

Hoofdpijn Meerjarenstrategie 2027-2030

Concept – ter bespreking 15 juni 2026

Achtergrond en aanleiding

Zes jaar geleden begon de ROM Utrecht Region (hierna: ROM) met de ambitie om investeringen, innovatie en ondernemerschap in de regio structureel te versterken. Sindsdien is veel bereikt. Samen is gebouwd aan krachtige ecosystemen: Life Sciences & Health, Earth Valley en New Digital Society. In die periode zijn 4.726 innovatieve ondernemingen bij één van de evenementen geweest, hebben 1652 ondernemingen een dienst van de ROM ontvangen en heeft de ROM meer dan 100 investeringen gedaan (naast meer dan 100 Corona Leningen). De regio Utrecht heeft zich sterker op de kaart gezet als plek voor innovatie en groei onder de profilering Utrecht, Heart of Health. Onderzoek in mei 2024 toonde aan dat de inzet van de ROM de regionale economie op dat moment naar schatting €1,1 miljard had opgeleverd, gerekend over de periode 2020-2023. Elke euro input leverde daarmee bijna €41,- op.

Er breekt een volgende fase aan. Een fase waarin wij als ROM ons nog sterker willen richten op activiteiten om een toekomstbestendige en concurrerende regio te blijven. Meer dan ooit is het belangrijk te werken aan het versnellen van innovatie, het helpen doorgroeien van ondernemingen en het versterken van ecosystemen met internationale impact. De Meerjarenstrategie 2027-2030 vormt daarvoor het kompas en vergt gezamenlijk commitment.

De wereld verandert snel en drastisch

Geopolitieke spanningen nemen toe, internationale handelsverhoudingen verschuiven en Europa wordt nadrukkelijk geconfronteerd met vragen rondom strategische autonomie, veiligheid en economische weerbaarheid. De afhankelijkheid van buitenlandse technologie, energie en grondstoffen toont aan dat innovatie niet langer alleen een economische opgave is, maar ook een geopolitieke noodzaak.

Tegelijkertijd voltrekt zich een technologische versnelling die vrijwel alle sectoren raakt. *Artificial Intelligence (AI)* ontwikkelt zich tot een dominante technologie die productiviteit, werk, verdienmodellen en concurrentieverhoudingen fundamenteel verandert. AI biedt kansen voor bijvoorbeeld gezondheid, energie en digitalisering, maar roept ook vragen op over autonomie, veiligheid en maatschappelijke impact.

Deze ontwikkelingen vormen ook het uitgangspunt van de analyses van Draghi en Wennink, die beiden benadrukken dat Europa structureel meer moet investeren in innovatie, technologie en ondernemerschap om economisch concurrerend te blijven. Zij wijzen erop dat een economische groei van 1,5-2% noodzakelijk is om de welvaart in onze regio te behouden en cruciale maatschappelijke transities te kunnen bekostigen. Deze noodzakelijke groei kan vrijwel alleen gerealiseerd worden door

verbeteren van arbeidsproductiviteit en dit vergt investeringen in innovatie. Daarbij wijzen Draghi en Wennink specifiek op het belang van sleuteltechnologieën zoals AI, digitalisering, energie- en klimaattechnologie, defensie en life sciences. Voor de regio Utrecht betekent dit dat focus, samenwerking en versnelling van innovatie belangrijker zijn dan ooit.

Gerichte investeringen noodzakelijk in de Utrechtse regio

De regio Utrecht staat er op papier sterk voor. De regio behoort tot de meest competitieve regio's van Europa, kent een centrale ligging in Nederland, heeft een hoogopgeleide beroepsbevolking en een unieke concentratie van kennisinstellingen, publieke organisaties en innovatieve bedrijven. De drie ecosystemen geven Utrecht een sterke en herkenbare uitgangspositie in de economie van morgen.

Ondanks een sterke kennisbasis blijft de regio echter achter op het genereren van nieuwe bedrijvigheid. Het aantal succesvolle startups is laag in relatie tot omvang en kwaliteit van de regio. Kennis resulteert te weinig in nieuwe bedrijvigheid en productiviteit. Daarbij zijn de private R&D-investeringen laag. Bovendien vergt de transitie naar een circulaire economie om beleid waar nieuwe R&D voor nodig is en waar private investeerders en nieuwe startups moeten opstaan. Ook de maatschappelijke opgaven vergen investeringen in ondernemerschap en randvoorwaarden daarvoor.

Juist voor een regio als Utrecht, met veel banen in ICT, zakelijke dienstverlening en kennisintensieve sectoren, kan AI bestaande verdienmodellen en werkgelegenheid ingrijpend veranderen. Andere regio's en provincies anticiperen op deze ontwikkeling en investeren inmiddels fors in innovatiecampussen, R&D en scale-up ondersteuning. De eerste signalen zijn zichtbaar: innovatieve bedrijven kijken voor ruimte, talent en groeikapitaal vaker buiten Utrecht. Dit vraagt in onze regio om actieve keuzes en structurele inzet van overheden, ook binnen de nieuwe Ruimtelijk Economische Investeringsagenda (REIA), om het concurrentievermogen van de regio duurzaam te bestendigen.

Kiezen betekent focus aanbrengen

Het economisch speelveld verandert snel en fundamenteel. Voor een kennis- en dienstenregio als Utrecht betekent dit dat stilstand geen optie is. De regio moet sneller innoveren, meer ondernemerschap stimuleren en sterker inzetten op valorisatie, schaalbare bedrijvigheid en strategische autonomie. Willen we de uitdagingen op het gebied van zorg, klimaat, digitalisering etc. in de toekomst nog de baas kunnen, dan is investeren in een innovatieve economie noodzakelijk.

Als ROM hebben we goed kennisgenomen van de kaderbrief en de bespreking met bestuurders in maart 2026, waarin het perspectief *'bouwen aan de marktleiders van morgen'* gezamenlijk werd onderschreven. Daarnaast is intensief gesproken met

tientallen ondernemers, investeerders, kennisinstellingen en andere stakeholders. De gezamenlijke input bevestigt de grote waardering voor de rol die de ROM de afgelopen jaren heeft gespeeld, maar maakt ook duidelijk dat de economische en maatschappelijke uitdagingen waar de regio voor staat groot zijn. Er blijkt een brede behoefte te bestaan bij overheden en ondernemers aan extra inzet op onder meer venture development, dual use, innovatieve mkb-ondersteuning, ecosystemen, AI, internationalisering en maatschappelijke transitie.

Tegelijkertijd zijn de beschikbare middelen voor economie en innovatie beperkt. Ook het budget van de ROM voor de komende jaren kent duidelijke grenzen. Daarom kiest ROM Utrecht Region in deze Meerjarenstrategie 2027-2030 bewust voor meer focus, scherpere prioriteiten en een sterkere aansluiting op de unieke kracht van de regio. De strategie richt zich op transitie waar Utrecht onderscheidend kan zijn. In deze Meerjarenstrategie staat voorop wat nodig is om juist daarin de gevraagde versnelling te realiseren.

Daarbij willen we als ROM duidelijk maken dat de opgaven van de regio groter zijn dan de keuzes die we nu kunnen maken. Willen we de regio economisch gezien stabiliseren en versterken dan zijn uiteindelijk significant meer investeringen in innovatie, R&D, venture development en economische structuurversterking noodzakelijk om de regio ook op lange termijn concurrerend en weerbaar te houden.

Focusscenario 2027-2030

De Meerjarenstrategie 2027-2030 bouwt voort op de stevige basis die de ROM in de afgelopen jaren heeft gelegd, maar markeert tegelijkertijd duidelijk een volgende fase. We stellen een scenario voor dat uitgaat van focus, versterking en doorontwikkeling. Hierbij continueren we de meest succesvolle hoofdlijnen van de afgelopen jaren. We blijven ons inzetten op ecosystemen, op het bouwen van succesvolle communities van ondernemers en investeerders en blijven we *by far* de meest actieve investeerder in regio. Anderzijds brengen we meer scherpheid aan in de inzet van mensen, middelen en instrumenten. Deze scherpere focus komt tot uiting in extra inzet op vijf speerpunten:

1. Versterken van groei-bedrijven (venture development).
2. Ecosysteemagenda's gekoppeld aan regionale opgaven.
3. Gerichte Europese samenwerking en positionering.
4. Meer business development rond strategische casussen.
5. AI als economische én organisatorische transitie.

Voor de vijf speerpunten spannen wij ons als ROM in om deze zoveel mogelijk binnen ons budget prioriteit te geven. We kiezen er nadrukkelijk voor om binnen de financiële kaders méér impact en toegevoegde waarde voor de regio en de aandeelhouders te realiseren. Dit door scherpere keuzes en een grotere inzet van AI. In die prioritering

zullen wij minder capaciteit gaan inzetten op consortiavorming, handelsmissies en losse projecten zonder structurele impact.

Wel doen wij een beroep op de regionale aandeelhouders om een aantal bestaande projectsubsidies na afloop om te zetten in structurele financiering. Daarmee kan de ROM de komende periode een kleine, stabiele pool voor venture - en business development opbouwen. Een vast, geïndexeerd budget biedt meer continuïteit en stabiliteit dan een jaarlijks wisselende combinatie van vaste bijdrage en tijdelijke projectsubsidies, en komt daarmee tegemoet aan een advies van de accountant.

Toelichting op de vijf speerpunten in de focusstrategie

In het onderstaande worden de vijf speerpunten van de nieuwe meerjarenstrategie kort toegelicht:

1. Versterken van groeibedrijven en toekomstige marktleiders (venture development)

De ROM kiest ervoor om zich nadrukkelijker te richten op de Top-200 kansrijke innovatieve bedrijven (60 daarvan zitten in onze portfolio). De analyse laat zien dat de regio Utrecht beschikt over veel hoogwaardige startups, scale-ups en innovatieve mkb-bedrijven, maar dat doorgroei naar internationale marktleiders nog te beperkt is. Daarom verschuift de focus van de ROM van community building en netwerkvorming naar actievere begeleiding van ondernemingen met aantoonbaar groeipotentieel. Dit gebeurt via gerichte ondersteuning bij strategische groeivraagstukken.

2. Ecosysteemagenda's gekoppeld aan regionale opgaven

De ROM wil per ecosysteem gaan werken vanuit een gezamenlijke investerings- en ontwikkelagenda, die sterker verbonden is met regionale beleidsagenda's en maatschappelijke opgaven en in lijn met de REIA-proposities. Met een raad van advies per ecosysteem laten we de stem van ondernemers, economie en innovatie sterker doorklinken zodat die gehoord wordt in regionale beleidsagenda's van ruimte, talent en investeringen. De ROM wil hierin een verbindende en signalerende rol innemen. Zo ontstaan meer focus, uitvoeringskracht en structurele verankering van de ecosystemen in de regio.

3. Gerichte Europese samenwerking en positionering

Voor innovatieve bedrijven wordt Europese schaal steeds belangrijker. Daarom kiest de ROM voor gerichte samenwerking met een select aantal complementaire Europese regio's. Het doel hiervan is niet alleen het verkrijgen van Europese subsidies, maar vooral het openen van markten, toegang tot internationale netwerken, investeerders, launching customers en kennispartners. Tegelijkertijd wordt zo de internationale zichtbaarheid van Utrecht Region versterkt.

4. Meer business development rond strategische casussen

De ROM wil voorts ruimte creëren voor actieve business development rond unieke strategische kansen voor de regio. Denk hierbij aan thema's zoals dual use, energie of sleuteltechnologieën. De ROM wil niet alleen verbinden en signaleren, maar ook actief bijdragen aan het ontwikkelen van businesscases en investeerbare proposities. Dit vraagt om meer continuïteit, inhoudelijke expertise en langdurige betrokkenheid bij complexe innovatievraagstukken. Daarom wil de ROM structureel capaciteit opbouwen voor business development.

5. AI als economische én organisatorische transitie

AI raakt vrijwel alle sectoren waarin de regio Utrecht nu nog sterk vertegenwoordigd is. Enerzijds wil de ROM ondernemers en ecosystemen ondersteunen bij AI-adoptie, digitalisering en nieuwe verdienmodellen. Anderzijds wordt binnen de ROM zelf AI ingezet om processen efficiënter te organiseren en data beter te benutten. De verkregen data stelt de ROM beschikbaar zodat bedrijven en andere organisaties daarvan profiteren door (betere) marktinzichten en data gedreven ecosystemen.

Investeringsronde in 2029

Voor het op peil houden van de investeringskracht van de regio is in 2029 een investeringsronde noodzakelijk. Deze kapitaalstorting is voor het Participatiefonds (PF), het Vroegefasefonds (VFF) en het Startup Innovatiefonds (SIF) te samen. In totaal gaat het om een investeringsbehoefte van circa €50 miljoen. De doelstellingen voor revolverendheid blijven ongewijzigd en zijn alleen haalbaar als we samen doorinvesteren. Het investeringsvermogen van de ROM is daarbij een cruciale hefboom voor private investeringen en het ontsluiten van privaat kapitaal. Op dit moment leidt elke euro die de ROM investeert direct tot €2,10 private investeringen. Op termijn verwachten wij dat elke euro van de ROM leidt tot meer dan tien euro aan private vervolginvesteringen.

De huidige middelen binnen het Participatiefonds zijn toereikend tot 2029, uitgaande van een investeringsniveau vergelijkbaar met 2025/26 van circa €18 miljoen per jaar. Wel zijn de middelen binnen het VFF inmiddels vrijwel uitgeput. Ook binnen het SIF neemt de druk toe omdat vervolgfianciering voor bestaande participaties noodzakelijk blijft en omdat de ROM de belangrijkste aanbieder is van (vroege fase) durfkapitaal in de regio.

In het negatieve geval waarbij er geen volgende investeringsronde is zullen wij als ROM een stap terug moeten zetten in onze investeringen. Dat heeft allereerst een grote impact hebben op het innovatievermogen van de regio. Met een marktaandeel van meer dan 70% in 2025 zien we dat op dit moment een zeer groot deel van alle startups uit de regio door de ROM wordt gefinancierd. Het eventueel wegvallen van een volgende investeringsronde zal ook impact hebben op de revolverendheid van de ROM omdat wij dan niet mee kunnen investeren met de winnaars.

In het positieve geval waarbij een toenemend aantal startups ontstaat (door meer innovatielocaties en sterkere valorisatie) is het aannemelijk dat een investeringsronde van €50 miljoen onvoldoende is. Omdat ook in de periode 2031-2035, na de Meerjarenstrategie 2027-2030, behoefte blijft aan voldoende investeringsbudget geven we in de bijlage een lange termijn doorkijk.

Impact van de Meerjarenstrategie

Deze Meerjarenstrategie zorgt ervoor dat de regio Utrecht niet alleen een sterke kennisregio blijft, maar zich daadwerkelijk ontwikkelt tot een regio waar innovatie sneller leidt tot nieuwe bedrijven, meer schaalbare bedrijvigheid, hogere arbeidsproductiviteit en grotere economische weerbaarheid. Met deze strategie verschuift de focus naar gerichte ondersteuning van ondernemingen en ecosystemen met het grootste groeipotentieel.

Concreet levert deze strategie op wat de regio nu nog onvoldoende heeft: meer actieve begeleiding van kansrijke groeibedrijven, sterkere verbinding tussen publieke agenda's en ondernemerschap, meer internationale positionering binnen Europa en een grotere uitvoeringskracht rondom strategische innovatievraagstukken. Daarnaast ontstaat structurele capaciteit voor venture - en business development, waardoor ideeën, technologieën en samenwerkingen sneller kunnen worden doorontwikkeld tot investeerbare bedrijven met concrete economische impact.

De regio heeft meer nodig dan de focusstrategie 2027-2030

We constateren dat de uitdagingen waar de Utrechtse regio en Nederland voor staan fors groter zijn dan wat de ROM binnen het focusscenario kan oppakken. Daarom schetsten wij als ROM, mede gebaseerd op gesprekken met ondernemers en ook de kaderbrief, aanvullend vijf strategische opties die wij van groot belang achten voor het toekomstig verdienvermogen en de weerbaarheid van de regio.

Wij realiseren ons terdege dat momenteel geen aanvullende middelen beschikbaar zijn bij de aandeelhouders van de ROM. Tegelijkertijd achten wij het belangrijk deze strategische opties nu al zichtbaar te maken, omdat zij richting kunnen geven aan toekomstige keuzes binnen de REA en REIA. Bovendien kunnen zich in de komende jaren nieuwe (financiële) mogelijkheden voordoen via nationale programma's, Europese fondsen of samenwerking met andere publieke en private financiers.

1. Groeiprogramma & Groeifonds innovatief mkb

Deze optie richt zich op innovatieve mkb-bedrijven die vastlopen in groei en innovatie. Het programma combineert groeikapitaal met intensieve begeleiding op thema's als internationalisering, governance, digitalisering en marktontwikkeling. Daarmee ontstaat een structurele groeimachine voor het innovatieve mkb van de regio. Mogelijke (mede)financiering kan komen van private investeerders, de U10 en EFRO-

programma's. De impact zit vooral in hogere arbeidsproductiviteit, meer regionale scale-ups, extra werkgelegenheid en een sterker economisch middenveld.

2. Venture creation & venture development

De ROM maakt zelf ruimte voor venture development aan de Top 200. Aanvullend hierop richt deze strategische optie zich op het structureel ontwikkelen van een grotere groep startups vanuit kennisinstellingen, corporates etc. Naast venture creation gaat het om begeleiden van jonge bedrijven richting investeerbaarheid, klanten en internationale markten. Dit gebeurt onder andere door het structureel aanbieden van programma's voor mentorschap, acceleratie en incubatie. Mogelijke financiering kan komen vanuit EZK, universiteiten, Europese programma's zoals Horizon Europe en private partners. De impact bestaat uit sterkere valorisatie, meer hoogwaardige startups en een grotere innovatieve dynamiek in de regio.

3. Dual Use & Defensie innovatieprogramma

Deze optie benut de unieke defensie- en veiligheidspositie van de regio voor innovatie, bedrijvigheid en strategische autonomie. Het programma verbindt startups, scale-ups, kennisinstellingen en defensiepartijen rondom dual-use technologieën zoals cybersecurity en sensing. Naast matchmaking richt het programma zich op business development, innovatieprojecten en toegang tot defensiemarkten. Medefinanciering kan komen vanuit Defensie, NADI, NAVO-programma's en private industriepartners. De impact zit in hoogwaardige werkgelegenheid, nieuwe innovatieketens en een sterkere economische en geopolitieke weerbaarheid van de regio.

4. Perspectieffonds Utrecht

Een Perspectieffonds Utrecht zou net zoals vergelijkbare fondsen in Overijssel en Gelderland bedoeld zijn als regionaal transitiefonds voor grote maatschappelijke en economische opgaven. Het fonds investeert niet alleen in bedrijven, maar juist ook in de randvoorwaarden: innovatielocaties, energie-infrastructuur, gebiedsontwikkeling en strategische ecosystemen. Daarbij staat ontwikkelkracht centraal: het opbouwen van investeerbare proposities rond complexe regionale vraagstukken. Mogelijke financiering kan komen vanuit provincie, Rijk, Europese Investeringsbank (EIB), pensioenfondsen en nationale transitieprogramma's. De impact bestaat uit versnelling van maatschappelijke transities, aantrekken van private investeringen en het versterken van de economische structuur van de regio op lange termijn.

5. Circulair Resultatenfonds

Dit fonds richt zich op de financiering van circulaire bedrijven en ketens op basis van meetbare impact, zoals CO₂-reductie, hergebruik van grondstoffen en vermindering van afvalstromen. Anders dan traditionele fondsen koppelt dit instrument financiering nadrukkelijk aan gerealiseerde circulaire prestaties. Het fonds ondersteunt niet alleen individuele bedrijven, maar ook ketensamenwerkingen binnen bouw, energie, maakindustrie en voedsel. Medefinanciering kan komen vanuit Europese Green Deal-

programma's, KGG, duurzame banken en impactinvesteerders. De impact ligt in versnelling van de circulaire economie, minder afhankelijkheid van grondstoffen en versterking van duurzame innovatieketens in de regio.

Financiële gevolgen

Het financiële uitgangspunt van het focusscenario is dat de ROM de komende jaren méér impact realiseert binnen grotendeels bestaande financiële kaders. De structurele exploitatie blijft beheerst groeien van circa €12 miljoen naar ongeveer €14 miljoen in 2030, voornamelijk als gevolg van inflatie, loonontwikkeling en verdere professionalisering van de organisatie. Tegelijkertijd blijft de begroting over de gehele periode sluitend ingericht.

We spannen ons in om de extra focus op de vijf genoemde speerpunten zoveel mogelijk te realiseren binnen ons budget. Daarnaast wordt voorgesteld om een deel van de huidige tijdelijke projectmiddelen geleidelijk om te zetten naar structurele financiering, zodat een stabiele business development-pool kan ontstaan.

Opgemerkt moet worden dat het realiseren van deze vijf speerpunten binnen het bestaande budget niet eenvoudig is. Nieuwe competenties en netwerken moeten door de ROM worden versterkt en uitgebouwd terwijl andere competenties minder belangrijk worden. Daarbij willen we ook toe werken naar een digitaal soevereine organisatie met een Europese *technology stack*. En dit alles in een snel veranderende omgeving waar geopolitiek en technologie ook nog eens vereisen dat de ROM flexibel en agile is.

Voor het continueren van de investeringsactiviteiten is aanvullend kapitaal noodzakelijk. Daarom voorziet de Meerjarenstrategie in een investeringsronde van circa €50 miljoen in 2029 voor het Participatiefonds, VFF en SIF gezamenlijk. Tegelijkertijd blijft de ROM zoeken naar mogelijkheden om meer privaat kapitaal voor de regio te mobiliseren.

De regio Utrecht (en de ROM) in 2030

In 2030 hebben we het gezamenlijk voor elkaar gekregen om de regio Utrecht sterker, innovatiever en weerbaarder te maken en zo de economische groei te realiseren die nodig is voor de maatschappelijke opgaven waar we voor staan. De regio heeft haar unieke combinatie van kennis, ondernemerschap en maatschappelijke relevantie beter weten te benutten. Innovatieve bedrijven groeien sneller door naar internationale scale-ups, meer publieke kennis wordt omgezet in private R&D en nieuwe bedrijvigheid en de regio heeft zich steviger gepositioneerd binnen Europese innovatie- en investeringsnetwerken.

ROM Utrecht Region heeft zich in de periode 2027-2030 ontwikkeld van een vooral netwerkgerichte organisatie naar een AI-gedreven organisatie met meer focus en



meer strategische slag- en ontwikkelkracht. Door gerichte ondersteuning van groeibedrijven, sterkere ecosystemen, een actievere Europese positionering en de inzet van data en AI levert de ROM meer structurele waarde voor ondernemers, aandeelhouders en de regio als geheel. Tegelijkertijd blijft de organisatie wendbaar, ondernemend en stevig verbonden met de praktijk van innovatieve ondernemers.

Bijlage 1: Lange termijn doorkijk & revolverendheid

Voor het inzicht in de langetermijnontwikkeling van de investeringsactiviteiten van de ROM hebben wij niet alleen gekeken naar de periode van de meerjarenstrategie 2027–2030, maar ook naar de jaren daarna, tot en met 2035. De ROM werkt met drie verschillende investeringsinstrumenten: het Vroegefasefonds (VFF), het Startup Innovatiefonds (SIF) en het Participatiefonds (PCF).

- VFF richt zich op de aller vroegste fase van innovatieve startups en wordt grotendeels gefinancierd vanuit middelen van RVO en de Provincie Utrecht met 30% revolverendheid.
- Het SIF ondersteunt startups en jonge innovatieve ondernemingen in de fase daarna. Dit fonds wordt gefinancierd door de regionale aandeelhouders in combinatie met Europese subsidiemiddelen. Deze structurele EFRO bijdrage maakt het mogelijk om de revolverendheid van het fonds iets lager te houden (80%), zodat meer risico kan worden genomen in de vroege fase.
- Het Participatiefonds (PF) richt zich vervolgens op de verdere doorgroei van innovatieve groei-bedrijven. Dit fonds wordt gefinancierd door de aandeelhouders en kent 100% revolverendheid.

Voor alle drie de fondsen ontstaat in de komende jaren aanvullende kapitaalbehoefte. Daarom zijn drie scenario's uitgewerkt die inzicht geven in de mogelijke ontwikkelpaden van de regio en de ROM.

1. In het eerste scenario bouwt de ROM voort op de bestaande koers, met een scherpere focus en voortzetting van het huidige investeringsniveau (2025, 2026). Dit scenario sluit aan op het geschetste focusscenario van de meerjarenstrategie.
2. Het tweede scenario is een groeiscenario. Hierin wordt in de regio sterker ingezet op valorisatie, venture creation en innovatie van bedrijven. Het aantal startups en scale-ups groeit sterk en de investeringen van de ROM nemen daarmee ook toe.
3. Het derde scenario is een temporeel scenario. Hierbij worden de investeringen bewust teruggebracht en wordt nog selectiever geïnvesteerd. Dit betekent dat de ROM vaker nee zal verkopen aan ondernemingen die wel veel perspectief hebben. De economische vernieuwing van de regio verloopt daardoor langzamer en de investeringskracht van de regio neemt af.

De kapitaalbehoefte in elk van deze scenario's is financieel verder uitgewerkt. In de bijgevoegde tabel is dit kernachtig samengevat.

Tabel: Kapitaalbehoefte in de komende jaren

Scenario	2027-2030	2031-2035
1. Focusscenario	49,4 miljoen	74,7 miljoen
2. Groeiscenario	96,9 miljoen	248,2 miljoen
3. Temporeel scenario	25,8 miljoen	27,5 miljoen

Bijlage 2: Sluitende meerjarenbegroting 2027-2030

De financiële meerjarenprognose voor 2027-2030 laat zien dat de ROM de komende jaren kan doorgroeien naar een actievere investerings- en ontwikkelorganisatie binnen een beheerst en sluitend financieel kader. De exploitatie groeit gecontroleerd mee met inflatie, loonontwikkeling en verdere professionalisering van de organisatie. Daarbij blijft het uitgangspunt dat de begroting in alle jaren sluitend is ingericht en het resultaat voor belastingen rond nul blijft.

Binnen de begroting worden nog steeds duidelijke strategische keuzes gemaakt. Vanaf 2027 verschuift de focus sterker richting vijf speerpunten (venture development, ecosystemen, Europese samenwerking, business development en AI). Deze uitbreiding wordt deels gefinancierd door efficiënter te werken, scherper te prioriteren en minder capaciteit in te zetten op consortiavorming, handelsmissies en een palet aan losse projecten zonder structurele impact. Daarnaast wordt ingezet op het structureel maken van een deel van de huidige projectmiddelen, zodat geleidelijk een stabiele business development-pool voor de regio kan ontstaan.

Tegelijkertijd investeert de ROM de komende jaren in verdere digitalisering en de inzet van AI. De verwachting is dat deze technologische transitie niet leidt tot hogere structurele kosten, maar juist tot hogere arbeidsproductiviteit en een efficiëntere organisatie.

Dit leidt tot onderstaande meerjarenbegroting (ontwikkelbedrijf).

	2027	2028	2029	2030
Opbrengsten				
- Structurele bijdrage aandeelhouders	5.568	6.704	6.876	7.052
- Structureel bijdrage participanten	466	480	494	509
- Beheersvergoedingen	2.541	2.498	3.710	3.700
- Projectinkomsten	2.975	2.302	2.051	2.312
- Overige opbrengsten (incl. financieel)	374	382	391	400
Kosten				
- Personeelskosten	9.918	10.324	11.435	11.849
- Overige kosten	2.007	2.043	2.088	2.125
Resultaat voor belastingen	0	0	0	0

Noot: bedragen x 1000

Een belangrijke strategische assumptie binnen de Meerjarenstrategie is dat de ROM in 2029 van de aandeelhouders een additionele kapitaalstorting van circa €50 miljoen ontvangt voor de investeringsfondsen. De beheersvergoeding die voortvloeit uit deze uitbreiding wordt gebruikt om de investeringsteams verder te versterken en de groeiende investeringsportefeuille professioneel te begeleiden.

Een tweede belangrijke aanname is dat vanaf 2028 een derde deel van de huidige projectportefeuille geleidelijk wordt omgezet naar structurele financiering van 1 miljoen voor de opbouw van een venture- en business development-pool. Daarmee

ontstaat meer continuïteit, minder organisatorische kwetsbaarheid en meer uitvoeringskracht voor complexe innovatievraagstukken in de regio.

Financieel wordt uitgegaan van een jaarlijkse stijging van zowel de loonkosten als de structurele bijdragen van aandeelhouders en participanten met circa 2% per jaar. Tevens wordt verondersteld dat de komende jaren stapsgewijs wordt overgestapt op Europese technologie, waarbij de ROM bewust kiest voor een gefaseerde implementatie als fast follower om kosten en risico's beheersbaar te houden.