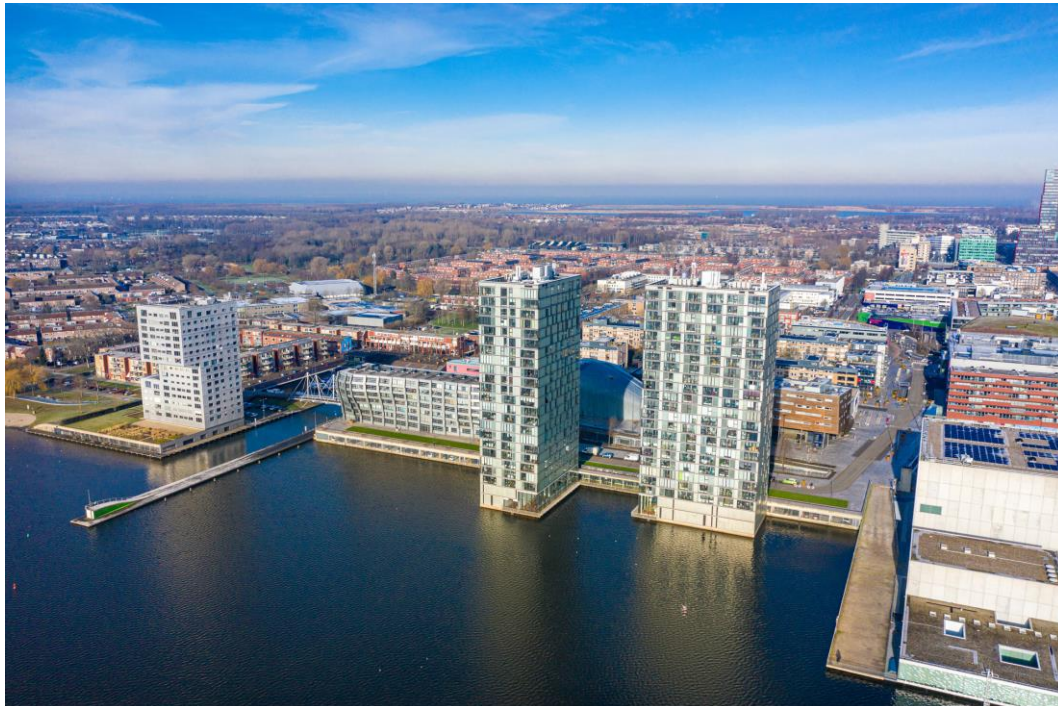


HORIZON»

JAARPLAN 2022

INNOVEREN, INTERNATIONALISEREN, INVESTEREN
EN OPTIMALISEREN



HORIZON»

Inhoudsopgave

1. Samenvatting	3
2. Relevante ontwikkelingen	8
3. Innoveren	10
4. Internationaliseren	19
5. Investeren	24
6. Finance & Operations	30
7. Communicatie	33
8. Monitoring & impact	34
9. Begroting	35
10. Prestaties	36



1. Samenvatting

Horizon is de regionale ontwikkelingsmaatschappij van Flevoland. Wij zetten ons in om ondernemers te laten groeien en tegelijkertijd maatschappelijke opgaven te realiseren. Wij zijn nauw verbonden met onze aandeelhouder de provincie Flevoland. Horizon wil een bijdrage leveren aan duurzame economische groei, en aan een uniek en aantrekkelijk ondernemings- en vestigingsklimaat.

Horizon is een team van doeners, van aanpakkers. Wij willen Flevolandse ondernemers helpen met het realiseren van hun groeiambities. Wij maken geen beleid, maar wij voeren het beleid van onze opdrachtgevers uit. Altijd met als doel dat de ondernemer er beter van moet worden. Wij werken vraag-gestuurd en zullen de behoefte van de ondernemer altijd vooropstellen, met als bijkomend doel om de in de praktijk opgedane kennis en ervaring te gebruiken om onze opdrachtgever(s) te adviseren om bestaande instrumenten te verbeteren en nieuwe instrumenten te ontwikkelen.

Missie & visie

Wij zetten ons, professioneel en gepassioneerd, in om ondernemers te laten groeien en tegelijkertijd maatschappelijke opgaven te realiseren. Daarbij laten wij ons leiden door voorspoed voor de inwoners van Flevoland.

In Flevoland is het fijn werken, heerlijk wonen én fantastisch opgroeien. Flevoland biedt de ruimte om als ondernemer boven jezelf uit te stijgen. Het is een biotoop waar bedrijven floreren. Flevoland kenmerkt zich door korte lijnen en goede relaties tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheden.

Regionale Ontwikkelingsmaatschappij (ROM's)

Horizon is één van de negen ROM's in Nederland. Een ROM is een onderneming met publieke aandeelhouders, gericht op het versterken van de economie en werkgelegenheid in de regio. ROM's zijn een neutrale speler in de regio en hebben geen winstoogmerk. ROM's laten ondernemers innoveren, investeren en internationaliseren om hun groei te versnellen. Zo zorgen we voor de duurzame groei van de regionale economie en werkgelegenheid.

De ROM's hebben de intrinsieke drive om meer programmatisch samen te werken en op deze wijze een grotere bijdrage te leveren aan het missie gedreven innovatiebeleid. De ROM's kunnen in gezamenlijkheid uitvoeringskracht en organiserend vermogen (met name van regionale mkb) leveren voor de Kennis en Innovatie Agenda (KIA), groeifondsproposities en thema's uit IPO-herstelplan. Bovenregionale samenwerking vergt andere wijze van organiseren en een intensievere samenwerking tussen de ROM's. In 2022 willen we de onderlinge

HORIZON»

samenwerking verder versterken om vanuit de ROM's nationale programmamanagers aan te trekken, die centrale thema's bovenregionaal kunnen versterken, zoals bijvoorbeeld AgroFood en de Circulaire Economie. Hierover zijn we in gesprek met het ministerie van EZK.

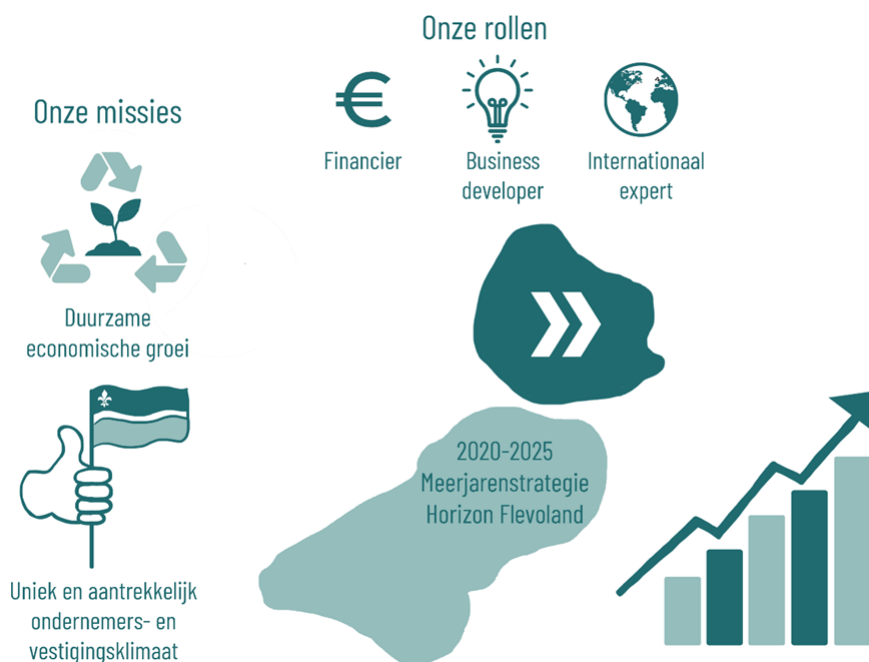
Eind 2021 heeft Horizon een convenant getekend met de ROM Regio Utrecht en InWest, de nieuwe ROM in Noord Holland. De kern van dit convenant is dat we elkaar de bal willen toespelen waar mogelijk, zoveel mogelijk kennis willen delen en op directieniveau frequent overleg voeren om onze bedrijven beter te kunnen laten profiteren van onze instrumenten. In het convenant hebben we onder andere afspraken gemaakt over actieve samenwerking op het gebied van business development en regio-overstijgende innovatieprogramma's, bijvoorbeeld op het gebied van de circulaire economie en verduurzaming. Daarnaast bespreken we ook gezamenlijke leads voor onze fondsen en kijken of we bij specifieke business cases samen kunnen optrekken. Tenslotte kijken we bij Trade & Innovate of we bedrijven kunnen laten aanhaken bij elkaars export bevorderende activiteiten.

HORIZON»

Van meerjarenstrategie naar uitvoering

In 2020 heeft Horizon een meerjarenstrategie vastgesteld die kan worden samengevat in drie woorden: 'focus, herkenbaarheid en toegevoegde waarde'. Horizon concentreert zich op drie rollen: financier, business developer en internationaal expert. We zijn daarin duidelijk herkenbaar bij het mkb op de drie thema's Innoveren, Internationaliseren en Investeren. Ons jaarplan van 2021 was het eerste jaarplan waarmee we invulling gaven aan deze meerjarenstrategie. In 2022 gaan we de meerjarenstrategie tussentijds evalueren.

Onze projecten en programma's moeten bijdragen aan de missies duurzame economische groei en een uniek en aantrekkelijk ondernemings- en vestigingsklimaat. Zo wegen we met ons nieuwe Groeifonds nadrukkelijk MVO-criteria mee bij het doen van nieuwe investeringen. En met de nieuwe business developers op het gebied van verduurzaming van de industrie en de circulaire economie zal 2022 ook het eerste volle jaar worden dat we hier programmatisch mee aan de slag kunnen gaan.



HORIZON»

Resultaten op hoofdlijnen

Innoveren

We zetten in op het realiseren van 29 business cases en innovatieprojecten en de accountmanagers bezoeken 300 bedrijven in Flevoland. Op de Floriade willen we nog eens 2300 bedrijven koppelen aan het business to business programma. Een steeds belangrijke rol in onze werkzaamheden speelt het samen met partners ontwikkelen en uitvoeren van diverse innovatieprogramma's. Hiertoe zal komend jaar ook de programmatische samenwerking met de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen worden geïntensiveerd.

Innoveren



Internationaliseren

We zetten in op het laten landen van 4 buitenlandse bedrijven met een investeringsvolume van €12 miljoen en 130 nieuwe directe arbeidsplaatsen. De verwachting is dat komend jaar zakelijk internationaal reizen zich pas geleidelijk gaat herstellen al naar gelang ontwikkelingen rondom het coronavirus. Dit betekent dat veel van onze activiteiten komend jaar nog een hybride karakter zullen hebben. En dat we nog steviger zullen inzetten op investor en trade relations gesprekken. In 2022 willen we 32 investor relations gesprekken voeren en helpen we 137 bedrijven met internationaal ondernemen.

Internationaliseren



Investeren

We zetten in op de realisatie van 18 investeringen met een totaal geïnvesteerd vermogen van €6 miljoen. Sinds 2021 zijn we ook verantwoordelijk voor het beheer van 22 Corona-overbruggingsleningen aan innovatieve Flevolandse bedrijven. Daarnaast voeren we het beheer over 70 investeringen verdeeld over 55 bedrijven in onze investeringsportefeuille. We verwachten dat komend jaar nog meer startups, scale-ups en innovatieve MKB-bedrijven een beroep op ons zullen doen voor advies, begeleiding en financiering. We willen 140 bedrijven helpen met een subsidie om te kunnen groeien.

Investeren



2. Relevante ontwikkelingen

Het afgelopen anderhalf jaar stonden in het teken van de economische gevolgen van corona. De vrees was groot dat dit tot een ongekende economische terugval zou leiden. Na een korte schok in het voorjaar van 2020 hebben zowel de industrie als de zakelijke dienstverlening een stormachtige groei doorgemaakt, waar het einde nog niet van in zicht lijkt. De overheidsmaatregelen -en daarmee de het instrumentarium van Horizon- hebben daarbij een belangrijke rol gespeeld. Op dit moment hebben veel ondernemers eerder een zorg over de beschikbaarheid van personeel en hoge prijzen en schaarste aan materialen, dan een tegenvallende vraag uit de markt.

Voor Horizon betekent dit dat we de focus weer volledig kunnen richten op groeibedrijven binnen onze thema's innoveren, internationaliseren en investeren en ons reguliere instrumentarium. De corona overbruggingslening en de overige corona rebuild inspanningen worden afgebouwd, zodat we niet meer bezig zijn met de crisis van gisteren, maar met de kansen van morgen.

Immers: bedrijven hebben weer budgetten om te innoveren. De snelle groei van de economie schept ook weer kansen voor nieuwe producten en diensten, zowel op de Nederlandse markt als in het buitenland. Verder zullen de buitenlandse directe investeringen die in 2020 en in 2021 enorm waren ingezakt in 2022 weer flink aantrekken. Dit biedt kansen voor Flevoland als vestigingslocatie. Tenslotte, lang niet al deze door innovatie of groei aangewakkerde investeringsplannen zullen regulier kunnen worden gefinancierd. Hier ligt ook een kans voor de door Horizon beheerde fondsen.

Ook voor Horizon zelf betekent dit dat de groei van de eigen organisatie in 2022 zal afvlakken en op een stabielere niveau zal komen van ongeveer 40 collega's. Daarmee is Horizon sinds de fusie in 2019 bijna drie keer zo groot geworden. Het einde van de stormachtige groei betekent ook dat Horizon in 2022 meer aandacht kan richten op het verder professionaliseren van haar eigen organisatie, de kwaliteit van haar dienstverlening en stakeholdermanagement.

Ons streven in het vorige jaarplan was om de ergste gevolgen van de crisis op te vangen bij de bedrijven die getroffen werden. Tegelijk wilden we bedrijven die ook kansen zagen, blijven ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen voor de toekomst. *We moesten ons een weg uit deze crisis innoveren, exporteren en investeren.* Horizon heeft daarbij haar steentje bijgedragen en blijft dat ook in 2022 doen.

HORIZON»

Trends en ontwikkelingen

De OECD verwacht voor 2022 een wereldwijde groei van de economie van 4,4%. Deze groei zal oneerlijk verdeeld zijn tussen de rijke landen met een hoog percentage gevaccineerde inwoners en arme landen, waar maar weinig mensen toegang hebben tot een vaccin. Omdat Nederland voor haar export en de aanvoer van grondstoffen en materialen sterk afhankelijk is van de rest van de wereld, is het zeer wel mogelijk dat de binnenlandse groei in Nederland hier negatieve effecten van gaat ondervinden.

De binnenlandse economie groeit volgens het CPB met ruim 3% in 2022, na 4% in 2021. Door het groeiherstel is de Nederlandse economie bijna terug op het niveau van voor de coronacrisis die in februari 2020 uitbrak. In Flevoland was de economische groei over het 2^e kwartaal van 2021 tussen de 9-11% hoger dan het jaar ervoor. Als die groei zich doorzet in 2022 dan zijn de vooruitzichten zeer rooskleurig. De corona-uitbraak heeft ons geleerd dat we boven alles snel moeten kunnen omschakelen in het geval de economie weer (deels) op slot gaat.

In de verkiezing MKB-vriendelijkste gemeenten van Nederland door MKB Nederland is Almere in 2021 op plek 3 en Noordoostpolder op plek 4 geëindigd. Het ondernemersvertrouwen in Flevoland is hoog. Omdat de Randstad steeds voller raakt en in Flevoland nog ruimte is voor wonen en ondernemen, hebben we een uitstekende uitgangspositie om hiervan maximaal te kunnen profiteren.

De Flevolandse economie heeft een flinke uitdaging door een tekort aan materialen en een tekort aan kwalitatief voldoende geschoold personeel. Hier hebben vooral bouwbedrijven en de maakindustrie in Flevoland veel last van. Hoewel de werkloosheid in onze provincie met 3,5%-3,7% relatief hoog is (CBS, in Nederland gemiddeld 3,3%), matcht deze structureel onvoldoende met de behoefte van ondernemers.

Linksom of rechtsom zal het mkb als 'motor van de economie' een flinke bijdrage moeten leveren aan het behalen van de doelstellingen uit het Klimaatakkoord. In dit Klimaatakkoord zijn afspraken gemaakt om de nationale reductiedoelstelling van 49 procent CO₂-reductie in 2030 ten opzichte van 1990 te bereiken. Dit vraagt om investeringen en leidt tot kostenverhogingen die een lange terugverdientijd kennen. Horizon zal bij al haar projecten en investeringen stilstaan bij de vraag op welke wijze wij hieraan kunnen bijdragen en hoe wij ondernemers kunnen inspireren om door middel van innovatie te verduurzamen.

3. Innoveren

De essentie van Innoveren is het werken aan een toekomstbestendige economie voor Flevoland. Dat doen we door het organiseren van samenwerking gericht op het versterken van ecosystemen en clusters en door het bouwen aan baanbrekende programma's, projecten en business cases. We spannen ons in om de regionale strategie op drie kansrijke sectoren om te zetten naar concrete en financierbare acties.

De coronamaatregelen en daaropvolgende economische crisis hebben stevige impact gehad op onze werkzaamheden. Enerzijds omdat voor veel ondernemers geldt dat hun blik op vandaag is gericht in plaats van op morgen. Anderzijds omdat het voor (open) innovatiesamenwerking cruciaal is face-to-face contact te hebben met ondernemers en met samenwerkingspartners. Naast de doorontwikkeling van reguliere programma's en projecten hebben we ons het afgelopen jaar daarom vooral ingezet om enerzijds de ondernemers te helpen door de crisis heen te komen en anderzijds samen met de lokale en regionale overheden plannen te maken om sterker uit de crisis te komen.

Horizon is de partner voor ondernemers in Flevoland die willen innoveren en op zoek zijn naar nieuwe verdienmodellen. Binnen het team Business Development verbinden we ondernemers met elkaar met als doel een economie aan te jagen in een ecosysteem waar bedrijven, de overheid en onderwijs elkaar makkelijk weten te vinden. Waar mogelijk kijken we ook of deze inspanningen kunnen leiden tot nieuwe business-cases en nieuwe verdienmodellen voor de regio.

In het Kennis- en Innovatieconvenant (KIC) 2020-2023 hebben Rijk, topsectoren, kennisinstellingen en provincies afspraken gemaakt over de ontwikkeling en toepassing van kennis en innovatie. De ambitie is om de inzet van de landelijke partners en regio zo veel mogelijk te versterken door afstemming en samenhangende programmering van activiteiten en middelen op gezamenlijke speerpunten. De ROM's leveren een bijdrage aan de uitvoering van de Kennis- en Innovatieagenda's (KIA's) die de kaders bieden voor de uitrol van het missie gedreven topsectoren- en innovatiebeleid.

Het Nederlandse missie-gedreven topsectoren- en innovatiebeleid lijkt in dit opzicht op de Sustainable Development Goals (SDG's). Zeventien wereldwijde doelen voor een beter leefbare wereld in 2030 die fungeren als een kompas voor grote uitdagingen zoals armoede, gezondheid, onderwijs, klimaat en economische groei. Verspreid over de wereld werken steeds meer overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties samen om deze doelen op tijd te



bereiken. Dat levert niet alleen duurzame oplossingen op, maar ook een interessant en internationaal verdienmodel voor ondernemingen.

Het team Business Development richt zich de komende jaren op de volgende missies uit het Topsectoren- en Innovatiebeleid:

- Thema landbouw, water en voedsel

 - Missie A- Kringlooplandbouw

 - Missie B- Klimaat neutrale landbouw en voedselproductie

 - Missie D- Gewaardeerd, gezond en veilig voedsel

- Thema Energietransitie en Duurzaamheid

 - Missie B: Een CO2-vrije gebouwde omgeving in 2050

 - Missie C: in 2050 zijn grondstoffen, producten en processen in de industrie netto klimaatneutraal en voor tenminste 80% circulair.

In de programma's en projecten van Horizon is het noodzakelijk dat kennis beklijft in de regio, waardoor een grotere behoefte ontstaat om rond die kennis bedrijvigheid te concentreren. Flevoland is een jonge provincie zonder bijvoorbeeld een eigen universiteit. Aan de andere kant betekent de afwezigheid van oude instituties ook dat Flevoland snel en flexibel kan opereren en uitermate geschikt is voor het experiment.

Flevoland wil zich dan ook profileren als de provincie waar het experiment mogelijk is. De rol van o.a. het MITC, het NLR, de RDW, Digital District en Urk Maritiem is daarbij ook van belang als directe brug naar het bedrijfsleven, om het traject Kennis Kunde Kassa anders te organiseren. De nadruk ligt met name op Kunde en Kassa en Horizon is toegerust met gespecialiseerde business development managers om ondernemers in dit traject te begeleiden.

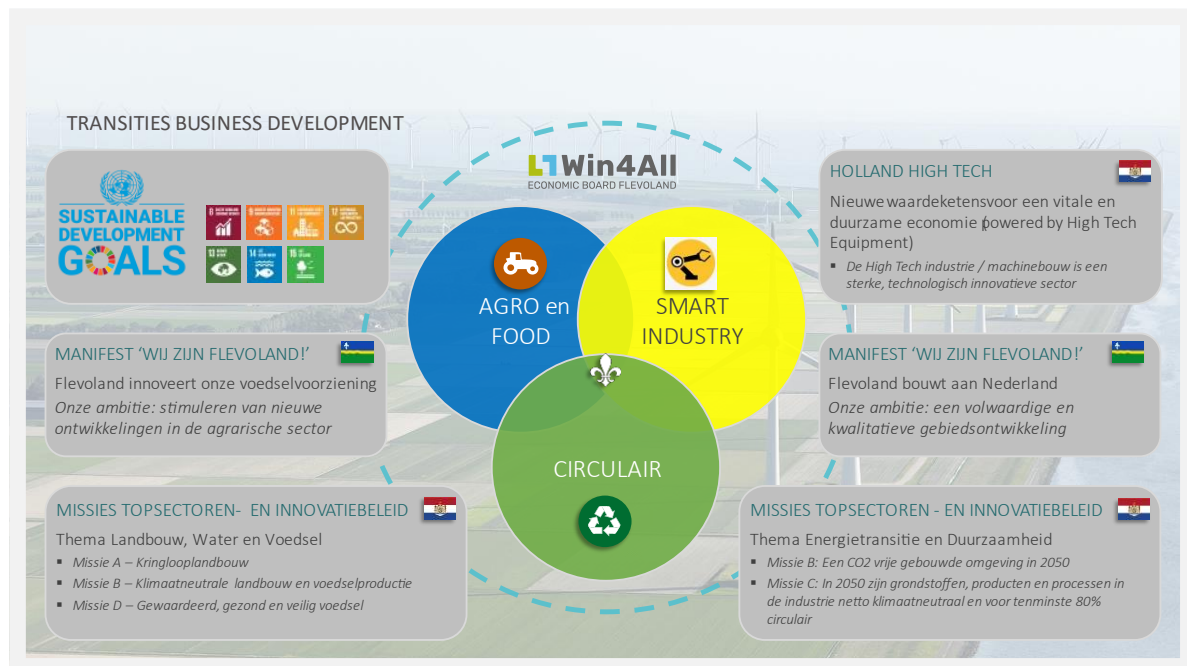
Horizon voert 3 transitieprogramma's uit die elkaar gedeeltelijk overlappen:

1. Agro en Food

2. Smart Industries: high tech & cleantech, incl. Urk Maritiem

3. Circulaire economie: voor de maakindustrie en groene reststromen

HORIZON»



De uitdaging voor 2022 wordt om deze drie thema's nauwer aan elkaar te verbinden, zodat er meer onderlinge meerwaarde gaat ontstaan. Die moet zich vertalen in een betere dienstverlening voor het mkb en uiteindelijk in meer programmatische integratie.

De taakvelden binnen team Business Development zijn:

- Bijdragen aan een gezamenlijke regiovisie en strategie;
- Opzetten en uitvoering geven aan innovatieprogramma's;
- Realiseren van innovatieprojecten en versterken van innovatie hotspots;
- Begeleiding van individuele bedrijven en consortia met hun proposities.



Agro en Food

Flevoland is van oorsprong een landbouwprovincie. Ontwikkelingen in deze sector vragen een groot aanpassingsvermogen. Flevoland produceert voor de wereldmarkt en de toekomst van de agrosector wordt voor een groot deel internationaal bepaald. De uitdaging voor de Flevolandse agrosector is dan ook om zich maximaal voor te bereiden op alle mogelijke scenario's voor de toekomst.

Het programma Landbouw Meerdere Smaken (LMS) heeft als doel om de toekomstbestendigheid van de sector te bestendigen. Om dit te realiseren is er ingezet op het vormen van proeftuinen van innovatie en implementatie op verschillende thema's zoals Korte Ketens, Precisielandbouw en Energie. Dit doen we binnen proeftuinen waarin ondernemers en kennispartijen samenwerken aan innovatie met zicht op een rendabele businesscase.

Het jaar 2022 staat in het teken om per proeftuin de behoeften verder uit te werken waardoor nieuwe businesscases kunnen worden ontwikkeld. We organiseren hiervoor 3 kennisdelingsevenementen, 10 platformbijeenkomsten en een plan van aanpak voor elke proeftuin.

Verder richt Horizon zich binnen Agro en Food op de thema's voedsel en gezondheid, waarvoor Horizon in 2022 de volgende projecten uitvoert:

- Green Health Solutions

HORIZON»

- Korte Voedselketen
- Flevo Campus
- Floriade B2B

Binnen het project Green Health Solutions doen wij onderzoek naar het medicinale effect van planten inhoudsstoffen van sopropo op diabetes 2. Het project is in 2021 gestart en zal juni 2022 worden afgerond. De resultaten worden tijdens de Floriade 2022 in Almere gepresenteerd.

Het Interreg project Korte Voedselketen is een pilot waarbij we in 2021 de haalbaarheid van de implementatie van het Recipe 4 Succes project, van the Business Growth Hub in Manchester, hebben onderzocht in Flevoland. We gaan ervan uit dat Horizon een vervolgopdracht krijgt om met dit traject verder te gaan in 2022 en hiervan een instrument te maken voor alle ROM's.

In onze opdracht van de Gemeente Almere voor de Flevo Campus voeren wij het kennisvoucher programma uit voor ondernemers met voedselvraagstukken. De afgelopen jaren hebben wij gemiddeld 10 kennisvouchers per jaar verstrekt. In 2022 verwachten we dat ook te doen. De Flevo Campus krijgt in 2022 een start up village. Op deze manier wordt Horizon steeds meer een volwaardige partner in het ecosysteem van de Flevo Campus op het Floriade terrein in Almere. Met de Flevo Campus vouchers dragen wij bij aan de nationale politieke thema's korte ketens, duurzaamheid, regionale afzet van voeding en innovatie.

In 2021 heeft Horizon in opdracht van de provincie Flevoland een onderzoek gedaan naar de inhoud en haalbaarheid van een business-to-business programma voor Food Forum Floriade 2022. Op basis hiervan is een B2B-programma opgezet, met als doel om inkomende zakelijke bezoekers uit de vele tientallen internationale delegaties via events, matchmaking en programma's te koppelen aan het Flevolandse mkb. Dit project moet ook leiden tot een intensieve samenwerking tussen team Business Development en team International, om maximaal te kunnen profiteren van de effecten van de Floriade.

Smart Industries (HTSM)

De slimme maakindustrie, ook wel high tech systems and materials genoemd, zorgt voor een stabiele bron van werk, inkomen en innovatie in Flevoland. De variëteit van maakbedrijven en daaraan verwante ondernemingen is groot. Belangrijke sectoren zijn: metaal en machinebouw, voedselproductie en schone technologie.

HORIZON»

De ontwikkelingen binnen de high tech maakindustrie vragen om investeringen in verbeterde tastbare kapitaalgoederen, maar ook in niet-tastbare, zoals onderzoek, ontwikkeling, design en digitale informatie zoals software en databanken (AI). Vaak zit de groei ook in een slimmere, efficiëntere combinatie van productiefactoren arbeid en kapitaal, waarbij nieuwe banen opkomen, oude ambachten verdwijnen en nieuwe vaardigheden hun intrede doen.

In 2021 heeft Horizon een projectmanager aangetrokken voor HTSM. Dit cluster is in het najaar van 2021 verder aangevuld met een tweede business developer op het gebied van Cleantech voor de verduurzaming van productieprocessen. In 2022 zullen deze twee business developers hun plannen verder vorm en inhoud geven.

Het taakveld van de business developers HTSM en Cleantech is:

- Bijdragen aan gezamenlijke regiovisie en -strategie op het gebied van Smart Industry;
- Opzetten en uitvoeren van innovatieprogramma's op het gebied van Cleantech en HTSM;
- Realiseren en versterken van (samenwerkings-)projecten en clusters in de Smart Industry;
- Begeleiden van individuele bedrijven en consortia met proposities.

Maritiem cluster Urk

In 2020 heeft Horizon als onderdeel van de regiodeal Noordelijk Flevoland de opdracht gekregen om het Maritiem Cluster Urk te ondersteunen en te versterken. Dit project loopt door in 2022. In 2021 heeft Horizon voor ondernemers in het maritieme cluster een REACT EU subsidieaanvraag gedaan voor Smart & Sustainable Shipping Flevoland. Deze subsidie is verkregen. Horizon Flevoland is penvoerder en voert het projectmanagement in 2022 ook uit.

Met het cluster Urk Maritiem beogen we om samen met ondernemers innovatieve projecten te ontwikkelen op het gebied van maritieme innovaties en verduurzaming. Dit doen we door het bevorderen van kennisdeling tussen de ondernemers en te verkennen of projecten voldoen aan de voorwaarden voor diverse subsidieregelingen, zoals de MIT en de Voucherregeling.

Circulaire economie

Het circulaire systeem kent twee kringlopen van materialen. Een biologische kringloop, waarin reststoffen na gebruik veilig terugvloeien in de natuur. En een technische kringloop, waarvoor product(onderdelen) zo zijn ontworpen dat deze



op kwalitatief hoogwaardig niveau opnieuw gebruikt kunnen worden. Hierdoor blijft de economische waarde zoveel mogelijk behouden.

Om de transitie naar een circulaire economie te versnellen en zoveel mogelijk ondernemers te kunnen helpen, kiest Horizon voor een programmatische aanpak. Versnelling en het creëren van meer impact kan het beste worden bereikt door met meerdere ondernemers en organisaties uit een keten of sector in een programma of project te werken aan de uitdagingen in de transitie naar een circulaire economie.

Op basis van de aanbevelingen vanuit de pilot circulaire economie (2019-2021) hebben we een scheiding aangebracht tussen business development voor de technologische (grijze) en biologische (groene) circulariteit. De “Pilot Circulaire Economie” is per 1 juni 2021 omgezet in een nieuwe opdracht van de provincie tot en met 2023, met een focus op circulaire maakindustrie en circulaire woningbouw (bouw- en sloop). Hiermee hebben we een business developer Circulair (grijs) kunnen aantrekken. Vanuit de EZK-exploitatiesubsidie hebben we een functie voor een business developer (groen) gecreëerd.

Op hoofdlijnen ziet het taakveld van de business developers er als volgt uit:

- Bijdragen aan een gezamenlijke circulaire regiovisie en -strategie;
- Opzetten en uitvoeren van circulaire innovatieprogramma's;
- Realiseren en versterken van circulaire (samenwerkings-)projecten en clusters;
- Begeleiden van individuele bedrijven en consortia met hun circulaire proposities.

Accountmanagement MKB

Binnen het team Business Development zetten we meer generiek accountmanagement in als de proactieve eerstelijns business support van Horizon. Horizon heeft drie mkb accountmanagers, die samen zorgen voor het gezicht in de markt, het ophalen van informatie bij ondernemers en ondernemingen helpt hun groeiambities te realiseren. Zij richten zich op innovatieve groeibedrijven. In 2022 willen de accountmanagers 300 bedrijven ontmoeten en verder helpen.

Het MKB-accountmanagement bestaat uit 5 onderdelen:

1. Makel-schakelrol: ondernemers aan elkaar verbinden;
2. Inrichten van kenniskringen op thema's die leven in de markt;
3. Toeleiden naar/en organisatiekracht toevoegen aan instrumentarium van Horizon;
4. Doorleiden naar instrumentarium van derden;



5. Schakel in de externe communicatie.

De accountmanagers halen essentiële marktsignalen op om daarmee input te geven aan Horizon en de provincie om beleid bij te sturen. Maar daarnaast ook om de eigen activiteiten, zoals kennissessies, invulling te geven. In 2022 willen we deze informatie die we uit de markt halen nog gestructureerder gaan verzamelen en terugkoppelen.

Ondernemers hebben behoefte aan een centraal aanspreekpunt en komen daarvoor niet meer automatisch bij de KvK terecht. In Flevoland is daarvoor in 2021 een mkb schakelteam opgericht, dat weer kan doorverwijzen naar Horizon. De ervaring van de accountmanagers is dat er ook veel ondernemers aankloppen bij Horizon met ondernemersvragen waar Horizon niet direct een oplossing voor heeft. Door het grote netwerk en samenwerkingsverbanden met instanties en clusters zijn we in staat om die ondernemers goed door te leiden naar derden. Een van de onderdelen van deze pilot is dat met de Schakelteams wordt gekeken hoe mkb-ondernemers beter geholpen kunnen worden op het gebied van ICT-vraagstukken en hoe ondernemers elkaar hierin kunnen ondersteunen.

Horizon heeft een uitdaging om kansrijke nieuwe business cases te vinden voor onze financieringsfondsen. Dit behoeft een pro-actievere aanpak. Accountmanagers moeten hierin een belangrijke rol vervullen en een van de accountmanagers is hiervoor vrijgemaakt.

Win4All- Economic Board Flevoland

De rol als Economic Board Flevoland is om de samenwerking van de Triple Helix te agenderen, te initiëren en te sturen op strategische onderwerpen in de regio en daarmee dienend leiderschap te tonen waarin de andere partijen worden meegenomen. Ook biedt deze rol de mogelijkheid om (regionale) maatschappelijke uitdagingen te agenderen binnen het ecosysteem en in gezamenlijkheid te werken aan het vinden van oplossingen.

Win4All biedt het organiserend vermogen om organisaties te mobiliseren op de economische uitdagingen van Flevoland. Dit onderscheidt Win4All. Geen enkele partij in de regio pakt deze rol op. Het doel is het bevorderen van duurzame economische groei door ontwikkeling van het ecosysteem van ondernemerschap.

Tegelijkertijd opereert Flevoland in een economische context die sterk aan veranderingen onderhevig is. Denk hierbij aan de klimaatverandering of digitalisering. Voor deze vraagstukken is het een noodzaak om de krachten

HORIZON»

regionaal te bundelen. Met de top van het bedrijfsleven, netwerkpartners, onderwijsinstellingen en overheden. Win4All inspireert en stimuleert partijen om samen werk te maken van een economische topregio. Juist door kansen te signaleren, partners te zoeken, netwerken uit te bouwen.

De Board is verantwoordelijk voor het identificeren van regionale thema's die van belang zijn voor de Flevolandse economie. Een belangrijk uitgangspunt van Win4All is én blijft de vraaggerichte werkwijze. De activiteiten van Win4All moet worden gedragen door de ondernemers zelf. Win4All heeft een eigen onafhankelijke board en voorzitter. De directeur van Horizon is lid van de board. De dagelijkse operatie van Win4All bestaat uit een programmamanager en een projectleider en is onderdeel van de Horizon-organisatie.

Teamontwikkeling

Het team Business Development bestaat uit:

- zes Business Developers op het gebied van Technologische en Groene Circulariteit, Landbouw, voedsel en gezondheid, HTSM en Cleantech.
- drie Accountmanagers mkb
- een programmanager en een projectleider Win4All- Economic Board Flevoland
- een teamleider Business Development, een projectmedewerker en een trainee Business Development

In 2022 zal er evenals in 2021 aan teambuilding gedaan worden, waarbij DISC, cultuur en samenwerking centraal staan. De collega's zijn hier enthousiast over.

Meerjarenstrategie

Horizon heeft met het vaststellen van haar meerjarenstrategie twee missies geformuleerd. De meerjarenstrategie bepaalt op strategisch niveau de ambities van team Business Development. Alle projecten binnen Business Development leveren een bijdrage aan de missie duurzame economische groei. Deze projecten dragen bij aan werkgelegenheid, bedrijvigheid, innovatie, verduurzaming en groei. Door met ondernemers, kennis- en onderwijsinstellingen in 2022 een bijdrage te leveren aan innovatie op deze thema's realiseren we businessontwikkeling en versterken we het ecosysteem van Flevoland.

4. Internationaliseren

Het team International en hun werkzaamheden bestaat uit drie onderdelen:

1. Acquisitie van internationale bedrijven (Foreign Direct Investments)
2. Relatiemanagement buitenlandse investeerders (Investor Relations - IR)
3. Exportbevordering (Trade & Innovate)

Daarbij maakt International onderdeel uit van twee landelijke samenwerkingsnetwerken:

1. Invest in Holland Network; dit is een samenwerkingsverband van het NFIA, ROM's, (lucht) havens, AiB en NDL.
2. Trade & Innovate NL; dit is een landelijk netwerk van ROM's en de RVO.

De uitdaging is dat we ons binnen een betrekkelijk nieuwe en kleine ROM met beperkte middelen en capaciteit moeten laten gelden binnen een volwassen speelveld. Dit lukt alleen als we net wat slimmer, origineler of meer onderscheidend kunnen zijn. Omdat we in 2022 de NFIA Masterclass en het jaarlijkse NDL-congres organiseren, kunnen we Horizon en Flevoland binnen de belangrijke netwerken op de kaart zetten. Verder geven we invulling aan de samenwerking binnen het Invest in Holland netwerk door actief te participeren in de bovenregionale sectorteam op het gebied van HTSM, AgroFood, Logistiek en Cleantech.

Team International opereert op de internationale markt waarbij een andere aanpak nodig is voor de branding en positionering dan de overige onderdelen van Horizon. Vanuit een positie als nieuwkomer ten opzichte van andere ROM's hebben wij aanzienlijk minder internationale naamsbekendheid. Daarom willen we ons intensief inzetten om onze zichtbaarheid te versterken, vooral door onze unieke boodschap op een slimme wijze te communiceren. We willen Flevoland positioneren als een aantrekkelijke vestigingsbestemming voor internationale bedrijven, met voldoende ruimte en dichtbij Amsterdam, door onze communicatie cultuur- en marktgericht in te zetten.

Foreign Direct Investments

De hoofdplicht van FDI is het aantrekken en behouden van buitenlandse bedrijven. Vanuit onze acquisitietaak richten wij ons vooral op buitenlandse bedrijven die economische groei en werkgelegenheid genereren, de innovatiekracht versterken en aansluiting geven op internationale netwerken en bedrijvigheid. Specifieke focus ligt hierbij op bedrijven die toegevoegde waarde aan het ecosysteem leveren door het brengen van strategische (nieuwe) kennis of die een ontbrekende schakel in de keten vormen.



We werken in een professioneel en internationaal speelveld en worden beoordeeld door onze klanten en partners op de kwaliteit die we afleveren. Ons bestaansrecht ontlenen we aan de waarde die we aan de Flevolands economie weten toe te voegen in harde (aantal banen en kapitaalsinvestering) en de meer zachte doelstellingen, zoals de bijdrage aan de missie om te zorgen voor een goed investeringsklimaat.

Dat betekent dat we in het buitenland gericht op zoek gaan naar bepaalde bedrijven waarvan we vinden dat ze voor Nederland en onze regio de grootste toegevoegde waarde kunnen hebben. We richten ons bij acquisitie proactief op het middenwesten van de Verenigde Staten, Canada en Oost-Azië. Daarbij focussen we ons in 2021 op de volgende sectoren en thema's, die ook aansluiten bij de landelijke prioriteiten:

- Agro & Food
- Datacenters en ICT (duurzame energie)
- Logistiek en distributie, met added value in the last mile
- HTSM (maakindustrie)
- Europese hoofdkantoren (m.a. Almere)

De gevolgen van de coronacrisis zijn nog onzeker voor wereldwijde FDI-stromen. Desondanks zien we al wel een hernieuwde toename van internationale investeringsprojecten. Omdat de doorlooptijd van grotere investeringsprojecten gemiddeld 18 maanden is, kan het nog wel even duren voordat we de gevolgen daarvan gaan merken in de vorm van 'confirmed projects'.

Naast de lopende projecten zorgen we dat onze proposities up to date zijn en waar nodig worden uitgebreid. We onderhouden ons netwerk proactief en gaan erop uit om ons gezicht in Den Haag en in het buitenland te laten zien. Met name bij dat laatste zijn we sterk afhankelijk van de geldende reisbeperkingen.

Investor Relations (IR)

Dit betreft het actief relatiemanagement met reeds in de regio gevestigde buitenlandse bedrijven. Deze investor relations gesprekken zullen in nauw overleg met gemeentelijke accountmanagers plaatsvinden. Op basis van de ervaringen in 2021 zullen we de 34 gesprekken niet alleen gebruiken om contact te onderhouden met de gevestigde buitenlandse bedrijven. De gesprekken worden ook ingezet als leadsource voor nieuwe projecten. Dat kunnen uitbreidingsprojecten bij de gevestigde bedrijven zijn of juist nieuwe projecten, die in de gesprekken naar voren komen.

HORIZON»

Investor relations gesprekken geven ook veel waardevolle feedback op ons nationale en regionale vestigingsklimaat. Hierover wordt jaarlijks een rapportage opgesteld voor de NFIA en de provincie. Ook zal er in 2022 weer een Investor Relations event worden georganiseerd. Voor Horizon betekent het IR-programma een intensievere samenwerking met de acquisitieteams van de overige ROM's, en tegelijk een samenwerking gebaseerd op meerwaarde en communicatie met de gemeenten en de MRA. Daarnaast, en dat is ook nieuw, willen we deze bedrijven structureel gaan betrekken bij de innovatieprogramma's van team Business Development: dit verankert buitenlandse bedrijven in Flevoland.

Voor de planning van 2022 is een analyse gemaakt van de 232 bij ons bekende buitenlandse bedrijven in Flevoland (uit 31 landen). We richten ons bij de selectie van te bezoeken bedrijven op land, type activiteit, sector en bedrijfsgrootte. 11% van deze bedrijven hebben meer dan 100 werknemers. Het afgelopen jaar hebben we veel geïnvesteerd in de relatie met Almere waar 147 (63% van totaal) van de IR bedrijven zitten. We hebben een onderverdeling gemaakt wie welke bedrijven gaat benaderen. Van de 232 IR bedrijven die er in Almere zitten, worden er 37 alleen door Almere bezocht, 22 door Almere en Horizon gezamenlijk en Horizon maakt jaarlijks een selectie uit de overige 88 bedrijven. Alle informatie die we uit deze bezoeken halen wordt met elkaar gedeeld.

Trade & Innovate (internationalisering mkb in Flevoland)

Horizon beoogt met Trade & Innovate internationalisering het Flevolandse mkb te ondersteunen bij op- of uitbouw van internationale activiteiten. Doel is bij te dragen aan een internationaal actiever bedrijfsleven dat door zijn exportactiviteiten zorgt voor groei in de regio. De focus ligt op het internationaal georiënteerde mkb binnen onze maakindustrie en de agro en food sector. Daarbij kijken we proactief naar de markten in Duitsland, Engeland (Brexit), de VS en Canada.

Internationalisering heeft op verschillende manieren impact op de regionale economie. Zo toont onderzoek van het CBS aan dat internationaal actieve bedrijven sneller groeien en meer investeren in R&D. Ook andersom is dit het geval; bedrijven die investeren in innovatie zijn vaker internationaal actief. Stimuleren van een internationaal ondernemend bedrijfsleven kan dus leiden tot innovatievere ondernemingen.

Ook maakt internationalisering het regionale bedrijfsleven weerbaarder. De bedrijven kunnen beter inspelen op wereldwijde ontwikkelingen door hun bredere internationale netwerk en ervaring. En zijn weerbaarder, door een grotere en

HORIZON»

diverse afzetmarkt, waardoor zij hun omzet kunnen verhogen en minder afhankelijk zijn van lokale marktontwikkelingen. Zeker in tijden van de naweeën van een economische crisis is dit van belang. Tenslotte krijgen bedrijven door internationalisering meer toegang tot samenwerkingspartners en talent

In 2021 hebben we voor het eerst een vol jaar meegedraaid in het landelijke Trade & Innovate netwerk van RVO. We hebben vorig jaar een begin gemaakt met het opbouwen van een netwerk en bekendheid binnen Flevoland en gaan dit in 2022 uitbouwen. We doen dit door zelf activiteiten te organiseren en met bedrijven in gesprek te gaan, maar ook door aan te haken bij vergelijkbare activiteiten van de ons omringende regio's.

Bedrijven in Flevoland kunnen sinds 2021 gebruik maken van de bestaande Voucherregeling om daarmee hun exportplannen te professionaliseren en er ligt een belangrijke taak om ervoor te zorgen dat hier zoveel mogelijk relevante bedrijven gebruik van gaan maken. Samen met Capital gaan we in 2022 ook business cases ophalen voor het nieuwe Invest International, om Flevolandse bedrijven te ondersteunen bij hun internationale investeringen en groeiplannen.

Vanaf 1 januari gaat Horizon samen met de andere ROM's deelnemen aan het Enterprise Europe Network (EEN). Dit programma is door de Europese Commissie opgezet om mkb'ers te ondersteunen bij internationale handel en innovatie. EEN biedt toegang tot een professioneel netwerk van 600 organisaties in ruim 60 landen. Dit helpt ondernemers bij hun zoektocht naar een zakenpartner in het buitenland. Zo kunnen Flevolandse mkb'ers ontdekken of buitenlandse bedrijven of kennisinstellingen op zoek zijn naar hun product, dienst of kennis. Via EEN leggen ondernemers snel en eenvoudig nieuwe internationale contacten. Het project wordt 100% gefinancierd door de Europese Commissie en het ministerie van EZK met een looptijd van 3,5 jaar. Hiervoor zal er een nieuwe projectmanager worden geworven.

Teamontwikkeling

De additionele projectleider voor het project EEN zorgt als bijkomend voordeel voor extra capaciteit op Trade & Innovate, waarmee de bezetting minder kwetsbaar wordt gemaakt. Hiermee bestaat team International in 2022 uit zes collega's. Omdat het team uit veel nieuwe collega's bestaat, zal 2022 ook in het kader staan van vooral projecten uitvoeren en ervaringen opdoen. Tegelijk is de kracht van dit team dat de nieuwe collega's veel frisse ideeën meebrengen. Die kunnen we goed gebruiken in een volwassen markt met veel grote regionale ontwikkelingsmaatschappijen die voor FDI naar dezelfde bedrijven zoeken. Het is

HORIZON»

belangrijk dat de nieuwe collega's de beschikbare trainingen van NFIA en RVO gaan volgen, om snel alle vaardigheden te leren die nodig zijn.

Meerjarenstrategie

De dienstverlening binnen International richt zich met name op het acquireren van bedrijven en ondersteunen van exporterende bedrijven die ons unieke en aantrekkelijke vestigings- en ondernemingsklimaat versterken. Ondertussen is ieder bedrijf dat zich meldt met investeringsplannen in principe welkom, mits het gaat om reële economische activiteiten. Onze schaarse tijd, proposities en activiteiten zullen zich echter richten op die specifieke bedrijven die een bijdrage leveren aan onze missies.



5. Investeren

Een van de taken van Horizon is het verstrekken van risicofinanciering aan innovatieve bedrijven. Capital voert het management over vijf fondsen: De Aanjager (inclusief beheer Corona OverbruggingsLening), TMI Proof of Concept Fonds, Technofonds Flevoland, MKB Fonds Flevoland en het Groeifonds Flevoland. Aandeelhouders van deze fondsen zijn, naast Horizon zelf, de provincie Flevoland, het ministerie van EZK, vijf Flevolandse gemeenten en de Rabobank.

Elk fonds kent zijn eigen doelstelling, maar in algemene zin kan worden gesteld dat met de uit de fondsen te verstrekken financieringen beoogd wordt marktimperfecties te verhelpen. De nadruk ligt daarbij op financiering van specifieke risicovolle, innovatieve projecten om daarmee een bijdrage te leveren aan de versterking van het ondernemers- en investeringsklimaat in Flevoland en de duurzame economische groei binnen de provincie.

Met onze kennis, contacten en financiering stimuleren wij het ontstaan van nieuwe werkgelegenheid, het innoverend vermogen van Flevolandse bedrijven en het creëren van maatschappelijke impact. Team Capital bestaat uit acht personen. De uitbreiding van het team in 2021 zal er volgend jaar voor zorgen dat we in 2022 meer tijd en energie kunnen besteden aan het beheer, rapportages en verslaglegging, en acquisitie.

De focus voor 2022 van team Capital ligt op het ontwikkelen en uitbreiden van de fondsen en het fondsvermogen en teamontwikkeling. Een belangrijke nieuwe stakeholder van Horizon is EZK. Bij de oprichting in 2021 van het Groeifonds is EZK toegetreden als aandeelhouder en in 2022 zal deze relatie verder verstevigd worden. Daarnaast willen we met de provincie de weg verkennen naar een uitbreiding van ons fondsvermogen voor innovatie. De middelen uit het TMI POC Fonds moeten uiterlijk eind 2022 gecommitteerd te zijn en hierop wordt ook gepland. Om voor de Flevolandse ondernemers – onze belangrijkste stakeholders - hieraan een vervolg te kunnen geven is versterking van het fondsvermogen noodzakelijk.

De door Horizon beheerde fondsen voorzien in een duidelijke behoefte in de markt. Een behoefte die niet of niet volledig door de markt wordt gedekt. Om te kunnen innoveren én concurreren blijft het derhalve noodzakelijk dat de Flevolandse investeringsfondsen over voldoende middelen blijven beschikken. Voor een gezond ondernemersklimaat in Flevoland blijft het voortbestaan van deze fondsen dan ook een voorwaarde.

HORIZON»

Met het oog op de mogelijke beëindiging van nieuwe financieringen vanuit het TMI POC Fonds en de relatief beperkte middelen die nog in het MKB Fonds en het Technofonds aanwezig zijn, zetten we stappen op het gebied van de verdere ontwikkeling, herijking en mogelijke uitbreiding van de fondsen op basis van de uitkomsten en aanbevelingen van het onderzoek dat in het najaar 2021 wordt afgerond door Birch Consultants. Daarbij denken we bijvoorbeeld aan kapitaalversterking, herpositionering van het MKB Fonds met de Rabobank en toetreding van de gemeente Zeewolde als aandeelhouder van het Technofonds.

Daarnaast blijft het een doel binnen de fondsen om te komen tot gunstige exits die zowel waarde toevoegen voor het bedrijf, de regio als het fonds van waaruit een bedrijf is gefinancierd. Omdat de timing van de exits nooit te voorspellen is, blijft dit een constant aandachtspunt bij het beheer van elke individuele participatie. Bij elke exit wordt altijd een analyse gemaakt of de (buitenlands) acquirerende partij door middel van aandeelhouderschap zeggenschap zou kunnen krijgen en daardoor misbruik zou kunnen maken van belangrijke sleuteltechnologieën of hoogsensitieve technologie. Dit is nadrukkelijk niet de bedoeling van een exit en kan leiden tot een beëindiging van de gesprekken.

Een van de voornaamste KPI's is het aantal uitzettingen. Voor 2022 is het aantal uitzettingen gepland op 18. Dit aantal is bepaald in overleg met de opdrachtgevers van de verschillende fondsen.

- TMI POC Fonds	12
- Groeifonds	2
- MKB Fonds	2
- Technofonds	2

Daarnaast voert Capital het beheer over 70 leningen en/of participaties, verdeeld over 55 bedrijven in onze investeringsportefeuille.

Het genereren van kwalitatief voldoende leads is cruciaal om uiteindelijk tot voldoende financierbare uitzettingen te kunnen komen. Capital heeft beperkte mogelijkheden om op eigen kracht te speuren en te scouten en werkt daarom samen met het team Business Development voor individuele leads en met Communicatie voor meer collectieve promotie. Met deze acquisitie inzet willen we in 2022 180 leads genereren.

HORIZON»

Veel van deze ondernemers zijn echter nog niet investor ready. Dat wil zeggen dat in hun plannen een aantal cruciale punten rondom bijvoorbeeld markt, teamsamenstelling, intellectueel eigendom en financieringsstructuur nog onvoldoende is ontwikkeld. Met name vanuit het TMI POC Fonds maar ook vanuit onze andere fondsen besteden we hier aandacht aan en werken we samen met team Business Development mede via speciale programma's, zoals het Investor Readiness programma en het Market Readiness programma, aan het verhogen van de kwaliteit van ondernemerschap in de regio.

Horizon beschikt over een nationaal netwerk van investeerders en financiers. Voor veel ondernemers is de investeringswereld ondoorgrondelijk en is het aantrekken van kapitaal niet hun directe expertise. Ons netwerk wordt actief ingezet om ondernemers aan tafel te krijgen bij potentiële co-investeerders.

Vanaf september 2021 kunnen we van start met het Groeifonds. Het Groeifonds zal zich, met een omvang van ruim € 16 miljoen, primair richten op innovatieve, (door)startende midden- en kleinbedrijven en zogenaamde snelle groeiers. Vanuit het fonds kunnen marktconforme financieringen worden verstrekt van tussen de €300.000 en € 1,5 miljoen, waarbij het kan gaan om aandelenkapitaal of leningen of een combinatie van beide. Het fonds kan steeds maximaal 50% van de benodigde financiering verstrekken. Voor het overige deel moet de ondernemer een marktpartij vinden. Verder beoogt het fonds een aantal maatschappelijke doelen te bereiken die van belang zijn bij het vinden van nieuwe business cases.

In november 2021 wordt Invest International opgezet: een nieuwe staatsdeelneming waarvan de overheid en ontwikkelingsbank FMO-aandeelhouders worden met 51 en 49 procent. Het gaat aanvullend aan de markt het Nederlandse bedrijfsleven helpen projecten in het buitenland te ontwikkelen en te financieren. Zo zal Invest International Nederlandse ondernemers ondersteunen om hun kansrijke ideeën door te ontwikkelen tot financierbare projecten en internationale projecten financieren die een bijdrage leveren aan duurzame ontwikkeling.

Voor Horizon betekent dit een extra link tussen Capital en International. Nu al kunnen we het Flevolandse bedrijfsleven helpen met marktinformatie en projecten, maar straks hebben we ook de mogelijkheid om de internationale ambities samen met Invest International te financieren. In 2022 zullen we samen met de andere ROM's de samenwerking concretiseren.

HORIZON»

Vouchers, MIT

Binnen deze opdracht voert Horizon twee regelingen uit voor de provincie Flevoland: de Voucherregeling Ondernemerschap Flevoland en de MIT-regeling. Met betrekking tot de vouchers gaan we uit van 144 leads die resulteren in 120 vouchers in 2022. Met betrekking tot de MIT: vanuit 30 haalbaarheidsprojecten en 15 R&D projecten ter beoordeling wordt er verwacht 15 respectievelijk 5 subsidies te verstrekken.

Eind 2021 is een onderzoek afgerond naar de manier waarop Horizon de vouchers- en de MIT-subsidie heeft georganiseerd. In 2022 zal Horizon de conclusies en aanbevelingen uit dit rapport gaan implementeren. Het doel is dat de ondernemers beter worden geholpen en Horizon minder tijd kwijt is met de afhandeling. Tegelijk willen we een kwalitatief betere verslaglegging waaruit we ook meer en betere managementinformatie kunnen distilleren en we willen beter ingericht zijn om ook nieuwe regelingen te kunnen uitvoeren.

Financieringstafel & FLINN

Vraag en aanbod van financiering sluiten niet op elkaar aan. Als alle partijen vanuit hun eigen rol bijdragen en toegevoegde waarde leveren, dan is het mogelijk om de toegang tot kapitaal voor het MKB te vergroten. Een Financieringstafel faciliteert de samenwerking tussen partijen in het regionale financieringsnetwerk met als doel om de beschikbaarheid van kapitaal en financiering te optimaliseren. Dit draagt bij aan de versterking van de regionale economische structuur. Voor ambitieuze ondernemers die op zoek zijn naar risicokapitaal organiseren we de Financieringstafel. We verleiden private financiers - formeel en informeel - om samen met ons casussen te delen en financiering te stapelen. In 2022 willen we 10 casussen bespreken aan de Financieringstafel.

Het netwerk van financiers in Flevoland is te klein. We willen dit netwerk uitbreiden met business angels, venture capital investeerders en private equity partijen. In 2022 blazen we het Flevolandse Investeerders Netwerk (FLINN) nieuw leven in. Hiervoor gaan we op zoek naar vermogende Flevolandse die bereid zijn om te investeren in waardevolle proposities. We leren onder welke voorwaarden er animo is onder investeerders om risicokapitaal beschikbaar te stellen en ondernemers bij te staan. De wijze waarop OostNL “smart money” organiseert in de regio, gebruiken we als inspirerend voorbeeld. Door het organiseren van 1-op-1 ontmoetingen, het benaderen van intermediairs zoals financieel adviseurs en accountants en de organisatie van twee Financieringscafé 's voegen we 20 private financiers toe aan ons netwerk.

HORIZON»

Smart Innovation Hub

In 2021 is Horizon de Smart Innovation Hub in Almere gestart, waar door het POC Fonds gefinancierde startups en scale-ups in een flexibel concept onder één dak en binnen één community verder kunnen groeien in Flevoland. Gelijk na de opening hebben zich vier uit het POC-fonds gefinancierde bedrijven gevestigd in de Hub. Er is ook belangstelling van innovatieve bedrijven om zich voor langere termijn te binden aan de hub. In het laatste kwartaal van 2021 zal een evaluatie van de ervaringen uit het startjaar leiden tot een vervolgplan. De intentie is in ieder geval om hier mee door te gaan, om het innovatieve ecosysteem een plek te geven en aan elkaar te verbinden. Maar ook om deze Hub te verbinden met andere Smart Innovation Hubs in Nederland en in Europa, zodat we kennis kunnen uitwisselen en kunnen profiteren van elkaars digitale ecosystemen.

Teamontwikkeling

Horizon heeft een stormachtige ontwikkeling meegemaakt en dit geldt ook voor Capital. Het fondsvermogen is met de komst van het POC fonds en het Groeifonds sterk gegroeid. In 2021 heeft dat gezorgd voor een uitbreiding van het team met twee investment medewerkers, met name om meer aandacht te kunnen geven aan het professionaliseren van de werkprocessen, verslaglegging en digitalisering. Als dit goed staat, zijn we vanuit een professioneel beheer beter in staat om in 2022 proactief te rapporteren en te communiceren met onze stakeholders. Daarnaast speelt het team op deze manier capaciteit vrij om meer bedrijven te spreken en om meer complexe business cases te analyseren, met name voor het Groeifonds.

In 2021 werden door het team al stappen gezet voor wat betreft de eigen ontwikkeling van én binnen het team, zoals het volgen van relevante opleidingen op het gebied van Venture Capital, en het bereiken van meer synergie met de overige onderdelen van de organisatie zoals de start van een accountmanager bij Business Development specifiek voor financieringen. In 2022 wordt hier nog steviger op ingezet. Met de groei van het team zal veel aandacht uitgaan naar de verdeling van taken (specialisatie) en verantwoordelijkheden, de verdere automatisering en professionalisering van administratie en beheer en de samenwerking met andere bedrijfsonderdelen.

Meerjarenstrategie

Horizon heeft met het vaststellen van haar meerjarenstrategie twee missies geformuleerd: het bevorderen van een duurzame groei en van een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en vestigingsklimaat in Flevoland. De

HORIZON»

meerjarenstrategie bepaalt op strategisch niveau de ambities van Capital als financier van startups, scale-ups en het innovatieve MKB. Binnen de bestaande fondsen en het nieuwe Groeifonds zullen alle nieuwe investeringsvoorstellen worden beoordeeld langs de lat van deze twee missies.

6. Finance & Operations

Planning & Control

In 2021 is de bezetting van de afdeling geheel vernieuwd en bestaat deze uit 2,65 FTE: een businesscontroller, een financial controller en een junior controller/administratief medewerker. De werkzaamheden van deze drie functionarissen worden verricht conform de Visie op Controlling die in 2020 is opgesteld. In 2021 zijn hier de eerste stappen mee gezet en in 2022 willen we hiermee verder gaan.

In 2022 willen we doorgaan op de ingeslagen weg om verder te professionaliseren op de volgende onderdelen:

- De rolzuiverheid van de afdeling control (tweedelijs/ Visie op Controlling)
- Rapportages:
 - per maand een voortgangsrapportage voor de teamleider om tijdig bij te sturen, ondersteund door de nieuwe ICT omgeving;
 - per kwartaal een rapportage en een advies van P&C, gekoppeld aan de kwartaaldoelen uit het jaarplan, op basis waarvan de teamleider en de directeur de voortgang kunnen bespreken, monitoren en bijsturen;
 - per kwartaal een verantwoordingsrapportage voor de RvC en opdrachtgever/aandeelhouder inclusief toelichting van P&C.
- Inzet van kwalitatieve controles: om de kwaliteit van de werkzaamheden in beeld te brengen, gaat de afdeling procescontroles uitvoeren. Doel hierbij is om een oordeel te geven over het primaire proces en te komen tot verbeteringen en tijdig afwijkingen te signaleren. Hiervoor wordt een controleplan opgesteld.
- Inzet van een expert op het gebied van informatiemanagement.

Risicomanagement

In de statuten van Horizon staat aangegeven dat het bestuur verantwoordelijk is voor interne risicobeheersings- en controlesystemen. Doel hiervan is betrouwbare managementinformatie te genereren die noodzakelijk is voor de bijsturing en de verantwoording. Hiervoor heeft Horizon een risicomanagementproces ingericht dat inzicht geeft in de corporate risicoanalyse. Deze analyse is deels een optelsom van de risicoanalyses uit de individuele jaarplannen en projecten, maar kijkt met name naar de risico's (intern en extern) voor de gehele organisatie. Op basis van de inventarisatie van bruto risico's worden mitigerende maatregelen genomen waarvan het effect op kwartaalbasis wordt gemonitord die twee keer per jaar worden gerapporteerd aan de RvC.

De belangrijkste risico's waar we in 2022 op sturen zijn:

- De samenwerking tussen de teams;

HORIZON»

- Het rondzetten van de PDCA-cyclus;
- De continuïteit van opdrachten buiten de basisfinanciering;
- Personeelsverloop en de borging van kennis;
- De ICT transitie en de implementatie van een nieuw CRM-systeem;
- Nieuwe aanwas van kwalitatief goede leads voor de fondsen;
- De match tussen de fondsvoorwaarden en behoeften vanuit de markt.

HR en secretariaat

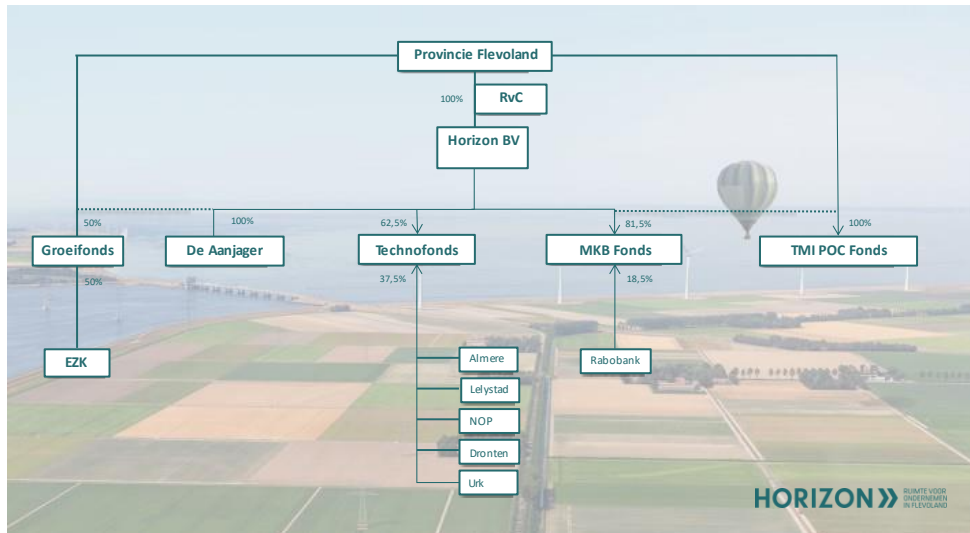
In 2021 is een start gemaakt met een integrale sturing op HR, onder andere door de introductie van een zogenaamde 'vlootschouw': een analyse over de kwalitatieve ontwikkelingen in ons arbeidspotentieel, de HR-cyclus en de verhouding tijdelijke en vaste arbeidscontracten. Dit zal in 2022 verder worden geïmplementeerd. Het jaar 2021 stond bij HR met name in het teken van de uitbreiding in formatie. In 2022 vlakt de groei van de organisatie naar verwachting af, waardoor er meer aandacht zal zijn voor:

- De HR cyclus; HR rapporteert over de voortgang van de gesprekken aan de directeur zowel kwantitatief als kwalitatief aan de hand van de gespreksverslagen en voortgangsdOCUMENTEN
- De balans werk-privé. Nu we voor een hybride vorm van werken kiezen die deels thuis en deels op kantoor plaatsvindt, moeten we goed in de gaten houden dat dit niet leidt tot een disbalans, die bijvoorbeeld tot gevolg kan hebben dat het lage ziekteverzuim omhoog gaat.
- Het analyseren van het personeelsbestand door middel van de uitgangspunten in de 'vlootschouw'. Zeker met veel aflopende tijdelijke contracten is het must om objectief vast te stellen of de juiste medewerkers aan boord zijn om de ambities van de organisatie te realiseren.
- In 2022 wordt onderzocht of de opleidingsbudgetten uitgebreid moeten worden. Dit is in relatie gebracht tot het Top Werkgeverschap, de groei van het aantal medewerkers, de HR-cyclus en de kwalitatieve waardering van ons medewerkersbestand.

HORIZON»

Structuur en organisatie

Horizon is een besloten vennootschap met de provincie Flevoland als enig aandeelhouder en de raad van commissarissen is toezichthouder. Horizon beheert vijf investeringsfondsen, elk met een eigen aandeelhoudersstructuur.



Horizon heeft één directeur-bestuurder, vier teamleiders voor de teams Capital, Business Development, International en Finance & Operations. Horizon heeft op 31 december 2021 30,7 fte en 35 collega's.



7. Communicatie

Het centrale thema van de afdeling communicatie voor 2022 is 'Verbinding'. Afgelopen jaar lag de nadruk van de corporate communicatie op de zichtbaarheid van Horizon bij de Flevolandse ondernemers. Uit het tevredenheidsonderzoek dat we in 2021 samen met de andere ROM's hebben laten uitvoeren, blijkt dat Flevolandse ondernemers een goed beeld van Horizon Flevoland hebben en ons weten te vinden. Voor 2022 zullen we de verbinding blijven zoeken met de ondernemers middels de inzet van verhalen, events, onlinecommunicatie en marketingsegmentatie. De komst van een nieuw CRM-systeem biedt hierin volop kansen.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt echter dat er wat betreft zichtbaarheid nog winst te behalen valt bij onze overige stakeholders. Een belangrijke doelgroep van Horizon Flevoland, waar we in 2022 meer de verbinding mee gaan maken middels professionele en herkenbare dashboards, visuals en periodieke verslagen geheel in de lijn met de communicatiestrategie van Horizon Flevoland.

Met de komst van nieuwe collega's, nieuwe projecten en het structureel 'meer' thuiswerken willen wij ook focus leggen op de verbinding van de interne organisatie middels de inzet van professionele communicatiemiddelen zoals een intranet, heldere communicatieprocessen, handleidingen en trainingen.

Naast de corporate activiteiten die de afdeling communicatie zelf initieert, behoort het bieden van communicatie ondersteuning aan de verschillende afdelingen en projecten ook tot een belangrijk onderdeel van de werkzaamheden. In dit jaarplan staan de uren en budgetten per afdeling/project beschreven, dit is geheel in overleg gegaan met de betreffende teams. Anders dan bij de corporate activiteiten, zijn de verschillende afdelingen en projecten zelf initiator van de communicatie inzet. Afstemming en inzet gaat echter altijd in overleg met de afdeling communicatie om zo de corporate communicatiestrategie te waarborgen.

De samenwerking tussen de ROM's op communicatie neemt verder toe. Zo hebben de ROM's een website, www.rom-nederland.nl, waar gezamenlijke webinars, resultaten, instrumenten en nieuws wordt bekendgemaakt. In 2022 wordt deze verder uitgebouwd met gezamenlijke projecten en programma's.

8. Monitoring en impact

Om meer (logische) samenhang te kunnen laten zien tussen de programma-activiteiten, de output en de outcome is een indicatoren-set samengesteld. In deze indicatoren-set is de samenhang opgenomen tussen input-throughput-output-outcome. Hieronder is een korte toelichting per component opgenomen:

- a. Input: de hulpbronnen die Horizon tot haar beschikking heeft om bij te dragen aan de realisatie van haar doelstellingen.
- b. Throughput: activiteiten van Horizon, gericht op de transformatie van input naar direct tastbare effecten.
- c. Output: de directe effecten die tot stand worden gebracht met de inspanning van Horizon.
- d. Outcome / impact: de bijdrage aan indicatoren die het economische systeem vertegenwoordigen.

Horizon wil gewaardeerd en beoordeeld worden op de activiteiten die zij ontplooit en stuurt op basis van bovenstaand stamien de programma's aan. Bedacht moet worden dat van input tot throughput, output en outcome plausibiliteitsrelaties worden gelegd in plaats van causaliteitsrelaties. Immers, macro-economische indicatoren (outcome) worden door veel (andere) factoren tegelijk beïnvloed; iets waar Horizon geen invloed op heeft. De causaliteitsrelatie is het sterkst tussen input en throughput.

De verantwoording zal dan ook met name op basis van throughput plaatsvinden. Een goede indicatoren set met heldere plausibiliteitsrelaties laat heel duidelijk zien hoe effecten tot stand komen en welke indicatoren wel en ook niet aan elkaar verbonden zijn. Horizon heeft een PDCA-cyclus (plan-do-control-act) geïmplementeerd, waarbij de KPI's op jaarbasis worden onderverdeeld in maanden en kwartalen, zodat indien nodig tijdig bijgestuurd kan worden.

Impact

Het maatschappelijk rendement wordt steeds belangrijker. Vanuit onder andere het Groeifonds gaan we inspanning leveren om te sturen op maatschappelijke uitdagingen met zogenaamde impact (outcome)-indicatoren, zoals duurzaamheid en diversiteit. Door de ROM's wordt hiervoor een gezamenlijke blauwdruk en een waarde creatiemodel uitgewerkt, die in 2022 moet worden afgerond, zodat Social Development Goals bij onze monitoringmodellen uniform kunnen worden meegenomen. Hiermee kunnen we een balans creëren tussen economisch en maatschappelijk rendement en een zichtbare bijdrage leveren aan de Social Development Goals.

9. Begroting 2022

Exploitatiebegroting 2022 (x EUR 1.000)						
		BASIS	PROJECT	CAPITAL	EZK	TOTAAL
LASTEN						
a	Personeelskosten					
1	Direct	809	866	600	427	2.702
2	Overhead	274	197	181	131	783
Totaal Personeelskosten		1.083	1.063	781	558	3.485
b	Kantoorkosten	32	22	28	15	98
c	Huisvestingskosten	30	22	20	15	87
d	Autokosten	6	4	22	3	35
e	Verkoopkosten	64	52	76	6	197
f	Overige bedrijfskosten	50	35	261	24	370
g	Afschrijvingen	17	12	11	8	48
h	Projectkosten (spec.)	274	824	100	33	1.231
Total lasten		1.556	2.035	1.299	662	5.551
BATEN		1.457	2.124	1.339	636	5.557
SALDO		-100	90	41	-26	5

	Totaal	Directie	P&C & HR	Marketing	Capital	International	Bussiness Development
FTE 2022	34,4	1,3	4,5	2,3	5,6	6,0	14,7
FTE 2021	28,4	1,0	3,6	2,3	5,8	5,0	10,8

10. Resultaten

	Throughput	Output
I. Business Development		
a. Circulair	Nieuwe business cases	15
	Nieuw circulair samenwerkingscluster	1
	Versterken bestaande clusters	3
	3 bijeenkomsten	15
b. AgroFood	2 LMS platformbijeenkomsten	20 bedrijven
	1 LMS proeftuin	6 bedrijven
	Test instrumentarium GHS ontwikkelen	1
	1 bijeenkomst GHS	30 bedrijven
	20 leads FlevoCampus	10 kennisvouchers
	62 events Floriade	2300 bedrijven
c. HTSM & Cleantech	Nieuwe business cases	4
	4 bijeenkomsten	20 bedrijven
	EU projecten	2
	Adviestrajecten HTSM & Cleantech	20 bedrijven
	3 nieuwe innovatieprojecten Maritiem Urk	3 bedrijven
d. Accountmanagement	Bedrijfscontacten	750
	Bedrijfsbezoeken	300
	6 kenniskringen	60 bedrijven
	Vouchers casemanagement	90
	Leads voor financieringen	60
	Leads voor vouchers	40
	Leads voor Business Development	45
	Doorverwijzingen	100
e. Win4All	Boardvergaderingen	4
	Opgewerkte projecten	2
	1 event	100 deelnemers
II. International		
a. Acquisitie	4 vestigingsprojecten confirmed met CL	130 banen na 3 jaar €12 miljoen na 3 jaar

HORIZON»

b. Investor relations	32 bedrijfsbezoeken 2 bijeenkomsten	2 nieuwe projecten 20 deelnemers
c. Trade & Innovate	Adviestrajecten T&I activiteiten Vouchers (export) Nieuwe bedrijven	50 75 deelnemers 12 bedrijven 50 bedrijven
d. EEN	EEN traject Partnering agreements & subsidie	12 bedrijven 5
III. Capital		
a. Fondsen	110 leads Beheer portefeuille	18 financieringen 70 (55 bedrijven) €6 miljoen uitbetalingen
b. Fin. tafel- en cafés	2 financieringscafés 6 financieringstafels	20 financiers 10 casussen
c. Vouchers	144 voucheraanvragen 45 leads MIT Ondernemerstevredenheid	120 vouchers toekennen 20 vouchers toekennen €2,1 M geïnvesteerd Minimaal een 8
IV. Communicatie		
	1 Groei event Nieuwsbrieven Persberichten Beeldbank uitbreiden Testimonials Podcasts Nieuwe volgers sociale media	200 bedrijven 6 4 120 10 10 400