



Onderwerp
Evaluatie Horizon

Kern mededeling:

In het Coalitieakkoord is afgesproken dat de aansturing, effectiviteit en slagkracht van Horizon zal worden geëvalueerd en daarbij ook de fondsen die Horizon in beheer heeft te betrekken. De evaluatie is inmiddels uitgevoerd en hierbij informeren wij u over de belangrijkste conclusies en aanbevelingen en hoe wij hier als college mee om willen gaan.

Mededeling:

Inleiding

- De opdracht voor het uitvoeren van de evaluatie is verstrekt aan Buck Consultants International (hierna: BCI). De reden hiervoor is dat BCI in 2022 ook de landelijke periodieke evaluatie van de ROM's heeft uitgevoerd. Dit evaluatierapport kunt u [hier](#) vinden.
Centraal daarin stond de periode 2016-2020 en de ROM's die het grootste deel van die periode operationeel zijn geweest. Horizon is in die evaluatie niet meegenomen.
- De evaluatie van Horizon had betrekking op de periode 2019-2023 en is bewust vergelijkbaar van opzet geweest met de hierboven genoemde landelijke evaluatie. De vraagstelling richtte zich op:
 - Presteren Horizon
 - Horizon binnen ecosysteem
 - Horizon en aandeelhouder/opdrachtgever

Conclusies

- De belangrijkste conclusies vindt u op pagina 66-67 van het rapport, hieronder worden de conclusies puntsgewijs samengevat:
 - Horizon heeft zich als jonge volwaardige ROM de afgelopen jaren sterk vernieuwd en geprofessionaliseerd.
 - Als ROM draagt Horizon bij aan het verminderen van markt-, systeem- en transitiefalen.
 - De drie kerntaken (investeren, innoveren en internationaliseren) zijn relevant.
 - De inzet van Horizon is effectief.
 - De interventies zijn doelmatig.
 - De bedrijfsvoering is doelmatig.
- De belangrijkste aandachtspunten zijn:
 - Manage de onderlinge verwachtingen tussen provincie Flevoland en Horizon beter.
 - Start met het stroomlijnen van de fondsenstructuur. *N.B. Dit proces is inmiddels gestart.*
 - Gezien de omvang van de organisatie en de wijze van projectfinanciering is Horizon op een aantal punten kwetsbaar.
- De belangrijkste aanbevelingen aan Horizon zijn:
 - Blijf, gezien de snelle ontwikkelingen en veranderingen in context, heldere keuzes maken en manage daarbij de verwachtingen richting de provincie.

Registratienummer

3370024

Datum

25 maart 2025

Expertiseteam

ETECON

Openbaarheid

Openbaar

Portefeuillehouder

Dijk, A.J.A. van

**Ter kennisname aan PS en
burgerleden**

Mededeling

Bladnummer

2

Registratienummer

3370024

2. Blijf onderzoeken welke mogelijkheden er zijn voor het verbreden van opdrachten en opdrachtgevers.
3. Blijf actief binnen ROM NL en ga samen met de provincie en het Ministerie van Economische Zaken nadenken over het formaliseren van KPI's die een indicatie geven van outcome en impact.
4. Ga binnen de Algemene vergadering van aandeelhouders meer strategische discussie voeren over de consequenties van veranderingen in de (macro-)economische situatie en de vertaling naar beleid in relatie tot de inzet van Horizon.
5. Het aanscherpen van de rol van de investeringscommissie door over te gaan naar onderbouwende adviezen in plaats van een advies dat zich beperkt tot ja/nee.
- De belangrijkste aanbevelingen aan provincie Flevoland zijn:
 1. De provincie moet als aandeelhouder/opdrachtgever van Horizon als zelfstandige verbonden partij meer op hoofdlijnen gaan sturen.
 2. Ga samen met Horizon een concrete beslissing nemen over het stroomlijnen van de fondsenstructuur zodat een gap in beschikbaarheid van durfkapitaal kan worden voorkomen, middelen effectiever kunnen worden ingezet en risico's kunnen worden gereduceerd.
 3. Formuleer samen met Horizon en het Ministerie van Economische Zaken een aantal realistische KPI's ten aanzien van de outcome en impact van Horizon voor de Flevolandse economie.
 4. Het blijven benadrukken van de drie kerntaken van Horizon richting bedrijven, inwoners en Provinciale Staten.

Duiding en vervolg

Uit de evaluatie blijkt dat het instrument ROM goed staat. Op zichzelf, maar ook in vergelijking met de andere ROM's in Nederland functioneert Horizon als volwaardige ROM, en is hierbij doelmatig en effectief. Aanscherpingen kunnen wel worden aangebracht om aansturing, effectiviteit en slagkracht van Horizon nog verder te optimaliseren. Als college zien wij de volgende concrete activiteiten voor het jaar 2025:

- Een te starten opdracht om samen met de andere aandeelhouders van de fondsen, die Horizon in beheer heeft, te onderzoeken hoe het bestaande fondsenlandschap geherstructureerd kan worden. Dit om het fondsenlandschap beter aan te laten sluiten bij de behoeften van Flevolandse ondernemers en tot een betere positionering te komen.
- Formuleer samen met Horizon en het Ministerie van Economische Zaken een aantal realistische KPI's ten aanzien van de outcome en impact van Horizon voor de Flevolandse economie voor het jaar 2026 en verder.

De overige aanbevelingen zullen hun plek vinden in de al bestaande governance structuur tussen Horizon en provincie. Vanuit de verschillende rollen, zijnde aandeelhouder of opdrachtgever, heeft de provincie reguliere overleggen waarin bovenstaande aanbevelingen meegenomen kunnen worden.

Bijlagen

Naam bijlage:	eDocs nummer:	Openbaar in de zin van de Woo (ja/nee aangeven)
Evaluatierapport Horizon	3345762	Ja



**Buck
Consultants
International**

Evaluatie Horizon Flevoland 2019-2023

HORIZON» RUIMTE VOOR
ONDERNEMEN
IN FLEVOLAND

Uitgevoerd in opdracht van:

Provincie Flevoland



Nijmegen, 11 november 2024

Inhoudsopgave

Blz.

Samenvatting	1
Hoofdstuk 1 Inleiding	4
1.1 Achtergrond	4
1.2 Vraagstelling	6
1.3 Aanpak	9
Hoofdstuk 2 Instrument ROM	11
2.1 Belang van een ROM	11
2.2 Invulling door Horizon Flevoland	15
2.3 Rol Horizon in beleid provincie Flevoland	19
2.4 Aansturing aandeelhouders	21
2.5 Kosten en financiering	23
2.6 Algemene waardering bedrijfsleven	28
2.7 Conclusies	30
Hoofdstuk 3 Investeren	31
3.1 Inleiding	31
3.2 Aanpak en resultaten	35
3.3 Waardering bedrijfsleven	40
3.4 Effecten	44
3.5 Conclusies	46

Hoofdstuk 4 Innoveren	47
4.1 Inleiding	47
4.2 Aanpak en resultaten	48
4.3 Waardering bedrijfsleven	51
4.4 Effecten	56
4.5 Conclusies	57
 Hoofdstuk 5 Internationaliseren	 58
5.1 Inleiding	58
5.2 Aanpak en resultaten	58
5.3 Waardering bedrijfsleven	63
5.4 Effecten	63
5.5 Conclusies	64
 Hoofdstuk 6 Conclusies en aanbevelingen	 66
6.1 Conclusies	66
6.2 Aanbevelingen	73
 Bijlage 1 Gebruikte bronnen	 75
 Bijlage 2 Overzicht KPI's	 78

Samenvatting

Inleiding

In het Coalitieakkoord 2023-2027 van de Provincie is afgesproken om de aansturing, effectiviteit en slagkracht van Horizon in al haar facetten te evalueren voor de periode 2019 (start van Horizon als volwaardige regionale ontwikkelingsmaatschappij, ofwel ROM) t/m 2023. De evaluatie richt zich op de doeltreffend- en doelmatigheid van Horizon in al haar activiteiten: investeren, innoveren en internationaliseren.

De aanpak van de evaluatie bestond uit een uitgebreide analyse van documenten, interviews met verschillende stakeholders, een websurvey onder bedrijven en andere netwerkpartners en een benchmark van Horizon ten opzichte van andere ROM's.

Conclusies

- Hoewel de voorlopers van Horizon al langer bestaan, is de organisatie als volwaardige ROM nog een jonge, die zich de afgelopen vijf jaren voortvarend heeft ontwikkeld:
 - De strategie is verder aangescherpt, met steeds meer focus op drie belangrijke transitities (energie, voedsel en grondstoffen) en digitalisering/technologische industrie, actief accountmanagement voor het brede MKB en een sterk toegenomen inbedding in regionale, nationale en internationale netwerken.
 - De focus op duurzame economische groei betekent ook dat meer aandacht wordt besteed aan het bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen die alleen door samenwerking tussen verschillende partijen kunnen worden aangepakt.
 - De organisatie is sterk vernieuwd en geprofessionaliseerd, met nieuwe mensen op tal van posities en verbetering van belangrijke informatiesystemen.
 - Met de Provincie als primaire opdrachtgever zijn intensieve discussies gevoerd over uitvoering van taken en rapportage van de impact. Bestuurlijk en ambtelijk zijn de relaties verder gestructureerd.
 - Het ministerie van EZ is in 2021 toegetreden als aandeelhouder van het Groeifonds Flevoland, waardoor de relatie met het Rijk verder is versterkt.
- De interventielogica van Horizon is samenhangend en doeltreffend:
 - Als ROM draagt ze bij aan het verminderen van markt-, systeem- en transitiefalen.
 - De drie kerntaken zijn relevant: met de fondsen vult ze een gat in de financieringsketen van jonge, innovatieve bedrijven; accountmanagement en business development ondersteunen de doorontwikkeling en innovatie van het mkb; en het internationaliseren versterkt de economische structuur van Flevoland en de export van mkb.

- De inzet is effectief: een groot aantal bedrijven wordt bereikt, de gefinancierde bedrijven groeien, stakeholders worden ondersteund in hun innovatie en internationaal ondernemen, en met allerlei partijen die elkaar anders moeilijk weten te vinden, wordt samengewerkt aan maatschappelijke transitie. De uiteindelijke outcome en impact voor de Flevolandse economie en samenleving is echter lastig te bepalen. De relatie tussen input, throughput en output enerzijds en outcome en impact anderzijds is afhankelijk van vele factoren, waaronder de inzet van de bedrijven zelf, marktomstandigheden, conjunctuur, energieprijzen, doorlooptijd van een innovatieproject, etc., waar Horizon slechts beperkt invloed op heeft. Horizon kan dus vooral worden afgerekend op throughput en output en minder op outcome en impact.
- De interventies zijn doelmatig: met een relatief kleine organisatie worden - in samenwerking met tal andere partners - aanzienlijke effecten bereikt.
- Ook de bedrijfsvoering is doelmatig: de kosten per FTE zijn niet bovenmatig en vergelijkbaar met die van andere ROM's.
- Belangrijke successen van Horizon zijn onder meer:
 - Een sterke toename van de naamsbekendheid van Horizon enerzijds en Flevoland als unieke en aantrekkelijke provincie om te ondernemen anderzijds.
 - Een grote mate van tevredenheid bij bedrijven en andere partners over de diensten van Horizon.
 - Zowel eerste- als tweedelijns ondersteuning van het mkb, zowel het brede mkb (via Accountmanagement, vouchers, exportbevordering, Groeibuzz, etc.), als specifieke bedrijven en instellingen die samen werken aan innovatie en transitie, c.q. buitenlandse bedrijven die zich mogelijk in Flevoland willen vestigen.
 - Inhoudelijk een duidelijke strategische keuze voor drie belangrijke transitie (energie, grondstoffen en voedsel) en nieuwe technologieën (hightech/semicon en digitalisering).
 - Een toenemende samenhang en synergie tussen de drie taken Innoveren, Investeren en Internationaliseren, alsmede met de activiteiten van de Economic Board Flevoland.
 - Horizon is steeds meer een erkende partner geworden, zowel regionaal voor gemeenten, kennisinstellingen, bedrijfsnetwerken en Economic Board Flevoland, als landelijk voor de andere ROM's, Invest in Holland (Den Haag en buitenlandse kantoren in tal van landen), Trade & Innovate netwerk, ministeries, e.d.
- Desondanks zijn er ook belangrijke aandachtspunten voor de toekomst:
 - Management van verwachtingen: de Provincie stelt hoge en wisselende eisen aan de rapportage van Horizon als privaatrechtelijke organisatie die een publiek belang dient, maar gezien de vele externe invloeden (zoals benodigde inzet van bedrijven zelf, macro-economische factoren, doorlooptijd van innovatie, etc.) is het niet mogelijk om de inzet van Horizon rechtstreeks (causaal) te koppelen aan economische en maatschappelijke effecten. Aangezien de exploitatiesubsidies van Provincie en EZ belastinggeld betreft, zijn nadere afspraken nodig over een beperkt aantal KPI's voor de economische outcome en maatschappelijke impact van de activiteiten van Horizon.
 - De gewenste stroomlijning van de fondsen (in de vorm van samenvoeging van het POC Fonds, Technofonds, MKB Fonds en wellicht De Aanjager), inclusief structurele financiering en tijdige aanvulling is nog niet doorgevoerd.
 - Met een dunne bezetting van enkele posities blijft de organisatie op een aantal punten kwetsbaar. In de begroting van het Strategisch Meerjarenplan 2023-2027 was dan ook een uitbouw van circa 30 naar 40 fte voorzien. Aangezien de inbreng van de huidige aandeelhouders en opdrachtgevers gelimiteerd is (bijvoorbeeld de

exploitatiesubsidie van EZ is niet geïndexeerd) en nieuwe aandeelhouders moeilijk te vinden zijn (bijvoorbeeld gemeenten kampen vaak al met tekorten op de begroting), is de afgelopen jaren gekeken naar andere opdrachtgevers en projecten. In de praktijk blijkt aanvullende projectfinanciering moeilijk en een extra risico en belasting voor de organisatie. Het gaat veelal om tijdelijke financiering, waarvoor moeilijk personeel is vast te leggen, de werving veel capaciteit kost, en de administratieve last (bijvoorbeeld bij Europese programma's) vaak hoog is.

Aanbevelingen

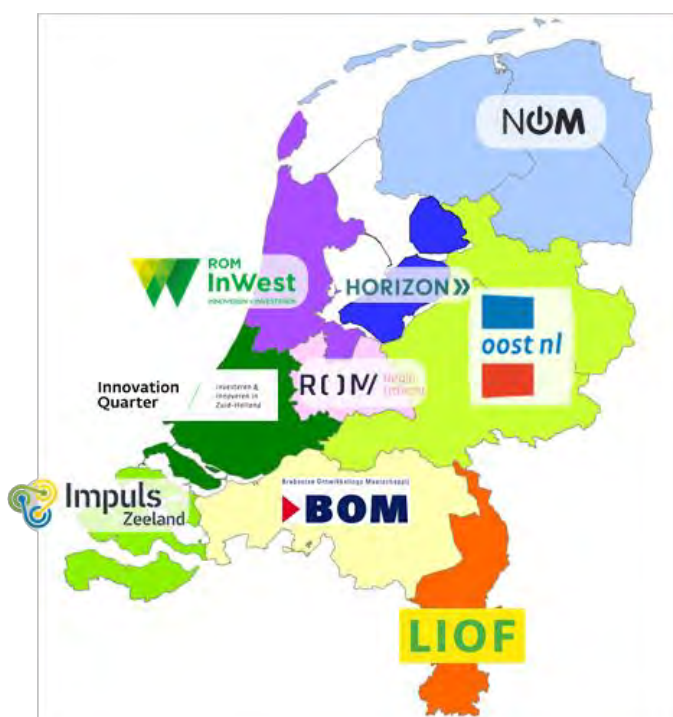
- Functioneren Horizon
 - Gezien de snelle ontwikkelingen in context (macro-economisch, landelijk en provinciaal beleid, veranderende behoeften van bedrijven, etc.) zal Horizon in jaarplannen en zo nodig tussentijds heldere keuzes moeten blijven maken waar men wel tijd aan besteed en waar niet, zodat de wederzijdse verwachtingen helder zijn. Als er een taak bijkomt, zal ook gekozen moeten worden wat Horizon niet doet (tenzij de capaciteit voor een specifieke opgave wordt uitgebreid).
 - Blijven onderzoeken van de mogelijkheden voor verbreding van het opdrachtgeverschap (o.a. voor gemeenten) en aandeelhouderschap van fondsen. Dit betekent ook dat potentiële partners actief bij de voorbereiding van de meerjarenstrategie en jaarplannen moeten worden betrokken.
 - Actief binnen ROM NL en met EZ en provincies nadenken over KPI's die een indicatie geven van de outcome en impact van de inzet van Horizon.
 - Binnen de AVA een meer strategische discussie gaan voeren over de consequenties van veranderingen in (macro-)economische situatie en beleid voor de inzet van Horizon op innoveren, investeren en internationaliseren.
 - De rol van de Investeringscommissie aanscherpen (achtervang op fouten/ommissies of meer strategisch/toetsend?) en hun advies niet beperken tot ja/nee, maar ook voorzien van onderbouwing, inclusief belangrijkste risico's.
- Provincie als opdrachtgever
 - Als aandeelhouder/opdrachtgever meer op hoofdlijnen sturen op Horizon als zelfstandige verbonden partij.
 - Samen met Horizon op korte termijn een concrete beslissing nemen over de stroomlijning van de fondsen, om een gap in beschikbaarheid van durfkapitaal te voorkomen, middelen effectiever in te zetten en risico's te reduceren (o.a. voor de Provincie zelf).
 - Samen met Horizon en EZ enkele realistische KPI's formuleren ten aanzien van de outcome en impact van Horizon voor de Flevolandse economie.
 - Het belang en de samenhang van de drie taken van Horizon blijven benadrukken richting bedrijven, inwoners en Provinciale Staten.

Hoofdstuk 1 **Inleiding**

1.1 **Achtergrond**

Sinds de start van de eerste regionale ontwikkelingsmaatschappij (ROM) in 1974 zijn ROM's actief om de economische structuur en innovatiekracht van Nederlandse regio's te verbeteren. ROM's werden ooit, op initiatief van het ministerie van Economische Zaken (EZ), opgericht om de economische achterstand van een regio te verminderen. Inmiddels is die focus verschoven naar duurzame groei van de regionale economie en werkgelegenheid, door te stimuleren dat bedrijven innoveren, investeren en internationaliseren. Het Rijk en de provincies zijn aandeelhouder en subsidiënt van de ROM's, in sommige gevallen aangevuld met andere organisaties (bijvoorbeeld gemeenten en kennisinstellingen). Sinds de oprichting van een ROM met provincie, ministerie van EZ en soms andere partijen als aandeelhouder in Flevoland (2021), Utrecht (2020) en Noord-Holland (2022) is sprake van een landsdekkend netwerk van ROM's.

Figuur 1.1 Landsdekkend ROM-netwerk



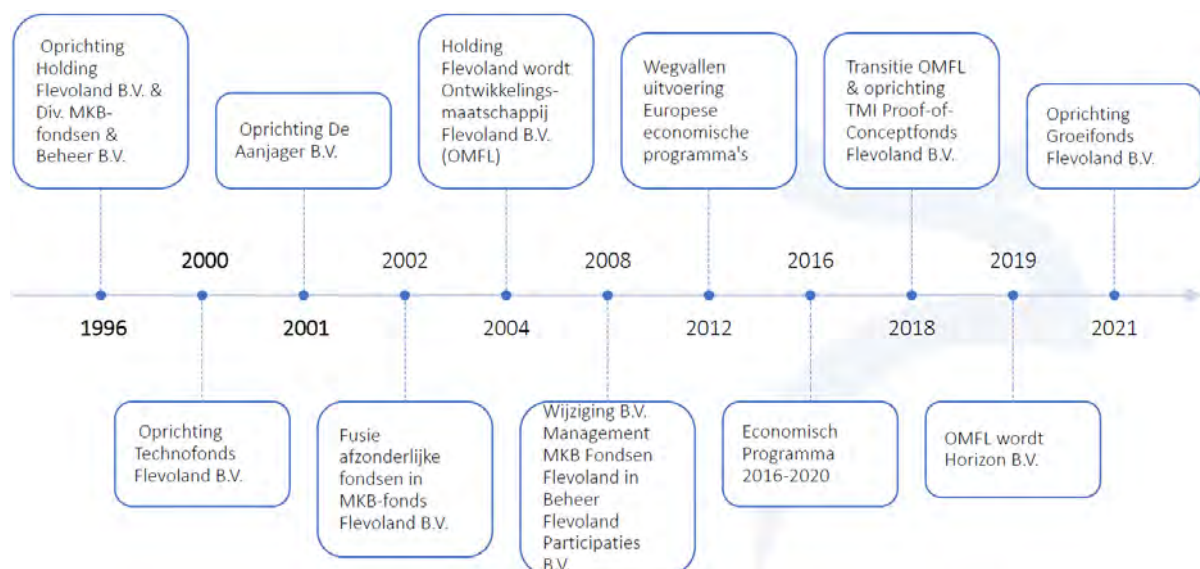
Bron: www.rom-nederland.nl

De ROM's hebben drie kerntaken:

- **Investeren:** Het verstrekken van kapitaal aan innovatieve (door)startende MKB-bedrijven resp. snelle groeiers. Het risicokapitaal dat ROM's in deze bedrijven investeren, komt uit fondsen die door het ministerie van Economische Zaken (EZ) en provincies zijn verstrekt. Ministerie en provincie hebben voor deze taak een aandeelhoudersrelatie met de ROM en sturen die via de aandeelhoudersinstructie. De investeringstaak van ROM's dient zichzelf financieel te bedruipen, oftewel het rendement van het uitgezette kapitaal moet de exploitatiekosten dekken.
- **Innoveren:** Het aanjagen van innovaties door ontwikkeling van ideeën van bedrijven (al dan niet samen met kennisinstellingen) tot business. In de praktijk krijgt dit veelal vorm door ontwikkeling van innovatieprojecten en business cases voor zowel individuele bedrijven als consortia van bedrijven. Hiertoe ontvangen ROM's jaarlijkse exploitatiesubsidies vanuit EZK en provincies, die worden gestuurd via een subsidiebeschikking.
- **Internationaliseren:** Het aantrekken van buitenlandse investeringen (Foreign Direct Investments, FDI), exportbevordering (Trade & Innovate) en relatiebeheer met internationale bedrijven (Investment Relations, IR). Rijk (ministeries van EZ en Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking, BHOS) en provincies sturen op deze taak via dezelfde subsidiebeschikking als voor de Innoveren-taak.

Horizon Flevoland is in 2019 ontstaan uit een fusie van de Ontwikkelingsmaatschappij Flevoland BV (OMFL) en Beheer Flevoland Participaties BV (BFP), beide opgericht in 1996. De Provincie Flevoland is 100% aandeelhouder, in 2021 aangevuld met het ministerie van EZ in het Groeifonds Flevoland BV.

Figuur 1.2 Historie Horizon Flevoland



Bron: Presentatie "Beeldvorming PS Horizon", 20 september 2023

In 2021/2022 is door het ministerie van Economische Zaken een formele beleidsevaluatie verricht naar het functioneren van de ROM's in de periode 2016-2020. Deze evaluatie (uitgevoerd door Buck Consultants International, BCI) had betrekking op de ROM's die in die periode operationeel waren, namelijk de Noordelijke Ontwikkelingsmaatschappij (NOM), Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland (Oost NL), InnovationQuarter (IQ) Zuid-Holland, Economische Impuls Zeeland, Brabantse Ontwikkelings Maatschappij (BOM) en Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering (LIOF). De ROM's voor de Regio Utrecht, Noord-Holland (InWest) en Horizon Flevoland zijn recent opgericht en werden in die evaluatie niet meegenomen. In navolging van deze landsbrede ROM-evaluatie wil de Provincie Flevoland nu ook het functioneren en presteren van Horizon Flevoland laten evalueren.

1.2 Vraagstelling

In het Coalitieakkoord 2023-2027 van de Provincie is afgesproken om de aansturing, effectiviteit en slagkracht van Horizon te evalueren en hierbij ook de fondsen die Horizon in beheer heeft te betrekken. De evaluatie richt zich op de doeltreffend- en doelmatigheid van de ROM in al haar activiteiten: investeren, innoveren en internationaliseren. De evaluatie betreft de periode 2019-2023, getoetst aan de beleidskaders van dat moment. De provincie wil dat de evaluatie vergelijkbaar wordt opgezet met de eerdere door BCI uitgevoerde landsbrede ROM-evaluatie over de periode 2016-2020. De vraagstelling is dan ook hetzelfde en richt zich op:

- A Presteren ROM
- B ROM binnen ecosysteem
- C ROM en aandeelhouder/opdrachtgever

In navolging van de landsbrede evaluatie van de ROM's zijn voor deze evaluatie een groot aantal vragen geformuleerd. In onderstaande tabel worden deze vragen weergegeven en wordt aangegeven welke methodieken voor de beantwoording van de vragen worden gehanteerd. Daarbij blijkt dat niet alle vragen even belangrijk worden geacht.

Tabel 1.1 Onderzoeksvragen en structurering onderzoeksanpak

ROM-taken	Onderzoeksvragen	Onderzoeksmethodiek
A PRESTEREN ROM		
A1 Investerings		
1 Verschaffen kapitaal vroege fase	Adequate uitvoering aandeelhoudersinstructie (Groeifonds) en investeringsreglementen?	Deskanalyse/interviews
	Maatschappelijke effecten participaties (directe werkgelegenheid, gedane investeringen)?	Deskanalyse monitoringinfo / eerdere onderzoeken
	Criteria/afweging toekennen of weigeren participaties?	Deskanalyse/interviews

<i>ROM-taken</i>	<i>Onderzoeksvragen</i>	<i>Onderzoeksmethodiek</i>
	- Hefboom op participaties voor marktfinanciering c.q. opschaling bedrijfsactiviteiten? - Rendement op investering 2019-2023?	Websurvey Websurvey/interviews
2a Innovatie, acquisitie & Investor Relations buitenlandse investeringen en bedrijven	A2 <i>Innoveren en internationaliseren</i> - Bijdrage van ROM aan innovaties, consortiumvorming en aantrekken/faciliteren van buitenlandse bedrijven? - Hoe verdeelt ROM subsidies over onderscheiden activiteiten?	Deskanalyse/websurvey/interviews Deskanalyse/interviews
2b Ontwikkeling & innovatie (innovatiekansen, aanjagen en consortium vorming)	A3 <i>Samenhang kerntaken</i> Meerwaarde dat drie kerntaken samen bij ROM is belegd?	Interviews
2c Signaleren en info voorziening provincie	A4 <i>Bedrijfsvoering</i> - Ontwikkeling kosten/binnen meerjarenbegrotingen? - Kostenbewustzijn (o.a. loongebouw) en verschillen in efficiency (kosten t.o.v. prestaties?) - Rapportages adequaat om bedrijfsvoering c.q. functioneren ROM te monitoren? - Hoe presteert ROM in vergelijking met gelijksoortige Europese organisaties	Deskanalyse Benchmark Deskanalyse/interviews Vergelijking met Europese organisaties minder zinvol, wel met andere ROM's via benchmark
3 Incidentele taken, o.a. uitvoering COL-regeling	3A <i>Tevredenheid doelgroepen</i> Zijn bedrijven tevreden over rol, zichtbaarheid en aanbod ROM?	Websurvey

B ROM'S BINNEN HUN ECOSYSTEEM

B1 Regionaal

- Positionering van ROM t.o.v. andere aanjagers van innovatie en investeringen? Deskanalyse/interviews
- Toegevoegde waarde ROM t.o.v. markt of andere publieke partijen? Deskanalyse/interviews (plus kapitaalmarktonderzoek Birch/Erac)
- Benut ROM kennis en expertise partijen in regionale ecosystemen optimaal? Interviews/websurvey

B2 Bovenregionaal

- Hoe actief is ROM inter- of bovenregionaal? Interviews
- Hoe vullen ROM en NFIA elkaar aan bij acquisitie (kwantificeerbaar)? Deskanalyse/interviews

<i>ROM-taken</i>	<i>Onderzoeksvragen</i>	<i>Onderzoeksmethodiek</i>
	Europese c.q. internationale oriëntatie van ROM (inclusief aansluiting op EU-programma's)?	Deskanalyse/interviews
	B3 Internationaal	
	Hoe presteert de ROM in vergelijking met Europese gelijksoortige organisaties (bereik, taken en organisatie)	Minder zinvol
	C ROM EN AANDEELHOUDER / OPDRACHTGEVER	
	C1 Provincie Flevoland	
	Toegevoegde waarde ROM als verbindende schakel tussen EZK-beleid en regio's?	Interviews (waarbij het niet louter gaat om EZK-beleid)
	Bijdrage van ROM aan beleidsdoelstellingen provincie	Interviews
	ROM in staat in te spelen op actuele beleidsbehoeften EZK	Interview EZK
	Beleidsdeelneming juiste instrument om publieke belangen te borgen?	Interviews
	Huidige aansturingsmodel toereikend? Zowel vanuit de aandeelhoudersrelatie als de opdrachtgeversrol	Interviews
	C2 Andere opdrachtgevers	
	Hoe ziet ROM haar positie tussen beide subsidiënten c.q. verschillende aandeelhouders?	Interviews
	Is sprake van effectieve sturing door de opdrachtgevers?	Interviews
	Hoe is kennis- en informatie-uitwisseling met stakeholders georganiseerd en gefaciliteerd?	Deskanalyse/interviews
	Is relevante informatieverschaffing toereikend?	Interviews

Een aspect uit het Coalitieakkoord dat in bovengenoemde vragen minder tot uiting komt, maar wat ons betreft wel expliciet aandacht vergt, is de verbreding van de doelgroep naar het gehele mkb. Vragen die hierbij aan de orde komen:

- Zijn er nu al instrumenten van Horizon die het brede mkb ondersteunen?
 - Kan het Strategisch Meerjarenplan van Horizon leiden tot verbreding van de doelgroep?
- Een ander aspect uit het Coalitieakkoord, namelijk een grotere betrokkenheid van Provinciale Staten bij Horizon, wordt in andere trajecten meegenomen en valt buiten de scope van deze evaluatie.

De belangrijkste verschillen tussen deze evaluatie en de eerder door BCI uitgevoerde landsbrede evaluatie van de ROM's zijn:

- In deze evaluatie wordt geen micro-economische analyse van de impact van de ROM-investeringen in bedrijven ten opzichte van een controlegroep van vergelijkbare bedrijven uitgevoerd.
- De vergelijking met soortgelijke organisaties beperkt zich tot de andere ROM's; er wordt geen vergelijking met Europese organisaties gemaakt, omdat ook in het landelijk onderzoek is gebleken dat dit relatief weinig oplevert vanwege de verschillende situatie, omvang en andere organisatievormen van regionale ontwikkelingsmaatschappijen in het buitenland.
- Er wordt minder nadruk gelegd op het ministerie van EZ als opdrachtgever en meer op de provincie als aandeelhouder/opdrachtgever. Deze evaluatie richt zich dan ook minder op de rol van de ROM op nationaal niveau, maar meer op de regionale effecten en impact voor Flevoland.
- De periode waarop de evaluatie zich richt is 2019-2023, terwijl de landsbrede evaluatie betrekking had op de periode 2016-2020.
- De beide aanvullende aspecten uit het Coalitieakkoord maakten geen deel uit van de landsbrede evaluatie.

1.3 Aanpak

De aanpak van deze evaluatie bestond uit de volgende stappen:

- 1 Projectstart
 - a Startbijeenkomst met de provinciale begeleidingscommissie
 - b Dataverzameling
- 2 Deskanalyse
 - a Analyse van relevante documenten (eerdere onderzoeken m.b.t. investeringen, monitoringinfo, jaarverslagen, reglementen/protocollen, etc.)
- 3 Interviews (deels groepsinterviews) met uiteenlopende stakeholders
 - a Horizon Flevoland
 - Directie en teamleads
 - Raad van Commissarissen
 - Investeringscommissie
 - b Opdrachtgevers/aandeelhouders
 - Provincie Flevoland (ambtelijk en bestuurlijk met de voormalige Commissaris der Koning en Gedeputeerde Economie; door vertrek naar het Kabinet is het geplande bestuurlijk interview met de nieuwe Gedeputeerde Economie achterwege gebleven)
 - Ministerie EZ (ambtelijk)
 - c Netwerkpartners
 - Voorzitter Economic Board Flevoland
 - Hoofd Economie Gemeente Almere
 - Accountmanager Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA)

4 Websurvey onder:

- a Bedrijven waarin geparticipeerd
- b Deelnemers innovatie- resp. internationaliseringsactiviteiten

Aangezien alle ROM's in het najaar van 2024 via onderzoeksbureau Motivaction een imago- en tevredenheidsonderzoek zouden houden onder een steekproef van de contacten, is besloten om bedrijven en organisaties in Flevoland niet twee keer met een websurvey te benaderen, maar de websurvey van BCI te integreren in die van Motivaction en het onderzoek in Flevoland te vervroegen tot september/oktober 2024¹.

Respons op websurvey

In totaal zijn door Motivaction 2.039 organisaties benaderd, waarvan 143 hebben gereageerd (een respons van 7%, hetgeen niet ongebruikelijk is voor dit soort onderzoeken). Daarnaast zijn de 51 bedrijven benaderd die een financieringsrelatie met Horizon hebben (gehad). Hiervan hebben er 26 gebruik gemaakt van de opt-out optie om niet aan de websurvey deel te nemen (o.a. omdat de financieringsrelatie in een ver verleden lag). Van de 25 bedrijven die met de vragenlijst zijn benaderd, hebben er 19 (allemaal met *recente* financieringen, d.w.z. in 2021 of later) gereageerd. In totaal zijn in dit rapport dus antwoorden van 162 organisatie verwerkt. Voor een gedetailleerd overzicht van de typen organisaties die hebben gereageerd, zie paragraaf 2.6.

5 Benchmark

- a Vergelijking van bereik, taken, prestaties en efficiëntie van Horizon Flevoland met die van de andere ROM's in Nederland.

6 Rapportage

- a Uitwerken concept-rapport
- b Toetsing bevindingen bij Horizon op feitelijke onjuistheden en ontbrekende gegevens
- c Bespreking concept-rapport met begeleidingscommissie van de provincie
- d Afronding en presentatie

Normenkader

Voor het beoordelen van functioneren en resultaten van Horizon worden de volgende invalshoeken gehanteerd:

- Realisatie versus planning: mate waarin de doelen en beoogde effecten zijn behaald.
- Effect van interventies: situatie voor en na de inzet van Horizon, wat zou zijn gebeurd zonder Horizon (what if not).
- Benchmark: vergelijking met kengetallen van andere ROM's

Planning

Het was de bedoeling om de evaluatie in juli 2024 af te ronden, maar door vertraging in het aanleveren van informatie en in het introduceren van het onderzoek bij interviewpartners door de provincie, en de gewenste integratie van de websurveys is dit uitgelopen tot begin november.

¹ Inmiddels is het landelijke ROM imago- en tevredenheidsonderzoek on hold gezet, maar de websurvey onder Horizon-relaties heeft wel plaatsgevonden.

Hoofdstuk 2 **Instrument ROM**

2.1 Belang van een ROM

Legitimatie: markt-, systeem- en transitiefalen

Innovatie vormt een bron van productiviteits- en werkgelegenheidsgroei en daarmee een belangrijke aanjager van economische ontwikkeling. Vanuit maatschappelijk perspectief kunnen te weinig investeringen in innovatie als **marktfalen** worden beschouwd. Dit vormt een belangrijk bestaansmotief van de ROM's. Zij spelen een rol in het oplossen van informatiegebreken (bijvoorbeeld bedrijven beschikken over onvoldoende informatie en zekerheden of een R&D-investering leidt tot commercieel succes), het reduceren van externe effecten (bijvoorbeeld bedrijven investeren onvoldoende in innovatie omdat opbrengsten deels aan anderen ten goede komen) en het leggen van verbindingen (bijvoorbeeld omdat kennis van onderzoeksinstituten niet bij kansrijke bedrijven belandt). Wanneer vanuit het perspectief van marktfalen naar de drie kerntaken van ROM's wordt gekeken, dan is bij de investeringstaak vroege fase financiering legitiem omdat de markt onvoldoende investeert in innovatieve starters met een hoog risicoprofiel. De innovatietaak is van belang, omdat innovatie steeds minder binnen een bedrijf zelf tot stand komt, maar steeds meer gebeurt in samenwerking met andere bedrijven en kennisinstellingen (zgn. open innovatie). Samenwerking tussen partijen komt niet vanzelf tot stand, maar vraagt om een organisatie die partijen met elkaar verbindt, oftewel het 'makelen en schakelen' door de ROM's. Wat betreft internationalisering verminderen ROM's marktfalen door het werven en begeleiden van buitenlandse investeringen die in het profiel van de regio passen en ondersteuning van regionale MKB-bedrijven die willen exporteren.

De laatste jaren is sprake van een veranderende omgeving waarin ROM's actief zijn. Dit heeft primair betrekking op de innovatietaak van de ROM's. Mede aangejaagd door de Kabinetsstrategie 'Versterken van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen' (2020) wordt van ROM's verwacht dat zij een rol spelen in het versterken van innovatie-ecosystemen. Dit zijn "dynamische sets van samenhangende actoren, activiteiten, faciliteiten en regels die van belang zijn voor het onderzoeks- en innovatievermogen van individuele actoren en groepen van actoren en, hierdoor, voor het creëren van waarde" (Dialogic, 2020). In deze innovatie-ecosystemen kan sprake zijn van **systeemfalen** wanneer bepaalde actoren ontbreken, onvoldoende ontwikkeld zijn of elkaar niet of onvoldoende kunnen vinden. In het kader van o.a. het topsectorenbeleid wordt van ROM's verwacht dat zij hierin een rol spelen, onder meer door (meer) werk te maken van netwerkvorming tussen bedrijven en kennisinstellingen. Daarnaast wordt ook van de ROM's verwacht dat ze een rol spelen in het aanpakken van bovenregionale innovatiethema's en vanuit de kracht van de regionale ecosystemen aandacht besteden aan bovenregionale samenwerking. Denk aan Groeifondsvoorstellen waarin innovatie-

programma's/-projecten bovenregionaal worden opgeschaald, of de MKB Actieagenda waarin Rijk en regio samen de dienstverlening aan het MKB proberen te verbeteren.

Meer recent is de wens ontstaan om met innovatiebeleid een bijdrage te leveren aan grote maatschappelijke uitdagingen (zgn. missies) als klimaatverandering, vergrijzing, duurzame mobiliteit en voedselvoorziening (Frenken en Hekkert, 2017). Generiek beleid gericht op markt- en systeemfalen heeft hierop beperkt effect, omdat afzonderlijke bedrijven veelal kleinschalige of suboptimale oplossingen bieden voor grote maatschappelijke uitdagingen. In dit licht wordt gesproken van **transitiefalen** waarbij bestaande innovatiesystemen 'vastzitten' in hun huidige koers ('lock-in') waardoor het niet lukt om een radicaal andere richting in te zetten (bijvoorbeeld door pad-afhankelijkheid, onzekere markten, ingebedde routines en lobbykracht en/of onduidelijkheid over de beschikbaarheid en prijzen van belangrijke productiefactoren). Om dit op te lossen neemt de overheid de regie en pakt actief belemmeringen voor innovatieve investeringen aan om zo een heel netwerk van partijen in beweging te zetten (Schipper-Tops et al, 2021). Dit zgn. missiegedreven innovatiebeleid² past bij het beeld van de 'ondernemende overheid' zoals verwoord door Mazzucato (2018). Daarbij speelt de overheid een actieve rol bij innovatie door een stap verder te gaan dan sec het wegnemen van marktfalen voor de private sector.

De drie vormen van falen kunnen als volgt worden samengevat.

Tabel 2.1 Drie vormen van falen

Marktfalen	Systeemfalen	Transitiefalen
• Marktmacht • Publieke goederen • Externe effecten • Informatiegebreken • Coördinatiegebreken	• Gebrekkige fysieke en kennisinfrastructuur • Verouderde regelgeving en maatschappelijke normen • Gefragmenteerde netwerken • Gebrek aan de juiste kennis en competenties	• Gebrek aan richtinggevende visie • Gebrekkige vraagarticulatie • Gebrekkige beleidscoördinatie • Gebrek reflexiviteit en leervermogen • Gebrek aan urgentie

Bron: Frenken en Hekkert, 2017 en Commissie Theeuwes, 2012

Naast de drie 'falens' waarbij het legitiem is dat de overheid een rol oppakt, bestaat ook het risico op **overheidsfalen**. Daarbij leidt het handelen van de overheid uiteindelijk niet tot welvaartsverhoging. Dit kan komen omdat sprake is van verdringing, korte termijn denken, efficiencyproblemen, sturingsproblemen, feilbaarheid en verstoring (Kalshoven en Verbraak, 2018).

Wanneer met de blik van de drie eerstgenoemde 'falens' naar de aandeelhoudersinstructie en de (doelstellingen in de) subsidiebeschikking van Horizon wordt gekeken, dan zijn deze

² In de Kabinetsvisie Innovatie en Impact (nov. 2022) heeft de rijksoverheid daarbij gekozen voor 5 grote maatschappelijke uitdagingen (missies) die bedrijfsleven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden, zowel op nationaal als regionaal niveau, gezamenlijk via onderzoek, ontwikkeling, experimenten en toepassingen in de praktijk gaan aanpakken. Deze missies zijn: (1) energietransitie, (2) voldoende grondstoffen en materialen (circulaire economie), (3) het betaalbaar en toegankelijk houden van de zorg (Gezondheid en Zorg), (4) het vitaal houden van landbouw, landelijk gebied en watervoorziening (Landbouw, Water en Voedsel), en (5) veiligheid tegen bedreigingen van buitenaf en ondermijnende criminaliteit, zowel in de fysieke omgeving als het digitale domein.

vooral gericht op het wegnemen van marktfaalen en systeemfaalen. Het aanpakken van transitiefalen heeft recenter aandacht gekregen (mede in het verlengde van het missiegedreven innovatiebeleid van het Rijk).

Interventiologica

Ten behoeve van een gestructureerde aanpak van de evaluatie is gebruik gemaakt van een evaluatiekader in de vorm van de interventiologica (zgn. theory of change). De onderdelen van de interventiologica hebben betrekking op:

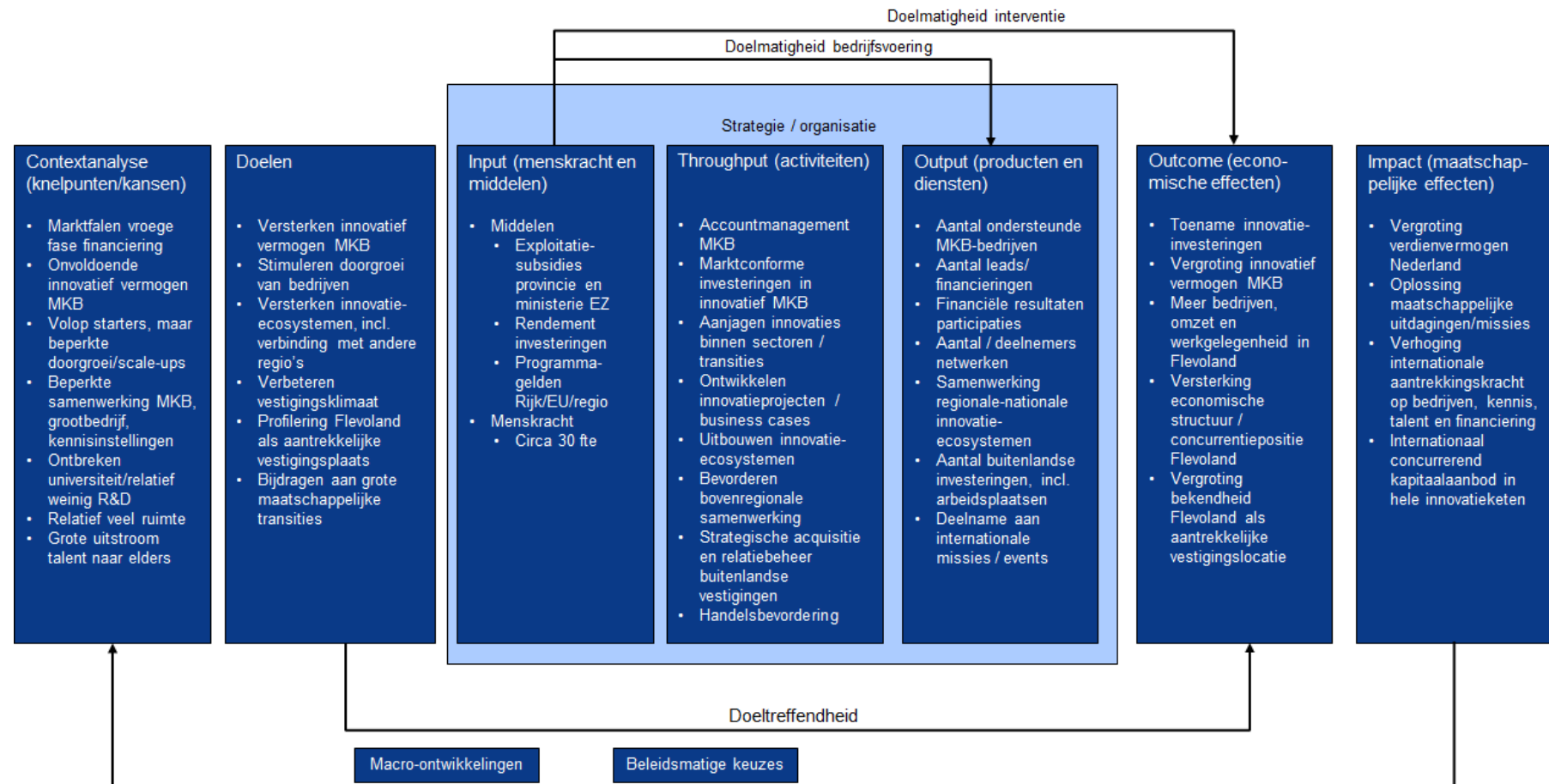
- **Analyse van de context:** knelpunten en kansen die aanleiding vormen voor de beleidsinterventie en de grondslag vormen voor het bestaan van de ROM.
- **Doelen van de beleidsinterventie:** ROM's zijn opgericht om de (door)ontwikkeling van innovatieve (door)startende MKB-bedrijven resp. snelle groeiers aan te jagen en buitenlandse bedrijven aan te trekken om de regionaal economische structuur te versterken en maatschappelijke problemen aan te pakken.
- **Input:** de inzet van menskracht en middelen om de doelen te realiseren.
- **Throughput:** de activiteiten van de ROM gericht op innoveren/business development, investeren en internationaliseren.
- **Output:** de producten en diensten die de ROM aan de verschillende doelgroepen leveren. De prestatie-indicatoren (KPI's) van de ROM's zijn vaak op deze output gericht.
- **Outcome:** de economische effecten van de beleidsinterventie; dit betreft het verschil tussen de autonome ontwikkeling (economische ontwikkeling in een regio wanneer de ROM niet zou bestaan) en de effecten mét beleidsinterventie van de ROM's. In lijn met de doelen waarvoor ROM's aan de lat staan, gaat het om toename van innovatie-investeringen en -kracht, economische activiteiten (o.a. aantal bedrijven en werkgelegenheid) en internationale aantrekkingskracht op bedrijven, kennis, talent en financiering.
- **Impact:** de maatschappelijke effecten van de beleidsinterventie, m.a.w. de hogere orde effecten van de interventie. In geval van ROM's betreft dit internationaal concurrerend kapitaal-aanbod in de hele financieringsketen, vergroting van het verdienvermogen van de Nederlandse economie en oplossingen voor belangrijke maatschappelijke uitdagingen/missies.

In de evaluatie wordt de consistentie van de beschreven interventiologica getoetst, ofwel in hoeverre de beleidsinterventie logisch en samenhangend is? Kernbegrippen zijn:

- **Relevantie:** in hoeverre zijn de doelen van de ROM nog steeds opportuun, ook gegeven de veranderingen in context?
- **Doeltreffendheid:** in hoeverre worden de doelen gerealiseerd in termen van beoogde economische outcome/effecten c.q. grotere maatschappelijke impact?
- **Doelmatigheid van de beleidsinterventie:** in hoeverre staat de input in verhouding tot de gecreëerde outcome/effecten; had met dezelfde input meer kunnen worden bereikt?
- **Doelmatigheid van de bedrijfsvoering:** in hoeverre wordt de output tegen zo laag mogelijke kosten bereikt?

De interventiologica van Horizon kan als volgt worden samengevat.

Figuur 2.1 Interventiologica Horizon



2.2 Invulling door Horizon Flevoland

Doelen en rollen Horizon

Een ROM als Horizon Flevoland zal zich moeten verhouden tot de veelzijdige en voortdurend veranderende context waarin ze als ontwikkelingsmaatschappij een rol speelt. Daarbij moet een bewuste keuze worden gemaakt op welke opgaven de nadruk wordt gelegd. Sinds haar oprichting richt Horizon zich op twee **doelen of missies**:

1. Een uniek investerings- en ondernemersklimaat.
2. Het realiseren van duurzame economische groei.

MKB-ondernemers zijn het kloppend hart van de economie van Flevoland. Cruciale sectoren voor de provincie zijn onder andere logistiek, HTSM, AgroFood en maritiem (Meerjarenstrategie 2020-2025, p. 9). De inspanningen van Horizon richten zich op versterking van het MKB, onder meer in de transitie naar verduurzaming, digitalisering, slimmer en schoner vervoer en meer circulair materialengebruik (tot uiting komend in programma's/projecten als Landbouw Meerdere Smaken, Circulair Flevoland en het Mobiliteit en Infrastructuur Test Centrum (MITC) in Marknesse).

In het economisch krachtenveld van een regio kan een ROM verschillende rollen spelen, zoals beschreven in figuur 2.2.

Figuur 2.2 Rollen van een ROM



Bron: Meerjaren Strategie Horizon 2020-2025, p. 21 (op basis van ERAC, 2019)

In de eerste Meerjarenstrategie voor de periode 2020-2025 kiest Horizon niet voor specifieke sectoren of thema's, maar ligt de nadruk op de uitwerking van de drie **rollen**:

- Business development (business developer, programma ontwikkelaar en ecosysteem ontwikkelaar in het figuur hierboven, ofwel de ROM-taak innoveren).
- Financier (financier en subsidieverstrekker in bovenstaand figuur, ofwel ROM-taak investeren).
- Internationaal expert (acquisiteur en internationaliseringsvehikel, ofwel ROM-taak internationaliseren).

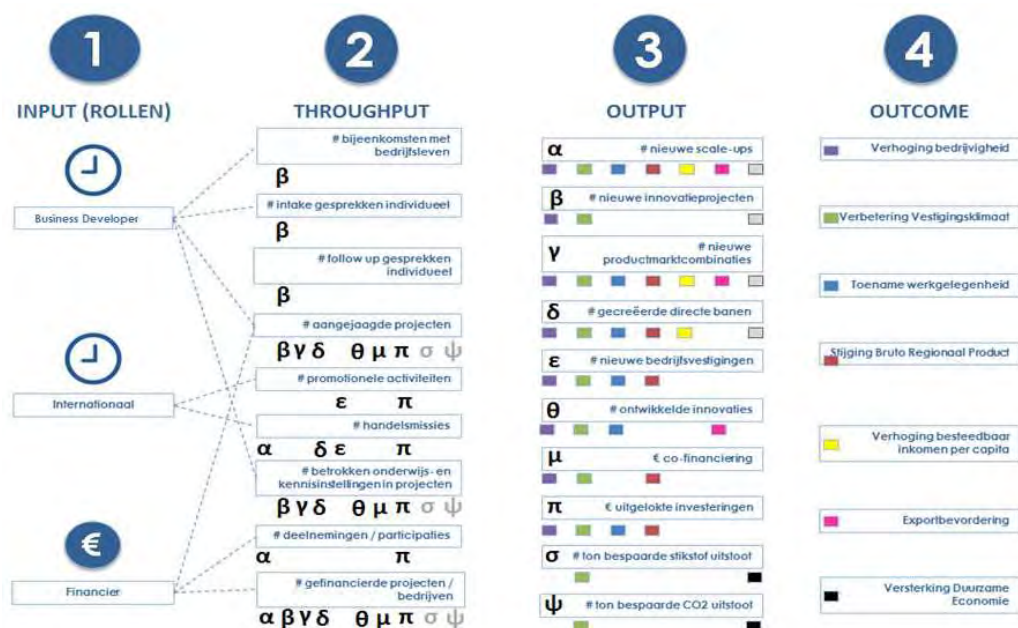
Daarbij is het bedrijfsleven de primaire klant, maar richt Horizon zich op het hele innovatie-ecosysteem, inclusief kennisinstellingen, overheden, netwerken en maatschappelijke organisaties. Vanwege beperkingen in capaciteit is Horizon selectief in haar inzet. Bedrijven worden ondersteund indien zij bijdragen aan een duurzamer en groener Flevoland en/of een uniek, aantrekkelijk vestigingsklimaat. Dit betekent ook dat ze minder focus legt op de algemene versterking van het ecosysteem (een taak die meer tot de opdracht van de Economic Board Flevoland behoort³). Horizon kan daar vanuit haar kennis en expertise wel een belangrijke bijdrage aan leveren in samenwerking met andere spelers. Ook lobby en het één-op-één bedienen van bedrijven in hun dagelijkse operatie met specifiek maatwerk behoort niet tot de focus van Horizon (Meerjarenstrategie 2020-2025, p. 26).

Om de resultaten van de inspanningen van Horizon te monitoren, is in de Meerjarenstrategie 2020-2025 een schema ontwikkeld met verschillende **indicatoren** (figuur 2.3):

- Input: tijd en middelen die door Horizon worden ingezet.
- Throughput: activiteiten die Horizon uitvoert en interactie met de klant (primair het bedrijfsleven).
- Output: resultaten van deze activiteiten en interactie (gemarkeerd met Griekse letters), die mede afhankelijk zijn van de inspanningen van de betrokken bedrijven.
- Outcome: de bijdrage aan de uiteindelijke (macro-)economische en maatschappelijke doelen (gemarkeerd met gekleurde vierkantjes).

³ Oorspronkelijk Win4All genoemd

Figuur 2.3 Eerste aanzet indicatorenset van Horizon



Bron: Meerjarenstrategie Horizon 2020-2025, p. 31

De in dit figuur onderscheiden indicatoren zijn nog weinig specifiek en dienen in de volgende jaren verder te worden uitgewerkt en geprioriteerd.

Vanwege veranderende maatschappelijke en economische omstandigheden (covid-epidemie, toenemende nadruk op transitie, andere internationale concurrentieverhoudingen, e.d.) en nieuw economisch beleid van de provincie (Economische visie 2030 en daaruit voortkomend Economisch Programma 2023-2028) heeft Horizon in 2022 een nieuw Strategische Meerjarenplan 2023-2027 opgesteld. Vanuit de constatering dat groei niet oneindig is en ook Flevoland in toenemende mate te maken heeft met schaarste van energie, grondstoffen, talent en ruimte, wordt de nadruk in dit Strategisch Meerjarenplan minder gelegd op werkgelegenheid en geld en meer op impact en transitie. Daarbij kiest Horizon ervoor om haar inspanningen vooral te richten op de volgende drie **transities**:

- Grondstoffentransitie
- Voedseltransitie
- Energietransitie

Daarnaast richt Horizon zich in toenemende mate ook op de technologische industrie en digitalisering. De tactische invulling van dit transitiegericht werken, wordt als volgt samengevat (figuur 2.4).

Figuur 2.4 De keten van activiteiten van Horizon



Bron: Strategisch Meerjarenplan Horizon 2024-2027 p. 18/43

Iedere transitie wordt voorzien van een strategisch doel en de belangrijkste tactische routes naar dat doel. In de jaarplannen wordt met operationele KPI's verder invulling gegeven aan de strategische KPI's. Dat gebeurt door het monitoren van⁴:

- Economische impact: welke bijdrage levert Horizon aan de economische ontwikkeling van Flevoland in termen van innovatieprojecten en business development cases.
- Maatschappelijke impact: hoe leveren deze projecten en cases een bijdrage aan de maatschappelijke opgaven waarvoor Flevoland zich gesteld ziet.
- Ecosysteem impact: hoe draagt Horizon bij aan de ontwikkeling van de regionale ecosystemen, ondersteunend aan de bestendige ontwikkeling van de regionale economische structuur.

Qua **doelgroep** richt Horizon zich vooral op ondernemers met een groeiambitie. Dit kunnen in principe alle ondernemers zijn, maar in praktijk blijkt dat de diensten vooral interessant zijn voor het wat grotere en innovatieve mkb en minder voor bedrijven zonder personeel of bedrijven met enkele werknemers en een lokaal verzorgingsgebied. Ook kan en mag Horizon onder andere vanwege Europese regelgeving weinig doen voor de primaire sector. Tegelijk bedient Horizon via de Accountmanagers, voucherregelingen, Groeibuzz uitvoeringsprogramma, Trade & Innovate programma en MKB Fonds Flevoland wel degelijk een breed mkb. Met het Accountmanagement om MKB-ondernemers een stap verder te brengen (niet louter gericht op innovatie), is Horizon Flevoland uniek binnen de ROM's. Geen van de andere ROM's heeft een dergelijk aanbod. In het Strategisch Meerjarenplan (p. 17) onderscheidt Horizon twee 'omgevingen' waarin ondernemers worden ondersteund:

- Het innovatief mkb (frontrunners) dat vooroploopt in de diverse transitieën en daar zelfs toegevoegde waarde door creëert voor de economie van Flevoland.

⁴ Deze drie invalshoeken worden door alle ROM's in Nederland gehanteerd.

- De omgeving van het meer brede mkb dat weerbaar en toekomstbestendig gemaakt moet worden door ze mee te nemen in de kansen die de transities voor hen kunnen betekenen.

In de dynamische context waarin de organisatie opereert, is het beheersen van risico's belangrijk. In haar **risicomanagement** maakt Horizon onderscheid tussen strategische risico's (de impact van internationale en macro-economische ontwikkelingen op haar activiteiten en instrumenten, groeibeperkingen door netcongestie, e.d.), financiële risico's (waardering van participaties en leningen, bekostiging van activiteiten, beschikbaarheid van voldoende fondsen, e.d.), operationele risico's (doorontwikkeling van IT-systemen, cybersecurity, voldoende goed personeel, e.d.) en juridische risico's (contractuele verplichtingen, mogelijke fraude, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen-beleid van bedrijven die worden gefinancierd, e.d.). Er wordt een inschatting gemaakt van de kans en impact van elk risico (inclusief financiële waardering), mogelijke beheersmaatregelen en welk MT-lid er verantwoordelijk voor is.

Horizon Flevoland is ook lid en 'gastheer' van de Economic Board Flevoland (EBF). EBF is een gezamenlijk initiatief van bedrijfsleven, (beroeps)onderwijs, gemeenten en provincie, gericht op ondernemerschap en duurzame groei in Flevoland. De rollen van de Board zijn aanjagen, verbinden en communiceren. Daarbij richt de Board zich op vijf thema's: behoud van talent, toegang tot kapitaal, ondernemersnetwerken, versterken groeisectoren en versterken van imago. Belangrijke wapenfeiten zijn de publicatie van de Flevoland Monitor, het jaarlijkse grootschalige evenement De Staat van Flevoland, een halfjaarlijks Captains Diner en het aanjagen van c.q. lobbyen voor economisch belangrijke projecten, zoals Waterstofeconomie, opening van Lelystad Airport, verbetering van A6 en aanleg van de Lelylijn. De EBF wordt door de provincie via Horizon gefinancierd en de twee medewerkers van de Board zijn bij Horizon gehuisvest.

2.3 Rol Horizon in beleid provincie Flevoland

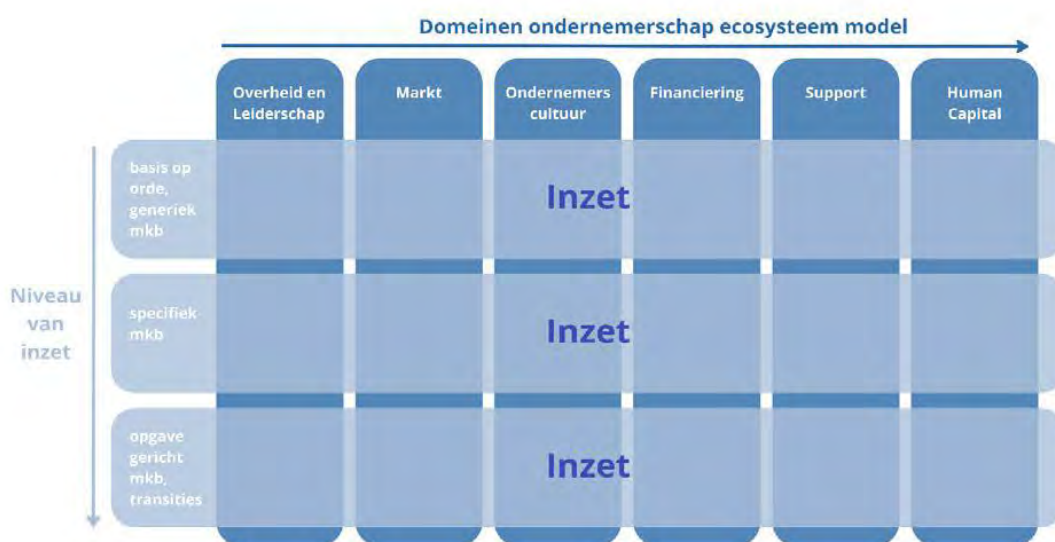
Met de Provincie als primaire opdrachtgever heeft Horizon vooral de taak om uitvoering te geven aan het economische beleid van de Provincie Flevoland, zoals vastgelegd in het Economisch Programma en de maatschappelijke opgaven van Flevoland. De Provincie heeft (beleids)keuzes gemaakt voor de (middel)lange termijn, die ook dienen als fundament voor de keuzes van Horizon. Deze provinciale keuzes zijn mede gebaseerd op informatie die Horizon uit de praktijk ophaalt en aan provinciale medewerkers doorgeeft. Deze signaleringsfunctie van een ROM wordt in de rollen (figuur 2.2) en in de aandeelhoudersinstructies/subsidiebeschikkingen van Horizon nauwelijks beschreven, behalve de kwartaalrapportages van Investors Relations. Binnen de gemaakte keuzes bestaat een rijk palet aan ambitieniveaus, inhoudelijke focuspunten, rollen en interne werkwijzen waarmee Horizon invulling geeft aan de provinciale ambities en uitdagingen. Daarnaast verhoudt Horizon zich ook tot de gemeentelijke belangen en de belangen van de Metropoolregio Amsterdam, het Rijk en majeure ontwikkelingen zoals Lelystad Airport (Meerjarenstrategie Horizon 2000-2025, p. 8).

In het Economisch Programma Flevoland 2016-2021 'Ecosysteem voor ondernemerschap' legt de Provincie nadruk op scale-ups (doorgroeïende bedrijven). Dit gebeurt via vier

programmaliijnen, namelijk (1) Financiering en Support, (2) Human Capital Agenda, (3) Markt en Cultuur en (4) Groeiversneller. Aangezien Horizon als ROM in 2016 nog niet bestond, wordt de organisatie in het Economisch Programma niet genoemd. Het programma vormt wel één van de kaders voor de Meerjarenstrategie van Horizon vanaf 2020.

Het Economisch Programma 2023-2028 is de uitwerking van de Economische Visie 2030 'Investeren in de kapitalen van de toekomst'. In dit programma wordt de provinciale inzet geconcretiseerd via de volgende vier programmaliijnen: (1) Verdienvermogen mkb, (2) Menselijk en sociaal kapitaal, (3) Toekomstbestendig bedrijfsleven en (4) Ruimtelijk-economische ontwikkeling. Versterking van het verdienenvermogen van het mkb gebeurt via vijf domeinen: Overheid en leiderschap, Markt, Cultuur, Financiering en Support, aangevuld met Human Capital (tweede programmaliijn). De inzet van de Provincie gebeurt op drie schaalniveaus, namelijk generiek (individueen, lokaal), specifiek (groepen, clusters, regionaal) en opgavegericht of transitiegericht (regio-overstijgend), schaalniveaus waarop ook Horizon acteert. De provinciale inzet op economisch terrein waar Horizon een bijdrage aan levert, kan schematisch als volgt worden samengevat (figuur 2.5).

Figuur 2.5 Provinciale inzet ter versterking van het mkb



Bron: Economisch Programma Provincie Flevoland 2023-2028, p. 5

Horizon draagt niet alleen bij aan de uitvoering van het economisch beleid van de provincie, maar ook aan andere beleidsdomeinen, zoals ruimtelijke ontwikkeling (Omgevingsvisie) en energietransitie (Flevolandse Energie Agenda en Regionale Energie Strategie). De bijdrage aan verschillende beleidsterreinen is samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 2.2 Bijdrage Horizon aan provinciaal beleid

Beleidsdocument	Doelstellingen met economische uitwerking	Doorvertaling naar Horizon
Omgevingsvisie Gebiedsprogramma's LAB 1 + 2, SCALA	Thema Regionale kracht: • Lelystad Airport • Excellente woonmilieus: wonen & werken • Bovenregionale netwerken	• Internationale Acquisitie • Business development – nieuwe bedrijvigheid – innovatie • Koppeling onderwijs – bedrijfsleven – arbeidsmarkt • Inzet fondsen en subsidies
Omgevingsvisie Uitwerkingsprogramma LMS	Thema Landbouw Meerdere Smaken – Toplandbouw: • Verhogen aanpassingsvermogen en diversiteit agrosector • Biologische landbouw, stroteelt, verwerking, energie en stadslandbouw • Proeftuinen, kennis & innovatie, technologie	• Innoveren/Business development agrifood • Koppeling onderwijs – bedrijfsleven – arbeidsmarkt • Inzet fondsen en subsidies
Omgevingsvisie	Thema Circulaire Economie – grondstoffeverancier van de Circulaire Economie: • Reststromen uit landbouw, bedrijven en huishoudens voor duurzaam hergebruik • Producten uit groene grondstoffen en gebruikte materialen • Nieuwe bedrijvigheid, innovatie en business development • Human Capital Agenda Circulaire Economie	• Inzet fondsen en subsidies • Innoveren/Business Development: scouten, verkennen en stimuleren ketens en clusters • Koppeling onderwijs – bedrijfsleven – arbeidsmarkt
Omgevingsvisie Flevolandse Energie Agenda (FEA) Regionale Energie Strategie (RES)	Thema Duurzame Energie: • Energietransitie • Duurzame energie-opwek • Energieneutrale bedrijven (zuinige productieprocessen) • Waterstof, energieopslag, smart grids • Human Capital Agenda/werkgelegenheid	• Horizon is als partner genoemd in de FEA • Innoveren/Business development Energie in Balans • Inzet fondsen voor stimuleren energiedoelen • Samenwerking Energie Expertisecentrum Flevoland (EEF)
Nieuw Economisch Beleid	Programmalijn 1: Sociaal en menselijk kapitaal (o.a. Human Capital) • Basis op orde: klein mkb ondersteunen bij arbeidsmarktzoekstukken, verbinden aanbod sociaal en economisch beleid • Generiek: Samenwerkingsverbanden (RWF), Publiek-private samenwerkingen regeling • Specifiek: transitieagenda opstellen, nationale groeifonds aanvragen op transitiethema's Programmalijn 2: Verdienvermogen mkb • Breed/generiek mkb: Internationalisering, organiseren mkb, 1e lijn support, business development, financieringsvraagstukken mkb • Specifiek mkb: innovatie clusters, kennisamenwerking, innovatiefinanciering • Opgevegericht: triple helix verkenning, Economic Board Flevoland	• Koppeling onderwijs – bedrijfsleven – arbeidsmarkt via triple helix samenwerking • Mkb makelaars: 1 ^{ste} lijn support • Internationale acquisitie en handelsbevordering • Support Economic Board Flevoland • Financieringsinstrumentarium voor mkb (subsidies en fondsen)

Bron: Presentatie “Beeldvorming PS Horizon” 20 september 2023

2.4 Aansturing aandeelhouders

De aansturing van Horizon door de Provincie vindt plaats op vier niveaus:

- 1 Strategisch niveau: op strategische kaders/functioneren/continuïteit via aandeelhouderslijn in de BV en Bestuurlijk Overleg (CvK, portefeuillehouder, accounthouder, directie en RvC Horizon).
- 2 Tactisch niveau: jaarlijkse exploitatiesubsidie o.b.v. jaarplan Horizon (kaderstellend/resultaatafspraken), overall monitoring van functioneren (bestuurlijk en managerial/accounthouder).
- 3 Operationeel niveau: losse projecten + inhoud/voortgang activiteiten jaarplan (projecten, resultaatafspraken), monitoring voortgang op KPI's+ inhoud (beleidsmedewerkers, afstemming accounthouder).
- 4 Proces niveau: procesafspraken Horizon–Provincie m.b.t. rapportages, additionele opdrachten, exploitatiesubsidie, Aandeelhoudervergadering, etc. (accounthouder/directie Horizon).

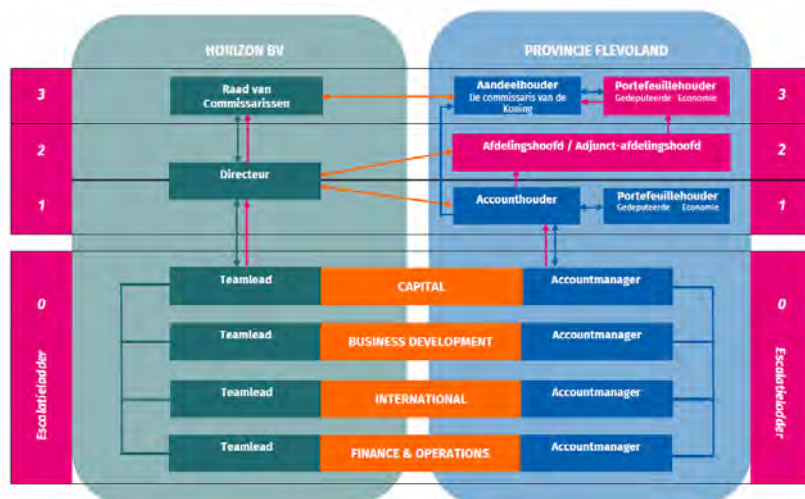
Het ministerie van EZ stuurt niet sterk op de ROM's:

- Als subsidiënt/beleidsinhoudelijk (gericht op innoveren en internationaliseren) ligt het voortouw vooral bij de provincies (regionaal beleid).
- Als aandeelhouder (gericht op investeren) is het ministerie meer sturend op basis van een uniform beleidskader voor alle ROM's (nationaal beleid).

Het richtinggevend kader van het ministerie is tamelijk abstract en heeft bijvoorbeeld betrekking op de transities (o.a. energietransitie, circulaire economie, digitalisering en sleuteltechnologieën), internationalisering (acquisitie en behoud van buitenlandse bedrijven, handelsbevordering en economische veiligheid) en innovatiebevordering (o.a. missiegedreven innovatiebeleid, versterken kennis- en innovatie-ecosystemen en Nationaal Groeifonds) waar de regio gevraagd wordt om aan bij te dragen. Daarnaast wordt gevraagd om bovenregionale samenwerking van de ROM's (waar een apart budget voor is vrijgemaakt), samenwerking met andere EZ-partners (zoals Invest-NL, TechLeap, RVO en KVK) en beleidsondersteuning (signalering, informatie en advies aan EZ). Als kleine ROM's hoeven Horizon en Impuls Zeeland niet aan al deze onderwerpen aandacht te besteden. Vier keer per jaar heeft de Accountmanager van EZ overleg met de directeur en teamleads van Horizon (deels via de AVA's), gericht op de voortgang van acties, bedrijfsvoering en beleidsmatige zaken vanuit Rijk en regio.

De governance van Horizon door de provincie is als volgt georganiseerd (figuur 2.6).

Figuur 2.6 Governance Horizon door Provincie



Bron: Presentatie "Beeldvorming PS Horizon", 20 september 2023

Er is een aantal periodieke overlegmomenten tussen Horizon en Provincie:

- 1 Aandeelhoudersrol (sinds 2021 i.s.m. ministerie EZ voor het Groeifonds): 2 keer per jaar
 - a Mei/juni: bespreking Jaarverslag (ter info) en vaststelling Jaarrekening, inclusief winstbestemming.
 - b December: bespreking Jaarplan (ter info gericht op vaststelling van de strategische kaders, mede als onderbouwing van de exploitatiesubsidie).
- 2 Opdrachtgeversrol
 - a Bestuurlijk overleg: elke 6 weken tussen bestuurder Horizon, Portefeuillehouder (Gedeputeerde Economie), Adjunct-hoofd en Accounthouder over functioneren en continuïteit van Horizon, strategische kaders en risico's.

- b Maandelijks overleg: bestuurder Horizon en Accounthouder over voortgang op en aandachtspunten van projecten/programma's, kwartaalrapportages en andere tactische afstemming.
- c Heidagen Management Team Horizon en Kernteam Provincie: enkele keren per jaar bespreking van ontwikkelingen en aandachtspunten.
- d Veelvuldig bilateraal overleg tussen Accounthouders Provincie en Teamleads/Business developers Horizon over lopende projecten en nieuwe ontwikkelingen.
- e Jaarlijks overleg voorzitter RvC en Gedeputeerde Economie over voortgang en afstemming van zaken.

2.5 Kosten en financiering

De belangrijkste kosten van een ROM betreffen personeel, projectkosten, communicatie en organisatie (inclusief huisvesting). Het personeelsbestand (exclusief inhuur) is in de onderzochte periode toegenomen van minder dan 20 FTE tot iets meer dan 30 FTE (tabel 2.4).

Tabel 2.3 Ontwikkeling personeel Horizon 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Aantal FTE (eind jaar)	19,65	23	29,1	30,8	30,3
Aantal medewerkers	23	30	33	35	35
Ziekteverzuim	7,4%	4,6%	2%	4%	5%

Bron: Jaarverslagen Horizon 2019-2023

De verdeling van het personeel over de verschillende taken is als volgt (tabel 2.4). Van het personeel houdt 75% zich bezig met de drie kerntaken en 25% met indirecte taken, gericht op ondersteuning van de kerntaken (o.a. Marketing & Communicatie) en verantwoording (inclusief financiële administratie, datamanagement en strategieontwikkeling).

Tabel 2.4 Gemiddeld aantal medewerkers per taak in 2023

Kerntaken	FTE	Indirecte taken	FTE
Investeren	5	Bedrijfsvoering & Strategie	4,3
Innoveren	12,7	Marketing & Communicatie	2,3
Internationaliseren	5	Directie	1
Totaal	22,7		7,6

Bron: Op basis van opgave Horizon

De verschillende lasten en baten van Horizon in de onderzochte periode zijn weergegeven in tabel 2.5.

In de loop der jaren hebben verschuivingen plaatsgevonden in de naamgeving van enkele kostenposten (bijvoorbeeld kapitaallasten versus rente) en de toekenning van lasten aan een post (bijvoorbeeld personeelskosten al dan niet gesplitst naar projecten). In de tabel hebben we de indeling zoveel mogelijk consistent gemaakt.

Personele kosten en projectkosten (in sommige jaren bij personele kosten ondergebracht) vormen de grootste lasten. Vanaf 2020 zijn de lasten gestaag toegenomen (met gemiddeld ruim 20%), met name door de toename van projectkosten (deels ondergebracht bij personele kosten). De baten zijn vooral afkomstig van de exploitatiesubsidie van Provincie (en later ook EZ), het beheer van de investeringen en additionele projecten. Het resultaat van de reguliere operatie van Horizon varieert van -144.000,- euro tot +127.000,- euro per jaar. Over de onderzochte periode wordt een totaal positief resultaat van +89.000 euro gerealiseerd.

Het resultaat van de deelnemingen in MKB-bedrijven is afhankelijk van de opbrengsten van exits en terugbetaling (inclusief rente) van kredieten enerzijds en afschrijving van niet-succesvolle investeringen anderzijds. De jaarlijkse resultaten van de totale fondsenportfolio in de onderzochte periode zijn overwegend negatief, met uitzondering van een fors positief resultaat in 2021. Het totale resultaat van de deelnemingen in periode 2019-2023 is licht negatief (-84.000,- euro), vooral dankzij de resultaten van De Aanjager, Technofonds Flevoland en MKB-fonds Flevoland.

Tabel 2.5 Financiële resultaten Horizon 2019-2023

	2019	2020	2021	2022	2023
Lasten (x € 1.000)					
Personele kosten	1.911	2.317	2.694	3.544*	3.713*
Kantoorkosten	115	168	216	208	46
Huisvestingskosten	103	85	105	140	143
Autokosten	40	46	33	36	37
Overige bedrijfskosten	55	98	363	487	251
Rente en afschrijvingen	209	2	5	61	-23
Incidentele en onvoorziene kosten	-	38	27	162**	39
Directe projectkosten	2.371***	114	-	-	1.139
Totale lasten	4.804	2.868	3.443	4.638	5.345
Baten (x € 1.000)					
Exploitatiesubsidie provincie	1.319	1.348	1.379	1.407	1.652
Exploitatiesubsidie EZK	-	-	225	586	686
Additionele projecten	2.794	693	840	1.396	1.687
Beheer fondsen	884	935	1.126	1.331	1.446

	2019	2020	2021	2022	2023
Correctie baten voorgaande jaren	-278	0	0	-226	-43
Totale baten	4.719	2.976	3.570	4.494	5.428
RESULTAAT (voor resultaat deelnemingen)	-85	108	127	-144	85
Resultaat deelnemingen	-1.482	-577	3.227	-371	-881
RESULTAAT (na resultaat deelnemingen)	-1.567	-469	3.354	-515	-796

Bron: Door accountant goedgekeurde Jaarrekeningen Horizon 2019-2023

* Groei veroorzaakt door 'additionele projecten' (bron: stukken AVA juni 2023, p. 79, en juni 2024 p. 181).

** In jaarrekening 2022 aangeduid als 'verkoopkosten'

*** In jaarrekening 2019 aangeduid als 'doorbelaste projecturen'

Horizon vergeleken met andere ROM's

Met iets meer dan 30 FTE behoort Horizon Flevoland (samen met Impuls Zeeland) tot de kleinste ROM's (tabel 2.6, gegevens voor de eveneens nieuwe ROM's Regio Utrecht en In-West ontbreken).

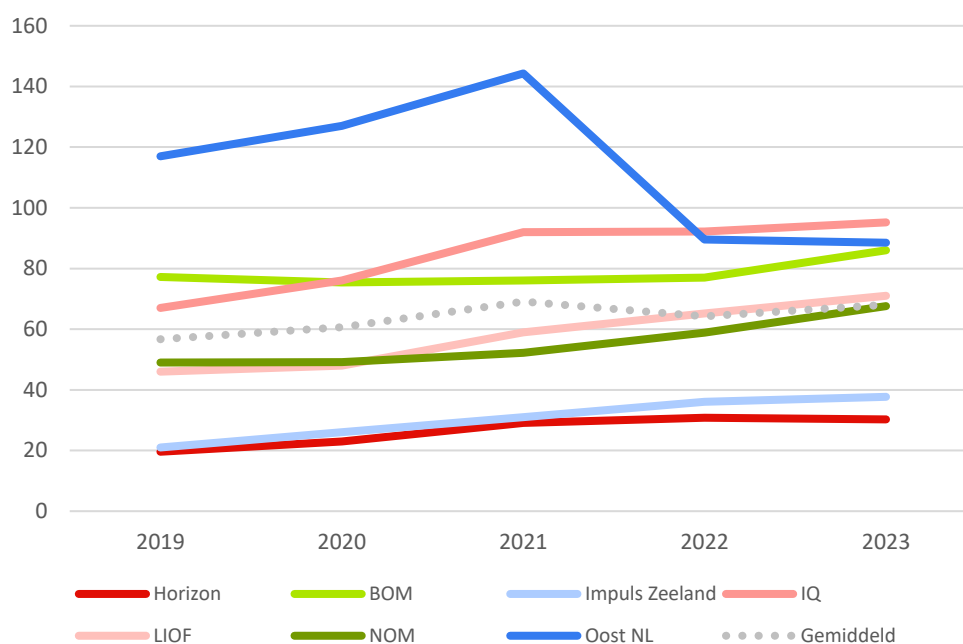
Tabel 2.6 Ontwikkeling personeel ROM's (FTE)

	2019	2020	2021	2022	2023
Horizon	19,6	23	29,1	30,8	30,3
BOM	77,2	75,4	76	77	86
Impuls Zeeland	21	26	31	36,1	37,7
IQ	67	76	92	92,2	95,2
LIOF	46	48	59	65,2	71
NOM	49	49,1	52,2	58,9	67,6
Oost NL	117	127	144,3	89,6	88,5
<i>Gemiddeld</i>	<i>56,7</i>	<i>60,6</i>	<i>69,1</i>	<i>64,3</i>	<i>68,0</i>

Bron: Jaarverslagen ROM's 2019-2023

Terwijl de omvang van het personeel van de meeste ROM's (met uitzondering van OostNL) de afgelopen jaren licht is toegenomen, is dat van Horizon min of meer gestabiliseerd rond 30 fte (figuur 2.7).

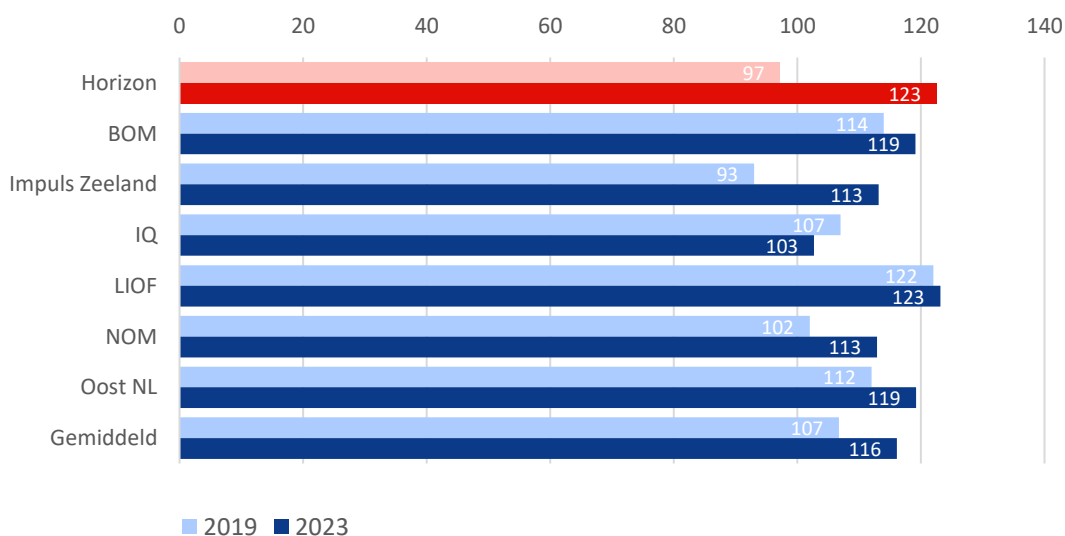
Figuur 2.7 Ontwikkeling personeel ROM's (fte) 2019-2023



Bron: Jaarverslagen ROM's

Uit het overzicht van personeelskosten per FTE (figuur 2.8) blijkt dat Horizon in de beginperiode één van de laagste scores had van de onderzochte ROM's (op Impuls Zeeland na), maar in 2023 bij de hoogste zat. Dit verklaart men deels door de sterke concurrentie om talent die men in het midden van het land en nabij Amsterdam en Utrecht ervaart.

Figuur 2.8 Personeelskosten ROM's per FTE (x 1.000 euro) in 2019 en 2023



Bron: Jaarverslagen ROM's

Ook qua exploitatiesubsidie behoort Horizon tot de kleinere ROM's, zoals blijkt uit de cijfers voor 2022 en 2023, jaren waarin ook het ministerie van EZ aan Horizon is gaan bijdragen (tabel 2.7). De bijdrage van EZ voor de oudere ROM's is ruim het dubbele van die van Horizon Flevoland en Impuls Zeeland. De provinciale bijdragen in 2023 lopen (met uitzondering van BOM en OostNL) minder uiteen.

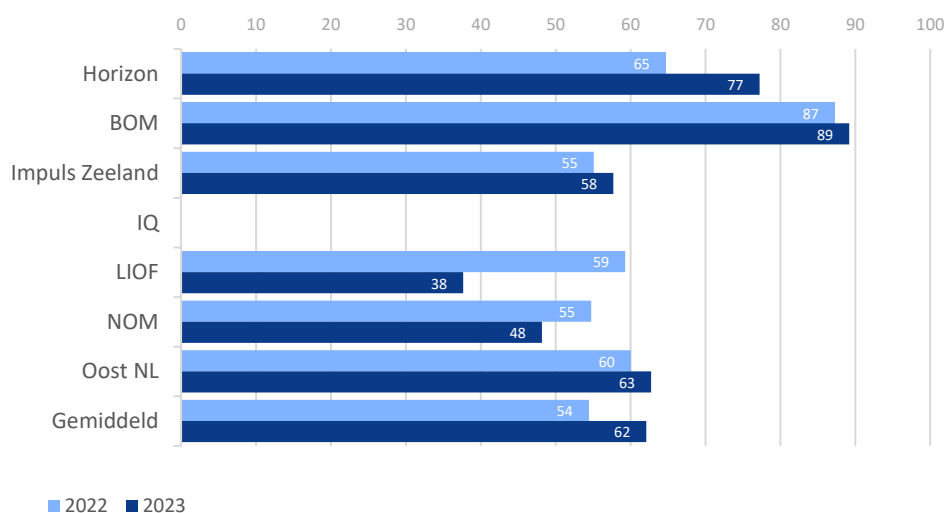
Tabel 2.7 Exploitatiesubsidie Provincies en ministerie van EZ aan ROM's 2022 en 2023

	2022 Provincie	2022 EZ	2022 Totaal	2023 Provincie	2023 EZ	2023 Totaal
Horizon	1.407	586	1.993	1.654	686	2.340
BOM	5.445	1.275	6.720	5.590	2.079	7.669
Impuls Zeeland	1.423	566	1.989	1.498	677	2.175
LIOF	2.608	1.258	3.866	1.697	976	2.673
NOM	1.950	1.275	3.225	1.950	1.307	3.257
Oost NL	4.105	1.275	5.380	4.183	1.371	5.554
Gemiddeld	2.823,00	1.039,17	3.106	2.762,00	1.282,00	4.044

Bron: Jaarverslagen ROM's (gegevens van IQ Zuid-Holland ontbreken)

Dankzij het relatief kleine aantal FTE en de aanzienlijke bijdrage voor projecten (die in de exploitatiesubsidie van Horizon is opgenomen), is de exploitatiesubsidie per FTE van Provincie en EZ aan Horizon in 2022 en 2023 één van de hoogste van alle ROM's. Alleen de BOM krijgt een grotere bijdrage per FTE van provincie en EZ (figuur 2.9).

Figuur 2.9 Exploitatiesubsidie per FTE ROM's 2022 en 2023



Bron: Berekening BCI o.b.v. Jaarverslagen ROM's (gegevens van IQ Zuid-Holland ontbreken)

2.6 Algemene waardering bedrijfsleven

BCI heeft een websurvey opgesteld om de waardering van Horizon door het bedrijfsleven te onderzoeken (zie ook 1.3 Aanpak). Motivaction voerde deze enquête uit. Partijen uit het ecosysteem van Horizon (bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en gemeenten) werden gevraagd om hun ervaringen en indruk van Horizon te beoordelen. De resultaten hieronder zijn gebaseerd op de reactie van 162 organisaties, inclusief 19 bedrijven die een financieringsrelatie met Horizon hebben.

Meest relevante inzichten uit de websurvey

- Het contactennetwerk van Horizon bestaat uit een breed scala van bedrijven en instellingen, zowel actief in speerpuntsectoren/transities als het brede MKB.
- Het grootste deel van de respondenten kent Horizon als financier en als business developer.
- Horizon is vooral bekend via persoonlijke contacten met medewerkers en uit netwerken, gevolgd door nieuwsbrieven en website.
- Deze kanalen worden ook het belangrijkste gevonden om informatie van Horizon te ontvangen.
- Horizon wordt vooral gewaardeerd om haar betrokkenheid, deskundigheid en klantgerichtheid, gevolgd door resultaatgerichtheid en als ondernemend.
- Ruim driekwart van de respondenten heeft een (zeer) gunstig beeld van Horizon en 14% een (zeer) ongunstig beeld.

In welke van onderstaande branches werkt u momenteel?	
Zakelijke dienstverlening	15%
Maakindustrie en productie	12%
Agro(food)	9%
Energie	9%
Health + Zorg	9%
Landbouw, tuinbouw en visserij	6%
High Tech	5%
Bouwnijverheid/onroerend goed	4%
Bio economie, biobased/circulair	3%
Financiële instellingen	3%
Onderwijs- + Kennisinstellingen	4%
Maatschappelijke organisatie	2%
Maritiem	2%
Overheid (lokaal, provinciaal, landelijk)	2%
Overige *	16%

* O.a. Aerospace, Chemie, Cultuur en sport, Media en entertainment, Offshore, Toerisme en recreatie, Transport en logistiek, Water.

Met welke van de volgende activiteiten van Horizon Flevoland bent u bekend?	
Investeren en financieren	63%
Innovatie en business development	61%
Internationaal zakendoen	30%
Ondersteuning bij bedrijfsvestiging of -uitbreiding in [Regio]	30%
Programma's (Business Innovation Program Food en Acceleratieprogramma Toekomstbestendig Bouwen)	21%
Geen van deze	11%

Geen van de bedrijven is bekend met de volgende in de websurvey genoemde activiteiten: Fondsbeheer; Herontwikkeling bedrijventerreinen; Het coachen van startups; Investor readiness; Ondersteuning bij realisatie duurzame energieprojecten; Programma- en projectontwikkeling; Versterking Euregio.

Via welke kanalen ontvangt u informatie over Horizon Flevoland?		Via welke kanalen wilt u informatie ontvangen?
Persoonlijk contact met medewerker	60%	55%
Uit mijn zakelijke en sociale netwerk	41%	26%
Nieuwsbrief	40%	44%
Website van Horizon	39%	32%
Social media	28%	23%
Evenementen	21%	23%
Uit de media	21%	17%
Via intermediair (financieel adviseur, consultant, etc.)	8%	10%

In hoeverre vindt u de volgende eigenschappen passen bij Horizon Flevoland?						
	Onderne- mend	Klantge- richt	Resultaat- gericht	Deskundig	Betrokken	Eigenzin- nig
Past niet	4%	4%	3%	2%	3%	8%
Past slecht	8%	4%	5%	3%	3%	8%
Past een beetje	32%	19%	34%	23%	19%	46%
Past goed	45%	62%	45%	63%	65%	15%
Weet niet/geen mening	12%	11%	14%	10%	10%	23%

Al met al, hoe gunstig is uw beeld van Horizon Flevoland?	
Zeer ongunstig	6%
Ongunstig	8%
Gunstig	49%
Zeer gunstig	28%
Weet niet/geen mening	10%

2.7 Conclusies

Met de oprichting van Horizon Flevoland (alsmede ROM Utrecht en InWest Noord-Holland) is een landsdekkend netwerk van regionale ontwikkelingsmaatschappijen ontstaan, die werken aan het terugdringen van markt-, systeem- en transitiefalen. Het zijn zelfstandige privaatrechtelijke organisaties, met het ministerie van EZ en de provincies (soms aangevuld met andere partijen) als aandeelhouder. De ROM vult witte vlekken in de kapitaalmarkt, stimuleert innovatie en ondersteunt buitenlandse acquisitie en internationaal ondernemen. Daarmee werkt Horizon zowel aan duurzame economische groei, als aan verbetering van het vestigingsklimaat en innovatie-ecosysteem in Flevoland. Als enige ROM richt Horizon zich niet alleen op innovatieve en (door)groeierende bedrijven, maar ook op het brede MKB.

Sinds haar ontstaan in 2019 heeft Horizon haar focus aangescherpt en is men zich steeds meer gaan richten op drie belangrijke transities (grondstoffen-, voedsel- en energietransitie), alsmede technologische industrie en digitalisering. Daarbij zet men zich in op zowel economische, maatschappelijke als ecosysteem impact. Vanuit de doelstellingen van een duurzame economische groei en verbetering van het investerings- en ondernemersklimaat legt Horizon in haar rapportages vooral nadruk op de economische en ecosysteem impact en (nog) minder op de maatschappelijke impact.

Horizon speelt een belangrijke rol in de uitvoering van het provinciaal beleid, zowel op economisch terrein ter versterking van het MKB, als op het vlak van omgevingsbeleid, transitie van de landbouw, circulaire economie, duurzame energie, en sociaal en menselijk kapitaal. De relatie tussen Provincie en Horizon is dan ook intensief, met aansturing op verschillende niveaus en veelvuldig overleg, zowel als aandeelhouder als opdrachtgever. De Provincie is ook de belangrijkste financier van Horizon, met – naast grote investeringen in diverse fondsen - een jaarlijkse exploitatiesubsidie die is opgelopen tot ruim 1,6 mln. euro en additionele subsidies voor projecten in dezelfde orde van grootte. Vergeleken met andere ROM's is Horizon een relatief kleine organisatie, met personeelskosten per medewerker die vergelijkbaar zijn.

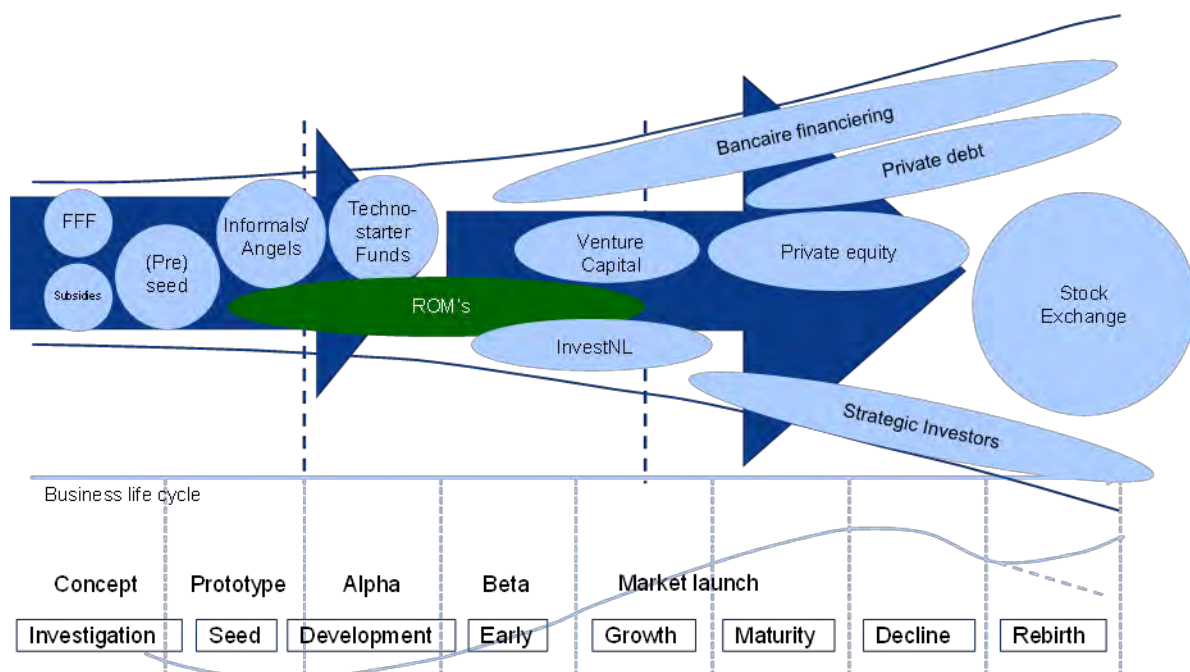
Uit de websurvey onder het contactennetwerk van Horizon komt naar voren dat Horizon een grote diversiteit van bedrijven en instellingen bereikt, vooral via persoonlijke contacten, netwerken, nieuwsbrief en website. Het algemene beeld van Horizon is overwegend (zeer) gunstig, met name vanwege de betrokkenheid, deskundigheid en klantgerichtheid.

Hoofdstuk 3 Investeren

3.1 Inleiding

ROM's zijn belangrijke spelers op de markt voor venture capital (ofwel risico- of durfkapitaal). Het betreft financiering van innovatieve initiatieven die nog té ver van de markt staan, waardoor het risicovol is om in deze bedrijven te investeren. Vanuit alleen de private markt wordt deze groep bedrijven onvoldoende bediend. Dit vormt de legitimatie voor de ROM's om in innovatieve bedrijven in hun regio te investeren. Dit gebeurt in een groter landschap van kapitaalverschaffers (zie figuur 3.1).

Figuur 3.1 Financieringslandschap innovatieve bedrijven, inclusief positie ROM's daarin



Bron: BCI 2022, o.b.v. Debreed

In de periode 2016-2020 hadden ROM's een aandeel van 15% in het totale investeringsvolume op de venture capital markt in Nederland en verzorgden zij 55% van de investeringen qua aantal bedrijven en 45% van het aantal investeringen (bron: NVP).

Mede door impulsen van de Rijksoverheid is de afgelopen jaren het financieringslandschap voor risicokapitaal aanzienlijk verbeterd. Instrumenten als Invest-NL, Borgstelling MKB-Kredieten (BMKB), VFF en Dutch Alternative Credit Instrument (DACI) zijn de mogelijkheden

voor het MKB om financiering te krijgen vergroot (Nederlands Comité voor Ondernemerschap, Jaarbericht Staat van het MKB 2023). Het recente Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) Bedrijfsfinanciering (Kies voor baten, 13 juni 2024) constateert dat de financieringsmarkt op hoofdlijnen goed functioneert, maar dat er nog twee knelpunten zijn. Het gaat om een ontoereikend aanbod van durfkapitaal voor innovatieve scale-ups (behoefte groter dan circa 50 mln.) en een beperkte toegang voor een bepaald deel van het MKB tot kleinere kredietverlening (onder 1 mln.). Op de laatste categorie richten de ROM's zich. Het IBO adviseert beide financieringsmogelijkheden te versterken en aanbieders van kapitaal beter te laten samenwerken. Ook moet de financieringsmarkt meer transparant worden gemaakt, zodat ondernemers sneller het juiste aanbod weten te vinden.

Het financieringsaanbod van Horizon bestaat uit vijf investeringsfondsen en drie typen subsidiereregelingen. De investeringsfondsen zijn bedoeld om tekorten in de financieringsketen van innovaties op te vullen. Horizon verstrekt financieringen van €50.000-1,5 mln. De belangrijkste kenmerken van de vijf fondsen zijn samengevat in Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Kenmerken fondsen Horizon

Fonds	Startjaar	Omvang (mln. €)	Revolverendheidseis	Doelgroep	Doel	Fase	Impact	Vormgeving
Technofonds	2000	11,4	-	MKB, innoverende technostarters	Groei, expansie en overname	Start en vroege fase, tot en met vroege groei TRL: 7-9	Focus op ESG practices die een positieve invloed op het rendement (kunnen) hebben	Risicodragend kapitaal en/of leningen <€300.000 kapitaal + leningen tot max €500.000 in vervolg
De Aanjager	2001	3 (REOF, MKB) + 6,6 COL)	-	Ondernemingen en projecten in provincie Flevoland.	Bevordering investeringen, werkgelegenheid en economische ontwikkeling	Eerste fasen van innovatie TRL: 3-5 (REOF) resp. 4-7 (COL)	-	Leningen van <€250.000
MKB Fonds	2002	2,7	-	Breed MKB	Groei, turnaround, expansie en overname	(Jong) volwassen, vanaf eerste omzet t/m vroege groei. TRL: 8-9	Screenen van proposities op basis van ESG als risico element	Risicodragend kapitaal en/of leningen <€300.000 kapitaal + leningen tot max €500.000 in vervolg
TMI Proof of Concept (POC) Fonds	2018	13,3	50%	Ondernemingen en startups in RIS3 sectoren.	Opwerken van innovaties tot TRL 8	Van plan naar prototype, <i>proof of concept</i> . TRL: 4-7	Focus op maatschappelijke uitdagingen (die soms minder renderen)	Achtergestelde converteerbare leningen. Totaal >€50.000 leningen & <€400.000 leningen, uitgekeerd in meerdere tranches

Fonds	Startjaar	Omvang (mln. €)	Revolverendheidseis	Doelgroep	Doel	Fase	Impact	Vormgeving
Groefonds Flevoland	2021	21,4	100%	(Snel) groeiende bedrijven die actief zijn op het gebied van duurzaamheid, klimaat, energie, circulariteit, slimme mobiliteit en voedsel.	Ondersteunen van snel groeiende ondernemingen.	Focus op marktintro/groei van product of technologie TRL 8 en hoger	-	Investerings tussen de €50.000 en €1.500.000 in de vorm van aandelenkapitaal en/of (converteerbare) leningen.

Bron: Op basis van Birch, Evaluatie fondsen Horizon, 10 november 2021, p. 9, en Horizon Jaarverslag 2023, p. 104, aangevuld door BCI

In Coronatijd is De Aanjager BV ook uitvoerder geworden van de Corona Overbruggingsleningen (COL, 2020) van het ministerie van EZ.

De positionering van de **fondsen** naar behoefte van MKB-ondernemers is als volgt.

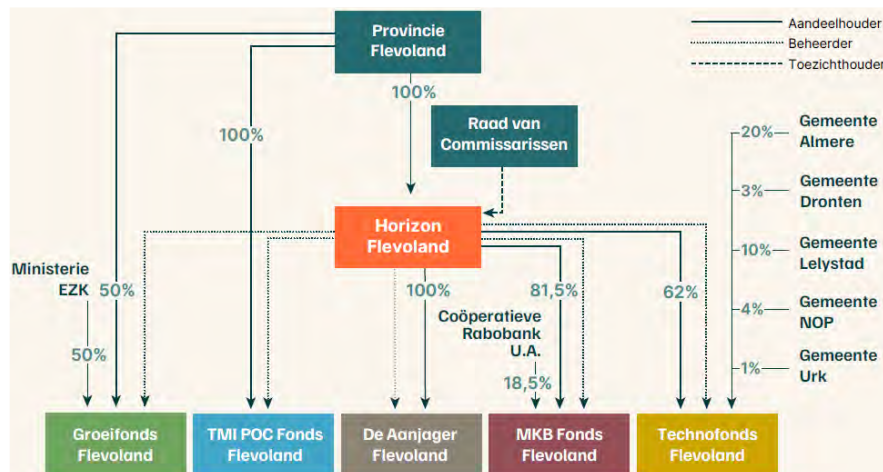
Figuur 3.2 Positionering financieringsinstrumenten Horizon over fase van ondernemen

TRL-niveaus	Idee/planfase			Startfase			Marktfase		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Technofonds									
De Aanjager (REOF)									
De Aanjager (COL)									
MKB Fonds									
TMI Proof of Concept (POC) Fonds									
Groefonds Flevoland									

De fondsen dekken een groot deel van de innovatieketen van bedrijven (Technology Readiness Levels, ofwel TRL-fasen 3 t/m 9) en vullen daarmee een groot deel van de behoeften van innovatieve MKB-ondernemers in.

De inbreng van partijen in de verschillende fondsen en de governance van de fondsen is als volgt.

Figuur 3.3 Aandelen en governance investeringsfondsen Horizon



Bron: Jaarverslag Horizon Flevoland 2023, p. 82

Uit dit overzicht blijkt dat de Provincie heeft geïnvesteerd in alle fondsen, deels aangevuld met de gemeenten (Technofonds, m.u.v. gemeente Zeewolde), Coöperatieve Rabobank (MKB Fonds Flevoland, t/m 2023) en het ministerie van EZ (Groeifonds Flevoland). Voor alle fondsen bestaat een Investeringscommissie (IC) die voldoende uitgewerkte cases beoordeelt op marktperspectief, kwaliteit van ondernemer/team, hoogte van het bedrag en risico's. Formeel is er voor elk fonds een aparte Investeringscommissie, maar in de praktijk fungeert er één IC voor alle fondsen. Het is aan de Investmentmanager van Horizon om te bepalen uit welk fonds een case wordt gefinancierd en of dit gebeurt via een lening of participatie. De Raad van Commissarissen van Horizon heeft formeel alleen toezicht op de drie fondsen waarvan Horizon de grootaandeelhouder is (De Aanjager, MKB Fonds en Technofonds), maar niet op de twee fondsen die onder de Provincie vallen (TMI POC Fonds en Groeifonds Flevoland), waarvan Horizon statutair bestuurder en fondsbeheerder is. Bij de laatstgenoemde fondsen is de Provincie zowel aandeel- als toezichthouder.

De **subsidieregelingen** die Horizon uitvoert zijn de Voucherregeling Ondernemerschap Flevoland, de landelijke MIT-regeling en de CE-regelingen. De Voucherregeling Ondernemerschap Flevoland is een subsidieregeling van de Provincie die sinds 2018 bestaat om de groei van de Flevolandse ondernemer (in omzet en/of personeel) te stimuleren. De vouchers zijn bedoeld als subsidie voor de kosten van het inschakelen van een onafhankelijke externe deskundige voor advies (adviesvoucher) of voor deelname aan een vakbeurs/tentoonstelling of handelsmissie (beursvoucher). Het advies heeft daarbij betrekking op de thema's innovatie, continuïteit van de bedrijfsvoering (max. 50% en € 5.000,-) of internationaal ondernemen (max. 50% en € 8.000,-). De maximale vergoeding voor een beursvouchers is eveneens 50% en € 5.000,-. Een evaluatie van de Voucherregeling (ERAC, 7 juli 2023) laat zien dat de regeling laagdrempelig is en in een behoefte van het MKB voorziet. Recent is daar ook een CE Voucher bijgekomen voor het uitvoeren van een scan om inzicht te krijgen in circulaire kansen voor de bedrijfsvoering (max. 50% van de subsidiabele kosten; tenminste € 1.000 en maximaal € 2.000,- per voucher).

De MKB Innovatiestimulering Topsectoren (MIT-regeling) Flevoland is een subsidieregeling van de Provincie en de Rijksoverheid voor MKB-ondernemers om een nieuw product, procedé of dienst te ontwikkelen. Daarbij kan subsidie worden verkregen voor haalbaarheidsprojecten (max. 40% en € 20.000,-) resp. R&D-samenwerkingsprojecten met andere bedrijven en kennisinstellingen (max. 35% en € 350.000).

De CE-subsidie is bedoeld voor de totstandkoming van circulaire oplossingen, onderscheiden naar grijze en groene grondstoffen. Per project wordt maximaal 50% van de subsidiabele kosten bijgedragen, met een subsidiebedrag van tenminste € 5.000 en maximaal € 20.000.

Aangezien het verstrekken van subsidies niet echt past bij een privaatrechtelijke ROM (deze voert eventueel subsidieregelingen van een overheid in mandaat uit) en de tijdsinzet onvoldoende financieel wordt gecompenseerd, is besloten om vanaf 2025 de subsidieregelingen bij de Provincie onder te brengen. Daarbij krijgt Horizon voor de MIT-regeling nog een inhoudelijke adviesrol. Een nadeel hiervan is dat de regelingen een vehikel waren om bij het MKB binnen te komen en deze te betrekken bij bijvoorbeeld business development. Dit zal nu in overleg met de provincie anders moeten worden georganiseerd.

3.2 Aanpak en resultaten

Aanpak

Het team Investeren binnen Horizon heeft als hoofddoel een bijdrage te leveren aan de duurzame economische groei van Flevoland, met een specifieke focus op investeringen in innovatieve MKB-bedrijven. Deze investeringen stimuleren ondernemers om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, wat niet alleen hun eigen bedrijf ten goede komt, maar ook andere ondernemers (concurrenten) in beweging zet en zo een dynamische economische omgeving creëert.

Het team richt zich op 'bedrijven met goede ideeën', waaronder vooral startups en scale-ups, maar ook grotere MKB-bedrijven. Investerings worden gedaan door middel van aandelenkapitaal en/of (achtergestelde) leningen, variërend van €50.000 tot €1,5 miljoen per investering. De investeringsreglementen eisen dat sprake is van (onafhankelijke) private cofinanciering, variërend van ten minste 10%-30% per financiering. Op fondsniveau geldt bij Groeifonds Flevoland minimaal 45% onafhankelijke private cofinanciering.

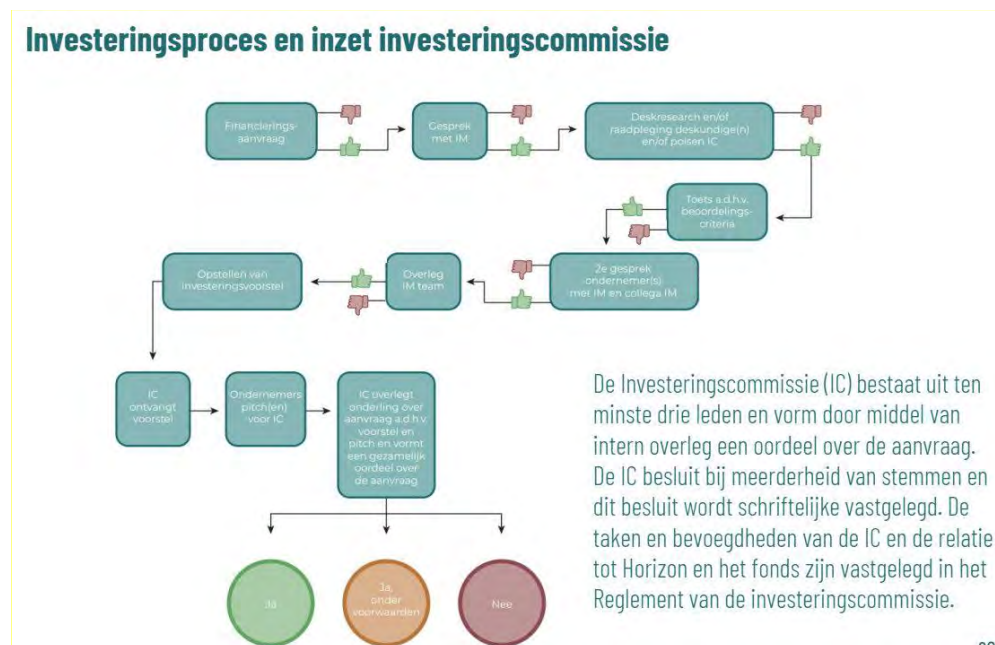
Een belangrijk aspect van de investeringsstrategie is het stimuleren van ondernemers om niet alleen financiële winst na te streven, maar ook maatschappelijke impact te maken. Dit betekent dat bedrijven worden aangemoedigd om oplossingen te ontwikkelen die bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen, naast het genereren van economische waarde.

De focus ligt op waardegroei op de lange termijn. Om de financiële risico's te beheersen, moeten financieringsaanvragen zorgvuldig worden beoordeeld. Hierbij wordt een afweging

gemaakt tussen het financiële risico en de potentieel bereikbare maatschappelijke doelstellingen, zodat investeringen niet alleen economisch rendabel zijn, maar ook bijdragen aan brede welvaart in Flevoland.

Het verloop van het beoordelingsproces is weergegeven in figuur 3.4.

Figuur 3.4 Investeringsproces Horizon



Bron: Presentatie "Beeldvorming PS Horizon", 20 september 2023

De Investeringscommissie, die bestaat uit vier experts met verschillende achtergronden, komt tot een ja/nee oordeel over een financiering op basis van een pitch en vragenronde met de ondernemer. In de praktijk is het wenselijk dat het advies zich niet beperkt tot een ja of nee, maar voorzien wordt van een onderbouwing en indicatie van de belangrijkste risico's. Daarmee wordt de legitimatie van het advies versterkt en heeft de Investmentmanager van Horizon meer handvatten voor het risicomanagement van de financiering.

De Raad van Commissarissen van Horizon is toezichthouder van Technofonds, MKB Fonds en De Aanjager, maar niet van het POC Fonds en Groiefonds Flevoland. Voor deze laatste fondsen is de Provincie zowel aandeelhouder als toezichthouder. Dit laatste vormt een risico voor de Provincie in het geval een investering volledig de mist in gaat. De toezichthouder kan er dan op worden aangesproken, haar toezichtrol niet naar behoren te hebben vervuld. O.a. het ministerie van EZ raadt dan ook aan deze toezichtrol op een andere manier in te vullen.

KPI's

Om de resultaten van de Investeringsstaak te beoordelen, wordt een set van indicatoren gebruikt (zgn. Key Performance Indicators, ofwel KPI's). Deze hebben betrekking op aantal

leads, aantal financieringen, totaal geïnvesteerd/gecommitteerd bedrag, aantal bedrijven in portefeuille, aantal exits en desinvesteringen, fondswaarde en omvang cofinanciering (m.i.v. jaarverslag 2021 als gevolg van de lancering van het Groeifonds Flevoland, waarin o.a. wordt nagestreefd meer privaat kapitaal voor de regio aan te trekken.

Resultaten

De resultaten van de investeringen van Horizon in de periode 2019-2023 (zoveel mogelijk in vergelijking met de geplande resultaten) zijn samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 3.2 Resultaten investeringen Horizon 2019-2023

	2019		2020		2021		2022		2023	
	ge-pland	gereaa-liseerd	ge-pland	gereaa-liseerd	ge-pland	gereaa-liseerd	ge-pland	gereaa-liseerd	ge-pland	gereaa-liseerd
Aantal leads (alle fondsen)		74	120	60	150	60	110	73		74
Financieringsaanvragen									40	27
Investerings-/Financieringen		11	14	21		19		11	10	17
Totaal geïnvesteerd/gecommitteerd bedrag		2,7 mln.		5,8 mln.		6,2 mln.		4,7 mln.	4 mio.	6,1 mln.
Cofinancieringen uitge-lokt						2,4 mln.		5,4 mln.		9,8 mln.
Totaal aantal exits en desinvesteringen		6	0	6		3*		8		8
Totale exit waarde						5,5 mln.				
Financieringen in be-heer/ totaal portefeuille		48		56	45	51		48**	90	51
Totaal beschikbaar investeringskapitaal						35,9 mln.		21,7 mln.		24,6 mln.

Bron: Jaarplannen en Jaarverslagen Horizon 2019-2023

* Horizon Jaarverslag 2021, p. 43 (niet in tabel)

** Unieke bedrijven

Uit dit overzicht blijkt dat er jaarlijks zo'n 60-70 bedrijven belangstelling hebben voor financiering van Horizon ('leads'), hetgeen uiteindelijk leidt tot gemiddeld 15 investeringen per jaar (met een bandbreedte van 11-21).

Diverse studies laten zien dat 10-20 financieringen per jaar een reëel bereik van Horizon lijkt (uiteraard mits de fondsen voldoende beschikbare middelen hebben). Landelijk onderzoek naar de financieringsbehoefte van het MKB toont dat circa 15% van de MKB-bedrijven met personeel een externe financieringsbehoefte hebben (CBS, Financieringsmonitor 2023, januari 2024). In de praktijk vraagt ongeveer de helft ook daadwerkelijk financiering aan (de rest wordt afgeschrikt door de kosten, voorwaarden en administratieve lasten van financiers). Hiervan doet het grootste deel een beroep op banken, met name voor start en uitbreiding.

Een beperkt deel vraagt financiering voor vernieuwing, waarvoor men o.a. participatiemaatschappijen en ROM's benadert. Als deze cijfers op Flevoland worden toegepast, zijn er circa 1.600 bedrijven met een externe financieringsbehoefte. Hiervan zoekt de helft (circa 800 bedrijven) daadwerkelijk financiering, waarvan 15% (circa 120 bedrijven) voor innovatie. Ongeveer de helft (d.w.z. circa 60 bedrijven) vraagt een bedrag dat past binnen de ticketsize van Horizon. Uiteindelijk voldoen niet alle bedrijven aan de voorwaarden die de fondsen stellen of maken bedrijven andere keuzes om in hun behoefte te voorzien. Een jaarlijkse dealflow van 10-20 financieringen past dan ook in het landelijke beeld.

Dit wordt bevestigd door een studie die Horizon zelf heeft laten uitvoeren naar de mogelijke dealflow voor het POC Fonds (zie box 1).

Box 1 Dealflow onderzoek Golden Egg Check

Horizon heeft in 2022 Golden Egg Check (GEC) gevraagd om onderzoek te doen hoe op korte termijn meer dealflow gegenereerd kan worden voor hun PoC fonds. GEC houdt met een team van startup & investment analisten bij welke (venture capital) investeringen er in Nederland plaatsvinden. GEC heeft 50 bedrijven gevonden, die in meer of mindere mate voldoen aan de criteria van Horizon. Voor elk van deze bedrijven hebben ze een inschatting gemaakt hoe relevant ze zijn:

- 3 lijken zeer relevant
- 19 enigszins relevant en
- 28 matig relevant

Verder schetst GEC o.b.v. een scoutinglijst dat er elk jaar 5-10 (enigszins) relevante bedrijven worden opgericht, dus dat Horizon elk jaar 5-10 deals theoretisch zou kunnen doen. Daarnaast verwachten ze een onderschatting (nog niet op de radar), dus totaal circa 10-20 bedrijven op jaarbasis, maar deze zullen niet allemaal relevant of goed genoeg zijn.

In 2021 is een evaluatie van de fondsen van Horizon uitgevoerd (Birch, Van instrument naar impact, 10-11-2021). De belangrijkste conclusies van deze evaluatie zijn samengevat in box 2.

Box 2 Resultaten evaluatie fondsen 2021

Doeltreffendheid

- *Instrumentarium is vooral gericht op financiering van vroege fase (met uitzondering van Groei-fonds Flevoland).*
- *Instrumentarium past bij de behoefte van innovatieve bedrijven.*
- *De voedingsbodem voor innovatieve bedrijven in Flevoland is beperkt, mede door relatief weinig publieke en private R&D in de provincie.*
- *Er is een relatief kleine populatie van start-ups, maar toch een aanzienlijke dealflow van Horizon, dus er is een relatief groot bereik in een klein ecosysteem en het instrumentarium lijkt goed toegankelijk voor de doelgroep.*
- *De fondsenmerken zijn passend, maar kennen wel een aantal risico's, zoals:*
 - *Ticketsize: meer kleine zijn wenselijk*
 - *Klein portfolio en hoge uitgavedruk, waardoor gevaar bestaat dat ook kwalitatief mindere cases worden opgepakt.*
 - *Participaties zijn tijdsintensief voor Vroege Fase Financiering*
- *Provincie wil aanscherping van rapportages:*
 - *Meer info over doeltreffendheid/maatschappelijke impact, naast over rendement.*
 - *Meer inzicht in operatie en risicobeheersing van de portefeuille.*

Doelmatigheid

- *Portfolio van fondsen als geheel loopt steeds meer risico.*
- *Oude fondsen kampen met teruglopende investeringswaarden.*
- *Desondanks is de revolverendheid in stand gebleven, met name door succesjaar 2016.*

*Op basis van de evaluatie worden drie typen **aanbevelingen** gedaan:*

- 1 Inzicht en transparantie voor opdrachtgever en aandeelhouders*
- 2 Samenvoeging van de fondsen voor betere risicospreiding en hogere doelmatigheid*
- 3 Richt organisatie en fondsen nog meer op de vraag van ondernemers, met flexibeler tickets, duidelijke positionering op thema's en grotere investeringen in marketing.*

Sinds het verschijnen van de resultaten van deze evaluatie is binnen de Aandeelhoudersvergadering van Horizon gesproken over herstructurering van de fondsenstructuur (inclusief samenvoeging en financieringscriteria) en aanvullende KPI's gericht op maatschappelijke impact. Deze discussie is op bij het afronden van deze rapportage nog gaande.

Vergelijking Horizon met andere ROM's

Aantal en omvang van de financieringen van de ROM's en daarmee uitgelokte investeringen zijn – voor zover informatie in de jaarverslagen beschikbaar was - vergeleken voor de jaren 2019 en 2023 (Tabel 3.3).

Uit deze vergelijking blijkt dat Horizon ten opzichte van de al lang bestaande en grotere ROM's een kleine, maar niet onbelangrijke speler is. Met een kapitaalverstrekking aan 11-17 bedrijven van (afgerond) €3-6 mln. per jaar worden aanzienlijke investeringen uitgelokt.

Tabel 3.3 Vergelijking investeringen Horizon met andere ROM's 2019 en 2023

	2019			2023		
	Verstrekt kapitaal (mln. €)	Uitgelokte investeringen (mln. €)	Aantal investeringen	Verstrekt kapitaal (mln. €)	Uitgelokte investeringen (mln. €)	Aantal investeringen
Horizon	3		11	6	10	17
BOM	63		75	17		
Impuls Zeeland	1,3		10	5,5		16
IQ	21	72		34	140	35
LIOF	16		39	14	12	25
NOM	19			24	6	51
Oost NL	45			84	66	

Bron: Jaarverslagen ROM's 2019 en 2023

3.3 Waardering bedrijfsleven

De websurvey onder 25 bedrijven die de afgelopen jaren financiering van Horizon hebben ontvangen, is ingevuld door 19 bedrijven, met gemiddeld 13 medewerkers.

Meest relevante inzichten uit de websurvey

- De bedrijven zijn in heel verschillende sectoren actief, variërend van life sciences & health/medtech (5x), agrofood (3x), industrie (2x), energie (2x), smart services (2x), tot handel, logistiek, mobiliteit, biotechnologie en klimaat (alle 1x).
- De jaaromzet van de bedrijven varieert van minder dan 50.000 tot enkele miljoenen euro.
- De bedrijven konden niet terecht bij een andere financier vanwege onvoldoende zekerheden (track-record, eigen vermogen, onderpand), hoge risico van de investering en hoge eisen van financiers.
- De wijze van financiering betreft 15x een lening, 1x een participatie en 2x een combinatie van beide.
- Het door Horizon gefinancierde bedrag loopt uiteen van enkele tonnen tot 1,5 mln. euro, met name bestemd voor innovatie & R&D.
- In enkele gevallen is Horizon de enige financier, maar meestal is sprake van 3 of meer investeerders.
- Vrijwel alle bedrijven zijn (zeer) tevreden over de dienstverlening en financiële afspraken met Horizon.
- Voor twee derde van de bedrijven was de financiering van Horizon doorslaggevend voor hun doorontwikkeling.

- Maatschappelijk draagt de financiering vooral bij aan de ontwikkeling van sleuteltechnologieën en aan energietransitie & duurzaamheid.
- Sinds de daadwerkelijke financiering door Horizon is de omzet van de bedrijven gemiddeld met 129% toegenomen en is het aantal medewerkers met gemiddeld meer dan 30% gegroeid.
- De bedrijven verwachten dat in 2024 gemiddeld 23,9% van hun omzet uit het buitenland komt.
- De bedrijven geven de overall dienstverlening van Horizon gemiddeld een 8,4. Niemand geeft een cijfer lager dan 7.
- Twee derde van de bedrijven heeft ook gebruik gemaakt van andere diensten van Horizon of heeft hier interesse in.
- De drie belangrijkste uitdagingen voor de bedrijven zijn: het ontwikkelen van internationale afzetmarkten, het aantrekken van nieuwe financiering, en productinnovatie (R&D). Ongeveer twee derde van de bedrijven zien deze drie uitdagingen als belangrijk.
- Indien nodig, zoeken bijna alle bedrijven in de toekomst wederom contact met Horizon voor financiering.

Hoe bent u bekend geraakt met de financiële dienstverlening van Horizon?	
Persoonlijk contact met Horizon-medewerker	53%
Website Horizon	32%
Collega-ondernemer/zakelijke relatie	26%
Financiële instelling (bijv. bank)	16%
Social media	11%
Kennisinstelling/universiteit/hogeschool	5%
Nieuwsbrief	5%
Uit de media	5%
Evenementen	0%
Intermediair (financieel adviseur, consultant, etc.)	0%

Om welke reden(en) kon u voor deze financiering niet terecht bij andere financiële instellingen en deed u een beroep op Horizon?	
Andere redenen *	47%
Onvoldoende track-record bewezen bedrijfsresultaten	47%
Bank vond kredietverstrekking te risicovol	26%
Financieringsvoorwaarden andere organisaties te streng	26%
Onvoldoende interesse bij mogelijke financier(s)	21%
Gebrek aan eigen vermogen / te lage solvabiliteit	16%
Onvoldoende onderpand	5%
Te hoge schuld in relatie tot winstgevendheid	5%
Financier vond kredietaanvraag onvoldoende onderbouwd	0%
Rentekosten te hoog	0%
Verslechtering bedrijfsresultaat	0%

* **Andere redenen:**

- “Zochten een lokale investeerder die gelooft in een duurzame oplossing en daarin wilde investeren.”
- “We vonden in Horizon een pragmatische partner en hebben hier toen voorkeur aan gegeven.”
- “Het Proof of Concept Fonds Flevoland paste het beste bij de fase waar wij toen in zaten.”
- “Er waren ook andere financiële mogelijkheden, maar deze paste het beste.”
- “Er was volop interesse voor financiering, maar Horizon was de financier die het beste paste bij ons bedrijf.”
- “We konden bij andere financiële instellingen terecht, maar Horizon had prettige mensen en goede voorwaarden.”
- “Kwamen niet in aanmerking voor VFF vanuit RVO.”

Hoe belangrijk was de financiering door Horizon voor uw bedrijfsontwikkeling?	
Doorslaggevend voor doorontwikkeling van het bedrijf	63%
Groot aandeel in de doorontwikkeling van het bedrijf	26%
Behoorlijk aandeel in de doorontwikkeling van het bedrijf	11%
Beperkt aandeel in de doorontwikkeling van het bedrijf	0%
Overbodig, zonder ROM had het bedrijf zich vergelijkbaar ontwikkeld	0%

Hoe beoordeelt u de volgende aspecten van de dienstverlening door Horizon?							
	Contacten/ connecties/ netwerk	Klantvrien- delijkheid	Affiniteit be- drijfsleven	Kennis van zaken/des- kundig	Slagvaardig	Resultaatge- richt	Innovatief
Zeer goed	37%	89%	63%	37%	63%	58%	42%
Goed	53%	11%	32%	63%	37%	42%	53%
Niet goed/niet slecht	11%	0%	5%	0%	0%	0%	5%
Slecht	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Zeer slecht	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

In welke mate bent u achteraf tevreden over de financiële afspraken met Horizon?	
Zeer tevreden	47%
Tevreden	47%
Noch tevreden / noch ontevreden	0%
Ontevreden	5%
Zeer ontevreden	0%

Draagt financiering door Horizon bij aan (door)ontwikkeling van oplossingen voor maatschappelijke opgaven door uw onderneming?					
	Energietransitie & duurzaamheid	Landbouw, water, voedsel	Gezondheid en zorg	Veiligheid	Doorontwikkeling sleuteltechnologieën
Geen bijdrage	16%	47%	53%	58%	16%
Beperkte bijdrage	32%	16%	21%	26%	26%
Grote bijdrage	53%	37%	26%	16%	58%

Zoekt u in de toekomst wederom contact met Horizon voor financiering – indien nodig?	
Zeker	79%
Waarschijnlijk	16%
Waarschijnlijk niet	0%
Zeker niet	0%
Weet niet	5%

Horizon verleent naast dienstverlening inzake financiering ook ondersteuning aan bedrijven op het gebied van innovatie en internationalisering. Is dit interessant voor uw bedrijf?	
Ben hierop gewezen en mijn bedrijf heeft hiervan gebruik gemaakt	42%
Ben hierop gewezen maar is voor mijn bedrijf niet interessant	21%
Ben hier niet op gewezen maar dit kan wel interessant zijn voor mijn bedrijf	26%
Ben hier niet op gewezen maar is ook niet interessant voor mijn bedrijf	0%
Weet niet	11%

Welk rapportcijfer geeft u de overall dienstverlening van Horizon?		Toelichting
10	11%	“Heel tevreden, over de hele linie contact met de professionals van Horizon.” “Praktisch en goed georganiseerd. Goede en heldere communicatie. Organiseren mooie lokale netwerk evenementen. Begaan met ons bedrijf en founders.” “Betrokken, meedenkend vanuit de ondernemer en bereid om risico's te nemen met derden.” “Uitstekende ondersteuning en meedenken in de bedrijfsontwikkeling. Organiseert interessante bijeenkomsten. Deskundig. Goed bereikbaar.” “Zeer tevreden over de dienstverlening. De mensen staan open voor nieuwe ontwikkelingen en denken graag mee.” “Erg prettig en open in de omgang, denken altijd mee naar een oplossing. Kan eerlijk zijn over ondernemersvraagstukken.”
9	26%	
8	53%	
7	11%	
1-6	0%	
Gemiddeld	8,4	

Welke ontwikkeling voorziet u voor uw bedrijf in de komende 3 jaar?			
	Toename van de omzet	Toename van aantal medewerkers	Meer investeren in R&D (bijv. uren, budget, equipment)
Ja	95%	95%	95%
Nee	5%	5%	5%

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen van uw bedrijf voor de toekomst?	
Ontwikkelen internationale afzetmarkten	68%
Aantrekken nieuwe financiering	63%
Productinnovatie (R&D)	63%
Aantrekken en behouden van personeel	37%

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen van uw bedrijf voor de toekomst?	
Automatisering en robotisering	32%
Digitalisering (Internet of Things, Artificial Intelligence, Big Data, etc.)	26%
Anders, namelijk:	21%
Training/opleiding van personeel	16%
Verbeteren prestaties productieproces (efficiency kosten en grondstoffen)	11%
Verduurzamen van bedrijfsprocessen	11%

3.4 Effecten

Effecten van de investeringsactiviteiten van ROM's zijn drieledig:

- *Doorontwikkeling bedrijven die financiering hebben ontvangen:* ROM's financieren innovatieve (door)startende MKB-bedrijven respectievelijk snel groeiende innovatieve MKB-bedrijven met doorontwikkeling als beoogd effect.
- *Financiële resultaten:* de investeringstaak van de ROM's heeft de opdracht om revolverend te opereren. Het beoogde effect is dan ook minimaal een kostendekkend resultaat om de investeringskracht van het doelvermogen meerjarig in stand te houden.
- *Hefboomwerking:* een verschaft financiering door ROM's dient hefboomwerking te hebben omdat deze private partijen overhaalt om mee te investeren.

Uit de websurvey onder gefinancierde bedrijven blijkt dat de (co-)financiering van Horizon heeft geleid tot 129% meer omzet en 30% meer werkgelegenheid. Alle respondenten beoordelen de investering als doorslaggevend of belangrijk voor de doorontwikkeling van hun bedrijf. De fondsen zijn goed toegankelijk voor de doelgroep en hebben een relatief groot bereik binnen een klein ecosysteem van jonge, innovatieve bedrijven.

Van de vijf fondsen hebben er slechts twee een expliciete opdracht om revolverend te zijn, namelijk voor 50% (POC Fonds) resp. 100% (Groeifonds). In de praktijk kampen de oude fondsen met teruglopende investeringswaarden, maar blijft de revolverendheid dankzij enkele grote exits toch grotendeels in stand.

Voor zover geregistreerd neemt de hefboomwerking van de financieringen in de loop van de tijd toe, van 40% in 2021 tot 160% in 2023. De meeste respondenten van de websurvey geven aan dat ze 3 of meer co-financiers hebben. De investering van Horizon is een belangrijke basis voor andere financiers om ook in te stappen.

Van ROM's wordt niet verwacht dat zij de effecten van door hun versterkte financiering op de doorontwikkeling van bedrijven op lange termijn registreren⁵. Ook de aanhouders houden dit niet bij. Om toch zicht te krijgen op effecten heeft het CBS voor de landsbrede evaluatie van de ROM's in 2022⁶ op basis van individuele bedrijfsgegevens (zgn. micro-data) onderzoek verricht naar de ontwikkeling van bedrijven waarin ROM's hebben geparticipeerd in vergelijking met drie controlegroepen: bedrijven waarin door overige participatiemaatschappijen is geparticipeerd (controlegroep 1), bedrijven die aan speur- en ontwikkelingswerk doen (controlegroep 2) en overig bedrijfsleven (controlegroep 3). Uit de analyse wordt geconcludeerd dat een participatie door een ROM een positief en statistisch significant effect heeft op de winst van bedrijven ten opzichte van de controlegroepen 1 en 2. Een ROM-participatie heeft geen statistisch meetbare positieve invloed op de werkgelegenheid en omzet van bedrijven waarin geïnvesteerd wordt; de ontwikkeling van de vier bestudeerde groepen is op dit vlak vergelijkbaar. ROM-bedrijven zitten in een moeilijke startpositie. Het betreft innovatieve bedrijven waarvan product, techniek, markt, team en financiering hoogst onzeker zijn. Deze risicovolle positie van de ROM-bedrijven maakt ook dat private investeerders terughoudend zijn met het verschaffen van financiering, hetgeen overheidsingrijpen via ROM's rechtvaardigt. De aandeelhoudersinstructie van ROM's stelt dat zij dienen te investeren in innovatieve (door)startende MKB-bedrijven resp. snelle groeiers. De resultaten van het CBS-onderzoek zijn meer in lijn met het beeld dat verwacht wordt bij innovatieve (door)startende MKB-bedrijven dan bij snelle groeiers (er is immers geen versnelde omzet- en werkgelegenheidsgroei zichtbaar). ROM's investeren vooral in de startup fase van bedrijven. In deze startup fase draait het in eerste instantie om het op orde krijgen van het bedrijfsmodel (bijv. marktvalidatie van de product-markt combinatie, ontwikkelen van prototypes, etc.) en minder om groei. Daarnaast mag verwacht worden dat snelle groeiers eerder door private investeerders worden gefinancierd.

Het CBS-onderzoek keek naar de situatie van het bedrijf twee jaar na de participatie. Een aanvullend onderzoek waarin de situatie na 8 jaar wordt geanalyseerd (ESB, 26 september 2024), concludeert dat ROM's in innovatieve bedrijven participeren die vaak al meerdere jaren hebben geïnvesteerd in R&D en – mogelijk door die investeringen – vaak verlieslatend zijn. Het doel van de investering van de ROM's in een bedrijf is dan om hun financiën op orde te krijgen. De ROM's helpen de financieringskloof te overbruggen voor innovatieve en moeilijk te financieren bedrijven, door juist deze aan durfkapitaal te helpen, zodat co-financiers uit de private markt alsnog mee kunnen doen. Dit wijst op financiële additionaliteit: er worden bedrijven gefinancierd die anders mogelijk helemaal niet aan financiering hadden kunnen komen. ROM's hebben naast bedrijfseconomische ook maatschappelijke effecten, maar deze moeten volgens het artikel verder onderzocht worden. Het is van belang dat de ROM's samen met hun aandeelhouders geharmoniseerde maatstaven ontwikkelen, zodat de maatschappelijke bijdragen gekwantificeerd en onderzocht kunnen worden. Om de maatschappelijke waarde van de ROM's in de toekomst echt goed in beeld te krijgen, is het wenselijk om te investeren in de monitoring van participaties op hun maatschappelijke bijdragen.

⁵ Wel vragen de Provincie en EZ als aandeelhouder van het Groeifonds van de bestuurder om effecten van gefinancierde bedrijven, zoals gendergelijkheid, waardig werk (leerwerkbedrijven, -plekken, PPS samenwerkingen, en vergroening van bedrijfsactiviteiten (besparing CO₂-uitstoot en circulair gebruik grondstoffen) te registreren. De variabele beheervergoeding is gekoppeld aan deze inspanningsverplichting.

⁶ Waarin Horizon nog niet werd meegenomen.

In het recente IBO Bedrijfsfinanciering (juni 2024) wordt geconstateerd dat er nog steeds een gat zit in het financieringsaanbod en dat de ROM's een belangrijke rol spelen in Vroege Fase Financiering. Daarbij nemen de ROM's een belangrijke positie in voor kleine tickets (onder 5 mln. euro) en is sprake van 'warme doorverwijzing' tussen instellingen als de ROM's, RVO en Invest-NL ten aanzien van de financiering van het innovatief mkb.

3.5 Conclusies

Met de vijf fondsen dekt Horizon een belangrijk deel van de innovatieketen van bedrijven. Het bereik is met circa 15 financieringen per jaar passend bij het relatief kleine ecosysteem van start-ups en innovatieve bedrijven in Flevoland. De financiering van Horizon is belangrijk voor de doorontwikkeling van de bedrijven en leidt tot extra omzet en werkgelegenheid. Bovendien is sprake van een substantiële hefboomwerking, doordat risico's voor alle co-financiers worden gereduceerd. Geconcludeerd kan worden dat Horizon in Flevoland een belangrijke rol speelt in het financieren van jonge en/of doorgroeiende innovatieve bedrijven via het verstrekken van kennis en informatie, het opwerken van proposities en het organiseren van financiële arrangementen.

Risico's zijn dat de fondsen geleidelijk leeglopen en dat de versnippering (inclusief verschillende voorwaarden) de doelmatigheid vermindert en de risico's vergroot. De aandeelhouders zijn al een aantal jaren in gesprek over herziening van het fondsenlandschap en aanvulling van middelen, maar tot op heden nog zonder resultaat. Dit geldt ook voor het ontbreken van een onafhankelijke toezichthouder voor het POC Fonds en Groeifonds Flevoland, een rol die nu door de Provincie wordt vervuld. Ook vanuit het risico voor de Provincie zelf wanneer een grote financiering mis gaat, is het aanstellen van een onafhankelijke toezichthouder (al dan niet de RvC van Horizon) aan te bevelen.

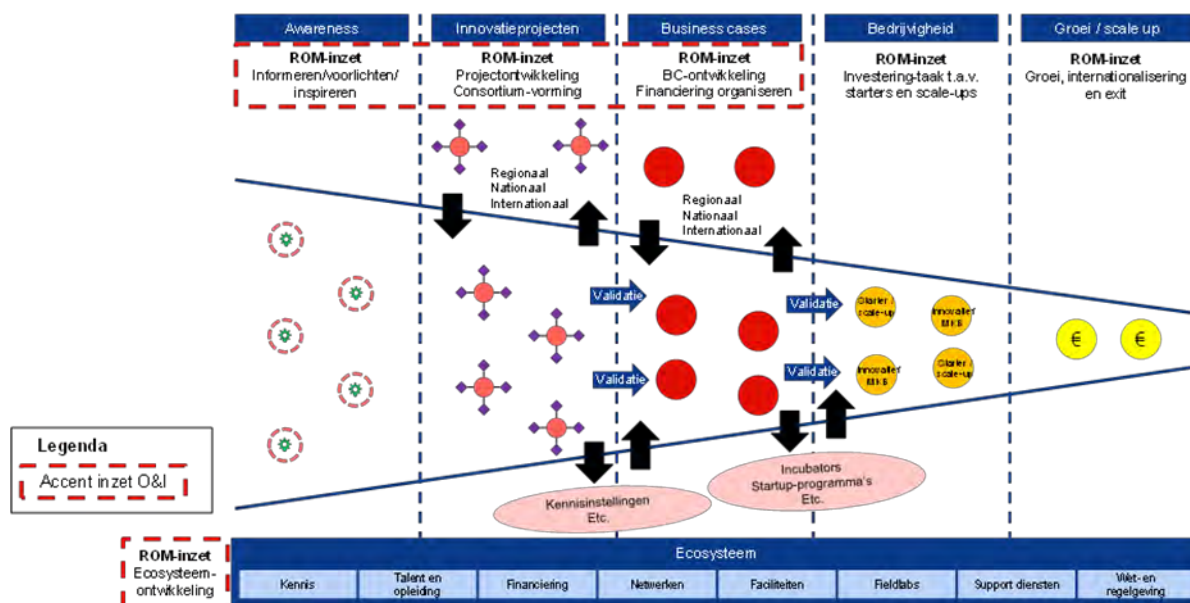
De expertise van de Investeringscommissie zou nog beter kunnen worden benut door haar rol niet te beperken tot een ja/nee oordeel, maar hen ook te vragen hun oordeel expliciet toe te lichten en de belangrijkste risico's te benoemen. Dit kost relatief weinig tijd, maar versterkt de legitimatie van het advies en het risicomanagement door Horizon.

Hoofdstuk 4 Innoveren

4.1 Inleiding

De inzet van de ROM's wat betreft innoveren is tweeledig: het gaat enerzijds om projectontwikkeling en anderzijds activiteiten die het innovatie-ecosysteem versterken. ROM's werken met (consortia van) bedrijven en kennisinstellingen aan innovatieprojecten en business cases, maar ook aan randvoorwaarden voor innovatie zoals fieldlabs, beschikbaarheid van financiering en ontwikkelen van netwerken. In figuur 4.1 is de verscheidenheid aan activiteiten schematisch weergegeven, geredeneerd vanuit de verschillende stadia van innovatie en ontwikkeling van bedrijven.

Figuur 4.1 Innovatiefunnel en rol van ROM daarin



Bron: BCI, Landsbrede evaluatie ROM's 2022

4.2 Aanpak en resultaten

Het team Innoveren stimuleert en helpt innovatieve bedrijven (met name MKB) met het **versnellen van innovatie en/of opschalen van hun innovatieve activiteiten**, die bij voorkeur ook bijdragen aan maatschappelijke transitie-opgaven. Dit doet het team door:

- De innovatiebehoefte scherp te krijgen en (collectieve) oplosroutes te verkennen (onder meer door verbinden met kennis van instellingen en/of andere bedrijven).
- Hen op weg te helpen naar de juiste ondersteuning of financiering.
- Het versterken van het innovatie-ecosysteem, bijvoorbeeld door het verbeteren van de marktkansen van innovatieve ondernemingen door knelpunten weg te nemen op de route van idee naar markt.

De eerste stap in het versterken van innovatie begint met het scherpstellen van de innovatiebehoefte van bedrijven. Dit gebeurt door middel van verkenningen en deskresearch, waarbij bedrijven vanuit een lang termijnperspectief bewust worden gemaakt van de kansen die nieuwe ontwikkelingen en thema's bieden. Dit kan bijvoorbeeld worden gestimuleerd via evenementen, masterclasses en rondetafelgesprekken. Door gesprekken met bedrijven te voeren, waarbij actief wordt geluisterd en doorgevraagd, wordt de verbinding gelegd met andere relevante stakeholders. Daarnaast wordt het innovatie-ecosysteem geanalyseerd om de ontwikkelpotentie van bedrijven en regio's te bepalen.

Om bedrijven op weg te helpen naar de juiste ondersteuning of financiering, worden (collectieve) projecten en programma's opgezet en uitgevoerd. Samenwerkingsverbanden tussen ondernemers, kennisinstellingen en overheden spelen hierbij een cruciale rol. Bedrijven krijgen advies en worden doorverwezen naar relevante ondersteuning- en financieringsmogelijkheden, en worden begeleid bij het vergroten van hun 'investment readiness' op het gebied van subsidies en investeringsopties. Hoewel er niet direct subsidieaanvragen worden geschreven, wordt er wel ondersteuning geboden bij deze processen en bij het opzetten van nieuwe regelingen.

Tot slot wordt het innovatie-ecosysteem verder versterkt door het uitvoeren van ecosysteemanalyses, die zowel intern als extern worden getoetst. Samen met partners wordt bepaald welke interventies nodig zijn en wie welke rol hierin speelt. Consortium- en clustervorming helpt ondernemers in kleine of grotere groepen te verbinden, wat hen aanzet tot structurele samenwerking om gemeenschappelijke kansen te benutten en knelpunten weg te nemen. Dit wordt ondersteund door het opzetten van gezamenlijke innovatieprojecten en -programma's, zoals de ontwikkeling van gezamenlijke innovatiefaciliteiten, bijvoorbeeld fieldlabs.

Het team richt zich zowel op eerste als tweede lijns ondersteuning van het brede (innovatieve) mkb en bestaat uit drie hoofdonderdelen: Accountmanagement, Business Development en het Programmteam Economic Board Flevoland (EBF).

Binnen het **Accountmanagement voor het brede mkb** vervult het team drie cruciale rollen. De eerste rol is de makel-schakelrol, waarbij vraagstukken en uitdagingen van ondernemers

worden verkend en onderling verbonden. De tweede rol is het inrichten van kenniskringen, waarbij wordt samengewerkt met netwerkpartijen zoals het Energie Expertisecentrum Flevoland (EEF) en het MKB Schakelteam om evenementen over specifieke thema's te organiseren. De derde rol is het doorgeleiden van leads, waarbij ondernemers worden verwezen naar diensten van Horizon zelf, maar ook naar externe partners zoals het EEF, de RVO en banken.

De bestuurder van Horizon is lid van de **Economic Board Flevoland** (EBF). Het Programmeamteam van de Board is in dienst van Horizon en werkt actief met de andere teams van Horizon samen. De financiering van de Board loopt via de administratie van Horizon. De resultaten van de Board worden meegenomen in de jaarverslagen van Horizon.

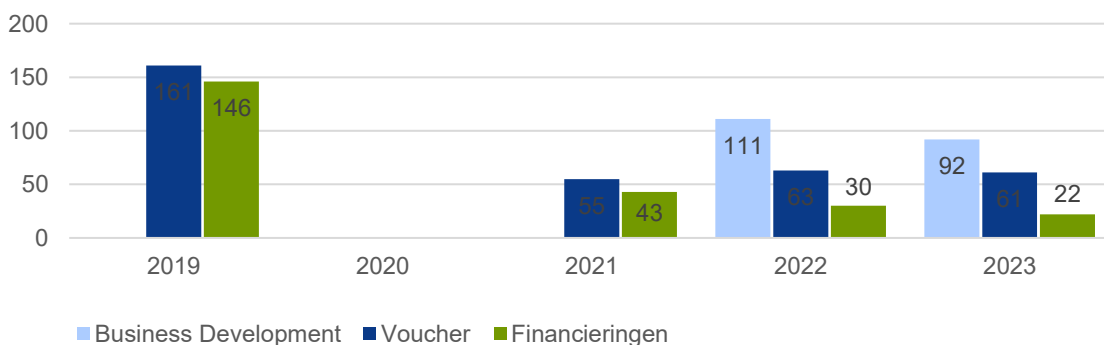
KPI's

Omdat de activiteiten deels wisselden in de loop van de jaren en de vragen van de aandeelhouder c.q. opdrachtgevers varieerden, zijn in de jaarplannen en jaarverslagen van 2019-2023 een groot aantal verschillende KPI's gehanteerd (zie bijlage 2). Voor het beoordelen van de werkzaamheden van het team Innoveren worden in het meest recente jaarverslag (2023) 22 KPI's gebruikt. In de eerdere jaarverslagen (2019-2022) zijn nog zeven andere KPI's te vinden die in 2023 niet meer gebruikt worden.

Inhoudelijk gebruiken de jaarverslagen KPI's in drie algemene categorieën en twee specifieke modelprojecten. Algemene categorieën volgen de drie onderdelen van het team Innoveren: activiteiten binnen de meest belangrijke transities (grotendeels Business Development), Accountmanagement en activiteiten m.b.t. de Economic Board Flevoland. Daarnaast worden de twee modelprojecten "Landbouw: Meerdere Smaken" (LMS) en "Maritiem Urk" iets gedetailleerder beschreven (vooral LMS; Maritiem Urk alleen met één KPI sinds 2021).

Uit het overzicht in tabel 4.1 blijkt dat de meeste geplande KPI's (voor zover benoemd) in meerdere of mindere mate worden gehaald. Het Accountmanagement realiseert vele bedrijfscontacten en -bezoeken, wat leidt tot vele tientallen leads voor vouchers, financieringen en business development (figuur 4.2).

Figuur 4.2 Leads gerealiseerd voor....:



Bron: Jaarverslagen Horizon 2019-2021

Vergelijking Horizon met andere ROM's

Aangezien elke ROM andere KPI's hanteert voor de taak Innoveren, is vergelijking van Horizon met andere ROM's helaas niet mogelijk gebleken.

Tabel 4.1 Geplande en gerealiseerde resultaten Business Development 2019-2023

	2019		2020		2021		2022		2023	
	gepland	gerealiseerd	gepland	gerealiseerd	gepland	gerealiseerd	gepland	gerealiseerd	gepland	gerealiseerd
Transities										
Uitwerken transitieproject/ Verdiepen kansrijke proposities					5	5			2	1
Scouting, screening, verdieping nieuwe business cases	15	28	35	41	10*	2*	15	20	25	37
Ondersteunen, initiëren en ver- sterken samenwerkingsclusters			5	17	4	8	1	1	14	15
Versterken bestaand cluster							3	5	5	15
Themabijeenkomsten			11	27			3	3	10	22
Publicaties							2	2	3	3
LMS (Landbouw: Meerdere Smaken)										
Platformbijeenkomsten			10	1	10	10	5	4		
Aantal bedrijven							20	17		
Proeftuinen (helpen doorontwikkelen)			10	9	10	10	1	15	6	7
Kennisdeling					3	5			14	15
Communicatieberichten									28	45
Event			2	5					1	1
Maritiem Urk										
Innovatieprojecten					3	3	3	3	2	2
Accountmanagement										
Bedrijfscontacten					600	664	750	903	750	784
Bedrijfsbezoeken					200	480	300	504	300	402
Kenniskringen					6**	11**	6	14	6	8
Leads Trade & Innovatie					20	24				
Leads voor Business Develop- ment							45	111	40	92
Leads voor Voucher	80	124			30	55	40	63	30	61
Leads voor financieringen	210	146			100	43	60	30	20	22
Doorverwijzing intern									110	210
Doorverwijzing partners					180	91	100	144	100	126
Economic Board Flevoland										
Boardmeetings	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	4	3	4 tot 6	5
Challenges	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.			2	3
Event	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	1	1	1	1
Opgewerkte projecten	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	2	2		
Aantal bedrijven	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	100	135		
Aantal deelnemers	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.			150	200

* Wordt alleen genoemd binnen transitieproject Circulaire Economie (mogelijk daarom zo laag?).

** Som van aangegeven getallen voor transitieprojecten Circulaire Economie, FOOD-GHS en WIN4ALL.

Bron: Jaarplannen en jaarverslagen Horizon 2019-2023

4.3 Waardering bedrijfsleven

Partijen uit het ecosysteem van Horizon (bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en gemeenten) werden gevraagd om hun ervaringen en indruk van de Accountmanagement en Business Development activiteiten van Horizon te beoordelen. De resultaten hieronder zijn gebaseerd op de reacties van 162 organisaties, inclusief de 19 bedrijven die een financieringsrelatie met Horizon hebben (zie 3.3 Investeren).

Meest relevante inzichten uit de websurvey:

- Bij 94% van de partijen is Horizon 'een beetje' of 'goed' bekend.
- Bij meer dan de helft van de partijen is Horizon bekend als een organisatie die kennisbijeenkomsten organiseert, subsidies verstrekt en/of netwerken opzet.
- Een kwart (26%) weet dat Horizon naast diensten op het gebied van ontwikkeling & innovatie en internationalisering ook ondersteuning op het vlak van financiering biedt, maar vindt dat voor hun bedrijf niet interessant.
- Ruim de helft (54%) van de respondenten ziet het aantrekken en behouden van personeel als de grootste uitdaging. Dit is met afstand de meest belangrijke trend voor hen. Productinnovatie (R&D) komt met 35% op de tweede plaats.
- Het type ondersteuning dat partijen van Horizon willen krijgen, is breed. De drie meest genoemde types zijn 'samenwerking met andere bedrijven' (39%), 'toegang tot financiering' (37%) en 'samenwerking met kennisinstellingen' (32%).

Positieve indruk

- 59% weet dat Horizon ze in contact kan brengen met mensen die hun organisatie verder helpen.
- 54% weet dat Horizon ondersteuning voor startups biedt.
- 52% vindt dat Horizon dé partij is om business development en innovatie aan te jagen.
- 50% vindt dat Horizon het regionaal ecosysteem versterkt.
- 46% ziet Horizon Flevoland als een financier voor startups en volwassen bedrijven.
- 45% vinden dat Horizon goed zichtbaar is in Flevoland.
- 44% van de bedrijven vindt dat Horizon dé partij in Flevoland is om bedrijven duurzaam te laten groeien.
- 41% vindt dat Horizon complementair is aan andere partijen in Flevoland.
- 39% vindt dat ze bij Horizon advies over Flevoland krijgen.

Minder sterk

- 19% van de respondenten weet niet wat Horizon voor hun organisatie zou kunnen betekenen.
- 29% vindt dat de afdelingen en activiteiten van Horizon niet duidelijk herkenbaar zijn.

Hoe zou u uw relatie met Horizon Flevoland willen omschrijven?	
Ik heb een netwerkbijeenkomst bijgewoond	40%
Ik volg vanuit zakelijke interesse	32%
Ze hebben me geholpen bij een innovatie	25%
Ik ben een kennispartner van	21%
Ze hebben mij geholpen met financiering	19%
Ze hebben mij doorverwezen naar een andere partij die mij verder kan helpen	15%
Ik volg vanuit persoonlijke interesse	15%
Ik werk samen met om bedrijven concurrerend en innovatief te houden	15%
Ze hebben mij in contact gebracht met productie- of kennispartners	14%
is actief binnen mijn gemeente/regio en zit in mijn takenpakket	13%
Ik heb wel gesprekken met gehad, daar zijn nog geen verdere afspraken uitgekomen	13%
Ze hebben mij geholpen met het verduurzamen/toekomstbestendig maken van mijn onderneming	12%
Ik heb een financieringsaanvraag neergelegd bij , maar deze is afgewezen	8%
Ze hebben me geholpen met verkrijgen van toegang tot internationale netwerken en programma's (o.a. EU)	7%
Ik werk samen met op het gebied van bedrijfsfinancieringen	6%
Ze hebben me geholpen met verkrijgen van toegang tot internationale markten (export)	5%
Ze hebben me geholpen bij het internationaal uitrollen van mijn activiteiten	4%
Ze hebben mij geholpen met de vestiging/uitbreiding van mijn bedrijf	4%
Ze hebben mij ondersteund met het maken van een business plan	4%
Ik ben subsidieverstrekker	2%
Ik werk samen met als aanbieder van bedrijfs-/vestigingslocaties	1%
Ze hebben me geholpen tijdens een overnametraject	1%

Welke diensten biedt Horizon Flevoland volgens u aan?	
Organiseren van kennisbijeenkomsten	67%
Verstrekken van subsidies	57%
Opzetten van netwerken	52%
Promoten	49%
Het matchen van bedrijven aan elkaar	48%
Individuele matchmaking tussen organisaties	48%
Investeren in startups en scale-ups	46%

Welke diensten biedt Horizon Flevoland volgens u aan?	
Begeleiding van bedrijven naar financiering	45%
Bedrijven in ondersteunen bij internationalisering	44%
Financiering van projecten	43%
Ondersteunen van groeiende ondernemingen met kennis en kunde	38%
Ondersteunen van business development (idee naar product)	37%
Het initiëren en beheren van investeringsfondsen	35%
Het inrichten van innovatieprojecten	35%
Ondersteunen bij export activiteiten	35%
Samenwerkingsverbanden en consortia creëren	35%
Investeren in snel groeiende bedrijven (scale-ups)	34%
Ondersteuning bij opstellen van businessplannen en subsidieaanvragen	34%
Programma- en projectontwikkeling om innovatie aan te jagen	34%
Het coachen van ondernemers	33%
Bedrijven ondersteunen bij grensoverschrijdende samenwerking	31%
Ondersteunen bij het vestigen/uitbreiden in de regio	30%
Opzetten van clusters	24%
Ontwikkelen van fieldlabs/proeftuinen voor innovatie	23%
Verbeteren arbeidsmarkt en onderwijs	22%
Aanbieden van business development programma's	19%
Buitenlandse bedrijven begeleiden bij hun toetreden tot de Nederlandse markt	18%
Revitaliseren en verduurzamen van bedrijventerreinen	18%
Investeren in volwassen bedrijven	17%
Ontwikkelen van bedrijfslocaties	14%
Verbeteren bereikbaarheid	8%
Weet niet/geen mening	8%

Nu volgt een aantal organisaties die zich inzetten voor het versterken van de economie in Flevoland. Welke organisaties kent u, al is het alleen maar van naam?	
Horizon Flevoland	93%
KVK (Voorheen: Kamer van Koophandel)	85%
Rabobank	83%
Provincie	81%
Gemeenten	77%
RVO	76%
ABN AMRO	71%
ING Bank	70%
VNO NCW	62%
Lelystad Airport Businesspark	38%
AgroFood Cluster	35%

Nu volgt een aantal organisaties die zich inzetten voor het versterken van de economie in Flevoland. Welke organisaties kent u, al is het alleen maar van naam?

Economic Board Flevoland	34%
Flevo Campus	33%
Netwerk Flevolandse Zakenvrouwen	32%
Vereniging Bedrijfskring Almere (VBA)	30%
Bedrijfskring Lelystad	29%
Bedrijvenkring Urk	28%
Innovatiecluster Noordoostpolder	27%
WTC Almere	25%
Visit Flevoland	24%
BV Noordoostpolder	22%
Maritiem Cluster	20%
Ondernemersvereniging De Driehoek – Dronten	19%
Cluster Urk Maritiem	17%
Stichting Verenigd Bedrijfsleven Zeewolde	10%
MKB Doorgaan	10%
Bedrijfskring Zeewolde	0%

Op welke manier is er een meerwaarde van de samenwerking met Horizon voor uw organisatie?

Ik kreeg subsidie	43%
Ik had een goede sparringpartner	35%
Ik kreeg bruikbare adviezen	26%
Ik kreeg toegang tot het netwerk van andere bedrijven	25%
Ik kreeg bruikbare doorverwijzingen	22%
Ik kreeg toegang tot kennisinstellingen	16%
Er was geen meerwaarde voor mijn bedrijf	15%

In hoeverre bent u het eens met onderstaande uitspraken?	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Horizon Flevoland kan mij in contact brengen met mensen die mijn organisatie verder helpen	3%	7%	12%	50%	9%	19%
Horizon is goed zichtbaar in Flevoland	1%	12%	28%	40%	5%	14%
Horizon Flevoland creëert nieuwe samenwerkingsverbanden/consortia tussen ondernemers	1%	5%	23%	39%	3%	29%
Horizon Flevoland versterkt het regionaal ecosysteem	3%	4%	23%	39%	11%	21%

In hoeverre bent u het eens met onderstaande uitspraken?	Helemaal mee oneens	Mee oneens	Niet eens, niet oneens	Mee eens	Helemaal mee eens	Weet niet/geen mening
Bij Horizon krijg ik advies over Flevoland	3%	7%	24%	34%	5%	26%
Horizon is complementair aan andere partijen in Flevoland	3%	5%	20%	34%	7%	32%
Horizon Flevoland is een financier voor startups en volwassen bedrijven	3%	5%	18%	40%	6%	28%
Horizon Flevoland is dé partij om business development en innovatie aan te jagen	5%	9%	21%	44%	8%	14%
Horizon Flevoland biedt ondersteuning voor startups	3%	6%	12%	45%	9%	26%
Horizon Flevoland helpt mij internationale netwerken uit te bouwen	5%	10%	28%	24%	4%	30%

Wat zijn de belangrijkste uitdagingen van uw bedrijf voor de toekomst?	
Aantrekken en behouden van personeel	54%
Productinnovatie (R&D)	35%
Training/opleiding van personeel	33%
Verduurzamen van bedrijfsprocessen	29%
Aantrekken nieuwe financiering	28%
Automatisering en robotisering	24%
Digitalisering (Internet of Things, Artificial Intelligence, Big Data, etc.)	24%
Ontwikkelen internationale afzetmarkten	24%
Verbeteren prestaties productieproces (efficiency kosten en grondstoffen)	24%
Geen van deze	15%
Anders	7%

Welke ondersteuning zou u de komende jaren graag van Horizon willen krijgen?	
Samenwerking met andere bedrijven	39%
Toegang tot financiering	37%
Samenwerking met kennisinstellingen	32%
Product- of procesinnovatie	21%
Internationalisering	21%
Verduurzamen van bedrijfsprocessen	13%
Weet niet	27%

Hoe tevreden bent u over de dienstverlening van Horizon in het algemeen?	
Zeer ontevreden	4%
Ontevreden	6%
Niet tevreden, niet ontevreden	15%
Tevreden	49%
Zeer tevreden	23%
Weet niet/geen mening	3%

4.4 Effecten

In de praktijk is een ROM actief in een druk speelveld op het gebied van innovatie. Naast de ROM houden ook cluster- en aanjaagorganisaties, bedrijvennetwerken, brancheorganisaties, kennisinstellingen, proeftuinen, Economic Board, RVO, gemeenten, Provincie, etc. zich met dit thema bezig. Binnen dit speelveld heeft Horizon specifieke taken op het vlak van ondersteuning van het brede MKB (Accountmanagement), het verbinden van partijen, het aanjagen en doorontwikkelen van ideeën, het uitwerken van business cases en projectplannen, het verbinden van bedrijven met kennispartners, het inbrengen van nieuwe kennis en technologie (via events, accountmanagement, etc.), het beantwoorden van vragen van MKB (zeker sinds de landelijke innovatie-aanjaagorganisatie Syntens is verdwenen en de KvK niet meer regionaal werkt) en het agenderen van knelpunten als netcongestie, arbeidsmarkttekorten, belemmerende wet- en regelgeving, e.d.. Vooral bij de grote transitie waarbij vele, uiteenlopende partijen een rol spelen, is een proactieve rol van Horizon belangrijk. Ook samenwerking met partijen buiten de provincie is daarbij van belang en het is dan ook te waarderen dat Horizon een actieve rol speelt binnen het ROM-netwerk in Nederland.

Uit de Flevoland Monitor 2024 van de Economic Board blijkt dat de economische groei in Flevoland vergelijkbaar is met het Nederlandse gemiddelde, maar dat de arbeidsproductiviteit (bruto regionaal product per arbeidsjaar) in alle sectoren, behalve de agrarische, aanzienlijk achterblijft. Op de Regional Innovation Scoreboard van de Europese Commissie valt Flevoland in de categorie van Strong Innovators+, d.w.z. een relatief innovatieve provincie, maar achterblijvend bij de vijf Innovation Leaders in Nederland. Dit is niet vreemd voor een provincie zonder universiteiten of grote kennisinstellingen en een nog jong bedrijfsleven. De bij het Nederlands gemiddelde achterblijvende arbeidsproductiviteit impliceert een relatief lagere innovatiegraad van de Flevolandse economie, waardoor het belang van Horizon als aanjaagorganisatie van innovatie evident is.

4.5 Conclusies

Accountmanagement voor het brede MKB en het aanjagen van innovatie zijn belangrijke taken van Horizon. Door de drie accountmanagers worden jaarlijks 700-900 bedrijfscontacten gelegd en 400-500 bedrijven bezocht. Dit is een unieke dienst van een ROM (Horizon is de enige ROM die dit biedt), die breed wordt gewaardeerd. Het resulteert deels in kenniskringen rond thema's en leads voor business development en andere activiteiten van Horizon. De business developers ondersteunen bedrijven met het aanscherpen van hun innovatiebehoefte en het (collectief) vinden van oplossingen, doorverwijzing naar de juiste ondersteuning en financiering en verbetering van de randvoorwaarden.

De meeste respondenten in de websurveys waarderen de ondersteuning en verschillende diensten van Horizon. De effecten op hun innovatievermogen en bedrijfsresultaten zijn moeilijk te bepalen, omdat deze sterk afhankelijk zijn van onder meer de ambitie en inzet van de bedrijven zelf, de beschikbaarheid van personeel, de kwaliteit van het management, de snelheid ten opzichte van concurrenten en conjunctuur/marktvraag. De ondersteuning, kennis en netwerkvorming van Horizon worden door de ondervraagde bedrijven breed gewaardeerd. Slechts 15% ziet geen meerwaarde. Product- en procesinnovatie, verduurzaming, digitalisering en automatisering zijn voor veel respondenten de belangrijkste uitdagingen, waarvoor een aanzienlijk deel een beroep op Horizon doet.

Geconcludeerd kan worden dat ondersteuning van innovatieve starters en groeiers en het brede MKB in Flevoland gericht op verhoging van de productiviteit en maatschappelijke transitie door een organisatie als Horizon zeer belangrijk is.

Hoofdstuk 5 **Internationaliseren**

5.1 Inleiding

Sinds hun ontstaan hebben ROM's de taak om buitenlandse bedrijven voor hun regio aan te trekken (acquisitie) om daarmee de economie en werkgelegenheid in de betreffende regio's te stimuleren.

In 2018 is het takenpakket van de ROM's uitgebreid met ondersteuning van bedrijven in het (verder) internationaal ondernemen. Dit gebeurt in de vorm van o.a. voorlichting over exportmogelijkheden en ondersteuning van handelsmissies en bezoek aan buitenlandse beurzen.

Naast het aantrekken van buitenlandse investeringen voeren ROM's ook gesprekken met al gevestigde buitenlandse bedrijven in de regio. Dit is waardevol voor de verankering van deze bedrijven in de regio, het ophalen van signalen over het nationale en regionale vestigingsklimaat (bijvoorbeeld tekorten aan plekken op internationale scholen en technisch personeel, etc.), het verkrijgen van leads voor uitbreidingsinvesteringen en profilering van Nederland en de betreffende regio als goede vestigingslocatie (testimonials).

5.2 Aanpak en resultaten

Aanpak

Het team Internationaliseren binnen Horizon heeft als hoofddoel het duurzaam stimuleren van de regionale economie door handel met en investeringen uit het buitenland. Dit vertaalt zich in twee centrale doelstellingen: het aantrekken van buitenlandse investeringen en het ondersteunen van Flevolandse bedrijven bij hun internationale handel.

Het team richt zich op drie doelen:

- 1 Exportbevordering, georganiseerd onder de noemer Internationalisering Bedrijfsleven Flevoland (IBF). Hierbij helpt het team bedrijven om hun omzet te vergroten door nieuwe handelsrelaties in het buitenland aan te gaan, zichtbaarheid te vergroten via beursdeelnames, en logistieke ketens te optimaliseren (bijvoorbeeld door deze te verkorten).
- 2 Acquisitie, gericht op het aantrekken van buitenlandse investeringen (Foreign Direct Investment, ofwel FDI). Dit houdt in dat het team streeft naar het aantrekken van

innovatieve buitenlandse bedrijven die zich in Flevoland willen vestigen. Door Flevoland als een aantrekkelijke regio te profileren, wordt economische groei gestimuleerd. Bovendien wordt gewerkt aan verbeteren van het vestigingsklimaat voor bedrijven, waaronder buitenlandse.

- 3 Relatiemanagement met in Flevoland gevestigde buitenlandse bedrijven, onder de noemer Investor Relations (IR). Dit omvat jaarlijkse bezoeken aan bedrijven en bestuurlijke samenwerking tussen ondernemers, overheden en kennisinstellingen. Het team werkt aan het opbouwen en onderhouden van relaties die essentieel zijn voor het aantrekken van investeringen en het ondersteunen van internationale handel.

In het kader van deze activiteiten is het team Internationaliseren aangesloten bij diverse landelijke netwerken. Voor internationale acquisitie maakt Horizon, samen met de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), andere ROM's, grote steden en Nederland Distributie Land (NDL), deel uit van het landelijke Invest in Holland Network. Dit netwerk zet via buitenlandse kantoren in tal van landen Nederland op de kaart en geleidt geïnteresseerde bedrijven door naar geschikte vestigingsplaatsen, waaronder Flevoland. Voor handelsbevordering participeert Horizon, samen met het ministerie van EZK, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO) en andere ROM's in het landelijk Trade & Innovatie NL-netwerk. Ook is Horizon sinds 2022, samen met RVO, zes andere ROM's en vier noordelijke partners, onderdeel van het internationale Enterprise Europe Network (EEN). Dit netwerk van circa 450 organisaties in vijftig landen ondersteunt het MKB met praktische informatie over innoveren en internationaliseren. Door deze samenwerkingsverbanden kan beter worden ingespeeld op de behoeften van Flevolandse bedrijven en de regio effectiever worden gepromoot bij potentiële buitenlandse investeerders.

Met deze gecombineerde aanpak van exportbevordering, acquisitie en relatiemanagement streeft het team Internationaliseren ernaar om Flevoland te positioneren als een dynamische en aantrekkelijke regio voor internationale handel en investeringen, en zo de duurzame economische groei van de regio te bevorderen.

KPI's

De werkzaamheden van het team Internationaliseren worden in het jaarverslag 2023 op basis van 21 KPI's beoordeeld. De KPI's voor FDI zijn vooral "harde" criteria als het aantal leads en investeringen, de waarde van investeringen en het aantal verwachte nieuwe banen. KPI's voor IBF betreffen zachtere criteria zoals het aantal bezoekers van evenementen en het doorverwijzen naar experts. Naast FDI en IBF worden sinds 2022 ook de activiteiten in samenwerking met het EEN m.b.v. KPI's beoordeeld. Dit gaat vooral over contacten met bedrijven.

Uit het overzicht in tabel 5.1 blijkt dat Horizon alle geplande scores van KPI's ruimschoots haalt. Bij acquisitie is, met uitzondering van 2023, het investeringsvolume en de bijbehorende verwachte werkgelegenheid steeds hoger dan gepland en nemen deze in de loop der jaren fors toe (zie ook figuur 5.1 en 5.2). Jaarlijks worden in het kader van IR 30-40 buitenlandse bedrijven in Flevoland (vaak meerdere keren) bezocht (figuur 5.3) om ze beter in te bedden in de regionale economie en knelpunten in het vestigingsklimaat te inventariseren en zo

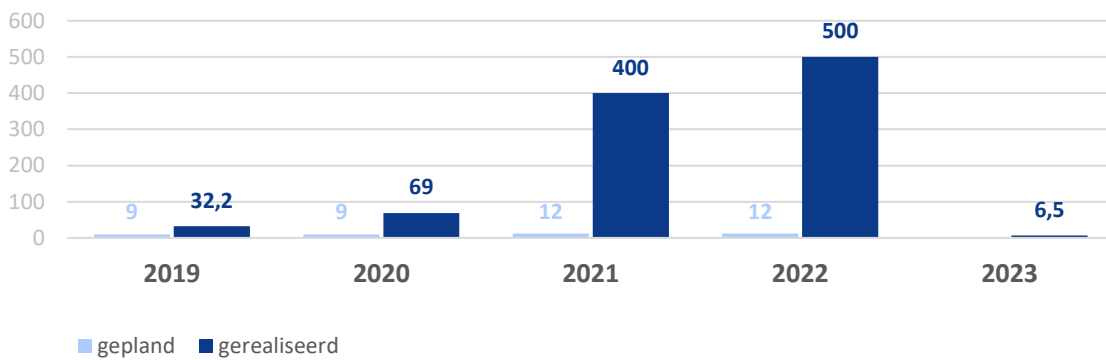
mogelijk op te lossen (figuur 5.3). Tot slot maken tientallen bedrijven gebruik van de diensten rond exportondersteuning en het EEN.

Tabel 5.1 KPI's Internationaliseren 2019-2023

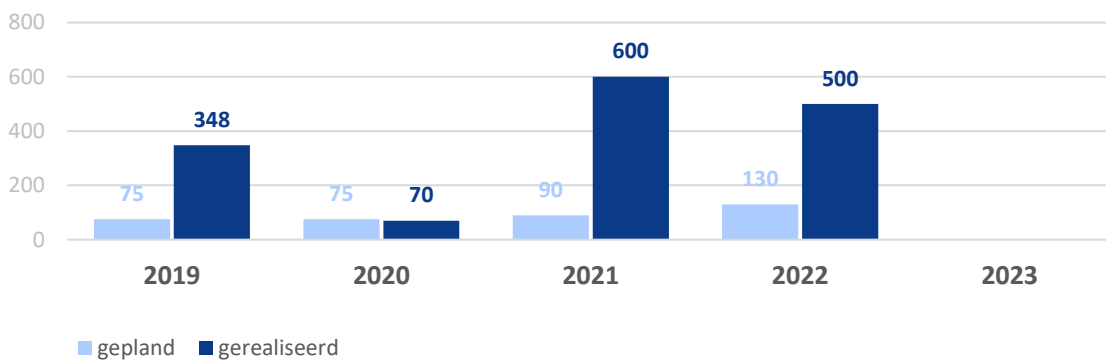
	2019		2020		2021		2022		2023	
	gepland	gerealiseerd	gepland	gerealiseerd	gepland	gerealiseerd	gepland	gerealiseerd	gepland	gerealiseerd
Foreign Direct Investment (FDI)										
FDI projecten	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Totale initiële investeringen (x €1 mln.)	9	32,2	9	69	12	400	12	>500		6,5
Aantal arbeidsplaatsen (nieuwe banen binnen drie jaar)	75 (fte)	348 (fte)	75 (fte)	70 (fte)	90 (fte)	600 (fte)	130	>500	130	163
Bezoek individuele IR-bedrijven	32	44	32	33	32	34	32	32	32	36
Exportbevordering/ Internationalisering Bedrijfsleven Flevoland (IBF)										
Evenementen	1	1	3	6	6	6	9	9	6	7
Aantal deelnemers evenementen					75	82	75	77	60	68
Adviestrajecten					50	50	50	50	50	56
Doorverwijzingen naar experts voor ondersteuning			24	36	25	26	25	22	25	30
Deelnemers Trade & Innovation activiteiten									75	95
Vouchers export (aangevraagd) naar experts voor ondersteuning					12	20	12	9	12	33
Support aan samenwerkingsverbanden							3	3	3	3
Vouchers (Export)					12	20	12	9	12	33
Enterprise Europe Network (EEN)										
Aantal bedrijven geïnformeerd over EEN	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	50	102	12	55
Unieke bedrijven in client journey	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	12	29	9	19
Matchmaking events (organizer + co-organizer)	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		3		4
Achievements	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	6	14	6	11
Profielen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		5		9
Expression of Interest uitgebracht	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		10		1
Expression of Interest ontvangen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.		43	1	39

Bron: Jaarplannen en jaarverslagen Horizon 2019-2023

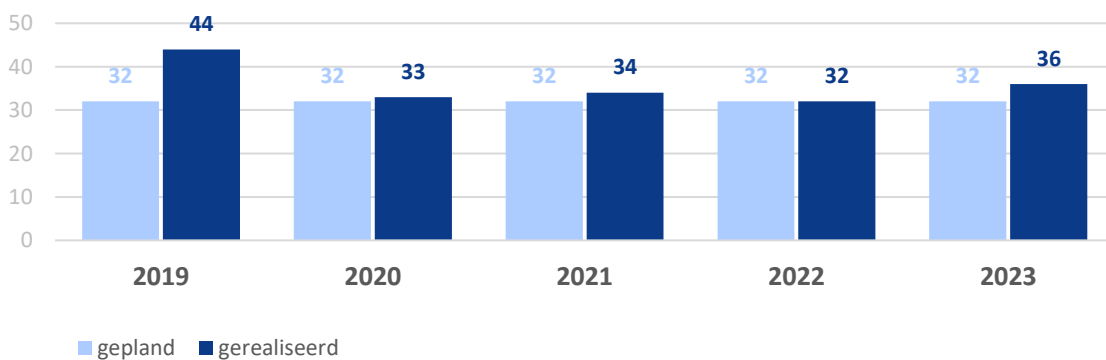
Figuur 5.1 Totale initiële investeringen buitenlandse bedrijven 2019-2023 (€1 miljoen)



Figuur 5.2 Aantal verwachte arbeidsplaatsen buitenlandse investeringen na 3 jaar



Figuur 5.3 Aantal in het kader van Investor Relations (IR) bezochte bedrijven



Benchmark

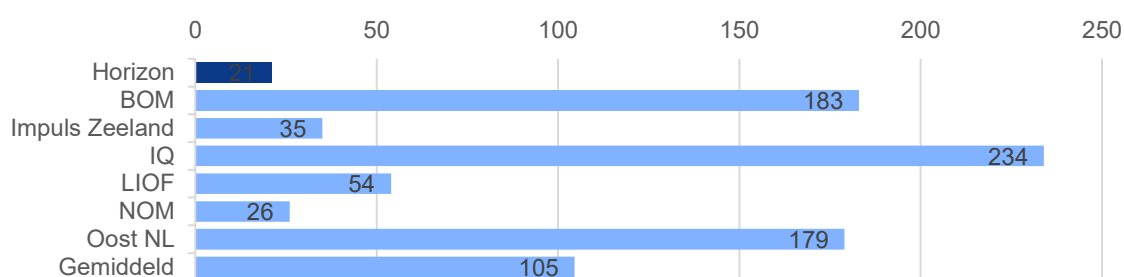
Vergelijking van de acquisitieactiviteiten van Horizon met andere ROM's laat zien dat over de hele periode 2019-2023 weliswaar minder buitenlandse vestigingen zijn aangetrokken, maar dat Horizon qua investeringsvolume vergelijkbaar en qua gemiddeld investeringsbedrag per bedrijf veruit het hoogst scoort (tabel 5.2 en figuren 5.4-5.6).

Tabel 5.2 Totaal aangetrokken vestigingen en investeringsvolume ROM's 2019-2023

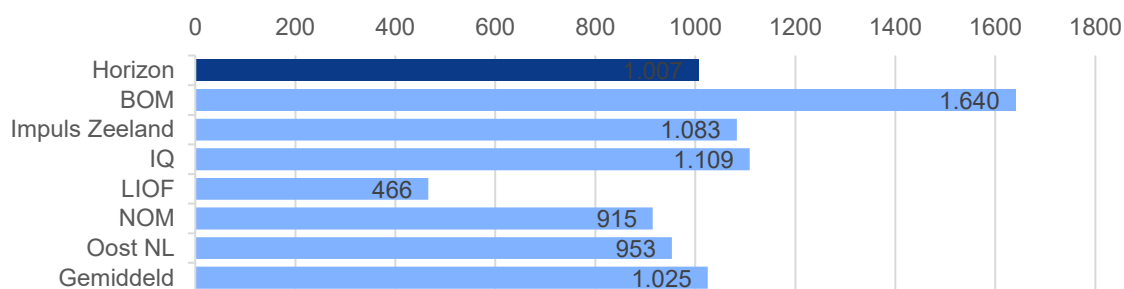
	Aangetrokken bedrijven	Investeringsvolume (mio. €)	Gemiddeld volume per bedrijf
Horizon	21	1.007	48,0
BOM	183	1.640	9,0
Impuls Zeeland	35	1.083	30,9
IQ	234	1.109	4,7
LIOF	54	466	8,6
NOM	26	915	35,2
Oost NL	179	953	5,3
<i>Gemiddeld</i>	105	1.025	9,8

Bron: BCI, Evaluatie ROM's 2022, plus jaarverslagen ROM's

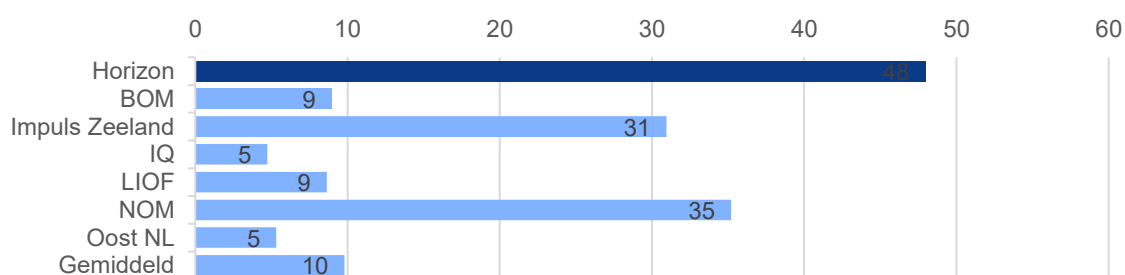
Figuur 5.4 Aangetrokken bedrijven



Figuur 5.5 Investeringsvolume buitenlandse investeringen 2019-2023



Figuur 5.6 Gemiddeld investeringsvolume per bedrijf (€1 mln.) 2019-2023



5.3 Waardering bedrijfsleven

In de websurvey naar de waardering van Horizon is ook (zij het beperkt) gevraagd naar de ervaringen en indruk van Horizon met betrekking tot internationaliseren. De resultaten hieronder zijn gebaseerd op de reacties van 162 organisaties.

Meest relevante inzichten uit de websurvey (zie ook tabellen in vorige hoofdstuk)

- 30% is bekend met 'internationaal zakendoen' als activiteit van Horizon.
- 44% vindt dat Horizon de internationalisering van bedrijven in Flevoland ondersteunt, waarbij 18% weet dat Horizon de dienstverlening 'Buitenlandse bedrijven begeleiden bij hun toetreden tot de Nederlandse markt' aanbiedt.
- 24% zien het ontwikkelen van internationale afzetmarkten als een grote uitdaging.
- 28% van partijen vindt dat Horizon hen helpt om hun internationale netwerk uit te bouwen.
- 21% wil de komende jaren graag ondersteuning van Horizon op het gebied van internationalisering krijgen.

Met welke van de volgende activiteiten van Horizon Flevoland bent u bekend?	
Investeren en financieren	63%
Innovatie en business development	61%
Internationaal zakendoen	30%
Ondersteuning bij bedrijfsvestiging of -uitbreiding in [Regio]	30%
Programma's (Business Innovation Program Food en Acceleratieprogramma Toekomstbestendig Bouwen)	21%
Geen van deze	11%

Welke ondersteuning zou u de komende jaren graag van Horizon willen krijgen?	
Samenwerking met andere bedrijven	39%
Toegang tot financiering	37%
Samenwerking met kennisinstellingen	32%
Product- of procesinnovatie	21%
Internationalisering	21%
Verduurzamen van bedrijfsprocessen	13%
Weet niet	27%

5.4 Effecten

Buitenlandse vestigingen zijn van groot belang voor de regionale economie, omdat ze gemiddeld meer personeel hebben, meer R&D verrichten en een grote uitstraling hebben naar de rest van de economie (toeleveranciers, afnemers) en maatschappij (via sponsoring, e.d.). Dit

wordt nog versterkt door het traject dat Horizon heeft ingezet van **‘Volume to Value’**, waarbij niet alleen naar banen wordt gekeken, maar meer wordt gewerkt aan een ketenbenadering (regionale partijen sterker verbinden en inbedden) en strategische acquisitie op vestigingen die witte vlekken in de regionale economie opvullen. Horizon werkt bij de internationale acquisitie nauw samen met NFIA, provincie en gemeenten, hetgeen door NFIA en gemeenten sterk wordt gewaardeerd, zo blijkt uit de interviews. De afgelopen jaren is het team verder geprofessionaliseerd en is de inbedding in relevante netwerken sterk verbeterd. Aangezien ook in Flevoland ruimte, talent, elektriciteit, e.d. in toenemende mate schaars worden, zal men wel nadrukkelijker moeten kiezen welk type vestigingen men wil aantrekken. Dit vormt ook het uitgangspunt van de gewijzigde inzet van vooral ‘volume’ (arbeidsplaatsen en omzet) naar ‘value’ (innovatie en maatschappelijke en economische impact).

Evenals de andere ROM's constateert Horizon bij een deel van de stakeholders een groeiende ambivalente houding t.a.v. de vestiging van buitenlandse bedrijven:

- De geboekte resultaten worden gewaardeerd en gezien als welkome versterking van de regionale economie.
- De barrières op de arbeidsmarkt (tekort aan personeel, inzet van arbeidsmigranten en daarvoor benodigde huisvesting en voorzieningen), beschikbaarheid van ruimte (gebrek aan vestigings- en uitbreidingslocaties), energiebeschikbaarheid (capaciteitsgrenzen aan elektriciteitsnetwerk, netcongestie), milieu-uitdagingen (stikstof, fosfaat, CO₂-uitstoot) en de moeite bij het openen van bijvoorbeeld een bankrekening voor met name kleinere buitenlandse bedrijven (knelpunt in het afronden van hun landing) roepen de vraag op of meer bedrijven aantrekken uit het buitenland de problemen niet onnodig verergert. Dit is ook de basis voor de switch in strategie van ‘Volume naar Value’.

Binnen Horizon wordt gewerkt aan meer ‘cross-selling’ van de verschillende diensten, waarbij nader wordt bekeken of participatie in buitenlandse vestigingskandidaten en/of het actief betrekken van deze bedrijven in ontwikkelings- en innovatieprogramma's mogelijk is. Ook IR-bezoeken dragen bij aan cross-selling. Kleine internationale bedrijven met een financieringsvraagstuk kunnen binnen de ROM worden doorverwezen naar de Investeringsstak.

5.5 Conclusies

Het aantrekken van buitenlandse bedrijven en het stimuleren van handelsbevordering dragen bij aan de doelen van een duurzame economische groei en verbetering van het vestigingsklimaat in Flevoland. Daarbij is de inzet van Horizon de afgelopen jaren sterk geprofessionaliseerd en is de organisatie daardoor goed ingebed in belangrijke landelijke en internationale netwerken. Dit heeft er onder andere toe geleid dat de gemeenteraad van Almere ervoor heeft gekozen om haar deelname in Amsterdam In Business (de acquisitieorganisatie van de Metropoolregio Amsterdam) te verruilen voor Horizon Flevoland.

De afgelopen jaren zijn de geplande KPI's steeds gehaald en zijn – in verhouding tot de andere ROM's - een groot buitenlands investeringsvolume en werkgelegenheid

aangetrokken. Ook zijn de contacten met buitenlandse vestigingen in Flevoland sterk aangehaald, onder andere in samenwerking met de Economic Board Flevoland via een regelmatig Captain's Diner.

Door de toenemende schaarste aan relevante vestigingsfactoren is de strategiewisseling van 'volume to value' belangrijk. In samenspraak met haar opdrachtgevers en netwerkpartners zal Horizon selectiever zijn in het type buitenlandse bedrijven dat welkom is, op basis van de mate waarin ze de economische structuur en de transities in de provincie versterken. Daarbij moet ook meer werk worden gemaakt van de aanpak van schaarste in uiteenlopende vestigingsfactoren, zoals (o.a. technisch, ICT-, zorg- en onderwijs) talent, netcongestie, waterbeschikbaarheid, etc.. De lead hiervoor ligt veelal bij overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen, maar Horizon speelt een belangrijk rol in het aangeven van de behoeften van het bedrijfsleven (o.a. op basis van Accountmanagement, IR en Business Development) en het verbinden van partijen die aan oplossingen kunnen bijdragen.

Een beperking daarbij is dat het team Internationaliseren klein is (6 fte), maar de opgave groot en complex. Voor de acquisitie is vaak een langdurige inzet nodig van lead t/m daadwerkelijke investering, in samenwerking met o.a. NFIA, gemeenten en Provincie. Handelsbevordering richt zich op vele landen en vraagstukken, waarbij samenwerking met allerlei partners van belang is. Tot slot betekent IR niet louter een kop koffie drinken met het management van een buitenlands bedrijf, maar ook en vooral het inspelen op hun behoeften (die vaak ook voor andere bedrijven gelden), het terugkoppelen van informatie naar relevante partijen (waaronder Provincie, gemeenten en Rijk) en het sterker inbedden van deze bedrijven in hun omgeving en keten.

Hoofdstuk 6 **Conclusies en aanbevelingen**

6.1 Conclusies

Op basis van de documentenanalyse, websurveys, interviews en benchmark zijn de volgende conclusies uit deze evaluatie te trekken.

- Hoewel de voorlopers van Horizon al langer bestaan, is de organisatie als volwaardige ROM nog een jonge, die zich de afgelopen vijf jaren voortvarend heeft ontwikkeld:
 - De strategie is verder aangescherpt, met steeds meer focus op drie belangrijke transitities (energie, voedsel en grondstoffen) en digitalisering/technologische industrie, actief accountmanagement voor het brede MKB en een sterk toegenomen inbedding in regionale, nationale en internationale netwerken.
 - De focus op duurzame economische groei betekent ook dat meer aandacht wordt besteed aan het bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen die alleen door samenwerking tussen verschillende partijen kunnen worden aangepakt.
 - De organisatie is sterk vernieuwd en geprofessionaliseerd, met nieuwe mensen op tal van posten en verbetering van belangrijke informatiesystemen.
 - Met de Provincie als primaire opdrachtgever zijn intensieve discussies gevoerd over uitvoering van taken en rapportage van de impact. Bestuurlijk en ambtelijk zijn de relaties verder gestructureerd.
 - Het ministerie van EZ is in 2021 toegetreden als aandeelhouder van het Groeifonds Flevoland, waardoor de relatie met het Rijk verder is versterkt.
- De interventielogica van Horizon is samenhangend en doeltreffend:
 - Als ROM draagt ze bij aan het verminderen van markt-, systeem- en transitiefalen.
 - De drie kerntaken zijn relevant: met de fondsen vult ze een gat in de financieringsketen van jonge, innovatieve bedrijven; accountmanagement en business development ondersteunen de doorontwikkeling en innovatie van het mkb; en het internationaliseren versterkt de economische structuur van Flevoland en de export van mkb.
 - De inzet is effectief: een groot aantal bedrijven wordt bereikt, de gefinancierde bedrijven groeien, stakeholders worden ondersteund in hun innovatie en internationaal ondernemen, en met allerlei partijen die elkaar anders moeilijk weten te vinden, wordt samengewerkt aan maatschappelijke transitities. De uiteindelijke outcome en impact voor de Flevolandse economie en samenleving is echter lastig te bepalen. De relatie tussen input, throughput en output enerzijds en outcome en impact anderzijds is afhankelijk van vele factoren, waaronder de inzet van de bedrijven zelf, marktomstandigheden, conjunctuur, energieprijzen, doorlooptijd van een innovatieproject, etc.,

waar Horizon slechts beperkt invloed op heeft. Horizon kan dus vooral worden afge-rekend op throughput en output en minder op outcome en impact.

- De interventies zijn doelmatig: met een relatief kleine organisatie worden - in samen-werking met tal andere partners - aanzienlijke effecten bereikt.
- Ook de bedrijfsvoering is doelmatig: de kosten per FTE zijn niet bovenmatig en ver-gelijkbaar met die van andere ROM's.
- Belangrijke successen van Horizon zijn onder meer:
 - Een sterke toename van de naamsbekendheid van Horizon enerzijds en Flevoland als unieke en aantrekkelijke provincie om te ondernemen anderzijds.
 - Een grote mate van tevredenheid bij bedrijven en andere partners over de diensten van Horizon.
 - Zowel eerste- als tweedelijns ondersteuning van het mkb, zowel het brede mkb (via Accountmanagement, vouchers, exportbevordering, Groeibuzz, etc.), als specifieke bedrijven en instellingen die samen werken aan innovatie en transities, c.q. buiten-landse bedrijven die zich mogelijk in Flevoland willen vestigen.
 - Inhoudelijk een duidelijke strategische keuze voor drie belangrijke transities (energie, grondstoffen en voedsel) en nieuwe technologieën (hightech/semicon en digitalise-ring).
 - Een toenemende samenhang en synergie tussen de drie taken Innoveren, Investeren en Internationaliseren, alsmede met de activiteiten van de Economic Board Flevoland.
 - Horizon is steeds meer een erkende partner geworden, zowel regionaal voor gemeen-ten, kennisinstellingen, bedrijvennetwerken en Economic Board Flevoland, als lande-lijk voor de andere ROM's, Invest in Holland (Den Haag en buitenkantoren in tal van landen), Trade & Innovate netwerk, ministeries, e.d.
- Desondanks zijn er ook belangrijke aandachtspunten voor de toekomst:
 - Management van verwachtingen: de Provincie stelt hoge en wisselende eisen aan de rapportage van Horizon als privaatrechtelijke organisatie die een publiek belang dient, maar gezien de vele externe invloeden (zoals benodigde inzet van bedrijven zelf, ma-cro-economische factoren, doorlooptijd van innovaties, etc.) is het niet mogelijk om de inzet van Horizon rechtstreeks (causaal) te koppelen aan economische en maatschappelijke effecten. Aangezien de exploitatiesubsidies van Provincie en EZ belas-tinggeld betreft, zijn nadere afspraken nodig over een beperkt aantal KPI's voor de economische outcome en maatschappelijke impact van de activiteiten van Horizon.
 - De gewenste stroomlijning van de fondsen (in de vorm van samenvoeging van het POC Fonds, Technofonds, MKB Fonds en wellicht De Aanjager), inclusief structurele financiering en tijdige aanvulling is nog niet doorgevoerd.
 - Met een dunne bezetting van enkele posities blijft de organisatie op een aantal punten kwetsbaar. In de begroting van het Strategisch Meerjarenplan 2023-2027 was dan ook een uitbouw van circa 30 naar 40 fte voorzien. Aangezien de inbreng van de huidige aandeelhouders en opdrachtgevers gelimiteerd is (bijvoorbeeld de exploita-tiesubsidie van EZ is niet geïndexeerd) en nieuwe aandeelhouders moeilijk te vinden zijn (bijvoorbeeld gemeenten kampen vaak al met tekorten op de begroting), is de afgelopen jaren gekeken naar andere opdrachtgevers en projecten. In de praktijk blijkt aanvullende projectfinanciering moeilijk en een extra risico en belasting voor de orga-nisatie, Het gaat veelal om tijdelijke financiering, waarvoor moeilijk personeel is vast te leggen, de werving veel capaciteit kost, en de administratieve last (bijvoorbeeld bij Europese programma's) vaak hoog is.

In onderstaande tabel worden de door de Provincie meegegeven onderzoeksvragen beantwoord.

Tabel 6.1 Beantwoording onderzoeksvragen

Onderzoeksvragen	Beantwoording
A PRESTEREN ROM	
1 Verschaffen kapitaal vroege fase financiering	
A1 Investeringsen	
Adequate uitvoering aandeelhoudersinstructie (Groeifonds) en investeringsreglementen?	De aandeelhoudersinstructie en investeringsreglementen van de verschillende fondsen worden adequaat uitgevoerd, zoals ook bevestigd in de jaarlijkse accountantscontroles.
Maatschappelijke effecten participaties (directe werkgelegenheid, gedane investeringen)?	Op het moment van investeren zijn de omvang van de investeringen (inclusief multiplier) en de daaruit voortkomende verwachte werkgelegenheid bekend. Via relatiebeheer met de betrokken bedrijven worden de financiële bedrijfsresultaten gemonitord, maar de maatschappelijke effecten worden niet structureel vastgelegd. Uit de websurvey blijkt dat bij de 19 onderzochte bedrijven de omzet met 129% en werkgelegenheid met 30% is toegenomen.
Criteria/afweging toekennen of weigeren participaties?	De belangrijkste criteria voor het toekennen van een lening of participatie zijn het marktperspectief, de kwaliteit van ondernemer/team, soliditeit van de business case en inzicht in en beheersing van risico's. Dit komt overeen met de criteria die ook andere investeerders hanteren, waarbij Horizon wel meer tijd neemt om de ondernemer 'investeringsgereed' te maken.
Hefboom op participaties voor marktfinanciering c.q. opschaling bedrijfsactiviteiten?	In vrijwel alle gevallen zijn er 2 of meer investeerders in een project, waarbij de uitgelokte cofinanciering is opgelopen van 40% in 2021 tot 160% in 2023
Rendement op investering 2019-2023?	Door terugbetaling van leningen en exits uit participaties keert jaarlijks een deel van de investeringen terug naar de fondsen. Hiermee blijven de fondsen als geheel grotendeels in stand. Het uiteindelijke rendement is afhankelijk van enkele grote exits, die moeilijk vooraf in te schatten zijn. Het totale rendement over de periode 2019-2023 wordt pas later duidelijk.
A2 Innoveren en internationaliseren	
Bijdrage van ROM aan innovaties en consortiumvorming	Uit de KPI's blijkt dat Horizon jaarlijks een tiental samenwerkingsclusters opzet en een even groot aantal bestaande clusters versterkt. Ook via proeftuinen en bijeenkomsten draagt ze bij aan consortiumvorming gericht op innovaties. In de websurvey geeft een deel van de respondenten aan dat de inzet van Horizon bijdraagt aan nieuwe kennis, netwerken en innovatie.

Onderzoeksvragen	Beantwoording
Bijdrage aan aantrekken/faciliteren van buitenlandse bedrijven?	In de periode 2019-2023 zijn met steun van Horizon 21 buitenlandse bedrijven aangetrokken, met een totale investering van meer dan 1 miljard euro en naar verwachting meer dan 1.600 arbeidsplaatsen na 3 jaar. Ook zijn jaarlijks 30-40 buitenlandse bedrijven (vaak meermaals) bezocht, waardoor ze sterker worden ingebed in de provincie.
Hoe verdeelt ROM subsidies over onderscheiden activiteiten?	De belangrijkste kostenpost, de inzet van personeel, gaat voor 75% naar de drie kerntaken en voor 25% naar ondersteunende taken. Binnen de drie kerntaken wordt 56% van het personeel ingezet op de kerntaak Innoveren (inclusief Accountmanagement en Economic Board) en de rest gelijk verdeeld over Investeren (5 fte) Internationaliseren (5 fte).
Signaleren en info voorziening provincie	In frequente overleggen tussen Teamleads en bestuurders van Horizon enerzijds en accountmanagers en bestuurders van de Provincie worden de voortgang van uitvoering en nieuwe ontwikkelingen uitgewisseld. Dit wordt via Kwartaalrapportages aan de Provincie verder schriftelijk vastgelegd en jaarlijks via een zeer uitgebreid Jaarverslag aan een breder publiek. Desondanks komen vanuit Provinciale Staten en ambtenaren van de Provincie signalen dat de informatievoorziening onvoldoende is, met name over de maatschappelijke effecten c.q. de publieke functie van Horizon. Jaren discussie in o.a. de Algemene Vergaderingen van Aandeelhouders (AVA's) hebben partijen op dit vlak niet dichterbij elkaar gebracht.
A3 Samenhang kerntaken	
Meerwaarde dat drie kerntaken samen bij ROM is belegd?	Zowel de aandeelhouders en opdrachtgevers van Horizon, de samenwerkingspartners, als de respondenten van de websurvey geven aan dat er steeds meer kruisbestuiving plaatsvindt tussen de investerings-, innovatie- en internationaliserings-taken van Horizon. De bedrijven worden makkelijk doorverwezen, zowel naar andere Teams binnen Horizon als naar andere partners (kennisinstellingen, investeerders, overheden, etc.). Daarmee worden netwerken binnen de provincie versterkt en innovatieve en groeiende bedrijven, start-ups en buitenlandse vestigingen beter in Flevoland ingebed.
A4 Bedrijfsvoering	
Ontwikkeling kosten/binnen meerjarenbegrotingen?	De lasten van de organisatie zijn de afgelopen jaren geleidelijk toegenomen, met een forse dip in de (Corona)jaren 2020 en 2021. Met uitzondering van het beginjaar 2019 en het jaar 2022 is het resultaat (exclusief resultaat van deelnemingen) op basis van exploitatiesubsidie van Provincie en sinds 2021 ook ministerie van EZ, additionele projecten en vergoeding voor fondsenbeheer positief geweest. Alleen de vergoeding voor het verstrekken van subsidies was niet kostendekkend en wordt vanaf 2025 overgedragen aan de Provincie.

Onderzoeksvragen	Beantwoording
Kostenbewustzijn (o.a. loongebouw) en verschillen in efficiency (kosten t.o.v. prestaties?	De personeelskosten per FTE van Horizon komen min of meer overeen met die van de andere ROM's en zijn in de loop der jaren aanzienlijk toegenomen dankzij inflatie en regionale concurrentie om talent. De analyse van prestaties t.o.v. kosten laat geen grote inefficiënties zien, hetgeen door de accountant wordt bevestigd. De personeelsinzet voor indirecte taken is met 25% aanzienlijk, maar essentieel als ondersteuning voor de directe taken en bedrijfsvoering. Hierop beknibbelen is niet wenselijk, omdat een nog dunnere bezetting een risico vormt bij ziekte of uitval van medewerkers. Dit percentage kan alleen worden teruggedrongen door de inzet op kerntaken te vergroten (hetgeen ook een wens is van Horizon zoals blijkt uit het Strategisch Meerjarenplan 2023-2027, maar de benodigde financiering ontbreekt nog).
Rapportages adequaat om bedrijfsvoering c.q. functioneren ROM te monitoren?	De rapportages van Horizon aan aandeelhouders, opdrachtgevers en publiek zijn adequaat om bedrijfsvoering en functioneren van de ROM te monitoren. Vergeleken met andere ROM's zijn de jaarverslagen zelfs zeer uitgebreid. Dit hangt mede samen met de vele vragen die PS-leden en ambtenaren over het functioneren van Horizon stellen. Daarbij wordt deels gevraagd om informatie die (uit commerciële en privacy overwegingen) alleen vertrouwelijk aan aandeelhouders beschikbaar kan worden gesteld. Anderzijds wordt gevraagd naar maatschappelijke effecten (outcome en impact) die Horizon niet of nauwelijks kan leveren, vanwege de vele externe invloeden. In ROM NL-verband wordt een discussie gevoerd over de vraag welke impact-indicatoren een ROM reëel kan gebruiken. Deze discussie zal ook tussen Horizon en Provincie moeten worden gevoerd.
Hoe presteert ROM in vergelijking met gelijksoortige Europese organisaties	De prestaties van Horizon zijn grotendeels in lijn met die van de andere, meer volwassen ROM's in Nederland, wat zeer knap is voor zo'n jonge organisatie die werkt in een relatief jong en beperkt ecosysteem van bedrijven en kennisinstellingen.

3A Tevredenheid doelgroepen

- Zijn bedrijven tevreden over rol, zichtbaarheid en aanbod ROM?
- Uitvoering incidentele taken, o.a. uitvoering COL-regeling

Op een enkele uitzondering na zijn de respondenten in de websurvey (zeer) tevreden over de zichtbaarheid, dienstverlening, betrokkenheid en deskundigheid van Horizon. Dit geldt ook voor de uitvoering van de incidentele taken.

B ROM'S BINNEN HUN ECOSYSTEEM

B1 Regionaal

- Positionering van ROM t.o.v. andere aanjagers van innovatie en investeringen?

De afgelopen jaren heeft Horizon binnen Flevoland een sterke positie verworven als aanjager en financier van innovatie. Men is zeer zichtbaar in allerlei netwerken,

Onderzoeksvragen	Beantwoording
	zowel van bedrijfsleven, kennispartners als overheden. Ook is Horizon actief binnen de ROM's in Nederland en relevante nationale netwerken als Invest in Holland en Trade & Innovate.
• Toegevoegde waarde ROM t.o.v. markt of andere publieke partijen?	Horizon voert taken uit die andere markt- of publieke partijen onvoldoende oppakken. Zo vult ze binnen de financieringsketen van innovaties witte vlekken op, die andere investeerders als banken en venture capitalists laten liggen. Dankzij de leningen of participatie van Horizon worden juist ook andere investeerders over de streep getrokken. Sinds het wegvallen van Syntens en regionale KvK's is er geen organisatie meer die het brede mkb laagdrempelig adviseert. Met haar Accountmanagement vult Horizon (als enige ROM) dit gaat in. Ook is er geen andere organisatie die systematisch werkt aan consortiumvorming en open innovatie van bedrijven samen met kennisinstellingen gericht op nieuwe business en maatschappelijke transitie. Tot slot ondersteunt Horizon – in aanvulling op nationale netwerken - de gemeenten in Flevoland met de acquisitie en inbedding van buitenlandse vestigingen, alsmede het mkb bij export.
• Benut ROM kennis en expertise partijen in regionale ecosystemen optimaal?	De medewerkers van Horizon hebben veel contacten met bedrijven, kennisinstellingen en overheden in Flevoland. De hieruit voortkomende kennis wordt benut in business development en acquisitie. Op bepaalde dossiers zou wel meer uitwisseling kunnen plaatsvinden tussen Horizon en gemeentelijke medewerkers die met hetzelfde vraagstuk bezig zijn.
B2 Bovenregionaal	
• Hoe actief is ROM inter- of bovenregionaal?	Ondanks haar relatief kleine omvang is Horizon zeer actief in nationale netwerken als ROM NL, Invest in Holland en Trade & Innovate. Dit wordt door deze partijen ook zeer gewaardeerd. Internationaal heeft Horizon wel contacten met bijvoorbeeld de buitenlandse kantoren van de NFIA, maar minder met de EU in Brussel.
• Hoe vullen ROM en NFIA elkaar aan bij acquisitie (kwantificeerbaar)?	De NFIA weet Horizon goed te vinden wanneer buitenlandse bedrijven zich aandienen die binnen het profiel van Flevoland passen. Indien nodig, levert Horizon dan Flevolandse informatie aan voor een bidbook. Ook worden gezamenlijke buitenlandse missies door Horizon goed voorbereid. Wel zal Horizon – gezien de toenemende schaarste in ruimte, talent en netcapaciteit – duidelijk moeten kiezen welke bedrijven ze wil aantrekken en welke niet.
• Europese c.q. internationale oriëntatie van ROM (inclusief aansluiting op EU-programma's)?	Het team Internationaal richt zich sterk op de kerntaak acquisitie, exportbevordering en investor relations. Het team Innoveren bekijkt welke financieringsmogelijkheden op nationaal en internationaal niveau bestaan, maar heeft

Onderzoeksvragen	Beantwoording
	niet voldoende capaciteit om proactief contacten in bijvoorbeeld Brussel te onderhouden.
C ROM EN AANDEELHOUDER / OPDRACHTGEVER	
C1 Provincie Flevoland	
• Toegevoegde waarde ROM als verbindende schakel tussen EZK-beleid en regio's?	Horizon draagt actief bij aan de uitvoering van het EZ-beleid op het gebied van o.a. vroege fase financiering, topsectoren, nationale technologiestrategie, missiegedreven innovatie en kennis- en innovatie-ecosystemen. Het ministerie waardeert de informatie over behoeften van mkb, de benaderbaarheid van Horizon voor buitenstaanders en de bijdrage aan transities en sectoren (o.a. de hightech). Ondanks de beperkte aanwezigheid van publieke en private kennisinstellingen in Flevoland weet men interessante innovatie-ecosystemen te bouwen. Dankzij het aandeelhouderschap in het Groeifonds Flevoland is de relatie tussen het ministerie enerzijds en Horizon en Provincie anderzijds versterkt.
• Bijdrage van ROM aan beleidsdoelstellingen provincie	Horizon draagt actief bij aan de doelstellingen van de Provincie, zowel op economisch terrein, onderdelen van het omgevingsbeleid als de gewenste transities.
• ROM in staat in te spelen op actuele beleidsbehoeften EZK	Horizon speelt actief in op nieuwe beleidsvoornemens van EZ, maar is daarbij (terecht) selectief in haar keuzes voor transities (energie, grondstoffen en voedsel) en technologieën (hightech en digitalisering).
• Beleidsdeelneming juiste instrument om publieke belangen te borgen?	Via haar aandeelhouder- en opdrachtgeverschap stuurt de Provincie actief op publieke belangen. Zonder de inzet van deze verbonden partij zou een deel van de gewenste investeringen, innovaties en transities minder of niet worden gerealiseerd.
• Huidige aansturingsmodel toereikend? Zowel vanuit de aandeelhoudersrelatie als de opdrachtgeversrol	De aansturing van Horizon door aandeelhouders Provincie en EZ (Groeifonds) is als zodanig toereikend, maar in vergelijking met andere ROM's vanuit de Provincie zeer intensief. Bovendien is de Provincie van twee door Horizon beheerde fondsen zowel aandeelhouder als toezichthouder, hetgeen risico's met zich meebrengt en (o.a. door het ministerie van EZ) als minder wenselijk wordt beschouwd.
C2 Andere opdrachtgevers	
• Hoe ziet ROM haar positie tussen beide subsidiënten c.q. verschillende aandeelhouders?	Horizon waardeert de relatie met de Provincie en EZ, maar vindt dat de Provincie zich soms minder als aandeelhouder en meer als bestuurder van een zelfstandige, privaatrechtelijke organisatie opstelt.

Onderzoeksvragen	Beantwoording
Is sprake van effectieve sturing door de opdrachtgevers?	Als zodanig is de sturing door de opdrachtgevers wel effectief, maar niet efficiënt omdat de uitgebreide overlegstructuur, frequente bilaterale contacten en terugkerende discussies over de inhoud van de rapportages met de Provincie deels ten koste gaat van de kerntaken van Horizon.
Hoe is kennis- en informatie-uitwisseling met stakeholders georganiseerd en gefaciliteerd?	Dankzij de formele en informele overleggen, bijeenkomsten, nieuwsbrieven, jaarverslagen, etc. is de kennis- en informatie-uitwisseling tussen Horizon en stakeholders zeer intensief.
Is relevante informatieverschaffing toereikend?	Vergeleken met de andere ROM's is de informatieverschaffing van Horizon aan opdrachtgevers en doelgroepen zeer uitgebreid. De Provincie dringt al lang aan op meer informatie over de outcome en impact van de activiteiten van Horizon. Deze behoefte is begrijpelijk en terecht (het gaat immers om belastinggeld), maar in de praktijk moeilijk in te vullen, omdat de inzet alleen indirect (via betrokken bedrijven en organisaties) en op langere termijn tot effecten leidt. In ROM NL verband wordt een discussie gevoerd via welke KPI's het maatschappelijke belang van een ROM kan worden gemeten. Op basis van de uitkomsten van die discussie zouden Provincie en Horizon tot concrete afspraken kunnen komen op welke wijze Horizon over haar publieke belang rapporteert.

6.2 Aanbevelingen

Op basis van voorgaande conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Functioneren Horizon
 - Gezien de snelle ontwikkelingen in context (macro-economisch, landelijk en provinciaal beleid, veranderende behoeften van bedrijven, etc.) zal Horizon in jaarplannen en zo nodig tussentijds heldere keuzes moeten blijven maken waar men wel tijd aan besteed en waar niet, zodat de wederzijdse verwachtingen helder zijn. Als er een taak bijkomt, zal ook gekozen moeten worden wat Horizon niet doet (tenzij de capaciteit voor een specifieke opgave wordt uitgebreid).
 - Blijven onderzoeken van de mogelijkheden voor verbreding van het opdrachtgeverschap (o.a. voor gemeenten) en aandeelhouderschap van fondsen. Dit betekent ook dat potentiële partners actief bij de voorbereiding van de meerjarenstrategie en jaarplannen moeten worden betrokken.
 - Actief binnen ROM NL en met EZ en provincies nadenken over KPI's die een indicatie geven van de outcome en impact van de inzet van Horizon.

- Binnen de AVA een meer strategische discussie gaan voeren over de consequenties van veranderingen in (macro-)economische situatie en beleid voor de inzet van Horizon op innoveren, investeren en internationaliseren.
- De rol van de Investeringscommissie aanscherpen (achtervang op fouten/omissies of meer strategisch/toetsend?) en hun advies niet beperken tot ja/nee, maar ook voorzien van onderbouwing, inclusief belangrijkste risico's.
- Provincie als opdrachtgever
 - Als aandeelhouder/opdrachtgever meer op hoofdlijnen sturen op Horizon als zelfstandige verbonden partij.
 - Samen met Horizon op korte termijn een concrete beslissing nemen over de stroomlijning van de fondsen, om een gap in beschikbaarheid van durfkapitaal te voorkomen, middelen effectiever in te zetten en risico's te reduceren (o.a. voor de Provincie zelf).
 - Samen met Horizon en EZ enkele realistische KPI's formuleren ten aanzien van de outcome en impact van Horizon voor de Flevolandse economie.
 - Het belang en de samenhang van de drie taken van Horizon blijven benadrukken richting bedrijven, inwoners en Provinciale Staten.

Documentatie

Birch (2021), Van instrument naar impact – Evaluatie van de fondsen van Horizon Flevoland

Buck Consultants International (2022), Evaluatie ROM's 2016-2020. Eindrapport, Nijmegen, april 2022.

CBS, Financieringsmonitor 2023, januari 2024

Commissie Theeuwes (2012) Durf te meten. Eindrapport Expertwerkgroep Effectmeting. Den Haag, november 2012.

Dialogic (2020) Onderzoeks- en innovatie-ecosystemen in Nederland. Utrecht, oktober 2020. In opdracht van: Ministerie van Economische Zaken en Klimaat en ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Economic Board Flevoland (2023/2024), Flevoland Monitor 2023 resp. 2024.

ERAC (2023), Evaluatie Voucherregeling Ondernemerschap Flevoland.

Europese Commissie (2023), Regional Innovation Scoreboard 2023, Regional Profiles Netherlands, Brussel, juni 2023

Horizon Flevoland (2019), Meerjaren strategie 2020-2025 – Focus, Herkenbaarheid en Toegevoegde waarde

Horizon Flevoland (2023), Strategisch meerjarenplan 2023-2027 Horizon. Creëren van groei door het verbinden van maatschappelijke waarden aan economische waarde, Lelystad

Horizon Flevoland (2019-2024), AVA-stukken juni/december 2019-2024), Lelystad, halfjaarlijks

Horizon Flevoland (2019-2023), Jaarplannen 2019-2023, Lelystad, jaarlijks

Horizon Flevoland (2020-2024), Jaarrekeningen 2019-2023, Lelystad, jaarlijks

Horizon Flevoland (2010-2024), Jaarverslagen 2019-2023, Lelystad, jaarlijks

Horizon Flevoland (geen datum), Toezichtkader Raad van Commissarissen Horizon Flevoland

Kalshoven, F. en M. Verbraak (2018) Wat veroorzaakt overheidsfalen? Naar een rijker beeld van overheidshandelen. In opdracht van Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Kamerbrief Ministerie EZK 30 oktober 2020. Kabinetsstrategie Versterken van onderzoeks- en innovatie-ecosystemen

KplusV (2023), Onderzoek naar de werking van de innovatie- en regiostimuleringsstaak van KVK

Mazzucato, M. (2018) The Entrepreneurial State: debunking public vs. private sector myths. Penguin Books.

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2024), Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen – Meerjarenstrategie bovenregionale samenwerking 2024-2027

MT/Sprout (2024), Deze investeerders hebben de meeste invloed en connecties in Nederland.

Nederlands Comité voor Ondernemerschap (2023), Vertrouwen op ondernemerschap – De kracht van samenwerken in netwerken

Provincie Flevoland (2016), Flevoland: Ecosysteem voor ondernemerschap – Economisch programma 2016-2021.

Provincie Flevoland (2022), Investeren in de kapitalen van de toekomst – Economische visie 2030.

Provincie Flevoland (2022), Economisch Programma 2023-2028.

Provincie Flevoland (2023), Beeldvorming PS – Horizon 20 september 2023, Werkbezoek Horizon: 4 oktober 2023.

Provincie Flevoland (2024), Programmabegroting 2025

Rob Schouten, Kwartiermaker MKB Dienstverlening (2023), Actieagenda MKB-Dienstverlening 2024-2026.

ROM NL (2024), ROM-participaties helpen risicovolle innovatieve bedrijven

Rijksoverheid (2024), Kies voor baten – IBO Bedrijfsfinanciering

Techleap.nl en NVP (2020) Position paper Techleap.nl rondetafel bedrijfsfinanciering.

Techleap.nl en NVP (2021) The untapped potential of Dutch venture capital.

Interviews

Organisatie	Gesprekspartner	Datum
Horizon Flevoland		
	Directeur/bestuurder	13 juni, 12.30-14.30 uur
	Teamleiders Capital	13 juni, 11.00-12.00
	Teamleider Internationaal	13 juni, 14.30-15.00 uur en 2 juli 11.30-12.30 uur
	Raad van Commissarissen	11 juli, 13.00-14.30 uur
	Investeringscommissie	11 juli, 10.00-11.30 uur 13 augustus, 11.00-12.00 uur
Opdrachtgevers		
Provincie Flevoland	Voormalig Commissaris der Koning	11 juni, 10.00-11.00
	Voormalig Gedeputeerde Economie	19 juli, 10.00-11.00 uur
	Accountmanagers Internationaal resp. Business Development	6 juni, 10.00-11.00 uur
	PM, huidige Gedeputeerde Economie	Nvt (te nieuw)
Ministerie EZK	Accountmanager ROM's	18 juli 11.00-12.00 uur
Netwerkpartners		
Economic Board Flevoland	Voorzitter	13 augustus, 10.00-11.00 uur
Gemeente Almere	Hoofd EZ	6 augustus, 11.00-12.00 uur
NFIA	Adjunct-directeur	26 augustus, 11.00-12.00 uur

2019

KERNCIJFERS 2019

RESULTAAT FONDSSEN 2019

GEREALISEERD

Aantal leads (totaal alle fondsen)	74
Aantal investeringen (totaal)	11
POC Fonds	7
Techofonds	2 (1 nieuwe en 1 additionele)
MKB Fonds	2 (1 nieuwe en 1 additionele)
De Aanjager	-
Aantal bedrijven in portefeuille (totaal)	48
POC Fonds	9
Techofonds	20
MKB Fonds	8
De Aanjager	6
EDBA	5
Totaal bedrag uitbetalingen (euro)	€ 2.701.445
Aantal desinvesteringen (totaal)	6
POC Fonds	-
Techofonds	6
MKB Fonds	-
De Aanjager	-

4. RESULTATEN

II. Internationaal

	PLANNING	RESULTAAT
Nieuwe Investerlngen	3	4
Investerlngsbedrag	€ 9 miljoen	€ 32,2 miljoen
Werkgelegenheid	75 fte	348 fte
Investor relations	32	44
Handelsbevordering (FBD)	120	140
Event	1	1

4. RESULTATEN

III. Programma's Business development

Voucherregelling	Planning	Realisatie
Leads	100	161
Toegekende vouchers	80	124
Uitgekeerd bedrag	€ 1.025.000	€ 857.000

MIT Vouchers	Planning	Realisatie
Toegekende vouchers	8	8
R&D samenwerkingsproject	1	2
Uitgekeerd bedrag	€ 510.000	€ 429.000

Flevocampus	Planning	Realisatie
Leads	10	15
Toegekende vouchers	7	14

Groei makelaars & Groei buzzer	Planning	Realisatie
Leads	200	131
1 op 1 bedrijfsgesprekken	45	81
Geholpen ondernemers	30	59
Leerkringen / bijeenkomsten	3	0
Groei Event	1	1 (190 deelnemers)

Circulaire Economie	Planning	Realisatie
Scouten business cases	10	22
Verdiepen business cases	5	6

Green Health Solutions	Planning	Realisatie
Samenwerkingen	5	8
Onderzoeksopdrachten	2	1
Bijeenkomsten	6	25

Bokjesproject	Planning	Realisatie
Aantal bokjes naar markt	250	320
Bijeenkomsten	8	8

Darmgezondheidspaviljoen	Planning	Realisatie
Bijeenkomsten	5	7

WIN4ALL	Planning	Realisatie
Board vergaderingen	4	4

2020

KERNCIJFERS 2020

RESULTAAT FONDSSEN 2020

	PLANNING	RESULTAAT
Aantal leads (totaal alle fondsen)	120	60
Aantal aanvragen COL	n.b.	24
Aantal investeringen	14	21
TMI POC Fonds Flevoland	12	4
Techofonds Flevoland	1	1
MKB Fonds Flevoland	1	1
De Aanjager	0	0
COL	0	15
Aantal desinvesteringen	0	6
TMI POC Fonds Flevoland	0	1
Techofonds Flevoland	3	2
MKB Fonds Flevoland	2	2
De Aanjager	0	1
COL	0	0
Bedrag uitzettingen fondsen excl. COL	n.b.	€ 1.775.000
Bedrag uitzettingen fondsen incl. COL	n.b.	€ 5.804.371

Aantal bedrijven in portefeuille	Stand 01-01-2020	Stand 31-12-20
TMI POC Fonds Flevoland	9	12
Techofonds Flevoland	20	18
MKB Fonds Flevoland	8	6
De Aanjager	6	5
COL	0	15
Totaal	43	56

PLANNING

RESULTAAT

Voucherregeling

Ontvangen aanvragen	144	141
Toegekende vouchers	120	133
Gecommitteerd bedrag	€ 1.100.000	€ 848.631

MIT subsidie

Ontvangen en beoordeeld	30	37
Gehonoreerde projecten	17	17
R&D Samenwerkingsproject	10	15
Gehonoreerde projecten	5	6
Gecommitteerd bedrag	€ 1.900.000	€ 1.314.413

Investor Readiness Program

Aantal programma's	1	1
Aantal deelnemers	6	8
Aantal opgewerkte business cases	3	3
Aantal financieringen	1	1

RESULTATEN

II. International

	PLANNING	RESULTAAT
Nieuwe investeringen	4	4
Investeringsbedrag	€ 9 miljoen	€ 69 miljoen
Werkgelegenheid	75 fte	70 fte
Investor relations	32	33
Ondernemers benaderd	200	242
Intake / adviesgesprekken	40	38
Doorverwijzingen	24	36
Evenementen	3	6
Event	1	1

RESULTATEN

III. Business Development

Flevocampus	Planning	Resultaat
Leads	20	15
Toegekende vouchers	10	10

Groei makelaars & Groei buzz	Planning	Resultaat
Leads	500	501
1 op 1 bedrijfsgesprekken	180	234
Geholpen ondernemers	150	166
Leerkringen / bijeenkomsten	4	7
Groei Event	1	1

Circulaire Economie	Planning	Resultaat
Scouten business cases	15	29
Verdiepen business cases	10	13

Green Health Solutions	Planning	Resultaat
Samenwerkingen	5	17
Bijeenkomsten	6	23

WIN4ALL	Planning	Resultaat
Board vergaderingen	5	4

Landbouw Meerdere Smaken	Planning	Resultaat
Platformbijeenkomsten	10	1
Proeftuinbijeenkomsten	2	5
Proeftuinen begeleid	10	9

2021

RESULTATEN BUSINESS DEVELOPMENT

CIRCULAIRE ECONOMIE

Verdiepen kansrijke proposities 5/5 Gepland Gerealiseerd	Organiseren Circotracks 1/1 Gepland Gerealiseerd	Scouten circulaire proposities 10/2 Gepland Gerealiseerd
---	---	---

FOOD - GHS

Telen plantmaterialen 1/1 Gepland Gerealiseerd	Recepturen ontwikkelen 5/7 Gepland Gerealiseerd	Nieuwsbrieven versturen 2/3 Gepland Gerealiseerd	Promotiemiddelen ontwikkelen 5/4 Gepland Gerealiseerd	Kennisdelingsevents organiseren 4/9 Gepland Gerealiseerd
Nieuwe samenwerkingen opzetten 4/8 Gepland Gerealiseerd	Test Instrumentarium ontwikkelen 1/0 Gepland Gerealiseerd			

FOOD - FLEVOCAMPUS

Kennisvouchers 10/12 Gepland Gerealiseerd
--

URK MARITIEM

Innovatie projecten ophalen (ondernemers) 3/3 Gepland Gerealiseerd	Maritiem cluster uitbreiden (bedrijven) 20/21 Gepland Gerealiseerd
---	---

LANDBOUW

PvA's per proeftuin 10/10 Gepland Gerealiseerd	Platformbijeenkomsten Aantal bedrijven: 150 vs 307 10/10 Gepland Gerealiseerd	Ondersteunen kennisdelingsevenementen 3/5 Gepland Gerealiseerd
---	---	---

WIN4ALL

Board meetings 4/4 Gepland Gerealiseerd	Werksessie 1/1 Gepland Gerealiseerd	Captains of Industry boardlid 5/3 Gepland Gerealiseerd	Nieuwsbrieven versturen 4/6 Gepland Gerealiseerd
--	--	---	---

ACCOUNTMANAGERS MKB				
Bedrijfscontacten 600/664 Gepland Gerealiseerd	Bedrijfsgesprekken 200/480 Gepland Gerealiseerd	Leads vouchers 30/55 Gepland Gerealiseerd	Leads financieringen 100/43 Gepland Gerealiseerd	Leads projecten 20/24 Gepland Gerealiseerd
Leads Trade & Innovate 20/24 Gepland Gerealiseerd	Groeibijeenkomsten met Groeibuzz 6/8 Gepland Gerealiseerd	Deelnemers seminars 60/138 Gepland Gerealiseerd	Doorverwijzingen 180/91 Gepland Gerealiseerd	
GROEIBUZZ				
Deelnemers groeibijeenkomsten 60/138 Gepland Gerealiseerd	Deelnemers Flevoland Groeit! Event 200/101 Gepland Gerealiseerd			

	MIT HAALBAARHEID		MIT R&D SAMENWERKING	
MISSIES	GEHONOREERDE PROJECTEN	VERLEENDE SUBSIDIE	GEHONOREERDE PROJECTEN	VERLEENDE SUBSIDIE
 Energie en Duurzaamheid	6	€ 118.636	3	€ 374.034
 Landbouw, Water en Voedsel	7	€ 138.548	1	€ 147.175
 Gezondheid en Zorg	1	€ 20.000	1	€ 322.490
 Veiligheid	1	€ 20.000		
 Sleuteltechnologieën	5	€ 100.000	1	€ 93.345
 Toekomstbestendige Maritieme Sector			2	€ 538.514
 Totaal	20	€ 397.184	8	€ 1.475.558

2022

RESULTATEN BUSINESS DEVELOPMENT				
CIRCULAIRE ECONOMIE, VOEDSELTRANSITIE EN GRONDSTOFFENTRANSITIE				
Scouting, screening, verdieping nieuwe business cases	Nieuwe samenwerkingsclusters	Versterken bestaand cluster	Thema-bijeenkomsten	Publicaties
15/20	1/1	3/5	3/3	2/2
Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd
LMS				
Platform-bijeenkomsten	Aantal bedrijven	Proeftuinen		
5/4	20/17	1/15		
Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd		
GREEN HEALTH SOLUTIONS				
Test instrumentarium ontwikkeld	Thema-bijeenkomsten	Aantal bedrijven		
1/1	1/1	30/30		
Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd		
FLEVO CAMPUS				
Bedrijven scouten, leads	Kennisvouchers			
20/5	10/2			
Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd			
FLORIADE				
Floriade B-to-B events	Totaal aantal bedrijven			
62/72	2300/2120			
Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd			
ENERGIETRANSITIE EN TECHNOLOGISCHE INDUSTRIE				
Nieuwe business cases	Adviestrajecten	Thema-bijeenkomsten	Aantal bedrijven	EU projecten
4/5	20/21	4/22	20/104	2/2
Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd	Gepland Gerealiseerd

MARITIEM URK

Innovatieprojecten

3/3

Gepland Gerealiseerd

ACCOUNTMANAGEMENT

Bedrijfscontacten 750/903 Gepland Gerealiseerd	Bedrijfsbezoeken 300/504 Gepland Gerealiseerd	Kenniskringen 6/14 Gepland Gerealiseerd	Aantal bedrijven 60/281 Gepland Gerealiseerd	Vouchers casemanagement 90/74 Gepland Gerealiseerd
Leads financieringen 60/30 Gepland Gerealiseerd	Leads vouchers 40/63 Gepland Gerealiseerd	Lead business development 45/111 Gepland Gerealiseerd	Doorverwijzingen partners 100/144 Gepland Gerealiseerd	

ECONOMIC BOARD FLEVOLAND

Boardmeetings 4/3 Gepland Gerealiseerd	Opgewerkte projecten 2/2 Gepland Gerealiseerd	Event 1/1 Gepland Gerealiseerd	Aantal bedrijven 100/135 Gepland Gerealiseerd
---	--	---	--

De highlights van Enterprise Europe Network NL (EEN NL) toegespitst op de bijdrage van de ROM's in 2022:

	HORIZON	TOTAAL ROM'S
Aantal bedrijven geïnformeerd over EEN	102	664
Unieke bedrijven in client journey	29	96
Achievements	14	68
Profielen	5	33
EOI's uitgebracht	10	45
EOI's ontvangen	43	102
Matchmaking events (organizer + co-organizer)	3	46
Netwerkmactiviteiten (training, SG-overleg, Annual Conference)	3	30

RESULTATEN INTERNATIONAL

RESULTATEN T&I EN IBF

	PLANNING	RESULTAAT
IBF bijeenkomsten*	9	9
Nat./Int. netwerk samenwerken deelnemers	75	77
Support aan samenwerkingsverbanden	3	3
Adviesgesprekken (nieuwe trajecten)	50	50
Doorverwijzingen naar Horizon of netwerk	25	22
Aantal vouchers export aangevraagd	12	9 (12 aangevraagd)
Vouchers toegekend bedrag		€ 34.543

RESULTATEN FDI EN IR

	PLANNING	RESULTAAT
Aantal (high) value bedrijven ondersteund met een vestiging of uitbreiding in Flevoland	4	4
Aantal IR gesprekken	32	32
Aantal arbeidsplaatsen	130	Ruim 500
Geïnvesteerd vermogen in de regio	€ 12 miljoen	Ruim € 500 miljoen

RESULTATEN EEN

	PLANNING	RESULTAAT
Het aantal bedrijven dat wordt opgenomen in de klanten database**	50	102
Het aantal bedrijven waarmee een customer journey wordt doorlopen***	12	29
Het aantal agreements dat je afsluit met 1 van de bedrijven uit de customer journey	5	14

RESULTATEN ALLE FONDSSEN 2022

TOTAAL AANTAL INVESTERINGEN 11		TOTAAL AANTAL EXITS EN DESINVESTERINGEN 8		BEDRAG GECOMMITTEERD € 4,7 mio	
TOTALE PORTEFEUILLE 48 (unieke bedrijven per 31-12-22)		TOTAAL BESCHIKBAAR INVESTERINGSKAPITAAL € 21,7 mio		COFINANCIERINGEN UITGELOKT € 5,4 mio	

Resultaten

MIT Haalbaarheid 2022 - Totaal aanvragen: 31

KIA	Aantal toekenningen	Totaal toegekend bedrag
 Energie & Duurzaamheid	9	€ 176.932
 Gezondheid & Zorg	2	€ 39.880
 Landbouw, Water & Voedsel	7	€ 135.152
 Sleuteltechnologieën	3	€ 60.000
 Totaal MIT Haalbaarheid	21	€ 411.964

MIT R&D 2022 - Totaal aanvragen: 2

 Sleuteltechnologieën	2 (nog in behandeling)	€ 388.458
 Totaal MIT-regelingen	23	€ 800.422

KPI's 2023



Bedrijfscontacten

750 *gepland*

784 *gerealiseerd*



Kenniskringen

6 *gepland*

8 *gerealiseerd*



Bedrijfsbezoeken

300 *gepland*

402 *gerealiseerd*



Leads voor Voucher

30 *gepland*

61 *gerealiseerd*



Doorverwijzingen

van ondernemers naar 2e lijn

210 *gepland*

110 intern/100 extern

336 *gerealiseerd*

210 intern/126 extern



Leads voor financieringen

20 *gepland*

22 *gerealiseerd*

KPI's 2023



Themabijeenkomsten

3 gepland
4 gerealiseerd



BIPF deelnemers

2 gepland
1 gerealiseerd



Opwerken individuele business cases

5 gepland
5 gerealiseerd



Versterken bestaande clusters

1 gepland
1 gerealiseerd



Proeftuinen helpen doorontwikkelen

6 gepland
7 gerealiseerd



Transitieprogramma

1-2 gepland

1 gerealiseerd

Eiwittransitie programma



Kennisdeling

14 gepland

15 gerealiseerd



Communicatieberichten

28 gepland

45 gerealiseerd



Event

1 gepland

1 gerealiseerd

KPI's 2023



Scouting, screening, verdieping nieuwe business cases

10 gepland

12 gerealiseerd



Versterken en opzetten samenwerkingsclusters

2 gepland

3 gerealiseerd



Themabijeenkomsten

3 gepland

3 gerealiseerd



Publicaties en artikelen

tbv kennisdeling

3 gepland

3 gerealiseerd

KPI's 2023



Clusters geïnitieerd en ondersteund

3 gepland

3 gerealiseerd



Bedrijven geconsulteerd voor aansluiting bij clusters

50 gepland

50 gerealiseerd



Themabijeenkomsten

2 gepland

12 gerealiseerd



Versterken bestaande clusters

5 gepland

15 gerealiseerd

KPI's 2023



Clusters geïnitieerd

5 gepland

5 gerealiseerd



Themabijeenkomsten voor aansluiting bij clusters

2 gepland

3 gerealiseerd



EU projecten

2 gepland

3 gerealiseerd



Adviestrajecten

5 gepland

5 gerealiseerd



Innovatieprojecten Maritiem Urk

2 gepland

2 gerealiseerd

KPI's 2023



Boardmeetings

4-6 gepland

5 gerealiseerd



Event

1 gepland

1 gerealiseerd



Challenges

2 gepland

3 gerealiseerd



Aantal deelnemers

150 gepland

200 gerealiseerd

20241056