

HORIZON»

JAARPLAN 2023

FOCUS OP TRANSITIES



HORIZON»

Inhoudsopgave

1. Inleiding	3
2. (Inter-)nationale ontwikkelingen	6
3. Focus op transities	8
4. Doelen voor 2023	12
5. Innoveren	14
6. Internationaliseren	28
7. Investeren	36
8. Finance & Operations	49
9. Communicatie	51
10. Monitoring en impact	52
11. Begroting	54
12. Resultaten	57
Bijlage- Fondsen	60

1. Inleiding

Horizon is de regionale ontwikkelingsmaatschappij van Flevoland. Wij ondersteunen ondernemers met innovatie, internationalisatie en investeringen. Horizon wil een bijdrage leveren aan duurzame economische groei en aan een uniek en aantrekkelijk ondernemings- en vestigingsklimaat. Wij richten ons op drie grote uitdagingen: de grondstoffentransitie, de voedseltransitie en de energietransitie. Horizon ondersteunt zowel het innovatieve als het innovatievolgende mkb.

Horizon, met als aandeelhouder de provincie Flevoland, werkt vraag gestuurd. De behoefte van de ondernemer staat voorop. Wij zijn doeners en aanpakkers en helpen Flevolandse ondernemers met het waarmaken van hun groeiambities. Met als bijkomend doel om de in de praktijk opgedane kennis te gebruiken. Om zo 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 waar te maken. 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 neutrale spelers in de regio zonder winstoogmerk. Ze laten ondernemers innoveren, investeren en internationaliseren om hun groei te versnellen. Zo zorgen wij voor de duurzame groei van de regionale economie.

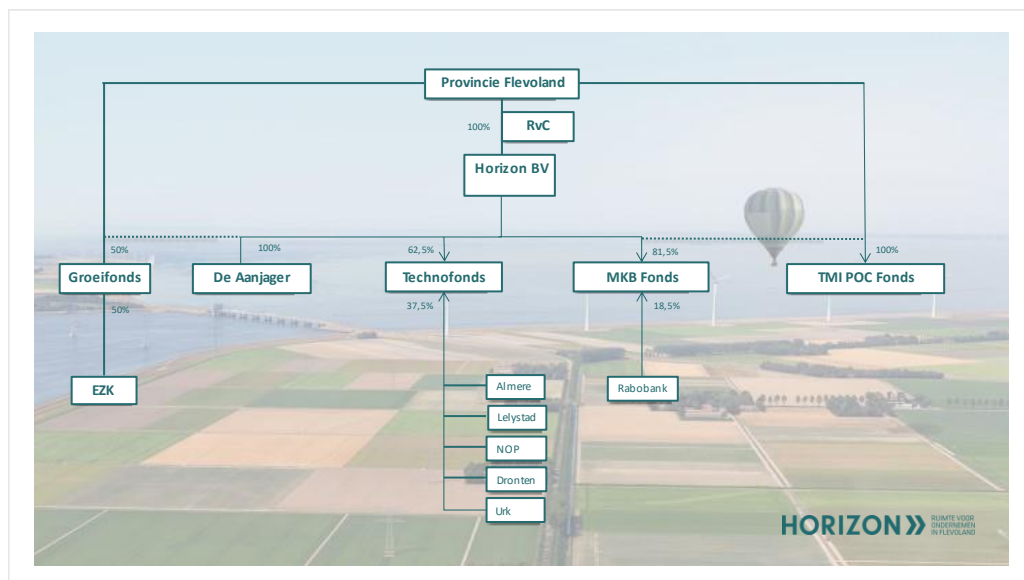
De ROM's hebben de intrinsieke drijfveer om meer programmatisch samen te werken en op deze wijze een grotere bijdrage te leveren aan het missie gedreven innovatiebeleid. De ROM's kunnen in gezamenlijkheid uitvoeringskracht en organiserend vermogen (met name van regionale mkb) leveren voor de Kennis en Innovatie Agenda (KIA), Nationale Groeifondsvoorstellen en thema's uit de Agenda Samenhangend Investeren.

HORIZON»

Bovenregionale samenwerking vergt een andere wijze van organiseren en een intensievere samenwerking tussen de ROM's. Om deze reden hebben we een pilot gestart om de samenwerking verdergaand te stimuleren (ROM 3.0). Deze pilot loopt tot juli 2023. Om tot meer structurele bovenregionale samenwerking te komen zijn de ROM's met het rijk in gesprek over additionele financiering. Als voorschot op deze investering hebben de ROM's in het najaar van 2022 een gezamenlijke secretaris/strateeg aangetrokken.

Structuur en organisatie

Horizon is een besloten vennootschap met de provincie Flevoland als enig aandeelhouder en de raad van commissarissen als 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 2022 30,3 fte en 34 collega's.

Meerjarenstrategie

In 2020 stelde Horizon een meerjarenstrategie vast. Deze strategie 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.

Wij lieten medio 2022 onze meerjarenstrategie evalueren en in 2023 gaan we aan de slag met de belangrijkste aanbevelingen:

HORIZON»

- Aandacht voor het spanningsveld 'volume to value' en de toevoeging van drie transities aan de strategie. Hoe houden we focus en kunnen we tegelijk zo veel mogelijk bedrijven financieren of helpen met internationaliseren?
- Hoe zorgen we voor een heldere rolverdeling tussen beleid en uitvoering?
- Het werken aan meerjarenperspectief voor de organisatie?

Duurzame economische groei

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 het Groeifonds nadrukkelijk MVO-criteria mee bij het doen van nieuwe investeringen. Met onze projecten willen we een bijdrage leveren aan drie grote maatschappelijke transities en ook daadwerkelijk impact maken. Met een nieuw nationaal monitoringsysteem maken we deze impact ook inzichtelijk. Dit zal terugkomen in ons jaarverslag.

Case creation

We ontwikkelen een integrale aanpak voor de samenwerking binnen Horizon, de zogenaamde case creation, waarbij alle teams aan kansrijke cases van ondernemers werken. Zo begeleiden we ondernemingen nog beter tijdens hun hele klantreis (customer journey): van innovatie en ontwikkeling tot export en investeren. We focussen ons op het ontwikkelen van potentie om duurzaam te innoveren.



2. (Inter-)nationale ontwikkelingen

De afgelopen jaren stonden in het teken van de economische gevolgen van corona. Na een korte schok in het voorjaar van 2020 maakten de maakindustrie en de zakelijke dienstverlening in Flevoland een stormachtige groei door. Deze groei ging in 2021 en 2022 gepaard met een grote schaarste aan personeel, grondstoffen en materialen, waarmee de noodzaak voor digitalisering, de materialen- en voedseltransitie alleen maar is toegenomen. In de loop van 2022 kwamen daar sterk stijgende prijzen van energie en grondstoffen bij, waardoor de energietransitie een flinke impuls heeft gekregen. De inflatie is in tijden niet zo hoog geweest en rentes zullen daardoor stijgen. Dit resulteerde in het najaar van 2022 in een dalend producentenvertrouwen.

Onzekere economie

Voor ondernemers betekent dit dat ze moeten opereren in een economie die onzeker is en voor grote schommelingen zorgt. Het belang van een goede regionale ontwikkelingsmaatschappij neemt in tijden van onzekerheid alleen maar toe. Dat doen we vanuit een positie waarin de eigen organisatie na jaren van groei stabiel is. Onze strategie is in dit jaarplan aangescherpt met drie transitities, dat biedt houvast en geeft focus. Dit betekent dat we met vertrouwen naar de toekomst kijken. We weten namelijk dat we snel kunnen schakelen en ons daardoor kunnen aanpassen aan plotselinge schokken in de economie.

Innovatie

Wat voor Horizon geldt, geldt zeker ook voor andere bedrijven in Flevoland. Darwin ging immers niet over het recht van de sterkste. Degenen die zich het best op veranderingen aanpassen, hebben de meeste overlevingskansen. Bedrijven moeten daarom permanent blijven innoveren en ontwikkelen met behulp van digitalisering, om zich steeds sneller te kunnen aanpassen aan een nieuwe economische werkelijkheid. De noodzaak voor innovatie én om bij te dragen aan een betere wereld, maken het belang van innovatieprogramma's van Horizon alleen maar belangrijker.

Internationale spanningen

De internationale handel is onzeker. Dat komt door internationale spanningen in b markten voor Flevolandse bedrijven, zoals in Rusland en Oekraïne, in China en Taiwan. Daarnaast moeten we constant rekening houden met een mogelijke heropleving van het coronavirus. Tegelijk is het juist door die onzekerheid belangrijker dan ooit dat Flevolandse mkb'ers hun afzetgebieden uitbreiden, in eerste instantie binnen de EU. Juist in onzekere tijden ligt hier een extra taak voor Horizon.

Economische veiligheid

Verder is Horizon zich bewust dat Nederland een open economie is, maar dat dit niet mag leiden tot onwenselijke investeringen of acquisities uit het buitenland, waarmee sleutel- of hoog sensitieve technologieën in handen kunnen komen van ongewenste buitenlandse aandeelhouders. Economische veiligheid heeft prioriteit en zal leidend zijn bij alle FDI-projecten en desinvesteringen (exits).

From Volume to Value

Samen met het NFIA en het Invest in Holland verleggen we de focus van onze FDI-inspanningen naar die high value projecten die waarde toevoegen aan de economie van Flevoland, waarbij we de schaarse ruimte en infrastructuur efficiënt willen gebruiken: from Volume to Value. Dat kunnen uiteraard nog steeds grote investeringen zijn, in banen en investeringsbedrag, maar we kijken in eerste instantie naar publieke en toegevoegde waarde.

Stijgende rentes

Met onze fondsen kijken we in toenemende mate naar de genoemde transitie, waarbij we uiteraard ook oog moeten houden voor de overige wensen van de aandeelhouders, zoals de aantallen investeringen, revolverendheid en risicoprofiel. Hier zit een gezond spanningsveld waar we continu met onszelf en met de aandeelhouders over in gesprek zullen blijven.

Grondstoffentekort en stikstofcrisis

De economie lijkt in een enorme spagaat terecht te zijn gekomen: aan de ene kant laten bedrijven mooie cijfers zien en is de werkloosheid historisch laag. Aan de andere kant zien we een snel oplopende rente door toenemende inflatie en sterk stijgende energieprijzen. Tel daarbij op de gevolgen van de stikstofcrisis voor veel agrarische bedrijven. Dit levert voor Flevoland ook kansen op: veel bedrijven zijn al langer bezig met verduurzamen en de materialentransitie. Hierdoor ontstaan ook weer nieuwe verdienmodellen. Horizon gaat met die bedrijven(clusters) aan de slag, om onze koploperspositie te gebruiken als 'asset' naar de toekomst.

Klimaatakkoord

Tegelijk moet het mkb als motor van de economie linksom of rechtsom een flinke bijdrage leveren aan het behalen van de doelstellingen uit het Klimaatakkoord. Hierin zijn afspraken gemaakt om 49 procent minder CO2 uit te stoten in 2030. Dit vraagt om investeringen en leidt tot kostenverhogingen met een lange terugverdientijd. Horizon focust bij al haar projecten en investeringen op de vraag op welke wijze wij hieraan kunnen bijdragen en hoe wij ondernemers

HORIZON»

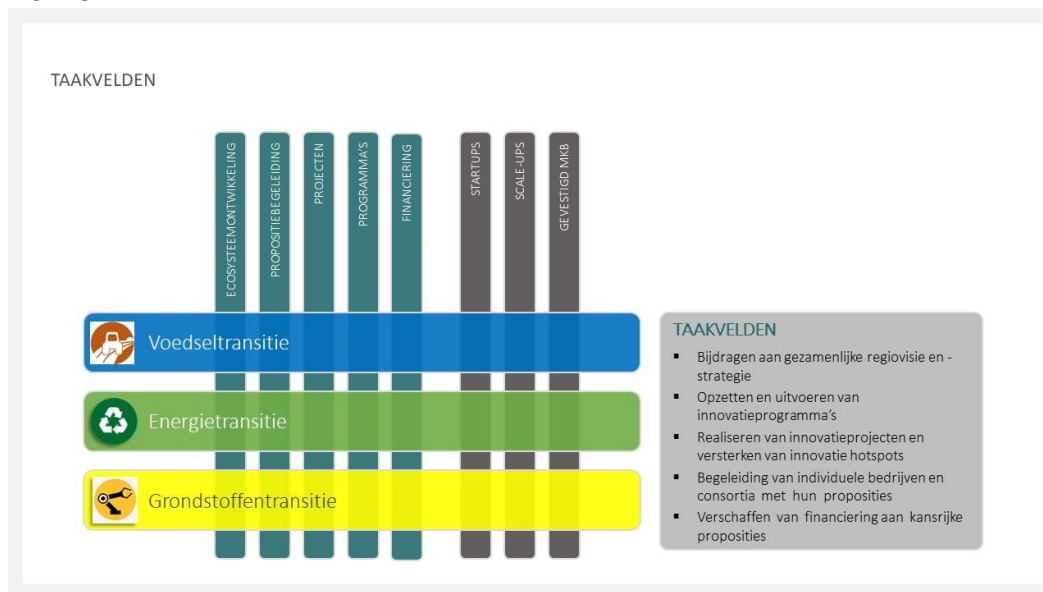
kunnen inspireren om door innovatie te verduurzamen. De projecten die we gaan uitvoeren voor de provinciale beleidsambitie 'Energie in Balans' zijn hier een concrete uitwerking van.

3. Focus op transities

Dit vraagt om focus op transities. Wij werken met drie transitielijnen, die elkaar raken en waaruit cross-overs ontstaan, onder meer door de technologische industrie:

- Grondstoffentransitie
- Voedseltransitie
- Energietransitie

Deze transitieaanpak geeft ons niet alleen meer focus, maar leidt ook tot mogelijkheden om intern en extern beter samen te werken. De aanpak werkt verbindend. Er ontstaat energie en synergie tussen de drie kerntaken van Horizon.



Figuur 1: Overzicht transitieopgaven, doelgroepen en diensten van Horizon

Grondstoffentransitie

Een circulaire economie gaat om het zo efficiënt mogelijk inzetten van grondstoffen. Het eindbeeld van een circulaire economie is ambitieus: grondstoffen hoogwaardig benutten en hergebruiken. Veel natuur- en milieuproblemen zijn te herleiden tot een verspillende omgang met

HORIZON»

grondstoffen. Dit leidt tot uitstoot van verontreinigende stoffen naar lucht, water en bodem. Met ongewenste gevolgen, zoals klimaatverandering, biodiversiteitsverlies en plasticsoep in oppervlaktewater. Door het mondiaal toenemende grondstoffengebruik en de onderlinge afhankelijkheden in productieketens nemen bovendien de leveringsrisico's en de schaarste van grondstoffen toe. Een circulaire economie is gericht op het radicaal efficiënter omgaan met beschikbare grondstoffen.

Dat kan op vier manieren:

- Minder grondstoffen gebruiken (narrow the loop) door van producten af te zien, producten te delen of ze efficiënter te fabriceren.
- Het langer en intensiever gebruiken van producten en onderdelen (slow the loop) door hergebruik en reparatie. Dit vertraagt de vraag naar nieuwe grondstoffen.
- Het sluiten van de kringloop door recycling van materialen (close the loop) zodat er minder afval wordt verbrand of gestort én minder nieuwe grondstoffen nodig zijn.
- Substitutie van eindige grondstoffen door hernieuwbare grondstoffen (zoals bio grondstoffen) of alternatieve primaire grondstoffen met een lagere milieudruk.

Het doel: een bijdrage leveren aan de verduurzaming van het mkb door bedrijven te helpen de grondstoffen zo lang mogelijk hoogwaardig in het systeem te houden, waardoor zo min mogelijk grondstoffen worden verbrand of gestort.

Voedseltransitie

De landbouw staat voor een aantal grote uitdagingen:

- Een groeiende wereldbevolking voeden.
- Gezond, veilig en bereikbaar voedsel voor iedereen produceren.
- De milieu-impact sterk verlagen.
- De beschikbaarheid en kwaliteit van water.
- De toegenomen vraag naar hoogwaardige eiwitten door ons hoge welvaartsniveau.

De Nederlandse landbouw is een van de meest productieve van de wereld. Deze sector kenmerkt zich dan ook door innovatie en ontwikkeling. De landbouw en het systeem van voedselproductie, -verwerking en -consumptie zit in een veranderingsproces. De komende jaren zal verder worden gewerkt aan oplossingen: hergebruik van grondstoffen, een positieve impact op het milieu en meer aandacht voor gezondheid dragen hieraan bij.

Wij zetten in 2023 verder in op de volgende relevante thema's voor Flevoland om het voedselsysteem verder te verduurzamen:

- Oogst- en voedselverliezen
- Alternatieve eiwitten natuur en milieu
- Voeding en gezondheid
- Duurzame ketens.



Vanuit de voedseltransitie jagen we innovaties aan die leiden tot verduurzaming van de agrarische sector in Flevoland. We ondersteunen initiatieven die leiden tot een opwaardering van het Flevolandse product, bijvoorbeeld ten aanzien van verwerking, verpakking, lokale afzet, nieuwe producten en distributie.

Energietransitie

Nederland staat voor grote uitdagingen voor de energietransitie. Zo is de nationale ambitie om in 2050 onze broeikasgasuitstoot te reduceren met 95 procent, ten opzichte van 1990. Hiervoor is het stapsgewijs afbouwen van fossiele bronnen en een nog explosievere groei in gebruik van duurzame bronnen nodig. Flevoland heeft de ambitie om in 2030 5,8 TWh van de 35 TWh aan landelijk benodigde duurzame energie op land op te wekken (1 terawatt is gelijk aan 1 miljoen megawatt).

Het huidige energiesysteem is niet toereikend. De betrouwbaarheid en betaalbaarheid zijn in het geding. Zo kunnen we voor transport van potentieel 'groene gassen' als waterstof nog niet vertrouwen op het gasnet, was door geopolitieke ontwikkelingen de gasprijs in oktober 2022 meer dan 4 keer duurder dan een jaar eerder en wordt het steeds lastiger om aansluiting te vinden op het elektriciteitsnet. In de Noordoostpolder en rondom Lelystad is het vrijwel onmogelijk nieuwe afname-aansluitingen te krijgen. Er is in bijna heel Flevoland sprake van structurele netcongestie met de voeding op het elektriciteitsnet.

HORIZON»

Balans is essentieel, want een ideaal energiesysteem is duurzaam, betrouwbaar en betaalbaar. Hiervoor zijn grote transitie nodig: van fossiel naar hernieuwbaar, van centraal naar decentraal en van consument naar producent en consument. Als laatste: vraag is aanbod wordt het balanceren van vraag en aanbod.

De provincie Flevoland heeft grootschalige ambities voor het in balans brengen van vraag en aanbod. Zij spreekt deze ambitie uit met het bidboek *'Energie in Balans 2022-2027'* en identificeert hierin essentiële duurzame pijlers om flexibiliteit en balans aan te brengen in het energiesysteem. Deze pijlers zijn elektriciteit, waterstof en warmte. De tijd- en locatie gebonden opwek en afname van deze pijlers en de lucratieve afweging (de omzettingsrendementen en energieprijzen) om deze pijlers in elkaar om te zetten of op te slaan, bepaalt de mate waarin het energiesysteem in balans komt.

Horizon Flevoland committeert zich aan deze opgave voor balans. Sinds medio 2022 identificeren en brengen wij initiatieven voor opwekking, afname, en opslag van groene energie in kaart. Het gaat hierbij om zogenaamde 'bekende landschap' van Flevoland: de betrokken partijen, projecten, pijlers, energiehoeveelheden en vermogens. Ook benoemen we knelpunten en behoeften en brengen we partijen bij elkaar om zo tot lokale oplossingen te komen. Een groot aantal Flevolandse bedrijven, overheden en kennisinstellingen, waaronder Horizon, hebben in september 2022 een Memorandum of Understanding getekend voor de realisatie van de groene waterstofeconomie.

Komend jaar zetten wij in op de ontwikkeling en ondersteuning van dergelijke clusters. Daarin streven wij naar realisatie van energetische oplossingen door vraag en aanbod op specifieke locaties aan elkaar te matchen. Thematische bijeenkomsten zijn hierin ons middel. Zo komen wij met de clusterpartners tot een plan voor het lokaal opwekken en afnemen van energie. Hierin treden wij als procesregisseur op en in samenspraak met onze partners - het Energie Expertisecentrum Flevoland en de provincie de partijen - faciliteren we in de totstandkoming. Hiernaast helpen we individuele ondernemers met hun vraagstukken over energiebesparing, energiebeheer en/of behoefte aan financiering.

Drie thema's om de energietransitie te versnellen:

- Energie in Balans: op provinciaal niveau vraag en aanbod voor energie balanceren, onder meer met het doelgericht inzetten van initiatieven voor duurzame opwek, tijdsgebonden buffers/opslag, optimalisatie in afname en energieomzetting.

HORIZON»

- Energiehubs op bedrijventerreinen: lokale/decentrale energieoplossingen inrichten (met EEF).
- Energiebeheer: individuele partijen helpen met hun energievraagstukken met het laagdrempelig in kaart brengen van hun energiestromen en daar passende oplossingen voor aandragen.

4. Doelen voor 2023

Innoveren

We zetten in op het uitvoeren van 25 business cases inclusief adviestrajecten en innovatieprojecten en 750 bedrijfscontacten en 300 bedrijfsbezoeken door onze accountmanagers in Flevoland. Alle business cases en innovatieprojecten zijn direct te koppelen aan één van de drie transities of aan digitalisering. We organiseren 10 themabijeenkomsten en versterken of initiëren het ontstaan van 11 innovatie clusters. Een belangrijke rol in onze werkzaamheden is het ontwikkelen en uitvoeren van innovatieprogramma's die aansluiten bij nationale maatschappelijke uitdagingen. We hebben een plan uitgewerkt voor bovenregionale samenwerking tussen de ROM's op nationale uitdagingen. Dit moet leiden tot meer samenwerking tussen innovatieve bedrijven en een versnelling van transities.

[INFOGRAPHIC]

Internationaliseren

We zetten in op het laten landen van 4 buitenlandse bedrijven met een investeringsvolume van 12 miljoen euro en 130 nieuwe en behouden arbeidsplaatsen. We gaan er in onze planning van uit dat internationale reizen niet worden gehinderd door een nieuwe wereldwijde opleving van het Covid-virus, maar we zullen hier wel constant rekening mee moeten houden. In 2023 willen we 32 investor relations gesprekken voeren en helpen we 50 bedrijven met een adviestraject en organiseren we 6 events in het buitenland. Alle bedrijven die we naar Flevoland halen moeten bijdragen aan de strategische doelstellingen van de provincie (value).

[INFOGRAPHIC]

Investeren

We zetten in op het doen van 10 investeringen met een totaal geïnvesteerd vermogen van 4 miljoen euro. Bij elke financiering toetsen we of deze bijdraagt aan de strategische doelstellingen van de provincie (value). Sinds 2021 zijn we

HORIZON»

ook verantwoordelijk voor het beheer van 22 Corona-overbruggingsleningen (COL) aan innovatieve Flevolandse bedrijven. Daarnaast beheren we 80 investeringen verdeeld over 60 bedrijven in onze investeringsportefeuille. We verwachten dat komend jaar nog meer startups, scale-ups en innovatieve MKB-bedrijven een beroep op ons doen voor advies, begeleiding en financiering. We willen 180 bedrijven helpen met een subsidie om te kunnen groeien.

[INFOGRAPHIC]

5. Innoveren

Horizon is dé partner voor ondernemers in Flevoland die willen innoveren en zoeken naar nieuwe verdienmodellen. Team Business Development verbindt ondernemers aan elkaar en creëert ecosystemen waar bedrijven, de overheid en onderwijs met elkaar aan gemeenschappelijke opgaven werken.

We werken met drie transitielijnen: grondstoffen, voedsel en energie en de technologische industrie als transitie enabler. De transities vragen om samenwerking tussen de innovatieve ondernemers, het onderwijs en de overheden en Horizon speelt daar een centrale rol in. Hiermee dragen wij bij aan het verwezenlijken van nieuwe bedrijvigheid en de (door)ontwikkeling van de toekomstbestendige Flevolandse economie en brede welvaart.

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

Business development activiteiten vinden hun onderbouwing in nationale en regionale beleidsdoelstellingen. Bij de ontwikkeling van dit jaarplan houden we specifiek de volgende uitgangspunten aan:

- Sustainable Development Goals.
 - SDG 7 – betaalbare en duurzame energie en energietransitie.
 - SDG 8 – waardig werk en economische groei en business development.
 - SDG 9 – industrie, innovatie en infrastructuur en business development.
 - SDG 12 – Verantwoorde consumptie en productie – grondstoffen- en voedseltransitie
- Kennis- en Innovatieagenda's (KIA's) die de kaders bieden voor de uitrol van het missie gedreven topsectoren- en innovatiebeleid.
- Beleidsvisie EZK-beleid.
- Versterking samenwerking met de ROM's door afstemming en samenhangende programmering van activiteiten en middelen op gezamenlijke speerpunten.

HORIZON»

- Provinciaal beleid – omgevingsvisie FlevolandStraks en Nieuw economisch beleid in ontwikkeling.
- Onze meerjarenstrategie 2020 – 2025 met de twee missies: een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat en duurzame economische groei.

Voor de uitvoering van onze dienstverlening is de samenwerking tussen verschillende onderdelen van Horizon essentieel. Zo werken we in onze case creation werkwijze met Capital collega's aan de ontwikkeling van bedrijven en een mogelijke financiering daarvan. Daarnaast werken we met collega's van international onder meer voor het opstellen en ontwikkelen van proposities voor onze transitithema's, zoals technologische industrie, AgriTech en de eiwittransitie. Verder betrekken we Flevolandse vestigingen van buitenlandse investeerders actief bij onze innovatieprogramma's. Hiermee zetten we de regio Flevoland duidelijk op de kaart en zorgen we voor een aantrekkelijk ondernemers- en vestigingsklimaat.

In de ontwikkeling en uitvoering van onze dienstverlening en activiteiten werken we nauw samen met vele partners en organisaties:

- Valorisatie en Kennisinstellingen: hogescholen zoals Windesheim en Aeres, de Flevolandse locaties van Wageningen Universiteit en Research en met hogescholen en met universiteiten van buiten de regio.
- De samenwerkingen in programma's van bijvoorbeeld het MITC, het NLR, de RDW, Boerderij van de Toekomst, Digital District, PRICE (Praktijk- & Innovatiecentrum Circulaire Economie) in Almere en Urk Maritiem spelen een centrale rol om Flevoland te profileren als de provincie waar het experiment mogelijk is. Net als de ontwikkelingen rond groene waterstof en energieopslag.
- Met andere ROM's. Zij zijn belangrijke partners op belangrijke thema's zoals missie gedreven innovatiebeleid, ecosysteemontwikkeling, de energietransitie, verduurzaming van de industrie, digitalisering van het mkb, internationalisering en benutten van innovaties (via het Investor Readiness Programma en het Market Readiness Programma).
- Met regionale partners zoals het MKB Schakelteam, Ondernemersplein Almere, UPAlmere, brancheorganisaties, bedrijvenverenigingen en Energie Expertisecentrum Flevoland (EEF).
- Samenwerking met de Flevolandse gemeenten. Horizon staat in nauw contact met de zes gemeenten en trekken samen op richting ondernemers.

HORIZON»

- Een mooi voorbeeld van ecosysteemontwikkeling waarvan Horizon Flevoland de initiatiefnemer is de smart innovation hub in Almere. In 2023 gaan we deze hub in samenwerking met Windesheim door ontwikkelen in een nieuwe opzet.

Nieuwe ontwikkelingen

Vanuit de vragen en behoeften van de ondernemers, het provinciaal en nationaal beleid én onze eigen kennis ontwikkelen, actualiseren en scherpen wij onze dienstverlening en werkwijze voortdurend aan. Voor 2023 betekent dit:

- Focus op de drie transities: grondstoffen, voedsel en energie en een innovatief mkb. We identificeren samen met bedrijven focusthema's/opgaven, die we vertalen in programma's en projecten en waar mogelijk in financierbare business cases.
- Het blijven inzetten op onze inmiddels herkenbare (groei)makel- en schakelfunctie voor een breed innovatief mkb.
- Impact. We gaan onze KPI's meer baseren op impact- en transitie-indicatoren. De focus komt minder te liggen op aantallen en meer op kwalitatieve indicatoren en SDG's.
- Digitalisering als transitie-enabler. De ontwikkelingen binnen de ICT-sector zijn een belangrijke enabler voor HTSM/technologische industrie, energie, AgroFood en andere sectoren. Een aantal nieuwe en sleuteltechnologieën als AI, Big Data, blockchain, Internet of Things vragen om implementatie. Komend jaar geven we samen met de ROM's in Noord en West Nederland uitvoering aan het programma EDIH, de European Digital Innovation Hubs.
- We zien in toenemende mate de behoefte aan een ondersteunend ondernemersklimaat voor de startups binnen de AgroFood sector om in Flevoland te kunnen blijven en door te kunnen groeien. We werken samen met onze collega's van Capital bij het inzetten van onze financieringsexpertise en collega's van International.
- Beleidsinteractie provincie Flevoland en ministerie van EZK. Door veelvuldig in contact te zijn met het bedrijfsleven in Flevoland horen en zien wij welke behoeften en obstakels diverse ondernemers tegenkomen in het realiseren van hun ambities. Wij ontwikkelen hier een voorstel voor. Signalen koppelen we regelmatig terug aan de provincie Flevoland en het ministerie van EZK.
- Samen met andere ROM's ontwikkelen we aan voorstellen voor de derde ronde van het Nationaal Groeifonds.

Drie basisrollen

Team Business Development heeft drie rollen:

1. Accountmanagement - eerstelijns ondersteuning mkb.
2. Business development langs drie transitie en digitalisering als transitie enabler.
3. Secretariaat en programmamanagement Economic Board Flevoland: ecosysteemontwikkeling.

1. Accountmanagement

Accountmanagement is de eerste lijnsupport bij Horizon. In de reactieve dienstverlening sluiten we niet op voorhand bepaalde mkb-doelgroepen uit. Ze focussen zich (in de proactieve benadering) op innovatieve mkb-ondernemingen die een bijdrage leveren aan de transitie.

Vanuit de doorlopende opdracht 'Groeimakelaars' helpen we het innovatieve mkb-ondernemers bij hun ambities. We zorgen door goed te makelen en schakelen voor cross-overs, nieuwe duurzame economische activiteiten en economische groei. We opereren in het ecosysteem van Flevoland samen met andere partijen (zoals het MKB Schakelteam) en zo ondersteunen we Flevolandse ondernemers.

- We verbinden ondernemers aan elkaar zodat zij elkaar verder kunnen helpen (makel- en schakelrol).
- We richten kenniskringen rondom (generieke) thema's in.
- We jagen aan en voegen organisatiekracht toe aan de initiatieven/instrumenten van Horizon.
- We verwijzen ondernemers door naar het instrumentarium van derden.
- We zijn op inhoud betrokken bij communicatie om de eerstelijnsfunctionaliteit in het Flevolandse ecosysteem bekendheid te geven en tractie te genereren.
- We werken samen met partners aan het organiseren van laagdrempelige kenniskringen, veelal door aan te haken bij bestaande bijeenkomsten via bijvoorbeeld het Ondernemersplein of bedrijfskringen.
- Ophalen van marktsignalen en aanjagen van aanscherping van instrumenten voor de markt.

KPI's 2023

- | | |
|-----------------------------|-----|
| • Aantal bedrijfscontacten: | 750 |
| • Aantal 1-op-1 gesprekken: | 300 |

HORIZON»

• Aantal doorverwijzingen naar externe partner:	100
• Aantal doorverwijzingen intern ROM:	110
• Aantal kenniskringen:	6
• Aantal conversie geholpen:	50% 150
<i>Waarvan door extern:</i>	50% 75
<i>Waarvan transitie:</i>	60% 90
• Aantal case creations:	10

2. Business Development

De business developers werken voor start-ups, scale-ups en het innovatieve en innovatievolgende mkb. We ondersteunen en begeleiden hen in het ontwikkelen van de proposities, projecten en programma's en ecosysteemontwikkeling. Complexe maatschappelijke opgaven voor klimaat, voeding en gezondheid en grondstoffen vragen om samenwerking tussen innovatieve ondernemers, kennisinstituten en overheden.

De business developers organiseren samenwerkingen, creëren projecten vanuit de behoefte van het bedrijfsleven of staan open voor aansluiting bij bestaande samenwerkingen en/of projecten. Met als doel het ondersteunen bij duurzame ambities en doelen van de ondernemingen. Hierdoor kunnen bedrijven groeien en kunnen we talent aantrekken en behouden. We leveren hiermee een belangrijke bijdrage aan de verduurzaming van het mkb en de transitie naar een klimaatneutrale economie.

De business developers brengen de juiste mensen samen om innovaties haalbaar te maken, te versnellen en voor nieuwe business te zorgen. Wij treden op als procesregisseurs, brengen partijen samen, inventariseren gedeelde uitdagingen en obstakels, formuleren gezamenlijke ontwikkelopgaven en faciliteren in het realiseren hiervan. Dat doen we door het bieden van toegang tot kennis, expertise, financieringsmogelijkheden en netwerk.

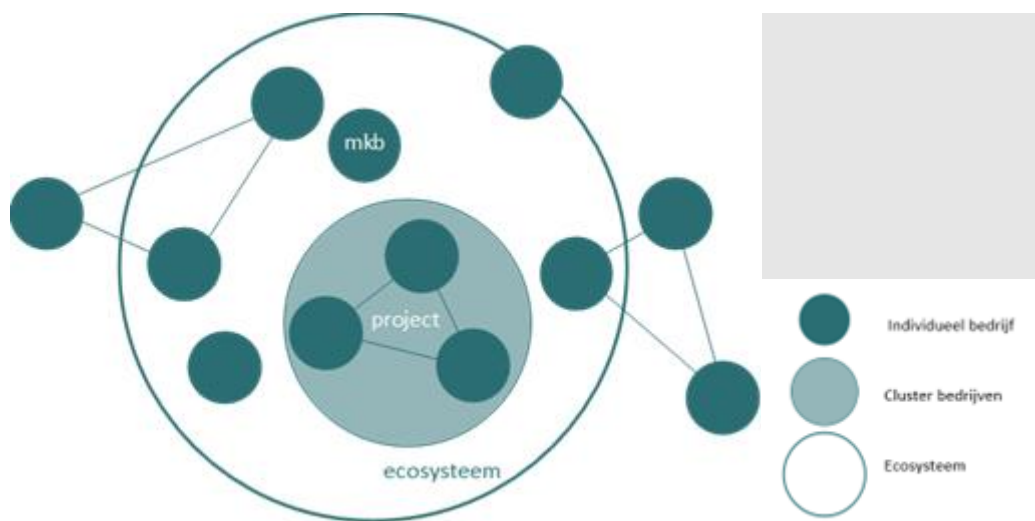
Om deze rol goed te kunnen vervullen zijn we voortdurend in gesprek met ondernemers en kennisinstellingen. We blijven op de hoogte van actuele ontwikkelingen. En we werken samen met andere ROM's en relevante partijen in de provincie Flevoland en daarbuiten.

We doen dit op drie niveaus:

- Individuele bedrijven: propositiebegeleiding van koplopers of kansrijke innovatieve bedrijven.

HORIZON»

- Groepen van ondernemers in clusters: projecten en programma's met meerdere bedrijven rondom een gedeelde ambitie/thema.
- Ecosysteemontwikkeling: programma's die bijdragen aan de regionale visie met meerdere bedrijven, overheden en kennisinstellingen. We onderzoeken in 2023 de meeste geschikte methode voor ecosysteemontwikkeling.



Figuur 2: Transitie aanpak op drie niveaus: bedrijf, cluster en ecosysteem

Om te komen tot transitieprojecten of -programma's gebruiken wij een uniforme werkwijze. Voor het initiëren en opzetten van projecten en programma's ontwikkelen we een gestandaardiseerde aanpak om levensvatbaarheid van idee tot een programma te komen en te analyseren. Dit begint bij het toetsen van het idee onder een groep ondernemers en het in kaart brengen van de stakeholders van het programma. Elk idee moet voldoen aan een gedeelde behoefte, noodzaak, ambitie en doelstellingen van ondernemers. Er wordt een gedeelde ambitie opgesteld om gezamenlijk naar toe te werken.

Bij een duidelijk gedefinieerde behoefte van ondernemers is onze rol die van procesbegeleider, aanjager en verbinder. We verbinden overige relevante partners aan het initiatief en sturen bij waar en wanneer dit nodig is. De ideeën kunnen zowel vraag gestuurd als aanbod gedreven worden opgewerkt tot eenmalige projecten en meerjarige programma's.

HORIZON»

Grondstoffentransitie

Met de grondstoffentransitie willen we een bijdrage leveren aan de verduurzaming van het mkb. Dit doen we onder meer door bedrijven te helpen de grondstoffen zo lang mogelijk hoogwaardig in het systeem te houden.

SDG 12 – Verantwoorde consumptie en productie

- We werken met ondernemers vanuit hun behoefte 1 of 2 transitietrajecten uit, (zie 'werkwijze'). Denk bijvoorbeeld aan de mogelijkheden voor het opzetten van een keten voor biobased bouwen.
- We ondersteunen tien individuele ondernemers in de doorontwikkeling van hun businesscases, waar mogelijk koppelen we hen aan onze voucher- en MIT-subsidieregeling of instrumenten van derden.
- We pakken met case creation leads van accountmanagers op en we geven –indien opportuun- input aan financieringen van Capital en projecten bij International.
- We organiseren drie thematische kennissessies partijen te verbinden en toe te werken naar het uitvoeren van programma's.
- We leveren een bijdrage aan de integratie tussen onderwijs en ondernemingen door het opzetten van gemeenschappelijke activiteiten (2 à 3), zoals een hackathon.
- We onderhouden regelmatig contact met Startconsortium Ketentransitie Biobased Bouwen om kansen te spotten en op te pakken.
- We zetten ons in om bekendheid over CIRCO-track te vergroten om bedrijven te scouten voor deelname, samen met CIRCO.nl.
- We zijn partner in het SPRONG-programma CIRCOLLAB van Windesheim en de Hogeschool van Amsterdam. Hier verbinden we de theoretische kennis over circulair ondernemen met het mkb in Flevoland.
- We trekken aanvullende nationale en Europese middelen aan voor het opzetten van de drie eventuele nieuwe samenwerkingsprojecten.
- We ontwikkelen drie publicaties en artikelen als inspiratie en kennisdeling voor andere ondernemers.

KPI's 2023

- Scouting, screening en verdieping van tien businesscases.
- Het versterken en opzetten van twee nieuwe circulaire samenwerkingsprojecten en clusters.

Voedseltransitie

We jagen innovaties aan die leiden tot verduurzaming van de agrarische sector en ondersteunen initiatieven die leiden tot een opwaardering van het Flevolandse product.

SDG 12 – Verantwoorde consumptie en productie

- We werken met ondernemers vanuit hun behoefte 1 of 2 transitietrajecten uit.
- We geven uitvoering aan het programma Landbouw Meerdere Smaken 2.0 (in ontwikkeling).
- We ondersteunen vijf individuele ondernemers in de doorontwikkeling van hun businesscases.
- We identificeren clustersamenwerkingen en zetten in op het versterken van één bestaand cluster.
- We organiseren drie themabijeenkomsten.
- We begeleiden - waar mogelijk - aanvragen van vouchers en subsidies, zoals Boerderij van de Toekomst, Flevocampus en Circulaire Economie.
- We pakken met case creation leads van accountmanagers op en we geven –indien opportuun- input aan financieringen van Capital en projecten bij International.
- We verkennen de behoeften naar ondersteuning van Agri- en Food-Tech, onder meer door opvolging van het Startup Event.
- We werven, selecteren en begeleiden ondernemers voor het Business Innovation Program Food.

Nieuwe activiteiten:

- Ontwikkelen platform Agro Food Flevoland. *
- Communicatie vanuit platform Agro Food Flevoland. *
- Concretiseren rol bij nieuw provinciaal programma Flevoland, Stadsland.*²
- Behandelen van aanvragen voor nieuwe LMS-proeftuinen.
- Opvolging nalatenschap van het B2B-programma Floriade.
- Opvolging vouchers Flevocampus 2023.

*We constateren vanuit het bedrijfsleven een grote behoefte voor een centrale plek voor informatie, kennis, regelingen, bijeenkomsten en netwerk. Samen met

HORIZON»

de provincie, Actieplan Bodem en Water, WUR, Aeres en LTO Noord onderzoeken wij de haalbaarheid van een dergelijk platform, waar Horizon de verbinder is van dit ecosysteem en de overige partijen voor de inhoud zorgen. Hierop kunnen agrarische ondernemers terecht voor informatie en inspiratie rondom duurzaamheidsthema's. Op dit platform vinden zij regelingen, bijeenkomsten, inspirerende voorbeelden, een agenda met relevante bijeenkomsten en de namen van mogelijke adviseurs. Het platform verwijst naar andere websites en geeft overzicht van personen die in Flevoland met duurzaamheidsthema's bezig zijn. Vanuit het platform doen wij de communicatie over projecten met bijeenkomsten, nieuwsbrieven, persberichten, de website en de social media.

*² De provincie werkt aan een nieuw programma: Flevoland, Stadsland. Uitgangspunt voor dit programma is dat we in Flevoland minder afhankelijk moeten willen zijn van bulkproductie en dat we toe moeten naar andere vormen van primaire productie en distributie. Meer gericht op de stad, aangezien het percentage mensen dat in de stad woont nog verder toeneemt, zo is de verwachting. Er zijn plannen voor twee innovatiehubs gericht op innovatie van de primaire sector en korte ketens. Ook werken we aan een collectief teeltplan. Vanuit Horizon zetten wij in op verbinding door te makelen en schakelen, onder meer door bovengenoemde innovatiehubs te verbinden aan een traineeprogramma (in samenwerking met Economic Board Flevoland). Verder leveren we een bijdrage aan de verdere ontwikkeling van de innovatiehubs.

KPI's 2023

- 5 nieuwe business cases.
- 1-2 uitgewerkte transitieprojecten of -programma's.
- 1-2 deelnemers voor Business Innovation Program Food.
- 1 versterkt bestaand cluster.
- 3 bijeenkomsten met minimaal vijftien deelnemers.

Energietransitie

Flevoland staat voor grote uitdagingen met de energietransitie. Wij zetten ons in op drie thema's om de energietransitie te versnellen. We focussen ons in eerste instantie op het verkrijgen van inzicht over bestaande Flevolandse bedrijven en hun innovatiebehoeften en oplossingen voor de energietransitie. Door meerdere partijen doelgericht te verbinden, maken we impact op grotere schaal. We zoeken hiervoor samenwerking met (boven)regionale partners zoals EEF, de Flevolandse Energieagenda FEA, kennisinstellingen en ROM's.

SDG 7 – betaalbare en duurzame energie

- We leveren bijdrage aan de uitvoering van het meerjarig programma Energie in Balans 2022-2027.
 - We ontwikkelen en ondersteunen drie tot vier clusters in de rol van een procesregisseur of als verbinder. We brengen kennis, expertise en netwerk in.
 - We ondersteunen individuele bedrijven in hun energievraagstukken en we werken vijf innovatie/adviestrajecten uit, waarbij we niet op de stoel gaan zitten van commerciële adviseurs.
 - We organiseren twee à drie themabijeenkomsten. Te beginnen met waterstof, met elektriciteit (batterijen) en warmtenetten als mogelijke vervolghema's.
- We formuleren, concretiseren en schalen de aanpak Energiehubs op bedrijventerreinen op, samen met EEF.
- We optimaliseren de aanpak om partijen effectiever en efficiënt te laten samenwerken in het kiezen/formuleren van een passende energetische oplossing.
- We koppelen bedrijven aan partijen met technische en ondernemersoplossingen voor het energetische vraagstuk.
- We visualiseren lokale energiestromen op het bedrijventerrein om de afweging tussen oplossingen makkelijker te maken.
- We adviseren individuele ondernemers en we geven handvatten in energiebeheer. Denk hierbij aan het maken van een grove optelsom in opgewekte en afgenomen KWh en J. Deze maken we vervolgens kloppend door het aandragen van partijen voor energetische/technische oplossingen, zoals batterijopslag, waterstofafname en warmtepompen.
- We verkennen en sluiten aan bij (boven-)regionale programma's en netwerken zoals EEF, FEA, het ROM-Energie-overleg, InvestNL Energiesector, ESNL, kennisinstellingen.

KPI's 2023

- We ondersteunen 3-4 clusters.
- We koppelen 50 bedrijven aan de clusters.
- We organiseren 2 themabijeenkomsten met 15 deelnemers.
- We zetten 5 adviestrajecten op.

Transitie-enabler: Technologische Industrie (incl. Digitalisering)

HORIZON»

Naast de drie transitieën is de technologische industrie belangrijk als transitie-enabler. De technologische industrie bestaat uit industriële hightech- en midtech bedrijven die systemen of materialen maken. Ook de toeleveranciers en bedrijven die deze industriële bedrijven ondersteunen bij de productie, bijvoorbeeld door IT-toepassingen te ontwikkelen, zijn onderdeel van de technologische industrie. De technologische industrie in Flevoland is actief in een diversiteit van eindmarkten: maritiem, energie, bouw, AgroFood en tuinbouw. Ze ondervinden veel gemeenschappelijke uitdagingen die je samen veel slimmer en beter kunt oppakken. Digitaliseren, 3D-printen en kunstmatige intelligentie (AI) bijvoorbeeld. Een kwalitatief en kwantitatief tekort aan talent belemmert de mogelijkheden om nieuwe technologie volledig te benutten.

De technologische industrie biedt grote kansen voor het regionale en Nederlandse verdienvermogen. Dit is ook van cruciaal belang voor het oplossen van maatschappelijke vraagstukken en de transitie van bestaande sectoren. Ook is het een voorwaarde om de versnelling en realisatie van de ingezette transitieën te bereiken. Vanwege het transitie-doorsnijdende karakter van het thema technologische industrie (transitie-enabler) zijn de activiteiten die hieronder vallen met name gericht op het aanjagen, bewerkstelligen en versterken van cross-overs.

We bundelen krachten van ondernemers met kennisinstellingen en overheden in een actieagenda Smart Area Flevoland. Hierop staan de Flevolandse uitdagingen van de toekomst: verregaande digitalisering als basis voor efficiënt en effectief omgaan met informatie, schaarse middelen, vermijden van afval en uitstoot en veiligheidsrisico's.

We doen mee aan het project European Digital Innovation Hub Noordwest Nederland. Hierbij is vooral aandacht voor de verdere verspreiding van Artificial Intelligence en High Performance Computing. Dit zijn twee essentiële technologieën voor de economie van de eenentwintigste eeuw.

De European Digital Innovation Hub Noordwest Nederland richt zich daarbij op vier belangrijke sectoren in de regionale economie zoals agrofood en smart industry. Hiermee richt de Europese Commissie een Europees netwerk op, om de digitalisering in het bedrijfsleven te versnellen. De European Digital Innovation Hub wordt daarbij het aanspreekpunt voor ondernemers.

Het doel is om de technologische industrie te blijven inzetten voor maatschappelijke transitieën. Dat leidt tot groei van ondernemingen die direct

HORIZON»

positieve impact hebben op de transities en van ondernemingen uit de technologische industrie zelf.

SDG 9 – industrie, innovatie en infrastructuur

- Wij ondersteunen twee tot drie EU-projecten, zoals Smart Sustainable Shipping en European Digital Innovation Hub Noordwest Nederland.
- We participeren in het project European Digital Innovation Hub Noordwest Nederland.
- We werken aan vijf adviestrajecten voor ondernemers voor de technologische industrie en of cross-overs.
- We organiseren twee themabijeenkomsten.
- We versterken en/of ontwikkelen van clusters voor composiet, metaalbewerking, logistiek, ICT-tech, Smart Sustainable Shipping en Maritiem Urk.
- We zijn voor de digitaliseringsopgave betrokken in SPRONG-programma's en we zijn partner in 'Kansen met Data' van hogescholen Windesheim en Saxion. Hier verbinden we het Flevolandse mkb aan de theoretische kennis, die in het consortium wordt ontwikkeld.
- We participeren in (buitenlandse) beurzen, zoals Hannover Messe.

KPI's 2023

- We initiëren 3 clusters.
- We gaan 5 adviestrajecten voor ondernemers opzetten.
- We organiseren 2 themabijeenkomsten met 15 deelnemers.
- 2 EU-projecten ondersteund.
- 2 innovatieprojecten Maritiem Urk gestart/afgerond.

3. Economic Board Flevoland

De Economic Board Flevoland (EBF) is een strategisch platform van ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden in Flevoland. Doel is het versterken van het ondernemerschap en de duurzame economische groei in Flevoland. In de Board werken we samen aan dé economische en maatschappelijke opgaves van de toekomst, zoals de arbeidsmarktkrapte, de transities en brede welvaartsontwikkeling in Flevoland. In de board zitten ondernemers, de Rabobank, VNO-NCW, bestuurders van Windesheim, ROC Friese Poort en Aeres en de gedeputeerde en een wethouder. Namens Horizon zit de bestuurder in de board. De board heeft een ondernemer als onafhankelijke voorzitter.

HORIZON»

De Board is verantwoordelijk voor het identificeren van regionale thema's die van belang zijn voor de Flevolandse economie. Een belangrijk uitgangspunt is én blijft de vraaggerichte werkwijze. De activiteiten moeten worden gedragen door de ondernemers zelf.

Economic Board Flevoland inspireert en stimuleert partijen om samen werk te maken van een economische topregio. Door kansen te signaleren, partners te zoeken en netwerken uit te bouwen. De dagelijkse operatie van Economic Board Flevoland bestaat uit een programmamanager en een projectleider, en is onderdeel van de Horizon-organisatie en het team Business Development.



De Economic Board organiseert in 2023:

- 4 tot 6 boardmeetings.
- De Staat van Flevoland: een strategisch dialoog met belangrijke stakeholders over economische ontwikkelingen in Flevoland.

HORIZON»

- Het Captains Dinner. Een platform voor CEO's, ondernemers of bestuurders van grote ondernemingen in Flevoland om met elkaar in gesprek te gaan over de regionale economie.
- Lobby-activiteiten, spelen in op actuele vraagstukken en bundelen krachten. De board organiseert lobbykracht om Flevoland als regio te versterken, agendeert de opgaven die hieraan verbonden zijn en ondersteunt partners op specifieke dossiers.
- Nieuwe challenges. Careerroussel, Technologische agenda en Regiotoolkit Flevoland zijn hiervan voorbeelden. Hierin wordt nauw samengewerkt met alle afdelingen binnen Horizon Flevoland.
- 'Flevoland op de Kaart': een communicatiestrategie, nieuwsbrief, online campagne, website Economic Board Flevoland en interviews. We laten zien waar de provincie in uitblinkt en waar kansen liggen. Ter illustratie: met de campagne 'Dit is Flevoland' laten ze inspirerende ondernemers aan het woord om de regio op de kaart te zetten. In de online campagne 'Boardleden in gesprek' gaan we in op de uitdagingen in Flevoland.
- *Nieuw*: we laten jaarlijks een Economische Verkenning van Flevoland uitvoeren. Hierin onderzoeken we de stand van de Flevolandse economie en geven we een vooruitblik. Het onderzoek levert een fact based en gefundeerde bijdrage aan de strategische dialoog over de opgaves en economie van Flevoland. Het onderzoek dient als onderbouwing voor de activiteiten op de agenda van de Board.

KPI's 2023

- 4-6 Boardmeetings
- 2 nieuwe challenges.
- 1 event met 150 deelnemers.

6. Internationaliseren

De doelstelling van Team International is het duurzaam stimuleren van de regionale economie door handel met, en investeringen uit, het buitenland. Het team werkt inbound, door het aantrekken van buitenlandse bedrijven en outbound, door het ondersteunen van Flevolandse bedrijven met export.

Wij haken aan op de grondstoffentransitie, voedseltransitie en energietransitie door selectief te kijken naar de toegevoegde waarde van de investeringsprojecten die we binnenhalen. Dit sluit mede aan bij de nationale strategiewijziging (van volume to value) van het Invest in Holland-netwerk. Daarbij kijken we kritisch naar de toegevoegde waarde van een buitenlands bedrijf aan de Flevolandse en Nederlandse economie, voordat we proactief acquisitie plegen. Wij zullen continue monitoren of de landelijke eisen in lijn zijn met de regionale vraag in Flevoland.

De werkzaamheden van Team International:

- Acquisitie van internationale bedrijven - Foreign Direct Investments.
- Relatiemanagement buitenlandse investeerders - Investor Relations (IR).
- Exportbevordering, waaronder:
 - I. Internationalisering Bedrijfsleven Flevoland
 - II. Trade & Innovate NL (TINL) en
 - III. Enterprise Europe Network (EEN).

Team International is onderdeel van drie landelijke netwerken:

- Invest in Holland (IiH) Network: een samenwerkingsverband van het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA, Ministerie EZK), ROM's, grote steden en NDL.
- Trade & Innovate NL: een landelijk netwerk van ROM's en de RVO.
- Enterprise Europe Network NL: een landelijk consortium van RVO, vier noordelijke partners en zeven ROM's. Onderdeel van het internationale Enterprise Europe Network.

Aan de centrale doelstelling zijn KPI's verbonden, zoals het aantal (investerings-) projecten, het geschatte aantal gecreëerde arbeidsplaatsen en de investering in euro na drie jaar. Ook levert onze dienstverlening goodwill en waardering op, wat we proberen te kapitaliseren in testimonials.

De KPI's zijn een voortschrijdend aantal. Deels bepaald door de dynamiek op het wereldtoneel (hoog-/laagconjunctuur, de oorlog in Oekraïne, corona en de

Brexit) en deels door onze inspanningen. De doorlopende volume to value-transitie is van belang voor het herdefiniëren van de KPI's.

Wij hebben vier kerntaken:

- Gerichte acquisitie voor het versterken van internationaal concurrerende ecosystemen.
- Belangrijke investeerders behouden en verankeren en werken aan een concurrerend en aantrekkelijk vestigingsklimaat.
- Werken aan een professioneel (samen)werkend acquisitieapparaat.
- Internationalisering bedrijfsleven Flevoland (exportbevordering).

Gerichte acquisitie om internationaal concurrerende ecosystemen te versterken

We willen in 2023 gericht buitenlandse bedrijven naar Flevoland halen die van toegevoegde waarde zijn voor het huidige ecosysteem. Zodat ze bijdragen aan de duurzame economische groei van Flevoland. We worden selectiever en stellen kwaliteit (high-value: transities) boven kwantiteit (aantal projecten).

De proactieve acquisitie-inspanningen zijn gericht op specifieke niches die nauw aansluiten bij de drie transities. Vanuit Invest in Holland-focusteams zoeken we samen met het NFIA-kantorennetwerk wereldwijd naar investeringsprojecten. Om ze vervolgens te benaderen en te begeleiden, passend binnen onze focusgebieden.

Voor onze “volume to value”-strategie besteden wij steeds meer aandacht aan projecten met een focus op innovatie, verduurzaming en digitalisering. Hiermee maken we een koppeling met de provinciale transitiestrategie. Om hoogwaardige leads aan te trekken en de transitieslag te bevorderen, werken we nog intensiever samen met de nationale (ROM-brede) sectorteam AgriFood, HTSM, en energie van het liH-netwerk en NFIA-buitenkantoren.

Geopolitieke ontwikkelingen, inclusief overwegingen voor economische veiligheid, bepalen in toenemende mate de bewegingsruimte. Ook aan Nederlandse zijde is het speelveld allerm minst statisch. Het vestigingsklimaat moet concurrerend zijn, de ondersteuning goed georganiseerd en nieuwe investeringen moeten geen onnodige druk leggen op de beschikbare ruimte, de Nederlandse arbeidsmarkt en woningmarkt. Of botsen met ambities voor verduurzaming.

De buitenkantoren van het NFIA zijn gevestigd in landen die traditioneel de voornaamste landen van herkomst zijn voor buitenlandse investeringen in

HORIZON»

Nederland. We versterken de kantoren die de sterkste links hebben met de unieke kansen die de provincie biedt. Ongeveer een derde van de buitenlandse bedrijven in de provincie komt uit de Verenigde Staten. Een derde komt uit nabije markten zoals Duitsland, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Ongeveer 20 procent komt uit Aziatische landen zoals Japan en Taiwan. Dit zijn voor ons de belangrijkste doelmarkten waarop we blijven inzetten.

We richten ons op de kantoren die de meeste binding hebben met de sectoren waar Flevoland sterk in is: AgroFood en Tech-innovaties. We focussen ons in de VS in de MidWest en West (Chicago en San Francisco) op gebieden waar veel bestaande links met het Flevolandse ecosysteem te vinden zijn.

Voor de FDI gaan we in 2023 door met het netwerken op regionaal, nationaal en internationaal niveau. Met enkele marketing- en communicatieactiviteiten willen we binnen deze netwerken de naamsbekendheid van International, de USP's van de provincie en onze werkzaamheden vergroten. We zullen voortborduren op de relaties die we hebben gelegd tijdens de Invest in Holland Masterclass van november 2022 in Lelystad, waar we de kansen die de provincie biedt konden tonen aan ons (inter-)nationale netwerk.

We beschouwen onderstaande aandachtsgebieden als de kernkwaliteiten van de provincie Flevoland. Waarmee wij ons willen manifesteren:

- Agrifood en agtech - cross-over HTSM
- HTSM - inclusief energietransitie
- Logistiek en distributie - smart logistics
- Europese hoofdkantoren¹

Van bedrijven die zich melden bij Horizon Flevoland en het NFIA (reactieve acquisitie) maken we steeds een zo goed mogelijke inschatting in hoeverre deze projecten bijdragen aan de overkoepelende ambities. De inzet (servicelevel) op deze projecten is gelijk.

We bezoeken in 2023 meer buitenlandse beurzen en buitenkantoren van ons liH-netwerk. Daarnaast benutten we meer handelsmissies om onze propositie strategisch uit te dragen en te laten zien wat Flevoland (voor een internationaal bedrijf) te bieden heeft. We blijven de kansen die Flevoland biedt onder de aandacht brengen bij onze partners. Tot slot ontwikkelen wij puntige proposities die onze partners (in het buitenland) snel kunnen inzetten voor potentiële targetbedrijven.

¹ Almere heeft een sterke EHQ propositie gezien de nabijheid van Amsterdam.

Deze inspanningen moeten leiden tot nieuwe contacten en leads die belangrijk zijn om de internationale positie van Flevoland te blijven versterken. We monitoren en inventariseren continu of we nog steeds focussen op de juiste doellanden en sectoren.

Tenslotte monitoren we de economische veiligheid en het strategisch belang van de investeringen die we binnenhalen voor de Nederlandse economie, en de Nederlandse bedrijven die we bijstaan met het opbouwen van hun exportrelaties. De huidige geopolitieke ontwikkelingen dwingen ons om goed te kijken naar het Nederlandse belang bij het internationaal zakendoen. We hebben oog voor kwetsbaarheden voor de Nederlandse economie. Die kunnen ontstaan als er ongewenste buitenlandse zeggenschap ontstaat over een - voor Nederland of Europa - belangrijke sleuteltechnologie of hoog sensitieve technologie. We screenen relevante partners vooraf.

KPI's voor 2023

- FDI-projecten bevestigd met een confirmation letter: 4
- Aantal banen gecreëerd/ behouden na 3 jaar: 130
- Geïnvesteed vermogen: 12 miljoen Euro
- Testimonials van investeerders: 4
- Beursbezoeken in doelregio's: 6
- Reizen naar doelregio's: 6

Belangrijke investeerders behouden en verankeren

Het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), onderdeel van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), coördineert het landelijke Invest in Holland Investor Relations-programma (IR-programma). Dat richt zich op het structureel onderhouden van contacten met gevestigde buitenlandse investeerders in Nederland en moederbedrijven in het buitenland. Ook het verzamelen van signalen over het Nederlandse vestigingsklimaat behoort tot de werkzaamheden.

Het Investor Relations-programma draagt bij aan het:

- Verankeren van bestaande activiteiten van de gevestigde buitenlandse investeerders.
- Ondersteunen bij de realisatie van mogelijke uitbreidings- en behoud projecten.
- Inzetten van buitenlandse bedrijven die al in de provincie gevestigd zijn bij de werving van nieuwe investeerders.

- Monitoren van het Nederlandse vestigingsklimaat.

Tijdens de gesprekken verzamelen we waardevolle input over het vestigingsklimaat op zowel nationaal, provinciaal als lokaal niveau. Deze gegevens verwerken we in een IR-rapportage over 2022. Ook delen we de belangrijkste bevindingen met halfjaarlijkse rapportages met de provincie.

Het contact met de gemeenten in de provincie is in 2022 geïntensiveerd. In 2023 zetten wij een vaste overlegstructuur op met de gemeenten met het doel de onderlinge relatie verder te versterken en tegelijkertijd relevante informatie te verzamelen om proposities te kunnen ontwikkelen. We delen informatie over relevante ontwikkelingen.

De IR-contacten gebruiken we ook om deze bedrijven te koppelen aan onze Business Development programma's. Wij kunnen de expertise van onze BD-collega's gebruiken om onze klanten nog beter te informeren over het Flevolands ecosysteem. Tegelijkertijd zijn de IR-bedrijven vaak erg innovatief en brengen daarmee expertise mee die onze BD-collega's zelf kunnen gebruiken, maar ook in hun contacten met andere (Nederlandse) bedrijven in Flevoland. Door de IR-bedrijven deel te laten uitmaken van het lokale ecosysteem kunnen zij deze versterken. Bijkomend voordeel: het kan drempelverhogend werken om bij een eventuele keuze voor uitbreiding/ reorganisatie uit Flevoland te vertrekken.

KPI's voor 2023:

- Bezoeken buitenlandse investeerders in de provincie: 32
- Bezoeken strategische accounts: 3
- Behoud-/ uitbreidingsprojecten uit IR: 2
- Ieder halfjaar feedback provincie: 2
- Jaarrapportage over het investeringsklimaat: 1

Versterken regionaal netwerk en acquisitieapparaat

We blijven werken aan een concurrerend en aantrekkelijk vestigingsklimaat. Dit doen wij door het landelijke en provinciale vestigingsklimaat te monitoren en wereldwijde FDI-trends te monitoren en signaleren. Hieruit kunnen we belangrijke signalen distilleren over het vestigingsklimaat voor buitenlandse investeerders in de provincie. Versterking van het unieke investerings- en ondernemingsklimaat is één van de missies van Horizon. We blijven dan ook focussen op bedrijven die daar een bijdrage aan kunnen leveren.

HORIZON»

Een belangrijke taak in ons werk is het verder opbouwen van relaties en netwerken. Hier zetten we in 2023 extra in. Voor Horizon betekent dit een intensievere samenwerking met NFIA, de acquisitieteams van de overige ROM's, en tegelijk een samenwerking met de zes gemeenten in de Provincie Flevoland en de Metropool Regio Amsterdam (MRA).

Deze taak valt uiteen in twee delen:

- Werken aan zichtbaarheid. Het verder opbouwen van het imago van de provincie Flevoland en Horizon als relatief nieuwe ROM. Dit vraagt om langdurige en consequente inspanningen van het team.
- Het opbouwen van contacten met individuele spelers. Dit geldt voor partners in de regio, zoals de gemeenten, maar ook op mensen, op buitenkantoren van de NFIA, ambassades en landbouwnetwerken.

Wereldwijde FDI-trends en het Nederlandse vestigingsklimaat worden door het Invest in Holland-netwerk gemonitord. De inzet is kennisonderhoud en -opbouw. Verder is er extra aandacht voor informatie over en beschikbaarheid van talent. De Invest in Holland-partners vormen een professioneel samenwerkend acquisitieapparaat, specifiek op het gebied van: governance, budget en resultaten, marketing en communicatie, kennisdeling, training en expertise, operational excellence, innovatie en stakeholdermanagement.

Internationalisering Bedrijfsleven Flevoland - Exportbevordering

We leerden de afgelopen drie jaar veel over de behoeftes en interesses van exporterende Flevolandse bedrijven. Samen met de evaluatie vormt dit waardevolle informatie voor onze programmering. We zetten meer in op een-op-een gesprekken met ondernemers met gericht advies en een persoonlijke opvolging. Onze focus ligt voortaan minder op evenementen met bredere thema's zoals 'zakendoen in het buitenland.'

Hoewel we nog altijd vraag gestuurd werken en alle ondernemers in Flevoland ondersteunen, richten we ons voortaan op gerichte begeleiding voor het bevorderen van export. We koppelen de waardeketen AgroFood aan de marktkansen in de buurlanden en de Flevolandse maakindustrie aan met name Europese en Noord-Amerikaanse markten.

Door versoepeling in het COVID-beleid en de opheffing van de reisrestricties op internationaal niveau, hebben we in 2023 meer zicht op de beursinzendingen en missies die we kunnen faciliteren.

De geplande activiteiten in het buitenland:

HORIZON»

- Fruit Logistica, Berlijn, april 2023. Netwerkevenement organiseren om Flevoland en haar ondernemers beter te profileren.
- Hannover Messe, Hannover (Duitsland), april 2023. Netwerkevent organiseren om Flevoland en haar ondernemers beter te profileren.
- Potato Europe, Tournai (België), September 2023. Flevolandse paviljoen samen met ketenpartners.
- Interpom, Kortrijk (België), november 2023. Netwerkevenement organiseren om Flevoland en haar ondernemers beter te profileren.
- Agritechnica, Hannover (Duitsland), november 2023. Programmering nog nader te bepalen, rekening houdend met de behoeftes van ondernemers en positionering RVO en ketenorganisaties.
- Beurs in Europa of Noord-Amerika (nog nader te bepalen). Mogelijke opties: de Seafood Expo, Boot Düsseldorf, SIAL (Parijs en/of Las Vegas).

Op nationaal niveau zijn er veel initiatieven voor handelsmissies. In samenwerking met het Nederlandse postennetwerk, nemen we voor een van de bovengenoemde marktthema-combinaties, indien behoefte onder de regionale ondernemers en in samenwerking met de TINL-partners, deelnemen aan een missie.

Landelijke en regionale leertrajecten

Er worden ook enkele leertrajecten/ export readiness-programma's gehouden, door onder meer het TINL-netwerk. Deze zijn bedoeld om ondernemers te helpen bij het opbouwen relaties voor de export. Wij willen ons inzetten, waar relevant, om bedrijven hiervoor te stimuleren en faciliteren. Globaliser (internationaliseringsprogramma tech-startups) en het Export Accelerator programma zijn voorbeelden van deze trajecten. Regionale meerdaagse programma's vallen hier ook onder, zoals een cursus zakelijk Duits.

Enterprise Europe Network

Horizon is sinds 2022 onderdeel van het Enterprise Europe Network (EEN). Samen met de RVO, vier noordelijke partners en zes andere ROM's, vormen wij EEN NL. Het netwerk richt zich op matchmaking tussen Europese bedrijven met het doel exportrelaties voor het Flevolandse bedrijfsleven te bevorderen.

Hiervoor bieden we een open database voor vraag en aanbod en daarnaast organiseren we op internationale vakbeurzen B2B-matchmaking events om bedrijven op een laagdrempelige manier met elkaar in contact te brengen. Wanneer Flevolandse bedrijven deelnemen aan een matchmaking, treedt Horizon op als co-organizer en begeleiden wij deze bedrijven in hun customer

HORIZON»

journey De activiteiten van EEN sluiten naadloos aan op de doelstellingen en geplande events van IBF – namelijk het bevorderen van de internationale handel – en is daarom een interessante aanvulling op ons productportfolio.

We kunnen hiermee een additionele dienstverlening aanbieden aan onze bedrijven die we bedienen in het T&I-programma. Daarnaast kunnen we hier weer ‘leveragen’ op de kennis en kunde van andere ROM’s, RVO en een Europees netwerk van 600 partnerorganisatie in 70 landen. Dit programma zorgt voor een mooie aanvullende service voor ons internationaliserende midden- en kleinbedrijf (mkb).

International Trade Facility

Horizon ging in oktober 2021 samen met andere ROM’s en Invest International een tweejarige samenwerking aan in de vorm van de International Trade Facility (ITF). Deze samenwerking focust zich op het vergroten van het Nederlandse verdienvermogen in het buitenland, waarbij speciale aandacht gaat naar bijdragen die worden geleverd aan de SDG’s. Nederlandse startups, scale-ups en innovatieve mkb-bedrijven met internationaliseringsambities (die een bijdrage leveren aan de SDG’s en maatschappelijke thema’s) kunnen een beroep doen op de ITF.

Voor de ITF werkt team International samen met team Capital. ITF bestaat uit twee onderdelen: cofinanciering door equity (Capital) en de één-loketfunctie (Trade). Voor ITF geldt een inspannings- en geen resultaatverplichting. In 2023 zetten we deze samenwerking voort.

Doelstellingen Exportbevordering

IBF

- IBF bijeenkomsten: 6
- Support aan samenwerkingsverbanden: 3
- Nationaal/ internationaal netwerk deelnemers: 75
- Adviestrajecten: 50
- Vouchers internationaal aangevraagd: 12

EEN

- Bedrijven opnemen in de klantendatabase: 12
- Individuele begeleiding bedrijven: 9
- Partnercontracten tussen bedrijven: 5
- Impact op lange termijn (groei omzet, fte): 2

7. Investeren

In de rol van financier levert Horizon een zichtbare bijdrage aan de duurzame economische groei van Flevoland. Hoe maken we deze wereld slimmer, schoner, zuiniger, gezonder en eerlijker? Dat is de centrale vraag die we ons elke keer stellen. Samen met ondernemers maken we graag het verschil. Grote uitdagingen gaan we niet uit de weg.

Horizon kan met haar investeringen een transitie aanjagen of versnellen. Via de fondsen investeren we in de ontwikkeling van slimme en schone technologieën, zuinig gebruik van grondstoffen en energie en de opschaling van bedrijfsactiviteiten, die leiden tot een verhoging van de productiviteit en waardegroei van bedrijven.

Door risicovolle, innovatieve initiatieven te financieren, leveren wij een bijdrage aan een toekomstbestendig economisch ecosysteem en daarmee aan de welvaart in brede zin in Flevoland. Zo versterken wij het ondernemers- en investeringsklimaat in Flevoland en stimuleren wij duurzame economische groei in onze regio.

Wij richten ons voor de opgaven van de maatschappelijke transitie op de volgende speerpunten:

- Financieren van startups, snelle groeiers en het innovatieve mkb.
- Focus op het scheppen van meer waarde voor klanten van portfolio-bedrijven (waarde creatie) en de kwaliteit van het ondernemerschap.
- Het uitbreiden van financieringsnetwerken en samenwerking met partners.
- Het optimaliseren van ondersteunende processen.
- Grotere bekendheid bij onze doelgroep.
- Genereren van maatschappelijk relevante financierbare proposities.
- Herstructureren, vernieuwen en uitbreiden fondsmiddelen.

Als er sprake is van marktfalen, verstrekken wij risicodragend kapitaal in de vorm van (converteerbare) leningen en aandelenkapitaal. Zo bevorderen wij het investeringsklimaat in Flevoland en de groei van het toekomstbestendige mkb.

Bij de ontwikkeling van dit jaarplan houden we de volgende uitgangspunten aan:

HORIZON»

- Horizon beheert vijf investeringsfondsen: De Aanjager, TMI Proof of Concept Fonds Flevoland (POC Fonds), Technofonds, MKB Fonds en Groeifonds Flevoland (Groeifonds).
- Met deze fondsen investeren wij in waardevolle ontwikkelingen van innovatieve, (door)startende mkb-bedrijven en snelle groeiers in Flevoland.
- De Sustainable Development Goals (SDG) vormen ons kompas.
- Elk fonds heeft zijn eigen entiteit, Algemene Vergadering van Aandeelhouders, investeringskader en -reglement en verantwoordings- en rapportagecyclus.
- Voor elk fonds is het bestuur en het toezicht apart geregeld.
- De fondsen hebben verschillende financiële posities en risicoprofielen. De mate van revolverendheid verschilt per fonds.
- Provinciaal economisch beleid en Omgevingsvisie FlevolandStraks.
- Programma Kansen voor West II (EFRO) voor TMI Proof of Concept Fonds.
- Kennis- en Innovatieagenda's (KIA's) die de kaders bieden voor de uitrol van de missies voor topsectoren- en innovatiebeleid.
- Onze meerjarenstrategie 2020 – 2025 met de twee missies: een uniek en aantrekkelijk ondernemers- en investeringsklimaat en duurzame economische groei.
- Maatschappelijke waardecreatie inclusief de drie transities waar Horizon zich op richt.
- Economische veiligheid: bij een exit van een portfoliobedrijf mogen de aandelen niet in handen komen van ongewenste buitenlandse aandeelhouders. In geval van twijfel heeft Horizon contact met het ministerie van EZK.

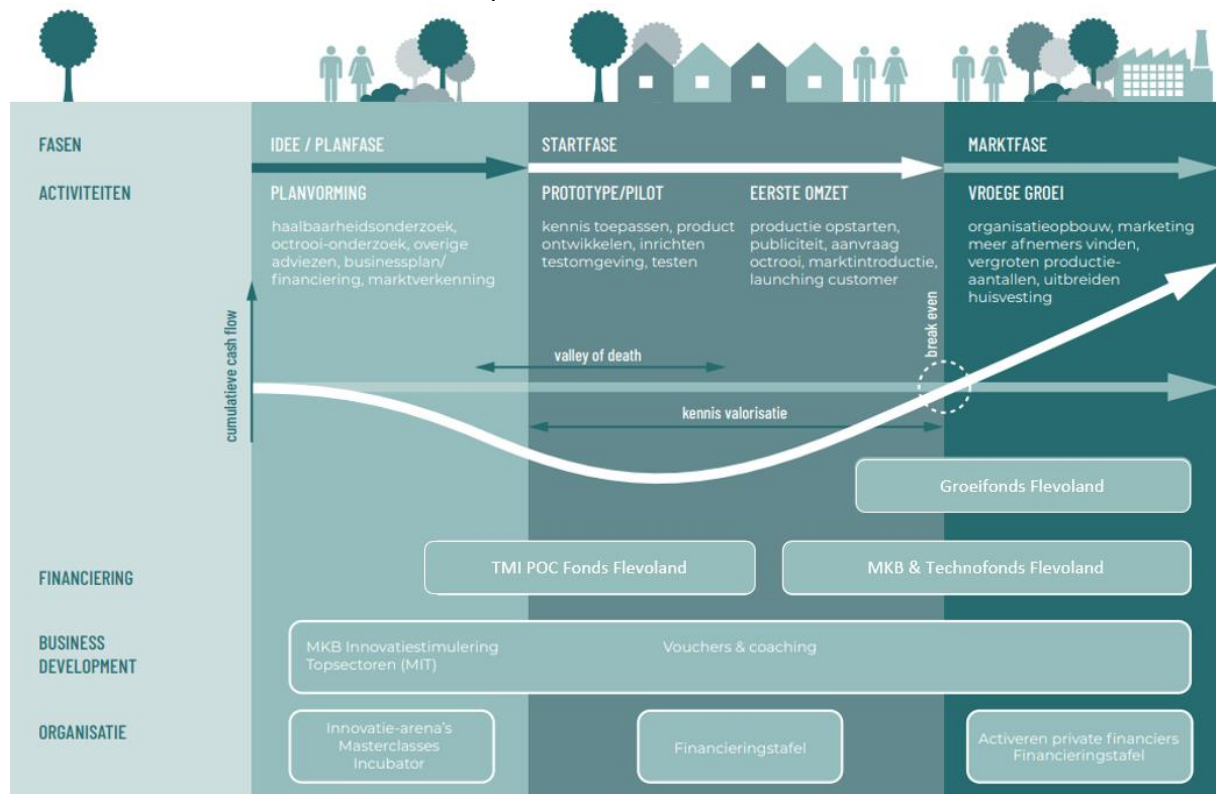
Wij richten ons sinds de oprichting van het Groeifonds in 2021 op bedrijven die een belangrijk onderdeel vormen van een sterk en toekomstbestendig economisch ecosysteem en daarmee aan de welvaart in brede zin in Flevoland.

De afgeleide doelen zijn.

- Het versterken van innovatieve vermogen van de regio.
- Nieuwe (vormen van) werkgelegenheid verwezenlijken.
- Digitalisering van het Flevolandse mkb stimuleren.
- Economische verduurzaming en vergroening stimuleren.
- Meer privaat kapitaal voor de regio aantrekken.
- Zorgen voor maatschappelijke meerwaarde door de focus op impactthema's. Het gaat in het bijzonder om gendergelijkheid (SDG 5), waardig werk en economische groei (SDG 8) en verantwoorde productie en consumptie (SDG 12).

HORIZON»

- Horizon Flevoland beschikt over financieringsinstrumenten voor elke fase van ondernemerschap.



Nieuwe ontwikkelingen

Deze situatie is niet optimaal, zo blijkt ook uit een evaluatie naar doeltreffendheid en doelmatigheid in relatie tot de actuele fondsen (Birch, 1 november 2021).

De belangrijkste aanbevelingen van de evaluatie zijn:

- Verschaf meer inzicht en transparantie naar opdrachtgevers/aandeelhouders.
- Zorg voor een betere risicospreiding en samenhang tussen instrumenten.
- Leg meer focus op de behoefte van ondernemers als het gaat om de dienstverlening en de aard en omvang van de te verstrekken financieringen.
- Voeg fondsen samen - herverdeling van middelen en risicospreiding.
- Harmoniseer en verruim voor een betere aansluiting op behoefte van ondernemers én aandeelhouders.

HORIZON»

De ambitie van Horizon is een toekomstbestendig en geherstructureerd fondsenlandschap, zodat ondernemers maximaal kunnen worden ondersteund bij hun financieringsbehoefte. Hierbij sluiten we aan op belangrijke maatschappelijke thema's, op de behoeften van ondernemers in Flevoland, zorgen we voor betere risicospreiding en zorgen we tot slot ook voor meer transparantie naar (groot)aandeelhouders. Adviesbureau ERAC kreeg in de zomer 2022 de opdracht om een aantal scenario's uit te werken. Deze scenario's leggen we voor aan alle aandeelhouders. We streven naar bestuurlijk overeenstemming zodat in 2023 helder is welk voorkeursscenario vorm krijgt.

De beoogde herstructurering en vernieuwing van de fondsen moet ruimte bieden voor het uitvoeren van onze werkzaamheden. Het managen en beheren van de huidige portefeuille vraagt fors meer inspanningen dan een paar jaar geleden. Tot onze tevredenheid steeg de omvang van de beheerportefeuille sterk. Dit komt vooral door de flinke uitbreiding van het aantal uitzettingen door het POC Fonds en het aantal Corona Overbruggingsleningen (COL).

Het accent lag de voorgaande jaren vooral bij het acquireren van nieuwe portfolio-bedrijven en afscheid nemen van oude 'investeringen'. Met ingang van 2022 vraagt het actieve beheer van de gehele portefeuille en het begeleiden van ondernemers op hun weg naar groei en waarde creatie veel meer aandacht. Wij waarderen de goede samenwerking met de andere ROM's en Techleap bij het beheer van de COL-portefeuille.

Ook in 2022 werkten we toe naar een aantal exits (het afscheid nemen van oude investeringen) en we beëindigden onze betrokkenheid en belang bij een aantal van onze portfolio-bedrijven. Hierbij zullen we bij elke exit nauwlettend monitoren dat de aandelen of zeggenschap niet in handen komen van ongewenste buitenlandse aandeelhouders.

Omdat we meer investeringen dan desinvesteringen doen, groeit onze portfolio elk jaar. Tegelijk groeit onze portefeuille minder hard dan we verwachtten. Op dit moment hebben de fondsen samen ruim 80 financieringen in beheer, verdeeld over bijna 60 unieke bedrijven. De aantallen bij het POC Fonds nemen toe, al gaat dit langzamer dan gepland, terwijl we dezelfde activiteiten uitvoeren als in 2021. We werkten voor een specifieke financieringsvraag intensief samen met ROM InWest. Helaas kreeg deze MRA-casus uiteindelijk geen positieve beoordeling: de risico's waren te groot.

Vanwege het achterblijven van het aantal leads en de opgewerkte businesscases bij onze verwachtingen, schakelden we de hulp in van KplusV. Van het

HORIZON»

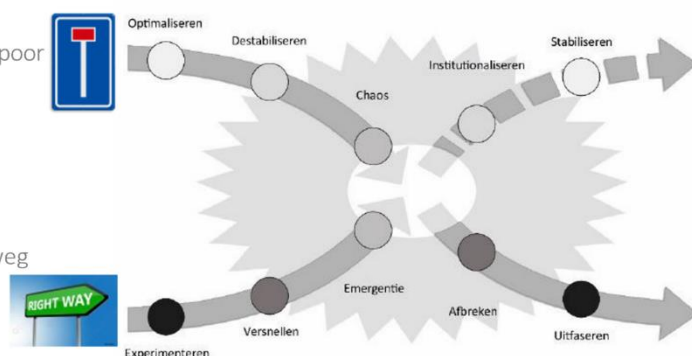
Programma Investerings gereed Innovatief MKB (PIM) in Noord-Holland willen we leren hoe we onze aantallen kunnen verhogen. Het aantal uitgezette middelen voor het Technofonds, het MKB Fonds en het Groeifonds in 2022 verlopen volgens plan. Voor het einde van het jaar hebben we een tweede snelle groeier aan het Groeifonds kunnen verbinden. Dit portfolio bedrijf uit Lelystad gaat opschalen in de Verenigde Staten.

Voor Groeifonds ontvingen we in 2022 een financieringsvraag die intern tot een stevige discussie leidde. Na de eerste kennismaking met het bedrijf biedt het Groeifonds wat betreft doelstellingen en criteria veel aanknopingspunten. Er zijn alleen ook twijfels over massaproductie, beperkte toegevoegde waarde, hoog energieverbruik en de aard en kwaliteit van de geboden werkgelegenheid. Aan welk type bedrijven willen we ons met het Groeifonds verbinden? Wanneer gaan groei en brede welvaart samen? Conclusie: we kunnen onze pijlen het beste richten op twee type ondernemingen. Gevestigde bedrijven op een dood spoor die gemotiveerd zijn om een ander pad te bewandelen en jonge bedrijven die op de goede weg zijn en ondersteuning nodig hebben om door te groeien.

Toekomstbestendig MKB draagt bij aan de brede welvaart

Opties:

1. MKB op een dood spoor faciliteren zodat zij ander pad kunnen bewandelen.
2. MKB op de goede weg in staat stellen om verder te groeien.



Wij laten een impactscan ontwikkelen, om goed te kunnen beoordelen in welke mate een bedrijf potentie heeft om maatschappelijk waarde toe te voegen. Met de deze scan kunnen we vaststellen welke potentie de portfolio-bedrijven in het POC Fonds hebben om maatschappelijke impact te maken (nulmeting). Maar ook hoe zij bijdragen aan maatschappelijke transitie. We maken hierdoor inzichtelijk hoe we met de fondsen verschil kunnen maken.

HORIZON»

Dit is een belangrijke stap in het beantwoorden van de vraag hoe de fondsen kunnen bijdragen aan de gewenste maatschappelijke transitie (SDG's). Wat houdt het in als we onze inhoudelijke focus aanscherpen? Welke type ondernemingen vallen dan buiten de ondersteuningsmogelijkheden van Horizon? Tot in hoeverre kunnen we ons met de financiële rendementseisen en het geldende risicoprofiel van de fondsen een focus op maatschappelijke waarde creatie permitteren? Goede afstemming met de aandeelhouders is hier nodig.



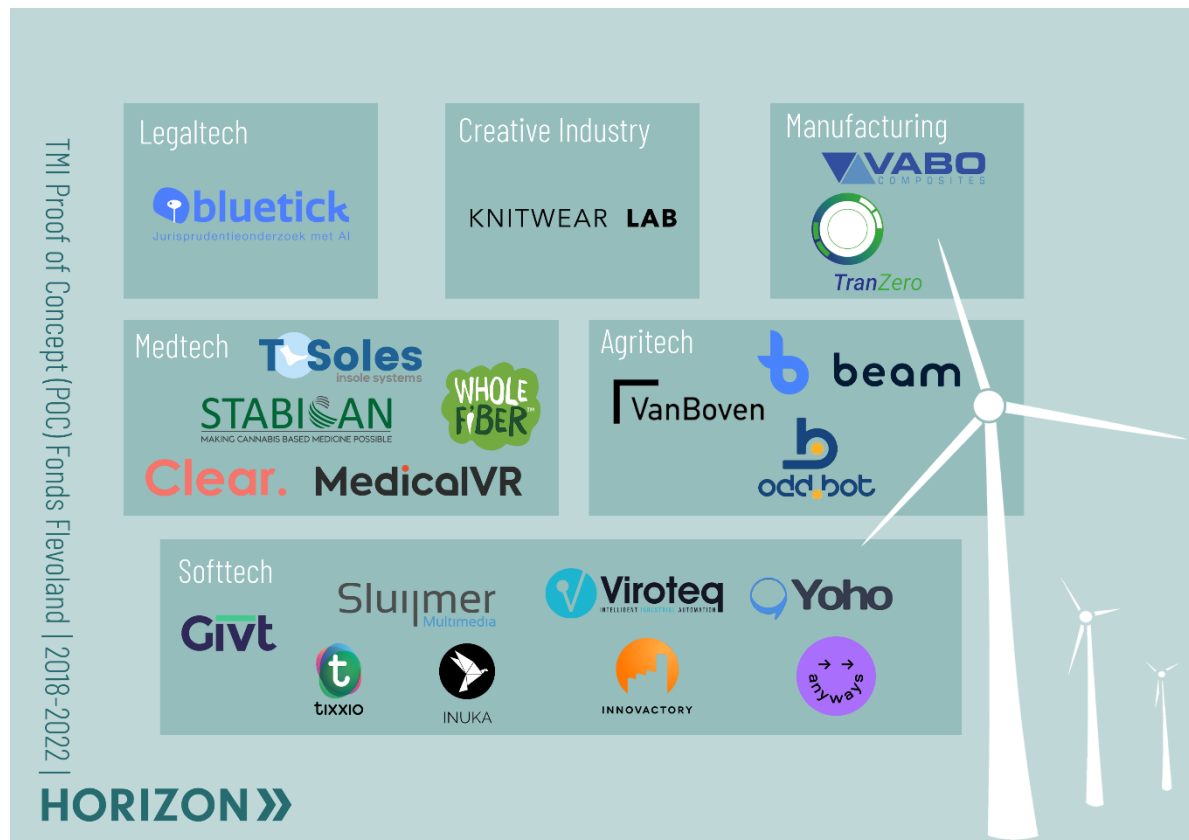
In relatie tot het POC Fonds ontvingen we in 2022 formeel goedkeuring van de Management Autoriteit (in 2022). Ook in 2023 kunnen we rekenen op Europese financiële steun via het programma Kansen voor West II. Concreet betekent dit dat we in heel 2023 middelen kunnen uitzetten.

Daarnaast kregen we akkoord op ons voorstel om de prestatieafspraken aan te passen. We spraken af dat het POC Fonds met een initiële fondsomvang van 13,3 miljoen euro converteerbare leningen verstrekt aan minimaal 30 unieke bedrijven. Bovendien investeren we maximaal 25 procent van de fondsmiddelen in secundaire leningen (> 400.000 euro) en ontvangen niet meer dan 6 bedrijven een secundaire lening.

De portefeuille van het POC Fonds groeit nog steeds, maar we zijn er nog niet. Aan het einde van 2022 hebben we volgens planning leningen verstrekt aan 24

HORIZON»

unieke bedrijven. Hieronder presenteren we onze actuele portefeuille van het POC Fonds.



Tot slot: de economische ontwikkelingen zijn niet overwegend positief. Geld lenen wordt duurder. Dit verhoogt de drempel bij ondernemers om extern financiering te zoeken. De fondsen in beheer bij Horizon prijzen zichzelf mogelijk uit de kapitaalmarkt. Minder gunstige economische ontwikkelingen verkleinen bovendien de mogelijkheden om revolverend te zijn. Het risicoprofiel van de fondsen neemt hierdoor toe, waardoor ze mogelijk niet kunnen voldoen aan de gestelde eisen (met name het Groeifonds). Daarbij zal nog moeten blijken of financiële groei en maatschappelijke waarde creatie wel samengaan zoals in theorie is bedacht.

De lat ligt extra hoog bij het Groeifonds met een risicoprofiel lager dan 25 procent. Voor succesvol fondsbeheer is het cruciaal dat we vaststellen of het Groeifonds een goede oplossing is voor de financieringsvraag bij onze doelgroep,

zodat er vervolgens voldoende kwalitatief goede businesscases worden gegenereerd.

Onze speerpunten

Overheden, bedrijven en consumenten moeten toekomstbestendige keuzes maken. Het toekomstbestendige mkb is slim, zuinig, schoon en eerlijk. Startups, scale-ups en het innovatieve mkb brengen de benodigde inspiratie en positieve energie om echt te veranderen. Zij hebben nieuwe ideeën en ontwikkelen (disruptieve) innovatieve oplossingen voor de geformuleerde maatschappelijke vraagstukken voor het verwezenlijken van de brede welvaart.

Activiteiten 2023

We staan voor het investeren in startups, scale-ups en het innovatieve mkb met maatschappelijk relevante initiatieven. Extra inzet is nodig om onze rol als actieve en betrokken investeerder goed te kunnen invullen. Bovendien groeit onze portefeuille door naar meer dan 90 financieringen.

De strikte fondseisen voor revolverendheid en risicoprofiel vereisen een focus op waarde creatie en een hoge kwaliteit van ondernemerschap. Bovendien vragen onze aandeelhouders om vraaggericht van toegevoegde waarde te zijn voor onze doelgroep, zodat wij een bijdrage leveren aan de brede welvaart in Flevoland. Dit is de aanleiding voor (interne) organisatie-verbetertrajecten.

In 2023 voeren wij onderstaande activiteiten uit:

- *Investeren, beheren en financieringsregie.*
 - Intensiveren fondsbeheer: businessanalyse en actief beheer van meer dan 90 financieringen.
 - Stapelen van financiering en versterken financieringsnetwerk.
 - Meten en rapporteren.

Dit zijn onze kernactiviteiten vanaf het moment dat we een propositie beoordelen - op weg naar een volgende financieringsronde - tot en met een exit. We maken hierbij gebruik van elkaar en schakelen externe experts in waar nodig. Hierbij sturen we niet alleen op financiële rendementen, maar ook op het maken van maatschappelijke impact.

We zijn een betrokken fondsbeheerder voor alle portfoliobedrijven. Vanwege de sterke groei van de portefeuille is er meer capaciteit nodig voor actief fondsbeheer. Bovendien wordt onze rol intensiever als een portfoliobedrijf in positieve zin snel grote stappen maakt, maar ook als de beoogde ontwikkelingen achterblijven op de planning. Door meer relevante informatie te verzamelen en

analyses te maken van businessplannen, bedrijfsactiviteiten en markten kunnen we onze rol en verantwoordelijkheden als investeerder beter invullen. Dit vraagt voor 2023 om een intensivering van onze activiteiten.

Uiteraard is een fonds alleen succesvol wanneer voldoende portfoliobedrijven de startfase ontgroeien, bestaansrecht hebben en omzet maken. Een aantal portfoliobedrijven bereidt zich voor op de volgende fase.

Er is behoefte aan:

- Een andere multidisciplinaire begeleiding.
- Nieuwe financiering.
- Experts in het ecosysteem (bijvoorbeeld zakelijke en juridische dienstverlening).
- Nieuwe afnemers of markten.
- Nieuwe netwerken (bijvoorbeeld samenwerkingspartners).
- Nieuw talent.
- Inspirerende voorbeelden.

Binnen onze mogelijkheden leveren we maatwerk: rechtstreeks of samen met partners. Met een bedrijfsscholingsscan maken we inzichtelijk of de competenties van de medewerkers van Horizon aansluiten bij de behoefte aan dit soort begeleiding van de portfoliobedrijven.

Het onderhouden en uitbreiden van onze relaties met andere financiers is een continu proces. In overeenstemming met de investeringsregels maar ook vanwege de beoogde revolverendheid en het risicoprofiel van de fondsen, is het stapelen van financiering een vereiste.

Met het project Financieringstafel Flevoland deden we hier ervaring mee op. We leerden dat we graag samenwerken met andere financiers, die net als wij investeren in slimme, zuinige, schone en eerlijke bedrijven. De beoogde werkwijze is geborgd waardoor we structureel werk maken van onze financieringsregie. Wanneer zich een regio-overstijgende casus aandient, zoeken we actief de samenwerking met de andere ROM's, InvestNL en RVO. Daarnaast geven we beter vorm en inhoud aan onze informatiehuishouding. Met de opgestelde informatiestrategie en een doorontwikkeling van het CRM-systeem maken we inzichtelijk hoe de prestaties aansluiten op de meerjarenstrategie van Horizon en het beleid van de aandeelhouder(s). Dit doen we niet alleen met de financieel gedreven KPI's. Ook door inzichtelijk te maken

HORIZON»

op welke wijze portfoliobedrijven bijdragen aan de brede welvaart en hoeveel we investeren in de verschillende Sustainable Development Goals. Horizon ontwikkelt zich op *impact investing*.

We doen vanaf 2023 een nulmeting voor alle nieuwe investeringen en voor alle andere portfoliobedrijven in de fondsen die Horizon in beheer heeft. Wij herhalen deze metingen met enige regelmaat. Door inzicht te geven in de potentie van onze investeringen, zowel voor het toevoegen van financiële en maatschappelijke waarde, komen we tegemoet aan de informatiebehoefte van de aandeelhouders.

- *Herstructureren en vernieuwen fondsenlandschap*
 - Starten met juridische en organisatorische herstructurering.
 - Ontwikkelen en uitvoeren investerings- en marketingstrategie die aansluit op de behoefte van ondernemers tijdens de gehele klantreis.
 - Inrichten dienstverlening Horizon op advies aan ondernemingen in de startfase.

In de externe evaluatie van de fondsen (Birch, november 2021) zijn per fonds aanbevelingen gedaan voor doeltreffendheid en doelmatigheid. Herpositionering en vernieuwing van de fondsen is noodzakelijk met het oog op risicobeheer, transparantie en een betere aansluiting op actuele thema's en beleidsdoelstellingen van alle stakeholders. Een tweede advies is om de organisatie en de fondsen nog meer op de vraag van ondernemers te richten. Door te kiezen voor een duidelijke positionering op de onderscheiden transitie: Agro & Food, Energie, Circulaire Economie en Slimme Technologieën.

Wanneer de aandeelhouders instemmen met de noodzakelijke vereenvoudiging van het fondsenlandschap, zetten we in 2023 de beoogde herstructurering juridisch en organisatorisch in gang. Bovendien werken we aan één integraal investerings- en impactkader en maken we een onderscheidend profiel voor onze doelgroep. Hiermee sluiten we beter aan op de onderscheiden thema's en doelen.

We genereren prospects die een link hebben met Flevoland en passen binnen het inhoudelijke bereik en het risicoprofiel van de fondsen. Dit doen we met specifieke zoekopdrachten via social media (zoals LinkedIn). Ook doen we actief mee aan matching-platforms voor startups en investeerders zoals StartupRoulette, Startlife, Brave New Food en Healthy Funding. In 2023 zetten we ook onze samenwerking met MT/Sprout voort. Samen maakten we in 2022 een start met het ontwikkelen van een nieuwe marketingstrategie om onze



doelgroep beter te kunnen bedienen. Om de benodigde financierbare proposities te genereren, positioneren we ons nadrukkelijker op de onderscheiden thema's.

We zijn herkenbaar voor onze doelgroep als betrokken investeerder. Met ons aanbod van advies en ondersteuning, het Investor Readiness Programma, het Markt Readiness Programma en onze activiteiten bieden we toegevoegde waarde voor bedrijven in de startfase.

Organisatie breed zet Horizon zich in voor de portfolio-bedrijven die een bijdrage leveren aan de maatschappelijke transitie van voedsel, energie en grondstoffen. Daarom stellen wij met ingang van 2023 multidisciplinaire teams samen die door middel van case creation waarde leveren voor de portfolio-bedrijven. Met andere woorden: we maken een begin met venture building.

In aanvulling op het door ons verstrekte kapitaal levert Horizon de ondernemer input voor de validatie van nieuwe ideeën, bedrijfsmodellen en markten. Deze zogenaamde transitieteams werken aan de consistente groei van onze portfolio-bedrijven. Wanneer deze bedrijven consistent groeien is de kans op succes het grootst. Dit betekent niet alleen dat de fondsen voldoende revoluerend zijn, maar dat we ook concreet bijdragen aan het maken van maatschappelijke impact. Belangrijke randvoorwaarde is dat we de juiste competenties en capaciteit hiervoor in huis hebben. We investeren dan ook in de benodigde scholing van betrokken medewerkers.

- *Uitbreiding fondsmiddelen voor vroege fase innovatie*
 - Opstellen van investeringsstrategie voor de vroege fase van het innovatiefonds.
 - Formeel aanvragen van fondsmiddelen met investeringsstrategie.
 - Inrichten van het fondsmanagement om de continuïteit te waarborgen.

Het POC Fonds bestaat sinds 2018. Het beoogde resultaat is dat eind 2023 ruim 11 miljoen euro aan fondsmiddelen is verstrekt aan 30 unieke Flevolandse ondernemingen. Specifiek aan bedrijven die impact willen maken met hun slimme technologie. Daarmee ontstaat tegelijkertijd een continuïteitsrisico voor het POC Fonds, waarvan de provincie Flevoland momenteel 100 procent aandeelhouder is. Een vroege fase innovatiefonds zoals het POC Fonds, is belangrijk voor een toekomstbestendige economie van Flevoland en het verdienvermogen van het mkb. Alle ROM's in Nederland beschikken over een

HORIZON»

dekkende uitrusting om in elke fase van innovatief ondernemerschap risicodragend kapitaal beschikbaar te kunnen stellen.

Zonder herkapitalisatie zijn er eind 2023 geen vrij beschikbare middelen meer om te kunnen investeren in het innovatieve vermogen van startups, scale-ups en het gevestigde mkb in Flevoland. De terugverdientijd van dit type vroege fase investeringen is gemiddeld 8 tot 10 jaar. We verwachten vanaf 2028 de geïnvesteerde middelen terug te ontvangen.

Zoals eerder aangegeven bij de aandeelhouder verwachten wij een financieringsgat vanaf de zomer 2023 tot begin 2028. Dit is onwenselijk. De behoefte van een vroege fase innovatiefonds in Flevoland is de afgelopen jaren aangetoond. Met ingang van 2020 verstrekken wij financiering vanuit het POC Fonds, gemiddeld aan 8 innovatieve bedrijven voor in totaal bijna 3 miljoen euro per jaar.

Investeren in een toekomstbestendige economie en het verdienvermogen van het innovatieve mkb vraagt om een uitbreiding van het fondsvermogen voor vroege fase innovatie. Voor de herstructurering en vernieuwing van het fondsenlandschap is het streven om het gat dat ontstaat zo klein mogelijk te houden. Een breed kapitaalmarktonderzoek kan nieuwe inzichten opleveren. Om verschil te kunnen blijven maken voor innovatieve ondernemers en startups moeten de onderzoeksresultaten uiterlijk in het eerste kwartaal van 2023 bekend zijn. We kunnen ons simpelweg geen vertraging veroorloven, voor het verdienvermogen van het toekomstbestendige mkb.

De financieringsmogelijkheden voor herkapitalisatie van een vroege fase innovatiefonds lijken momenteel beperkt te zijn. Door de keuze van provincie Flevoland om het Europese programma Kansen voor West III (EFRO) niet in te zetten voor financieringsinstrumenten of fondsen. Alternatieve Europese programma's of faciliteiten vanuit het Rijk (bijvoorbeeld Vroege Fase Faciliteit), bieden wellicht kansen.

Begin 2023 zijn de mogelijkheden voor herkapitalisatie in beeld en is de haalbaarheid en geschiktheid geanalyseerd. De mogelijkheid voor uitbreiding van het fondsvermogen hangt mede af van de uitkomst van herstructurering en vernieuwing van de fondsen die Horizon in beheer heeft. We maken de definitieve keuze voor de meest passende en kansrijke financieringsmogelijkheid en treffen de voorbereidingen voor het uitbreiden van het fondsvermogen voor innovatie. We leveren de juiste onderbouwing, schrijven een fondsplan en dienen dit in bij potentiële financiers.

HORIZON»

Subsidies: vouchers, MIT

Horizon voert twee subsidieregelingen uit voor de provincie Flevoland: de Voucherregeling Ondernemerschap Flevoland en de MIT-regeling. Beide regelingen voerden we in 2022 door in de procedurele afhandeling. Mét behoud van de goede waardering door de subsidieaanvragers.

De voucherregeling wordt tijdens opstellen van dit jaarplan onderworpen aan een beleidsmatige evaluatie. De inschatting is dat dit leidt tot continuering van de regeling, wellicht met enige accentverschuivingen. Vooralsnog gaan we ervan uit dat we volgend jaar 150 vouchers verstrekken. Voor de MIT weten we al dat deze in 2023 doorgaat. Wij verwachten 25 haalbaarheidsprojecten en 5 R&D-projecten te ondersteunen.

KPI's 2023:

- 60 Investment qualified leads
- 10 nieuwe financieringen, waarvan 6-8 uit het POC Fonds
- 4 miljoen euro aan nieuwe investeringen
- Voor alle portfoliobedrijven is de impactscan ingevuld
- 150 vouchers, 25 MIT haalbaarheidsprojecten en 5 MIT R&D projecten

8. Finance & Operations

Planning & Control

In 2022 is veel werk verzet om de basis op orde te brengen en dat zetten we in 2023 door. Op die manier kunnen we intern goed sturen en extern snel en kwalitatief verantwoorden. Dit doen we onder meer door het verder automatiseren van de datavoorziening. Met een strategisch meerjarenplan en daaraan gekoppeld een meerjaren financiering willen we onze bedrijfsvoering flexibeler maken. Nu de interne organisatie stevig staat en enkele opdrachten die niet pasten binnen de meerjaren strategie zijn afgerond, wil Horizon zich in 2023 weer richten op het genereren van extra omzet (opdrachten) die passen binnen de focus van de organisatie.

HR

Horizon heeft de ambitie topwerkgever te zijn. De kracht zit in het potentieel van onze medewerkers. Onze HR-strategie is gericht op:

- Het waarderen van medewerkers.
- Betrokken medewerkers die trots zijn op hun werk.
- Aantoonbaar hoogwaardige in-, door- en uitstroom.
- Concurrerende primaire arbeidsvoorwaarden, de secundaire zijn modern.
- Coachend leidinggeven door onze managers.
- Een hoogwaardige werkomgeving met moderne faciliteiten.

Met de veelheid aan projecten en bijbehorende werkzaamheden zijn er volop mogelijkheden om medewerkers te boeien en te binden. Het vraagt aandacht van de medewerker en de teamleider om hier bewust mee bezig te zijn. De kwartaalgesprekken die we voor de HR-cyclus voeren zijn hierbij een goed hulpmiddel. Naast de individuele opleidingen besteden we in 2023 extra aandacht aan gezamenlijke opleidingen.

Elk jaar voeren we een zogenaamde Vlootschouw uit, waarbij we de aanwezigheid en behoeftes van alle kwaliteiten in de organisatie evalueren. In 2023 zullen we tevens ons loongebouw verder marktconform maken. In 2023 gaan we ook aan de slag met de conclusies uit de personeelsenquête van najaar 2022. Elke nieuwe collega krijgt een gepersonaliseerde DISC-analyse aangeboden en jaarlijks evalueren we met zijn allen de interne samenwerking met een externe coach. Horizon heeft een personeelsvertegenwoordiging en een interne en een externe vertrouwenspersoon.

ICT en Informatiemanagement

Door de beschikbare data beter te gebruiken kunnen nog meer sturen op processen en meer impact voor de regio maken. Data komt ook van pas bij het informeren van de aandeelhouders en andere stakeholders.

In het professionaliseren van de administratieve organisatie zijn in 2022 grote stappen gezet. Processen van de afdeling Capital, gericht op het verstrekken van financieringen en subsidies, zijn binnen het nieuwe CRM-systeem volledig geborgd. Het komende jaar staat in het teken van de doorontwikkeling van dit CRM-systeem. Met als belangrijkste speerpunten de integratie van de projectadministratie voor Business Development/Internationaal en de processen van de afdeling Communicatie.

Daarnaast werken we de koppeling tussen het CRM-systeem en de boekhoudsoftware verder uit. Verschillende ROM's delen relevante data met elkaar, aangevuld met uitgebreide bedrijfsdata van commerciële aanbieders. Dit alles vormt de basis voor een rapportage-ecosysteem waarin inzichten in eigen werk, stuurinformatie voor leidinggevenden en regio-overstijgende inzichten voor het oprapen liggen. Wij werken deze in 2023 uit tot verschillende dashboards. Deze basis opent de deuren voor een breed scala aan automatiseringsmogelijkheden, waarmee we de processen van Horizon verder professionaliseren. We investeren in het trainen van personeel om data gedreven werken onder de aandacht te brengen en collega's mee te nemen in de veranderingen. Samen met de andere ROM's werken we aan een gezamenlijk Business Intelligence project.

9. Communicatie

Horizon heeft bij veel ondernemers en stakeholders inmiddels een gezicht gekregen. Het vergroten van onze zichtbaarheid en het leggen van de verbinding met de stakeholders en ondernemers blijft onverminderd een belangrijk speerpunt. Horizon wil 'massaal' blijven communiceren, want zien is geloven, en onbekend maakt onbemind. Nieuw in 2023 is dat we de drie transities integreren in de corporate communicatie. Dit biedt focus en transparantie over de rol van Horizon richting de diverse doelgroepen, zowel intern als extern.

Met onze communicatie geven we invulling aan onze missie om ons te laten leiden door voorspoed voor de inwoners van Flevoland. In Flevoland is het fijn werken, heerlijk wonen én fantastisch opgroeien. Het is een biotoop waar bedrijven floreren. In dat kader willen we in 2023 een partnership aangaan met de stichting Flevolandschap, om op die manier meer bedrijven op een andere manier aan onze mooie provincie te verbinden.

De gevraagde communicatie-ondersteuning bij de verschillende projecten en afdelingen ligt hoger dan voorgaande jaren. Dit is een goed teken, communicatie komt steeds meer in het hart van de organisatie.

Het uitvoeringsprogramma Groeibuzz is vooralsnog niet verlengd. Het jaarlijks Flevoland Groeit! Event was onderdeel van dit programma. Dat komt hierdoor voor 2023 dan ook te vervallen, tenzij hier een aparte opdracht voor komt. Om toch in contact met en zichtbaar te blijven voor ondernemers, houden we op project- en/of afdelingsniveau wel meer kleinschalige inhoudelijke bijeenkomsten (online en offline).

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 op staan. In 2023 vullen we die verder aan met gezamenlijke projecten en programma's.

10. Monitoring en impact

Met het samenstellen van een indicatoren set laten we meer (logische) samenhang zien tussen de programma-activiteiten, wat je produceert (de output) en het maatschappelijke effect (de outcome).

Een korte toelichting per component:

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

Horizon wil worden gewaardeerd en beoordeeld op de activiteiten die zij ontplooit. Wij sturen met bovenstaand stramien de programma's aan. Goed om te weten: van input tot throughput en van output tot outcome leggen we een relatie in de mate waarin gegevens door gebruikers als waar en geloofwaardig worden beschouwd (plausibiliteitsrelaties). Dit doen wij omdat macro-economische indicatoren (outcome) veel door andere factoren tegelijk worden beïnvloed. Hier hebben wij als Horizon geen invloed op.

De verantwoording vindt tot op heden vooral op de throughput en output plaats. 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 zijn verbonden. Horizon implementeerde een PDCA-cyclus (plan-do-control-act), waarbij we de KPI's op jaarbasis onderverdelen in maanden en kwartalen. Hierdoor kunnen we - indien nodig - op tijd bijsturen.

Impact

Het maatschappelijk rendement wordt steeds belangrijker. Onder andere met het Groeifonds sturen we op maatschappelijke uitdagingen met zogenaamde impact (outcome)-indicatoren, zoals duurzaamheid en diversiteit. Door de ROM's is hiervoor een gezamenlijke blauwdruk en een waarde-creatiemodel uitgewerkt, zodat we Sustainable Development Goals bij onze monitoringmodellen uniform kunnen meenemen. Zo maken we een balans tussen economisch en



maatschappelijk rendement en leveren we een zichtbare bijdrage aan de Sustainable Development Goals.

HORIZON»

11. Begroting

Begroting 2023 Horizon Flevoland B.V.						
in duizend euro	Totaal	Exploitatie provincie	Exploitatie EZK	Capital	Projecten	
Baten	5.517	1.972	523	1.391	1.631	
Directe project- en activiteitenkosten	1.307	408	40	381	478	
Subtotaal	4.210	1.564	483	1.010	1.154	
Lasten						Indirect
Personeelskosten	3.586	1.047	319	701	749	769
Kosten huisvesting	93	28	8	19	21	17
Kantoorkosten	200	59	18	41	46	36
Autokosten	37	6	1	20	1	10
Verkoopkosten	82	24	7	17	19	15
Algemene kosten	153	45	14	31	35	28
Afschrijvingen	54	16	5	11	12	10
opslag indirect		342	111	173	259	-884
Totaal lasten	4.206	1.568	483	1.012	1.142	
Resultaat	5	-4	-0	-2	12	

MKB fonds begroting 2023	
in euro	
Totaal baten	10.000
Renteopbrengsten geldleningen	10.000
Overige opbrengsten	-
Totaal lasten	82.640
Exploitatiekosten	17.000
Beheervergoeding	62.640
Dotatie aan voorziening	-
Financiële baten en lasten	3.000
Resultaat voor belasting	-72.640

HORIZON»

Technofonds begroting 2023

in euro	
Totaal baten	150.000
Renteopbrengsten geldleningen	100.000
Overige opbrengsten	50.000
Totaal lasten	410.000
Exploitatiekosten	27.000
Beheervergoeding	378.000
Dotatie aan voorziening	-
Financiële baten en lasten	5.000
Resultaat voor belasting	-260.000

Aanjager begroting 2023

in euro	
Totaal baten	15.000
Renteopbrengsten geldleningen	15.000
Overige opbrengsten	-
Totaal lasten	62.410
Exploitatiekosten	11.000
Beheervergoeding	49.410
Dotatie aan voorziening	-
Financiële baten en lasten	2.000
Resultaat voor belasting	-47.410

HORIZON»

TMO POC fonds begroting 2023

in euro	
Totaal baten	498.746
Bijdrage provincie Kansen voor West	128.746
Renteopbrengsten geldleningen	270.000
Overige opbrengsten	100.000
Totaal lasten	501.000
Exploitatiekosten	48.000
Beheervergoeding	440.000
Dotatie aan voorziening	-
Financiële baten en lasten	13.000
Resultaat voor belasting	-2.254

Groefonds begroting 2023

in euro	
Totaal baten	-
Renteopbrengsten geldleningen	-
Overige opbrengsten	-
Totaal lasten	406.800
Exploitatiekosten	13.000
Beheervergoeding	388.800
Dotatie aan voorziening	-
Financiële baten en lasten	5.000
Resultaat voor belasting	-406.800

12. Resultaten

KPI's jaarplan 2023		KPI 2023
	Circulaire economie	
Circulair / Voedseltransitie	Nieuwe businesscases	5
	Bijeenkomsten	3
	Uitwerken transitieprojecten of -programma's	2
	Versterken bestaande clusters	1
	Deelnemers aan Business Innovation Food Program ROM-breed	2
Technologische circulariteit	Scouting, screening, verdieping nieuwe business cases	10
	Versterken en opzetten samenwerkingsclusters	2
	Themabijeenkomsten	3
	AgroFood	LMS 2.0 momenteel in ontwikkeling
LMS	Aantal LMS platformbijeenkomsten	
	- met aantal bedrijven	
	LMS Proeftuin	
	- met aantal bedrijven	
	Aantal ondernemers ondersteund fin. instrumentarium	
	Ondersteuning aantal kennisdelingsevenementen	
	HTSM en Energietransitie	
HTSM	Ondersteunen en initiëren clusters	5
	Themabijeenkomsten	2
	EU Projecten	2
	Adviestrajecten	5
Energietransitie incl Energie in Balans	Ondersteunen clusters	3
	Consulteren bedrijven met als doel aansluiting bij clusters	50
	Themabijeenkomsten	2
	Adviestrajecten	5
Maritiem Urk	Nieuwe innvatieprojecten Maritiem Urk	2

	Accountmanagement/Groeimakelaar	
Accountmanagement /Groeimakelaar	Aantal bedrijfscontacten	750
	Aantal bedrijfsbezoeken	300
	Aantal kenniskringen	6
	Aantal investment qualified leads	20
	Aantal leads voor Business Development	90
	Aantal doorverwijzingen	210
	-intern	110
	-extern	100
	Economic Board Flevoland/Win4All	
Economic Board Flevoland/Win4All	Boardmeetings	4
	Opgewerkte projecten	2
	1 Event	1
	- aantal deelnemers	150
Acquisitie/FDI	Vestigingsprojecten confirmed met Confirmation Letter	4
	- met 130 banen na 3 jaar	130
	- met 12 mln geïn. na 3 jaar	€ 12.000.000
	Aantal opgestelde bidbooks	10
	Aantal georganiseerde fact finding trips	8
Investor relations	Aantal bedrijfsbezoeken	32
	- met aantal nieuwe projecten	2
	Aantal bijeenkomsten	2
	- met aantal deelnemers	20
IBF/ T&I	Aantal Evenementen	6
	- met aantal deelnemers	60
	Aantal adviestrajecten	50
	Aantal deelnemers T&I Activiteiten	75
	Aantal vouchers Export (aangevraagd)	12
EEN	Aantal bedrijven geïnformeerd over EEN	50
	Aantal bedrijven (matchmaking traject)	12
	Partnering agreements & subsidie	5
Fondsen	Aantal investment qualified leads fondsen (40 van Capital, 20 van accountmanagement)	60

HORIZON»

	Aantal marketing qualified leads (= doelgroep Horizon met een financieringsbehoefte)	100
	Totaal aantal nieuwe financieringen/participaties fondsen	10
	Totaal gecommiteerd bedrag fondsen	€ 4.000.000
	Totaal aantal beheerposten in portefeuille	90
Vouchers	Aantal voucheraanvragen	150
	Aantal toegekende vouchers	120
	Ondernemerstevredenheid minimaal waardering 8	8
	Aantal aanvragen afgehandeld binnen gestelde termijn	85%
	Aantal bezwaren nav afgewezen aanvragen	5%
MIT	Aantal MIT aanvragen	40
	Totaal aantal toegekende MIT aanvragen	30
	Aantal toegekende MIT haalbaarheidsprojecten	25
	Aantal toegekende MIT R&D samenwerkingsprojecten	5
POC	Aantal nieuwe investeringen	7
	Gecommiteerd bedrag nieuwe investering	€ 2.450.000
Techno	Aantal nieuwe investeringen	1
	Gecommiteerd bedrag nieuwe investering	€ 500.000
MKB	Aantal nieuwe investeringen	0
	Gecommiteerd bedrag nieuwe investering	€ 0
GroEIFonds	Aantal nieuwe investeringen	2
	Gecommiteerd bedrag nieuwe investering	€ 1.050.000
Aanjager	Aantal nieuwe investeringen	0
	Gecommiteerd bedrag nieuwe investering	€ 0
Communicatie	Groeievent	0
	- met aantal bedrijven	0
	Nieuwsbrieven	10
	Persberichten	4
	Beeldbank uitbreiden	120
	Testimonials	6
	Podcasts	0
	ROM-NL webinar	1
	Interne training	1
	Nieuwe volgers social media (LinkedIn)	400

Bijlage- Fondsen

De focus van Horizon ligt op de eerste drie fasen van ondernemerschap:

1. Idee- /planfase

In de planfase staat de ondernemer voor de uitdaging om de technische en/of economische haalbaarheid van zijn idee of vinding aan te tonen. De ondernemer vergaart kennis en onderzoek en ontdekt op die manier of zijn idee uitvoerbaar is. Doel: kans van slagen bepalen en hiervoor de eerste plannen formuleren.

2. Startfase

De startfase vraagt van de ondernemer en zijn bedrijf volledige inzet van middelen en mogelijkheden. In deze fase van pionieren is de ondernemer meewerkend voorman. Er is weinig geformaliseerd. Het bedrijf bruist van creativiteit en energie. Markt- en productgerichtheid spelen een grote rol. Het team is vooral bezig met strategie, ontwikkeling van het aanbod, voorbereidingen van de marktintroductie en het maken van de eerste omzet. De kunst is om problemen door een tekort aan liquiditeit te voorkomen.

Doel: aantonen dat het bedrijf bestaansrecht heeft.

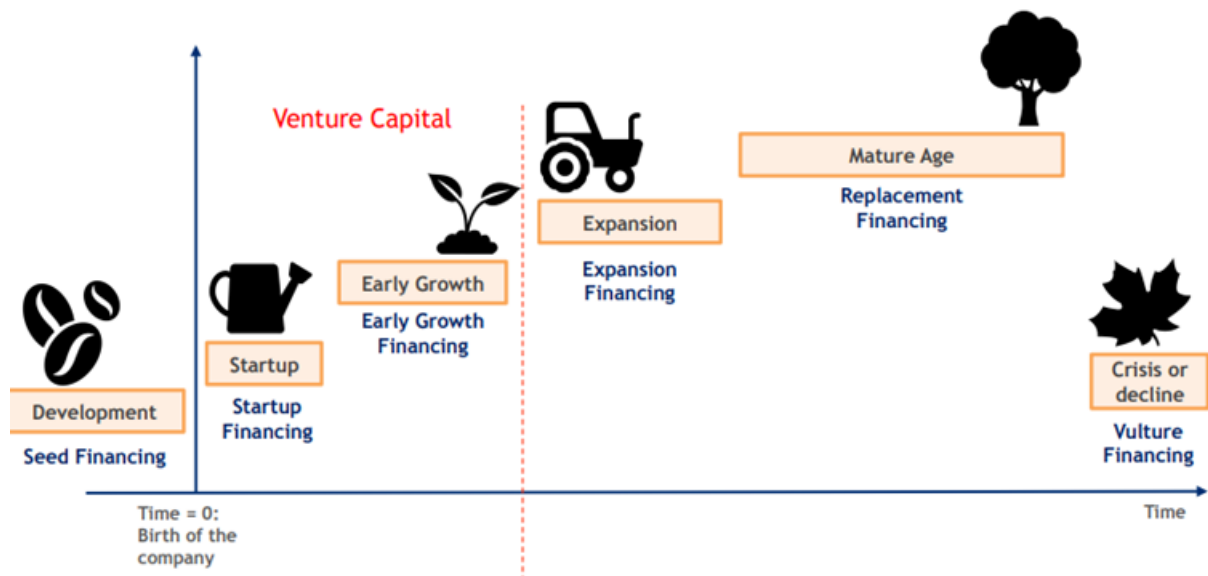
3. Marktfase

Het bedrijf is de opstartfase voorbij en maakt omzet. Om de vroege groei te borgen, voelt de ondernemer de behoefte om een organisatie te bouwen, zaken te regelen en vast te leggen. De ondernemer wordt manager. Om het overzicht te bewaren en te kunnen sturen op rendement is er behoefte aan managementinformatie. Leidinggeven vraagt andere vaardigheden van de ondernemer.

Zet de groei door en wordt het bedrijf volwassen, dan doen managers hun intrede. Elke manager krijgt een afdeling toegewezen waar hij/zij verantwoordelijk voor is.

Doel: opschalen. Dat vereist uniformiteit van handelen en verbeteringen in de bedrijfsvoering. Blijven ondernemen en door ontwikkelen vragen ook in deze fase investeringen en financiering. Het Groeifonds is actief in deze fase.

The Taxonomy of PE Clusters



Horizon levert haar bijdrage in een ecosysteem waar startups, snelle groeiers en het innovatieve mkb de benodigde steun ervaren en kansen voor innovatie en brede welvaart worden benut. Wij richten ons op kansrijke Flevolandse bedrijven die met hun bedrijf maatschappelijke impact en financieel rendement nastreven. Wij helpen ondernemers met innoveren in risicovolle fasen van ondernemen en bij het opschalen van bedrijfsactiviteiten.

In opdracht van meerdere aandeelhouders beheert Horizon vijf Flevolandse investeringsfondsen: De Aanjager, het MKB Fonds Flevoland, het Technofonds Flevoland, POC Fonds en het Groeifonds Flevoland. Naast Horizon zelf zijn de provincie Flevoland, het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), vijf Flevolandse gemeenten en Rabobank Nederland aandeelhouders van deze fondsen. Hoewel elk fonds zijn eigen oorsprong en doel heeft, beogen ze allemaal om de toegang tot kapitaal voor het toekomstbestendig mkb te vergroten. Als reactie op het falen van de private kapitaalmarkt.

Ons werkgebied is de provincie Flevoland. Bij het opbouwen van de portefeuille van fondsen stellen wij onszelf deze cruciale vragen:

- Welke bedrijven willen en kunnen we helpen met de fondsen?
- Wat is de concrete behoefte/vraag van de ondernemer?
- Waarom is het initiatief kansrijk?

- Op welke manier dragen de fondsen bij aan het hogere doel en wat is hiervoor nodig?

Hieronder volgt een korte beschrijving van alle fondsen die Horizon op dit moment in beheer heeft.

- **De Aanjager**

De Aanjager investeert (hoofdzakelijk) via leningen in bedrijven om investeringen, arbeidsplaatsen en economische ontwikkeling te bevorderen. De Aanjager is ook verantwoordelijk voor de uitvoering van de Corona-overbruggingslening (COL) voor Flevoland. In 2020/2021 verstrekten we voor 6,8 miljoen aan COL-leningen aan 22 Flevolandse bedrijven. Dit is boven verwachting.

- **TMI Proof of Concept Fonds Flevoland (POC Fonds)**

Het TMI Proof of Concept Fonds Flevoland investeert in startups in de zogenaamde RIS3-sectoren. Om innovatieve technologie op te werken tot een hoge technology readiness level (TRL 4-7). Dit doen wij met een converteerbare lening van maximaal 400.000 euro. Doel is om bedrijven verder te helpen bij het technisch en economisch valideren van hun proposities.

- **Technofonds Flevoland**

Het Technofonds Flevoland financiert startups en innovatieve mkb-bedrijven die met nieuwe risicovolle technologie in een relatief vroege fase willen groeien. Bedrijven kunnen uit het Technofonds ook financiering krijgen voor overnames. De financiering is in de vorm van aandelenparticipaties en leningen tot 500.000 euro.

- **MKB Fonds Flevoland**

Het MKB Fonds Flevoland financiert het midden- en kleinbedrijf met groei, turnaround, expansie en overnames. De financiering is in de vorm van aandelenparticipaties en leningen tot een maximum van 500.000 euro.

- **Groeifonds Flevoland**

HORIZON»

Het Groeifonds Flevoland richt zich op innovatieve ondernemingen die de pioniersfase goed zijn doorgekomen en verkeren in de marktfase. Het gaat om bedrijven vanaf TRL 8 en verder. Het Groeifonds verstrekt converteerbare leningen en/of aandelenkapitaal met een maximum investeringsbedrag van 1,5 miljoen euro. Uitgangspunt is dat het Groeifonds altijd samen investeert met één of meerdere andere private financiers. Het Groeifonds biedt bovendien een extra mogelijkheid om ondernemers door de coronacrisis te helpen en om bedrijven in staat te stellen om de transitie naar groei te maken.