

Rom InWest, tussenbalans na tweeënhalf jaar

Zelfevaluatie Rom InWest

24 juni 2024

Inhoudsopgave

1.	Inleiding en achtergrond.....	3
2.	De opdracht voor Rom InWest.....	4
3.	Ondernemers gidsen in het bestaande ecosysteem	5
4.	Overige resultaten.....	9
5.	Zaken die nog niet zijn gerealiseerd	11
6.	Aandachtspunten en prioriteiten voor de komende twee jaren	13

1. Inleiding en achtergrond

Bestuur en directie van Rom InWest hebben, mede op verzoek van de Raad van Commissarissen, een tussenbalans opgemaakt. Het betreft geen formele evaluatie. Deze is voorzien voor 2025.

Rom InWest is opgericht in oktober 2021. Hierdoor ontstond een landelijk dekkend netwerk van Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen.

Het ecosysteem waarin Rom InWest opereert kent verschillende partijen die, soms al jaren, actief zijn op de kerntaken van een regionale ontwikkelingsmaatschappij (investeren, innoveren en internationaliseren). Deze partijen kennen bovendien niet zelden een overlap qua aandeelhouders en financiers met Rom InWest. Voor een goede review moeten we deze context doorgronden en begrijpen wat de consequenties daarvan zijn voor de positionering van Rom InWest.

Rom InWest is gestart met een specifieke opdracht. In deze review nemen we deze opdracht als uitgangspunt en gaan na waar Rom InWest staat na tweeënhalf jaar. Naast het werken aan deze opdracht zijn er ook andere resultaten geboekt. Ook deze worden in beeld gebracht. In het verlengde hiervan vragen we ons af welke zaken (nog) niet zijn gerealiseerd en in de praktijk weerbarstig blijken. Dit plaatsen we vervolgens tegen de achtergrond van de context waarbinnen Rom InWest opereert.

Tot slot staan we stil bij de belangrijkste aandachtspunten voor komende twee jaren.

Een eerste opzet van deze review is op 16 april besproken met de RvC en op 23 april met het bestuur van In West Regio.

2. De opdracht voor Rom InWest

Bij de oprichting gaven de aandeelhouders Rom InWest de volgende opdrachten mee¹.



In het volgende hoofdstuk beschrijven we de uitkomsten op elk van deze resultaatgebieden.

¹ Vastgelegd in het Meerjaren strategisch beleidsplan van juni 2021 en het Rom InWest strategisch koersplan, 2022.

3. Ondernemers gidsen in het bestaande ecosysteem

De provincie Noord-Holland - en in het bijzonder de MRA - kent een zeer uitgebreid ecosysteem van publieke en private aanbieders van advies, ondersteuning en financiering. (Startende) Ondernemers kunnen hierin de weg kwijtraken. De ambitie is om via het 'no-wrong-doorprincipe' ondernemers direct te helpen of via het 'warm doorverwijzen' de ondernemer direct bij de juiste partij te krijgen.

Rom InWest hanteert een integrale ketenbenadering door ecosysteemontwikkeling, businessdevelopment en financiering toegankelijk en laagdrempelig aan elkaar te verbinden voor ondernemers. Dit leidt, bijvoorbeeld voor starters, tot eenduidigheid in advies en financiering. Met GO-NH en PIM zijn verbindingen aangegaan waardoor de dienstverlening goed aansluit.

Sinds haar oprichting maakte Rom InWest kennis met circa 500 bedrijven. In 2023 is met 262 ondernemers gewerkt aan businessdevelopment. Met de focus op de prioritaire transitie: digitalisering, circulaire economie en voedsel- en energietransitie.

a. Proposities voor ondernemers bevorderen

Rom InWest heeft bewuste en expliciete keuzes gemaakt als het gaat om de aard van haar proposities voor ondernemers. Concreet kiest Rom InWest ervoor om ook met grotere tickets te werken en in een relatief vroege fase in te stappen. Om vervolgens een doorgaande lijn te maken tussen ecosysteemontwikkeling, businessdevelopment en financiering. Hierbij wordt laagdrempelig gewerkt.

Aan de hand van een heldere methodiek, Gritd Startup Framework, en de eigen toolbox businessdevelopment worden ondernemers en proposities opgewerkt.

Ook worden verbindingen gelegd met andere (boven)regionale en nationale programma's die relevant zijn voor ondernemers uit de regio. In 2023 gold dit bijvoorbeeld voor BIP Food en Green Chemistry Accelerator.

De aantallen zoals hiervoor omschreven laten zien dat Rom InWest inspeelt op een bestaande behoefte bij ondernemers.

b. Regionale samenwerking bevorderen

Rom InWest positioneert zich als de centrale organisatie met dienstverlening voor start-ups, scale-ups en innovatief mkb. Het is hierbij niet de ambitie om vervolgens ook alles zelf te doen. Er wordt - met het oog op de juiste agendavorming - samengewerkt met de economic boards van Noord-Holland Noord en MRA.

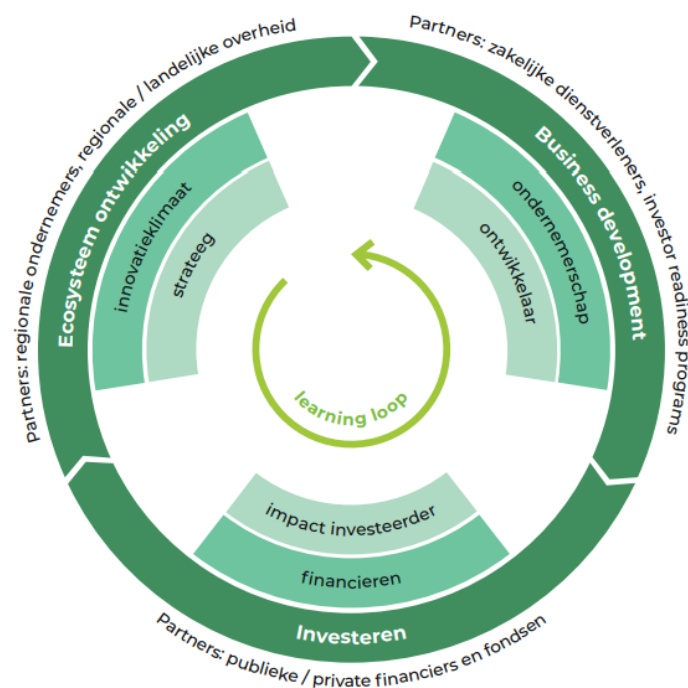
Om de mogelijkheden voor de regio optimaal te benutten zijn er samenwerkingsrelaties met landelijke spelers zoals Invest NL, Techleap en de RvO.

Binnen de regio wordt op elk van de kerntaken samengewerkt met het PIM NH, Go! NH, ontwikkelbedrijf Noord Holland Noord, de Amsterdam Economic Board, AKEF, Amsterdam Trade & Innovate, AKEF, het innovatiefonds NH en Life Sciences Fund Amsterdam.

Met Amsterdam UMC, UVA, VU en HVA wordt samengewerkt aan valorisatie (het benutten van kennis).

c. Nieuwe ecosystemen initiëren (energietransitie, circulariteit)

Rom InWest is vanuit haar Integrale Ketenbenadering niet alleen geïnteresseerd in de financiering van afzonderlijke businesscases maar werkt vanuit haar businessdevelopment functie ook aan de ontwikkeling van ecosystemen die de juiste randvoorwaarden bieden om het innovatiepotentieel te benutten.



Voorbeelden van het ontwikkelen en versterken van ecosystemen zijn Dutch Agrifood Venture Hub en de Eiwitchallenge Noord-Holland en Flevoland (voedsel), European Digital Innovation Hub (EDIH) (digitalisering), innovatieregio Noordzeekanaalgebied (energie) en ZORG 2025, Amsterdam Health. Ook is met partners het evenement LSH Capital Match georganiseerd.

Op dit evenement zijn 51 ondernemers en 20 financiers samengebracht; dit heeft al geleid tot enkele financieringen.

d. MKB-Fonds / Transitiefonds in de markt zetten en beheren

Beide fondsen zijn in de markt gezet. Portfolio is nu in opbouw. In 2023 zijn 135 aanvragen ingediend waarvan 10% tot investeringen hebben geleid.

De actuele situatie is als volgt:

	MKB-fonds	Transitiefonds
Fondskapitaal	EUR 60mln	c. EUR 100mln*
Uitgezet kapitaal	EUR 7.8mln 10 investeringen	EUR 3.6mln 7 investeringen
De pijplijn	Circa 3-6 investeringen	Circa 3-6 investeringen
Strategie	Groei tot portfolio van ca. 20-25 directe investeringen	Groei tot portfolio van ca. 20-25 directe investeringen en ca. 15 projectfinancieringen.

e. EU en Nationale middelen aantrekken

Rom InWest is partner van Invest NL en deelnemer in ROM NL. Samenwerking leidt tot concrete aanvragen voor nationale en Europese financiering. Een voorbeeld is de Nationale Groeifonds aanvraag: Deltaplan Valorisatie (417 miljoen).

Acties zijn uitgezet met betrekking tot de Toekomstbestendige Leefomgeving, EDIH, MIT, DigiC, SEH en NTS.

f. Liaison functie 'ROM's kernactiviteit': Internationaal

Anders dan de andere ROM's is het onderdeel internationaliseren niet bij ROM InWest belegd. In plaats daarvan vervult ROM InWest een 'liaison-functie' voor internationaliseren. Er wordt hierbij samengewerkt met het Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord (ONHN) en AmsterdamInBusiness (AIB) om internationale ondernemingen naar de regio te trekken en regionale ondernemers te ondersteunen met hun internationale ambities.

Het functionele netwerk aan partnerorganisaties is geïdentificeerd en de relevante buitenlandse voor het bedrijfsleven in Noord-Holland zijn in kaart gebracht.

g. Businessdevelopment Uitvoeren Rijksregelingen (COL / MIT)

Ondersteuning van bedrijven vanuit rijksregelingen, zoals de MIT en de COL, is een belangrijke kernactiviteit van ROM InWest. Hiermee ontsluiten we de kansen die hieruit ontstaan voor de ondernemers in onze regio.

Vanaf september 2022 heeft Rom InWest de Corona Overbruggingsleningen (COL) in beheer. Het ging hier over een portefeuille van 79 miljoen, 285 leningen, die werd overgenomen van COLNH. Inmiddels is een flink deel van deze leningen volledig afgelost. De portefeuille is nu afgebouwd tot ruim 35 miljoen. De portefeuille is zeer omvangrijk en uitstekend beheerd.

ROM InWest ondersteunt de provincie Noord-Holland bij de uitvoering van de MKB-Innovatiestimulering Regio en Topsectoren Haalbaarheid: de onderdelen MIT Haalbaarheid en MIT R&D. Bij de uitvoering van de MIT Haalbaarheid zijn in 2023 totaal 186 aanvragen inhoudelijk door ROM InWest beoordeeld. Van deze aanvragen zijn er 89 positief beoordeeld.

Bij positieve beschikking door de provincie leidt dit uiteindelijk tot toekenning van maximaal € 1,7 miljoen aan subsidie met daarbij minimaal € 2,5 miljoen aan private investeringen. Vanuit de MIT R&D zijn in totaal 38 aanvragen inhoudelijk beoordeeld en gerankt. Van deze aanvragen zijn er 29 als positief beoordeeld. De MIT R&D aanvragen hebben een totale maximale omvang van € 5,4 miljoen. Daarnaast is met deze aanvragen een private bijdrage van meer dan € 8,1 miljoen gemoeid.

4. Overige resultaten

Rom InWest is een organisatie in opbouw. Investeren in de vitaliteit van de regionale economie en het faciliteren van maatschappelijke transitie is een weg van de lange adem. Het vraagt om een resultaatgerichte strategie die je voor meerdere jaren moet volhouden en uitvoeren. In die zin is het te vroeg om het resultaatbereik van Rom InWest over de volle breedte te beoordelen. Anderzijds worden er op verschillende terreinen, aanvullend op de acht beschreven resultaatvelden, belangrijke stappen gezet.

Investerings met oog op de beoogde impact en met een directe multiplier

Vanuit het MKB-fonds en het Transitiefonds worden investeringen gedaan die passen bij de missie en doelstellingen van het fonds. Dit betekent dat er streng wordt getoetst op de beoogde impact. In 2023 werd circa 10% van de aanvragen gehonoreerd. Het portfolio dat daarmee wordt opgebouwd is in lijn met de missie van Rom InWest. Er worden geen concessies gedaan als het gaat om de doelstelling van de beide fondsen.

Vanuit de fondsen wordt als co-financier geïnvesteerd. Dat betekent dat er een multiplier ontstaat op iedere geïnvesteerde euro. Er worden als het ware aanvullende investeringen uitgelokt. Er is vanuit de beide fondsen € 6.635.000 geïnvesteerd waarbij door andere publieke en private partijen: € 15.704.000 is geïnvesteerd. Een directe multiplier op de eigen investeringen van circa 2.4.

Heldere koers

Rom InWest positioneert zich als de centrale organisatie met geïntegreerde, laagdrempelige, dienstverlening (ecosysteemontwikkeling, businessdevelopment en financiering). Voor start-ups, scale-ups en innovatief mkb voor optimale benutting van het innovatiepotentieel.

Dit innovatiepotentieel wordt professioneel in kaart gebracht en geanalyseerd. Vervolgens wordt niet alleen vanuit de beleidsintenties maar ook bottom-up, vanuit de potentie in de markt, gehandeld. Zo is er rondom vier transities een positie opgebouwd en wordt nu het potentieel van life sciences en health verder verkend en opgepakt.

Met andere woorden: er is een expliciete en uitgeschreven professionele koers met bijbehorende aanpak die de basis vormt voor een stevige positionering van Rom InWest. Deze aanpak wordt door meerdere ROM's als voorbeeld gezien.

Opbouw lerende organisatie

Rom InWest is een organisatie in opbouw. Inmiddels bestaat het team uit ruim 35 professionals die samen de organisatie vormen. Binnen de huidige arbeidsmarktverhoudingen is hierbij veel gebruik gemaakt van inhuur. Deze wordt waar mogelijk nu vervangen door medewerkers in vaste dienst. De concurrentie op de arbeidsmarkt voor venture capital professionals maakt dat hierbij vaak gekozen wordt voor jonge, getalenteerde, medewerkers. Dit brengt extra investeringen met zich mee in opleiding, ontwikkeling en aanloop. Dat betekent ook dat er veel aandacht nodig is voor de professionele aanpak van de kernprocessen (ecosysteemontwikkeling, businessdevelopment en financieren in een ketenaanpak) en de ondersteunende processen. Op deze processen zijn leercurves ingebouwd. Alles is gericht om de juiste basis voor de komende jaren neer te zetten.

Deelnemer Rom NL

Rom InWest is de jongste regionale ontwikkelingsmaatschappij van Nederland. Door de oprichting van Rom InWest bestaat er nu een landsdekkend netwerk van ROM's. Dat maakt de ROM's niet alleen tot een nog aantrekkelijker partner voor de uitvoering van landelijke regelingen maar biedt ook mogelijkheden tot onderlinge synergie en werkverdeling. Zo kunnen bedrijven met specifieke behoeften gekoppeld worden aan (landelijke) programma's die elders in het land hun zwaartepunt hebben. Denk bijvoorbeeld aan de vergroening van de chemische sector.

De Rom's hebben zich verenigd in ROM NL. Rom InWest is een volwaardig lid van Rom NL en komt daar niet alleen halen maar ook brengen. Via dit netwerk is Rom InWest ook goed aangesloten op de landelijke ontwikkelingen, een directe relatie met EZK en met InvestNL.

Bijdrage aan ontsnippering

Noord-Holland en in het bijzonder de MRA-regio kennen een groot en divers aanbod van organisaties die gericht zijn op advies, ondersteuning en financiering van (innovatieve) ondernemers. Rom InWest staat open voor samenwerking en probeert met haar ketenbenadering bedrijven in iedere fase van ontwikkeling terzijde te staan. Naast samenwerking staat Rom InWest open voor consolidatie om de ontsnippering echt terug te dringen. Een voorbeeld is het PDENH fonds dat in beheer is genomen. Andere voorbeelden zijn de samenwerking met kennisinstellingen, het investor readinessprogramma en de verbinding met GO-NH en PIM.

5. Zaken die nog niet zijn gerealiseerd

In deze paragraaf staan we stil bij de zaken die nog niet zijn gerealiseerd en plaatsen dit binnen de context waarin Rom InWest moet opereren.

ROM InWest wil met ecosysteemontwikkeling, businessdevelopment en investeren onder een dak de economie van Noord-Holland helpen om het innovatiepotentieel optimaal te benutten. Hierin wil ze als een onafhankelijke en gezaghebbende partij opereren en impact maken. Deze ambitie is nog niet gerealiseerd. Een gezaghebbende reputatie is gebaseerd op aantoonbaar resultaat. Dit resultaat moet vervolgens adequaat voor het voetlicht worden gebracht. Die fase is logischerwijs na tweeënhalf jaar nog niet bereikt.

Het is goed om hierbij ook te kijken naar de context waarbinnen Rom InWest deze ambitie wil waarmaken. Noord-Holland is een provincie met zeer verschillende regio's. De Metropool Regio Amsterdam en Noord-Holland Noord. Deze verschillen qua economisch profiel en mogelijkheden, qua cultuur en identiteit en politiek-bestuurlijk klimaat. In de regio is sprake van een flink aantal, geprofileerde spelers en er is niet echt een trackrecord van resultaatgericht samenwerken. In een dergelijke context moet je ook een 'onafhankelijke en gezaghebbende positie' worden gegund door alle betrokkenen. Zover is het nog niet.

De organisatie moet zich verder doorontwikkelen. Eerder is aangegeven dat wordt gewerkt met jonge, getalenteerde, collega's en dat er sprake is van relatief veel inhuur van ervaren professionals. De omslag naar een organisatie met vaste medewerkers en het verankeren van de juiste cultuur en professionaliteit vraagt tijd. Zeker in de krappe arbeidsmarkt waarin Rom InWest wordt opgebouwd.

Hier dringt zich een wezenlijke vraag op. De meest aantrekkelijke regionale economie van Nederland, waar circa 25% van ons BNP wordt gerealiseerd, wordt op de thema's innoveren, investeren (en internationaliseren) door de kleinste Regionale Ontwikkelingsmaatschappij van Nederland gefaciliteerd. Het gaat hierbij zowel om het aantal medewerkers als om de omvang van het beschikbaar fondskapitaal. In hoeverre staan de economische potenties van de regio en de ambities, zoals de aandeelhouders die hebben meegegeven aan Rom InWest, in verhouding tot de organisatie en het kapitaal (exploitatie en fondskapitaal) van Rom InWest?

De governance is complex. Deze moet toegespitst worden op de autonome, slagvaardige en ondernemende organisatie die Rom InWest moet zijn. De governance zoals die is ingericht bij de start van Rom InWest weerspiegelt de (bureau) politieke omgeving, waarin de Rom InWest werd opgericht.

Er wordt gewerkt aan een vereenvoudiging die voorwaardelijk is om Rom InWest te laten doorgroeien in haar rol.

De governance zoals die is ingericht bij Rom InWest is niet ingegeven vanuit functionele overwegingen zoals slagvaardigheid en professionaliteit van de te realiseren ontwikkelingsmaatschappij. De governance is het resultaat van de wens tot invloed en controle van een te groot aantal kleine, publieke, aandeelhouders. In de praktijk is dit eerder een last voor de organisatie (in termen van administratie en verantwoording) dan een steun in de rug om koers te houden en slagvaardig op te treden.

De omvang van het *portfolio is nog relatief klein* ten opzichte van het beschikbaar fondsvermogen. Dit heeft vooral te maken met de korte bestaansduur (seed fase) van de fondsen. Tegelijkertijd is er sprake van een heldere focus. Er worden geen concessies gedaan aan de beoogde impact omwille van het sneller uitbouwen van het portfolio. Anderzijds heeft de langzame groei van het portfolio ook te maken met de keuze voor venture capital (geen projectfinanciering) en het rechtstreeks investeren, dus geen fonds-in-fondsaanpak. Toch is de verwachting dat gerichte inzet en acquisitie vanuit de gekozen ketenbenadering kan leiden tot snellere groei van het portfolio.

Tot slot lukt het Rom InWest *nog niet om het ecosysteem echt te versimpelen*. Er blijven veel spelers actief op de traditionele kerntaken van de Rom. Diverse onderzoeken zijn verricht naar intensievere samenwerking en of consolidatie met verwante partijen. In feite is er nog geen sprake van ontsnippering. Alleen het beheer van PdenH is overgenomen door Rom InWest. Met PIM en GO-NH zijn verbindingen aangegaan.

Zoals hierboven al is aangegeven staat de realisatiekracht van Rom InWest (nog) niet in verhouding tot het innovatiepotentieel van haar regionale economie en de ambities die het heeft meegekregen van haar aandeelhouders. Consolidatie van spelers binnen het ecosysteem is een prima route om te ontsnipperen en tot meer realisatiekracht te komen. Dit vraagt echter niet alleen om actie van Rom InWest maar ook van haar aandeelhouders en ecosysteempartners om hier met visie en doorzettingsmacht aan te werken.

6. Aandachtspunten en prioriteiten voor de komende twee jaren

Deze review laat zien dat Rom InWest, aan de hand van een professionele koers en aanpak, werkt aan haar missie en opdracht. Er worden op elk van de acht resultaatgebieden stappen gezet. Tegelijkertijd is er nog werk aan de winkel. Het gaat daarbij in ieder geval om de volgende prioriteiten:

Stevige inzet op de doorontwikkeling van de organisatie

Rom InWest staat in de basis, maar om de ambities waar te maken moeten er stappen worden gezet. Het gaat dan om de vereenvoudiging van de governance. De groei van de organisatie met medewerkers in dienst in plaats van inhuur. Verder is het belangrijk dat er meer balans komt tussen omvang en slagkracht en de beoogde impact op het innovatievermogen in Noord-Holland. Dat betekent groei in kwaliteit en kwantiteit.

Uitbouwen managen van het portfolio zonder opportunisme

Al eerder is geconstateerd dat het portfolio in relatie tot het beschikbaar fondsvermogen nog veel ruimte laat voor groei. Dit moet weloverwogen gebeuren. Het portfolio dat is opgebouwd sluit goed aan op de beoogde impact van de beide fondsen. Hieraan moet je geen concessies doen. Het gevaar van opportunisme, om het beschikbare fondskapitaal sneller in de markt te zetten, ligt altijd op de loer. Goed portfoliomanagement is daarom belangrijk zowel met betrekking tot de inhoudelijke afwegingen als het bewaken van het juiste risk appetite. Tegelijkertijd moet Rom InWest kunnen inspelen op signalen en behoeften uit de markt. Als voorbeeld de actuele aandacht voor life sciences and health. Met het oog op het versnellen van maatschappelijke transities moet Rom InWest slagvaardig kunnen reageren op kansen.

Noord-Holland als geheel bedienen

De diversiteit binnen Noord-Holland, stedelijke concentratie, wereldspeler op het gebied van innovatie en het beschikbaar hebben van regionale ruimte, geven grote kansen op onderlinge versterking. Dat betekent dat Rom InWest niet alleen binnen de MRA moet excelleren maar ook in Noord-Holland Noord resultaten moet boeken. Dat is de route waarlangs de beoogde gezaghebbende en onafhankelijke positie wordt opgebouwd.

Werk aan een meer robuuste en positionering en financiering

Rom InWest legt nu een goede basis en laat zien dat zij voorziet in een behoefte. De financieringsbasis van Rom InWest staat op dit moment niet in verhouding tot het benutten van het innovatief potentieel van de grootste regionale economie van Nederland en de ambities die de aandeelhouders formuleren. Het gaat dan zowel om de exploitatiebijdrage (omvang en kwaliteit van de organisatie) als om de ruimte om te investeren via de fondsen. In dit kader kan er, samen met de aandeelhouders, een strategie ontwikkeld en uitgevoerd worden, om de volgende versie van Rom InWest mogelijk te maken en van de juiste kapitalisatie te voorzien.