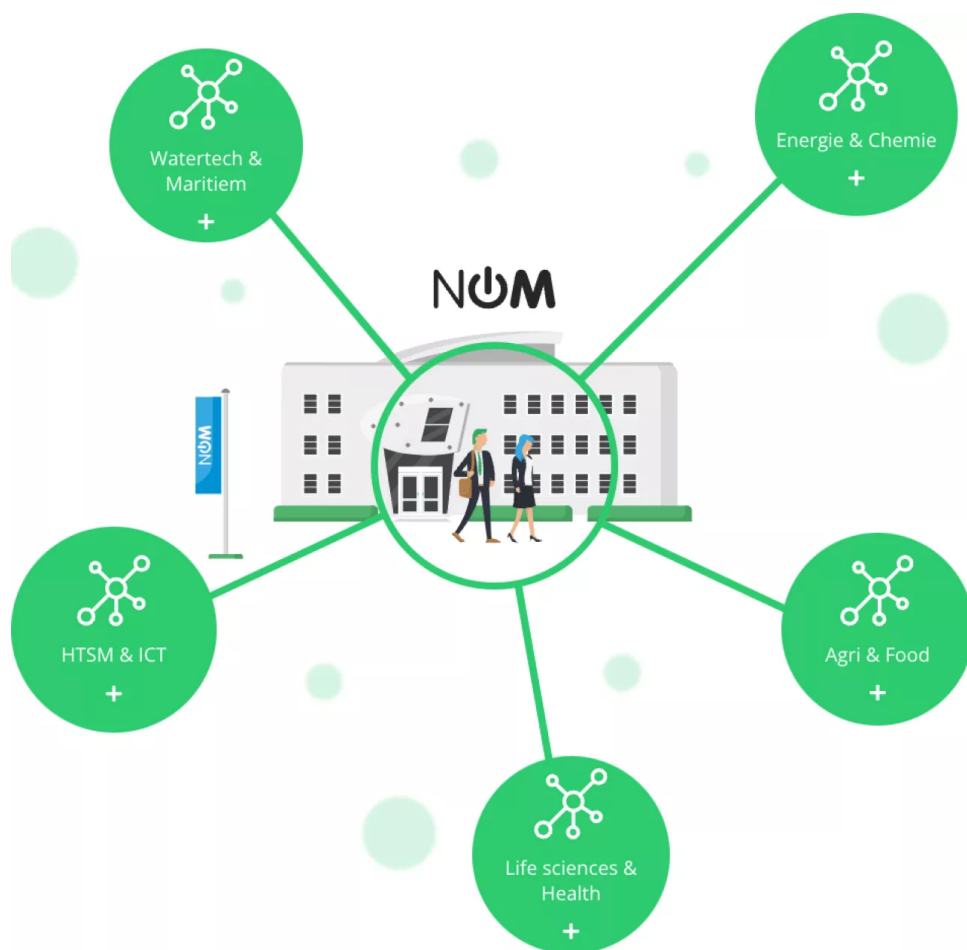
- Duurzamer: hoe zorgen we voor een circulair systeem waarin duurzaam grondstoffen- en energieverbruik de norm is?
- Gezonder: hoe houden we een steeds ouder wordende bevolking gezond?
- Slimmer: hoe worden we productiever met behulp van digitale technologie?

Wij streven naar duurzame impact voor alle stakeholders in Noord-Nederland door beleidsvoornemens voor deze thema's te concretiseren, financieringsactiviteiten voor het MKB verder uit te breiden, bedrijvigheid, banengroei en duurzaamheid blijvend te stimuleren en de aantrekkingskracht voor nieuwe vestigers te vergroten. Deze koers sluit aan bij het in 2019 door het kabinet geformuleerde Missiegedreven innovatiebeleid, waarin thema's als energietransitie en klimaat, voedsel, gezondheid en veiligheid centraal staan en is bovendien geïnspireerd door de Regionale Investeringsstrategie (RIS3) voor Noord-Nederland. Ook is als referentie het strategische kader gebruikt, dat in 2020 door de aandeelhouders van de NOM is opgesteld. In 2024 gaan we aan de slag met een ontwikkeling van een nieuwe meerjarenstrategie voor de periode 2025 - 2028.

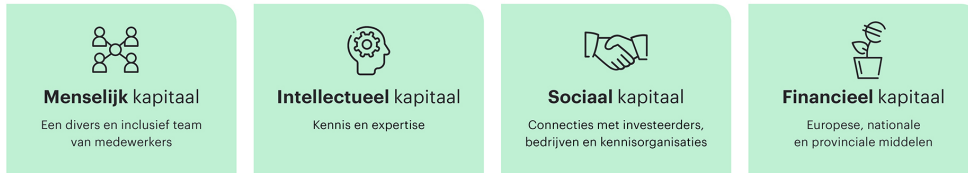
Hoe wij waarde creëren

Vanuit onze missie, visie en strategie creëren we maatschappelijke en economische waarde voor onze regio. Belangrijke vormen van kapitaal die we daarvoor nodig hebben zijn natuurlijk geld, maar ook kennis en expertise en ons netwerk. Ons team van NOMMERS is daarin onmisbaar. Zij zijn voortdurend in gesprek met ondernemingen, kennisinstellingen, overheden en andere stakeholders in het ecosysteem. Onze strategie en meerjarenplan sluiten aan bij de trends en ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Met investeringen in startups en scale-ups, het ontwikkelen van ecosystemen en het aantrekken en internationaliseren van (buitenlandse) bedrijven dragen we bij aan het duurzamer, gezonder en slimmer maken van Noord-Nederland.

De directe waarde zit onder andere in het aantal ondernemingen dat we gefinancierd hebben, het aantal succesvolle innovatieprojecten en het investeringsvolume dat door nieuw gevestigde bedrijven geïnvesteerd is. Deze indicatoren worden ook bijgehouden op <https://www.nom.nl/nom-in-cijfers/trackrecord/>. Deze outputs leiden tot outcomes op het gebied van economische groei, innovatie, circulariteit en diversiteit in onze organisatie en in het investeringslandschap. Onze impact drukken we uit in vier impactgebieden. Deze zijn gekoppeld aan een selectie van Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN.



Input



Business model & Strategie



Output 2023



Outcomes



Impact



05 Resultaten

Reinder de Jong, NOM en Orianna Bretcher, Aquacycl

Innoveren

In het Noorden is veel innovatiekracht en talent aanwezig. Dit brengen wij samen in innovatieve ecosystemen. Onze rol is het begeleiden van innovatieve koplopers en het ontwikkelen van innovatieprojecten waarin we bedrijfsleven, onderwijs, onderzoek en overheden bij elkaar brengen. We focussen ons op de ontwikkeling van ecosystemen rondom watertech en maritiem, groene chemie en energie, circulaire economie, life sciences en health en smart industry. In de ecosystemen en programma's ontstaan ook nieuwe startups. We ondersteunen hen op het gebied van ondernemen, innoveren en het vinden van financiering.

Ecosystemen

Legenda ■ Doelstelling ■ Gerealiseerd ■ Prognose



Aantal nieuwe
innovatieprogramma's



DOEL

3

GEREALISEERD

3



Waarde van
innovatieprogramma's
(in € miljoen)



DOEL

15

GEREALISEERD

72,8

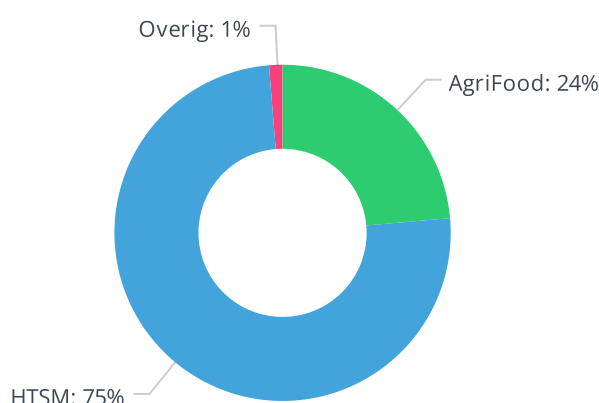
Terugblik op 2023

Samenwerken was het sleutelwoord voor 2023. We hebben onder andere de samenwerkingsbanden met Innovatiepact Fryslân, Groningen Seaports, de New Energy Coalition en de eerstelijnsorganisaties YnBusiness, GroBusiness en Ik Ben Drents Ondernemer versterkt. Met Groningen Seaports en de provincie Groningen werken we aan een gezamenlijke acquisitiestrategie om de schaarste ruimte die er nog is in Groningen zo optimaal mogelijk te gebruiken voor de sectoren groene chemie en energie. Met de RUG, het ministerie van EZK en EBNN organiseerden we het drukbezochte event Goud van het Noorden. Ook startten we een subsidieaanvraag voor het EU Horizon project "Hubs4Circularity", met als doel Noord-Nederland als circulaire regio op de kaart te zetten en verder te ontwikkelen.

Het noordelijke startup-ecosysteem is eveneens in ontwikkeling. Eind 2023 zijn we met de noordelijke organisaties Founded in Friesland en Founded in Groningen het project Founded in the North gestart om de versnipperde ondersteuningsinitiatieven bij elkaar te brengen. Hier kunnen startups uit alle ontwikkelingsfasen terecht voor

advies, netwerk of financiering. Ook onze samenwerking met TCNN, als partner in het projectmanagement, is geïntensiveerd. Als NOM gaan we onze rol als projectontwikkelaar vergroten, waarbij TCNN zich op het projectmanagement richt.

We realiseerden drie nieuwe innovatieprogramma's met een waarde van € 72,8 miljoen. Het gaat daarbij om onze bijdrage in het project NextGenHighTech, het project ERAMM (stikstofreductie in de landbouw) en Toekomstbestendige Leefomgeving. We hebben daarmee de doelstellingen op onze KPI's gehaald, waarbij opgemerkt moet worden dat het project ERAMM voor € 55 miljoen is meegerekend, en daarmee het beeld enigszins vertekend. Daarnaast hebben we afgelopen jaar diverse innovatieprogramma's ontwikkeld die niet meetellen in de cijfers over 2023, deze programma's worden in 2024 als subsidieaanvraag ingediend.



Investerings in innovatie - naar sector

Goud van het Noorden

In 2021 zijn de ROM's door het ministerie van EZK gevraagd een bijdrage aan het Nationaal Groeifonds (NGF) te leveren door ingediende voorstellen te beoordelen. Met dit fonds trekt het kabinet tussen 2021 en 2025 € 20 miljard uit voor gerichte investeringen met de meeste kansen voor structurele en duurzame economische groei. Onze rol verschilt per projectaanvraag: soms hebben wij een regierol, soms zijn wij penvoerder of de partij die bedrijven betreft. In het algemeen zien we het als onze taak om Noord-Nederland goed vertegenwoordigd te krijgen en het noordelijk bedrijfsleven mee te laten doen om kans te maken op subsidie voor innovatieve projecten.

2023 stond in het teken van het versterken van de ontwikkelkracht van Noord-Nederland. Tijdens de bijeenkomst Goud van het Noorden, eind maart 2023, is door de ruim 120 vertegenwoordigers van kennisinstellingen, bedrijven en intermediaire organisaties een start gemaakt met de voorbereiding op de vierde ronde van het Nationaal Groeifonds (NGF). Het doel: meer noordelijke projectaanvragen indienen. Tijdens deze grote bijeenkomst zijn de sleutelonderwerpen voor het Noorden aangewezen: gezonde bodem & voedsel, fermentatie, autonomous systems en health data. Deze speerpunten sluiten aan bij onze focus-sectoren. Met een duidelijke, gezamenlijke visie zijn kansen geïdentificeerd en is een aantal NGF-aanvragen gestart. Met Goud van het Noorden, een samenwerking

tussen NOM, de RUG, het ministerie van EZK en EBNN, werken we gezamenlijk aan het versterken van de projectvoorstellen en het leggen van verbindingen tussen partijen in het Noorden die bij kunnen dragen aan deze thema's. Per september 2023 is door de RUG en de NOM gezamenlijk een projectleider aangesteld om de projecten die zich mogelijk lenen voor een groeifondsaanvraag in de vierde ronde van het NGF te helpen ontwikkelingen tot daadwerkelijke aanvragen.

Eind 2023 vond een tweede bijeenkomst plaats. Hierbij zijn de betrokkenen bij aanvragen voor de vierde ronde Nationaal Groeifonds bij elkaar gekomen om hun aanvragen te versnellen en af te stemmen met het ministerie van EZK en de RVO. Tijdens deze bijeenkomst bleek duidelijk dat vanuit het Noorden veel aanvragen te verwachten zijn rond het European Hyperloop Center, Smart & Circular Industry, de samenwerking met MIT in Boston en nucleaire geneeskunde. Ook liggen er kansen om technologieën gericht op fermentatie mee te nemen in de aanvragen van Cellulair Agriculture en/of PharmaNL.

Een aantal lopende NGF-aanvragen wordt hieronder toegelicht.

Noord-Nederland: dé circulaire regio van Europa

Nederland wil in 2050 een [circulaire economie](#) hebben. In Noord-Nederland wordt al veel gedaan op dit gebied. Om deze diverse maar versnipperde initiatieven en spelers samen te brengen startte de NOM in 2021 met het project Noord-Nederland verdient Circulair, een brede coalitie van 20 noordelijke en landelijke partijen de samenwerking gestart om mkb-bedrijven te helpen circulair te worden.

Hubs4Circularity

Om te kunnen versnellen op het thema circulaire economie is de NOM op verzoek van de drie noordelijke provincies in 2023 gestart met de ontwikkeling van een aanvraag voor het Europese Horizon-project Hubs4Circularity. Dit project richt zich op de omvorming van regionale industriële zones tot 'hubs for circularity' (H4C). In een noordelijke hub willen we showcases tonen en ons potentieel, en daarmee onze rol als meest circulaire regio in Europa, demonstreren. Het ontwikkelde concept heet Urban Industrial Symbiosis, dat inzet op circulaire toepassingen in de combinatie stedelijk gebied en industrie. Het uiteindelijke doel is het terug laten vloeien van reststromen uit de stad als grondstof voor de industrie. De NOM is penvoerder en trekker van het project, dat een totale omvang van ruim € 20 miljoen euro heeft. De helft van deze middelen is bestemd voor Noord-Nederland. In 2024 zal bekend worden we of onze aanvraag goedgekeurd wordt.

NGF-project Toekomstbestendige leefomgeving

Binnen het Nationaal Groeifondsproject Toekomstbestendige leefomgeving, een NGF-voorstel vanuit het ministerie van Binnenlandse Zaken, ontwikkelen we samen met andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen een groeiprogramma voor innovatieve ondernemers in de circulaire, biobased bouw en data-gedreven onderhoud van infrastructuur. Doel is een landelijk programma dat wij als NOM uitvoeren. Het [programma](#) draait per 2024.

Ontwikkelingen in de groene chemie & energie

Chemport

Voor de grondstoffentransitie is baanbrekende techniek en duurzame energie nodig. Hier speelt Chemport een belangrijke rol: Chemport wil in 2030 koploper op het gebied van groene Chemie in Europa zijn. Om dit te bereiken werken bedrijven, kennisinstellingen en overheden uit de noordelijke regio intensief samen aan het sluiten van

productieketens. In 2023 heeft Chemport het Eemsdeltavisie congres georganiseerd, samen met Industrielings. Het belang van de grondstoffentransitie stond centraal, en daarom werden initiatieven in Noord-Nederland toegelicht waar uit niet-fossiele koolstofbronnen nieuwe chemicaliën gemaakt worden. Aansluitend vond de Plantmanager of the Year verkiezing en het Chemport jaardiner plaats. Met ruim 220 bezoekers was dit een inspirerend en verbindend evenement.

Sustainable Industry Challenge

Ook is in 2023 de [Sustainable Industry Challenge](#) georganiseerd. Het doel was drieledig:

- Oplossingen en nieuwe partnerships leveren aan bedrijven uit onze regio om CO2 neutraal of circulair te worden
- Chemport internationaal positioneren als regio waar innovatie kan wortelen en serieus werk wordt gemaakt van vergroening van chemie en verduurzaming van de industrie: Chemport Europe is koploper in de grondstoffen- en energietransitie.
- Versteving van het ecosysteem

Vijf bedrijven uit de Chemport regio - BASF, Cosun Beet Company, Nobian, RWE, Teijin - formuleerden een duurzaamheidschallenge. Op basis daarvan is wereldwijd gescout naar scale-ups die daar een oplossing voor hebben. In november werden deze bedrijven welkom geheten bij NHL Stenden in Emmen waarbij in totaal 7 winnaars werden gekozen. Deze innovatieve startups gaan nu met de bedrijven aan de slag om hun oplossing te implementeren.

Ontwikkelingen in de agro-foodsector

Fascinating

Het in 2021 opgezette programma Fascinating (Food Agro Sustainable Circular Nature Technology in Groningen) richt zich op de landbouw van de toekomst. Diverse partijen zijn betrokken, waaronder Avebe, Cosun, Friesland Campina en Agrifirm, het Universitair Medisch Centrum Groningen en LTO-Noord, de provincies, onderwijsinstellingen en grotere en kleinere bedrijven vanuit de chemische sector en de energiesector. Het programma werkt aan de ontwikkeling van een circulair systeem dat duurzaamheid, natuur, gezonde voeding en economische impact met elkaar in balans brengt. Kennisontwikkeling over en toepassingen van plantaardige eiwitten, de verduurzaming van de productieprocessen en het ontwikkelen van nieuwe producten uit reststromen spelen een grote rol in het programma. Onze rol is primair het laten aansluiten van MKB-ondernemingen bij het programma.

Future of Food

We werken aan het doorontwikkelen van de diverse initiatieven op het gebied van gezonde voeding en bodemgezondheid tot aanvragen voor de 4e ronde van het Nationaal Groeifonds binnen Future of Food. Dit is een project gericht op het stimuleren van een gedragsverandering bij consumenten als het gaat om gezonde voeding. Ook als besloten wordt dat er geen vierde ronde binnen het Nationaal Groeifonds komt, werken we dit project regionaal verder uit.

Oplossingen voor de stikstofproblematiek

Nederland is welhaast op slot gezet door de regelgeving rond stikstof. Bouw- en verbouwplannen worden flink vertraagd, en daarmee vertraagt ook de groei van de industrie. Bedrijven hebben moeite met opstart- of uitbreiding. De NOM streeft naar goede oplossingen om uit de stikstofcrisis te komen. Om die reden zijn we betrokken bij de technologie ERAMM (emissiereductie van ammoniak in mest middels magnesiumchloride), een Noord-Nederlandse ontwikkeling met volop economische potentie. Het project startte als onderdeel van de 'laaghandendfruitaanpak', een plan van de noordelijke provincies om stikstofuitstoot te reduceren door middel van praktische managementmaatregelen. Door het Rijk is, als onderdeel van de Investeringsregeling Reductie Stikstof, € 55 miljoen euro beschikbaar gesteld. ERAMM richt zich op het sproeien van verdund magnesiumchloride over stalvloeren. Het Friese bedrijf Farmin heeft een oplossing gevonden in het toevoegen van magnesiumchloride aan mest. Deze toepassing bindt stikstof in de vorm van struviet en vermindert zo de hoeveelheid stikstofemissies naar de lucht. Bovendien creëert het een bodemverrijkende drijfmest, waardoor boeren zo minder kunstmest nodig zullen hebben. Voor NedMag, al jarenlang een NOM-deelneming, een kans om bij te dragen aan een oplossing binnen het stikstofprobleem. Afgelopen jaar zijn ruim 1000 bedrijven in Noord-Nederland ondersteund vanuit de subsidieregeling. Dit kan leiden tot 10% emissiereductie van stikstof. Het door de NOM bij elkaar gebrachte consortium zal onderzoeken hoe de stikstofemissie verder verlaagd kan worden.

Ontwikkelingen High Tech Systemen en Materialen (HTSM)

In het Nederlandse innovatiebeleid ligt de focus op een aantal sleuteltechnologieën waarmee het technologisch leiderschap van Nederland versterkt kan worden. Het gaat daarbij onder andere om AI en data, bio-processing, mechatronica, quantumtechnologie, biomolecular technologie en imaging. Als Noord-Nederland hebben we clusters van bedrijven in deze technologieën, maar nog onvoldoende omvang en samenwerking. In 2024 wordt in samenwerking met alle ROM's een project gestart om per regio tot een versterkingsplan te komen voor deze sleuteltechnologieën.

Daarnaast onderzoeken we met Philips, DEMCON en andere bedrijven hoe een Center for Autonomous Systems (CAS) eruit kan komen te zien. Vanuit het noordelijke bedrijfsleven is er behoefte aan een open innovatie instituut voor autonome fabriekssystemen. Met de ondernemers verkennen we de wensen en bestaande voorbeelden van samenwerkingsverbanden en welke onderzoeksvragen er leven bij het bedrijfsleven op het gebied van autonomous systems om zo tot een beeld te komen hoe het CAS eruit kan komen te zien.

Ontwikkelingen in de smart industry

Binnen digitalisering in de industrie speelt kunstmatige intelligentie (AI) een steeds grotere rol. In 2019 werd de Nederlandse AI Coalitie gelanceerd, waaruit eind 2020 de AI-hub Noord-Nederland ontstond. Ook in de Smart Industry Hub Noord-Nederland is de afgelopen paar jaar gewerkt aan digitalisering en smart industry. Aan de hand van assessment konden MKB-bedrijven een concreet actieplan ontwikkelen. In 2023 is dit project beëindigd in verband met tegenvallende resultaten, onder andere als gevolg van de coronacrisis. Het project is gezamenlijk geëvalueerd en de learnings worden meegenomen naar het lopende project European Digital Innovation Hub (EDIH) Noord-Nederland. Als onderdeel van zijn digitaliseringsstrategie krijgt Europa een netwerk van 200 EDIH's, waarvan vijf in Nederland.

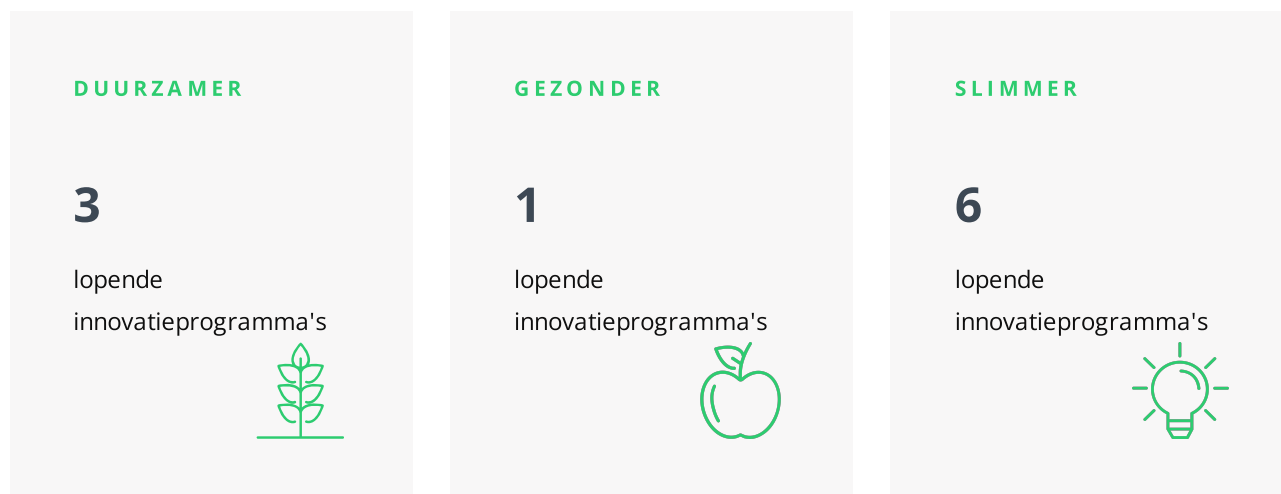
EDIH NN is in 2023 van start gegaan met een lancering op de Hannover Messe. De digitale hub staat in het teken van de vier transities die moeten worden doorlopen om te komen tot een meer duurzame economie. Dit zijn Smart Agro, Fabrik van de toekomst, Smart Health en Smart Utilities (energie, bebouwde omgeving en mobiliteit). Bovendien zet de noordelijke EDIH extra in op de technologie van autonome systemen. Zo hebben twintig noordelijke innovatie-organisaties afgesproken om zich via het EDIH netwerk in de etalage te zetten als Europese

proeftuin voor Autonome Systemen. Andere onderdelen van het EDIH programma zijn bijvoorbeeld een ondernemersloket, het opzetten van demo-locaties, het begeleiden van bedrijven bij het zoeken naar financieringen voor hun digitaliseringsplannen en extra onderwijs.

Vooruitblik naar 2024

In 2024 gaan we ook de ontwikkelkracht van de NOM verder versterken door actief in te zetten op het realiseren van meer kleine- én grootschalige innovatieprojecten. Focus ligt onder meer op het breed toepassen van de werkwijze van de Sustainable Industry Challenge. We gaan op zoek naar de uitdagingen waar grote bedrijven mee worstelen en hen actief koppelen aan startups en kennisinstellingen die daar slimme oplossingen voor kunnen bieden. Samen met Founded in the North en SNN zullen we verkennen hoe we een Challenge Organisatie op kunnen zetten die deze manier van werken in Noord-Nederland kan verzorgen. Via de middelen van Nij Begun (compensatiemiddelen in het aardbevingsgebied) willen we de samenwerking Goud van het Noorden uitbreiden door meerdere projectleiders aan te stellen die namens NOM, RUG, EBNN en EZK met kansrijke innovatiethema's voor Noord-Nederland aan de slag gaan.

Onze impact



Startup ecosysteem

Noord-Nederland heeft de ambitie om het startup- en scale-up ecosysteem naar een hoger niveau te brengen. Als NOM nemen wij de regie in het creëren van een optimaal investeringsklimaat in Noord-Nederland voor startups en scale-ups. Ook zullen wij een regierol vervullen in het versterken van het aanwezige aanbod gericht op de incubatie- en groeifase van startups en scale-ups in Noord-Nederland. Wij hanteren daarbij het Gritd Levensfasemodel en Startup Framework om met een gezamenlijke taal en landelijke programmering te werken die consistent groeien en opschalen van startups stimuleert.

Legenda  Doelstelling  Gerealiseerd  Prognose



Business development cases (aantal)

✓ DOELSTELLING

15

GEREALISEERD

20



Waarde business development cases (€ miljoen)

DOEL

7,5

GEREALISEERD

4

Het noordelijk start-up en scale-up ecosysteem groeit

Founded in the North

Noord-Nederland heeft de ambitie om het startup- en scale-up ecosysteem naar een hoger niveau te brengen. Een goede kennisinfrastructuur en innovatie-clusters zijn aanwezig. Toch zien we dat het aantal startups in het Noorden achterblijft en dat slechts een beperkt aantal doorgroeit naar scale-ups. Om een competitievere en (inter)nationaal aantrekkelijke regio te worden hebben we samen met Founded in Groningen, Founded in Friesland, de provincie Drenthe en de Universiteit van het Noorden een plan ontwikkeld om het start-up ecosysteem in onze regio te versterken. In 2023 werd Founded in the North gelanceerd, een gezamenlijk porogramma om alle initiatieven en ondersteuning gericht op startups onder één dak te brengen. Het programma richt zich op het versterken van de keten van programmering: samen met de kennisinstellingen (NHL, HANZE en RUG) en BeStart gaan we zorgen dat de verschillende begeleidingsprogramma's voor startups optimaal op elkaar aansluiten en de voor de startup juiste onderwerpen adresseren voor de groeifase van het bedrijf. Ook werken we samen aan het opleiden van business angels en investeerders door hen kennis te laten maken met het levensfasen model van Steve Blank en de uitdagingen die startups in de verschillende levensfasen tegenkomen. Dit moet uiteindelijk leiden tot meer dealflow.

Startup Festival 2023

In september organiseerden Founded in Friesland, Founded in Groningen, provincie Drenthe, Cottonwood, IFG en de NOM het Startup Festival 2023. Het Startup Festival brengt startups, ondernemers, investeerders en geïnteresseerden uit het ecosysteem samen om kennis en inspiratie te delen met betrekking tot financiering van startups, de uitdagingen van het ondernemerschap en de verschillende routes naar een succesvolle startup. Nieuw was de workshop carrousel, bestaande uit zes interactieve workshops over o.a. termsheets, investor readiness, de ingrediënten voor een succesvol pitchdeck en steward ownership. Het ochtendprogramma was gericht op de doelgroep ondernemende studenten en early stage startups. Het doel was deze doelgroep motiveren tot (verder) ondernemerschap. De middag richtte zich op startups, scale-ups, investors en industry leaders. Hen namen we mee in de uitdagingen en kansen op de weg van startup naar scale-up.

Noord-Nederland als lichtend voorbeeld

Samen met de BOM hebben we in 2023 gewerkt aan een position paper over de rol van de ROM's in het versterken van het startup- en scale up ecosysteem in Nederland. Deze is goed ontvangen bij EZK en heeft ertoe geleid dat we met TechLeap, InvestNL, EZK en een vertegenwoordiging van de ROM's verder gaan praten over een goede onderlinge taakverdeling en gezamenlijke ambitie voor de toekomst. De gezamenlijke aanpak van Noord-Nederland rondom het versterken van het startup ecosysteem wordt landelijk als 'best case' beschouwd en krijgt zo mogelijk navolging in de andere regio's. Het gezamenlijke voorstel van de ROM's om in alle regio's met het levensfasemodel aan de slag te gaan en zo tot ontsnippering te komen, is opgenomen in het Deltaplan Valorisatie dat als NGF-project is ingediend.

Programma's voor market- en investor readiness

Market Readiness Program

Een van onze aandachtspunten is het helpen van startups en scale-ups met het betreden van de markt. Dat doen we onder andere met het Market Readiness Program (MRP) wat zich richt op het identificeren van klantsegment- en behoefte(s). In dit programma werken ondernemers in een periode van tien weken toe naar het hogere doel: het verkrijgen van commitment van een eerste betalende klant. In dit programma gaan startups 10 weken aan de slag met het ontdekken van de eerste klantgroep. In 2023 hebben we twee edities van het MRP georganiseerd met in totaal 16 deelnemende startups.

We zijn ook betrokken bij verschillende thema-specifieke Market Readiness Programs, zoals het landelijke Business Innovation Program Food. Dit is een programma voor ondernemers in de agrofoodsector die bijdragen aan de transitie naar een duurzaam en gezond voedselsysteem in de land- en tuinbouw en de voedselverwerkende industrie, maar ook in data, agritech en logistieke dienstverlening. Het programma, waar vanuit Noord-Nederland twee bedrijven aan deelnemen, helpt hen een kansrijk idee om te zetten in een verdienmodel.

Investor Readiness Program

Naast het MRP bieden we het Investor Readiness Program (IRP), waarbij de focus ligt op het verkrijgen van financiering. In 2023 hebben we 20 deelnemers in een Investor Readiness maatwerktraject begeleid (KPI: business development cases) en is voor € 4 miljoen in startups in het programma geïnvesteerd (KPI: waarde business development cases). Vaak zijn de deelnemers jonge bedrijven die zich richten op de transitiethema's. Zo werkten we in 2023 samen met Rebuild IT uit Emmen en Save3S uit Groningen, welke zich richten op circulaire (bouw)materialen en CC Diagnostics uit Groningen, dat werkt aan een innovatieve testkit gericht op de preventie van baarmoederhalskanker.

Vooruitblik 2024

Door de toekenning van EFRO-middelen voor Founded in the North kunnen we onze inspanningen rondom Market Readiness Programma's, Investor Readiness programma's en het bouwen van een sterk Business Angel Netwerk in 2024 verder opschalen.

Investeren

De NOM investeert risicodragend kapitaal in kansrijke en maatschappelijk relevante startups en MKB-ondernemingen in Noord-Nederland. Bedrijven die zich, net als wij, richten op een Duurzamer, Gezonder en Slimmer Noord-Nederland. Dat doen we met aandelenkapitaal, leningen, of een combinatie hiervan. Onze investeringen variëren van € 50.000 tot maximaal € 5 miljoen per portfoliobedrijf. Wij investeren bij voorkeur in samenwerking met andere partijen zoals banken, private investeerders, investeringsfondsen en kredietunies.

Legenda  Doelstelling  Gerealiseerd  Prognose



Investerings nieuw verstrekt/nieuw commitment

✓ AANTAL - DOEL

12

AANTAL - GEREALISEERD

18

✓ MILJOEN EURO - DOEL

10

MILJOEN EURO -
GEREALISEERD

23,99



Vervolginvesteringen

✓ AANTAL - DOEL

10

AANTAL - GEREALISEERD

11

✓ MILJOEN EURO - DOEL

5

MILJOEN EURO -
GEREALISEERD

5,54



Investerings uit commitments voorgaande jaren



Fondsinvesteringen

AANTAL - DOEL



AANTAL - GEREALISEERD



MILJOEN EURO - DOEL



MILJOEN EURO - GEREALISEERD



Corona Herstel Middelen

AANTAL - DOEL



AANTAL - GEREALISEERD



MILJOEN EURO - DOEL

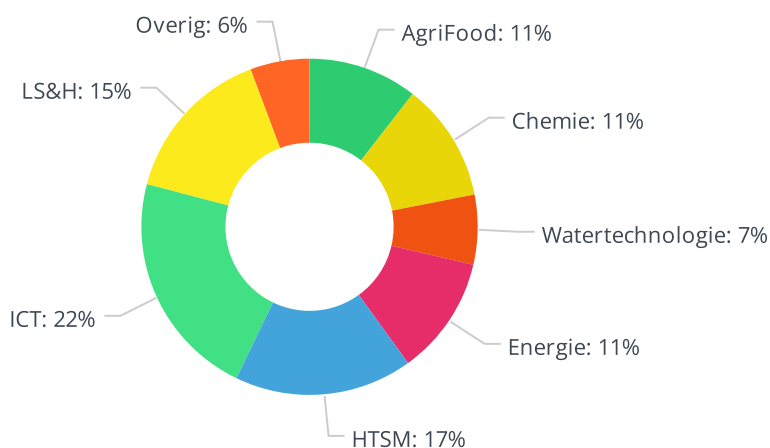


MILJOEN EURO - GEREALISEERD



Terugblik op 2023

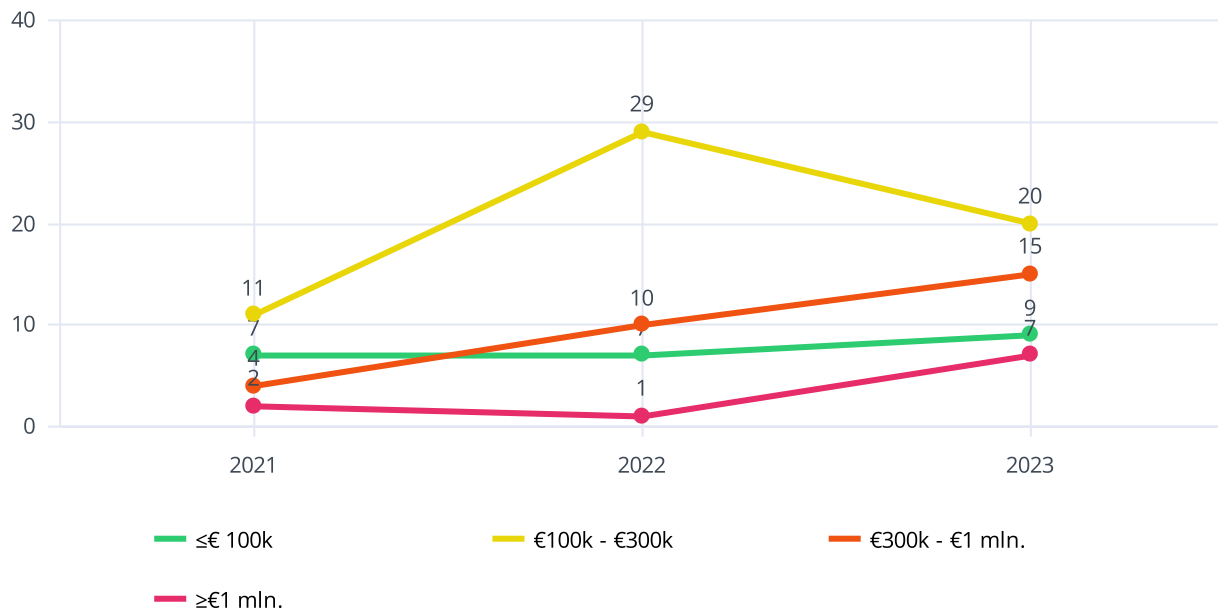
2023 werd gekenmerkt door aanhoudende economische onzekerheid. Hoge energieprijzen, rente en inflatie zorgden voor terughoudendheid in de venture capital markt. Investeringspartijen durfden weinig risico te nemen en investeerden minder als in 2022. Dit leidt tot een groter speelveld voor de NOM. Veel partijen weten ons te vinden en vice versa, met een positief effect op het aantal investeringen die wij in 2023 hebben kunnen realiseren. We hebben dan ook veel leads en cases behandeld en 41 nieuwe investeringen gerealiseerd, goed verdeeld over de noordelijke provincies en sectoren waarin we actief zijn. Samen met investeringen uit bestaand commitment hebben we in totaal 51 investeringen gerealiseerd.



Investeringen naar sector (in %)

We realiseerden een totale investeringsomvang (cash out), inclusief uitzettingen uit bestaand commitment uit voorgaande jaren, van € 22,4 miljoen (2022: € 14,1 miljoen) en zijn we nieuwe commiteringen aangegaan voor een bedrag van € 12,8 miljoen (nog te storten). We zijn blij met deze groei en streven ernaar dit niveau de komende jaren vast te houden. We hebben 26 nieuwe bedrijven (waarvan één nieuwe fonds-in-fonds investering en vijf bedrijven die een corona-herstel lening ontvingen) aan het NOM portfolio toegevoegd, welke per eind december 2023 uit 105 bedrijven bestaat (2022: 89 bedrijven) Een groei van bijna 18%.

Vanuit de fondsen in beheer zijn 42 financieringen gerealiseerd (2022: 45 financieringen).



Investerings naar grootte ticket

Exits binnen ons portfolio

In 2023 hebben er zes faillissementen/liquidaties plaatsgevonden en twee ondernemingen hebben hun lening afgelost. Daarnaast heeft de NOM in 2023 bij drie ondernemingen haar gehele belang verkocht. Bij één onderneming is de NOM nog wel betrokken middels een lening.



NOM investeert in Drents platform voor bijzondere accommodaties

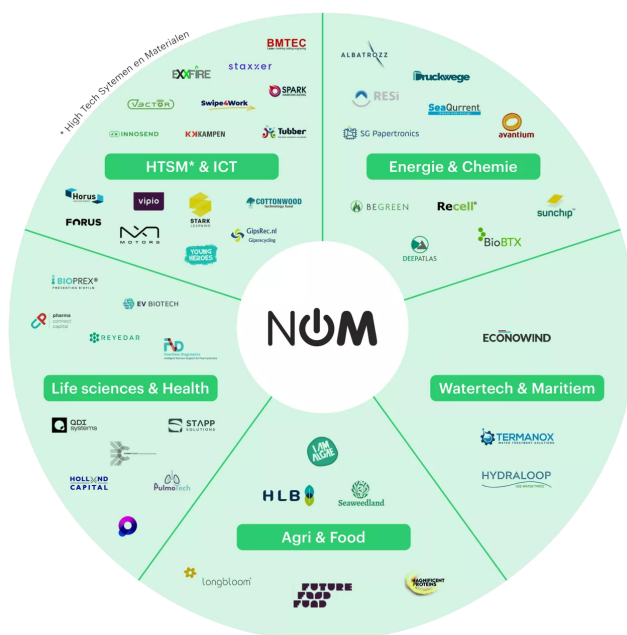
In 2023 investeerden we € 4 miljoen in het snelgroeiende boekingsplatform Vipio uit Assen. In tegenstelling tot boekingsites als Airbnb en Booking.com selecteert Vipio alleen bijzondere accommodaties. Dit onder het motto “Het leven is te kort voor saaie overnachtingen”. Zo vind je er bijvoorbeeld boomhutten, kastelen, strandhuisjes, pipowagens en molens door heel Europa. Het selectieteam van Vipio vindt circa 5% van het aanbod aan accommodaties bijzonder genoeg voor het platform. Sinds de lancering in 2020 gingen al meer dan 100.000 mensen via Vipio op reis. Met het opgehaalde kapitaal wil Vipio haar platform verder verbeteren en versneld internationaal groeien.

Afronding corona-herstelmiddelen

Per eind 2023 is de NOM gestopt met het aanbieden van de corona-herstellening (CHL), een in 2022 ontwikkeld product voor bedrijven die schade hebben geleden door de coronacrisis. Deze lening bestond uit door kabinet en provincies beschikbaar gestelde middelen ter versterking van de fondsvermogens van de regionale ontwikkelingsmaatschappijen, waarvan aan de NOM € 23,4 miljoen werd toegekend. Dit bedrag is nog niet volledig geïnvesteerd; het resterende bedrag van € 4,7 miljoen is overgezet naar het energie- en circulariteitdeel van de herstelmiddelen.

Investeren in impact

Afgelopen jaar investeerden we in diverse innovatieve startups, scale-ups en breder MKB. Reyedat, HLB Group, Solaq, Econowind en Swipe4Work: het is slechts een kleine greep van de ondernemingen waarin we investeerden. Stuk voor stuk dragen ze bij aan een duurzamer, gezonder of slimmer Noord-Nederland. Hieronder zijn alle NOM-investeringen (nieuwe investeringen en uitbreidingen) in 2023 te zien in één overzicht:



Investerings in 2023



Econowind is klaar voor groei

Het Friese Econowind bouwt in Zeewolde en Warten 'VentoFoil's'. Met deze windzeilen kunnen scheepseigenaren het brandstofverbruik tot wel 30% verminderen. Dit draagt bij aan het verduurzamen van de scheepvaart. De NOM en Horizon Flevoland investeerden in scale-up zodat snelle groei mogelijk is.

"We hebben vijf jaar ontwikkeld en staan nu voor de grote groei", vertelt directeur Frank Nieuwenhuis. Sinds 2016 pioniert Econowind met windvoortstuwing voor zeeschepen. De zestien meter aluminium VentoFoil-productie vindt plaats in de fabriek in Zeewolde. Deze zeilen zijn uitermate geschikt voor de shortsea markt. "Maar we hebben nu ook een samenwerking met scheepswerf Bijlsma in Warten. Daar bouwen we de grote stalen VentoFoil's, van dertig meter hoog. Deze zijn perfect voor grote zeeschepen. We verwachten dat ook daar veel groei vandaan gaat komen. Juist met deze volledige range windzeilen kunnen we diverse marktsegmenten bedienen en onze internationale leidende positie verder uitbouwen."

Voor de groei van het bedrijf is kapitaal nodig. Dankzij de investering door de NOM en Horizon Flevoland kan Econowind doorpakken en de productie opschalen. De plannen zijn ambitieus. Nieuwenhuis: "In 2027 maken we er elke dag minimaal één. In Zeewolde, Warten en op nog een plek in de wereld. Met ruim 50.000 actieve zeeschepen is de markt ontzettend groot."

"Daarnaast automatiseren wij de besturing van de systemen verder. Nu gaan de zeilen automatisch omhoog en wanneer de wind te sterk is, klappen ze in. De bemanning hoeft de VentoFoil's niet te bedienen. Straks kunnen klanten op basis van Artificial Intelligence nog meer rendement uit de VentoFoil's halen. Windinformatie wordt geïntegreerd in de modellen. De windvoorspelling zetten wij om in direct advies over de meest optimale vaarroute. Dat betekent concreet van de kortste route afwijken om harder te gaan op de wind."

Groei & professionalisering

In 2023 is ons investeringsniveau gegroeid. Deze dealflow vraagt om meer capaciteit om zowel de investeringscases als ook onze interne professionalisering te borgen. Zo werkten we intern aan de implementatie van een nieuw workflow management systeem en aanvullende Know-Your-Customer maatregelen. Dit hebben we echter nog niet of niet volledig kunnen afronden. Afgelopen jaar hebben we ons investeringsteam uitgebreid met twee nieuwe investeringsmanagers om het team structureel te versterken en zo zowel onze dienstverlening als interne projecten uit te kunnen voeren.

Eén van die interne projecten omvatte in 2023 het project Impact & ESG. Om te kunnen beoordelen op welke manier onze portfoliobedrijven duurzaam zijn en impact maken, hebben we een aanpak voor duurzaam investeren ontwikkeld. Deze aanpak is per eind 2023 geïmplementeerd. We werken met zogenaamde impact pathways en beoordelen ESG-aspecten tijdens de due diligence aan de hand van een vragenlijst. Ook bestaande portfolio-ondernemingen zullen we analyseren op het gebied van Impact en ESG.



Investeren in toekomstgerichte landbouw

Samen met Horizon Flevoland investeerden we in 2023 in het Drentse HLB. De HLB Group bestaat uit Hilbrandslaboratorium, de Groene Vlieg, het Nutriënten Management Instituut en AgroCares. Het bedrijf is bij De Groene Vlieg Bio Control in Dronten bezig met het bouwen van een faciliteit voor het kweken van steriele uienvliegen. Het is de tweede kweeklocatie. In het Zuid-Hollandse Nieuwe-Tonghe beschikt De Groene Vlieg al over een dergelijke faciliteit.

De uienvlieg is wereldwijd één van de belangrijkste plagen in de teelt van uien. Eén van de meest duurzame methoden voor plaagbeheersing is de steriele-insecten techniek (SIT), een techniek die in de jaren 80 door De Groene Vlieg is geïntroduceerd. De gekweekte vliegen worden gesteriliseerd en langs uienpercelen uitgezet, waarna ze met wilde uienvliegen concurreren in de productie van nageslacht. Door wekelijks voldoende steriele insecten los te laten en te monitoren kan een plaag, zonder gebruik van chemische middelen, beheersbaar gehouden worden. Tot voor kort werd het steriliseren gedaan door een gespecialiseerd bedrijf uit België. Sinds we zelf een sterilisatieapparaat hebben aangeschaft doet het bedrijf dit zelf.

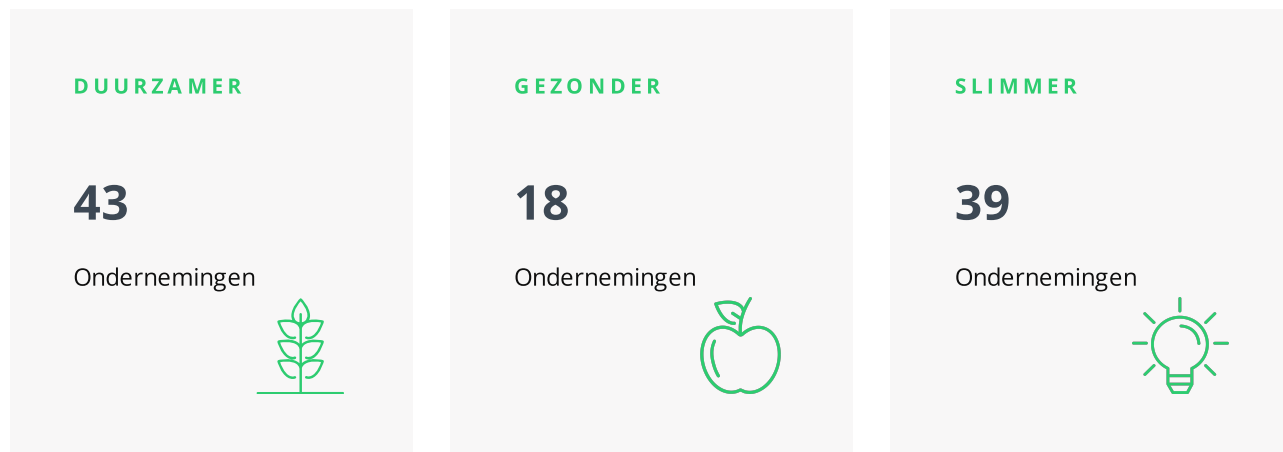
Het realiseren van een kweekfaciliteit is een kostbare aangelegenheid. Insectenkweek is tenslotte uiterst gevoelig voor invloeden van buitenaf. En ja, dat vraagt om een flinke investering in vooral klimaatbeheersing. 'Met een financiering vanuit ons Groeifonds dragen wij daar graag aan bij', benadrukt Inge Verschuur, investment manager bij Horizon Flevoland. 'Niet in de laatste plaats omdat in Flevoland traditioneel veel uienteelt plaatsvindt. De HLB Group heeft met haar activiteiten ruimschoots bewezen dat het een grote maatschappelijke meerwaarde heeft. Niet onbelangrijk: in Dronten wordt door HLB Group op alle niveaus werkgelegenheid gecreëerd.'

Vooruitblik naar 2024

In 2023 zagen we een groei in de omvang van onze investeringen. Ook het sectorgericht werken is ondertussen goed geland in de organisatie. Daardoor kunnen we nog impactvoller bijdragen aan de noordelijke economie. Ook zijn we gestart met het integreren van impact en ESG in ons investeringsproces. In 2024 zal er nog meer aandacht

uitgaan naar het beheer van ons portfolio. Doel is om ons groeiende portfolio goed in haar ontwikkeling te kunnen volgen. Ook staat de verdere implementatie van een workflow managementsysteem hoog op de agenda. We streven ernaar ons investeringsproces zoveel mogelijk te digitaliseren en zo efficiënter te maken.

Impact in ons portfolio



Internationaliseren

Vestigen in het Noorden

Als NOM helpen we bedrijven uit binnen- en buitenland die zich hier willen vestigen. We brengen de onze TopDutch regio proactief onder de aandacht, gericht op het waarde-gericht acquireren van bedrijven en start-ups die passen in onze ecosystemen.

Legenda ■ Doelstelling ■ Gerealiseerd ■ Prognose



Totale investering (in € miljoen)



Werkgelegenheid

✓ TOTAAL GEÏNVESTEERD



GEREALISEERD



NIEUWE ARBEIDSPLAATSEN



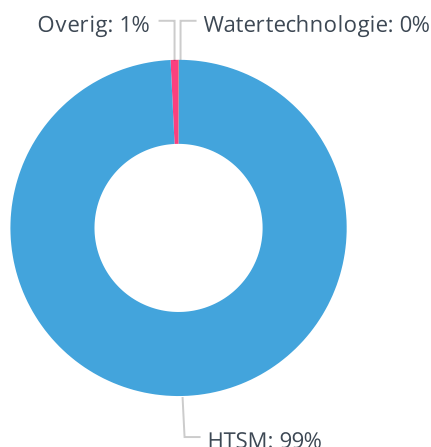
GEREALISEERD



Terugblik op 2023

2023 was de start van een nieuwe, waardegerichte manier van acquireren. Deze volume-to-value (V2V) strategie richt zich op het aantrekken van bedrijven die passen bij de innovatie-ecosystemen van Noord-Nederland, zoals watertechnologie, groene chemie en energie en op bedrijven die op een andere manier die bij kunnen dragen aan onze ambitie Duurzamer, Gezonder, Slimmer. Van volume (kwantiteit, meer arbeidsplaatsen) naar value (kwaliteit). We zijn in 2023 gestart met het toetsen van leads op deze V2V-criteria.

5 bedrijven vestigden zich in 2023 in Noord-Nederland (2022: 6). Zo heeft het Australische Clean Teq Water zich op de watercampus in Leeuwarden gevestigd. Kynamic, producent van e-bike toepassingen, opende een service center in Heerenveen. Ook de Amerikaanse startup Aquacycl wisten we te overtuigen. Het bedrijf opende haar eerste Europese kantoor en testcentrum, eveneens op de Water Campus in Leeuwarden. Het bedrijf Plasticase uit Canada is in Eelde geland. Eind 2023 vond techbedrijf Google in Winschoten een geschikte locatie voor een tweede datacenter in Noord-Nederland. In totaal wordt € 607.1 miljoen in Noord-Nederland geïnvesteerd, goed voor 106 nieuw te creëren banen. Niet alle landingen in 2023 waren 'high value', maar hebben we wel de omslag gemaakt naar een nieuwe manier van werken en hier ook de provincies en gemeenten in mee weten te nemen. De nieuwe leads waar we in 2023 mee aan de slag zijn gegaan, zijn wel allemaal high value leads.



Investerings naar sector

Ontwikkelen van een noordelijk startup-ecosysteem

Passend bij de waardegerichte acquisitiestrategie is onze nieuwe focus op internationale startups. Sinds 2023 faciliteert de NOM het Startup Visa-programma in Noord-Nederland. Dit visum biedt startup founders van buiten de EU de kans om zich in Nederland te vestigen door hier een innovatieve onderneming te lanceren. Hierbij worden zij gesteund door een erkende facilitator. Inmiddels beschikken drie jonge bedrijven van buiten de EU over zo'n 'visum': [iki.ai](#), [ILIK](#) en [DeepAvatar](#). Drie verschillende startups die prima passen in onze ecosystemen.

We merken dat de begeleiding van internationale startups anders is als bij grotere ondernemingen. Het is intensiever en persoonlijker. Vanuit de NOM zijn diverse expertises betrokken; zowel vanuit ons internationaliserings-team als vanuit de Market- en Investor Readiness-programma's. Zo zorgen we voor een 'zachte landing' en bieden we alle handvatten om succesvol te starten én groeien in het Noord-Nederlandse startup-ecosysteem.

Wij zijn TopDutch

Onze regio positioneren we sterk en onderscheidend met het label TopDutch, een merknaam die staat voor wat we gezamenlijk te bieden hebben in de noordelijke regio. In het najaar van 2022 is de NOM verzocht de regiobranding, als mogelijke toeleiding naar acquisitie van bedrijfsvestigingen, op te pakken. In 2023 heeft [TopDutch](#) de campagne "What is your missing link?" opgezet, met als doel ondernemers op basis van benodigde technologie of expertise aan elkaar te verbinden, en in kaart te brengen wat er nu ontbreekt. Met de inzichten die we door deze campagne op doen kunnen we onze ecosystemen verder doorontwikkelen.

Een veranderd speelveld

Onze V2V strategie heeft hoe en wie we acquireren veranderd. Waarde-gericht acquireren betekent dat we niet ieder bedrijf kunnen helpen. Ook externe factoren spelen hier een rol: de beperkte stikstofruimte beïnvloedt de mogelijkheden van nieuwe landingen maar raakt ook bedrijven die al begonnen zijn aan een vestigingstraject. Zo heeft [zuivelproducent Fage](#), dat werkt aan een productielocatie in Riegmeer, vertraging opgelopen. Lees hierover meer in hoofdstuk [Trends & ontwikkelingen](#).

Daarnaast zien we dat we concurreren met andere regio's zoals Frankrijk en Duitsland, met name als het gaat om de ontwikkelingen van ecosystemen zoals batterij-technologie waar we bedrijven voor aan willen trekken. Maar ook bij het acquireren van startups is er soms concurrentie. Ruimte, financiering en zicht op een launching customer zijn belangrijke factoren voor startups om zich te vestigen. En daarom is de kruisbestuiving en combinatie van onze innovatie- en internationaliseringsactiviteiten zo belangrijk. Wij kunnen startups (en grotere bedrijven) koppelen aan lopende innovatie-projecten in onze ecosystemen.

Begeleiding vanuit Investor Relations

Wanneer een internationaal bedrijf zich in Noord-Nederland gevestigd heeft, blijven we ze begeleiden. Dit doen we vanuit ons Investor Relations (IR) programma. Als onderdeel van dit programma voeren we periodiek gesprekken, bedoeld om het vestigingsklimaat in Noord-Nederland te monitoren en te verbeteren en om de relaties met de gevestigde bedrijven te versterken. Afgelopen jaar hadden we contact met 116 bedrijven in de regio. Thema's waar ondernemingen hulp bij nodig hebben zijn divers, van de grote uitdagingen rondom energie, grondstoffen en beschikbaar talent, naar praktische zaken rondom hun bedrijfsterrein. Als NOM focussen we op de strategische vraagstukken. Bij kleinere vragen koppelen we de onderneming aan de Provincie of Gemeente. Uit de gesprekken kwamen verschillende signalen naar voren over de kansen en uitdagingen voor de bedrijven in de regio. Zo werden de geopolitieke spanningen, de zoektocht naar personeel, de aansluitingen op het elektriciteitsnetwerk en de stikstofmaatregelen genoemd als knelpunten. Aan de andere kant werden de clustervorming, de AI ontwikkelingen, de quality of life, de samenwerking met de gemeentes en hogescholen, en de duurzame ambities genoemd als positieve punten. Ook de andere ROMs doen dit soort insights op. Alle informatie wordt door de NFIA verzameld om zo een beeld te krijgen van het landelijk vestigingsklimaat.

Vanaf 2024 gaan we de investor relationsgesprekken meer gebruiken als instrument om ook potentiële innovatieprojecten of uitdagingen/challenges van de bedrijven te inventariseren. Op die manier willen we meer challenge based en integraal gaan samenwerken binnen de NOM.

Road2Osaka innovatieproject van start

De NOM initieert in samenwerking met de andere ROM's in Nederland een innovatie-challenge, waarin we Nederlandse startups koppelen aan Japanse bedrijven met een vestiging in Nederland, die willen verduurzamen. Het doel is om tijdens de WorldExpo in Osaka in 2025 de Japanse hoofdkantoren te laten zien welke innovatieve oplossingen er in de Nederlandse vestiging ontwikkeld zijn en wellicht ook in andere vestigingen geïntroduceerd kunnen worden. Op deze manier wordt Nederland op het wereldtoneel als land met slimme R&D oplossingen voor schonere

productie. In 2023 hebben we drie geïnteresseerde bedrijven in Noord-Nederland gevonden, waarmee we begin 2024 challenges formuleren. De focus ligt op smart en circulair in bijvoorbeeld de watertechnologie, maar ook rondom autonomous systems en het recycling/benutting reststromen

Vooruitblik op 2024

Passend bij onze nieuwe acquisitiestrategie hebben we eind 2023 met onze aandeelhouders besloten, de KPI's voor Internationaliseren aan te passen. We monitoren en rapporteren vanaf 2024 niet langer de hoeveelheid banen en geïnvesteerd vermogen, maar het aantal high value landingen. De pijplijn voor 2024 is al gevuld met diverse high value leads. Deze bedrijven zijn geïnteresseerd in vestiging of uitbreiding in Noord-Nederland, vanwege de aanwezigheid van sterke clusters, kennisinstellingen, innovatieve oplossingen en duurzame ambities. De NOM onderhoudt intensief contact met deze leads en biedt hen ondersteuning op maat

DUURZAMER

3

Landingen



GEZONDER

-

Landingen



SLIMMER

2

Landingen



Internationaal groeien

Bedrijven internationaal doen groeien

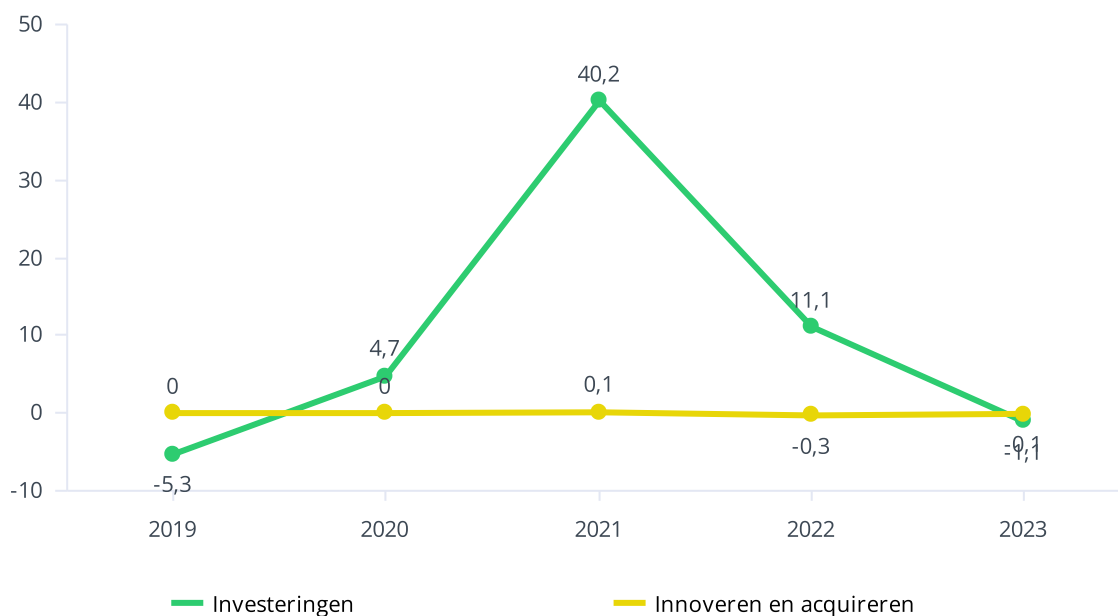
Naast het aantrekken van bedrijven naar onze regio faciliteren we handelsbevordering van middelgrote ondernemingen die internationaal willen groeien. Dit doen we als onderdeel van Trade & Innovate NL. Sinds 2023 zijn, naast Drenthe, ook de provincies Groningen en Fryslân aangesloten bij dit netwerk. De drie noordelijke provincies hebben elk een eigen ondernemerscontactpunt; [Ynbusiness](#), [GroBusiness](#) en [Ik ben Drents ondernemer](#) (IBDO).

Met deze eerstelijnsorganisaties bieden we adviesgesprekken aan over exportmogelijkheden. Jaarlijks kunnen 80 ondernemers gebruik maken van deze adviescapaciteit en het wereldomspannende Trade and Innovate NL (TiNL) netwerk. De NOM is onderdeel van dit netwerk en voert deze opdracht in nauwe samenwerking uit met de ondernemerscontactpunten. In 2023 zijn 81 gesprekken gevoerd. Ook bezocht Minister Schreinemacher bedrijven in Noord-Nederland die bezig zijn met internationalisering: Alumax Boats en NedCam Solutions; een bedrijf uit Meppel waar ooit trade relations gesprekken mee gevoerd zijn en welke nu wereldwijd actief is.

Met de extra middelen die het ministerie van EZK beschikbaar heeft gesteld aan de NOM voor export, zal in 2024 een gezamenlijk exportplan opgesteld worden voor de drie noordelijke provincies, waarbij de NOM regie kan voeren op de uitvoering. Hiervoor dienen de provincies de NOM nog officieel opdracht te verlenen. Met een gezamenlijke noordelijke aanpak kan ook beter gebruikt gemaakt worden van de activiteiten en mogelijkheden die het landelijke TiNL netwerk biedt.

Financiële resultaten in het kort

Onze inkomsten bestaan uit rente, dividenden en de verkoop van (ons belang in) portfoliobedrijven. Het boekjaar 2023 hebben wij afgesloten met een verlies van € 1,2 miljoen (2022: € 10,8 miljoen euro positief).



Resultaatontwikkeling NOM voor belasting (in € miljoen)

Benaderde Marktw waarde (BMW)

De benaderde marktw waarde (BMW) van ons investeringsportfolio is met € 29,1 miljoen euro gestegen naar een bedrag van € 64,1 miljoen euro. Deze stijging is voornamelijk het resultaat van de groei van het portfolio en een stijging van de stille reserve voor een aantal bedrijven in de NOM portfolio.

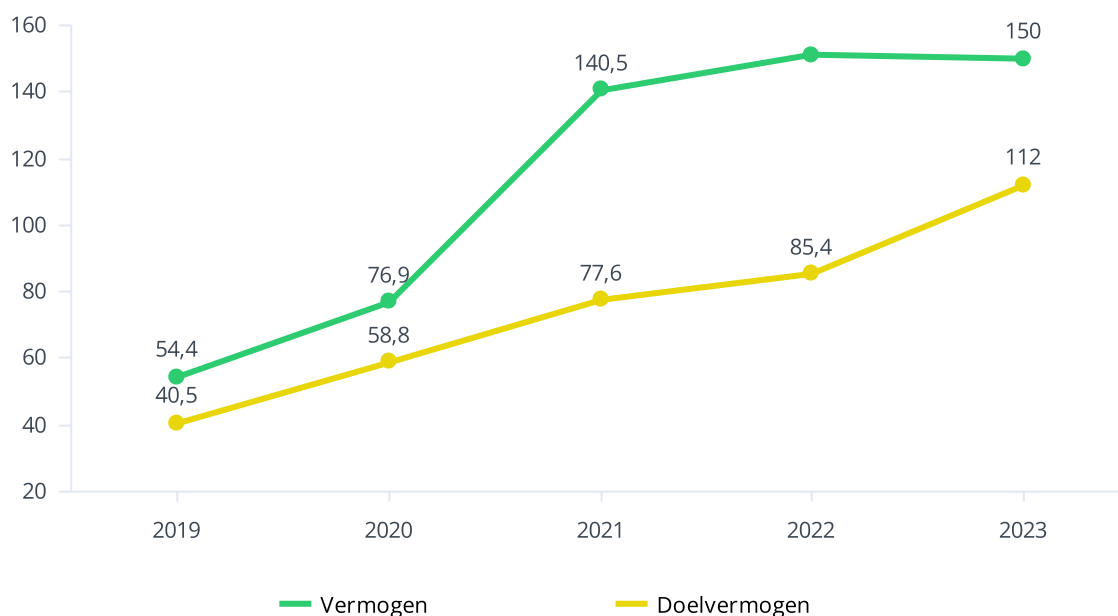
Vermogensontwikkeling

Om risicodragend kapitaal te kunnen verstrekken is door de aandeelhouders kapitaal ingebracht. De aandeelhouders stellen als eis dat de koopkracht van het door hen beschikbaar gestelde vermogen in stand blijft. Dat wil zeggen dat de NOM na aftrek van haar kosten in vijfjarig perspectief een rendement boekt dat tenminste gelijk is aan het inflatiepercentage (doelvermogen). Het beschikbaar gestelde vermogen verhoogd met de inflatiecorrectie en minus dividenduitkeringen wordt aangemerkt als doelvermogen.

De nieuw overeengekomen 5-jaarsperiode loopt van 1 januari 2021 tot 1 januari 2026. Het doelvermogen per 1 januari 2021 is vastgesteld op € 76,9 miljoen en is overeenkomstig met het vermogen bij aanvang van 2021 en is omhoog bijgesteld vanwege een agiostorting van de Aandeelhouders inzake Corona Herstel Middelen, ten hoogte van € 23,4 miljoen, tot € 100,3 miljoen.

Ultimo 2023 is het vermogen gegroeid tot € 150,0 miljoen euro. De stijging komt met name door positieve resultaten in 2021 en 2022. Hierdoor ligt het totale vermogen ultimo 2023 boven het geïndexeerde doelvermogen (€ 112,0 miljoen euro), waarmee aan de doelstelling van de aandeelhouders wordt voldaan.

Meer informatie over onze financiële resultaten is te lezen in de [jaarrekening](#).



Financiële instrumenten

Algemeen

De NOM maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De NOM handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet-nakomen door een tegenpartij van aan de NOM verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de waarde van de desbetreffende posten. Daarnaast zijn er geen kosten voor onderzoek of ontwikkeling gemaakt.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van leningen zijn niet in overwegende mate geconcentreerd bij één of enkele participaties en overige ondernemingen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De onderneming heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

Marktwaarde

De marktwaarde van de in de balans verantwoorde leningen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Dilemma: balans tussen risicovolle investeringen en rendement

Onze resultaten moeten in meerjarig perspectief gezien worden. De NOM investeert in kansrijke, innovatieve ondernemingen en is daarmee een risicofinancier. Wij investeren vaak daar waar de markt het (nog) niet aandurft. Daarom hebben wij te maken met een hoog risicoprofiel en onvoorspelbaarheid bij onze portfoliobedrijven.

Ook zijn we voor een langere periode betrokken bij onze portfoliobedrijven, gemiddeld zo'n zeven jaar. Ons financiële resultaat wordt sterk beïnvloed door de verkoop van participaties. Wij weten van tevoren niet, wanneer deze plaats zullen vinden. Vaak laat rendement op een investering daardoor een aantal jaren op zich wachten. Het kan ook voorkomen dat een investering niet succesvol uitpakt.



06 Interne organisatie

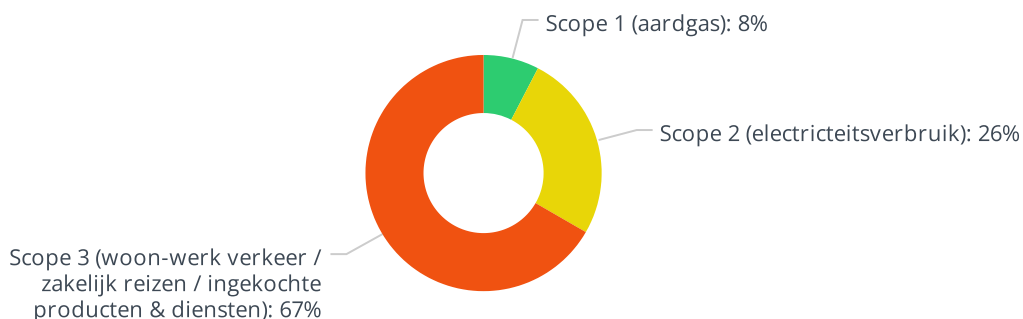
Duurzaam ondernemen binnen de NOM

Als maatschappelijk georiënteerde organisatie staat duurzaam ondernemen hoog op onze agenda. Onze grootste maatschappelijke impact zit in onze '3 I's': investeren, innoveren en internationaliseren. Door het faciliteren en aanjagen van bedrijfsgroei en innovatie dragen we bij aan het duurzamer, gezonder en slimmer maken van Noord-Nederland. In onze investeringsactiviteiten zijn we per eind 2023 gestart met een nieuwe aanpak voor impact en ESG (Environmental, Social, Governance). *Lees hier meer over in [Investeren](#)*. De NOM zet zich bovendien in voor het verbeteren van diversiteit en inclusie in het investeringslandschap.

We geloven ook in 'practice what you preach'. Daarom hebben we in 2023 onze CO₂-voetafdruk berekend. Op sociaal vlak zijn we begonnen met het gebruik van het Employee Happiness Model (gericht op medewerkersbetrokkenheid- en geluk) en hebben we een inclusievere verlofregeling geïntroduceerd. In dit hoofdstuk lichten we deze ontwikkelingen verder toe.

Onze milieu-impact

Recent zijn we gestart met het gebruik van de [CO₂-prestatieladder](#). Als onderdeel daarvan hebben we in 2023 hebben onze CO₂-emissies laten berekenen over 2022. Dit is gedaan aan de hand van het Greenhouse Gas (GHG) Protocol, welke bedrijfsemissies indeelt in scope 1, 2 en 3.



CO₂-voetafdruk van de NOM

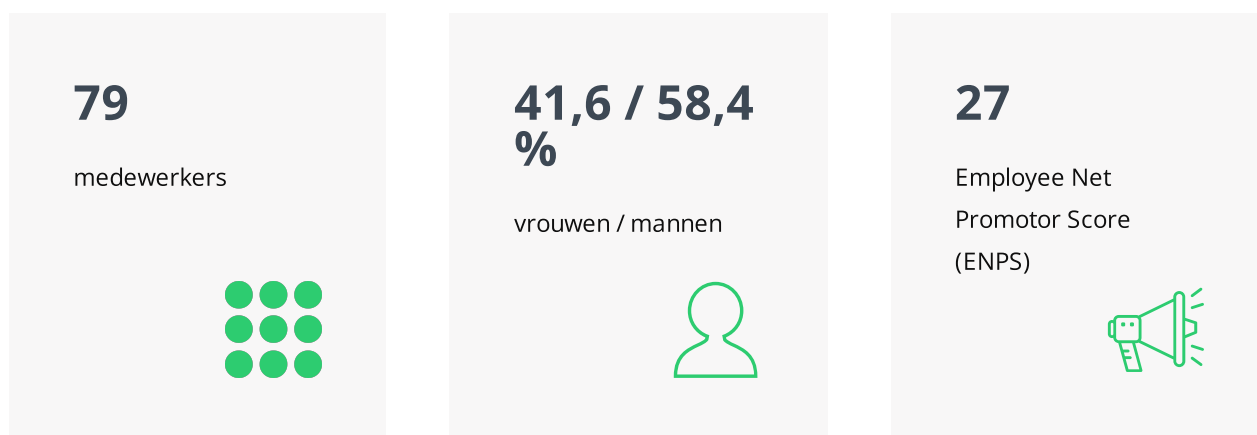
Onze scope 1 emissies ontstaan door het verbruik van aardgas, voor het verwarmen van ons kantoor en onze scope 2 emissies zijn het gevolg van het gebruik van grijze stroom. Voor zowel aardgas als stroom zijn we afhankelijk van de verhuurder van ons kantoorpand. Met de komst van een nieuwe verhuurder zullen we de mogelijkheden tot verduurzaming inventariseren. Als dienstverlenende organisatie zit onze grootste impact in scope 3. We reizen relatief veel, zowel met de auto als met het vliegtuig. Naast deze categorie hebben we de emissies van ingekochte producten en diensten berekend. Dit is na zakelijk reizen onze grootste CO₂-impact, onder andere door de inkoop van laptops en andere ICT-middelen. Het is voor het eerst dat we inzicht hebben in onze

emissies. Eind 2023 zijn diverse verduurzamingsmogelijkheden geïdentificeerd en geprioriteerd. Vanaf 2024 gaan we aan de slag met het verduurzamen van onze zakelijke mobiliteit, het energieverbruik op kantoor en het interne cadeaubeleid.

NOM als werkgever

Voor een kennisintensieve organisatie als de NOM zijn medewerkers ons belangrijkste kapitaal. Alleen met hen kunnen we onze visie realiseren. We hechten daarom veel waarde aan het bieden van een prettige, uitdagende en inclusieve werkomgeving waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen.

In één oogopslag



Groei en ontwikkeling

Net als in 2022 ontwikkelden we het afgelopen jaar als organisatie behoorlijk. We begroetten veel nieuwe medewerkers in 2023 en namen afscheid van collega's die buiten de NOM een nieuwe uitdaging vonden. Het aantal medewerkers groeide naar 79. We verwachten de komende jaren verder te groeien door onder andere een aantal aanvullende opdrachten vanuit onze Aandeelhouders. We blijven daarbij te maken hebben met de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor ervaren posities lastiger op te vullen zijn. Toch lukte het ons goed nieuwe medewerkers aan te trekken. Een aantal vacatures hebben we daarnaast intern opgevuld, waardoor we collega's de kans hebben kunnen bieden een stap te maken binnen de NOM.

Om toekomstbestendig te zijn, werken we aan strategische personeelsplanning. We richten ons op persoonlijk leiderschap, de juiste persoon op de juiste plek, talentontwikkeling, werkplezier, diversiteit en inclusie en strategische wendbaarheid. In 2023 hebben twee sessies plaatsgevonden met het gehele management. De focus lag op de "gap" ligt tussen het huidige en gewenste personeelsbestand in de context van externe ontwikkelingen en de ambitie en strategie van de NOM. Het cross-sectorale werken waarmee we nu een paar jaar bezig zijn is eveneens van strategisch belang. Het zorgt voor meer kennisdeling en vermindert daarmee het risico op kennisverlies.

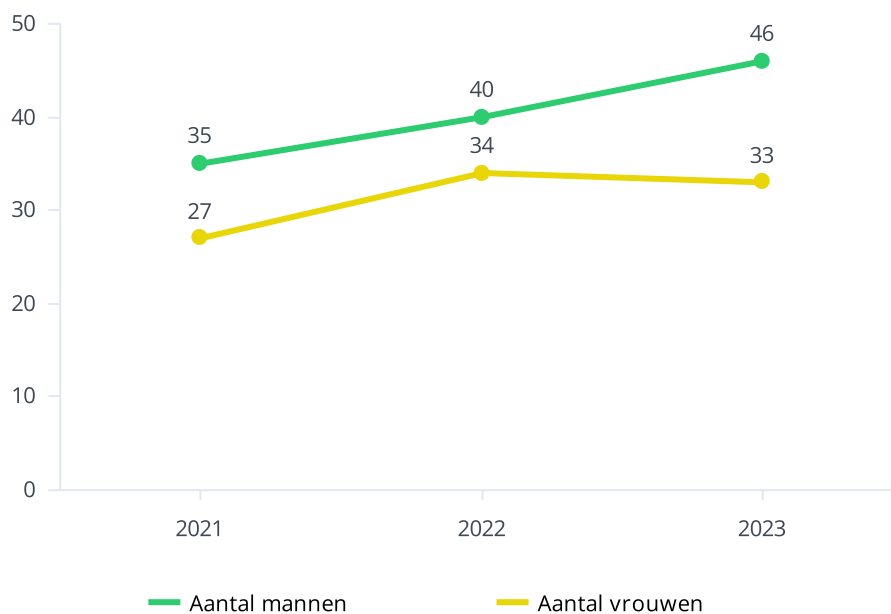
Om onze interne organisatie verder te professionaliseren hebben we onze in 2022 ontwikkelde gedragscode in 2023 actief geïmplementeerd. De code is gepresenteerd aan onze medewerkers en besproken aan de hand van stellingen. Op deze manier streven we ernaar de gedragscode te doorleven. Ook is een functiehuis ontwikkeld waarmee duidelijkheid is gecreëerd over de verschillende functies en niveaus binnen de NOM.

Diversiteit en inclusiviteit

Diversiteit en inclusiviteit is een belangrijk speerpunt binnen de NOM. In 2022 ontwikkelden we een D&I toolkit en een inclusief wervings- en selectieproces. In 2023 voegden we daar een inclusieve verlofregeling aan toe. Dankzij deze regeling kunnen medewerkers zelf aangeven wanneer zij vrij willen zijn door nationale feestdagen en collectieve dagen in te wisselen. Vrije dagen tijdens Kerst kunnen bijvoorbeeld ingewisseld worden voor vrije dagen op een ander moment tijdens het jaar. Zo kan iedereen vrij nemen op die dagen die voor hen belangrijk zijn.

De man/vrouw verhouding is in 2023 iets minder gebalanceerd dan het jaar ervoor. Wij besteden bewust aandacht aan het aantrekken van vrouwelijke medewerkers, maar zijn op de krappe arbeidsmarkt afhankelijk van wie er komt solliciteren.

Ook buiten onze eigen organisatie zetten we ons in voor meer diversiteit in het investeringslandschap. Wij geloven in de gelijkwaardige toegang tot financiering en kansen voor alle oprichters van startups en scaleups, ongeacht hun achtergrond of geslacht. Sinds eind 2023 zijn we onderdeel geworden van [Code-V](#), een alliantie van overheid, financiële instellingen en belangenorganisaties. Gezamenlijk zetten we ons in voor gelijke ondernemerskansen voor vrouwen in Nederland.



Medewerkers naar gender

Gezondheid en welzijn

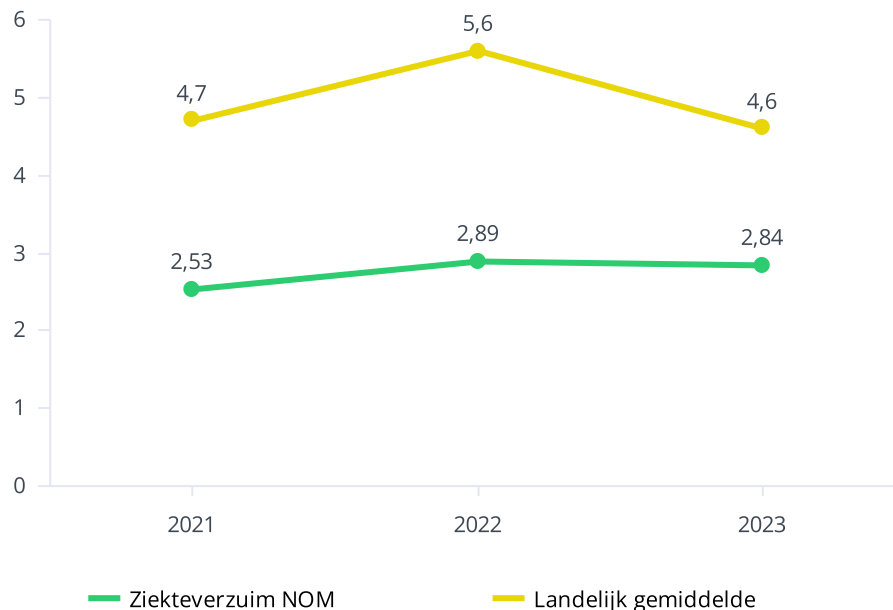
Gezondheid en welzijn van onze medewerkers hebben de hoogste prioriteit. Gezondheid monitoren we aan de hand van het ziekteverzuimpercentage. In 2023 nam het ziekteverzuimpercentage iets af ten opzichte van 2022. Net als in de afgelopen jaren lag het met 2,84% ruim onder het landelijk gemiddelde. Wel zagen we een toename van langdurig ziekteverzuim. Hier besteden we uiteraard aandacht aan.

Ook zijn we in het najaar van 2023 gestart met een medewerkerstevredenheidsonderzoek aan de hand van het Employee Happiness Model van 2DAYSMOOD. Dit model is gebaseerd op 15 drijfveren die een bewezen invloed hebben op werkgelek en de betrokkenheid. Als groeiende organisatie met flinke veranderingen in ons

personeelsbestand is het belangrijk inzicht krijgen in deze drijfveren. Dit onderzoek wordt drie keer per jaar herhaald.

Onderdeel van het onderzoek is de Employee Net Promotor Score (eNPS), waarmee we in kaart brengen hoe graag werknemers voor onze organisatie werken. De wordt gedaan met de vraag: "hoe waarschijnlijk is het dat je de NOM als goede werkgever aanraadt aan anderen?" De eNPS heeft een bereik van -100 tot 100. De score is internationaal erkend en wordt volgens dezelfde formule wordt berekend, waardoor we onze score kunnen vergelijken met andere organisaties. Onze Employee Net Promotor Score (eNPS) is 27. Een eNPS boven de 20 is vergelijkbaar met een medewerkerstevredenheidsscore van 8.5.

Het is belangrijk om, naast de score, naar de onderliggende factoren te kijken. Uit de eerste meting is gebleken dat werk- en privébalans, de relatie met collega's en intrinsieke motivatie goed beoordeeld worden. Ook waardering en opleidingsmogelijkheden scoren goed. Medewerkers zouden wel graag meer inzicht willen hebben in de opleidingsmogelijkheden op functieniveau. Daarnaast is er de behoefte om meer inzicht te hebben in ieders expertise. We gaan dit inzichtelijk maken door een NOM-brede kennismatrix te ontwikkelen. Daarnaast gaan we de behoefte inventariseren voor onderwerpen voor interne kennissessies.



Ziekteverzuim

Training & opleiding

Medewerkers hebben een persoonlijk opleidingsbudget van 4% van de loonsom om trainingen en cursussen te volgen. In 2023 heeft 65,8% van onze medewerkers een training gevolgd. Daarnaast zijn we afgelopen jaar gestart met het aanbieden van softskills trainingen voor jong professionals. Gedurende het jaar wordt getraind in onder andere persoonlijke effectiviteit, presenteren en netwerken. Ook heeft een aantal medewerkers een taaltraining gevolgd, onder andere in Engels en Duits en een aantal internationale collega's volgde een cursus Nederlands.

Landelijk Jong Talentenprogramma Investment Management van start

ROM-breed hebben we in 2023 een Jong Talentenprogramma Investment Management ontwikkeld. Het programma richt zich op net afgestudeerden en starters op de arbeidsmarkt met maximaal twee jaar werkervaring, een afgeronde HBO of WO studie en een sterke affiniteit met maatschappelijke transities, technische innovatie, finance of investment.

Het programma is van start gegaan in maart 2023 en heeft een internationaal karakter. In totaal zijn er negen trainees ROM-breed. Training on the job bij de eigen ROM omvat een groot deel van het programma, daarnaast voeren zij groepsopdrachten uit en werken zij aan hun persoonlijke ontwikkeling. Zo worden zij klaargestoomd voor een functie als investment analist.

07 Governance

STARTUP
FESTIVAL

OF THE
NORTHERN
NETHERLANDS

Bestuur

Toepassing Corporate Governance Code

De Nederlandse Corporate Governance Code richt zich op de governance van beursgenoteerde vennootschappen en biedt een handvat voor het reguleren van de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. Hoewel de NOM geen beursgenoteerde onderneming is, volgen wij de Nederlandse Corporate Governance Code waar van toepassing.

De directie van de NOM

Het bestuur van de NOM wordt statutair uitgeoefend door de directeur, Dina Boonstra. Zij vormt samen sinds 2022 met Marco de Jong, manager Investeren, Anne-Wil Lucas, manager Innoveren en Internationaliseren en Tim Oosterhof, manager Finance & Operations, het Management Team (MT) van de NOM.

Dina Boonstra (1959)



Functie: Algemeen Directeur sinds 1 september 2019. Dina is verantwoordelijk voor het algemeen management.

Nationaliteit: Nederlandse

Nevenfuncties: Voorzitter Raad van Toezicht Hanzehogeschool en voorzitter Raad van Commissarissen Kabelnoord

Lees [hier](#) meer over Dina.

Marco de Jong (1967)



Functie: Lid managementteam en Manager Investeren per 1 januari 2022.

Nationaliteit: Nederlandse

Nevenfuncties:

Bestuursvoorzitter Ronald McDonald Huis Groningen

Lees [hier](#) meer over Marco.

Anne-Wil Lucas (1975)



Functie: Lid managementteam en Manager Innoveren en Internationaliseren per 1 november 2022.

Nationaliteit: Nederlandse

Nevenfuncties: Bestuurslid FIKS Omgevingsfonds en Lid van de Adviesraad ScoutinScience.

Lees [hier](#) meer over Anne-Wil.

Tim Oosterhof (1984)



Functie: Lid managementteam en Manager Finance en Operations per 1 januari 2022.

Nationaliteit: Nederlandse

Nevenfuncties: Geen

Lees [hier](#) meer over Tim.

Beloningsbeleid

De beloning van de Directeur wordt vastgesteld door de RvC op voorstel van de remuneratiecommissie, waarbij de WNT vrijwillig wordt toegepast. De beloning bestaat uit een vast inkomen met secundaire arbeidsvoorwaarden (onkostenvergoeding, pensioen). De bezoldiging van de directeur is vermeld in de jaarrekening en past binnen de grenzen die de aandeelhouders hebben gesteld. De directeur ontvangt geen beloning in de vorm van aandelen of opties. Er zijn geen aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen opgenomen in de beloningsstructuur. Daarnaast zijn er geen doelstellingen gesteld die bepalend zijn voor de toekenning van prestatietoelagen.

Onafhankelijk toezicht

De Raad van Commissarissen (RvC) is verantwoordelijk voor het toezicht op de directie. Daarnaast heeft de RvC een raadgevende en adviserende taak. De Raad wordt gevormd door Gertjan Lankhorst (voorzitter), Pauline Rengers – Loudon, Elze Vonk, Sander Prinsen en Jan Kruse. Jan Kruse is voorzitter van de Investeringscommissie en maakt deel uit van de RvC als non-voting member.

Gertjan Lankhorst is sinds juli 2020 voorzitter van de Raad van Commissarissen van de vennootschap voor een termijn van vier jaar. Elze Vonk is per 1 januari 2022 door de aandeelhouders benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van vier jaar. Tot en met april 2023 maakte Ben Woldring deel uit van de RvC, zijn tweede termijn verliep op 26 april 2023. Sander Prinsen is per 1 mei 2023 door de aandeelhouders benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen voor een termijn van vier jaar.

Wij houden ons aan de benoemingstermijnen die door de Corporate Governance Code zijn voorgeschreven: Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd.

Samenstelling raad

In de samenstelling van de RvC wordt aansluiting gezocht bij het publiek-private werkterrein van de NOM. De leden bezitten specifieke ervaring, kennis en competenties zodat zij de kwaliteit van de directie in alle opzichten kunnen beoordelen. De RvC werkt als team waarbij alle leden zich laten leiden door de belangen van de onderneming. Ook dient de RvC te bestaan uit personen met waardering voor disciplines anders dan hun eigen. De Commissarissen zijn en handelen volledig onafhankelijk, zowel ten opzichte van de bestuurder, als ten opzichte van elkaar. Samenvattend dient de raad, gespreid over zijn leden, te beschikken over kennis, vaardigheden en (internationale) ervaring met:

- Regionale, nationale en Europese economische ontwikkelingen, meer specifiek rondom (cross-sectorale) innovaties in het bedrijfsleven, valorisatie van kennis en het ontwikkelen van businesskansen, en ook van marketing & acquisitie (inclusief verankering van buitenlandse ondernemingen).
- Het functioneren van de private kapitaalmarkt (w.o. venture capital, fondsen) en van (complexe) financiële processen in het algemeen.
- Het risicoprofiel en de risicobeheersing van de ondernemingen, zijnde de belangrijkste prestatiebepaler.
- Alle aspecten van moderne bedrijfsvoering (waaronder strategievorming, leidinggeven, business control, ICT, HRM, medezeggenschap).
- Bekend met het functioneren van regionale, rijks- en Europese overheidsorganisaties, en ook van onderwijs- en kennisinstellingen.

Daarnaast is belangrijk dat Commissarissen over een relevant netwerk beschikken en vertrouwd zijn met de kerntaken van de NOM en met het bedrijfsleven in Noord-Nederland. De RvC heeft oog voor en affiniteit met het maatschappelijke karakter van de bedrijfsdoelstelling van de NOM en de publieke status van haar aandeelhouders. De RvC onderhoudt voeling met de organisatie door het bijwonen van organisatie brede bijeenkomsten en voert gesprekken met de OR en andere belanghebbenden binnen de organisatie. Ook is van belang dat de RvC beschikt over inzicht in de positie van overheidsdeelnemingen in brede zin en in daaraan gerelateerde juridische aangelegenheden

Selectie, benoeming en remuneratie

Er is één remuneratiecommissie, bestaande uit Elze Vonk en Gertjan Lankhorst. Het remuneratieproces is gericht op het aantrekken, motiveren en vasthouden van een bestuur met de juiste kwaliteit en ervaring. Het aantrekken van bestuurlijk talent is noodzakelijk voor het realiseren van strategie, doelstellingen en daarmee waardecreatie op korte en lange termijn. De Commissarissen ontvangen een vaste vergoeding in hun rol van Commissaris, en daarnaast een vergoeding voor de aan die werkzaamheden verbonden reis- en verblijfskosten. De vergoeding is vastgesteld door de Algemene vergadering van Aandeelhouders. De vergoeding is niet afhankelijk van de behaalde resultaten.

Diversiteitsbeleid

We streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels tussen mannen en vrouwen (minimaal 30% van de zetels bezet door mannen en minimaal 30% bezet door vrouwen). Bij veranderingen in de samenstelling en bij herbenoemingen wordt aan het aspect deskundigheid en de evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen aandacht besteed.

Profielen leden van de RvC

Hieronder zijn de individuele profielschetsen van de leden van de Raad van Commissarissen weergegeven.

Gertjan Lankhorst (1957)

- Voorzitter RvC en lid remuneratiecommissie.
- Benoemd tot voorzitter in 2020. Einde eerste termijn: 2024
- Overige (bestuurs)functies: Voorzitter Koninklijke VEMW – Vereniging voor Energie Milieu en Water, Voorzitter RvC Ymere, RvC WintershallDea Nederland, Voorzitter bestuur CIEP, voorzitter Strategische Adviesraad TNO EnergieTransitie, voorzitter Hanze University Foundation.

Ben Woldring (1985)

- Lid RvC: Primair verantwoordelijk voor het profiel Innovatie & Business Development.
- Benoemd in 2015, herbenoemd in 2019. Einde tweede termijn: 2023
- Overige (bestuurs)functies: CEO en oprichter Bencom Group BV (Bellen.com, Gaslicht.com, Polisiwijzer.nl, Wechseljetzt.de, LookingforBooking.com), commissielid Topteam ICT Innovatie Ministerie van Economische Zaken & Klimaat, lid Raad van Advies ECP.

Pauline Rengers – Loudon (1969)

- Lid RvC: Primair verantwoordelijk voor het profiel Bedrijfsfinancieringen & Venture Capital.
- Benoemd in 2021. Einde eerste termijn: 2025.
- Overige (bestuurs)functies: Partner bij Relay Corporate Finance, Lid van SER Topvrouwen, Lid van TheNextWomen netwerk, Business coach voor start- en scale-ups.

Elze Vonk (1976)

- Lid RvC: Primair verantwoordelijk voor vraagstukken rondom openbaar bestuur, voorzitter remuneratiecommissie.
- Benoemd in 2022. Einde termijn: 2025.
- Overige (bestuurs)functies: voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Alliade, lid raad van toezicht CVO-NWF, lid Auditcommissie Financiën, bestuurslid (secretaris) Rotary Leeuwarden-Oldehove.

Sander Prinsen (1979)

- Lid RvC: primair verantwoordelijk voor vraagstukken rondom Innovatie & Business Development en Marketing & Acquisitie.
- Benoemd in 2023. Einde eerste termijn: 2027.
- Overige (bestuurs)functies: adviseur Move Fast Ventures, lid Raad van Toezicht Groninger Museum, Bestuurslid Jeugdfonds Sport en Cultuur Drenthe

Jan Kruse (1955)

- Non-voting member en tevens lid van de investeringscommissie
- Benoemd in 2016. Herbenoemd in 2020. Einde tweede termijn: 2024
- Overige (bestuurs)functies: DGA Solstice Management B.V., Independent commissioner PT Wahana Nusantara Rucika (Indonesië), Lid technische commissie GOGLA, de wereldwijde associatie van producenten en distributeurs van niet-netverbonden (off-grid) solar toepassingen, non-executive director Taatisolar Namibia (Pty) Ltd.

Alle Commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

Investeringscommissie

Investeringsaanvragen en voorgestelde desinvesteringen van boven de € 200.000 worden voorgelegd aan de Investeringscommissie (IC). De IC kan onafhankelijk en transparant over investeringen adviseren. Bij investeringsvoorstellen vanaf € 2.500.000 wordt een investeringsvoorstel niet alleen ter advisering bij de IC, maar ook ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Als de directie wenst af te wijken van een advies van de IC wordt een investeringsvoorstel eveneens ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

De Investeringscommissie bestaat uit:

- Jan Kruse (voorzitter) - Einde tweede termijn: 2024
- Jan Tichelaar - Einde tweede termijn: 2026
- Benjamin Derksen - Einde tweede termijn: 2026
- Ylva Poelman - Einde tweede termijn: 2024
- Katherina Martín Abello - Einde eerste termijn: 2027.

Eind 2023 is een procedure gestart voor de werving van twee nieuwe IC-leden in verband met het einde van de tweede termijn van zowel de heer Kruse als mevrouw Poelman.

De leden van de IC beschikken over uitgebreide bedrijfseconomische kennis en kennis van innovatieve processen en hebben ervaring met de diverse facetten van het ondernemerschap. De voorzitter van de IC is als 'non-voting member' aanwezig bij bijeenkomsten van de RvC. Zo wordt de Raad rechtstreeks geïnformeerd over de financieringsadviezen die door de IC aan de directie van de NOM zijn afgegeven. De IC adviseert ook over de verkoop van participaties.

Audit

Tot en met 2023 was er geen separate auditcommissie, mede vanwege de beperkte omvang van de RvC en de relevantie van de audit-taken. Daarmee werd niet voldaan aan de GCC-bepaling dat de voorzitter van de auditcommissie niet tevens voorzitter van de RvC mag zijn. De RvC heeft besloten vanaf 2024 wel een auditcommissie op te richten. Na een jaar zal de deze werkwijze geëvalueerd worden.

Algemene vergadering van Aandeelhouders

De Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) maakt volledig gebruik van haar bevoegdheden, zoals die in de Corporate Governance Code wordt omschreven. De statuten van de vennootschap zijn in lijn met de code. De AvA wordt door de directie van informatie voorzien om op deze basis van haar bevoegdheden gebruik te maken. De stelregel is daarbij dat de AvA geen informatie ontvangt die door individuele ondernemingen vertrouwelijk aan de NOM ter hand is gesteld. De directie en RvC streven een optimaal overleg met de aandeelhouders na. Overleg met de directie vindt zeer regelmatig plaats, ook buiten de formele AvA.

Verslag Raad van Commissarissen

Ondernemers ondersteunen bij hun innovatieve plannen

De NOM blikt terug op een goed jaar. Het investeringsvolume is fors toegenomen, met investeringen goed verdeeld over de drie provincies. Ook in de ontwikkelingsactiviteiten zijn mooie stappen gemaakt; met veel aandacht voor het versterken van regionale samenwerking tussen de diverse noordelijke partijen. De acquisitiestrategie is aangepast en richt zich sinds 2023 op het aantrekken van bedrijven die waarde kunnen toevoegen aan de noordelijke ecosystemen. Maar het speelveld waarin de NOM opereert is niet zonder uitdagingen. Geopolitieke ontwikkelingen, de energietransitie en gebrek aan netcapaciteit, de stikstofcrisis, het zijn factoren die ondernemers raken en hun groei- en ontwikkelplannen deels belemmeren. Ook werd 2023 gekenmerkt door inflatie en hogere rentes op de kapitaalmarkt; een ontwikkelingen die leidde tot terughoudendheid bij private investeerders en banken maar tegelijk kansen biedt voor de NOM.

Het is de taak van de NOM om ondernemers te ondersteunen, in aansluiting op het landelijke missie-gedreven innovatiebeleid. We hebben het dan over innovaties ondersteunen op het gebied van circulariteit, energietransitie, digitalisering, voedsel en gezondheidstransities. De NOM werkt daarbij ook samen met andere partijen om zo de ontwikkelkracht van het Noorden te versterken.

Hoofdpunten 2023

De NOM heeft in 2023 haar sectorgewijze aanpak verder geïmplementeerd en is daardoor in staat haar maatschappelijke en economische impact verder te vergroten. De raad juicht deze sectorfocus toe en ziet dat er een mooie ontwikkeling is doorgemaakt in de samenwerking tussen de drie kernactiviteiten van de NOM: Innoveren, Investeren en Internationaliseren. De raad complimenteert de directie en medewerkers met de manier waarop zij dit gezamenlijk vorm hebben gegeven en steeds verder concretiseren.

De NOM heeft in 2023 de strategie *From Volume to Value* verder geïmplementeerd. Dit betekent dat de NOM zich focust op de vestiging van high value bedrijven voor Noord-Nederland die passen bij de ecosystemen. Het aantal investeringen is fors toegenomen in 2023 waarbij we zien dat de risicobereidheid is toegenomen. De raad vindt dit een goede ontwikkeling, maar heeft de directie verzocht gedegen aandacht te besteden aan het bewaken van een aanvaardbaar risicoprofiel van de NOM-portefeuille. Vanaf 2022 is de NOM verantwoordelijk voor de uitvoering van de TopDutch branding. Met het label TopDutch zet NOM Noord-Nederland internationaal op de kaart. Vanuit TopDutch creëerde NOM in 2023 de missing link campagne en ambassadeurs. Voor de provincie Groningen komen de "Nij Begun" middelen beschikbaar die als hefboom kunnen fungeren voor de hele TopDutch regio.

De NOM wil samen met andere partijen kijken of maatschappelijke uitdagingen meer centraal gesteld kunnen worden in de innovatie-ecosystemen. Door zogenaamde *challenges* te organiseren en specifiek te zoeken naar bedrijven die kunnen bijdragen aan het oplossen van deze uitdagingen, zoals bijvoorbeeld de bereikbaarheid van voorzieningen of het oplossen van energie-armoede.

De NOM groeide in 2023 als organisatie eveneens en wist succesvol nieuwe medewerkers aan te trekken. Training en ontwikkeling van medewerkers en het professionaliseren van interne processen kregen eveneens de benodigde aandacht.

In navolging van de provinciale statenverkiezingen in 2023 wordt de aandeelhoudersrol deels door andere gedeputeerden ingevuld. Dat verlangt intensievere afstemming met de NOM en met de raad; waarmee in 2023 een positieve start is gemaakt.

Bijeenkomsten van de raad

De raad heeft in 2023 zeven keer vergaderd. Bij zes van de zeven waren alle leden van de raad aanwezig, bij één vergadering was een raadslid afwezig. De gemiddelde deelname aan de vergaderingen lag daarmee op 97%. Daarnaast is er in januari een inspiratiesessie gehouden waarin het waardecreatiemodel en de sectorteam van de NOM centraal stonden, met bijzondere aandacht voor impact, ESG (Environmental, Social, Governance-thema's) en de Sustainable Development Goals. Daarbij zijn interessante nieuwe kansen voor de NOM verkend met de directie. In september bracht de raad een informatief werkbezoek aan een bedrijf waarin de NOM participeert. Ook heeft de Raad conform artikel 24 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) bijeenkomsten bijgewoond van de overlegvergadering met de Ondernemingsraad (OR).

Samenstelling van de raad

De raad is samengesteld op basis van een profielschets. Daarin is vastgelegd over welke competenties de raad als geheel moet beschikken om zijn rol op goede wijze te kunnen vervullen. Door het einde van de tweede termijn van Ben Woldring, is een vacature ontstaan voor de profielen Innovatie & Business Development en Marketing & Acquisitie. Per 1 mei 2023 is, na een procedure begeleid door een extern bureau, de raad weer gecompleteerd door de benoeming van Sander Prinsen als lid.

Onafhankelijkheid commissarissen

De raad dient zijn werkzaamheden te vervullen zonder te worden gehinderd door eventuele belangen die strijdig zijn met het belang van de NOM. Bij de selectie van nieuwe leden wordt hieraan uiteraard aandacht besteed. Ook bij de jaarlijkse zelfevaluatie wordt geverifieerd of er geen ontwikkelingen zijn die de onafhankelijkheid van de commissarissen in het geding zouden kunnen brengen. Er is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid.

Evaluatie

In het najaar van 2023 heeft de raad onder externe begeleiding een zelfevaluatie uitgevoerd. De raad heeft naar aanleiding van de zelfevaluatie afgesproken om in het jaar 2024 te gaan werken met een auditcommissie waarna evaluatie plaatsvindt of de auditcommissie een vaste commissie van de raad wordt. Verder heeft de raad een toezichtkader en visie opgesteld. Het is een gemeenschappelijk referentiekader voor de raad, dit maakt voor de bestuurder (en de organisatie en aandeelhouders) de relatie met de raad zowel richtinggevend als voorspelbaar. Het kader en de visie zijn te vinden op de website van de NOM. Voor het jaar 2024 zal conform beleid een zelfevaluatie onder eigen regie worden uitgevoerd.

Vooruitblik

De raad is tevreden met de manier waarop de directie van de NOM anticipeert in de snel veranderende omgeving. In 2024 wordt het strategisch meerjarenplan 2025-2028 van de NOM opgesteld. Dit jaar bestaat de NOM 50 jaar. Een mooie mijlpaal om bij stil te staan, maar ook om vooruit te kijken naar de volgende 50 jaar. Noord-Nederland is een regio volop in ontwikkeling en de raad is tevreden met de manier waarop NOM de regio versterkt. Kortom: Oost, West; Noord Best.

Verklaring jaarrekening 2023

In de vergadering van de raad van commissarissen op 12-04-2024 zijn de jaarrekening en het jaarverslag van de NOM met de accountant besproken. Nadat is kennisgenomen van de controleverklaring van de accountant heeft de raad van commissarissen op 12-04-2024 het jaarverslag en de jaarrekening vastgesteld die door de directie zijn opgesteld.

Dankwoord

De raad van commissarissen wil graag de directeur, de overige leden van het managementteam, de ondernemingsraad en alle medewerkers van de NOM bedanken voor hun inzet gedurende het afgelopen verslagjaar. Door de inzet van alle betrokkenen is een mooi resultaat behaald voor de NOM en kon de raad zijn taak goed uitvoeren.

Risicomanagement en beheersing

Zowel organisatiebreed als in ons investeringsproces streven we ernaar de relevante risico's te identificeren en te beheersen. Waar nodig worden er maatregelen genomen om risico's beheersbaar te maken.

Risicomanagement bij investeringsbeslissingen

De NOM heeft het karakter van een hoog risico-financier. Veel van de ondernemingen die we financieren zijn startups en scale-ups. Bij deze jonge, innovatieve bedrijven zijn zowel de technologie als de onderneming nog in ontwikkeling. Wij zijn bereid een risicoprofiel te accepteren dat marktpartijen, zoals banken of andere investeerders, niet accepteren. Het is daarom reëel rekening te houden met een minimaal rendement of zelfs afboekingen op de investeringen.

Voordat we overgaan tot een investeringsbeslissing wordt er door de investment manager als onderdeel van de due diligence een inschatting gemaakt van de hoogte van de verbonden risico's. Op basis van de mate van waarschijnlijkheid en de grootte van de gevolgen lokaliseert wordt de top drie van risico's geïdentificeerd. De onderneming wordt gevraagd om haar risico-mitigerende maatregelen te beschrijven. Zo maken we de risico's inzichtelijk en kunnen we een weloverwogen besluit maken.

Risico's

Wij hebben onze risico's in vier categorieën ingedeeld:



Belangrijkste risico's en beheersmaatregelen

De meest recente risicoanalyse is in 2022 uitgevoerd. In onderstaande matrix worden alle risico's toegelicht en hieronder de relevante ontwikkelingen in 2024.

In 2023 is de inrichting van de data- en cybersecurity gecontinueerd. Waar in 2022 alle beleidsstukken conform ISO 27001 en 27002 zijn opgesteld en, is in 2023 de PDCA cyclus ingericht. Daarnaast is de digitale beveiliging verder aangescherpt.

Ook in 2023 is staatssteun op de agenda blijven staan. De NOM mag geen ongeoorloofde steun verlenen. De oplopende rentes in 2022 bracht een extra focus op op de gehanteerde rentepercentages. De gedaalde rente in 2023 gaf daarentegen meer mogelijkheden. Dit blijven we echter constant monitoren. Door de Europese regelgeving goed te monitoren en ons interne renteformulier consistent te gebruiken en, indien nodig, aan te passen, wordt er geen ongeoorloofde steun verleent.

Door de verhoogde investeringsambitie van € 25 miljoen per jaar dient er meer focus gelegd te worden op de liquiditeitspositie van de NOM en de revolverendheid. Door een uitgebreide exit- en dividendkalender op te stellen kunnen we de revenuen op onze investeringen beter monitoren en tijdig bijsturen bij een mogelijk naderende liquiditeitskrapte.

De spreiding van de risico's laat zien dat de kans dat financiële risico's zich voordoen overwegend onwaarschijnlijk of klein is. Mochten de risico's zich voordoen, dan zijn de gevolgen ervan voor drie van de vier financiële risico's wel als groot aangemerkt. Voor de beheersing van de financiële risico's maken we daarom geen onderscheid en is dagelijks toezicht in ons portfoliomanagement geborgd.

Van een aantal strategische risico's wordt ingeschat dat de kans dat ze zich voordoen realistisch is. Voor deze risico's zijn extra beheersmaatregelen getroffen ongeacht de mate van impact bij het voordoen van deze risico's. Dit geldt ook voor een aantal operationele risico's waarvan de kans dat ze zich voordoen als waarschijnlijk zijn geïdentificeerd. In de categorie interne organisatie risico's zit één risico waarvan de kans klein is dat deze zich voordoet, maar de gevolgen mogelijk (zeer) groot kunnen zijn.



Categorie	Risico
Strategisch	1. Korten of volledig stopzetten van boekjaarsubsidie
	2. Inmenging vanuit aandeelhouders met individuele investeringen
	3. Het gebruiken van de NOM als “doorgeefluik” van overheidsmiddelen via een lastgevingsovereenkomst
	4. Onverkorte invoering van de Wet Open Overheid (WOO)
	5. Negatief sentiment over rendementsparticipaties
	6. Risico op dubbel werk
	7. Overtreding van de staatssteunregels
	8. Niet voldoen aan de AVG-regelgeving
	9. Imagoschade
Operationeel	10. Het niet halen van de KPIs voor Internationaliseren en Innoveren
	11. Het niet naleven van producties door medewerkers en MT-leden
	12. Hoog personeelsverloop
	13. Te weinig personeelsdoorstroming
	14. Vacatures niet kunnen invullen
	15. Belangenverstrengeling
	16. Ongevallen en onvoldoende welbevinden op de werkvloer
Financiële	17. Continuïteit bij nationale- en globale problematiek (bijv. Pandemie)
	18. Het behalen van slechte financiële resultaten
	19. Onvoldoende liquiditeiten om taak uit te kunnen voeren
	20. Deconfiture van bank waar geld is uitgezet
	21. Fiscale risico's
Organisationeel	22. ICT-risico's
	23. Risico's rondom data- en cybersecurity
	24. Niet-voldoen aan archiefwet en AVG-regelgeving
	25. Niet terugvinden gearchiveerde stukken
	26. Gebrek aan integriteit van organisatie en medewerkers
	27. Intern frauderisico
	28. Brand, persoonlijke ongevallen en inbraak

A man and a woman are standing in a modern office hallway with glass walls and exposed ceiling infrastructure. The woman, on the left, is wearing a bright green sweater and a black skirt, smiling at the camera. The man, on the right, is wearing a black t-shirt under a plaid shirt and dark jeans, also smiling. The text '08 Over dit verslag' is overlaid on the image.

08 Over dit verslag

Tessa en Anne de Vries, Tubber

Verslaggevingsbeleid

Grondslagen voor de verslaggeving

Dit jaarverslag is opgesteld volgens de principes van het Integrated Reporting framework. We rapporteren daarbij over een aantal voor ons materiële thema's, waarmee we focus aanbrengen in het jaarverslag en alleen rapporteren over onderwerpen die voor interne en externe stakeholders van belang zijn. Het is onze ambitie om onze verslaggeving continu verder te ontwikkelen, waarbij wij duidelijk onze bredere maatschappelijke impact willen laten zien. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de 'Richtlijnen voor de jaarverslaggeving', die zijn uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Afbakening van dit verslag

Bij het bepalen van de inhoud en de afbakening van het verslag hebben we ons gebaseerd op de informatiebehoefte van onze stakeholders via een materialiteitsanalyse. Het jaarverslag en de materiële thema's hebben betrekking op de activiteiten van de N.V. NOM. Het verslag gaat niet in op beleid en resultaten van onze participaties. Dit betreffen altijd minderheidsbelangen, waardoor we beperkt invloed hebben. Niet-financiële data ten aanzien van acquisities en desinvesteringen zijn daarom niet opgenomen in het verslag. Het jaarverslag wordt jaarlijks opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar. De publicatiedatum van dit verslag is 12 april 2024. Het vorige verslag is op 14 april 2023 gepubliceerd en had betrekking op kalenderjaar 2022.

Verantwoordelijkheid voor verslaggevingsproces

Het jaarverslag en de jaarrekening worden opgesteld onder de directe verantwoordelijkheid van de directeur. De Raad van Commissarissen ziet erop toe dat de directeur deze verantwoordelijkheid naar behoren vervult. De door de AvA benoemde onafhankelijke accountant brengt verslag uit aan de Raad van Commissarissen. Dit verslag wordt in aanwezigheid van de accountant besproken met de voltallige Raad van Commissarissen. De externe accountant is aanwezig bij de jaarlijkse AvA zodat deze door de aandeelhouders rechtstreeks kan worden bevestigd. Er is geen interne auditor. De controller en de externe accountant hebben rechtstreeks toegang tot elkaar, evenals de controller en de leden van de RvC.

Dataverzameling en consolidatie

De data voor het verslag worden centraal verzameld en geconsolideerd aan de hand van onze KPI's (prestatie-indicatoren). Er zijn coördinatoren aangewezen voor het verzamelen en consolideren van de data. Het valideren van data gebeurt op basis van vergelijking met data van voorgaande jaren en toetsing aan de definities. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de directeur. De directeur legt over de data verantwoording af aan de RvC en tijdens de AvA. Hieronder lichten we de dataverzameling toe voor al onze KPI's:

Investeren

- De prestatie-indicatoren *Aantal nieuwe commitments* en *Nieuwe commitments in EUR* wordt bepaald op basis van het aantal verstrekte financieringen, waarbij alleen nieuw aangegaan commitment is opgenomen. Maandelijks wordt over het Investeringsniveau gerapporteerd aan Directie en elk kwartaal aan Raad van Commissarissen en Investment Committee. De waarde in euro's wordt bepaald op basis van feitelijke uitstroom van middelen (exclusief conversies).

- De prestatie-indicatoren *Aantal nieuwe fondsinvesteringen* en *Nieuwe fondsinvesteringen in EUR* wordt bepaald op basis van het aantal nieuwe fonds-in-fonds investeringen en de verstrekte (nieuwe) financiering.
- De prestatie-indicatoren *Aantal vervolginvesteringen* en *Vervolginvesteringen in EUR* wordt bepaald door het aantal investeringen in reeds bestaande financiële deelnemingen en de verstrekte financiering. Het betreft hier financieringen met een nieuwe onderliggende overeenkomst en geen uitzettingen uit reeds afgegeven commitment.
- De prestatie-indicatoren *Aantal investeringen uit Corona Herstel Middelen* en *Investeringen uit Corona Herstel Middelen in EUR* wordt bepaald door het aantal nieuwe investeringen en verstrekte financiering uit de in 2022 separaat beschikbaar gestelde Corona Herstel Middelen, vanuit de aandeelhouders.
- De prestatie-indicator *Investeringen (EUR) commitment uit voorgaande jaren* wordt bepaald door de verstrekte financiering vanuit reeds afgegeven commitment uit voorgaande jaren dan boekjaar waarover wordt gerapporteerd.

Internationaliseren

- De prestatie-indicatoren *Totale investeringen* en *Nieuwe arbeidsplaatsen* worden bepaald aan de hand van opgaven door de portfoliobedrijven en confirmation letters van de betreffende ondernemingen. Daarmee verklaren de bedrijven dat zij onder andere door samenwerking met de NOM in de regio hebben geïnvesteerd en arbeidsplaatsen hebben gecreëerd. Er wordt uitgegaan van een tijdspanne van drie jaar. De data worden gedurende het boekjaar verzameld. Prestaties die niet verifieerbaar zijn of waarvan geen confirmation letters zijn ontvangen worden niet meegenomen in de resultaten van dit jaar, maar zullen worden toegevoegd in het volgende jaarverslag.
- De prestatie-indicator *IR gesprekken* wordt gemeten aan de hand van het aantal gesprekken geregistreerd in het CRM systeem Achilles van het NFIA.

Innoveren

- De prestatie-indicatoren *Aantal nieuwe innovatieprogramma's* en *Waarde van innovatieprogramma's (EUR)* geven inzicht in het aantal nieuwe projecten en de totale projectkosten van gefinancierde projecten. Dit is gebaseerd op projectvoorstellen, subsidiebeschikkingen of confirmation letters van betrokken partijen. De data worden na afloop van het boekjaar verzameld.

Business Development (voorheen 'Flinc')

- De prestatie-indicator *Business Development cases* wordt berekend op basis van het aantal deelnemers in een Investor Readiness maatwerktraject.
- De prestatie-indicator *Waarde van business development cases* wordt bepaald op basis van de totale omvang van verstrekte financieringen aan ondernemingen, die gedurende een intensief Flinc traject worden gerealiseerd.

De dataverzameling met betrekking tot de andere niet-financiële aspecten (zoals HR) waarover gerapporteerd wordt, vindt jaarlijks na afloop van het boekjaar plaats.

Verificatie niet-financiële informatie

Onze niet-financiële data vormen vooralsnog geen onderdeel van externe verificatie en de NOM heeft zich nog geen doel gesteld om dit in de komende verslaggevingsperiodes te laten doen.

Onze stakeholders en materialiteit

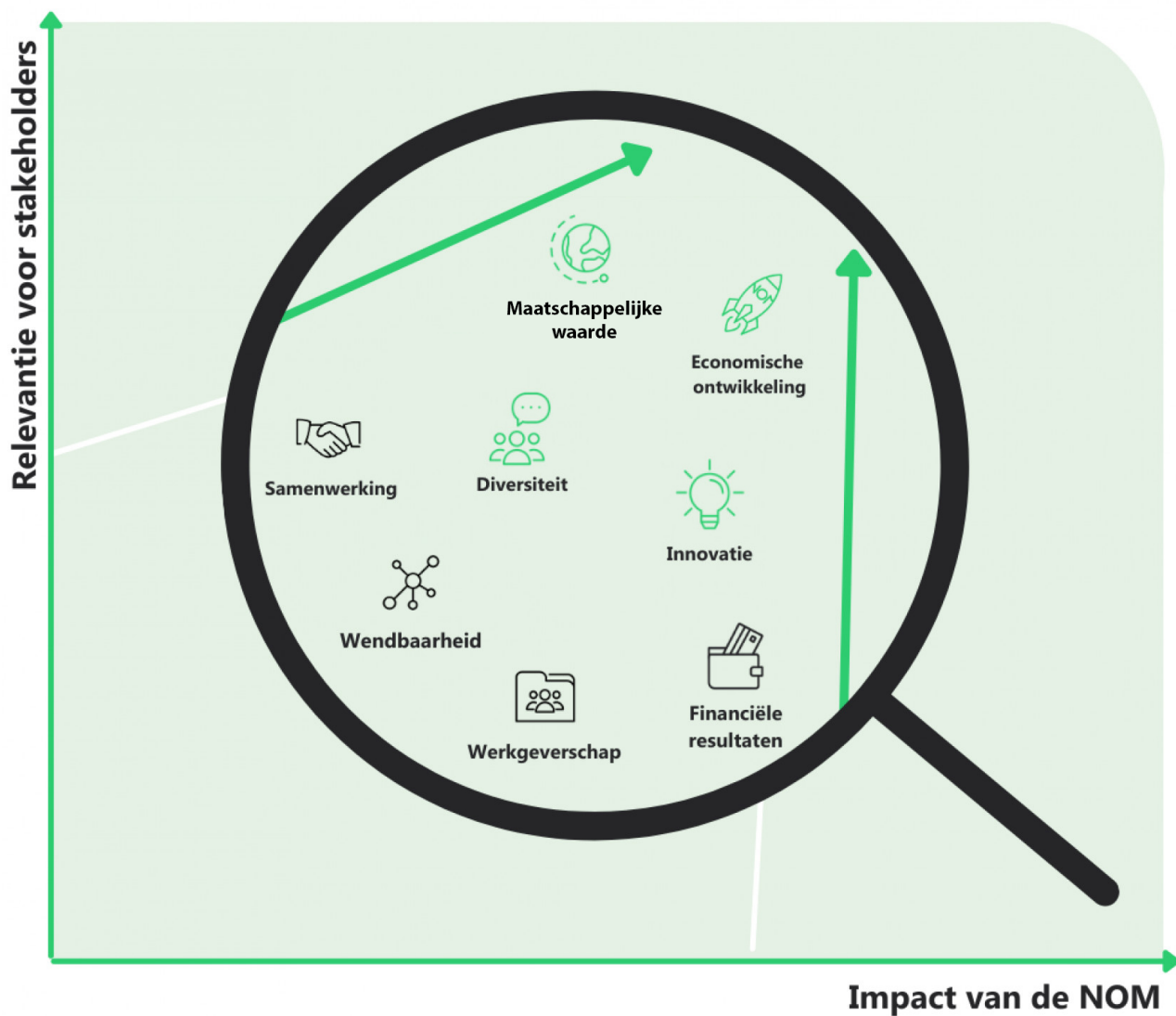
Onze stakeholders

Om onze missie zo goed mogelijk te verwezenlijken houden we nauw contact met onze stakeholders. Dit zijn partijen die deel uitmaken van onze waardeketen en op wie onze activiteiten van invloed zijn. Hiertoe rekenen wij onze aandeelhouders en subsidieverstrekkers, lokale overheden en overheden als opdrachtgever, ondernemingen in de regio, werknemers, leveranciers, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en burgers in de regio. De leden van het Management Team zijn in wisselende samenstelling gesprekspartner in de formele en informele overleggen met aandeelhouders, subsidieverstrekkers en lokale overheden. Met onze strategie en materiële thema's kunnen wij als NOM en als regio een bijdrage leveren aan de Sustainable Development Goals. Over de daaraan bijdragende maatschappelijke thema's is Management Team regelmatig in gesprek met stakeholders zoals werknemers, ondernemingen in de regio en de kennisinstellingen.

Een overzicht van de in 2023 met stakeholders besproken onderwerpen is te vinden in [de bijlage](#).

Materialiteit

Periodiek voeren we een materialiteitsanalyse uit. Daarbij beoordelen wij met input van onze stakeholders welke onderwerpen bij ons als NOM in verslaggeving en ten aanzien van onze strategie de meeste aandacht verdienen. In 2022 zijn de materiële thema's beoordeeld, waarbij we de thema's 'Werkgelegenheid & Banengroei' en 'Maatschappelijke impact' hebben samengevoegd in één onderwerp, 'Maatschappelijke waarde'.



Maatschappelijke waarde omvat de transitie naar duurzame energie, naar circulariteit, naar gezondheid en het versterken van bredere economische structuur, zoals ook zichtbaar is in ons [waardecreatiemodel](#). Thema's als innovatie en diversiteit in het investeringslandschap zijn daar belangrijk onderdeel van, en thema's als samenwerking en wendbaarheid zijn belangrijke randvoorwaarden.

Onze managementaanpak en resultaten voor de materiële onderwerpen wordt in de diverse onderdelen van dit verslag toegelicht. De thema's innovatie en diversiteit zijn kwalitatief van aard. Daarom worden deze alleen textueel behandeld waarbij aspecten als de managementaanpak, KPIs en doelstellingen niet aan bod komen.

A photograph of two young women sitting on stone steps by a canal in Amsterdam. The woman on the left has long blonde hair, wears glasses, a black turtleneck, blue jeans, and black boots. The woman on the right has curly blonde hair, wears a white blazer, olive green trousers, and tan sneakers with teal accents. In the background, a canal with a green boat, a brick church tower, and trees are visible.

09 Jaarrekening

Sarah Hoeckner en Eva van Leeuwen, Young Heroes

Jaarrekening

Geconsolideerde balans

Voor verwerking resultaat (bedragen x € 1.000)

	2023	2022
Activa		
Materiële vaste activa		
Inventaris 1	-	-
	-	-
Financiële vaste activa		
Participaties en Leningen 2 t/m 5	53.616	36.605
	53.616	36.605
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa 6	4.781	3.052
Liquide middelen 7	109.833	129.470
	114.614	132.522
Totaal activa	168.230	169.127
Passiva		
Groepsvermogen 8	150.026	151.238
Voorzieningen 9	76	76
Langlopende schulden 10	13.707	11.362
Kortlopende schulden 11	4.421	6.451
Totaal passiva	168.230	169.127

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

	Totaal			Totaal		
	Investeren	Ontwikkelen	2023	Investeren	Ontwikkelen	2022
Opbrengsten						
Opbrengsten Ontwikkelen						
Staat der Nederlanden		1.307			1.275	
Bijdrage Provincies		1.950			1.950	
Bijdrage acquisitie Gemeenten		-			50	
Opbrengst Detachering		249			237	
Opbrengsten Investeren						
Rente- en provisiebaten financieringen	1.602			1.560		
Rentebaten depositos	3.855			-		
Ontvangen dividenden	2.138			1.445		
Resultaat verkopen participaties	1.340			14.728		
Beheer Fondsen	2.140			1.954		
Voorziening voor financiële vaste activa	-5.562			-2.790		
Totaal opbrengsten	5.513	3.506	9.019	16.897	3.512	20.409
Bedrijfskosten						
Personeelskosten	4.935	2.695	7.630	4.314	2.794	7.108
Overige kosten	1.702	880	2.582	1.526	1.005	2.531
Totaal bedrijfskosten	6.637	3.575	10.212	5.840	3.799	9.639
Resultaat voor belastingen	-1.124	-69	-1.193	11.057	-287	10.770
Belastingen	-	-	-			-
Resultaat na belastingen	-1.124	-69	-1.193	11.057	-287	10.770

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	2023			2022	
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Resultaat na belastingen		-1.193		10.770	
Aanpassingen voor:					
Afschrijvingen materiële vaste activa					
Resultaat verkopen participaties					
Mutatie voorzieningen				-13	
Mutatie overige effecten	2.972			1.522	
Verandering in werkkapitaal:					
Mutatie vorderingen	-1.730			3.508	
Mutatie kortlopende schulden	-2.050			3.199	
		-808		8.216	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			-2.001		8.216
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in participaties	-22.401			-14.149	
Investerings in duurzame activa					
Ontvangsten inzake de verkoop van participaties en aflossing leningen	2.419			16.438	
		-19.982		2.289	
			-19.982		2.289
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Mutatie langlopende schulden		2.346		6.456	
			2.346		6.456
Netto kasstroom			-19.637		16.961
Totale saldo liquide middelen geconsolideerd			129.470		112.509
Saldo liquide middelen einde boekjaar			109.833		129.470
Mutatie liquide middelen			-19.637		16.961

Toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening 2023

Algemeen

De Noordelijke Ontwikkelings- en Investeringsmaatschappij, gevestigd te Groningen aan de Paterswoldseweg 810 en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 02032331, is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen voor 50% in het bezit zijn van de Staat der Nederlanden. De resterende 50% is ieder evenredig in het bezit van de provincies Groningen, Fryslân en Drenthe.

Uitgangspunt bij participatie door de N.V. NOM Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland en haar dochters Venture Kapitaal Fonds III, Drentse Participatiemaatschappij, InnovatieFonds Noord-Nederland in ondernemingen, is het in principe tijdelijk verstrekken van risicodragend kapitaal met als doel nieuwe activiteiten op te starten of bestaande activiteiten te versterken. Behoudens bijzondere omstandigheden wordt daarbij gestreefd naar minderheidsbelangen.

Verslagleggingsperiode

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar.

Toegepaste standaarden

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Ter verbetering van het inzicht zoals bedoeld in art. 2:362 lid 4 BW en gelet op het specifieke karakter van N.V. NOM is voor een aantal posten in de winst- en verliesrekening afgeweken van het Besluit Modellen Jaarrekening (BMJ) en bevat de winst- en verliesrekening opbrengsten en kosten onderverdeeld naar financieringsbedrijf en ontwikkelingsbedrijf. Tevens is voor die posten een benaming gehanteerd die de inhoud van de post beter weergeeft. De vennootschappelijke winst- en verliesrekening is opgesteld met inachtneming van art. 2:402 BW.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

Stelselwijziging

Er hebben zich in 2023 geen stelselwijzigingen voorgedaan.

Schattingswijziging

Er hebben zich in 2023 geen schattingswijzigingen voorgedaan.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Groepsverhoudingen

De N.V. NOM behoort tot de NOM-groep. Aan het hoofd van deze groep staat N.V. NOM te Groningen. De jaarrekening van de N.V. NOM is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van N.V. NOM te Groningen.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van N.V. NOM of de moedermaatschappij van N.V. NOM en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Grondslagen voor waardering

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten uit verkoop van participaties worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de participaties zijn overgedragen aan de koper.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de onderneming. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van de grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in de toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

Grondslagen voor consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de onderneming en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend, dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die worden aangehouden om te vervreemden en/of voldoen aan de consolidatievrijstelling zoals bedoeld in artikel 407 Titel 9 boek 2 BW worden niet geconsolideerd.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de Groep gemaakte winsten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de Groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

Geconsolideerde deelnemingen

	%	Plaats
Venture Kapitaal Fonds III B.V.	100%	Groningen
B.V Drentse Participatie Maatschappij	100%	Groningen
InnovatieFonds Noord-Nederland (vanaf 1 januari 2020)	100%	Groningen

Grondslagen voor omrekening vreemde valuta

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden naar euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen per transactiedatum. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen

Grondslagen voor waardering

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Financiële vaste activa

De overige effecten bestaan uit participaties, vorderingen op participaties en overige leningen. Aandelenparticipaties worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde, onder aftrek van voorzieningen die worden gevormd als de situatie bij de betrokken ondernemingen daartoe aanleiding geeft. Deze waardering tegen kostprijs heeft tot gevolg dat waardeinstijgingen van participaties niet in de cijfers tot uitdrukking komen. Om een nader inzicht te geven in de verandering van de waarde van de participatieportefeuille wordt in de toelichting op de balans de benaderde marktwaarde vermeld. De benaderde marktwaarde is de beste inschatting die de NOM maakt van een mogelijke transactieprijs in een vrije markt onder de gegeven omstandigheden van de betreffende participatie. Voor aandelenparticipaties geldt een concrete exit-strategie.

De benaderde marktwaarde van de aandelenparticipaties komt tot stand middels het portefeuillebeheermodel (Fista). Middels Fista wordt een cijfermatige benadering van de marktwaarde gevolgd, waarbij meerdere financiële waarderingsmethodieken kunnen worden gehanteerd. Het model sluit zoveel mogelijk aan op de uitgangspunten van de IPEV (International Private Equity and Venture Capital), echter omdat de portefeuille voor een groot deel bestaat uit startups en bedrijven in ontwikkeling, wijken wij daar waar nodig af van deze richtlijn, passend bij de doelgroep. De waardering vindt plaats op basis van de meest objectief mogelijke inschatting (zoals recente transacties). Indien de informatie niet voorhanden is, vindt de waardering plaats op basis van een multiple-benadering, dan wel op basis van intrinsieke waarde van de participaties. Bij het maken van de keuze en hoogte van de multiple wordt de beste inschatting van het management gehanteerd. Een aanpassing in de keuze en omvang van de multiple kan leiden tot een (materiële) afwijking van de benaderde marktwaarde. De waardering komt gestandaardiseerd en consistent tot stand.

De leningen betreffen zowel leningen aan participaties als leningen aan ondernemingen waarin de NOM niet participeert. Het betreft hier, behoudens uitzonderingsgevallen, (converteerbare) achtergestelde leningen. De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen. Over de looptijd van de lening worden de transactiekosten op basis van de effectieve rentemethode in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de N.V. NOM gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de onderneming garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Voorzieningen financiële vaste activa

Voorziening participaties, leningen aan participaties en overige leningen

Vaste activa met een lange levensduur dienen te worden beoordeeld of er een voorziening dient te worden gevormd op de boekwaarde, wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald op basis van een beoordeling van de resultaten in het verleden, de te verwachten toekomstige resultaten, het management, de organisatie, de uniekheid van het product en/of de productontwikkeling, de marktpositie en de ontwikkelingen in deze.

Wanneer de boekwaarde van een actief naar verwachting niet terugverdiend kan worden, zal er een voorziening worden gevormd.

Voorziening deelnemingen

De voorziening deelnemingen wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de onderneming ten behoeve van deze deelneming.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Projecten

Projecten met meerdere deelnemers, die de NOM als subsidieaanvrager coördineert, worden in de balans verantwoord. De balanspost is het saldo van de gemaakte projectkosten en de ontvangen bijdragen. Personele kosten die subsidiabel zijn worden aan het project toegerekend en in mindering gebracht op de personele kosten van de NOM. Een eventuele eigen bijdrage van de NOM wordt ten laste van het resultaat gebracht. Indien

ultimo het boekjaar de projectkosten hoger zijn dan de ontvangen bijdragen, wordt het saldo gepresenteerd onder overige vorderingen. Indien de ontvangen bijdragen hoger zijn dan de projectkosten, wordt het saldo onder kortlopende schulden gepresenteerd.

Kosten en opbrengsten met betrekking tot op projectbasis gefinancierde werkzaamheden van de NOM, die op verzoek van derden worden uitgevoerd, worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en (direct opeisbare) deposito's met een looptijd korter dan één jaar. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen, hetzij de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, hetzij de contante waarde van die uitgaven.

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de winst- en verliesrekening als interestlast verwerkt.

Grondslagen voor resultaatbepaling

Opbrengstverantwoording

Opbrengsten worden alleen verantwoord als er een redelijke zekerheid bestaat dat toekomstige voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en dat deze voordelen betrouwbaar kunnen worden geschat.

Rente- en provisiebaten

Rentebaten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa. De rentebaten worden alleen verantwoord indien het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar de onderneming zullen toevloeien.

Dividenden

Dividenden van niet op vermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen worden verantwoord in het jaar waarin het recht op het dividend ontstaat.

Verkoop van participaties

Opbrengsten uit de verkoop van participaties worden opgenomen in de opbrengsten tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van de boekwaarde van de participatie. Opbrengsten uit de verkoop van participaties worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijkste risico's en

voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen, de inning van de verschuldigde vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten betrouwbaar kunnen worden ingeschat en er geen sprake is van aanhoudende managementbetrokkenheid bij de participaties.

De overdracht van risico's en voordelen varieert naargelang de voorwaarden van de betreffende verkoopovereenkomst.

Diensten

Opbrengsten van verleende diensten worden in de winst- en verliesrekening als netto-omzet opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum.

Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. De opbrengsten van diensten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn verricht.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat zal worden voldaan aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Projectfinanciering

De opbrengsten van op projectbasis gefinancierde projecten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waar de opbrengsten betrekking op hebben.

Opbrengst detachering

Detacheringsofbrengsten worden systematisch als netto-omzet in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Resultaat deelneming

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat.

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan N.V. NOM wordt toegerekend.

Kosten

De kosten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

Saldo dotaties aan de voorziening voor financiële vaste activa

Verliezen bij afstoting van participaties of bij oninbaarheid van leningen worden afgeboekt op de daarvoor gevormde voorziening. Toevoegingen aan deze voorziening komen ten laste van het resultaat van het Financieringsbedrijf.

Rentelasten

Rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

De pensioenregeling betreft een middelloonregeling, uitgaande van pensionering op de AOW-gerechtigde leeftijd en bevat een ouderdoms-, partner- en wezenpensioen. Overige kenmerken in 2023:

- franchise: € 16.350
- Dekkingsgraad eind 2023: ruim 110,5%
- Verschuldigde premie werknemer: 8,37%
- Verschuldigde premie werkgever: 19,53%

Toegekende pensioenaanspraken zijn gebaseerd op het salaris van de werknemer, onder aftrek van een AOW-franchise, rekening houdend met de leeftijd van een werknemer. Jaarlijks wordt geïndexeerd op basis van de consumentenprijsindex, met een maximum van 2,0%.

Toegekende pensioenaanspraken worden door middel van periodieke premiebetaling aan de pensioenverzekeraar af gefinancierd. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenverzekeraar verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door de verzekeraar of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Naast de premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Afschrijvingskosten vormen geen aparte regel in de winst-en-verliesrekening. Deze kosten zijn opgenomen in een ander onderdeel van de winst-en-verliesrekening, te weten algemene kosten. Voor inventaris wordt een afschrijvingspercentage van 20% per jaar gehanteerd. Voor een nadere specificatie worden verwezen naar de betreffende toelichting.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

De opbrengsten uit participaties zijn voor de NOM geen opbrengsten waarover btw moet worden voldaan. Dit geldt ook voor het ontvangen van rente op leningen. Ten aanzien van vergoedingen die de NOM ontvangt voor het beheer van investeringsfondsen (voor zover er sprake is van niet ter gemeenschappelijke belegging bijeengebracht vermogen) is de NOM wel btw verschuldigd en wordt overeenkomstig gefactureerd aan de fondsen.

De vennootschap (en haar dochters) zijn met ingang van 1 januari 2016 op grond van de 'Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen' belastingplichtig geworden voor de Vennootschapsbelasting.

Grondslagen voor het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord.

Bepaling actuele waarde

Een aantal grondslagen en de toelichtingen in de jaarrekening vereisen de bepaling van de actuele waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Ten behoeve van waardering en informatieverschaffing is de actuele waarde op basis van diverse methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de actuele waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

Toelichting op geconsolideerde balans

Voor verwerking resultaat

Bedragen x € 1.000

Materiële vaste activa

De mutaties in de materiële vaste activa worden als volgt weergegeven:

Activa	2023		2022	
Stand per 1 januari				
Verkrijgingsprijs		-		-
Cum. waardeverminderingen				
en afschrijvingen		-		-
Boekwaarden		-		-
Mutaties				
Investeringsen		-		-
Desinvesteringsen		-		-
Afschrijvingen materiële vaste activa		-		-
Afschrijvingen desinvesteringsen		-		-
		-		-
Stand per 31 december				
Verkrijgingsprijs		-		-
Cum. waardeverminderingen				
en afschrijvingen		-		-
Boekwaarden		-		-

Financiële vaste activa

2. Participaties

Het verloop van de participaties was als volgt:

	2023			2022	
Verkrijgingswaarde					
per 1 januari			31.081		29.036
Bij: Nieuwe participaties	15.336			6.270	
Omzetting leningen					
naar participaties					
Uitbreidingen / conversies	2.400			800	
		17.736			7.070
Af: Faillissementen /					
liquidaties	-697			-1.583	
Afgestoten participaties	-210			-3.442	
		-907			-5.025
			16.829		2.045
Nominaal bedrag					
per 31 december			47.910		31.081
Af: Voorziening			-8.579		-7.268
			39.331		23.813

De benaderde marktwaarde (BMW) van de participaties bedroeg ultimo 2023 circa € 64 miljoen (2022: € 35 miljoen).

De BMW is gebaseerd op de beste schattingen en aannames in relatie tot de participaties door het management, zoals ook toegelicht onder waarderingsgrondslagen – Financiële Vaste Activa. Deze inschatting komt jaarlijks consistent en gestandaardiseerd tot stand. Gelet op de aard van de bedrijven waar de NOM in investeert, is de onzekerheid in de schattingen en aannames dermate groot, dat dit een materiële invloed kan hebben op de hier gepresenteerde BMW. De hoogte van de BMW kan jaarlijks aan (aanzienlijke) veranderingen onderhevig zijn en bij vervreemding kan de werkelijke uitkomst daarmee afwijken van deze schattingen en aannames. Voor een aanzienlijk deel van de BMW is waardering onzeker vanwege het beperkt kunnen benchmarken van de gehanteerde multiples, zodat bij een mogelijke vervreemding een significant andere waarde kan voorkomen. Gekozen assumpties zijn onderhevig aan significante schattingen en daarmee zou men kunnen concluderen dat de BMW zeer waarschijnlijk afwijkt van de reële waarde op het moment van vervreemding van de participatie.

Het verloop van de voorziening op de participaties was als volgt:

	2023			2022		
Voorziening per 1 januari			7.267			8.043
Bij: Vrijval/dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	2.008			807		
		2.008			807	
Af: Vrijval door desinvestering / afboekingen / faillissementen	-696			-1.583		
		-696			-1.583	
			1.312			-776
Voorziening per 31 december			8.579			7.267

3. Vorderingen op participaties

Dit betreffen (converteerbare) achtergestelde leningen verstrekt in combinatie met een participatie in het aandelenkapitaal.

	2023			2022	
Nominaal bedrag					
per 1 januari			8.366		11.572
Bij: Nieuwe leningen	4.156			425	
Uitbreiding leningen	43			483	
Bijgeschreven rente	521			420	
		4.720			1.328
Af: Aflossingen	-628			-1.134	
Conversie					
Afboekingen /					
faillissementen	-614			-3.400	
		-1.242			-4.534
			3.478		-3.206
Nominaal bedrag					
per 31 december			11.844		8.366
Af: Voorziening			-3.763		-3.550
			8.081		4.816

De gemiddelde looptijd van een (converteerbare achtergestelde) lening u/g bedraagt bij het aangaan van de financieringsovereenkomst zes jaar waarvan één jaar aflossingsvrij. Bij converteerbare achtergestelde leningen u/g kan onder voorwaarden (bij achterstanden in rente- en aflossingsverplichtingen of anderszins) worden geconverteerd in aandelenkapitaal tegen een aandelenprijs gebaseerd op de nominale koers, tegen de transactiekoers of gebaseerd op actuele marktwaarde. Bij geen van de achtergestelde leningen u/g met een conversie-optie bestaat per balansdatum de mogelijkheid om te converteren.

Het verloop van de voorziening op de vorderingen op participaties was als volgt:

	2023			2022	
Voorziening per 1 januari			3.550		5.436
Consolidatie IFNN (per 2020)			-		-
Bij: Vrijval/dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	309			1.451	
		309		1.451	
Af: Vrijval door desinvestering / afboekingen / faillissementen	-96			-3.337	
Bij: Herstel gecorrigeerde voorziening voorgaande jaren					
		-96		-3.337	
			213		-1.886
Voorziening per 31 december			3.763		3.550

4. Overige leningen u/g

Dit betreft (achtergestelde) leningen aan bedrijven waarin de NOM niet participeert in het aandelenkapitaal.

	2023			2022	
Nominaal bedrag per 1 januari			250		250
Bij: Nieuwe leningen	-			-	
Uitbreiding leningen	-			-	
Herstel gecorrigeerde rente voorgaande jaren	-			-	
Bijgeschreven rente	-			-	
			-		-
Af: Aflossingen	-42				
Conversie					
Afboekingen / faillissementen	-			-	
		-42		-	
			-42		-
Saldo per 31 december			208		250
Af: Voorziening			-104		-
			104		250

Het verloop van de voorziening op de overige leningen u/g was als volgt:

	2023			2022		
Voorziening per 1 januari			-			-
Bij: Vrijval/dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	104			-		
		104			-	
Af: Vrijval door desinvestering / afboekingen / faillissementen	-			-		
Bij: Herstel gecorrigeerde voorziening voorgaande jaren	-			-		
		-			-	
			104			-
Saldo per 31 december			104			-

5. IAF (voormalig Aanjaagfonds)

Dit betreffen achtergestelde leningen aan bedrijven met een maximum van € 200.000

	2023			2022		
Nominaal bedrag per 1 januari			4.078			3.445
Bij: Nieuwe leningen	246			1.175		
Herstructurering leningen	-			-		
Uitbreiding leningen	75			328		
Bijgeschreven rente	127			82		
		448			1.585	
Af: Aflossingen	-185			-496		
Herstructurering leningen	-			-		
Afboekingen / faillissementen	-614			-456		
		-799			-952	
			-351			633
Saldo per 31 december			3.727			4.078
Af: Voorziening			-1.352			-895
			2.375			3.183

Het verloop van de voorziening op het Aanjaagfonds was als volgt:

	2023			2022	
Voorziening per 1 januari			895		1.180
Bij: Dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	871			171	
		871		171	
Af: Vrijval door desinvesteringen / afboekingen / faillissementen	-414			-456	
		-414		-456	
			457		-285
Saldo per 31 december			1.352		895

6. Corona Herstelleningen

	2023			2022	
Nominaal bedrag per 1 januari			4.903		-
Bij: Nieuwe CHL-leningen	2.981			3.891	
Uitbreiding CHL-leningen	150			864	
Bijgeschreven rente	452			148	
		3.583		4.903	
Af: Aflossingen	-36			-	
Herstructurering leningen	-			-	
Afboekingen / faillissementen	-2.325			-	
		-2.361		-	
			1.222		4.903
Saldo per 31 december			6.125		4.903
Af: Voorziening			-2.400		-360
			3.725		4.543

Het verloop van de voorziening op de CHL was als volgt:

	2023			2022	
Voorziening per 1 januari			360		-
Bij: Dotatie t.l.v. resultaat i.v.m.					
waardeveranderingen	2.269			360	
		2.269		360	
Af: Vrijval door					
desinvesteringen /					
afboekingen /					
faillissementen	-229			-	
		-229		-	
			2.040		360
Saldo per 31 december			2.400		360

De volgende gemiddelde rentepercentages voor leningen <1 jaar, 1-5 jaar en > 5 jaar zijn in 2023 bij de NOM gehanteerd:

< 1 jaar	9,0%		(2022: 8,9%)
1-5 jaar	8,5%		(2022: 9,0%)
> 5 jaar	9,8%		(2022: 9,8%)

	2023			2022	
Te vorderen subsidie inzake					
apparaatskosten		128		360	
Debiteuren		3.040		818	
Projecten		216		556	
Te vorderen belastingen		694		595	
Rente depositos		522		-	
Vordering beheervergoeding COL		-		192	
Vordering Prov. Groningen		-		-	
Overige vorderingen		181		532	
			4.781		3.053

##

	2023			2022	
AI-Hub N-NL		69		-	
Bio-economie		-		36	
N-NL verdient Circulair		112		-	
Smart Industry Hub		35		420	
Overige projecten		-		100	
Stand per 31 december			216		556

Debiteuren

	2023			2022	
Uitstaande vorderingen		3.040		818	
Voorziening oninbaarheid		-		-	
Stand per 31 december			3.040		818

In de vorderingen en overlopende activa zitten geen bedragen die betrekking hebben op een periode langer dan één jaar (2022: € -).

7. Liquide middelen

Voor een verklaring van de mutatie van het saldo liquide middelen (€ 109,8 miljoen) wordt verwezen naar het geconsolideerd kasstroomoverzicht. Aan het eind van 2023 zijn er geen lopende deposito's actief:

Looptijd tot	2023	2022
Deposito Schatkistbankieren 4 maanden	-	20.000.000
Deposito Schatkistbankieren 8 maanden	-	20.000.000
Rekening zonder vaste looptijd	-	-
	-	40.000.000

In 2023 zijn er geen lopende deposito's. Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar.

Het gemiddelde rendement op de liquide middelen bedraagt 3,8% (2022: 0,3%).

Van de totaal aanwezige liquide middelen is ultimo 2023 € 100,2 miljoen ondergebracht in een Schatkistbankierenfaciliteit.

8. Groepsvermogen

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans.

9. Voorzieningen

Het verloop van de voorziening dienstjubilea in het verslagjaar was als volgt:

	2023	2022
Stand per 1 januari	76	89
Dotatie ten laste van winst- en verliesrekening	-	-
Jubileumuitkeringen	-	-13
	-	-13
Stand per 31 december	76	76

De voorziening dienstjubilea is gevormd ten behoeve van toekomstige uitkeringen inzake 10- en 20-jarige dienstjubilea. De voorziening is opgenomen voor de personeelsleden, die voor de pensioendatum het jubileum kunnen halen. Daarbij is op basis van de leeftijd van de werknemers rekening gehouden met de kans dat het dienstverband voor het bereiken van 10- en 20 jarige jubileum wordt beëindigd. De voorziening is opgenomen voor de aan de verstreken dienstjaren toe te rekenen verplichting. Van de voorziening is geen bedrag als kortlopend (korter dan 1 jaar) aan te merken.

10. Langlopende schulden

	2023		2022
Lening LGO Drenthe		3.556	3.488
Ministerie van VWS		-20	-
Lening LGO Groningen		3.990	4.000
COL lening EZK		6.181	3.874
		13.707	11.362

Verstreckte financieringen vanuit de Lastgevingsovereenkomst worden vanaf 2021 niet meer weergegeven in de jaarrekening, aangezien de NOM hier juridisch en economisch geen eigenaar van is.

In 2018 is een lastgevingsovereenkomst met de Provincie Drenthe overeengekomen ten hoogte van € 3.500.000 en voor de duur van 10 jaar (tot 31 december 2028). Dit saldo is uitgebreid met € 140.000 in 2019. Vanuit dit saldo wordt namens de Provincie Drenthe financiële arrangementen verstrekt. Het saldo is gemuteerd door ontvangen rente en aflossing op deze verstrekte financiële arrangementen (€ 375.369) en de kosten voor het beheer door de NOM (- € 58.833).

In 2021 zijn er tevens lastgevingsovereenkomsten overeengekomen met de Provincie Groningen en het Ministerie van VWS, voor het verstrekken van financiële arrangementen, van respectievelijk € 4 miljoen en € 5 miljoen. De Provincie Groningen heeft eind 2022 de uitgezette lening volledig overgenomen, waardoor de € 4 miljoen weer volledig beschikbaar is geworden. Dit saldo is gemuteerd met € 10.000 voor het beheer. Ook het saldo van de lening vanuit VWS is gemuteerd door de kosten voor het beheer door de NOM (€ 20.000).

In 2020 is de NOM namens het Ministerie van EZK gestart met het verlenen van Corona Overbruggingsleningen (COL). Hiervoor is in 2020 een lening in de vorm van subsidie ontvangen ten hoogte van een bedrag van € 16.882.988 onder de voorwaarde dat het enkel mag worden aangewend voor het verstrekken van overbruggingskredieten conform de overeengekomen randvoorwaarden. De opgenomen € 6.180.730 is het saldo van de ontvang lening/subsidie minus de uitgezette leningen. Daarnaast is het saldo gemuteerd door ontvangen rente en aflossing (€ 7.359.339) en de kosten voor het beheer door de NOM (- € 760.870).

11. Kortlopende schulden

	2023			2022
Belastingen en sociale				
verzekeringen		852		482
Reservering vakantietoeslag		205		188
Reservering vakantiedagen		159		190
Projecten		2.763		5.187
Crediteuren		301		269
Pensioenen		-		-
Lening Provincie Drenthe		-		-
Overige schulden		141		136
			4.421	6.452

In de kortlopende schulden wordt er een bedrag van € 1.882.371 (2022: € 1.869.420) verantwoord, zijnde de projecten die, in de meeste gevallen, een looptijd van langer dan 1 jaar hebben.

Financiële instrumenten

Algemeen

De NOM maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De NOM handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet-nakomen door een tegenpartij van aan de NOM verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de waarde van de desbetreffende posten.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van leningen zijn niet in overwegende mate geconcentreerd bij één of enkele participaties en overige ondernemingen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De onderneming heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

Marktwaarde

De marktwaarde van de in de balans verantwoorde leningen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Claims

Tegen de NOM en een ondernemer loopt sinds 2023 een rechtsgeding. Hoewel de afloop van dit geschil niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt – mede op grond van ingewonnen juridisch advies – aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde financiële positie. Er is derhalve geen voorziening opgenomen.

Overige aanspraken

De NOM kan aanspraak maken op een earnoutregeling waarvan de geschatte waarde € 1,2 miljoen bedraagt. Het is nog onduidelijk of en wanneer hieruit bedragen naar de NOM toe zullen vloeien en derhalve is het bedrag niet opgenomen op de balans.

Daarnaast zijn aan de NOM callopties verstrekt. Aangezien het hierbij veelal gaat om mogelijke investeringen in bedrijven die nog niet de fase hebben bereikt dat er rendement wordt behaald, hebben we deze gewaardeerd op nihil.

Garanties

Er zijn ultimo 2023 geen openstaande garanties.

Lease

Er zijn ultimo 2023 geen leasecontracten.

Huur

Voor het kantoorpand, van waaruit de medewerkers van de NOM werken, aan de Paterswoldseweg 810 te Groningen is per 1 november 2019 een huurovereenkomst aangegaan voor de duur van 5 jaar. De huurovereenkomst wordt per 1 november 2024 met 10 jaar verlengd. De restantverplichting op balansdatum bedraagt circa € 2,4 miljoen, waarvan circa € 0,2 miljoen betrekking heeft op het volgende boekjaar.

Stortingsverplichtingen

Ultimo 2023 staat er een bedrag van € 26,4 miljoen aan stortingsverplichtingen voor participaties en/of leningen u/g aan 42 ondernemingen gereserveerd.

Fiscaal verrekenbare verliezen

Het fiscaal compensabel verlies bedraagt ultimo 2023 € 25,8 miljoen. Aangezien het (nog) niet waarschijnlijk is dat toekomstige fiscale winst beschikbaar komt ter compensatie of dat verrekenmogelijkheden worden benut, is dit fiscaal compensabel verlies voorzichtigheidshalve gewaardeerd op nihil.

Fiscale eenheid

De N.V. NOM vormt een fiscale eenheid met de dochters Venture Kapitaal Fonds III B.V. en Drentse Participatiemaatschappij B.V. voor vennootschapsbelasting en omzetbelasting en is daarom hoofdelijk aansprakelijk voor belastingschulden van de fiscale eenheid als geheel.

Het InnovatieFonds Noord-Nederland B.V. (IFNN) is een zelfstandige entiteit voor vennootschapsbelasting en omzetbelasting.

BTW

De N.V. NOM heeft bij de Belastingdienst de zaak omtrent het niet terug kunnen vorderen van BTW aanhangig gemaakt. De N.V. NOM is van mening (deels) met BTW belastbare prestaties te leveren. De Belastingdienst kan de beredenering en rekenmethodes van N.V. NOM volgen en heeft verzocht in 2020 suppletieaangiften in te dienen over de periode 2015 t/m 2020. In 2021 is de vordering over 2015 afgerond en is er een vordering op de Belastingdienst van € 694k opgenomen aan nog terug te ontvangen BTW over periode 2016 t/m 2022.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Voor verwerking resultaat

Bedragen x € 1.000

12. Rente- en provisiebaten

	2023			2022
Rente leningen u/g		767		1.045
Rente leningen IAF		329		301
Rente leningen CHL		500		150
Rente op liquide middelen		-		32
Provisies		5		21
Provisies Aanjaagfonds		1		11
			1.603	1.560

Rentebaten Deposito's

	2023			2022
Rentebaten depositos		3.855		-
			3.855	-

13. Ontvangen dividenden

Gedurende het verslagjaar is € 2.138.489 aan dividenduitkeringen ontvangen (2022: € 1.444.990).

14. Opbrengst commissariaten

In 2023 had de NOM geen zetel in de Raad van Commissarissen bij participaties, waarvoor een vergoeding in rekening is gebracht (2022: 4).

15. Resultaat verkopen participaties

	2023			2022
Gerealiseerde opbrengst verkopen participaties		1.490		18.170
Af: Aanschafwaarde participaties		-150		-3.442
			1.340	14.728
Bij: Vrijval voorziening				
			1.340	14.728

16. Beheer fondsen

De NOM ontvangt een vergoeding voor het volledige beheer van de Friese Ontwikkelingsmaatschappij, MKB Fonds Drenthe, Investeringsfonds Groningen en GROElfonds. Daarnaast voert de NOM voor G-Force Capital en NEW Fonds het administratieve beheer uit en is er een aanvullende beheervergoeding ontvangen voor het beheren van de Corona Overbruggingsleningen namens het Ministerie van EZK. De beheervergoeding is in 2023 uitgekomen op € 2.140.041 (2022: € 1.953.526).

17. Saldo van dotaties aan de voorziening voor financiële vaste activa

	2023		2022
Dotatie/vrijval voorziening voor participaties		2.008	807
Dotatie/vrijval voorziening voor vorderingen op participaties		309	1.451
Dotatie aan voorziening voor overige vorderingen		104	
Dotatie aan voorziening IAF		871	171
Dotatie aan voorziening CHL		2.270	361
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren m.b.t. participaties		-	-
		5.562	2.790

18. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

De bijdrage van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat is een bijdrage in de exploitatie van het Ontwikkelingsbedrijf en bedraagt maximaal € 1.307.375 in 2023.

19-20. Bijdrage Provincies en Gemeenten

De provincies Groningen, Fryslân en Drenthe dragen in totaal € 1.950.000 bij in de exploitatie van het Ontwikkelingsbedrijf (2022: € 1.950.000).

21. Opbrengst Detachering

In 2023 waren twee werknemers volledig gedetacheerd aan TCNN. De opbrengst van deze detachering bedraagt in totaal € 249.268.

22. Personeelskosten

In 2023 waren gemiddeld 67,6 FTE in dienst van de NOM, in 2022 waren dat gemiddeld 58,9 FTE. Alle personeelsleden waren werkzaam in Nederland. De personeelsomvang is als volgt te verdelen over de afdelingen:

De personeelskosten zijn als volgt te specificeren:

	2023		2022
Investeren		31,3	26,4
Ontwikkelen		19,4	18,5
Projecten		0,6	-
Overhead (incl. administratie en communicatie)		16,3	14,0
		67,6	58,9

De doorbelaste personeelskosten bestaan met name uit doorbelasting van personeelskosten aan onze aandeelhouders (o.a. Top Dutch). Daarnaast zijn er uren doorbelast aan de projecten INN2Power, Chemport, Noord-NL verdient Circulair en de European Digital Innovation Hub (EDIH).

Vanuit het Ontwikkelbedrijf is er € 25.276 doorbelast aan Investeren in verband met uitgevoerde activiteiten voor het financieringsbedrijf (2022: € 17.635).

	2023			2022
Salarissen		5.658		5.312
Doorbelaste				
personeelskosten		-1.056		-720
Sociale lasten		876		752
Pensioenlasten		962		1.060
Uitzendkrachten		132		24
Vergoeding woon-werk		50		22
Overige personeelskosten		1.008		657
			7.630	7.107

Bezoldiging bestuurder

De NOM past vrijwillig de Wet Normering Topinkomens toe (norm 2023: € 223.000).

Bezoldiging commissarissen

De bezoldiging van de commissarissen bedroeg in 2023 exclusief BTW € 49.073 (2022: € 48.000).

Ultimo 2023 waren 4 commissarissen aan de vennootschap verbonden (2022: 4).

Bezoldiging investment committee

De bezoldiging van de IC Leden bedroeg in 2023 exclusief BTW € 58.389 (2022: € 48.750).

Ultimo 2023 waren 5 IC leden aan de vennootschap verbonden (2022: 4).

	2023			2022
Directeur				
Belastbaar loon,				
incl. sociale premies		162.581		156.860
Pensioenbijdrage**		22.692		22.943
Totaal			185.273	179.803

Onder de algemene kosten worden onder meer de kosten van huisvesting, automatisering, public relations en accountantskosten verantwoord. Een nadere specificatie van de accountantskosten wordt hieronder weergegeven. De projectkosten bestaan uit de onderzoeks- en beheerkosten van het Financieringsbedrijf en Fonds Support Noord, de acquisitiekosten van Foreign Direct Investment en de kosten van Business Development.

23. Overige kosten

	2023		2022
Algemene kosten		1.545	1.462
Projectkosten		1.028	1.066
Overige kosten		9	2
		<u>2.582</u>	<u>2.530</u>

Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet zakelijke grondslag.

Accountantshonoraria

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

	2023		2022
Controle van de jaarrekening		111	103
Fiscale advisering		69	103
		<u>180</u>	<u>206</u>

De kosten voor fiscale advisering vloeien voort uit discussies met de Belastingdienst inzake de berekeningen van de vennootschapsbelastingen en zijn voor het grootste deel niet uitgevoerd door onze huisaccountant.

Voor 2023 is de belastingdruk negatief en wijkt hiermee af van de nominale belastingdruk van 15-25%. Dit wordt met name veroorzaakt door baten die vallen onder de deelnemingsvrijstelling.

24. Belastingen

	2023			2022
Resultaat vóór belastingen		-1.193		10.770
Latente vennootschapsbelasting				
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar				
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren				
Belasting over het resultaat			-	-

Toelichting op het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Toelichting op de kasstromen

Het saldo liquide middelen van de NOM is gedurende het boekjaar 2023 met € 19,6 miljoen gedaald, tot € 109,8 miljoen. De negatieve kasstroom is met name ontstaan door activiteiten binnen Investeren, waarin de toename van verstrekte financieringen een grote rol heeft gespeeld.

Enkelvoudige balans

Voor verwerking resultaat (bedragen x € 1.000)

	2023		2022	
Activa				
Materiële vaste activa				
Inventaris 27	-	-	-	-
Financiële vaste activa				
Deelnemingen 28	65.647		65.799	
Participaties en Leningen 29 t/m 32	53.304		36.094	
		118.951		101.893
Viottende activa				
Vorderingen en overlopende activa 33	4.781		3.052	
Liquide middelen 34	109.191		128.846	
		113.972		131.898
Totaal activa		232.923		233.791
Passiva				
Eigen Vermogen				
Gestort en opgevraagd kapitaal 35	93.110		93.110	
Overige reserves 36	58.109		47.358	
Onverdeelde winst 37	-1.193		10.770	
		150.026		151.238
Voorzieningen				
Personeelsvoorzieningen 38		76		76
Langlopende schulden 39		13.707		11.362
Kortlopende schulden 40		69.114		71.115
Totaal passiva		232.923		233.791

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

	2023			2022	
Resultaat uit deelnemingen		-152		213	
Vennootschappelijk resultaat na belastingen		-1.041		10.557	
Resultaat na belastingen			-1.193		10.770

Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2023

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2023 van de onderneming. Ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening van de onderneming is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en enkelvoudige winst- en verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering, van resultaatbepaling en van presentatie zijn ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar, zoals opgenomen in de toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening.

Grondslagen voor de waardering

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening, met uitzondering van het volgende:

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de onderneming in de resultaten van deze deelnemingen.

Toelichting op de enkelvoudige balans

25. Inventaris

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

26. Deelnemingen

De deelnemingen in VKF III B.V., DPM B.V. en IFNN BV worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Het verloop gedurende het boekjaar was als volgt:

	2023			2022	
Stand per 1 januari		65.799		65.586	
Bij: Resultaat deelnemingen		-152		213	
Saldo per 31 december			65.647		65.799

27. Participaties

Het verloop van de participaties was als volgt:

	2023			2022	
Verkrijgingswaarde per					
1 januari			29.113		26.568
Bij: Nieuwe participaties	15.336			6.270	
Uitbreidingen / conversies	2.357			800	
		17.693		7.070	
Af: Faillissementen /					
afboekingen	-388			-1.083	
Vervreemde participaties	-150			-3.442	
		-538		-4.525	
			17.155		2.545
Nominaal bedrag					
per 31 december			46.268		29.113
Af: Voorziening			-7.251		-5.758
			39.017		23.355

Het verloop van de voorziening op de participaties was als volgt:

	2023			2022	
Voorziening per 1 januari			5.758		6.195
Bij: Vrijval/dotatie t.l.v. resultaat					
i.v.m. waardeveranderingen	1.881			645	
		1.881			645
Af: Vrijval door					
desinvesteringen /					
afboekingen /					
faillissementen	-388			-1.082	
		-388			-1.082
			1.493		-437
Voorziening					
per 31 december			7.251		5.758

28. Vorderingen op participaties

Dit betreffen (converteerbare) achtergestelde leningen verstrekt in combinatie met een participatie in het aandelenkapitaal. Het verloop van deze post was in het verslagjaar als volgt:

	2023			2022	
Nominaal bedrag					
per 1 januari			8.313		10.904
Bij: Nieuwe leningen	4.156			1.100	
Uitbreiding leningen	-			483	
Bijgeschreven rente	521			360	
		4.677			1.943
Af: Aflossingen	-628			-1.134	
Doorplaatsing / conversie	-			-63	
Afboekingen /					
faillissementen	-571			-3.337	
		-1.199			-4.534
			3.478		-2.591
Nominaal bedrag					
per 31 december			11.791		8.313
Af: Voorziening			-3.708		-3.550
			8.083		4.763

Het verloop van de voorziening op de vorderingen was als volgt:

	2023			2022		
Voorziening per 1 januari			3.550			5.128
Bij: Dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	254			1.759		
		254			1.759	
Af: Vrijval door desinvesteringen / afboekingen / faillissementen	-96			-3.337		
Bij: Herstel gecorrigeerde voorziening voorgaande jaren		-96			-3.337	
			158			-1.578
Voorziening per 31 december			3.708			3.550

29. Overige leningen u/g

Het verloop van de leningen was als volgt:

	2023			2022		
Nominaal bedrag per 1 januari			250			250
Bij: Nieuwe leningen	-			-		
Uitbreiding leningen	-			-		
Herstel gecorrigeerde rente voorgaande jaren	-			-		
Bijgeschreven rente	-			-		
Af: Aflossingen	-42			-		
Afboekingen / faillissementen		-42			-	
			-42			-
Nominaal bedrag per 31 december			208			250
Af: Voorziening			-104			-
			104			-

Dit betreft achtergestelde leningen aan bedrijven waarin de NOM niet participeert in het aandelenkapitaal.

Het verloop van de voorziening op de overige leningen u/g was als volgt:

	2023			2022		
Voorziening per 1 januari			-			-
Bij: Vrijval/dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	104		-			-
		104				-
Af: Vrijval door desinvesteringen / afboekingen / faillissementen	-		-			-
Herstel gecorrigeerde voorziening voorgaande jaren	-		-			-
		-				-
			104			-
Voorziening per 31 december			104			-

30. Aanjaagfonds

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

31. Corona Herstellingen

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

32. Vorderingen en overlopende activa

	2023	2022
Te vorderen subsidie inzake		
apparaatskosten	128	360
Debiteuren	3.040	818
Projecten	216	556
Te vorderen belastingen	694	595
Vordering beheervergoeding COL	181	192
Overige vorderingen	522	531
	4.781	3.052

In de vorderingen en overlopende activa zitten geen bedragen die betrekking hebben op een periode langer dan één jaar (2022: € -).

33. Liquide middelen

Voor een verklaring van de mutatie van het saldo liquide middelen wordt verwezen naar het geconsolideerd kasstroomoverzicht. In de liquide middelen zijn de volgende deposito's begrepen:

Looptijd tot	2023	2022
Deposito Schatkistbankieren 4 maanden	-	20.000.000
Deposito Schatkistbankieren 8 maanden	-	20.000.000
Rekening zonder vaste looptijd	-	-
	-	40.000.000

De deposito's zijn direct opeisbaar evenals de overige liquide middelen.

In 2023 zijn er geen lopende deposito's. Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar.

Het gemiddelde rendement op de liquide middelen bedraagt 3,8% (2022: 0,3%).

Van de totaal aanwezige liquide middelen is ultimo 2023 € 100,2 miljoen ondergebracht in een Schatkistbankierenfaciliteit.

Passiva

34. Gestort en opgevraagd kapitaal

57.186 Aandelen A nominaal € 453,78	25.950
57.186 Aandelen B nominaal € 453,78	25.950
Agiostorting aandeelhouders	41.210
	93.110

De verdeling van het aandelenkapitaal per 31 december 2021 is als volgt:

Staat der Nederlanden	50,00%
Provincie Groningen	16,66%
Provincie Fryslân	16,67%
Provincie Drenthe	16,67%
	100,00%

35. Overige reserves

	2023			2022	
Saldo begin boekjaar			47.358		7.185
Bij: Winstbestemming: resultaat voorgaand jaar		10.751		40.173	
			10.751		40.173
Af: Dividenduitkering		-		-	
Af: Nog te betalen dividend		-		-	
			-		-
Saldo per 31 december			58.109		47.358

Resultaatbestemming voorgaand boekjaar

In de Algemene vergadering van Aandeelhouders d.d. 13 april 2023 is de jaarrekening voorgaand boekjaar vastgesteld en is besloten om de winst ad € 10,7 miljoen aan de overige reserves toe te voegen.

36. Onverdeelde winst

Het verloop in het verslagjaar is als volgt:

	2023		2022
Stand per 1 januari		10.751	40.173
Af: Winstbestemming	-10.751		-40.173
Af: Resultaat boekjaar na belastingen	-1.193		10.751
		-11.944	10.751
Saldo per 31 december		-1.193	10.751

Voorstel resultaatbestemming

De directie stelt voor om het verlies ad € 1.192.942 aan de overige reserves te onttrekken.

37. Personeelsvoorzieningen

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

38. Langlopende schulden

	2023		2022
Lening LGO Drenthe		3.557	3.488
Lening LGO Groningen		3.990	4.000
COL lening EZK		6.180	3.874
Ministerie van VWS		-20	-
		13.707	11.362

39. Kortlopende schulden

	2023		2022
Belastingen en sociale			
verzekeringen	852		482
Reservering vakantietoeslag	206		188
Reservering vakantiedagen	159		190
Projecten	2.763		5.187
Crediteuren	299		269
Overige schulden	140		136
Pensioenen	-		-
Rekening courant VKF III en DPM	64.695		64.663
		69.114	71.115

In 2018 is een lastgevingsovereenkomst met de Provincie Drenthe overeengekomen ten hoogte van € 3.500.000 en voor de duur van 10 jaar (tot 31 december 2028). Dit saldo is uitgebreid met € 140.000 in 2019. Vanuit dit saldo wordt namens de Provincie Drenthe financiële arrangementen verstrekt. Het saldo is gemuteerd door ontvangen rente en aflossing op deze verstrekte financiële arrangementen (€ 375.369) en de kosten voor het beheer door de NOM (- € 58.833).

In 2021 zijn er tevens lastgevingsovereenkomsten overeengekomen met de Provincie Groningen en het Ministerie van VWS, voor het verstrekken van financiële arrangementen, van respectievelijk € 4 miljoen en € 5 miljoen. De Provincie Groningen heeft eind 2022 de uitgezette lening volledig overgenomen, waardoor de € 4 miljoen weer volledig beschikbaar is geworden. Dit saldo is gemuteerd met € 10.000 voor het beheer. Ook het saldo van de lening vanuit VWS is gemuteerd door de kosten voor het beheer door de NOM (€ 20.000).

In 2020 is de NOM namens het Ministerie van EZK gestart met het verlenen van Corona Overbruggingsleningen (COL). Hiervoor is in 2020 een lening in de vorm van subsidie ontvangen ten hoogte van een bedrag van € 16.882.988 onder de voorwaarde dat het enkel mag worden aangewend voor het verstrekken van overbruggingskredieten conform de overeengekomen randvoorwaarden. De opgenomen € 6.180.730 is het saldo van de ontvang lening/subsidie minus de uitgezette leningen. Daarnaast is het saldo gemuteerd door ontvangen rente en aflossing (€ 7.359.339) en de kosten voor het beheer door de NOM (- € 760.870).

In de kortlopende schulden wordt er een bedrag van € 1.882.371 (2022: € 1.869.420) verantwoord, zijnde de projecten die, in de meeste gevallen, een looptijd van langer dan 1 jaar hebben.

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Claims

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

Overige aanspraken

De NOM kan aanspraak maken op een earnoutregeling waarvan de geschatte waarde € 1,2 miljoen bedraagt. Het is nog onduidelijk wanneer hieruit bedragen naar de NOM toe zullen vloeien en derhalve is het bedrag niet opgenomen op de balans.

Daarnaast zijn aan de NOM callopties verstrekt. Aangezien het hierbij veelal gaat om mogelijke investeringen in bedrijven die nog niet de fase hebben bereikt dat er rendement wordt behaald, hebben we deze gewaardeerd op nihil.

Garanties

Er zijn ultimo 2023 geen openstaande garanties.

Lease

Ultimo 2023 zijn er geen leasecontracten.

Huur

Voor het kantoorpand, van waaruit de medewerkers van de NOM werken, aan de Paterswoldseweg 810 te Groningen is per 1 november 2019 een huurovereenkomst aangegaan voor de duur van 5 jaar. De huurovereenkomst wordt per 1 november 2024 met 10 jaar verlengd. De restantverplichting op balansdatum bedraagt circa € 2,4 miljoen, waarvan circa € 0,2 miljoen betrekking heeft op het volgende boekjaar.

403-verklaring

Inzake alle 100% geconsolideerde deelnemingen is een 403-verklaring afgegeven (artikel 2:403 van het Burgerlijk Wetboek). Hiermee is de N.V. NOM hoofdelijk aansprakelijk voor alle openstaande en latere schulden uit rechtsverhoudingen aangegaan door de dochters Venture Kapitaal Fonds III B.V., Drentse Participatiemaatschappij B.V. en InnovatieFonds Noord-Nederland B.V.

Fiscale eenheid

De N.V. NOM vormt een fiscale eenheid met de dochters Venture Kapitaal Fonds III B.V. en de Drentse Participatiemaatschappij B.V. voor vennootschapsbelasting en omzetbelasting en is daarom hoofdelijk aansprakelijk voor belastingschulden van de fiscale eenheid als geheel.

Stortingsverplichtingen

Ultimo 2023 staat er een bedrag van € 26,4 miljoen aan stortingsverplichtingen voor participaties en/of leningen u/g aan 42 ondernemingen gereserveerd.

BTW

De N.V. NOM heeft bij de Belastingdienst de zaak omtrent het niet terug kunnen vorderen van BTW aanhangig gemaakt. De N.V. NOM is van mening (deels) met BTW belastbare prestaties te leveren. De Belastingdienst kan de beredenering en rekenmethodes van N.V. NOM volgen en heeft verzocht in 2020 suppletieaangiften in te dienen over de periode 2015 t/m 2020. In 2021 is de vordering over 2015 afgerond en is er een vordering op de Belastingdienst van € 694k opgenomen aan nog terug te ontvangen BTW over periode 2016 t/m 2022.

Toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening

Aantal werknemers ultimo 2023

Ultimo 2023 waren er 79 (69,5 fte) medewerkers in dienst van de NOM (2022: 74 - 65,8 fte).

In 2023 waren er 0 werknemers werkzaam buiten Nederland (2022: 0).

Resultaat deelnemingen

Het resultaat uit deelnemingen betreft het saldo van de resultaten van Venture Kapitaal Fonds III B.V., B.V. Drentse Participatiemaatschappij en InnovatieFonds Noord-Nederland B.V.

Groningen, 12 april 2024

Directie

- Dina Boonstra

Raad van Commissarissen

- Gertjan Lankhorst, Voorzitter
- Sander Prinsen
- Pauline Rengers-Loudon
- Elze Vonk
- Jan Kruse (non-voting member)



10 Overige gegevens

Lusanne Tehupuring van Enatom, winnaar Pitch Competition tijdens StartUp Festival 2023

Statutaire winst- bestemmingsregeling en winstbestemming 2023

In artikel 25 van de statuten is het volgende opgenomen inzake winst- bestemmingsregeling en winstbestemming:

1. De algemene vergadering kan besluiten de uit de vastgestelde jaarrekening blijkende winst, of een gedeelte daarvan, te reserveren.
2. Uit de winst na eventuele reservering wordt, voorzover de omvang van de uitkeerbare winst dit toelaat, op de aandelen dividend uitgekeerd. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.
3. Op uitkeringen aan aandeelhouders zijn de artikelen 2:104 en 105 van het Burgerlijk Wetboek van toepassing. Tussentijdse uitkeringen als bedoeld in artikel 105 lid 4 zijn toegestaan

Controleverklaring door onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouders van N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

A. VERKLARING OVER DE IN HET JAARVERSLAG OPGENOMEN JAARREKENING 2023

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland te Groningen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland per 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2023;
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2023; en
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

B. Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in het kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de vennootschap, haar dochterondernemingen hun omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de directie inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort, alsmede de uitkomsten daarvan. De directie van de vennootschap heeft in voldoende aandacht voor risicomanagement, passend bij de omvang van de organisatie.

Wij hebben het in de portefeuilleadministratie opgenomen (aanvullende) investeringsbedrag getoetst met de door de participatie getekende aandeelhoudersovereenkomst en onderliggende akte van verkrijging. De marktwaardebepalingen hebben wij getoetst door middel van aansluiting met de onderliggende financiële gegevens en prognoses verkregen van de participatie. Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoeden van fraude ten aanzien van het risico van onnauwkeurige waardering van de participaties en de daarmee samenhangende voorziening voor het verschil tussen de lagere marktwaarde en de verkrijgingsprijs.

Geïdentificeerde frauderisico's

1a Onnauwkeurige waardering van de participaties (FVA) door verkeerde inschattingen van de marktwaarde van de participaties door de investmentmanagers en/of het managementteam (MT).

De vennootschap participeert in verschillende ondernemingen, waarvan sommige bij een exit naar verwachting winstgevend zijn en andere verlieslatend. In het onderhavige verslagjaar is er sprake van een verliesjaar, ondanks een aantal exit met een positief resultaat. Het verlies wordt onder meer veroorzaakt door de dotatie aan de voorziening voor financieel vaste activa. Om in het volgende boekjaar niet geconfronteerd te worden met een (significant) positief resultaat en om het begrote (toekomstige) resultaat te realiseren, kan de directie belang hebben om:

- De marktwaarde van de participaties in portefeuille hoger in schatten dan de werkelijke marktwaarde;
- De voorziening voor de lagere marktwaarde lager op te nemen dan het werkelijke verschil tussen de marktwaarde en de verkrijgingsprijs.

1b Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen rondom:

- Het nemen van beslissingen omtrent het aangaan van nieuwe participaties en het verrichten van een exit bij bestaande participaties;
- Het beheersen en monitoren van de in de portefeuilleadministratie opgenomen participaties; en
- Het maken van de schattingen van de marktwaarde van de participaties en de daarmee samenhangende gevormde voorziening bij een lagere marktwaarde dan de verkrijgingsprijs.

Om het risico van te hoge bepaling van de marktwaarde alsmede een mogelijk daarmee samenhangende voorziening voor het verschil tussen de geschatte hogere marktwaarde en de verkrijgingsprijs hebben wij een analyse op het verloop van de in de portefeuille opgenomen participaties uitgevoerd en hebben wij kennis genomen van de onderliggende waarderingsmodellen.

Wij hebben werkzaamheden verricht op mogelijke tendenties bij de inschatting van de directie van de waardering van de participaties. Wij hebben een analyse uitgevoerd door de waarderingsmodellen te vergelijken met de opgenomen informatie in de portefeuilleadministratie, de inschattingen uit voorgaand boekjaar en overige informatie tot aan de opmaakdatum van de jaarrekening. Participaties met uitkomsten die afwijken van de investering en/of grote verschillen met voorgaand boekjaar hebben wij diepgaand onderzocht en besproken met de verantwoordelijk investmentmanagers om de verschillen te verklaren en deze verklaringen te toetsen. Voor het toetsen van de verklaringen hebben wij aansluiting gemaakt met de onderliggende brondocumentatie en kennis genomen van de laatste prognoses van de betreffende participatie. Wij hebben een toetsing uitgevoerd op de

kwaliteit van de door de directie gemaakte schattingen uit voorgaande jaren door de ontwikkeling van de marktwaarde in het huidige jaar te vergelijken met de opgenomen schatting van de marktwaarde van voorgaand jaar.

2a Onnauwkeurige waardering van de uitgezette leningen (FVA) door verkeerde inschattingen van de verschillende indicatoren door de investmentmanagers en/of het MT

De vennootschap leent gelden uit aan verschillende ondernemingen, waarvan sommige niet in staat zullen zijn om de aflossingen en de bijbehorende rente te betalen. In het onderhavig verslagjaar is er sprake van de vorming van een significante voorziening op de CoronaHerstelleningen als gevolg van het onderliggend betaalgedrag. Om in het volgende boekjaar niet geconfronteerd te worden met een (significant) positief resultaat en om het begrote (toekomstige) resultaat te realiseren, kan de directie belang hebben om:

- De inbaarheid van de leningen hoger in te schatten dan de werkelijkheid en hierdoor de voorziening voor mogelijke oninbaarheid te laag in te schatten; en
- De inbaarheid van de leningen lager in te schatten dan de werkelijkheid en hierdoor de voorziening voor mogelijke oninbaarheid te hoog in te schatten.

2b Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet en bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen rondom:

- Het nemen van beslissingen omtrent het verstrekken van nieuwe leningen en het incasseren van de bijbehorende rente en aflossing;
- Het beheersen en monitoren van de in de portefeuilleadministratie opgenomen leningen; en
- Het maken van de schattingen van de inbaarheid van de leningen en de daarmee samenhangende gevormde voorziening bij een mogelijke oninbaarheid.

Om het risico van de onjuiste bepaling van de inbaarheid van de leningen en de daarmee samenhangende voorziening te mitigeren hebben wij een analyse op het verloop van de in de portefeuille opgenomen leningen uitgevoerd. Wij hebben getoetst of de in de portefeuilleadministratie opgenomen informatie overeenkomt met de onderliggende leningsovereenkomsten en eventueel afgesloten overeenkomsten tot uitstel van aflossing en betaling.

Wij hebben werkzaamheden verricht op mogelijke tendenties bij de inschatting van de directie van de inbaarheid van de leningen. Wij hebben een analyse uitgevoerd door de schattingen te vergelijken met de opgenomen informatie in de portefeuilleadministratie, de inschattingen uit voorgaand boekjaar en overige informatie tot aan de opmaakdatum van de jaarrekening. Leningen met uitkomsten die afwijken van het gemaakte risicoprofiel en/of grote verschillen met voorgaand boekjaar hebben wij diepgaand onderzocht en besproken met de verantwoordelijk investmentmanagers om de verschillen te verklaren en deze verklaringen te toetsen. Voor het toetsen van de verklaringen hebben wij aansluiting gemaakt met de onderliggende brondocumentatie en kennis genomen van de laatste prognoses van de betreffende participatie. Wij hebben een toetsing uitgevoerd op de kwaliteit van de door de directie gemaakte schattingen uit voorgaande jaren door de ontwikkeling van de inbaarheid in het huidige jaar te vergelijken met de opgenomen schatting van de inbaarheid van voorgaand jaar.

Wij hebben de in de portefeuilleadministratie opgenomen leningsbedragen getoetst met de door de lening ontvanger getekende leningsovereenkomst en eventuele overeenkomst tot uitstel van aflossing en betalingen. De waarderingsmodellen hebben wij getoetst door middel van aansluiting met de onderliggende financiële gegevens, gedurende het jaar ontvangen rente en aflossingen en prognoses verkregen van de lening ontvanger. Onze

werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoeden van fraude ten aanzien van het risico van onnauwkeurige waardering van verstrekte leningen en de daarmee samenhangende voorziening voor oninbaarheid.

3a Het risico dat de directie maatregelen van interne beheersing doorbreekt

Naast de hiervoor genoemde specifieke risico's onderkennen wij ook een meer algemeen risico op management override. De directie bevindt zich in de positie om fraude te kunnen plegen, omdat zij in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en fraudeleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken, die anderszins effectief lijken te werken.

3b Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben hierdoor eveneens bij de controle aandacht besteed aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de directie en de volgende werkzaamheden verricht:

- het beoordelen van de mate van invloed/betrokkenheid van de directie bij het administratieve proces, het proces omtrent het opmaken van de jaarrekening en de toegang tot de financiële systemen;
- het analyseren van handmatige journaalposten in de waardering van leningen en participaties, vooruitbetaalde kosten en de nog te betalen kosten;
- de bespreking van de frauderisico's binnen het controleteam en het management mede aan de hand van de fraudedriehoek;
- het beoordelen van ongebruikelijke transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening om en transacties met verbonden partijen;
- toepassen van onvoorspelbaarheid in de controle;
- beoordelen van schattingen en significante schattingsposten;
- het doornemen van de notulen van vergaderingen van directie en management.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces. Wij hebben gegevensgerichte werkzaamheden verricht op handmatige boekingen.

Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken. Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria, zoals memoriaalboekingen in het bankboek, journaalposten met betrekking tot schattingsposten zoals leningen en participaties. Hierop zijn gegevensgerichte werkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening om.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de directie.

4a De overige bedrijfskosten van minder dan € 10.000 per factuur zijn niet nauwkeurig verantwoord doordat er geen prestatielevering onder de factuur ligt.

De teamleiders hebben de mogelijkheden om een bestelling te plaatsen voor inkopen lager dan € 10.000 en deze zelfstandig goed te keuren. De aanwezigheid van deze functievermenging leidt er toe dat het frauderisico aanwezig is dat er facturen worden betaald waaraan geen prestatielevering ten grondslag ligt. Wij hebben daarom significante aandacht besteed aan dit risico.

4b Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet geëvalueerd en het bestaan getoetst van de maatregelen van interne beheersing met betrekking tot het goedkeuren van de facturen met een factuurbedrag lager dan € 10.000 en de bijbehorende prestatielevering. Om het risico op onnauwkeurige verantwoording van de overige bedrijfskosten doordat er geen prestatielevering onder de factuur ligt te ondervangen hebben wij de volgende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd:

- Wij hebben door middel van data-analyse vastgesteld dat alle inkoopfacturen het verwachte goedkeuringsproces (EasyInvoice) hebben doorlopen. Facturen die deze workflow niet hebben doorlopen en rechtstreeks in Exact zijn geboekt, zijn nader onderzocht op nauwkeurigheid en rechtmatigheid; en
- Wij hebben op de overige bedrijfskosten lager dan € 10.000 een statistische steekproef met een verhoogd risico uitgevoerd, waarbij wij de facturen hebben getoetst op nauwkeurigheid en rechtmatigheid op basis van brondocumentatie en bewijs van prestatielevering.

Uit onze werkzaamheden zijn geen indicaties voor frauduleuze overige bedrijfskosten waar geen prestatielevering onder de factuur ligt naar voren gekomen.

In onze controle hebben wij ook de uitkomsten van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij leden van het management. Hieruit volgden geen signalen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang. We zijn tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor signalen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en hebben de uitkomst van andere controlewerkzaamheden geëvalueerd en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

Opbrengstverantwoording

Bij het uitvoeren van onze risicoanalyse zijn wij tot de conclusie gekomen dat het veronderstelde frauderisico ten aanzien van de opbrengstverantwoording niet aanwezig is bij N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland. De belangrijkste omzetstroom van de N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland bestaat uit dividendopbrengsten, renteopbrengsten van de uitgegeven leningen, resultaten uit verkoop van participaties en de exploitatiebijdragen vanuit de noordelijke provincies en het ministerie van Economische Zaken.

Voor wat betreft de renteopbrengsten is er sprake van een verband tussen de portefeuille administratie en de ontvangen rente. Daarbij worden niet ontvangen rentes automatisch bijgeschreven op de lening. Tevens gaat het om niet materiële stromen per individueel uitgegeven lening. Mogelijke (bewuste) verstoring in dit proces kunnen naar onze mening niet leiden tot een materiële afwijkingen in de jaarrekening.

Voor de opbrengsten uit de verkopen van participaties is sprake van een controle technische functiescheiding tussen de invest managers, de investeringscommissie en de directie. De verkoop wordt pas gerealiseerd op het moment dat er besluiten aan ten grondslag ligt, waarbij de verkoop via een notariële akte moet worden geeffectueerd. Wij zien hier geen risico op materiële onvolledigheid van de opbrengsten als gevolg van fraude.

De opbrengsten uit de exploitatiebijdragen bestaan uit verstrekte exploitatiebijdragen die door middel van beschikkingen worden afgegeven. Wij zien hier geen risico op materiële onvolledigheid van de opbrengsten als gevolg van fraude.

Gezien de beperkte omvang van de dividendstroom zien wij hier geen risico op materiële onvolledigheid van de opbrengsten als gevolg fraude.

Controleaanpak continuïteit

Wij hebben de toelichting per activiteit in de paragraaf "Vooruitblik naar 2024" zoals deze in het hoofdstuk "05 Resultaten" in het bestuursverslag is opgenomen geëvalueerd en verwijzen naar de desbetreffende passage. In de algemene toelichting van de jaarrekening is vermeld dat de jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Wij hebben de volgende werkzaamheden verricht om de risico's met betrekking tot continuïteit te identificeren en in te schatten, en om vast te kunnen stellen dat de door de directie gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Het bestuur heeft een begroting gemaakt ten aanzien van het boekjaar 2024. Wij hebben de begroting met het bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben gegeven aan het proces van totstandkoming van de (onderliggende) prognoses, tendenties die een mogelijk risico voor de continuïteitsveronderstelling vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen en de verwachte kasstromen van de vennootschap, met de nadruk op de vraag of de vennootschap voldoende liquiditeit zal hebben om aan al haar verplichtingen te blijven voldoen.

Wij hebben, op basis van de verkregen controle-informatie, overwogen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de vennootschap haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole en de financiële positie van de vennootschap zoals deze blijkt uit de jaarrekening, vinden wij het hanteren van de continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen echter van invloed zijn op de continuïteitsveronderstelling.

C. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

D. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Groningen, 28 maart 2024

Baker Tilly (Netherlands) N.V.

Was getekend

D.E. Engwerda RA



11 Bijlage

Overzicht stakeholderdialoog

Stakeholder	Type en frequentie van dialoog	Bespreekpunten in 2024
Ondernemingen in de regio	Regelmatig 1-op-1 contact, op bijeenkomsten	Strategie van de onderneming, maatschappelijke en economische trends en de kansen die daaruit voortkomen, speerpunten in Noord Nederland, activiteiten van de NOM
Ondernemingen in het NOM portfolio	Voortgangsgesprekken, aandeelhoudersvergaderingen	Strategie van de onderneming, (financiële) performance, kansen en bedreigingen
Aandeelhouders (Ministerie van EZK & Provincies)	Aandeelhoudersvergadering (2x per jaar), regelmatig overleg op ambtelijk en bestuurlijk niveau	Status van lopende programma's, regionale fondsen, strategisch kader, ontwikkeling meerjarenplan 2025-2028
Subsidieverstrekkers (Ministerie van EZK & Provincies)	Structureel 4 tot 5 keer per jaar overleg, zeer regelmatig contact	Jaarplan, meerjarenplan 2025-2028, missiegedreven innovatiebeleid, status van KPI's Innoveren en Internationaliseren
Lokale overheden	Regelmatig overleg met de grotere gemeenten	Ontwikkeling binnen de gemeente, activiteiten van NOM, lopende projecten, kansen en bedreigingen
Werknemers	Wekelijks gezamenlijk tijdens de Monday morning meeting, maandelijks of wekelijkse teammeetings, zeer regelmatig 1-op-1 gesprekken	Ontwikkelingen binnen de NOM, voorgang projecten, persoonlijke ontwikkeling
Ondernemingsraad	Maandelijks overleg	Arbeidsvoorwaarden, organisatieontwikkeling
Andere ROM's, EZK, partners InvestinHolland, NFIA, Trade & Innovate NL	Regelmatig bijeenkomsten op directieniveau en operationeel niveau	Strategie ROM's, afstemming (gezamenlijke) programma's op het gebied van Innoveren en Internationaliseren.
Kennisinstellingen en Campus Groningen	Regelmatig overleg op bestuurlijk en operationeel niveau	Samenwerking op strategisch niveau, proposities voor acquisitie, gezamenlijk Business Development Projecten en programma's
Clusterorganisaties	Regelmatig overleg op bestuurlijk en operationeel niveau	Afstemmen van activiteiten, afstemmen van strategie
Banken en overige financiers	Frequent, niet structureel contact op alle niveaus	Proposities van de NOM, delen van leads, gezamenlijk financieren

Contact

Voor vragen over dit jaarverslag kunt u contact opnemen met Annemarie Atema, marketing- en communicatiemanager. Dit kan via atema@nom.nl of 06 46 43 09 54.

Een logo-set van de NOM is te downloaden via [deze link](#).