



JAARVERSLAG 2025

GROEIEN BEGINT HIER.

INHOUDSOPGAVE

01	Voorwoord	4
	Groeien begint hier	5
02	Over de NOM	7
	Wat we doen	8
	Organisatiestructuur	11
03	De wereld om ons heen	12
	Trends & ontwikkelingen	13
04	Strategie & waardecreatie	17
	Strategie	18
	Waardecreatie	19
05	Resultaten	20
	Innoveren	21
	Ecosystemen	21
	Business development	24
	Investeren	28
	Metten van impact binnen investeringsportefeuille	36
	Internationaliseren	39
	Vestigen in het Noorden	39
	Internationaal groeien	42
	Financiële resultaten in het kort	45
06	Sectoren	48
	Kennismaking per sector	49
07	Interne organisatie	53
	Duurzaam ondernemen binnen de NOM	54
	NOM als werkgever	54

08	Governance	59
	Bestuur	60
	Onafhankelijk toezicht	63
	Verslag Raad van Commissarissen	67
	Risicomanagement en beheersing	69
<hr/>		
09	Over dit verslag	72
	Verslaggevingsbeleid	73
	Onze stakeholders en materialiteit	75
<hr/>		
10	Jaarrekening	77
	Jaarrekening	78
	Toelichting behorende bij de geconsolideerde jaarrekening 2025	81
	Toelichting op geconsolideerde balans	90
	Financiële instrumenten	101
	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	102
	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	103
	Enkelvoudige balans	109
	Enkelvoudige winst- en verliesrekening	110
	Toelichting behorende tot de enkelvoudige jaarrekening 2025	110
	Toelichting op de enkelvoudige balans	110
	Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	122
	Toelichting op de vennootschappelijke winst- en verliesrekening	123
<hr/>		
11	Overige gegevens	124
	Statutaire winst- bestemmingsregeling en winstbestemming 2025	125
	Controleverklaring door onafhankelijke accountant	126
<hr/>		
12	Bijlage	134
	Overzicht stakeholderdialoog	135
<hr/>		
	Contact	137
<hr/>		



01 VOORWOORD

GROEIEN BEGINT HIER

Na zeven betekenisvolle jaren schrijf ik mijn laatste voorwoord bij het jaarverslag van de NOM. Dat maakt dit een moment van reflectie, maar toch ook van vooruitkijken. De wereld om ons heen is enorm in beweging en de opgaven waarvoor wij staan vragen om continuïteit, focus en samenwerking.

Veranderende wereld, nieuwe realiteit

Bij mijn start in 2019, konden we niet vermoeden hoe snel de geopolitieke verhoudingen zouden verschuiven. De coronacrisis, de energie- en grondstoffencrisis en de veranderende machtsverhoudingen tussen grote economische blokken hebben duidelijk gemaakt dat groei geen vanzelfsprekendheid is. Voor ondernemers is onvoorspelbaarheid de grote vijand. Juist daarom is strategische autonomie geen abstract begrip, maar een economische randvoorwaarde om economisch relevant te zijn.

Focus en strategische keuzes

De adviezen van Mario Draghi op Europees niveau en het rapport van Peter Wennink aan het kabinet onderstrepen dat innovatiekracht en gerichte investeringen bepalend zijn voor onze toekomstige positie. De Nationale Technologie Strategie geeft hier nationaal richting aan. Voor de NOM betekent dit focus aanbrengen en scherpe keuzes maken. Waarin is onze regio onderscheidend? En hoe zorgen we dat ondernemers daar daadwerkelijk sterker van worden?

In Noord-Nederland zien wij die kracht onder meer in groene chemie, watertechnologie en autonome productiesystemen. Binnen de Nationale Technologie Strategie trekken wij de kar voor de waardeketen Autonome Productie. Robotisering en slimme fabrieken zijn hier geen toekomstmuziek en zeker geen uitzondering. Het laat zien dat regionale focus en nationale samenwerking elkaar versterken.

Internationale positionering en innovatiekracht

Onze internationale inzet heeft in 2025 bovendien een zichtbaar hoogtepunt bereikt tijdens de wereldtentoonstelling in Osaka. Daar hebben we laten zien hoe Noord-Nederland concrete uitdagingen bij noordelijke Japanse bedrijven vertaalt naar innovatieve oplossingen. Niet met abstracte verhalen, maar met toepassingen die direct bijdragen aan het toekomstig verdienvermogen van onze regio. Internationale positionering is geen doel op zich. Zij moet leiden tot nieuwe verbindingen, investeringen en duurzame marktposities voor onze bedrijven.

Ook op het gebied van kunstmatige intelligentie zetten we stappen. Met de AI Factory en onze interne AI-werkgroep investeren we in het regionale ecosysteem én in onze eigen organisatie. Technologie moet niet alleen worden gestimuleerd om de arbeidsproductiviteit te verhogen, maar ook verantwoord worden toegepast.

Regionale kracht door bovenregionale samenwerking

De samenwerking tussen de regionale ontwikkelingsmaatschappijen, die tijdens de Corona Overbruggings Lening in 2020 haar waarde bewees, brengen we met de verdere uitwerking van de Nationale Technologie Strategie naar een volgend niveau. Bovenregionale samenwerking is geen doel op zich. Zij moet ondernemers in de regio sterker maken.

Aan de investeringskant hebben we verdere focus aangebracht in de portefeuille. Door bewust keuzes te maken binnen de portefeuille ontstaat ruimte voor nieuwe initiatieven en impact. De NOM is gegroeid in omvang en professionaliteit. Niet om groter te worden, maar om effectiever te zijn in het duurzaam versterken van de verdien capaciteit van Noord-Nederland.

Tot slot wil ik iedereen bedanken voor de samenwerking in de afgelopen jaren. Samen hebben wij gewerkt aan het versterken van de economische kracht van Noord-Nederland. Ik wens mijn collega's, al onze partners in het ecosysteem en onze portefeuillebedrijven veel succes om die ambitie verder waar te maken.

Dina Boonstra



02 OVER DE NOM

WAT WE DOEN

Als regionale investerings- en ontwikkelingsmaatschappij willen we het verdienvermogen in Noord-Nederland versterken. Met activiteiten gericht op innoveren, internationaliseren en/of investeren draagt de NOM bij aan toekomstbestendige sectoren. Daarmee willen wij de transitie naar een Duurzaam & Circulair (1); Gezond (2); en Slim (3) Noord-Nederland versnellen. Dat doen we door te investeren in bedrijven en ondernemers te ondersteunen bij hun groeiplannen. We bieden diverse programma's aan voor ondernemers zoals het Startup Readiness Programma en het Investor Readiness Programma.

We zijn er voor innovatieve ondernemers in alle fasen van ondernemerschap, van ideefase tot doorstart:



We hebben een breed netwerk, waarbij ondernemers gekoppeld worden aan andere ondernemers. Dat gebeurt tevens in grotere verbanden op specifieke onderwerpen. Denk aan de European Digital Innovation Hub (EDIH) of Chemport Europe. Daarnaast zetten we Noord-Nederland op de kaart als vestigingslocatie voor binnen- en buitenlandse bedrijven. Dat doen we via het label TopDutch en Trade & Innovate.

Bij al onze activiteiten focussen we op de sectoren chemie & energie, agri & food, lifesciences & health (LS&H), high tech systemen en materialen (HTSM) en watertech & maritiem, waarbij we werken aan de belangrijke opgaven Duurzamer, Gezonder en Slimmer.

INNOVEREN

We ondersteunen graag nieuwe bedrijven en ideeën en we zijn aanjager van innovatie en ontwikkeling in het noordelijke bedrijfsleven. In onze projecten vormen we de verbindende partner tussen mkb-ondernemers in ons netwerk en bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden in Noord-Nederland.

Binnen de ecosystemen wordt bijvoorbeeld gewerkt aan innovaties rondom groene grondstoffen, energie en de eiwittransitie. Onze rol is het ontwikkelen van nieuwe programma's en het netwerk daaromheen. We zorgen dat ook innovatieve mkb-ondernemingen in deze netwerken zitten. Zo kunnen we startups en scale-ups koppelen aan grote bedrijven waar hun innovatieve oplossingen ingezet en opgeschaald kunnen worden. Zodra een programma op eigen benen kan staan, richten wij onze aandacht op mogelijke vervolgstappen.

In de ecosystemen en programma's ontstaan ook nieuwe startups. Onze business developers ondersteunen hen op het gebied van ondernemen, innoveren en het vinden van financiering.

INVESTEREN

Ondernemers die al volledig in de startblokken staan en bedrijven die door willen groeien kunnen terecht bij de NOM voor financiering. Ook ondernemers die hun bedrijf willen verkopen, of juist een bedrijf willen kopen, kunnen bij ons terecht.

We investeren risicodragend kapitaal in kansrijke startups en mkb-ondernemingen in Noord-Nederland. Dat doen we met aandelenkapitaal, diverse soorten leningen, of een combinatie hiervan. Zo dragen we bij aan innovatie, groei en maatschappelijke impact.

Onze investeringen variëren van € 50.000 tot maximaal € 5 miljoen per bedrijf. Vaak vindt de financiering plaats in samenwerking met andere partijen en heeft de NOM een actieve regierol om de ondernemer te verbinden met adviseurs, banken, private investeerders, participatiemaatschappijen en alternatieve financiers, zoals kredietunies en crowdfunding platforms.

Omdat investeren in nieuwe ontwikkelingen ook risico's met zich meebrengt, financieren we ook volwassen ondernemingen met groeiambities en in overname-trajecten en familiebedrijven in het bijzonder. Vaak zijn dat stabiele bedrijven die van generatie op generatie doorgegeven worden, werken vanuit een toekomstvisie en structureel goede financiële resultaten behalen. Met een balans tussen zulke rendementsinvesteringen en risicovolle investeringen in jonge bedrijven, zorgen we voor positieve financiële resultaten. En die opbrengsten kunnen weer ingezet worden voor nieuwe investeringen.

Wij hebben zowel eigen fondsen als fondsen van derden waar we het beheer voor uitvoeren. Fonds Support Noord (FSN) voert hier het operationele fondsmanagement voor uit en de NOM vult het investment management in. Naast ons eigen NOM fonds beheren we de provinciale fondsen: MKB Fonds Drenthe, Investeringsfonds Groningen (IFG), Friese Ontwikkelingsmaatschappij (FOM) en Groninger Groeifonds. Daarnaast doen we het administratieve beheer van het Netherlands Enabling Watertechnology (NEW) fonds en Future Tech Ventures (FTV).

INTERNATIONALISEREN

Nieuwe bedrijven zijn goed voor Noord-Nederland. Goed voor de economie, innovatie, verduurzaming en werkgelegenheid. Daarom doen we ons best om bedrijven uit binnen- en buitenland te interesseren voor onze TopDutch regio. We zijn er ook voor bedrijven die juist naar het buitenland toe willen om te kunnen groeien.

We werken samen met het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA) en de andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen in het Invest in Holland netwerk. We richten ons op bedrijven die onze ecosystemen kunnen versterken. Zodra bedrijven interesse tonen, kijken we in welke regio ze het best tot hun recht komen. Wanneer dit Noord-Nederland is, begeleidt NOM op het gebied van locatiekeuze, welke vergunningen een ondernemer moet hebben en wie de beste energieleveranciers zijn. Daarnaast faciliteert de NOM sinds 2023 startende digitale/IT-bedrijven die zich via een Startup Visa in Noord-Nederland vestigen.

Het begeleiden van bedrijven met internationale ambities doen we samen met Trade and Innovate NL. In de drie provincies helpen we ondernemers om de stap naar internationaal ondernemen te maken door Trade Relations gesprekken te voeren.

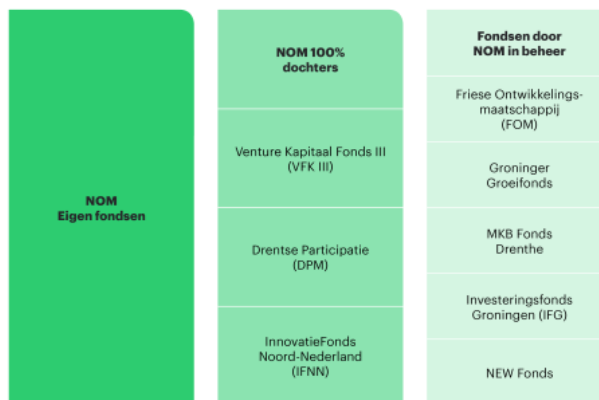
ORGANISATIESTRUCTUUR

JURIDISCHE STRUCTUUR

De Noordelijke Ontwikkelings- en Investeringsmaatschappij, gevestigd te Groningen aan de Paterswoldseweg 810 en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 02032331, is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen voor 50% in het bezit zijn van de Staat der Nederlanden. De resterende 50% is ieder evenredig in het bezit van de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen.

OPERATIONELE STRUCTUUR

De N.V. NOM had in 2025 drie 100% dochterondernemingen. Dit zijn het Venture Kapitaal Fonds III B.V. (t/m 19-11-2025), B.V. Drentse Participatie Maatschappij (t/m 15-12-2025) en het InnovatieFonds Noord-Nederland B.V. (IFNN) die, evenals de NOM, voorzien in risicodragend kapitaal.



Het Venture Kapitaal Fonds III B.V. is medegefinancierd met Europese fondsen en daarmee gebonden aan Europese regelgeving. De investeringen van B.V. Drentse Participatie Maatschappij zijn provinciegebonden. Beide entiteiten zijn eind 2025 ontbonden en geliquideerd wegens het ontbreken van activiteiten. Het InnovatieFonds Noord-Nederland is in 2020 geconsolideerd in de cijfers van de N.V. NOM, nadat de lening van de leningsverstrekkers is terugbetaald. Hierdoor ligt de beslissingsbevoegdheid volledig bij de N.V. NOM, als 100% aandeelhouder. Alle dochterondernemingen van de N.V. NOM hebben geen personeel in dienst.

Om risicodragend kapitaal te kunnen financieren is door de aandeelhouders kapitaal ingebracht. De aandeelhouders stellen als eis dat de koopkracht van het door hen beschikbaar gestelde vermogen in stand blijft. Dat wil zeggen dat de NOM na aftrek van haar kosten in vijfjarig perspectief een rendement boekt dat tenminste gelijk is aan het inflatiepercentage (doelvermogen). Het beschikbaar gestelde vermogen verhoogd met de inflatiecorrectie en minus dividenduitkeringen wordt aangemerkt als doelvermogen. De NOM ontvangt subsidies en bijdragen van de drie noordelijke provincies en het ministerie van Economische Zaken.

A woman with long brown hair, wearing a black and white patterned coat and blue nitrile gloves, is focused on examining a small, dark object held in her hands. She is standing in a laboratory or office setting with a white desk and a green mat in the foreground. The background shows a window with a view of an industrial or laboratory environment. The text '03 DE WERELD OM ONS HEEN' is overlaid in white, bold, sans-serif font on the right side of the image.

**03 DE WERELD
OM ONS HEEN**

TRENDS & ONTWIKKELINGEN

De wereld verandert in hoog tempo. Geopolitieke ontwikkelingen, de energietransitie en gebrek aan netcapaciteit, de stikstofcrisis, schaarste aan personeel: het zijn ontwikkelingen met veel impact op het bedrijfsleven. Ook zijn er onzekerheden die meer tijdelijk van aard zijn, zoals de hoge en fluctuerende energieprijzen, inflatie en rente en een terughoudendheid van private investeerders en banken. Hieronder lichten we een aantal relevante ontwikkelingen in en hoe we daarmee omgaan binnen de regio Drenthe, Fryslân en Groningen toe.

RAPPORT WENNINK

In de zomer van 2025 is de NOM door het ministerie van Economische Zaken benaderd met het verzoek om omvangrijke projectvoorstellen aan te leveren die het structurele verdienvermogen van Nederland versterken. Deze voorstellen zijn ingebracht in een landelijk adviestraject onder leiding van Peter Wennink, voormalig CEO van ASML.

In september en oktober hebben verschillende medewerkers van de NOM inhoudelijke input en reflecties geleverd aan de ambtelijke projectgroep die het traject ondersteunde. Het uiteindelijke advies richt zich nadrukkelijk op de randvoorwaarden die innovatie, productiviteitsgroei en internationale concurrentiekracht mogelijk maken. Grote, richtinggevende projecten worden daarbij gezien als hefboom om deze randvoorwaarden te versterken. In het advies zijn vier samenhangende domeinen onderscheiden: AI en digitalisering, veiligheid en weerbaarheid, klimaat- en energietechnologie en life sciences en biotechnologie.

Na publicatie van het rapport op 12 december 2025 heeft de NOM een eigen reactie naar buiten gebracht. In gezamenlijkheid met de noordelijke provincies is uitgesproken dat de aanbevelingen worden omarmd. Noord-Nederland beschikt over kennis, ondernemerschap en projecten die substantieel kunnen bijdragen aan de nationale opgaven en daarmee aan een toekomstbestendige economie.

KLIMAAT & ENERGIETRANSITIE

Nederland heeft zich gecommitteerd aan de klimaatafspraken uit het Akkoord van Parijs (2015) en heeft als doel om in 2030 de uitstoot van broeikasgassen met minimaal 55% te verminderen ten opzichte van 1990. Om dit te realiseren zal de energievoorziening van de toekomst er anders uitzien. Tussen nu en 2050 moet Nederland overstappen van fossiele brandstoffen naar duurzame, hernieuwbare energiebronnen en uiteindelijk klimaatneutraal worden.

Als NOM dragen we hieraan bij door het helpen creëren en realiseren van het best mogelijke innovatieklimaat voor het bouwen van een duurzaam energiesysteem. In Noord-Nederland wordt al volop geïnvesteerd in kennis en kunde om de energievoorziening te decarboniseren. Daarvoor zijn meer nieuwe wind- en zonneparken nodig, wat om forse investeringen vraagt en waarvan de aanleg jaren duurt. In onze ecosystemen proberen we bedrijven en kennisinstellingen bij elkaar te brengen om dit proces te versnellen. Specifiek zet de NOM zich in op slimme elektriciteitsnetwerken (Smart Energy Hubs) en batterijtechnologie.

GRONDSTOFFENTRANSITIE

Nederland streeft naar een volledig circulaire economie in 2050. Dit betekent dat we zuiniger en slimmer omgaan met grondstoffen en het gebruik van primaire, niet-hernieuwbare grondstoffen sterk verminderen. In een circulair systeem worden grondstof- en productketens zoveel mogelijk gesloten door hergebruik, reparatie en recycling. Belangrijke principes zijn 'reduce', 'reuse' en 'recycle', maar circulariteit begint al bij 're-design': in de ontwerpfase wordt rekening gehouden met demontage, hergebruik van materialen en het verlengen van de levensduur van producten.

Circulariteit speelt ook een belangrijke rol bij watergebruik. Water is een grondstof die steeds meer onder druk staat door klimaatverandering, droogte en een groeiende vraag vanuit industrie en landbouw. In Nederland waren bijvoorbeeld 2018 en 2022 zeer droge jaren. Tegelijkertijd is de economie van Noord-Nederland sterk afhankelijk van schoon en voldoende water. Met name industriële sectoren zoals chemie, energie, agri & food en datacenters hebben een groeiende vraag naar (drink)water. Naast de energie- en circulaire transitie staan we daarom ook voor een watertransitie. Noord-Nederland speelt hierin een belangrijke rol. Rond de WaterCampus in Leeuwarden heeft zich een internationaal toonaangevend ecosysteem voor watertechnologie ontwikkeld. Dit ecosysteem trekt steeds meer bedrijven, onderzoekers en startups uit binnen- en buitenland naar Fryslân.

KRAPTE OP DE ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt is nog steeds zeer gespannen. De krapte is op elk niveau en in iedere branche, met uitschieters in de zorg, het onderwijs en de techniek. Ontwikkelingen zoals vergrijzing, deeltijd werken, flexibilisering van de arbeidsmarkt en een mismatch tussen studiekeuze en de arbeidsmarkt maken het er niet makkelijker op. Hierbij moet mogelijk de traditionele manier van werven losgelaten worden en zou er meer gekeken moeten worden naar vaardigheden in plaats van rigide functieprofielen. Daarbij kan er kritischer gekeken worden naar wat werkzoekenden te bieden hebben en initiatieven als open hiring aanmoedigen. In 2024 was het project Beethoven hier een voorbeeld van, waarbij de nadruk lag op het versterken van de halfgeleidersindustrie en de NOM onderdeel uit heeft gemaakt van het consortium die nagedacht heeft over het beter afstemmen van onderwijs en onderzoek op de behoeften van de industrie.

Voor werkgevers is het bovendien belangrijk te investeren in een leer- en ontwikkelcultuur en in managementvaardigheden en organisatiestructuur. Niet alleen als investeerder en innovatiepartner hebben wij hiermee te maken, maar ook in onze rol werkgever. In 2025 hebben we als NOM opnieuw flink geïnvesteerd in training en ontwikkeling, waarbij we ons hebben gericht op het versterken van de vaardigheden en kennis van onze medewerkers en partners. *Lees hierover meer in hoofdstuk [NOM als werkgever](#).*

DIGITALE SOEVEREINITEIT

Digitale soevereiniteit is van toenemend strategisch belang voor Europa (rapport Draghi) en dus ook Noord-Nederland. Voor bedrijven, kennisinstellingen en overheden in de regio is het essentieel om regie te behouden over data, digitale infrastructuur en kritieke systemen. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid, veiligheid en continuïteit van digitale processen en versterkt tegelijkertijd het innovatieve vermogen van de regionale economie.

Noord-Nederland beschikt over een sterke uitgangspositie op dit vlak, met een groeiend ecosysteem van digitale infrastructuur, kennisinstellingen en innovatieve bedrijven. Initiatieven op het gebied van datacenters, cybersecurity, high performance computing en slimme energiesystemen dragen bij aan een robuuste en

toekomstbestendige digitale infrastructuur. Daarnaast biedt de regio ruimte voor verdere ontwikkeling en opschaling van digitale voorzieningen, mede dankzij de beschikbare fysieke ruimte, duurzame energiebronnen en strategische ligging.

Door gericht in te zetten op digitale soevereiniteit wordt niet alleen de digitale weerbaarheid van de regio versterkt, maar ook het vestigingsklimaat voor innovatieve bedrijven verbeterd. Dit ondersteunt de economische ontwikkeling van Noord-Nederland en draagt bij aan de bredere nationale en Europese ambities op het gebied van technologische autonomie.

INVESTERINGSKLIMAAT

Door klimaatverandering en geopolitieke spanningen – waaronder de oorlog in Oekraïne en instabiliteit in het Midden-Oosten – is de internationale economische omgeving onzeker. Ook de toenemende strategische competitie tussen economische blokken zoals China, de Verenigde Staten en Europa speelt hierin een rol. Deze ontwikkelingen hebben onder meer geleid tot stijgende en volatiele energieprijzen, wat druk zet op de winstgevendheid van het noordelijke bedrijfsleven en daarmee ook invloed heeft op onze portefeuille.

Het investeringsklimaat bleef de afgelopen jaren uitdagend. Hoewel de rente zich geleidelijk stabiliseerde, bleef kapitaal in specifieke groeifases schaars. Geopolitieke ontwikkelingen, terughoudendheid bij private investeerders en langere doorlooptijden van investeringsrondes zorgden ervoor dat met name startups en scale-ups moeite hadden om vervolfinanciering aan te trekken. Deze ontwikkelingen vergroten de betekenis van de NOM. *Lees meer over onze investeringsactiviteiten in hoofdstuk [Investeren](#).*

VESTIGINGSKLIMAAT

Veel bedrijven zijn geïnteresseerd in het vestigen of uitbreiden naar Nederland, maar we zien een aantal uitdagingen: de vraag naar grote kavels, die ook in Noord-Nederland steeds beperkter beschikbaar zijn. Ook de beschikbaarheid van elektriciteit is een knelpunt. Stroom, iets waar we als Nederland en ook als voorheen juist sterk waren en wat als vestigingsfactor gold, is nu te beperkt beschikbaar als gevolg van netcongestie. Voor de groene chemie, maar ook voor ondernemingen in bijvoorbeeld batterijtechnologie en elektrische mobiliteit is juist veel energie nodig of speelt een hoge milieucategorie. Daarnaast is er het stikstofdossier en de daaruit voortvloeiende beperkte stikstofruimte. Een vierde knelpunt is de aanwezigheid van talent, zoals eerder toegelicht. In heel Nederland en ook in het Noorden speelt dit een grote rol. Vanuit het Ministerie van EZ zijn er, langjarig én ROM-breed, middelen beschikbaar gesteld om te werken aan Smart Energy Hubs. Met een dergelijk lokaal energiesysteem, bijvoorbeeld op een bedrijventerrein, kunnen de opwekking, opslag en verdeling van energie beter worden gecoördineerd en efficiënter worden benut.

De Netherlands Foreign Investment Agency heeft in 2022 de acquisitiestrategie 'Volume to value' geïntroduceerd en als NOM hebben we dit naar onze regio doorvertaald. Waar het de NFIA eerder ging om zoveel mogelijk bedrijven naar Nederland halen – zo'n 15.000 bedrijven in de afgelopen veertig jaar – selecteert het NFIA nu op toegevoegde waarde. De NOM heeft deze strategie vertaald naar haar eigen internationaliseringsactiviteiten, via o.a. het Missing Link programma van Top Dutch. Het uitgangspunt is niet meer het creëren van werkgelegenheid, maar een bijdrage aan Duurzamer, Gezonder, Slimmer, versterking van onze ecosystemen of bijdragen van de kennispositie van Noord-Nederland rondom specifieke innovatiethema's. Daarnaast zijn er vanuit het Ministerie van EZ, ROM-breed, middelen beschikbaar gesteld voor de Technologie Brandpunten. Het programma Technologie

Brandpunten is een nationaal initiatief gericht op het versterken van regionale technologieclusters en het ondersteunen van innovatieve bedrijven bij hun opschaling, onder meer door het verbeteren van randvoorwaarden zoals ruimte, energievoorziening en samenwerking binnen technologie-ecosystemen.

Lees meer over onze internationaliseringsactiviteiten in hoofdstuk [Vestigen in het Noorden](#).

A photograph of three men walking towards the camera on a brick-paved path. The man on the left is wearing a green Under Armour t-shirt and khaki shorts. The man in the middle is wearing a white button-down shirt under a dark jacket and dark trousers. The man on the right is wearing a maroon polo shirt and dark trousers. In the background, there are modern buildings, a bicycle, and a cloudy sky.

04 STRATEGIE & WAARDECREATIE

MISSIE

Onze missie luidt: 'De economische structuur in Noord-Nederland duurzaam te versterken'. Doelstelling van de NOM is de ontwikkeling van de economie van Noord-Nederland. Wij richten ons op ondernemingen die daaraan bijdragen doordat ze:

- willen groeien
- innovatief zijn
- toegevoegde waarde voor Noord-Nederland hebben.

We hebben onze visie dan ook kort en bondig geformuleerd: 'De economische structuur in Noord-Nederland duurzaam versterken'.

STRATEGIE

We geloven dat het onze taak is om samen met bedrijven in Noord-Nederland een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken zoals klimaatverandering, grondstoffenschaarste en gezondheid. Met onze in 2020 ontwikkelde strategie richten we ons daarom op drie transities:

- Duurzamer: hoe zorgen we voor een circulair systeem waarin duurzaam grondstoffen- en energieverbruik de norm is?
- Gezonder: hoe houden we een steeds ouder wordende bevolking gezond?
- Slimmer: hoe worden we productiever met behulp van digitale technologie?

Wij streven naar duurzame impact voor alle stakeholders in Noord-Nederland door beleidsvoornemens voor deze thema's te concretiseren, financieringsactiviteiten voor het mkb verder uit te breiden, bedrijvigheid, banengroei en duurzaamheid blijvend te stimuleren en de aantrekkingskracht voor nieuwe vestigers te vergroten. Deze koers sluit aan bij het in 2019 door het kabinet geformuleerde Missiegedreven innovatiebeleid, waarin thema's als energietransitie en klimaat, voedsel, gezondheid en veiligheid centraal staan en is bovendien geïnspireerd door de Regionale Investeringsstrategie (RIS3) voor Noord-Nederland. Ook is als referentie het strategische kader gebruikt, dat in 2020 door de aandeelhouders van de NOM is opgesteld. Ook in 2026 gaan we verder met de goedgekeurde meerjarenstrategie voor de periode 2025 - 2028.

HOE WIJ WAARDE CREËREN

Vanuit onze missie, visie en strategie creëren we maatschappelijke en economische waarde voor onze regio. Belangrijke vormen van kapitaal die we daarvoor nodig hebben zijn natuurlijk geld, maar ook kennis en expertise en ons netwerk. Ons team van NOMMERS is daarin onmisbaar. Zij zijn voortdurend in gesprek met ondernemingen, kennisinstellingen, overheden en andere stakeholders in het ecosysteem. Onze strategie en meerjarenplan sluiten aan bij de trends en ontwikkelingen in de wereld om ons heen. Met investeringen in startups en scale-ups, het ontwikkelen van ecosystemen en het aantrekken en internationaliseren van (buitenlandse) bedrijven dragen we bij aan het duurzamer, gezonder en slimmer maken van Noord-Nederland.

De directe waarde zit onder andere in het aantal ondernemingen dat we gefinancierd hebben, het aantal succesvolle innovatieprojecten en het investeringsvolume dat door nieuw gevestigde bedrijven geïnvesteerd is. Deze indicatoren worden ook bijgehouden op onze [Trackrecord pagina](#) op de website van de NOM. Deze outputs leiden tot outcomes op het gebied van economische groei, innovatie, circulariteit en diversiteit in onze organisatie en in het investeringslandschap. Onze impact drukken we uit in vier impactgebieden. Deze zijn gekoppeld aan een selectie van Duurzame Ontwikkelingsdoelen van de VN.





05 RESULTATEN

INNOVEREN

De NOM brengt bedrijven, kennisinstellingen en overheden samen om deze kracht te benutten en te vertalen naar concrete innovaties en economische groei.

Dat doen we op twee manieren. Enerzijds door het ontwikkelen en versterken van innovatie-ecosystemen waarin partijen samenwerken rond strategische thema's zoals agri & food, energie, water, groene chemie, life sciences & health en autonome en digitale systemen. Anderzijds via business development, waarbij we bedrijven en consortia ondersteunen bij het ontwikkelen, financieren en realiseren van innovatieprojecten.

Met deze inzet dragen we bij aan belangrijke transitie's in de economie en samenleving: van een lineaire naar een circulaire economie, van analoog naar digitaal en van zorg naar positieve gezondheid.

ECOSYSTEMEN

In Noord-Nederland is veel innovatiekracht aanwezig. De NOM brengt deze kracht samen in sterke ecosystemen waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheden gezamenlijk werken aan oplossingen voor maatschappelijke en economische vraagstukken. Onze rol ligt bij het begeleiden van innovatieve koplopers en het ontwikkelen van innovatieprojecten die bijdragen aan duurzame groei en structurele versterking van de regionale economie.

Rekening houdende met de volgende transitie's:

- Duurzaam: van lineaire naar circulaire economie
- Slimmer: van analoog naar digitaal
- Gezonder: van zorg naar positieve gezondheid

Binnen de ecosystemen die we ontwikkelen ontstaan vaak nieuwe samenwerkingen, projecten en startups. Daar waar nodig versterkt de NOM deze ontwikkelingen door ecosysteem-interventies op te zetten. Hierbij gebruiken we het door prof. Erik Stam ontwikkelde model rondom Regionale Ecosystemen.

TERUGBLIK OP 2025

In het afgelopen jaar heeft het team Innoveren samen met partners in de verschillende ecosystemen tien innovatieprojecten ontwikkeld met een totale waarde van € 60 miljoen.

Met de vijf innovatieprojecten NNL koploper in het verminderen van medicijnresten in water, Noord-Nederland Verdient Circulair 2.0, Sprong Verduurzaming in de Chemie, Nextcarb en H2Business dragen we een steentje bij aan de transitie van een lineaire naar een circulaire economie. De vier innovatieprojecten UNITE, AI-Hub NNL 2.0, Navion en EDIH-NNL 2.0 verstevigen de transitie van analoog naar digitaal. Tot slot zet het innovatieproject Ondernemend in Leefstijl vooral in op de transitie van zorg naar positieve gezondheid.

Het effect van de zeven interventies op het innoverend vermogen binnen de diverse ecosystemen is op korte termijn moeilijk te kwantificeren. Wij zijn er echter van overtuigd dat we met deze interventies de elementen leiderschap, netwerken, formele instituties en fysieke infrastructuur binnen onze ecosystemen hebben versterkt.

In 2025 is de samenwerking tussen de sectorteam van de NOM en de drie noordelijke provincies verder geïntensiveerd. Elk kwartaal vonden strategische overleggen plaats, niet als formeel rapportagemoment maar als gezamenlijk gesprek over richting en ambitie. De centrale vraag daarbij was steeds: welke koers willen we varen binnen dit thema en welke rol past daarbij voor de regio? Deze aanpak kwam onder meer tot uiting bij complexe transitithema's zoals Carbon Capture & Utilisation (CCU). Samen met provincies, bedrijven en kennisinstellingen is verkend welke toepassingen realistisch en kansrijk zijn voor Noord-Nederland. Door experts te betrekken en partijen vroegtijdig te clusteren is gewerkt aan een gedeeld beeld van doelen en mogelijkheden.

Daarnaast is gewerkt aan samenhang tussen regionale ambities en landelijke ontwikkelingen, onder meer via de Nationale Technologie Strategie (NTS). Samen met andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen is invulling gegeven aan veertien kansrijke waardeketens. De NOM richt zich daarbij op thema's als autonome productie, groene chemie, life sciences & health en eiwittransitie. Deze inzet heeft geleid tot intensieve samenwerking met bedrijven, kennisinstellingen en overheden.

Met het aanstellen van een directeur Chemport Europe (duurzaam), een directeur Cognigron en een kwartiermaker INFINITECH (slimmer) hebben we de extra middelen vanuit Nij Begun ingezet om de transities verder aan te jagen. Tot slot is een specialist rondom Smart Energy Hubs (SEH) gefinancierd vanuit de extra middelen van KGG. Deze specialist richt zich op het aanjagen van nieuwe SEH-initiatieven en adresseert daarmee de actuele uitdagingen rondom netcongestie.

ECOSYSTEEMONTWIKKELING: BOUWEN AAN DE TRIPLE HELIX

Binnen de innovatie-ecosystemen werkt de NOM vanuit een duidelijke triple-helixbenadering, waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheden gezamenlijk optrekken. De inzet richt zich daarbij niet uitsluitend op het starten van projecten, maar juist op het versterken van de onderliggende bouwstenen van een ecosysteem. Denk aan kennisontwikkeling, leiderschap, infrastructuur, netwerken en het articuleren van marktvraag. Door deze elementen in samenhang te ontwikkelen ontstaat een stevig fundament voor duurzame innovatie en groei.

In 2025 kwam deze aanpak nadrukkelijk tot uiting binnen het HTSM-ecosysteem. Met de kick-off van INFINITECH is een belangrijke stap gezet richting de ontwikkeling van een regionaal kenniscentrum voor autonome systemen. Tegelijkertijd is met de oprichting van een gezamenlijke Industry Board een formeel klankbord ingericht voor het bedrijfsleven, waarmee structuur en continuïteit zijn aangebracht in de samenwerking. Ook is gewerkt aan het faciliteren van fysieke en digitale infrastructuur, onder meer via initiatieven rondom AI-voorzieningen.

Het Nationaal Congres Autonome Systemen vormde een belangrijk moment in het versterken van het netwerk binnen dit ecosysteem. Door internationale en nationale expertise samen te brengen is niet alleen kennis gedeeld, maar ook de positionering van Noord-Nederland als voorloper op dit thema verder versterkt. Vergelijkbare interventies zijn ingezet binnen andere ecosystemen, zoals life sciences & health en chemie, waar onder meer via programmatisch leiderschap en gerichte verbinding met bedrijven wordt gewerkt aan vertrouwen, focus en een gezamenlijke koers.

VOORUITBLIK NAAR 2026

In de komende periode blijft de NOM investeren in sterke, toekomstbestendige ecosystemen. De samenwerking binnen de Nationale Technologie Strategie wordt verder uitgebouwd, met extra aandacht voor thema's waar Noord-Nederland een onderscheidende positie kan innemen. Ook wordt de samenwerking met provincies

voortgezet in strategische sessies, gericht op gezamenlijke koersbepaling en lange termijn impact.

Daarnaast wordt ingezet op verdere ontwikkeling van clusters rondom autonome systemen, energie-innovatie en circulaire economie. Door bedrijven, kennisinstellingen en overheden structureel te verbinden, werkt de NOM aan ecosystemen die niet alleen innovatief zijn, maar ook schaalbaar en economisch duurzaam.

BUSINESS DEVELOPMENT

Innovatie krijgt pas echt waarde wanneer ideeën worden omgezet in concrete toepassingen. Binnen Business Development helpen we bedrijven bij het ontwikkelen, financieren en realiseren van hun innovaties. We ondersteunen startups en scale-ups bij hun groei, versterken de innovatiekracht van gevestigde bedrijven en zorgen ervoor dat vernieuwende ideeën sneller de markt bereiken. Dit doen we met maatwerkbegeleiding, gerichte programma's en toegang tot een sterk netwerk. Door bedrijven op de juiste manier te verbinden met kennis, kapitaal en partners, proberen we innovatie mogelijk te maken.

INNOVATIEPROJECTEN

Naast het ontwikkelen en versterken van ecosystemen speelt projectontwikkeling een centrale rol binnen Business Development. In 2025 werkte de NOM aan tien innovatieprojecten met een gezamenlijke omvang van circa € 60 miljoen. Deze projecten bevinden zich in verschillende sectoren, waaronder life sciences & health, hightech systemen en materialen, chemie en energie, en worden uitgevoerd in consortia van bedrijven, kennisinstellingen en overheden.

De innovatieprojecten zijn veelal voortgekomen uit bestaande ecosystemen en gezamenlijke agenda's. Een deel van de projecten bevindt zich nog in de ontwikkelfase, waarin consortia worden gevormd, businesscases worden uitgewerkt en subsidieaanvragen worden voorbereid. Tegelijkertijd zijn meerdere projecten in 2025 gestart of verder gebracht richting uitvoering.

Binnen deze trajecten vervult de NOM een verbindende en aanjagende rol. Door partijen bij elkaar te brengen en samenhang te bewaken tussen projecten, ecosystemen en bredere regionale en nationale ambities, draagt de NOM bij aan structurele innovatie en economische versterking in Noord-Nederland.

INNOVATIEPROJECTEN: STAPPEN ZETTEN IN DE TRANSITIES

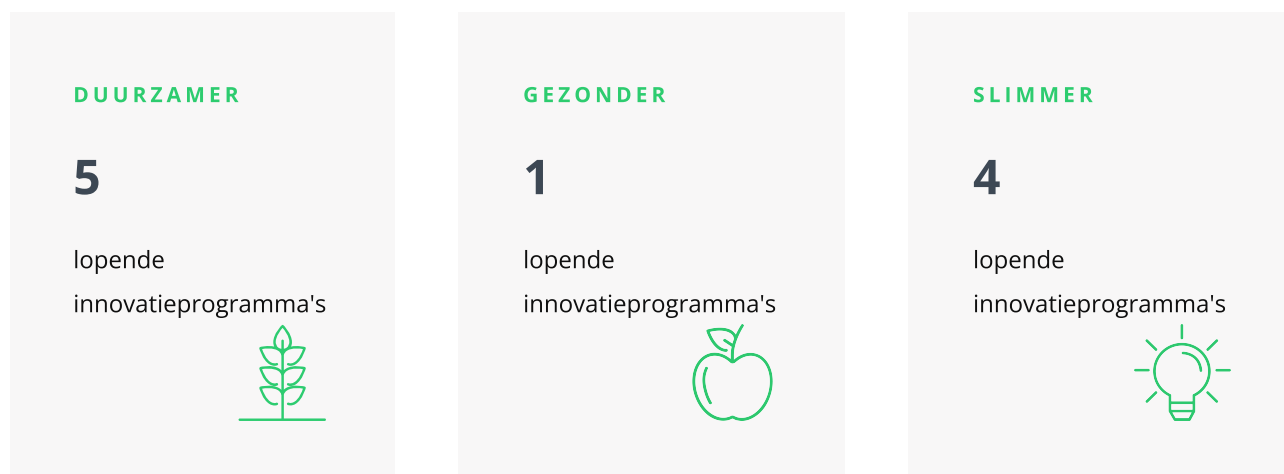
Binnen de innovatie-ecosystemen werkt de NOM vanuit een duidelijke triple-helix benadering, waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheden gezamenlijk optrekken. De innovatieprojecten die we met de ecosysteempartners ontwikkelen dragen direct bij aan de transitie in onze regio.

Noord-Nederland verdient Circulair 2.0 bouwt voort op het bestaande faciliterende CE-ecosysteem van Noord-Nederland en richt zich op opschaling, ketenaanpak en ecosysteembouw. De focusgebieden zijn de biobased en circulaire bouw, de circulaire maakindustrie, de circulaire consumptiegoederen, circulaire bedrijventerreinen, circulair inkoop & opdrachtgeven en circulair ondernemerschap. Al met al worden bedrijven in Noord-Nederland gesteund bij de circulaire transitie: grondstoffen optimaal benutten, milieudruk verlagen en nieuwe economische kansen realiseren.

UNITE Digital Health is een Europees innovatieprogramma dat als doel heeft een grenzeloos Europees digitaal zorginnovatie-ecosysteem te bouwen. Het project richt zich op het aanpakken van uitdagingen in de Europese gezondheidszorg door middel van digital deep-tech innovatie die inspelen op demografische veranderingen, vergrijzing en tekorten aan zorgpersoneel.

Noord-Nederland koploper in het verminderen van medicijnresten in water is een driejarig project waarin partijen uit watertechnologie, farmacie en zorg samenwerken aan concrete, praktijkgerichte innovaties om medicijnresten in (afval)water te verminderen. In dit project bundelen mkb, kennisinstellingen, zorginstellingen,

waterschappen en overheden hun krachten om duurzame oplossingen te ontwikkelen met maatschappelijke én economische impact.



VENTURE DEVELOPMENT

Vanuit het reeds benoemde Founded programma krijgen wij de ruimte om het bestaande Market Readiness Programma (MRP) verder te ontwikkelen en in de ketenprogrammering beter aan te laten sluiten op de andere aanbieders van startup-begeleiding in de regio. Dit heeft geleid tot het Startup Readiness Programma (SRP).

STARTUP READINESS PROGRAMMA (SRP)

Het Startup Readiness Programma richt zich op de eerste levensfase van de onderneming. Deze levensfase is cruciaal om de onderneming later consistent te laten groeien. De fase kent volgens het startup framework drie milestones. Het vernieuwde programma bestaat dan ook uit deze drie fasen:

1. The early evangelist: het bewijs vinden van een unieke groep klanten die bereid is om het risico te nemen een oplossing te vinden voor een direct en acuut probleem.
2. The problem solution fit: het bewijs dat jouw waardepropositie de beste oplossing is voor "the early evangelist".
3. Market entry: de eerste verkoop tegen commerciële prijs en voorwaarden.

INVESTOR READINESS PROGRAMMA (IRP)

Het Investor Readiness Programma (IRP) helpt startups en scale-ups bij het aantrekken van investeringen door hen voor te bereiden op gesprekken met investeerders.

- Doel: het IRP is gericht op het verbeteren van de investeringsgereedheid van bedrijven en het vergroten van hun kansen op succesvolle financiering.

- Opzet: het programma combineert workshops en persoonlijke begeleiding, waarbij ondernemers worden geholpen bij:
 1. Het ontwikkelen van een investeringspropositie: bedrijven leren hoe ze een duidelijke en aantrekkelijke pitch kunnen opstellen.
 2. Het opstellen van gedetailleerde investeringsplannen: startups krijgen begeleiding bij het kwantificeren van hun financieringsbehoeften.
 3. Directe koppeling aan investeerders: via het netwerk van de NOM en Golden Egg Check worden bedrijven in contact gebracht met potentiële financiers.

In 2025 hebben in totaal 76 bedrijven deelgenomen aan een SRP of IRP traject.

Legenda ■ Doelstelling ■ Gerealiseerd



NIEUWE INNOVATIEPROJECTEN

✓ DOEL

8

GEREALISEERD

10



BEDRIJVEN IN SRP OF IRP TRAJECT

✓ DOEL

60

GEREALISEERD

76



AANTAL INTERVENTIES ECOSYSTEMEN



DOEL

6

GEREALISEERD

7

INVESTEREN

De NOM verstrekt risicodragend kapitaal aan kansrijke en maatschappelijk relevante startups en ondernemingen in Noord-Nederland. De NOM richt zich op bedrijven die bijdragen aan een duurzamer, gezonder en slimmer regionaal ecosysteem en die aantoonbaar groeipotentie hebben binnen onze focussectoren.

Onze financieringen variëren van € 50.000 tot maximaal € 5 miljoen per portfoliobedrijf en bestaan uit aandelenkapitaal, (converteerbare) leningen of een combinatie daarvan. Daarbij treedt de NOM nadrukkelijk op als co-investeerder. Samen met banken, private investeerders, investeringsfondsen, kredietunies en andere partners zorgen wij voor een solide financieringsstructuur en voldoende slagkracht om ondernemingen naar een volgende groeifase te begeleiden.

Legenda ● Doelstelling ● Gerealiseerd



INVESTERINGEN NIEUW VERSTREKT/COMMITMENT

✓ AANTAL - DOEL

14

AANTAL - GEREALISEERD

15

MILJOEN EURO - DOEL

10,4

MILJOEN EURO - GEREALISEERD

10,3



VERVOLGINVESTERINGEN

✓ AANTAL - DOEL

13

AANTAL - GEREALISEERD

19

✓ MILJOEN EURO - DOEL

6,2

MILJOEN EURO - GEREALISEERD

12,9



FONDSINVESTERINGEN NIEUW VERSTREKT/COMMITMENT

✓ AANTAL - DOEL

2

AANTAL - GEREALISEERD

2

MILJOEN EURO - DOEL

3

MILJOEN EURO - GEREALISEERD

1,3



INVESTERINGEN UIT COMMITMENTS VOORGAANDE JAREN



MILJOEN EURO - DOEL

0

MILJOEN EURO -
GEREALISEERD

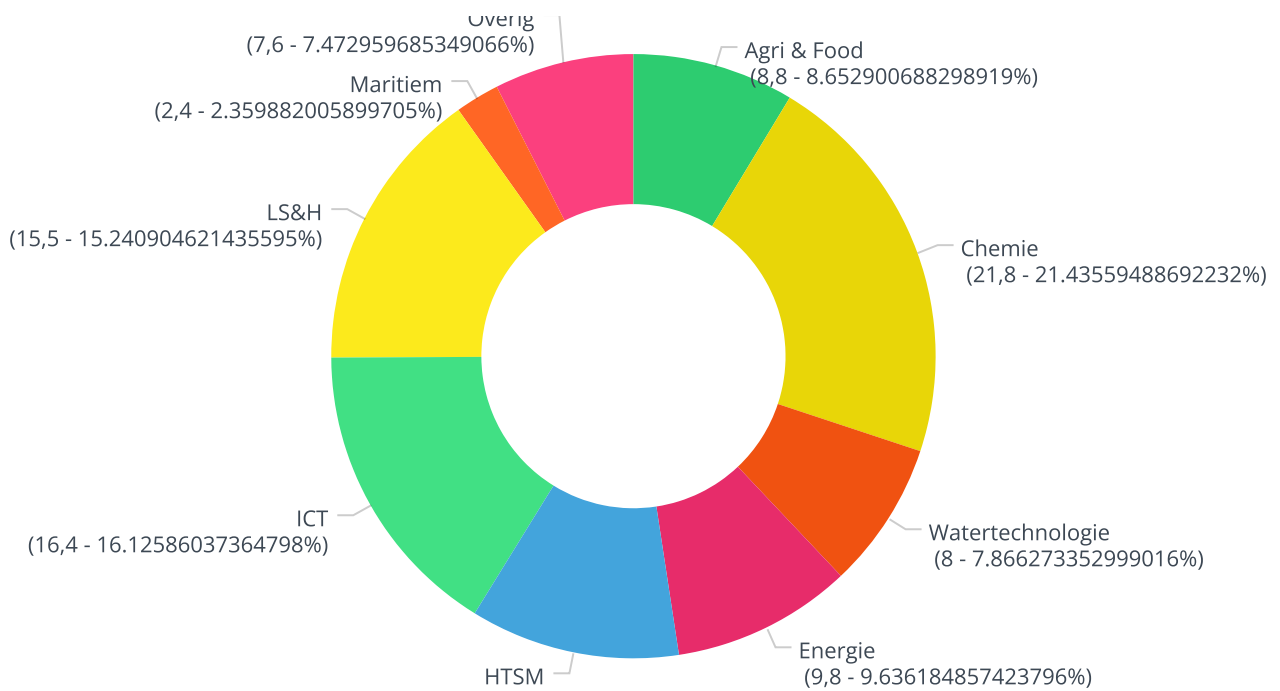
9,5

TERUGBLIK OP 2025

Het investeringsklimaat bleef ook in 2025 uitdagend. Hoewel de rente zich stabiliseerde, bleef kapitaal in specifieke groeifases schaars. Geopolitieke ontwikkelingen, terughoudendheid bij private investeerders en langere doorlooptijden van investeringsrondes zorgden ervoor dat met name startups en scale-ups moeite hadden om vervolfinanciering aan te trekken.

De NOM speelde hierop in door nadrukkelijker te sturen op portefeuillevesterking en strategische vervolginvesteringen. In plaats van uitsluitend te focussen op nieuwe instroom, lag de nadruk in 2025 op het begeleiden van bestaande participaties richting volgende groeifases. Dit betekende dat we opnieuw veel leads en cases hebben behandeld, waarbij scherp is geselecteerd op groeipotentie en regionale impact.

Het investeringsmandaat is in 2025 verhoogd van € 200.000 naar € 350.000.

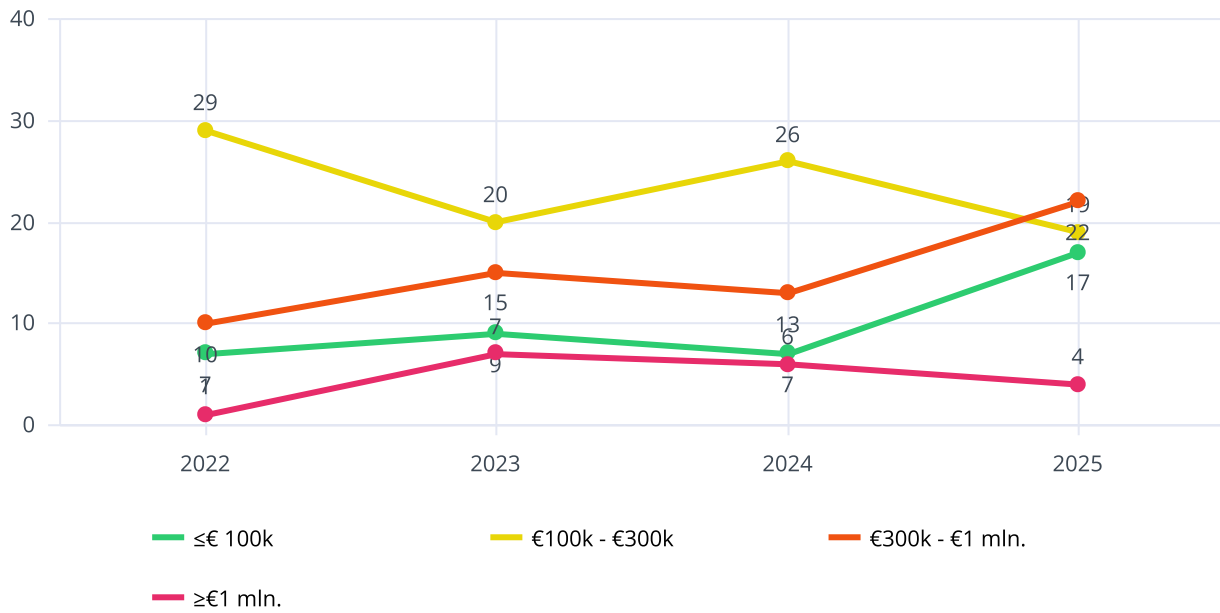


Investeringen naar sector (in %). Lees meer over sectoren in hoofdstuk 06 Sectoren.

In totaal zijn 17 nieuwe investeringen gerealiseerd, waaronder 2 fondsinvesteringen. Daarnaast zijn 19 vervolginvesteringen en 11 investeringen uit de Corona Herstel Middelen gerealiseerd. Dit betreft investeringen in bedrijven die reeds in onze portefeuille zaten. Dit telt op tot 47 investeringen in 2025.

Er is 2025 een totale investeringsomvang (cash out) van € 27,1 miljoen gerealiseerd, inclusief uitzettingen uit bestaand commitment uit voorgaande jaren. Het bestaand commitment betreft een cash-out op eerder aangegane investeringsbesluiten en bijbehorende milestones en is vooraf geen doelstelling op geformuleerd. Daarnaast zijn er nieuwe committeringen aangegaan ter waarde van € 6,9 miljoen, die in de komende periode wordt uitgezet. Daarmee kwam het totale investeringsniveau in 2025 uit op € 34,0 miljoen (2024: € 31,8 miljoen).

Het investeringsvolume werd mede bepaald door enkele substantiële vervolginvesteringen, waaronder de doorfinanciering van Hydraloop, Vipio en Avantium. Hiermee heeft de NOM bestaande deelnemingen ondersteund in cruciale groeifases en, in sommige gevallen, bijgedragen aan het realiseren van grotere investeringsrondes.



Investerings naar grootte ticket



EXITS BINNEN ONS PORTFOLIO

In 2025 heeft de NOM vier exits gerealiseerd. Twee daarvan betroffen verkopen voor een symbolisch bedrag en twee exits resulteerden in een positief rendement. Deze exits hebben bijgedragen aan het vrijspelen van middelen voor nieuwe investeringen en ondersteunen het actieve portefeuillebeheer van de NOM.

Tegelijkertijd vonden er tien faillissementen/liquidaties plaats binnen de portefeuille. Vier ondernemingen hebben hun lening volledig afgelost, terwijl bij twee bedrijven een lening onder voorwaarden werd kwijtgescholden.

VAN REGIONALE DRUKKERIJ NAAR DIGITALE DIENSTVERLENER

Data B. is een onderneming met diepe wortels in Noord-Nederland. Het bedrijf begon als traditionele drukkerij en bouwde een sterke positie op in het bedienen van overheden en maatschappelijke organisaties. In de loop der jaren veranderde het speelveld ingrijpend. Digitalisering, strengere eisen rondom dataveiligheid en de behoefte aan efficiëntere communicatieprocessen vroegen om een andere koers.

In nauwe samenwerking met de directie van Data B. is deze transitie ingezet. De focus verschoof van uitsluitend print naar het slim combineren van fysieke en digitale communicatiestromen. Inmiddels ondersteunt Data B. organisaties bij het volledig beheren van hun document- en mailprocessen: van digitale ontsluiting tot veilige verwerking, distributie en archivering.

Een aansprekend voorbeeld hiervan is de rol die Data B. vervult bij verkiezingen. Hierbij zorgt het bedrijf ervoor dat stempassen tijdig, veilig en gecontroleerd worden geproduceerd en verspreid, waarbij digitale voorbereiding en fysieke verzending naadloos op elkaar aansluiten.

De NOM heeft DataB in deze ontwikkeling begeleid en ondersteund. Niet alleen met kapitaal, maar ook door mee te denken over strategische keuzes en groeistappen. Deze betrokkenheid bood ruimte om te investeren in nieuwe technologieën en processen, terwijl tegelijkertijd werd voortgebouwd op bestaande klantrelaties en de sterke regionale verankering van het bedrijf.

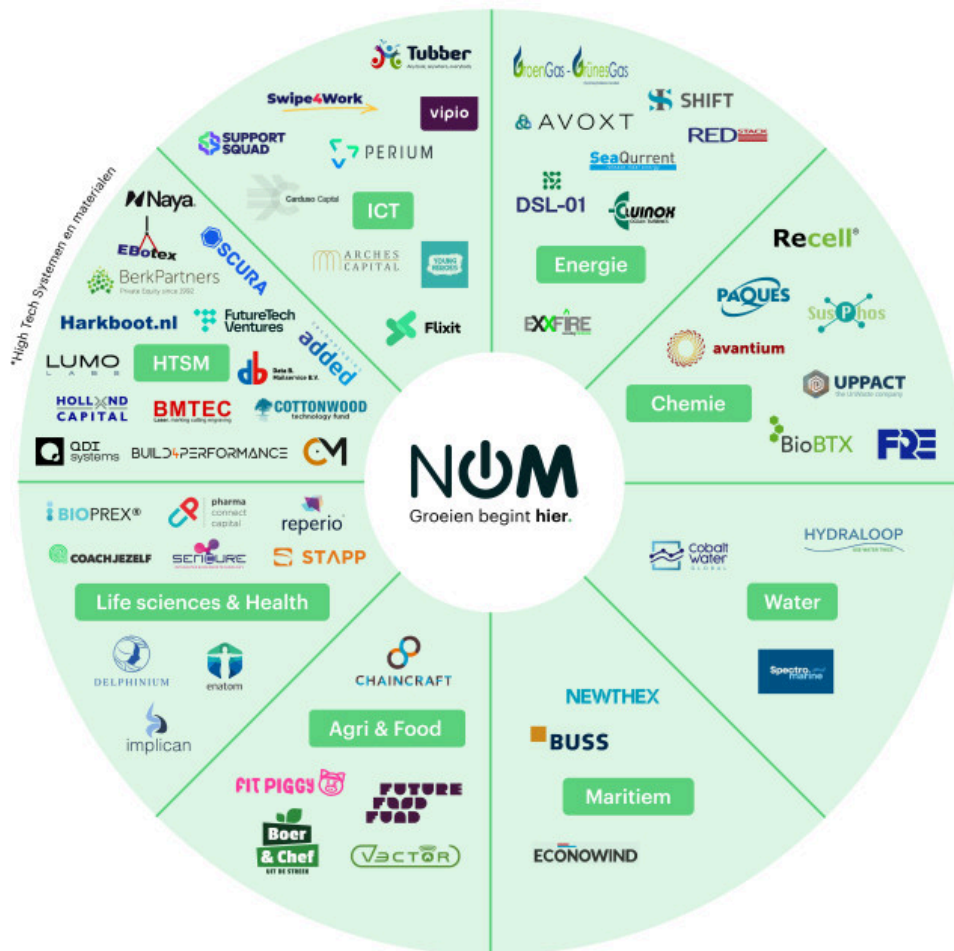
De ingezette koers wierp zijn vruchten af. DataB wist zijn marktpositie te versterken en groeide uit tot een toekomstbestendige onderneming met landelijke relevantie. Dit resulteerde in een succesvolle exit, waarbij de NOM haar aandelenbelang heeft verkocht. Daarmee werd een langdurige betrokkenheid bij een onderneming afgerond die zich binnen de portefeuille zichtbaar heeft ontwikkeld.

Na de exit blijft de NOM via een strategische lening verbonden aan DataB. Hiermee behoudt het bedrijf ruimte om verder te investeren in innovatie en digitalisering. DataB laat daarmee zien hoe een regionaal bedrijf, met gerichte ondersteuning en een duidelijke langetermijnvisie, kan uitgroeien tot een stabiele en moderne speler in een steeds verder digitaliserende omgeving.

INVESTEREN MET IMPACT

Ook in 2025 hebben wij geïnvesteerd in een breed spectrum aan innovatieve startups, scale-ups en mkb-ondernemingen die bijdragen aan de versterking van de regionale economie. De ondernemingen waarin is geïnvesteerd opereren binnen onze focusgebieden duurzaam, gezond en slim en leveren een concrete bijdrage aan technologische innovatie en maatschappelijke transitie in Noord-Nederland.

Hieronder volgt een overzicht van alle NOM-investeringen in 2025, zowel nieuwe participaties als vervolginvesteringen.



Investerings in 2025

GROEI & PROFESSIONALISERING

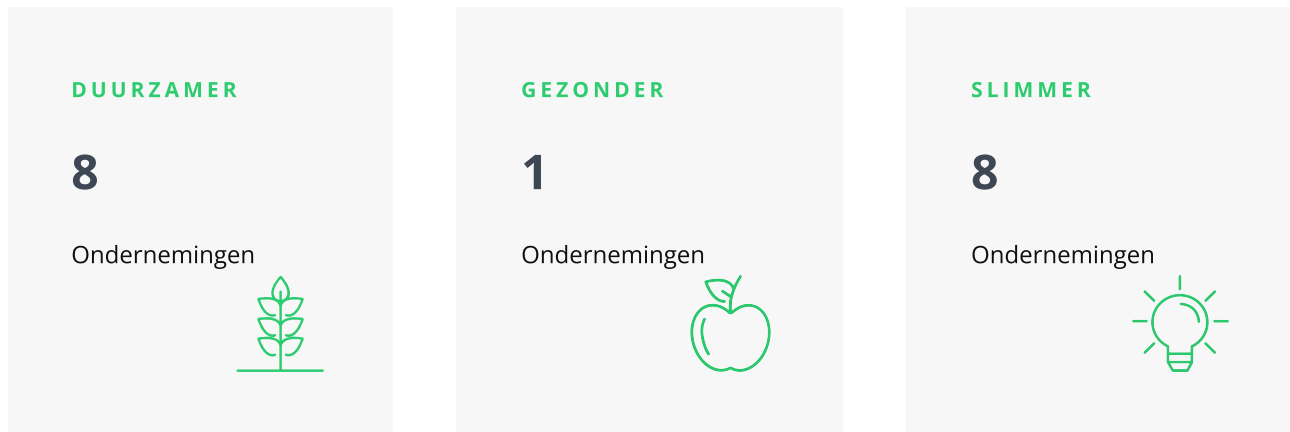
In 2025 verschoof de focus binnen Investeren nadrukkelijk naar actieve waardecreatie. Venture Development kreeg een centralere rol, waarbij naast kapitaalverstrekking sterker is ingezet op de ontwikkeling van bestaande participaties. Bij een aantal portfoliobedrijven is een pilot uitgevoerd met een consistency scan en aanvullende ondersteuning op het gebied van talent en organisatie. Hiermee verbreedt de NOM de rol van financier naar actieve partner in groei.

Onder de noemer professionalisering heeft de NOM in 2025 tevens het KYC-proces ingericht. Bij alle nieuwe financieringsaanvragen wordt sindsdien tijdens het due diligence-traject een KYC-check uitgevoerd. Hiermee is het risicobeheer verder aangescherpt en sluit het proces beter aan bij geldende wet- en regelgeving en interne

governance-eisen.

Ook in de eerdere ontwikkelingsfasen van ondernemingen is verdere versterking gerealiseerd. Future Tech Ventures kende een sterk eerste jaar met kleinere tickets in vroege TRL-fasen, in samenwerking met meerdere partners. Hier verwacht de NOM op termijn de vruchten van te plukken.

IMPACT IN ONS PORTFOLIO



VOORUITBLIK NAAR 2026

In 2026 verschuift de nadruk binnen Investeren verder van groei in volume naar versterking van waarde binnen de bestaande portefeuille. Venture Development krijgt hierin een centrale rol. De NOM intensificeert het portfoliobeheer en zetten gericht in op het ondersteunen van ondernemingen bij strategische keuzes, organisatieontwikkeling en voorbereiding op vervolgrondes.

Het sectorgericht werken binnen duurzaam, gezond en slim blijft leidend, waarbij de NOM actief inspeelt op regionale economische en maatschappelijke transitie. Tegelijkertijd vraagt de afgenomen vrije ruimte om scherpe prioritering en zorgvuldig kapitaalmanagement.

De in 2025 doorgevoerde verhoging van het investeringsmandaat biedt in 2026 de ruimte om snelle te handelen richting ondernemingen in een vroege ontwikkelingsfase. Tevens kan de NOM hierdoor beter aansluiten op kleinere financieringsbehoeften en bedrijven in een vroeg stadium intensiever begeleiden via Venture Development.

Deze verruiming draagt bij aan een logische opbouw binnen het investeringslandschap, waarin de verschillende instrumenten elkaar versterken en beter op elkaar aansluiten. Zo wordt de slagkracht van de NOM binnen het regionale innovatie-ecosysteem verder vergroot.

Het Impact & ESG-programma wordt verder geïntegreerd in onze besluitvorming en portefeuilleanalyse, zodat maatschappelijke waarde en financiële prestaties structureel in samenhang worden beoordeeld.

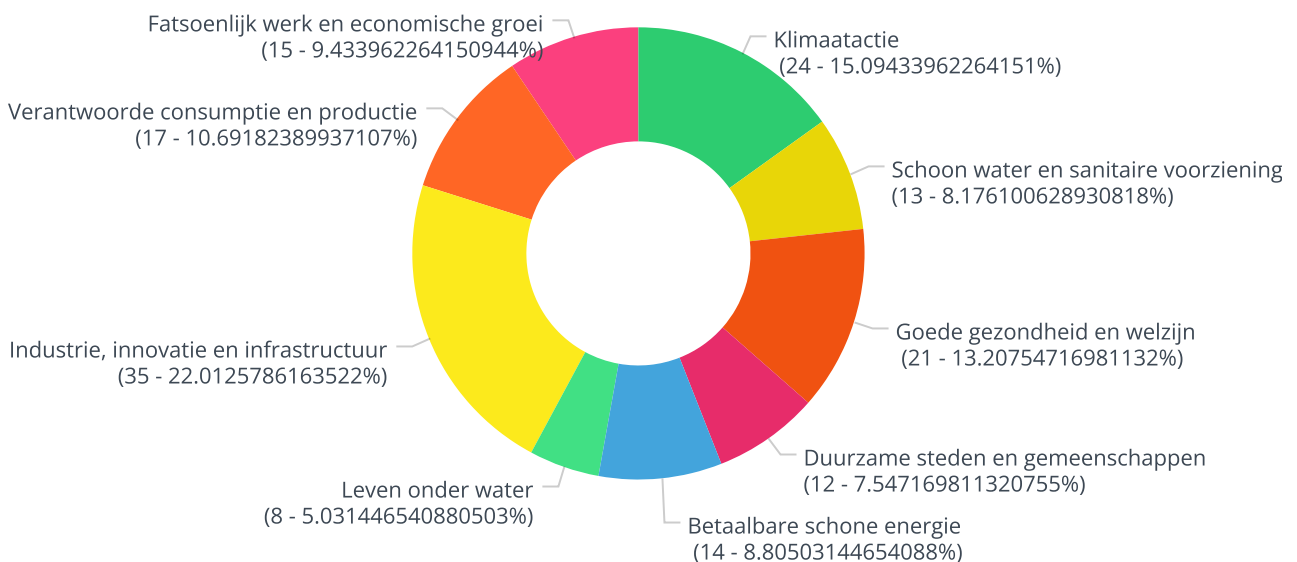
METEN VAN IMPACT BINNEN INVESTERINGSPORTEFEUILLE

In 2025 is de impactmeting verder opgeschaald binnen de portefeuille. Waar in 2024 is gestart met een eerste nulmeting onder een beperkte groep ondernemingen, is de uitvraag dit jaar breder uitgerold. In 2025 hebben 63 van de 160 uitgevraagde ondernemingen onze impactvragenlijsten ingevuld.

Impact pathway: inzicht in maatschappelijke waarde

De impact pathway helpt inzicht te krijgen in de maatschappelijke impact van een onderneming. De vragenlijst richt zich op de impact, output en outcome van de bedrijfsactiviteiten en sluit af met de relevante SDG's. Hiermee creëert elke onderneming haar eigen waardecreatiemodel, zoals de NOM dit ook in haar jaarplannen en jaarverslagen presenteert.

De uitgevraagde ondernemingen zijn actief binnen de volgende SDG's:



63 uitgevraagde ondernemingen zijn actief in verschillende SDG's. Voorbeeld: van de 63 ondernemingen houdt 9% zich bezig met 'Betaalbare schone energie'.

Het zwaartepunt bij deze 63 ondernemingen ligt op Industrie, Innovatie en Infrastructuur (SDG 9), Goede gezondheid en welzijn (SDG 3) en Klimaatactie (SDG 13).

Industrie, Innovatie en Infrastructuur (SDG 9)

SDG 9 richt zich op het bevorderen van duurzame industrie, innovatie en infrastructuur, met als doel economische ontwikkeling te versnellen en veerkrachtige, inclusieve samenlevingen te ondersteunen.

Goede gezondheid en welzijn (SDG 3)

SDG 3 beoogt het waarborgen van een goede gezondheid en het bevorderen van welzijn voor alle leeftijden, met nadruk op preventie, universele gezondheidszorg en vermindering van sterfte.

Klimaatactie (SDG 13)

SDG 13 roept op tot dringende actie tegen klimaatverandering en de impact ervan, door middel van mitigatie, aanpassing en bewustwording op alle niveaus.

Een nadere toelichting op alle SDG's kunt u vinden via de volgende link: <https://www.sdgnederland.nl/de-17-sdgs/>

Environmental, Social, Governance (ESG)

Met ESG wordt in algemene zin nagestreefd om alle niet-financiële risico's en kansen in beeld te brengen, die inherent zijn aan de dagelijkse activiteiten van een onderneming. Dit brengt de NOM in kaart middels een vragenlijst, bestaande uit 22 kwalitatieve meerkeuzevragen bedoeld om inzicht te krijgen in de bewustwording en volwassenheid van ondernemingen ten aanzien van ESG. Denk hierbij aan vragen over diversiteit, duurzaamheid, cybersecurity en diverse milieu-gerelateerde onderwerpen.

De resultaten van de vragen worden weergegeven in diverse scores (zie hieronder). De scores op onderstaande onderdelen zijn specifiek per bedrijf en op totaal niveau beschikbaar voor de NOM en worden weergegeven in percentages. Richting onze stakeholders wordt dit op een totaal niveau gerapporteerd. De uitvraag bij 63 ondernemingen heeft tot de volgende score geleid:

IMPACTORIËNTATIE

79,49 %

De mate waarin de startup/het bedrijf zich richt op het creëren van positieve maatschappelijke impact. Deze vraag sluit aan bij het Impact Pathway.

STRATEGIE & BELEID

20,99 %

De mate waarin de startup/het bedrijf strategieën en beleid heeft geïmplementeerd die gericht zijn op ESG.

BESTUUR & RISICO

19,59 %

De mate waarin de startup/het bedrijf zijn ESG-risico's beheert en ESG-governancestructuren heeft opgezet.

EXTERNE RAPPORTAGE

9,86 %

De mate waarin de startup/het bedrijf extern rapporteert over ESG.

IMPLEMENTATIE & MONITORING

23,16 %

De mate waarin de startup/het bedrijf ESG-initiatieven aanstuurt en prestaties meet met behulp van KPI's en data.

GEMIDDELD

30,62 %

Gemiddelde van de vijf andere statistieken.

In 2024 is de metingsystematiek ondergebracht in een softwareoplossing van een externe partij, waarmee de eerste uitvragen en analyses zijn uitgevoerd. Deze partij heeft in 2025 aangekondigd haar activiteiten in het eerste kwartaal van 2026 te beëindigen. Als eigenaar van de data beschikt de NOM inmiddels over alle gegevens van deelnemende bedrijven en de uitgevoerde metingen.

INTERNATIONALISEREN

VESTIGEN IN HET NOORDEN

Als NOM helpen we bedrijven uit binnen- en buitenland die zich hier willen vestigen. We brengen onze TopDutch regio proactief onder de aandacht, met de focus op het waardegericht acquireren van bedrijven en start-ups die passen in onze ecosystemen.

Legenda  Doelstelling  Gerealiseerd



VESTIGEN (HIGH VALUE) BEDRIJVEN IN NOORD-NEDERLAND



DOEL

6

GEREALISEERD

9



INVESTOR RELATIONS GESPREKKEN

DOEL

130

GEREALISEERD

107

TERUGBLIK OP 2025

In 2025 heeft de NOM binnen het programma Internationaliseren verder gebouwd aan een aantrekkelijk en toekomstbestendig vestigingsklimaat voor internationale en nationale bedrijven. Net als in voorgaande jaren lag de focus, mede via het Missing Link-programma, nadrukkelijk op het aantrekken en behouden van zogenoemde high-value bedrijven. Dit zijn ondernemingen die niet alleen investeren en werkgelegenheid creëren, maar ook structureel bijdragen aan innovatie, verduurzaming en de versterking van regionale ecosystemen. In aanvulling hierop kan het voorkomen dat we ook medium-value bedrijven begeleiden in de vestiging in Noord-Nederland.

Deze waardegerichte benadering kwam tot uiting in de sectorale focus op onder meer watertechnologie, chemie, energie, circulaire economie en agri & food. Binnen deze sectoren is actief gezocht naar bedrijven die aansluiten bij bestaande kennisclusters en die een langetermijnbinding met Noord-Nederland nastreven. Tegelijkertijd bleef aandacht voor het behoud en de doorontwikkeling van bestaande bedrijven, onder andere door het tijdig signaleren van knelpunten en groeibelemmingen.

VAN VOLUME NAAR WAARDE: VERDERE VERDIEPING

De in eerdere jaren ingezette strategische verschuiving van 'volume naar waarde' is in 2025 verder verdiept. Waar acquisitie vooral werd beoordeeld op aantallen vestigingen en fte's, ligt de nadruk nu sterker op de kwaliteit van vestigingstrajecten en de bijdrage van bedrijven aan innovatie, duurzaamheid en regionale samenwerking. Deze aanpak vraagt om zorgvuldige selectie, intensieve gesprekken en een nauwere verbinding met regionale partners en ecosystemen.

Deze koers vertaalt zich in een goed gevulde pijplijn met een breed palet aan lopende trajecten. Gedurende het jaar waren circa zestig actieve projecten in beeld, variërend van internationale scale-ups tot gevestigde industriële spelers. In meerdere gevallen vormden Fact Finding Trips een belangrijk instrument om bedrijven kennis te laten maken met het Noord-Nederlandse ecosysteem en om de wederzijdse match zorgvuldig te toetsen.

Een aansprekend voorbeeld is de verdere ontwikkeling van de WaterCampus in Fryslân als internationaal knooppunt voor watertechnologie. Ook in 2025 fungeerde de campus als belangrijk visitekaartje voor de regio en wist zij internationale partijen aan te trekken die hun R&D-activiteiten of Europese markttoegang in Noord-Nederland willen organiseren

LANDINGEN EN BEHOUD VAN WERKGELEGENHEID

In 2025 zijn meerdere concrete landingen gerealiseerd. Zo vestigde ChainCraft zich nabij Ter Apelkanaal, waar het bedrijf circulaire chemische producten produceert op basis van reststromen uit de agro-industrie. Met deze vestiging gaat een aanzienlijke investering gepaard en ontstaat nieuwe hoogwaardige werkgelegenheid. Ook ALPLA vestigde zich in Noord-Nederland. In samenwerking met het NTCP werkt het bedrijf aan de ontwikkeling van een nieuwe recyclingoplossing voor food-safe verpakkingen. De koppeling met kennisinstellingen en het regionale ecosysteem, waaronder DEI+, illustreert hoe internationale bedrijven via gezamenlijke ontwikkeltrajecten langdurig worden verbonden aan de regio.

Daarnaast zijn meerdere internationale watertechnologiebedrijven geland, waaronder Cobalt Water en Imagine H2O Europe. Deze bedrijven dragen niet alleen bij aan directe werkgelegenheid, maar versterken ook het innovatieve profiel van de regio en de samenwerking met kennisinstellingen zoals Wetsus in Leeuwarden.

Naast nieuwe vestigingen speelde behoud van bestaande bedrijvigheid een belangrijke rol. Door de investering van het Indonesische bedrijf Musim Mas kon een faillissement van Dutch Glycerine Refinery worden voorkomen en bleef bestaande werkgelegenheid behouden. Tegelijkertijd is geïnvesteerd in de modernisering van de faciliteit, waarmee de basis is gelegd voor toekomstbestendige productie.

De vestiging en groei van 7 high-value en 2 medium-value bedrijven leidt naar verwachting tot circa 170 nieuwe en behouden arbeidsplaatsen in Noord-Nederland.

COBALT WATER: INVESTEREN EN INTERNATIONALISEREN VERSTERKEN ELKAAR

In 2025 vestigde de Amerikaanse startup Cobalt Water zich op de WaterCampus in Leeuwarden. Het bedrijf ontwikkelt technologie voor het efficiënt en duurzaam hergebruik van industrieel water en ziet Noord-Nederland als strategische locatie voor de verdere uitbouw van zijn Europese activiteiten.

Cobalt Water kwam via de internationaliseringsactiviteiten van de NOM in beeld. In de verkennende fase ondersteunde de NOM het bedrijf bij het leren kennen van het Noord-Nederlandse watertechnologie-ecosysteem en bij het maken van een zorgvuldige locatiekeuze. In dit geval de provincie Fryslân. De combinatie van de WaterCampus, de aanwezigheid van Wetsus en de sterke concentratie van kennisinstellingen en bedrijven gaf daarbij de doorslag.

Parallel aan het vestigingstraject is vanuit de NOM ook gekeken naar mogelijkheden voor investering. Daarmee kwamen investeren en internationaliseren samen. De investering in Cobalt Water betekende bovendien een primeur: niet eerder investeerde de NOM in een internationaal bedrijf dat zich vanuit het buitenland in Noord-Nederland vestigde. Deze stap markeert een verdere verbreding van de investeringspraktijk, passend bij de waardegerichte acquisitiestrategie.

De NOM vervulde een verbindende rol door Cobalt Water te koppelen aan relevante partners binnen het ecosysteem en door mee te denken over opschaling, verdere technologieontwikkeling en markttoegang in Europa. Met de keuze voor Leeuwarden versterkt Cobalt Water zijn positie richting de Europese markt, terwijl Noord-Nederland wordt verrijkt met internationale kennis en innovatiekracht op het gebied van watertechnologie.

De vestiging van Cobalt Water laat zien hoe investeren en internationaliseren elkaar versterken en samen leiden tot duurzame economische en innovatieve impact voor de regio.

DUURZAMER

4

Landingen



GEZONDER

0

Landingen



SLIMMER

3

Landingen



VOORUITBLIK OP 2026

De resultaten over 2025 laten zien dat Internationaliseren zich verder ontwikkelt tot een geïntegreerd programma waarin vestiging, innovatie en internationale samenwerking samenkomen. Met een goed gevulde pijplijn, concrete landingen, een actieve internationale positionering en een stevig fundament onder ChallengeBase is de basis gelegd om deze lijn in de komende jaren verder te verdiepen en te bestendigen.

INTERNATIONAAL GROEIEN

WORLD EXPO OSAKA EN CHALLENGEBASE

De World Expo in Osaka markeerde een belangrijk moment in de internationale positionering van Noord-Nederland. De aanwezigheid in Japan bouwt voort op bestaande relaties. In de provincie Groningen zijn circa vijftien bedrijven actief met een Japanse moedermaatschappij, waarbij Japanse bestuurders of directieleden vaak nauw betrokken zijn.

Tijdens de activiteiten rondom de World Expo kwamen Japanse en Nederlandse bedrijven, kennisinstellingen en overheden samen. Twee gedeputeerden namen deel aan de missie, wat bijdroeg aan het verdiepen van bestuurlijke en economische relaties met grote Japanse bedrijven. Tien Japanse CEO's kwamen gezamenlijk bijeen. Het algemene geluid vanuit deze groep was dat zij niet eerder op deze manier zo dicht bij elkaar waren gebracht rondom innovatie en samenwerking in Nederland. Dit leidde tot concrete vervolgesprekken en brede media-aandacht in zowel Japan als Nederland.

De NOM zet in op het versterken van de relatie met gevestigde partijen, waaronder ook deze Japanse bedrijven. Daarbij is expliciet de koppeling gelegd met challenge-based innoveren. Japanse partijen in de regio met een urgent technisch innovatievraagstuk toonden duidelijk interesse in deelname aan challenges als opdrachtgever. Twee partijen, UCC en Teijin Aramid, vonden een innovatiepartner via challenge-based innovatie. De TopDutch Innovation Challenge en het Road2Osaka-traject bevestigden het succes van deze werkwijze en de vraag naar een structurele challenge organisatie: ChallengeBase.

De verdere ontwikkeling van ChallengeBase was in 2025 een belangrijk speerpunt binnen Internationaliseren. Na de lancering in januari 2025 is ingezet op professionalisering, zichtbaarheid en opschaling. ChallengeBase fungeert als schakel tussen publieke en private vraagstukken en innovatieve oplossingen uit het bedrijfsleven en de startup-wereld.

INVESTOR RELATIONS: STRUCTURELE DIALOOG MET BEDRIJVEN

Het Investor Relations-programma vormde in 2025 opnieuw een belangrijk instrument om structureel inzicht te krijgen in het ondernemingsklimaat in Noord-Nederland. In gesprekken met zowel buitenlandse als Nederlandse bedrijven kwamen terugkerende thema's naar voren, zoals netcongestie, energieprijzen en de beschikbaarheid van technisch talent. Tegelijkertijd spraken bedrijven hun waardering uit voor het woon- en leefklimaat in de regio.

In vergelijking met eerdere jaren lag de nadruk in de gesprekken sterker op innovatievraagstukken en strategische uitdagingen. Deze verdieping sluit aan bij de ambitie om bedrijven niet alleen te faciliteren bij vestiging en groei, maar hen ook actief te verbinden aan innovatieprogramma's, challenges en samenwerkingen binnen de regio. De uitkomsten van de gesprekken over 2024 zijn in 2025 besproken in de Raad van Commissarissen en de Aandeelhoudersvergadering en vormen mede input voor beleidsmatige keuzes en prioriteiten binnen de NOM.

TRADE RELATIONS EN INTERNATIONALE POSITIONERING

Binnen het Trade Relations-programma lag in 2025 de nadruk op het ondersteunen van Noord-Nederlandse bedrijven bij hun internationale ambities en het versterken van handelsrelaties met strategische regio's. Duitsland en Scandinavië bleven belangrijke doelmarkten, terwijl ook Japan en de Verenigde Staten nadrukkelijk in beeld

waren.

Noord-Nederlandse bedrijven namen deel aan diverse internationale beurzen en handelsmissies, waaronder CES in Las Vegas, BIO in Boston en WEFTEC in Chicago. Deze activiteiten droegen bij aan nieuwe leads, samenwerkingskansen en een grotere internationale zichtbaarheid van de regio. Daarnaast is intensief gewerkt aan de voorbereiding en uitvoering van activiteiten rondom de World Expo in Osaka.

Parallel hieraan werd ingezet op het versterken van de exportgereedheid van bedrijven. Samen met partners, waaronder de Oranjewoud Export Academy, is verkend hoe een Export Readiness Program kan bijdragen aan het vergroten van de internationale slagkracht van met name startups en scale-ups.

VOORUITBLIK OP 2026

Voortbouwend op de uitgangspunten van het NOM Trade programma en de lopende activiteiten van 2025, gaan we in 2026 een verdere inhoudelijke slag maken met betrekking tot exportondersteuning voor het noordelijk MKB. Daarbij zal de formatie voor Trade, nadat er in 2025 enkele wisselingen in het team hebben plaatsgevonden, weer op sterkte worden gebracht.

Belangrijke KPI's zijn wederom de 90 Trade Relations gesprekken die moeten worden gevoerd met een aantal gerichte doelgroepen in het noordelijk mkb en het realiseren van een toename van Noord-Nederlandse MKB bedrijven aan diverse handelsmissies. Hierbij leggen we de focus op thema's als Energie (Duitsland), LS&H (VS), Maritiem (Duitsland, Nordics) en Duurzaam Gebouwde Omgeving (Duitsland, Nordics, VK). Opnieuw dragen de gelieerde eerstelijnsorganisaties in Noord-Nederland substantieel bij aan de de uitvoering en doorontwikkeling van het Trade Relations Programma, als ook aan de organisatie van relevante activiteiten op het gebied van exportondersteuning.

Gedurende 2025 zijn we samen met de provincie Groningen een verkenning gestart naar de exportkansen voor de maritieme maakindustrie naar Duitsland. Met ondersteuning van o.m. NBSO-Hamburg hebben we verkennende gesprekken gestart met een consortium bestaande uit het Noord Duitse maritieme cluster, Innovation Norway en Danske Maritime. We zijn nu in een fase beland waarin we een MoU hebben ondertekend en de gesprekken hebben geïntensifieerd om te komen tot specifieke innovatie kansen voor de maritieme bedrijven in onze regio's. Het doel is om in 2026 een aantal webinars en een eerste handelsmissie te organiseren naar Duitsland. Daarbij zoeken we ook samenwerking met andere TINL-partners vanuit een werkgroep rondom maritiem maakindustrie.

Legenda  Doelstelling  Gerealiseerd



BEDRIJVEN INFORMEREN OVER EXPORTMOGELIJKHEDEN

✓ DOEL

90

GEREALISEERD

91



BEDRIJVEN MEE OP HANDELSMISSIE

✓ DOEL

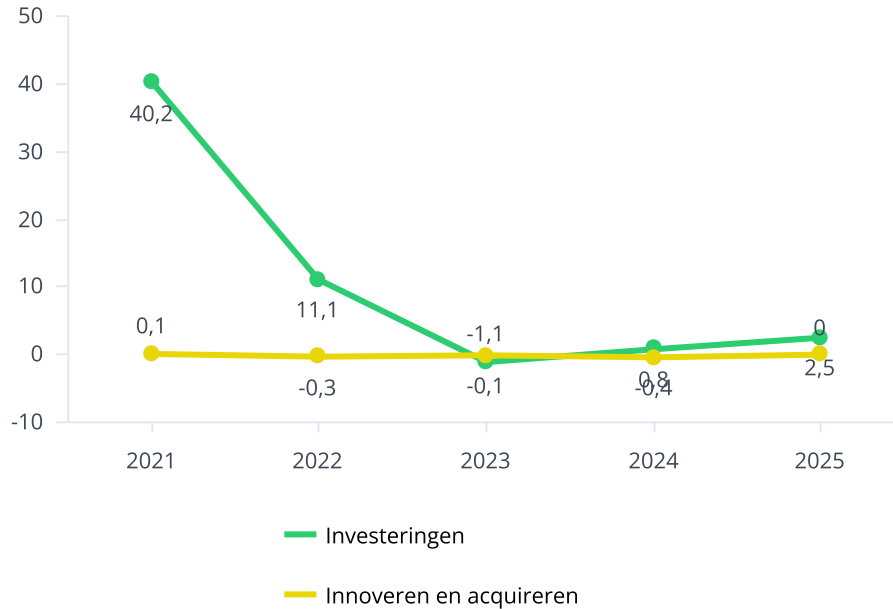
70

GEREALISEERD

102

FINANCIËLE RESULTATEN IN HET KORT

Onze inkomsten bestaan uit rente, dividenden en de verkoop van (ons belang in) portfoliobedrijven. Het boekjaar 2025 hebben wij afgesloten met een winst van € 2,5 miljoen (2024: € 0,4 miljoen positief).



Resultaatontwikkeling NOM voor belasting (in € miljoen)

BENADERDE MARKTWAARDE (BMW)

De benaderde marktwaarde (BMW) van ons investeringsportfolio is met € 4 miljoen gedaald naar een bedrag van ca. € 66 miljoen. Deze daling is met name ontstaan vanwege de verkoop van twee bedrijven met een stille reserve.

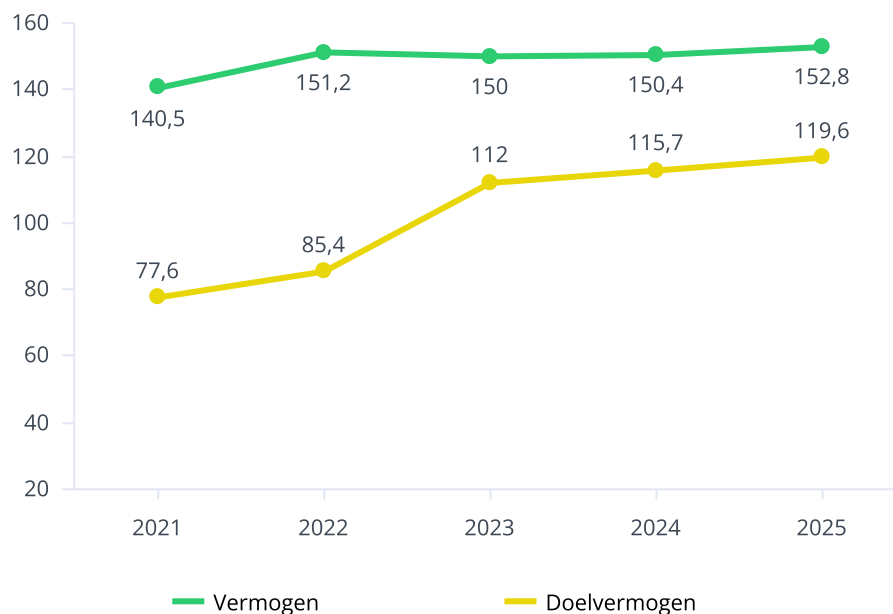
VERMOGENSONTWIKKELING

Om risicodragend kapitaal te kunnen verstrekken is door de aandeelhouders kapitaal ingebracht. De aandeelhouders stellen als eis dat de koopkracht van het door hen beschikbaar gestelde vermogen in stand blijft. Dat wil zeggen dat de NOM na aftrek van haar kosten in vijfjarig perspectief een rendement boekt dat tenminste gelijk is aan het inflatiepercentage (doelvermogen). Het beschikbaar gestelde vermogen verhoogd met de inflatiecorrectie en minus dividenduitkeringen wordt aangemerkt als doelvermogen.

De nieuw overeengekomen 5-jaarsperiode loopt van 1 januari 2021 tot 1 januari 2026. Het doelvermogen per 1 januari 2021 is vastgesteld op € 76,9 miljoen en is overeenkomstig met het vermogen bij aanvang van 2021 en is omhoog bijgesteld vanwege een agiostorting van de Aandeelhouders inzake Corona Herstel Middelen, ten hoogste van € 23,4 miljoen, tot € 100,3 miljoen.

Ultimo 2025 is het vermogen gegroeid tot € 152,8 miljoen. De stijging komt met name door positieve resultaten in 2021 en 2022. Hierdoor ligt het totale vermogen ultimo 2025 boven het geïndexeerde doelvermogen (€ 119,6 miljoen), waarmee aan de doelstelling van de aandeelhouders wordt voldaan.

Meer informatie over onze financiële resultaten is te lezen in de [jaarrekening](#).



FINANCIËLE INSTRUMENTEN

Algemeen

De NOM maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De NOM handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet-nakomen door een tegenpartij van aan de NOM verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de waarde van de desbetreffende posten. Daarnaast zijn er geen kosten voor onderzoek of ontwikkeling gemaakt.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van leningen zijn niet in overwegende mate geconcentreerd bij één of enkele participaties en overige ondernemingen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De onderneming heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Renterisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

Marktwaarde

De marktwaarde van de in de balans verantwoorde leningen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

DILEMMA: BALANS TUSSEN RISICOVOLLE INVESTERINGEN EN RENDEMENT

Onze resultaten moeten in meerjarig perspectief gezien worden. De NOM investeert in kansrijke, innovatieve ondernemingen en is daarmee een risicofinancier. Wij investeren vaak daar waar de markt het (nog) niet aandurft. Daarom hebben wij te maken met een hoog risicoprofiel en onvoorspelbaarheid bij onze portfoliobedrijven.

Ook zijn we voor een langere periode betrokken bij onze portfoliobedrijven, gemiddeld zo'n zeven jaar. Ons financiële resultaat wordt sterk beïnvloed door de verkoop van participaties. Wij weten van tevoren niet, wanneer deze plaats zullen vinden. Vaak laat rendement op een investering daardoor een aantal jaren op zich wachten. Het kan ook voorkomen dat een investering niet succesvol uitpakt.



06 SECTOREN

KENNISMAKING PER SECTOR

AGRI & FOOD

Leidend in voedselproductie 2.0

Het Noorden is dé landbouwregio van Nederland. Ze wordt getypeerd door een onderscheidende voedselproductie die het resultaat is van een eeuwenlange traditie. Een traditie die niet stil is blijven staan maar zich altijd heeft moeten verhouden tot nieuwe uitdagingen en zo in ontwikkeling is gebleven.

Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van Voedselproductie 2.0](#)
- [Bekijk de longread](#)

Er zijn ongeveer 9000 agrarische ondernemingen en 250 voedselverwerkende bedrijven. Zij hebben te maken met actuele trends als precisielandbouw, verdere verduurzaming, biobased bouwen, groene grondstoffen en nieuwe markten voor hoogwaardig voedsel en plantaardige eiwitten.

Boer & Chef verbindt regionale boeren rechtstreeks met afnemers en ontwikkelt en exploiteert daarvoor een geïntegreerde infrastructuur voor korte ketens en regeneratieve landbouw. Door de volledige keten van logistiek en verwerking tot productie en technologie slim te organiseren en te combineren, versnelt het bedrijf de adoptie van regeneratieve producten binnen de foodservice, waaronder zorg, retail, onderwijs, horeca en cateraars.

Door samen te werken met telers die bewust inzetten op vitale en gezonde bodems, stimuleert Boer & Chef duurzame productie, transparantie en waardebehoud in de voedselketen. Daarmee draagt het bedrijf direct bij aan bodemgezondheid als fundament voor toekomstbestendige landbouw, sterke streekproducten en een robuust noordelijk agrofood-ecosysteem.

ENERGIE

Energie regio bij uitstek

Turf, aardolie en vooral aardgas, de bodem van Noord-Nederland is een schatkist voor brandstoffen. Het Noorden ontwikkelt zich als energieregio die veel meer te bieden heeft dan alleen haar grondstoffen. Hierdoor kunnen wij een belangrijke bijdrage leveren aan de energietransitie.

Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van de Energietransitie](#)
- [Bekijk de longread](#)

Ongeveer 200 bedrijven zijn actief in de energiesector. Velen onder hen hebben te maken met de waterstof economie en andere trends als het opschalen van groengas, verdere elektrificatie en de opslag van energie in batterij(systemen).

Holthausen Energy Points levert duurzame brandstoffen met een focus op groene waterstof. In Groningen en Amsterdam heeft de onderneming een tankstation én een afvulstation. Op deze locaties wordt de waterstof eveneens geproduceerd. Om verder op te schalen was een capaciteitsuitbreiding van de installatie nodig. De NOM heeft een rol gespeeld in de financieringsronde die hieruit volgde.

Mede georganiseerd door de NOM bracht Minister voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingshulp, ReINETTE Klever een werkbezoek aan Holthausen Clean Technology in Hoogezand. Tijdens dit bezoek stond de innovatieve technologie en de rol van het bedrijf in de energietransitie centraal. Minister Klever liet zich door Carl Holthausen bijpraten over het ondernemen in waterstoftechnologie en het opereren in een hard veranderde, internationale markt, vol nieuwe kansen en uitdagingen. Uiteraard gaf een rondje door de productiehal haar een indrukwekkende inblik in de hightech oplossingen voor groene mobiliteit die Holthausen ontwikkelt en implementeert.

GROENE CHEMIE

Koploper in groene chemie

Milieu en klimaat staan onder druk, fossiele grondstoffen worden schaarser en de regels worden strenger. Om als industrie een toekomst te hebben, moet de sector vergroenen. Noord-Nederland werkt hard aan innovatie en wil koploper zijn in groene chemie.

Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van de Groene Chemie](#)
- [Bekijk de longread](#)

Ongeveer 150 bedrijven, overwegend in Delfzijl en Emmen, zijn actief in de chemische industrie. Ze zijn onderdeel van de trend om de CO₂ uitstoot te verminderen, meer biobased chemie te bedrijven en de technologie rond recycling te versterken.

Butter Bridge kan kritieke materialen terugwinnen uit uiteenlopende industriële reststromen met een elektrificatie-gebaseerde smelttechnologie. De onderneming heeft de Proof-of-Principle fase doorlopen en wil nu een pilotinstallatie realiseren. Om succesvol investeerders aan te haken hebben de founders het Investor Readiness Program van de NOM gevolgd. Hierna heeft NOM samen met Groninger Groeifonds een financiering verstrekt om de opschalingsplannen mogelijk te kunnen maken. En er lopen een tweetal innovatieve project ideeën voor het recyclen van reststromen waar Butter Bridge en de NOM gezamenlijk aan werken. Parallel aan deze trajecten heeft NOM Butter Bridge ondersteund bij verduidelijkingen rondom het vergunningsproces.

LIFE SCIENCES & HEALTH (LS&H)

Van zorg naar gezondheid

Gezond ouder worden. Nergens staat dat thema zo op de kaart als in Noord-Nederland. Onderwijs, overheid, bedrijfsleven; allemaal werken ze er aan. Het unieke ecosysteem maakt die samenwerking uiterst krachtig.

Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van Gezond leven](#)
- [Bekijk de longread](#)

Naast de ziekenhuizen, topinstituut UMCG en enkele tientallen middelgrote bedrijven, bestaat de LS&H-sector uit veel startup en scaleup bedrijven. Trends zijn biomedisch onderzoek, health data en eHealth, en gepersonaliseerde geneeskunde.

HIGH TECH SYSTEMEN EN MATERIALEN (HTSM)

Naar een slimme en gedigitaliseerde maakindustrie

Van de lopende band naar digitale fabrieken met autonome machines: de maakindustrie heeft door de jaren heen een enorme transformatie ondergaan. Noord-Nederland heeft door hard werken, slimme integratie en onderlinge samenwerking een eigen plek in deze ontwikkeling.

Meer lezen?

- [Ontdek de tijdlijn van De Slimme Maakindustrie](#)
- [Bekijk de longread](#)

Er zijn zo'n 200 actieve HTSM-bedrijven in Noord-Nederland. Trends zijn 3D-printing, nanatechnologie en smart materials.

In 2025 is de basis gelegd voor een samenhangend noordelijk hightech-ecosysteem, met autonome systemen als strategische ruggengraat. Met INFINITECH is gekozen voor één overkoepelend brand voor HTSM en autonome systemen, inclusief structurele doorontwikkeling van CAS en LAS.

Binnen de Nationale Technologie Strategie vertaalt de NOM haar landelijke verantwoordelijkheid voor Autonome Productie naar concrete, investeringsgerichte ecosysteeminterventies, met focus op digitalisering, autonome productietechnologie en opschaling van de noordelijke maakindustrie.

De Industry Board Noord Nederland versterkt de publiek-private en provinciale afstemming. Daarnaast droeg de NOM bij aan Future Proof Computing, de AI-Factory en Nij Begun, en is op Defensie in korte tijd een werkend regionaal systeem ingericht waarin bedrijven worden gekoppeld aan concrete uitvragen en productieketens. Via Interreg-projecten als Industr_I4.0, Manufacturing Next Materials en COMET zijn bedrijven verbonden aan Duitse partners en het Einstein Telescope-ecosysteem.

2025 markeert daarmee de overgang van verkennen naar organiseren en uitvoeren.

WATERTECHNOLOGIE

Noord-Nederland watertechregio

Alleen al door haar geografie is Noord-Nederland een bijzondere waterregio. Water biedt grote uitdagingen en kansen.

- [Ontdek de tijdlijn van Waternotechnologie](#)
- [Bekijk de longread](#)

Er zijn zo'n 150 bedrijven, waarvan de meerderheid in Fryslân. Belangrijke trends zijn de verdere ontwikkeling van technieken voor zuivering en besparing.

Het Noorden van Nederland begint zich duidelijk te roeren op de internationale markt voor bedrijfsvestigingen. De keuze van enkele jaren geleden om zich gezamenlijk in het buitenland te profileren als 'TopDutch-regio' en daarbij met name ook te mikken op de eigen unique selling points lijkt steeds meer vruchten af te werpen. Dat bleek voor de sector waternotechnologie maar weer eens in november 2025, toen zowel het Amerikaanse bedrijf Cobalt Water Global als ook het Letse bedrijf Spectromarine opeenvolgend bekendmaakten zich te vestigen op WaterCampus Leeuwarden. Met de komst van deze twee innovatieve tech-ondernemingen zijn er weer twee parels aan de ketting van het innovatieve Noord-Nederlandse ecosysteem toegevoegd.

MARITIEM

Traditie en innovatie in de maritieme industrie

De NOM concentreert zich op maritieme (industriële) toeleveranciers, offshore en werkschepen, scheepsbouw voor de kustvaart en jachtbouw. Er zijn zo'n 650 bedrijven die in Noord-Nederland onder de maritieme industrie vallen.

Trends zijn activiteiten in de offshore industrie en samenwerking rond een landelijke sectoragenda.

- [Ontdek de tijdlijn van Waternotechnologie](#)
- [Bekijk de longread](#)

In 2025 hebben we de lancering gedaan van het SMAS-project. SMAS (Smart Maintenance at Sea) focust zich op het ontwikkelen, testen en valideren van innovatieve autonome technologieën voor het onderhoud en de inspectie van offshore windturbines. Door grensoverschrijdende samenwerking (10 partijen uit Nederland & Duitsland) wordt gezocht naar kostenefficiënte, veilige en weeronafhankelijke onderhoudsoplossingen. Dit is een succesvolle samenwerking tussen het team van TCNN en de NOM. TCNN is verantwoordelijk voor het projectontwikkeling & management van dit project. Vanuit de NOM kijken we naar de koppeling met het koploper project Robotsering Wind op Zee van de maritieme sectoragenda.

[Lees hier meer](#) over dit project.



07 INTERNE
ORGANISATIE

DUURZAAM ONDERNEMEN BINNEN DE NOM

In 2025 heeft de NOM verdere stappen gezet in de verduurzaming van het kantoorpand. In samenwerking met [Comforest](#) is een volledige luchtdichtheidsmeting uitgevoerd. Hieruit kwamen meerdere aandachtspunten naar voren, onder meer ten aanzien van de CV-installatie, de luchtbehandeling en warmteverlies.

Aansluitend heeft de NOM samen met Comforest een verdiepend onderzoek uitgevoerd binnen de eigen afdelingen. In diverse ruimtes zijn sensoren geplaatst en zijn de bestaande meters vervangen door slimme meters. Uit de analyse blijkt dat de luchtkwaliteit in sommige gevallen matig is en dat het energie- en gasverbruik aanzienlijk kan worden verbeterd.

Vanuit de European Digital Innovation Hub is daarnaast een innovatieproject gestart rond autonome installaties. In een consortium met een bouwbedrijf, een sensoriekbedrijf, een kennisinstelling en een verduurzamingsspecialist wordt op basis van de verzamelde data gewerkt aan een integraal plan voor verdere verduurzaming van het pand.

Tegelijkertijd is de NOM in gesprek met de verhuurder over vervanging van de verouderde CV-installatie door een duurzamer alternatief. Hiermee worden gerichte stappen gezet naar een energiezuiniger en gezonder gebouw.

NOM ALS WERKGEVER

Voor een kennisintensieve organisatie als de NOM blijven medewerkers het belangrijkste kapitaal. Alleen met betrokken, deskundige en wendbare professionals kunnen maatschappelijke en economische opgaven worden gerealiseerd. Ook in 2025 is daarom nadrukkelijk geïnvesteerd in een prettige, professionele en toekomstbestendige werkomgeving, waarin ruimte is voor ontwikkeling, eigenaarschap en samenwerking.

In 2025 bleef de organisatie zich verder ontwikkelen. Het personeelsbestand groeide door, zowel door instroom van nieuwe collega's als door interne verschuivingen. Tegelijkertijd was er blijvende aandacht voor vitaliteit, werkdruk, leiderschap en strategische personeelsplanning

IN ÉÉN OOGOPSLAG

100

medewerkers



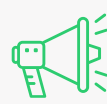
44 / 56

vrouwen /
mannen



26

Employee
Net
Promotor
Score (ENPS)



GROEI EN ONTWIKKELING

In 2025 is het personeelsbestand verder gegroeid. Waar in het eerste kwartaal sprake was van een relatief hoge instroom, zette deze groei zich in het tweede en derde kwartaal meer gematigd voort. Per saldo nam het aantal FTE toe van 83,93 in het eerste kwartaal naar 90,83 in het derde kwartaal. 2025 eindigde met 87,13 FTE.

De instroom bestond uit medewerkers op uiteenlopende posities, waaronder adviseurs, investment managers, projectmanagers en functies binnen finance & operations, marketing & communicatie en regionale fondsen. Hiermee is gericht geïnvesteerd in het versterken van zowel de primaire processen als de ondersteunende organisatie.

In 2025 vond daarnaast interne doorstroom plaats. Deze interne mobiliteit draagt bij aan kennisbehoud en continuïteit binnen de organisatie. Tegelijkertijd was er sprake van uitstroom, onder andere binnen Innoveren en Communicatie. Dit vraagt blijvend aandacht voor werving, onboarding en kennisoverdracht, zeker in een organisatie die zich in hoog tempo ontwikkelt en waarin projecten en programma's voortdurend in beweging zijn.

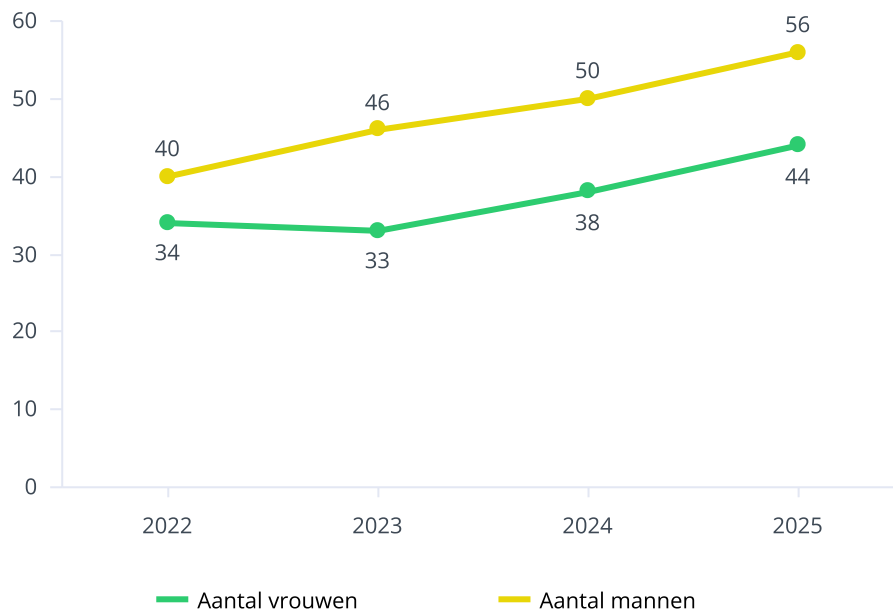
STRATEGISCHE PERSONEELSPLANNING

Ook in 2025 is actief gewerkt aan strategische personeelsplanning. In sessies met directie, management en HR is gekeken naar ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie die van invloed zijn op de toekomstige personeelsbehoefte.

Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn het maken van bewuste keuzes in taken en projecten, het kritisch heroverwegen van vacatures en het benutten van mogelijkheden om werk anders te organiseren. De inzet van kunstmatige intelligentie wordt daarbij gezien als een belangrijk middel om de arbeidsproductiviteit te verhogen en medewerkers te ondersteunen in hun werkzaamheden.

Daarnaast groeit het aantal projecten waarvoor meer flexibiliteit nodig is. In de toekomst zal daarom vaker worden gewerkt met projectmatige inzet en tijdelijke samenwerkingen. Externe ontwikkelingen, zoals landelijke programma's, samenwerking tussen regionale ontwikkelingsmaatschappijen en initiatieven als Nij Begun, kunnen van invloed zijn op de omvang en samenstelling van de organisatie.

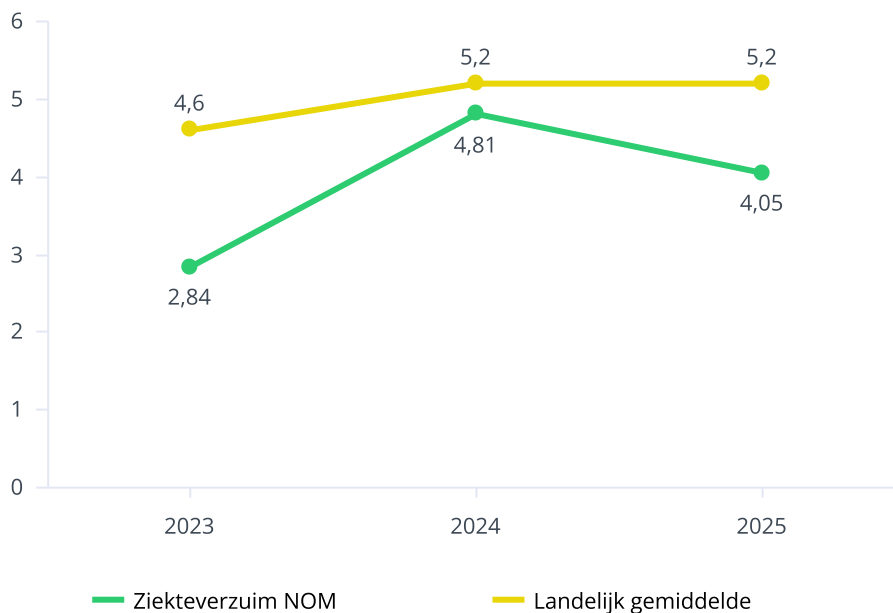
Per team zijn de verwachtingen voor de komende jaren uitgewerkt. Binnen Internationaliseren ligt de focus op trade-activiteiten en het innovatiever maken van het bestaande bedrijfsleven. Binnen Innoveren wordt verder ingezet op innovatieprojecten en ecosysteemontwikkeling, met aandacht voor het opleiden van medewerkers in deze rol. Binnen Investeren verschuift de aandacht van groei naar waardecreatie van de portefeuille, in nauwe afstemming met Venture Development.



Medewerkers naar gender

GEZONDHEID EN WELZIJN

Gezondheid en welzijn blijven binnen de NOM nadrukkelijk op de agenda staan. In 2025 bedroeg het totale ziekteverzuim 4,05%, een duidelijke daling ten opzichte van 4,81% in 2024. Daarmee zet de ingezette lijn naar een lager verzuimpercentage zich voort.



Ziekteverzuim

MEDEWERKERSTEVREDENHEID EN ENPS

In het voorjaar van 2025 is opnieuw een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd via het Employee Happiness Model van 2DAYSMOOD. De Employee Net Promoter Score (eNPS) kwam uit op 26, een duidelijke stijging ten opzichte van de metingen in 2024.

Medewerkers geven aan vooral de prettige werksfeer en de samenwerking met collega's te waarderen. Ook de arbeidsvoorwaarden en de balans tussen werk en privé worden positief beoordeeld. Daarnaast wordt het betekenisvolle karakter van het werk en de mogelijkheid om impact te maken in de regio vaak genoemd als belangrijke motivatie.

De uitkomsten bevestigen dat de NOM door medewerkers wordt gezien als een aantrekkelijke werkgever, terwijl tegelijkertijd ruimte blijft voor verdere verbetering, onder meer op het gebied van feedback en interne communicatie.

TRAINING & OPLEIDING

Ook in 2025 is geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers. De tweede editie van de soft skills-trainingen voor Young Professionals is afgerond, met trainingen gericht op klantgericht schrijven, persoonlijke effectiviteit, communiceren met impact en projectmatig werken. Deze trainingen zijn organisatiebreed ingezet en werden positief beoordeeld vanwege hun praktische toepasbaarheid en interactieve werkvormen.

Daarnaast is ingezet op digitale vaardigheden. Alle medewerkers hebben vóór 1 september 2025 de Nationale AI Cursus afgerond. Hiermee is een belangrijke stap gezet in het vergroten van AI-geletterdheid binnen de organisatie. De cursus is inmiddels onderdeel van de onboarding voor nieuwe medewerkers. Op basis van een interne enquête wordt gewerkt aan vervolgstappen, waaronder aanvullende trainingen en kaders voor verantwoord gebruik van AI.

ORGANISATIEONTWIKKELING EN BELEID

In 2025 zijn diverse beleidsdocumenten geactualiseerd, waaronder het verzuimprotocol, het arbobeleid en de arbeidsvoorwaardenregeling. Ook het beoordelings- en beloningsbeleid is aangescherpt, met als doel meer duidelijkheid en uniformiteit in de toepassing van HR-beleid.

Daarnaast is gewerkt aan het versterken van de interne organisatie. Zo is verdere digitalisering van HR-processen voorbereid via een centrale HR-hub, met implementatie in de loop van 2025 en livegang begin 2026.

In 2026 wordt deze ontwikkeling voortgezet met de gefaseerde implementatie van aanvullende modules, waaronder de HR-gesprekscyclus en recruitment.

Ook vonden reflecties plaats binnen sectorteam over deskundigheid en slagvaardigheid. De uitkomsten hiervan zijn besproken binnen het managementteam en vormen input voor verdere organisatieontwikkeling.

Uit de verdiepende gesprekken met de sectorteam blijkt dat verdere versterking van deskundigheid wenselijk is langs drie lijnen: gerichte kennisontwikkeling passend bij toekomstige opgaven, structurele kennisdeling en borging, en het versterken van interne en externe netwerken. Op het gebied van slagvaardigheid is behoefte aan meer structuur in overleg en besluitvorming, scherpere rolverdeling en een betere vertaling van reflectie naar concrete acties. Een overkoepelend thema hierbij is het vergroten van eigenaarschap binnen de sectorteam.

Ter ondersteuning hiervan hebben alle sectorteam een voorzitter uit eigen midden benoemd. In het vierde kwartaal vond een startbijeenkomst plaats tussen managementteam en voorzitters, waarin rollen, verantwoordelijkheden en onderlinge verwachtingen zijn verduidelijkt. Afgesproken is om deze samenwerking te borgen via een structureel kwartaaloverleg gericht op voortgang, afstemming en gezamenlijke leerpunten. Daarnaast wordt in 2026 een aanvullende sessie gepland binnen het strategisch managementteam, specifiek gericht op het jaarplan voor 2027, met betrokkenheid van de voorzitters.

A photograph of four people standing in a row against a wall with vertical wood slats. From left to right: a woman with blonde hair and glasses wearing a green jacket and a patterned scarf; a man with glasses wearing a light-colored blazer and blue jeans; a woman with short brown hair and glasses wearing a green dress; and a man wearing a dark blue sweater and green trousers. The text '08 GOVERNANCE' is overlaid in white on the image.

08 GOVERNANCE

BESTUUR

TOEPASSING CORPORATE GOVERNANCE CODE

De Nederlandse Corporate Governance Code richt zich op de governance van beursgenoteerde vennootschappen en biedt een handvat voor het reguleren van de verhoudingen tussen het bestuur, de raad van commissarissen en de (algemene vergadering van) aandeelhouders. Hoewel de NOM geen beursgenoteerde onderneming is, volgen wij de Nederlandse Corporate Governance Code waar van toepassing.

DE DIRECTIE VAN DE NOM

Het bestuur van de NOM wordt statutair uitgeoefend door de directeur, Dina Boonstra. Zij vormt samen met Marco de Jong, manager Investeren, Melissa Fuller, manager Innoveren en Internationaliseren vanaf 12 november 2025 (Anne-Wil Lucas tot 1 september 2025) en Tim Oosterhof, manager Finance & Operations, het Management Team (MT) van de NOM.

DINA BOONSTRA



Functie: Algemeen Directeur sinds 1 september 2019. Dina is verantwoordelijk voor het algemeen management.

Nationaliteit: Nederlandse

Geboortejaar: 1959

Nevenfuncties: voorzitter Raad van Commissarissen Kabelnoord, Bestuurslid Verkiezing Friese Onderneming

Lees [hier](#) meer over Dina.

MARCO DE JONG



Functie: Lid managementteam en Manager Investeren per 1 januari 2022.

Nationaliteit: Nederlandse

Geboortejaar: 1967

Nevenfuncties: Voorzitter bestuur Ronald McDonald Huis Groningen; penningmeester stichting Drents Ondernemingsprijs van het jaar; Voorzitter Rotary Centrum Groningen

Lees [hier](#) meer over Marco.

MELISSA FULLER



Functie: Lid managementteam en Manager Innoveren en Internationaliseren per 12 november 2025.

Geboortejaar: 1970

Nationaliteit: Nederlandse

Nevenfuncties: Bestuurslid Groninger Ondernemingsprijs

Lees [hier](#) meer over Melissa.

TIM OOSTERHOF



Functie: Lid managementteam en Manager Finance en Operations per 1 januari 2022.

Geboortejaar: 1984

Nationaliteit: Nederlandse

Nevenfuncties: Penningmeester bestuur Stichting TCNN

Lees [hier](#) meer over Tim.

BELONINGSBELEID

De beloning van de Directeur wordt vastgesteld door de RvC op voorstel van de remuneratiecommissie, waarbij de WNT-normering vrijwillig wordt toegepast. De beloning bestaat uit een vast inkomen met secundaire arbeidsvoorwaarden (onkostenvergoeding, pensioen). De bezoldiging van de directeur is vermeld in de jaarrekening en past binnen de grenzen die de aandeelhouders hebben gesteld. De directeur ontvangt geen beloning in de vorm van aandelen of opties. Er zijn geen aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen opgenomen in de beloningsstructuur. Daarnaast zijn er geen doelstellingen gesteld die bepalend zijn voor de toekenning van prestatietoelagen.

ONAFHANKELIJK TOEZICHT

De Raad van Commissarissen (RvC) is verantwoordelijk voor het toezicht op de directie. Daarnaast heeft de RvC een raadgevende en adviserende taak. Wij houden ons aan de benoemingstermijnen die door de Corporate Governance Code zijn voorgeschreven. Een commissaris wordt benoemd voor een periode van vier jaar en kan daarna éénmalig voor een periode van vier jaar worden herbenoemd.

Gertjan Lankhorst is sinds juli 2020 voorzitter van de Raad van Commissarissen van de vennootschap en is per 1 juli 2024 herbenoemd voor zijn tweede termijn. Voor een vierjarige termijn zijn door de aandeelhouders benoemd: Pauline Rengers – Loudon (per 1 augustus 2021), Elze Vonk (per 1 januari 2022) en Sander Prinsen (per 1 mei 2023). Pauline Rengers – Loudon en Elze Vonk zijn herbenoemd voor een tweede termijn.

SAMENSTELLING RAAD

In de samenstelling van de RvC wordt aansluiting gezocht bij het publiek-private werkterrein van de NOM. De leden bezitten specifieke ervaring, kennis en competenties zodat zij de kwaliteit van de directie in alle opzichten kunnen beoordelen. De RvC werkt als team waarbij alle leden zich laten leiden door de belangen van de onderneming. Ook dient de RvC te bestaan uit personen met waardering voor disciplines anders dan hun eigen. De Commissarissen zijn en handelen volledig onafhankelijk, zowel ten opzichte van de bestuurder, als ten opzichte van elkaar. Samenvattend dient de raad, gespreid over zijn leden, te beschikken over kennis, vaardigheden en (internationale) ervaring met:

- Regionale, nationale en Europese economische ontwikkelingen, meer specifiek rondom (cross-sectorale) innovaties in het bedrijfsleven, valorisatie van kennis en het ontwikkelen van businesskansen, en ook van marketing & acquisitie (inclusief verankering van buitenlandse ondernemingen).
- Het functioneren van de private kapitaalmarkt (w.o. venture capital, fondsen) en van (complexe) financiële processen in het algemeen.
- Het risicoprofiel en de risicobeheersing van de ondernemingen, zijnde de belangrijkste prestatiebepaler.
- Alle aspecten van moderne bedrijfsvoering (waaronder strategievorming, leidinggeven, business control, ICT, HRM, medezeggenschap).
- Bekend met het functioneren van regionale, rijks- en Europese overheidsorganisaties, en ook van onderwijs- en kennisinstellingen.

Daarnaast is belangrijk dat Commissarissen over een relevant netwerk beschikken en vertrouwd zijn met de kerntaken van de NOM en met het bedrijfsleven in Noord-Nederland. De RvC heeft oog voor en affiniteit met het maatschappelijke karakter van de bedrijfsdoelstelling van de NOM en de publieke status van haar aandeelhouders. De RvC onderhoudt voeling met de organisatie door het bijwonen van organisatie brede bijeenkomsten en voert gesprekken met de OR en andere belanghebbenden binnen de organisatie. Ook is van belang dat de RvC beschikt over inzicht in de positie van overheidsdeelnemingen in brede zin en in daaraan gerelateerde juridische aangelegenheden.

SAMENSTELLING AUDITCOMMISSIE EN REMUNERATIECOMMISSIE

In 2024 is een pilotfase met een auditcommissie gestart, waarin Pauline Rengers-Loudon en Sander Prinsen zitting hebben genomen. Deze commissie bereidt de besluitvorming van de RvC voor over het toezicht op de integriteit en kwaliteit van de financiële verslaggeving van de NOM en op de effectiviteit van de interne risicobeheersings- en controlesystemen van de NOM. In 2026 wordt de pilotfase geëvalueerd.

Er is een remuneratiecommissie, bestaande uit Elze Vonk en Gertjan Lankhorst. Het remuneratieproces is gericht op het aantrekken, motiveren en vasthouden van een bestuur met de juiste kwaliteit en ervaring. Het aantrekken van bestuurlijk talent is noodzakelijk voor het realiseren van strategie, doelstellingen en daarmee waardecreatie op korte en lange termijn.

De Commissarissen ontvangen een vaste vergoeding in hun rol van Commissaris, en daarnaast een vergoeding voor de aan die werkzaamheden verbonden reis- en verblijfskosten. De vergoeding is vastgesteld door de Algemene vergadering van Aandeelhouders. De vergoeding is niet afhankelijk van de behaalde resultaten.

DIVERSITEITSBELEID

We streven naar een evenwichtige verdeling van de zetels tussen mannen en vrouwen (minimaal 30% van de zetels bezet door mannen en minimaal 30% bezet door vrouwen). Bij veranderingen in de samenstelling en bij herbenoemingen wordt aan het aspect deskundigheid en de evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen aandacht besteed.

PROFIELEN LEDEN VAN DE RVC

Hieronder zijn de individuele profielschetsen van de leden van de Raad van Commissarissen weergegeven.

Gertjan Lankhorst (1957)

- Voorzitter RvC.
- Lid remuneratiecommissie.
- Eerste termijn als voorzitter vanaf 2020. Einde tweede termijn: 2028
- Overige (bestuurs)functies: voorzitter RvC Ymere; RvC WintershallDea Nederland; Voorzitter bestuur CIEP.

Pauline Rengers – Loudon (1969)

- Lid RvC: Primair verantwoordelijk voor het profiel Bedrijfsfinancieringen & Venture Capital.
- Lid auditcommissie.
- Eerste termijn vanaf 2021. Einde tweede termijn: 2029.
- Overige (bestuurs)functies: Partner bij Relay Corporate Finance, Lid RvC Westland Kaas B.V., Lid RvC Fiber Foods B.V., Lid van SER Topvrouwen, Lid van TheNextWomen netwerk, Business coach voor start- en scale-ups.

Elze Vonk (1976)

- Lid RvC: Primair verantwoordelijk voor vraagstukken rondom openbaar bestuur.
- Voorzitter remuneratiecommissie.
- Eerste termijn vanaf 2022. Einde tweede termijn: 2029.
- Overige (bestuurs)functies: voorzitter Raad van Bestuur Zorggroep Alliade; lid raad van toezicht CVO-NWF; bestuurslid van de Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra.

Sander Prinsen (1979)

- Lid RvC: primair verantwoordelijk voor vraagstukken rondom Innovatie & Business Development en Marketing & Acquisitie.
- Voorzitter auditcommissie
- Eerste termijn vanaf in 2023. Einde eerste termijn: 2027.

- Overige (bestuurs)functies: investeerder Move Fast Ventures; Voorzitter Raad van Toezicht Groninger Museum; Bestuurslid Jeugdfonds Sport en Cultuur Drenthe; Lid Raad van Commissarissen Wensink Automotive Beheer, Lid Raad van Toezicht Hanze.

Alle Commissarissen hebben de Nederlandse nationaliteit.

INVESTERINGSCOMMISSIE

Investeringsaanvragen en voorgestelde desinvesteringen van boven de € 200.000 worden voorgelegd aan de Investeringscommissie (IC). Deze drempelwaarde is in de Aandeelhoudersvergadering van 29 november 2024 bijgesteld naar € 350.000,- De IC kan onafhankelijk en transparant over investeringen adviseren. Bij investeringsvoorstellen vanaf € 2.500.000 wordt een investeringsvoorstel niet alleen ter advisering bij de IC, maar ook ter goedkeuring aan de RvC voorgelegd. Als de directie wenst af te wijken van een advies van de IC wordt een investeringsvoorstel eveneens ter goedkeuring voorgelegd aan de RvC.

De Investeringscommissie bestaat uit:

- Katherina Martín Abello (einde eerste termijn: 2027).
- Cees Buisman (vanaf 12 april 2024, einde eerste termijn: 2028)
- Ruth van de Belt (vanaf 12 april 2024, einde eerste termijn: 2028)
- Benjamin Derksen – (voorzitter vanaf mei 2024, einde tweede termijn: 2026)
- Jan Tichelaar (einde tweede termijn: 2026)

De leden van de IC beschikken over uitgebreide bedrijfseconomische kennis en kennis van innovatieve processen en hebben ervaring met de diverse facetten van het ondernemerschap. De IC adviseert ook over de verkoop van participaties. De IC treedt twee maal per jaar in gesprek met de RvC.

ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS

De Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) maakt volledig gebruik van haar bevoegdheden, zoals die in de Corporate Governance Code wordt omschreven. De statuten van de vennootschap zijn in lijn met de code. De AvA wordt door de directie van informatie voorzien om op deze basis van haar bevoegdheden gebruik te maken. De stelregel is daarbij dat de AvA geen informatie ontvangt die door individuele ondernemingen vertrouwelijk aan de NOM ter hand is gesteld. De directie en RvC streven een optimaal overleg met de aandeelhouders na. Overleg met de directie vindt formeel, naast de AvA, middels kwartaaloverleggen plaats. Hierbij sluiten afwisselend de Gedeputeerden, Hoofden EZ en de ambtenaren met de NOM in de portefeuille aan.

VERSLAG RAAD VAN COMMISSARISSEN

Bijeenkomsten van de raad

De raad heeft in 2025 zeven keer vergaderd en er is viermaal een schriftelijk besluit genomen. Daarnaast is er in januari een Inspiratiesessie gehouden, waarin middels verdiepende interactieve sessies is gesproken over de activiteiten binnen Chemport Europe, de maritieme sector en de recent ontwikkelingen op het gebied van AI. Aan het begin van het kalenderjaar is een nieuw meerjarenplan 2025-2028 vastgesteld door de aandeelhouders, dit proces is door de raad van commissarissen nauwgezet begeleid. In september bracht de raad een informatief werkbezoek aan een bedrijf waarin de NOM participeert. Ook heeft de raad conform artikel 24 van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) bijeenkomsten bijgewoond van de overlegvergadering met de Ondernemingsraad (OR).

Commissies

De remuneratiecommissie heeft leidinggegeven aan het wervings- en selectieproces ten behoeve van een nieuwe bestuurder en is hierbij ondersteund door Diemen en van Gestel. Dit heeft geresulteerd in de voordracht van Netty Wakker, die met haar ervaring in de wereld van innovatie en ondernemerschap veel vertrouwen van de raad geniet. De auditcommissie heeft zich verdiepend beziggehouden met de kwartaalrapportages als ook het overzicht en risicobeheer in de portefeuille van bedrijven waarin de NOM participeert. Er is tevredenheid en vertrouwen in de wijze waarop de NOM wordt bestuurd.

Evaluatie

Zoals elk jaar heeft de raad van commissarissen ook nu weer het eigen functioneren geëvalueerd, dit jaar onder externe begeleiding. Hierbij is bevestigd dat het van cruciaal belang blijft om scherp te blijven op de ontwikkeling van de organisatie in de brede zin van het woord. Goede voorbereiding, o.a. het expliciteren van dilemma's, kan daarbij behulpzaam zijn.

Vooruitblik

In het kalenderjaar 2026 zal een directiewissel plaatsvinden die ook van de raad van commissarissen aandacht vraagt. Vanuit de rol als werkgever en sparringpartner zal de raad bijdragen aan de orientatie en positionering van de nieuwe bestuurder. De raad heeft vertrouwen in de strategie en de medewerkers van de NOM en zal de organisatie vanuit de verschillende rollen blijven ondersteunen.

Verklaring jaarrekening 2025

In de vergadering van de raad van commissarissen op 13-3-2025 zijn de jaarrekening en het jaarverslag van de NOM met de accountant besproken. Nadat is kennisgenomen van de controleverklaring van de accountant heeft de raad van commissarissen het door de directie opgestelde jaarverslag en de jaarrekening goedgekeurd.

Dankwoord

De raad van commissarissen wil graag de directeur, de overige leden van het managementteam, de ondernemingsraad en alle medewerkers van de NOM bedanken voor hun inzet gedurende het afgelopen verslagjaar. Door de inzet van alle betrokkenen is een mooi resultaat behaald voor de NOM en kon de raad zijn

taak goed uitvoeren.

RISICOMANAGEMENT EN BEHEERSING

Zowel organisatiebreed als in ons investeringsproces streven we ernaar de relevante risico's te identificeren en te beheersen. Waar nodig worden er maatregelen genomen om risico's beheersbaar te maken.

RISICOMANAGEMENT BIJ INVESTERINGSBESLISSINGEN

De NOM heeft het karakter van een hoog risico-financier. Veel van de ondernemingen die we financieren zijn startups en scale-ups. Bij deze jonge, innovatieve bedrijven zijn zowel de technologie als de onderneming nog in ontwikkeling. Wij zijn bereid een risicoprofiel te accepteren dat marktpartijen, zoals banken of andere investeerders, niet accepteren. Het is daarom reëel rekening te houden met een minimaal rendement of zelfs afboekingen op de investeringen.

Voordat we overgaan tot een investeringsbeslissing wordt er door de investment manager als onderdeel van de due diligence een inschatting gemaakt van de hoogte van de verbonden risico's. Op basis van de mate van waarschijnlijkheid en de grootte van de gevolgen lokaliseert wordt de top drie van risico's geïdentificeerd. De onderneming wordt gevraagd om haar risico-mitigerende maatregelen te beschrijven. Zo maken we de risico's inzichtelijk en kunnen we een weloverwogen besluit maken.

RISICO'S

Wij hebben onze risico's in vier categorieën ingedeeld:



BELANGRIJKSTE RISICO'S EN BEHEERSMAATREGELEN

In 2025 is de risicoanalyse door het management geactualiseerd en besproken met de RvC. Daarnaast wordt jaarlijks een rapport over data- en cybersecurity met de RvC besproken. Hierin wordt ingegaan op mogelijke beveiligingsincidenten waarmee de NOM te maken kan krijgen, evenals op de beheersings- en beveiligingsmaatregelen die de NOM toepast. Ook worden de jaarlijkse incidenten besproken.

Ook in 2025 heeft de focus gelegen op Data- en Cybersecurity en dan met name het interne deel, oftewel 'de mens'. Binnen dit onderwerp is de mens vaak het cruciale onderdeel. In veel gevallen blijkt dat menselijke fouten of onbewuste handelingen de grootste risico's vormen voor datalekken en cyberaanvallen. Daarom is bewustwording en training van medewerkers essentieel om een sterke verdedigingslinie te creëren. Technologie alleen is niet voldoende; een veilige digitale omgeving begint bij de mensen die ermee werken.

Binnen onze organisatie moeten werknemers dan ook verplicht trainingen uitvoeren, gericht op onderwerpen als phishing, informatiebeveiliging en ransomware. Jaarlijks wordt dit uitgebreid met een nieuwe training of een verdieping op het vorige onderwerp.

In 2026 gaat de NOM dieper inzoomen op digitale soevereiniteit en de afhankelijkheid van big tech, met als doel de risico's beter in kaart te brengen en waar mogelijk de digitale weerbaarheid en onafhankelijkheid te versterken.

De spreiding van de risico's laat zien dat de kans dat financiële risico's zich voordoen overwegend onwaarschijnlijk of klein is. Mochten de risico's zich voordoen, dan zijn de gevolgen ervan voor drie van de vier financiële risico's wel als groot aangemerkt. Voor de beheersing van de financiële risico's maken we daarom geen onderscheid en is dagelijks toezicht in ons portfoliomanagement geborgd.

Van een aantal strategische risico's wordt ingeschat dat de kans dat ze zich voordoen realistisch is. Voor deze risico's zijn extra beheersmaatregelen getroffen ongeacht de mate van impact bij het voordoen van deze risico's. Dit geldt ook voor een aantal operationele risico's waarvan de kans dat ze zich voordoen als waarschijnlijk zijn geïdentificeerd. In de categorie interne organisatie risico's zit één risico waarvan de kans klein is dat deze zich voordoet, maar de gevolgen mogelijk (zeer) groot kunnen zijn.



Categorie	Risico
Strategisch	1. Korten of volledig stopzetten van boekjaarsubsidie
	2. Inmenging vanuit aandeelhouders met individuele investeringen
	3. Het gebruiken van de NOM als “doorgeefluik” van overheidsmiddelen via een lastgevingsovereenkomst
	4. Toepassing van de Wet Open Overheid (WOO)
	5. Negatief sentiment over rendementsparticipaties
	6. Risico op dubbel werk
	7. Overtreding van de staatssteunregels
	8. Niet voldoen aan de AVG-regelgeving
	9. Imagoschade
Operationeel	10. Het niet halen van de KPIs voor Internationaliseren en Innoveren
	11. Het niet naleven van producties door medewerkers en MT-leden
	12. Hoog personeelsverloop
	13. Te weinig personeelsdoorstroming
	14. Vacatures niet kunnen invullen
	15. Belangenverstremeling
	16. Ongevallen en onvoldoende welbevinden op de werkvloer
	17. Continuïteit bij nationale- en globale problematiek (bijv. Pandemie)
Financiëel	18. Het behalen van slechte financiële resultaten
	19. Onvoldoende liquiditeiten om taak uit te kunnen voeren
	20. Deconfiture van bank waar geld is uitgezet
	21. Fiscale risico's
Organisationeel	22. ICT-risico's
	23. Risico's rondom data- en cybersecurity
	24. Niet-voldoen aan archiefwet en AVG-regelgeving
	25. Niet terugvinden gearchiveerde stukken
	26. Gebrek aan integriteit van organisatie en medewerkers
	27. Intern frauderisico
	28. Brand, persoonlijke ongevallen en inbraak



09 OVER DIT VERSLAG

VERSLAGGEVINGSBELEID

GRONDSLAGEN VOOR DE VERSLAGGEVING

Dit jaarverslag is opgesteld volgens de principes van het Integrated Reporting framework. We rapporteren daarbij over een aantal voor ons materiële thema's, waarmee we focus aanbrengen in het jaarverslag en alleen rapporteren over onderwerpen die voor interne en externe stakeholders van belang zijn. Het is onze ambitie om onze verslaggeving continu verder te ontwikkelen, waarbij wij duidelijk onze bredere maatschappelijke impact willen laten zien. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de 'Richtlijnen voor de jaarverslaggeving', die zijn uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

AFBAKENING VAN DIT VERSLAG

Bij het bepalen van de inhoud en de afbakening van het verslag hebben we ons gebaseerd op de informatiebehoefte van onze stakeholders via een materialiteitsanalyse. Het jaarverslag en de materiële thema's hebben betrekking op de activiteiten van de N.V. NOM. Het verslag gaat niet in op beleid en resultaten van onze participaties. Dit betreffen altijd minderheidsbelangen, waardoor we beperkt invloed hebben. Niet-financiële data ten aanzien van acquisities en desinvesteringen zijn daarom niet opgenomen in het verslag. Het jaarverslag wordt jaarlijks opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar. De publicatiedatum van dit verslag is 11 april 2026. Het vorige verslag is op 11 april 2025 gepubliceerd en had betrekking op kalenderjaar 2024.

VERANTWOORDELIJKHEID VOOR VERSLAGGEVINGSPROCES

Het jaarverslag en de jaarrekening worden opgesteld onder de directe verantwoordelijkheid van de directeur. De Raad van Commissarissen ziet erop toe dat de directeur deze verantwoordelijkheid naar behoren vervult. De door de AvA benoemde onafhankelijke accountant brengt verslag uit aan de Raad van Commissarissen. Dit verslag wordt in aanwezigheid van de accountant besproken met de voltallige Raad van Commissarissen, waarna er een verdiepend gesprek zal plaatsvinden binnen de Auditcommissie. De externe accountant is aanwezig bij de jaarlijkse AvA zodat deze door de aandeelhouders rechtstreeks kan worden bevestigd. Er is geen interne auditor. De Manager Finance & Operations, de Controller en de externe accountant hebben rechtstreeks toegang tot elkaar, evenals de Manager Finance & Operations, de Controller en de leden van de RvC.

DATAVERZAMELING EN CONSOLIDATIE

De data voor het verslag worden centraal verzameld en geconsolideerd aan de hand van onze KPI's (prestatie-indicatoren). Er zijn coördinatoren aangewezen voor het verzamelen en consolideren van de data. Het valideren van data gebeurt op basis van vergelijking met data van voorgaande jaren en toetsing aan de definities. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de directeur. De directeur legt over de data verantwoording af aan de RvC en tijdens de AvA. Hieronder lichten we de dataverzameling toe voor al onze KPI's:

Investeren

- De prestatie-indicatoren *Aantal nieuwe commitments* en *Nieuwe commitments in EUR* wordt bepaald op basis van het aantal verstrekte financieringen, waarbij alleen nieuw aangegaan commitment is opgenomen. Maandelijks wordt over het Investeringsniveau gerapporteerd aan Directie en elk kwartaal aan Raad van Commissarissen en Investment Committee. De waarde in euro's wordt bepaald op basis van feitelijke uitstroom van middelen (exclusief conversies).
- De prestatie-indicatoren *Aantal nieuwe fondsinvesteringen* en *Nieuwe fondsinvesteringen in EUR* wordt bepaald op basis van het aantal nieuwe fonds-in-fonds investeringen en de verstrekte (nieuwe) financiering.
- De prestatie-indicatoren *Aantal vervolginvesteringen* en *Vervolginvesteringen in EUR* wordt bepaald door het aantal investeringen in reeds bestaande financiële deelnemingen en de verstrekte financiering. Het betreft hier financieringen met een nieuwe onderliggende overeenkomst en geen uitzettingen uit reeds afgegeven commitment.
- De prestatie-indicator *Investeringen (EUR) commitment uit voorgaande jaren* wordt bepaald door de verstrekte financiering vanuit reeds afgegeven commitment uit voorgaande jaren dan boekjaar waarover wordt gerapporteerd.

Internationaliseren

- De prestatie-indicator *Vestigingen van High Value bedrijven* wordt bepaald aan de hand van ontvangen confirmation letters van de betreffende ondernemingen. Daarmee verklaren de bedrijven dat zij zich, onder andere door samenwerking met de NOM, in Noord-Nederland hebben gevestigd. Daarnaast worden de te verwachten arbeidsplaatsen gerapporteerd. Dit betreft een prognose, waarbij wordt uitgegaan van een tijdspanne van drie tot vijf jaar, opgenomen in de confirmation letter. Dit betreft geen prestatie-indicator. De data wordt gedurende het boekjaar verzameld. Prestaties die niet verifieerbaar zijn of waarvan geen confirmation letters zijn ontvangen worden niet meegenomen in de resultaten van dit jaar, maar zullen worden toegevoegd in het volgende jaarverslag.
- De prestatie-indicator *Investor Relations gesprekken* wordt gemeten aan de hand van het aantal gesprekken geregistreerd in het CRM systeem Achilles van het NFIA.
- De prestatie-indicatoren rondom onze Trade activiteiten, *bedrijven informeren over exportmogelijkheden* en *bedrijven mee op handelsmissie*, worden gemeten vanuit de registratie in het CRM systeem van de NOM.

Innoveren

- De prestatie-indicator *aantal interventies ecosystemen* geeft een weergave van de uitgevoerde acties, ten behoeve van de ontwikkeling van een ecosysteem, die op Triple Helix niveau zijn uitgevoerd of in gang zijn gezet.

Business Development

- De prestatie-indicator *nieuwe innovatieprojecten* geven inzicht in het aantal nieuwe subsidieprojecten, die in het betreffende boekjaar zijn beschikt. De data wordt na afloop van het boekjaar verzameld.
- De prestatie-indicator *bedrijven in SRP of IRP traject* zijn het aantal bedrijven die hebben deelgenomen aan een startup readiness programma of een investor readiness programma.

De dataverzameling met betrekking tot de andere niet-financiële aspecten (zoals HR) waarover gerapporteerd wordt, vindt jaarlijks na afloop van het boekjaar plaats.

VERIFICATIE NIET-FINANCIËLE INFORMATIE

Onze niet-financiële data vormen vooralsnog geen onderdeel van externe verificatie en de NOM heeft zich nog geen doel gesteld om dit in de komende verslaggevingsperiodes te laten doen.

ONZE STAKEHOLDERS EN MATERIALITEIT

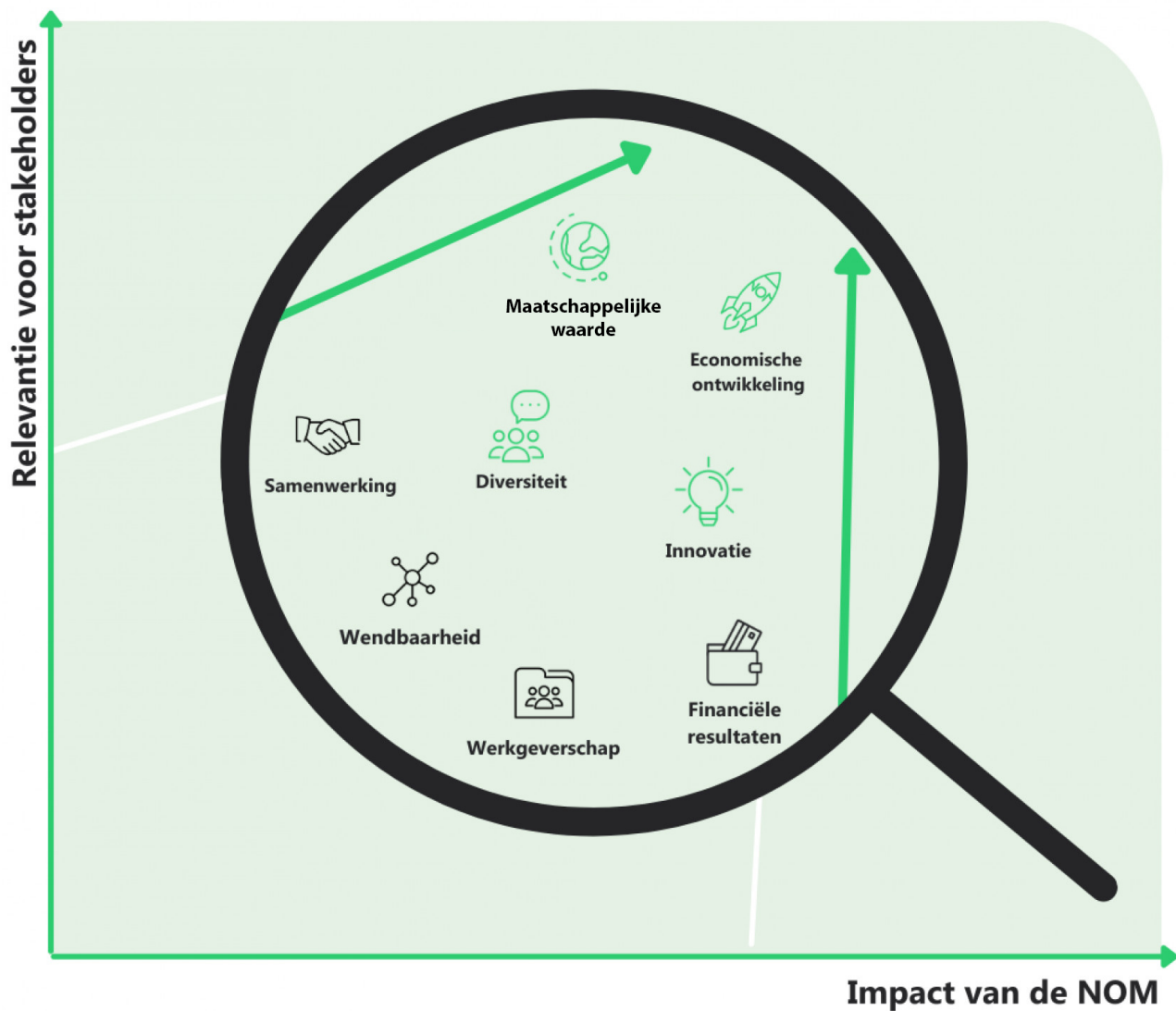
ONZE STAKEHOLDERS

Om onze missie zo goed mogelijk te verwezenlijken houden we nauw contact met onze stakeholders. Dit zijn partijen die deel uitmaken van onze waardeketen en op wie onze activiteiten van invloed zijn. Hiertoe rekenen wij onze aandeelhouders en subsidieverstrekkingen, lokale overheden, ondernemingen in de regio, werknemers, leveranciers, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en burgers in de regio. De leden van het Management Team zijn in wisselende samenstelling gesprekspartner in de formele en informele overleggen met aandeelhouders, subsidieverstrekkingen en lokale overheden. Met onze strategie en materiële thema's kunnen wij als NOM en als regio een bijdrage leveren aan de Sustainable Development Goals en de RIS3. Over de daaraan bijdragende maatschappelijke thema's is Management Team regelmatig in gesprek met stakeholders zoals werknemers, ondernemingen in de regio en de kennisinstellingen.

Een overzicht van de in 2025 met stakeholders besproken onderwerpen is te vinden in [de bijlage](#).

MATERIALITEIT

Periodiek voeren we een materialiteitsanalyse uit. Daarbij beoordelen wij met input van onze stakeholders welke onderwerpen bij ons als NOM in verslaggeving en ten aanzien van onze strategie de meeste aandacht verdienen. In 2022 zijn de materiële thema's beoordeeld, waarbij we de thema's 'Werkgelegenheid & Banengroei' en 'Maatschappelijke impact' hebben samengevoegd in één onderwerp, 'Maatschappelijke waarde'.



Maatschappelijke waarde omvat de transitie naar duurzame energie, naar circulariteit, naar gezondheid en het versterken van bredere economische structuur, zoals ook zichtbaar is in ons [waardecreatiemodel](#). Thema's als innovatie en diversiteit in het investeringslandschap zijn daar belangrijk onderdeel van, en thema's als samenwerking en wendbaarheid zijn belangrijke randvoorwaarden.

Onze managementaanpak en resultaten voor de materiële onderwerpen wordt in de diverse onderdelen van dit verslag toegelicht. De thema's innovatie en diversiteit zijn kwalitatief van aard. Daarom worden deze alleen textueel behandeld waarbij aspecten als de managementaanpak, KPI's en doelstellingen niet aan bod komen.



10 JAARREKENING

JAARREKENING

GECONSOLIDEERDE BALANS

Voor verwerking resultaat (bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Activa		
Materiële vaste activa		
Inventaris 1	-	-
	-	-
Financiële vaste activa		
Participaties en Leningen 2 t/m 6	75.463	62.447
	75.463	62.447
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa 7	3.106	3.371
Liquide middelen 8	97.321	106.257
	100.427	109.628
Totaal activa	175.890	172.075
Passiva		
Groepsvermogen 9	152.830	150.385
Voorzieningen 10	71	74
Langlopende schulden 11	18.366	18.278
Kortlopende schulden 12	4.623	3.338
Totaal passiva	175.890	172.075

GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

	2025			2024		
	Investeren	Innoveren en Internat.	Totaal 2025	Investeren	Innoveren en Internat.	Totaal 2024
Opbrengsten						
Opbrengsten Innoveren en Internationaliseren						
Staat der Nederlanden		1.363			1.287	
Bijdrage Provincies		1.950			1.950	
Projectfinanciering		849			-	
Opbrengst Detachering		438			300	
Overige Opbrengsten		32			16	
Opbrengsten Investeren						
Rente- en provisiebaten financieringen	2.025			1.997		
Rentebaten depositos	2.199			3.814		
Ontvangen dividenden	2.243			3.535		
Resultaat verkopen participaties	14.664			4.314		
Beheer Fondsen	2.904			1.925		
Voorziening voor financiële vaste activa	-12.349			-7.232		
Totaal opbrengsten	11.686	4.632	16.318	8.353	3.553	11.906
Bedrijfskosten						
Personeelskosten	6.873	3.617	10.490	5.442	2.868	8.310
Overige kosten	2.321	1.052	3.373	2.142	1.100	3.242
Totaal bedrijfskosten	9.194	4.669	13.863	7.584	3.968	11.552
Resultaat voor belastingen	2.492	-37	2.455	769	-415	354
Belastingen	-	-	-	0	0	-
Resultaat na belastingen	2.492	-37	2.455	769	-415	354

GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	2025		2024	
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Resultaat na belastingen		2.455		354
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen materiële vaste activa				
Resultaat verkopen participaties	-977		-2.742	
Mutatie voorzieningen	-3		-2	
Mutatie overige effecten	-2.485		6.064	
Verandering in werkkapitaal:				
Mutatie vorderingen	265		1.411	
Mutatie kortlopende schulden	1.285		-1.082	
		-1.915		3.649
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			540	4.003
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in participaties	-27.080		-21.261	
Investerings in duurzame activa				
Ontvangsten inzake de verkoop van participaties en aflossing leningen	17.516		9.111	
		-9.564		-12.150
			-9.564	-12.150
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Mutatie langlopende schulden		88		4.571
			88	4.571
Netto kasstroom			-8.936	-3.576
Totale saldo liquide middelen geconsolideerd			106.257	109.833
Saldo liquide middelen einde boekjaar			97.321	106.257
Mutatie liquide middelen			-8.936	-3.576

TOELICHTING BEHORENDE BIJ DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2025

ALGEMEEN

De Noordelijke Ontwikkelings- en Investeringsmaatschappij, gevestigd te Groningen aan de Paterswoldseweg 810 en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 02032331, is een naamloze vennootschap, waarvan de aandelen voor 50% in het bezit zijn van de Staat der Nederlanden. De resterende 50% is ieder evenredig in het bezit van de provincies Drenthe, Fryslân en Groningen.

Uitgangspunt bij participatie door de N.V. NOM Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland en haar dochters Venture Kapitaal Fonds III, Drentse Participatiemaatschappij, InnovatieFonds Noord-Nederland in ondernemingen, is het in principe tijdelijk verstrekken van risicodragend kapitaal met als doel nieuwe activiteiten op te starten of bestaande activiteiten te versterken. Behoudens bijzondere omstandigheden wordt daarbij gestreefd naar minderheidsbelangen.

VERSLAGLEGGINGSPERIODE

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van een verslaggevingsperiode van een kalenderjaar.

TOEGEPASTE STANDAARDEN

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Ter verbetering van het inzicht zoals bedoeld in art. 2:362 lid 4 BW en gelet op het specifieke karakter van N.V. NOM is voor een aantal posten in de winst- en verliesrekening afgeweken van het Besluit Modellen Jaarrekening (BMJ) en bevat de winst- en verliesrekening opbrengsten en kosten onderverdeeld naar enerzijds Investeren en anderzijds Innoveren en Internationaliseren. Tevens is voor die posten een benaming gehanteerd die de inhoud van de post beter weergeeft. De vennootschappelijke winst- en verliesrekening is opgesteld met inachtneming van art. 2:402 BW.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten.

VERGELIJKING MET VOORGAAND JAAR

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van het voorgaande jaar.

STELSELWIJZIGING

Er hebben zich in 2025 geen stelselwijzigingen voorgedaan.

SCHATTINGSWIJZIGING

Er hebben zich in 2025 geen schattingswijzigingen voorgedaan.

CONTINUÏTEIT

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

GROEPSVERHOUDINGEN

De N.V. NOM behoort tot de NOM-groep. Aan het hoofd van deze groep staat N.V. NOM te Groningen. De jaarrekening van de N.V. NOM is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van N.V. NOM te Groningen.

VERBONDEN PARTIJEN

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook het statutaire directielid, andere sleutelfunctionarissen in het management van N.V. NOM of de moedermaatschappij van N.V. NOM en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING

Activa en verplichtingen worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans, de winst- en verliesrekening en het kasstroomoverzicht zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Indien een transactie ertoe leidt dat nagenoeg alle of alle toekomstige economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot een actief of verplichting aan een derde zijn overgedragen, wordt het actief of de verplichting niet langer in de balans opgenomen. Verder worden activa en verplichtingen niet meer in de balans opgenomen vanaf het tijdstip waarop niet meer wordt voldaan aan de voorwaarden van waarschijnlijkheid van de toekomstige economische voordelen en betrouwbaarheid van de bepaling van de waarde.

De opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben. Opbrengsten uit verkoop van participaties worden verantwoord indien alle belangrijke risico's met betrekking tot de participaties zijn overgedragen aan de koper.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, de functionele valuta van de onderneming. Alle financiële informatie in euro's is afgerond op het dichtstbijzijnde duizendtal.

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van de grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen.

De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in de toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

GRONDSLAGEN VOOR CONSOLIDATIE

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de onderneming en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend, dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarin op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend, betrokken. Participaties die worden aangehouden om te vervreemden en/of voldoen aan de consolidatievrijstelling zoals bedoeld in artikel 407 Titel 9 boek 2 BW worden niet geconsolideerd.

Nieuw verworven deelnemingen worden in de consolidatie betrokken vanaf het tijdstip waarop beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Afgestoten deelnemingen worden in de consolidatie betrokken tot het tijdstip van beëindiging van deze invloed.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd, evenals de binnen de Groep gemaakte winsten. De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de Groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

GECONSOLIDEERDE DEELNEMINGEN

	%	Plaats
Venture Kapitaal Fonds III B.V. (geliquideerd 19 november 2025)	100%	Groningen
B.V Drentse Participatie Maatschappij (geliquideerd 15 december 2025)	100%	Groningen
InnovatieFonds Noord-Nederland (vanaf 1 januari 2020)	100%	Groningen

GRONDSLAGEN VOOR OMREKENING VREEMDE VALUTA

Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden in de betreffende functionele valuta van de groepsmaatschappijen omgerekend tegen de geldende wisselkoers op de transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta's die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden naar euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen per transactiedatum. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden als last in de winst- en verliesrekening opgenomen

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Financiële vaste activa

De overige effecten bestaan uit participaties, vorderingen op participaties en overige leningen. Aandelenparticipaties worden gewaardeerd tegen kostprijs of lagere marktwaarde, onder aftrek van voorzieningen die worden gevormd als de situatie bij de betrokken ondernemingen daartoe aanleiding geeft. Deze waardering tegen kostprijs heeft tot gevolg dat waardestijgingen van participaties niet in de cijfers tot uitdrukking komen. Om een nader inzicht te geven in de verandering van de waarde van de participatieportefeuille wordt in de toelichting op de balans de benaderde marktwaarde vermeld. De benaderde marktwaarde is de beste inschatting die de NOM maakt van een mogelijke transactieprijs in een vrije markt onder de gegeven omstandigheden van de betreffende participatie. Voor aandelenparticipaties geldt een concrete exit-strategie.

De benaderde marktwaarde van de aandelenparticipaties komt tot stand middels het portefeuillebeheermodel (Fista). Middels Fista wordt een cijfermatige benadering van de marktwaarde gevolgd, waarbij meerdere financiële waarderingmethodieken kunnen worden gehanteerd. Het model sluit zoveel mogelijk aan op de uitgangspunten van de IPEV (International Private Equity and Venture Capital), echter omdat de portefeuille voor een groot deel bestaat uit startups en bedrijven in ontwikkeling, wijken wij daar waar nodig af van deze richtlijn, passend bij de doelgroep. De waardering vindt plaats op basis van de meest objectief mogelijke inschatting (zoals recente transacties). Indien de informatie niet voorhanden is, vindt de waardering plaats op basis van een multiple-benadering, dan wel op basis van intrinsieke waarde van de participaties. Bij het maken van de keuze en hoogte

van de multiple wordt de beste inschatting van het management gehanteerd. Een aanpassing in de keuze en omvang van de multiple kan leiden tot een (materiële) afwijking van de benaderde marktwaarde. De waardering komt gestandaardiseerd en consistent tot stand.

De leningen betreffen zowel leningen aan participaties als leningen aan ondernemingen waarin de NOM niet participeert. Het betreft hier, behoudens uitzonderingsgevallen, (converteerbare) achtergestelde leningen. De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten. Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen. Over de looptijd van de lening worden de transactiekosten op basis van de effectieve rentemethode in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de N.V. NOM gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de onderneming garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Voorzieningen financiële vaste activa

Voorziening participaties, leningen aan participaties en overige leningen

Vaste activa met een lange levensduur dienen te worden beoordeeld of er een voorziening dient te worden gevormd op de boekwaarde, wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald op basis van een beoordeling van de resultaten in het verleden, de te verwachten toekomstige resultaten, het management, de organisatie, de uniekheid van het product en/of de productontwikkeling, de marktpositie en de ontwikkelingen in deze.

Wanneer de boekwaarde van een actief naar verwachting niet terugverdiend kan worden, zal er een voorziening worden gevormd.

Voorziening deelnemingen

De voorziening deelnemingen wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de onderneming ten behoeve van deze deelneming.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De vennootschap beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Projecten

Projecten met meerdere deelnemers, die de NOM als subsidieaanvrager coördineert, worden in de balans verantwoord. De balanspost is het saldo van de gemaakte projectkosten en de ontvangen bijdragen. Personele kosten die subsidiabel zijn worden aan het project toegerekend en in mindering gebracht op de personele kosten van de NOM. Een eventuele eigen bijdrage van de NOM wordt ten laste van het resultaat gebracht. Indien ultimo het boekjaar de projectkosten hoger zijn dan de ontvangen bijdragen, wordt het saldo gepresenteerd onder overige vorderingen. Indien de ontvangen bijdragen hoger zijn dan de projectkosten, wordt het saldo onder kortlopende schulden gepresenteerd.

Kosten en opbrengsten met betrekking tot op projectbasis gefinancierde werkzaamheden van de NOM, die op verzoek van derden worden uitgevoerd, worden in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en (direct opeisbare) deposito's met een looptijd korter dan één jaar. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen, hetzij de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen, hetzij de contante waarde van die uitgaven.

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichting die het gevolg is van een gebeurtenis in het verleden; en
- waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt; en
- het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de schulden in de winst- en verliesrekening als interestlast verwerkt.

GRONDSLAGEN VOOR RESULTAATBEPALING

Opbrengstverantwoording

Opbrengsten worden alleen verantwoord als er een redelijke zekerheid bestaat dat toekomstige voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en dat deze voordelen betrouwbaar kunnen worden geschat.

Rente- en provisiebaten

Rentebaten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa. De rentebaten worden alleen verantwoord indien het waarschijnlijk is dat de economische voordelen met betrekking tot de transactie naar de onderneming zullen toevloeien.

Dividenden

Dividenden van niet op vermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen worden verantwoord in het jaar waarin het recht op het dividend ontstaat.

Verkoop van participaties

Opbrengsten uit de verkoop van participaties worden opgenomen in de opbrengsten tegen de reële waarde van de ontvangen of te ontvangen vergoeding, na aftrek van de boekwaarde van de participatie. Opbrengsten uit de verkoop van participaties worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer de belangrijkste risico's en voordelen van eigendom aan de koper zijn overgedragen, de inning van de verschuldigde vergoeding waarschijnlijk is, de hiermee verband houdende kosten betrouwbaar kunnen worden ingeschat en er geen sprake is van aanhoudende managementbetrokkenheid bij de participaties.

De overdracht van risico's en voordelen varieert naargelang de voorwaarden van de betreffende verkoopovereenkomst.

Diensten

Opbrengsten van verleende diensten worden in de winst- en verliesrekening als netto-omzet opgenomen naar rato van het stadium van voltooiing van de transactie op verslagdatum.

Het stadium van voltooiing wordt bepaald aan de hand van beoordelingen van de verrichte werkzaamheden. De opbrengsten van diensten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn verricht.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat zal worden voldaan aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Projectfinanciering

De opbrengsten van op projectbasis gefinancierde projecten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen in de periode waar de opbrengsten betrekking op hebben.

Opbrengst detachering

Detacheringsofbrengsten worden systematisch als netto-omzet in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Resultaat deelneming

De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten, worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat.

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan N.V. NOM wordt toegerekend.

Kosten

De kosten worden verantwoord in het jaar waarop zij betrekking hebben.

Saldo dotaties aan de voorziening voor financiële vaste activa

Verliezen bij afstoting van participaties of bij oninbaarheid van leningen worden afgeboekt op de daarvoor gevormde voorziening. Toevoegingen aan deze voorziening komen ten laste van het resultaat van het Financieringsbedrijf.

Rentelasten

Rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

Personeelsbeloningen

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en-verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers.

Pensioenen

De pensioenregeling betreft een middelloonregeling, uitgaande van pensionering op de AOW-gerechtigde leeftijd en bevat een ouderdoms-, partner- en wezenpensioen. Overige kenmerken in 2025:

- franchise: € 16.655
- Dekkingsgraad eind 2025: ruim 111,9%
- Verschuldigde premie werknemer: 8,1%
- Verschuldigde premie werkgever: 18,9%

Toegekende pensioenaanspraken zijn gebaseerd op het salaris van de werknemer, onder aftrek van een AOW-franchise, rekening houdend met de leeftijd van een werknemer. Jaarlijks wordt geïndexeerd op basis van de consumentenprijsindex, met een maximum van 2,0%.

Toegekende pensioenaanspraken worden door middel van periodieke premiebetaling aan de pensioenverzekeraar af gefinancierd. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenverzekeraar verschuldigde pensioenpremies. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door de verzekeraar of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies. Naast de premiebetalingen bestaan er geen andere verplichtingen.

Afschrijvingen op materiële vaste activa

Afschrijvingskosten vormen geen aparte regel in de winst-en-verliesrekening. Deze kosten zijn opgenomen in een ander onderdeel van de winst-en-verliesrekening, te weten algemene kosten. Voor inventaris wordt een afschrijvingspercentage van 20% per jaar gehanteerd. Voor een nadere specificatie worden verwezen naar de betreffende toelichting.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en-verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet

opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

De opbrengsten uit participaties zijn voor de NOM geen opbrengsten waarover btw moet worden voldaan. Dit geldt ook voor het ontvangen van rente op leningen. Ten aanzien van vergoedingen die de NOM ontvangt voor het beheer van investeringsfondsen (voor zover er sprake is van niet ter gemeenschappelijke belegging bijeengebracht vermogen) is de NOM wel btw verschuldigd en wordt overeenkomstig gefactureerd aan de fondsen.

De vennootschap (en haar dochters) zijn met ingang van 1 januari 2016 op grond van de 'Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen' belastingplichtig geworden voor de Vennootschapsbelasting.

GRONDSLAGEN VOOR HET KASTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord.

Bepaling actuele waarde

Een aantal grondslagen en de toelichtingen in de jaarrekening vereisen de bepaling van de actuele waarde van zowel financiële als niet-financiële activa en verplichtingen. Ten behoeve van waardering en informatieverschaffing is de actuele waarde op basis van diverse methoden bepaald. Indien van toepassing wordt nadere informatie over de uitgangspunten voor de bepaling van de actuele waarde vermeld bij het onderdeel van deze toelichting dat specifiek op het betreffende actief of de betreffende verplichting van toepassing is.

TOELICHTING OP GECONSOLIDEERDE BALANS

Voor verwerking resultaat

Bedragen x € 1.000

FINANCIËLE VASTE ACTIVA

1. PARTICIPATIES

Het verloop van de participaties was als volgt:

	2025		2024	
Verkrijgingswaarde				
per 1 januari			57.141	47.910
Bij: Nieuwe participaties	3.118			8.379
Omzetting leningen naar participaties				
Uitbreidingen / conversies	12.742			4.534
		15.860		12.913
Af: Faillissementen / liquidaties	-2.312			-1.000
Afgestoten participaties	-1.686			-2.682
		-3.998		-3.682
			11.862	9.231
Nominaal bedrag per 31 december			69.003	57.141
Af: Voorziening			-17.023	-11.091
			51.980	46.050

Het verloop van de voorziening op de participaties was als volgt:

	2025		2024	
Voorziening per 1 januari			11.091	8.579
Bij: Vrijval/dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	8.244			3.512
		8.244		3.512
Af: Vrijval door desinvestering / afboekingen / faillissementen	-2.312			-1.000
		-2.312		-1.000
			5.932	2.512
Voorziening per 31 december			17.023	11.091

De benaderde marktwaarde (BMW) van de participaties bedroeg ultimo 2025 circa € 66 miljoen (2024: € 70 miljoen).

De BMW is gebaseerd op de beste schattingen en aannames in relatie tot de participaties door het management, zoals ook toegelicht onder waarderingsgrondslagen – Financiële Vaste Activa. Deze inschatting komt jaarlijks consistent en gestandaardiseerd tot stand. Gelet op de aard van de bedrijven waar de NOM in investeert, is de onzekerheid in de schattingen en aannames dermate groot, dat dit een materiële invloed kan hebben op de hier gepresenteerde BMW. De hoogte van de BMW kan jaarlijks aan (aanzienlijke) veranderingen onderhevig zijn en bij vervreemding kan de werkelijke uitkomst daarmee afwijken van deze schattingen en aannames. Voor een aanzienlijk deel van de BMW is waardering onzeker vanwege het beperkt kunnen benchmarken van de gehanteerde multiples, zodat bij een mogelijke vervreemding een significant andere waarde kan voorkomen. Gekozen assumpties zijn onderhevig aan significante schattingen en daarmee zou men kunnen concluderen dat de BMW zeer waarschijnlijk afwijkt van de reële waarde op het moment van vervreemding van de participatie.

3. VORDERINGEN OP PARTICIPATIES

Dit betreffen (converteerbare) achtergestelde leningen verstrekt in combinatie met een participatie in het aandelenkapitaal.

	2025		2024	
Nominaal bedrag				
per 1 januari		16.413		11.844
Bij: Nieuwe leningen	14.070		6.539	
Uitbreiding leningen	409		433	
Bijgeschreven rente	849		701	
		15.328		7.673
Af: Aflossingen	-3.703		-1.095	
Conversie				
Afboekingen / faillissementen	-3.852		-2.009	
		-7.555		-3.104
		7.773		4.569
Nominaal bedrag				
per 31 december		24.186		16.413
Af: Voorziening		-4.265		-4.236
		19.921		12.177

De gemiddelde looptijd van een (converteerbare achtergestelde) lening u/g bedraagt bij het aangaan van de financieringsovereenkomst zes jaar waarvan één jaar aflossingsvrij. Bij converteerbare achtergestelde leningen u/g kan onder voorwaarden (bij achterstanden in rente- en aflossingsverplichtingen of anderszins) worden

geconverteerd in aandelenkapitaal tegen een aandelenprijs gebaseerd op de nominale koers, tegen de transactiekoers of gebaseerd op actuele marktwaarde. Bij geen van de achtergestelde leningen u/g met een conversie-optie bestaat per balansdatum de mogelijkheid om te converteren.

Het verloop van de voorziening op de vorderingen op participaties was als volgt:

	2025			2024	
Voorziening per 1 januari			4.236		3.763
Bij: Vrijval/dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	3.881	3.881		2.482	
Vrijval door desinvestering / Af: afboekingen /faillissementen	-3.852	-3.852		-2.009	
			29	-2.009	473
Voorziening per 31 december			4.265		4.236

4. OVERIGE LENINGEN U/G

Dit betreft (achtergestelde) leningen aan bedrijven waarin de NOM niet participeert in het aandelenkapitaal.

	2025			2024	
Nominaal bedrag per					
1 januari			-		208
Bij: Nieuwe leningen	-			-	
Uitbreiding leningen	-			-	
Herstel gecorrigeerde rente voorgaande jaren	-			-	
Bijgeschreven rente	-			-	
			-		-
Af: Aflossingen	-			-104	
Conversie					
Afboekingen / faillissementen	-			-104	
			-		-208
			-		-208
Saldo per 31 december			-		-
Af: Voorziening			-		-
			-		-

Het verloop van de voorziening op de overige leningen u/g was als volgt:

	2025			2024	
Voorziening per 1 januari			-		104
Bij: Vrijval/dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	-			-104	
					-104
Vrijval door desinvestering / Af: afboekingen / faillissementen	-			-	
Bij: Herstel gecorrigeerde voorziening voorgaande jaren	-			-	
					-
					-104
Saldo per 31 december			-		-

5. IAF (VOORMALIG AANJAAGFONDS)

Dit betreffen achtergestelde leningen aan bedrijven met een maximum van € 200.000

	2025			2024	
Nominaal bedrag per 1 januari			2.867		3.727
Bij: Nieuwe leningen	-			300	
Herstructurering leningen	-			-	
Uitbreiding leningen	200			150	
Bijgeschreven rente	-6			113	
					563
Af: Aflossingen	-503			-395	
Herstructurering leningen	-			-	
Afboekingen / faillissementen	-618			-1.028	
					-1.423
					-927
Saldo per 31 december			1.940		2.867
Af: Voorziening			-334		-1.097
			1.606		1.770

Het verloop van de voorziening op het Aanjaagfonds was als volgt:

	2025			2024	
Voorziening per 1 januari			1.097		1.352
Bij: Dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	-147			535	
		-147			535
Af: Vrijval door desinvesteringen / afboekingen / faillissementen	-616			-790	
		-616			-790
			-763		-255
Saldo per 31 december			334		1.097

6. CORONA HERSTELLENINGEN

	2025			2024	
Nominaal bedrag per 1 januari			4.385		6.125
Bij: Nieuwe CHL-leningen	425			525	
Uitbreiding CHL-leningen	-			400	
Bijgeschreven rente	244			90	
		669			1.015
Af: Aflossingen	-777			-1.581	
Herstructurering leningen	-			-	
Afboekingen / faillissementen	-750			-1.174	
		-1.527			-2.755
			-858		-1.740
Saldo per 31 december			3.527		4.385
Af: Voorziening			-1.574		-1.935
			1.953		2.450

Het verloop van de voorziening op de CHL was als volgt:

	2025			2024	
Voorziening per 1 januari			1.935		2.400
Bij: Dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	389			702	
		389		702	
Af: Vrijval door desinvesteringen / afboekingen / faillissementen	-750			-1.167	
		-750		-1.167	
			-361		-465
Saldo per 31 december			1.574		1.935

De volgende gemiddelde rentepercentages voor leningen <1 jaar, 1-5 jaar en > 5 jaar zijn in 2025 bij de NOM gehanteerd:

< 1 jaar	9,0%	(2024: 8,3%)
1-5 jaar	8,5%	(2024: 8,4%)
> 5 jaar	8,8%	(2024: 9,4%)

VLOTTENDE ACTIVA

7. VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	2025			2024	
Te vorderen subsidie inzake apparaatskosten		161			174
Debiteuren		782			1.355
Projecten		786			299
Te vorderen belastingen		533			694
Rente depositos		514			822
Vorderingen Nij Begun		100			-
Overige vorderingen		230			26
			3.106		3.370

PROJECTEN

	2025		2024
AI-Hub N-NL		1	30
TBLO		63	-
N-NL verdient Circulair		-	-
Smart Industry Hub		-	-
Founded		698	269
NTS		24	
Stand per 31 december		786	299

DEBITEUREN

	2025		2024
Uitstaande vorderingen		782	1.355
Voorziening oninbaarheid		-	-
Stand per 31 december		782	1.355

In de vorderingen en overlopende activa zitten geen bedragen die betrekking hebben op een periode langer dan één jaar (2024: € -).

8. LIQUIDE MIDDELEN

In 2025 zijn er geen lopende deposito's. Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar.
Het gemiddelde rendement op de liquide middelen bedraagt 2,2% (2024: 3,5%).

Van de totaal aanwezige liquide middelen is ultimo 2025 € 80,8 miljoen ondergebracht in een Schatkistbankierenfaciliteit.

9. GROEPSVERMOGEN

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de vennootschappelijke balans.

10. VOORZIENINGEN

Het verloop van de voorziening dienstjubilea in het verslagjaar was als volgt:

	2025			2024	
Stand per 1 januari			74		76
Dotatie ten laste van winst- en verliesrekening					
Jubileumuitkeringen	-3			-2	
			-3		-2
Stand per 31 december			71		74

De voorziening dienstjubilea is gevormd ten behoeve van toekomstige uitkeringen inzake 10- en 20-jarige dienstjubilea. De voorziening is opgenomen voor de personeelsleden, die voor de pensioendatum het jubileum kunnen halen. Daarbij is op basis van de leeftijd van de werknemers rekening gehouden met de kans dat het dienstverband voor het bereiken van 10- en 20 jarige jubileum wordt beëindigd. De voorziening is opgenomen voor de aan de verstreken dienstjaren toe te rekenen verplichting. Van de voorziening is geen bedrag als kortlopend (korter dan 1 jaar) aan te merken.

11. LANGLOPENDE SCHULDEN

	2025	2024
Lening LGO Drenthe	3.498	3.632
Ministerie van VWS	-40	-30
Lening LGO Groningen	2.440	2.980
Nij Begun	741	2.000
COL lening EZK	11.727	9.696
	<u>18.366</u>	<u>18.278</u>

Verstreckte financieringen vanuit de Lastgevingsovereenkomst worden vanaf 2021 niet meer weergegeven in de jaarrekening, aangezien de NOM hier juridisch en economisch geen eigenaar van is.

In 2018 is een lastgevingsovereenkomst met de Provincie Drenthe overeengekomen ten hoogte van € 3.500.000 en voor de duur van 10 jaar (tot 31 december 2028). Dit saldo is uitgebreid met € 140.000 in 2019. Vanuit dit saldo wordt namens de Provincie Drenthe financiële arrangementen verstrekt. Het saldo is gemuteerd door ontvangen rente en aflossing op deze verstrekte financiële arrangementen (€ 502.112) en de kosten voor het beheer door de NOM (- € 79.533). Daarnaast is een deel van het saldo, conform afspraak, teruggestort (- € 164.541).

In 2021 zijn er tevens lastgevingsovereenkomsten overeengekomen met de Provincie Groningen en het Ministerie van VWS, voor het verstrekken van financiële arrangementen, van respectievelijk € 4 miljoen en € 5 miljoen. De Provincie Groningen heeft eind 2022 de uitgezette lening volledig overgenomen, waardoor de € 4 miljoen weer volledig beschikbaar is geworden. Dit saldo is gemuteerd door een nieuw verstrekt financieel arrangement in 2025 en met in totaal € 30.000 voor het beheer. Ook het saldo van de lening vanuit VWS is gemuteerd door de kosten voor het beheer door de NOM (€ 40.000).

In 2020 is de NOM namens het Ministerie van EZK gestart met het verlenen van Corona Overbruggingsleningen (COL). Hiervoor is in 2020 een lening in de vorm van subsidie ontvangen ten hoogte van een bedrag van € 16.882.988 onder de voorwaarde dat het enkel mag worden aangewend voor het verstrekken van overbruggingskredieten conform de overeengekomen randvoorwaarden. De opgenomen € 11.979.775 is het saldo van de ontvang lening/subsidie minus de uitgezette leningen. Daarnaast is het saldo gemuteerd door ontvangen rente en aflossing (€ 12.716.111) en de kosten voor het beheer door de NOM (- € 979.586).

In 2024 is er vanuit Nij Begun Acquisitiemiddelen € 2 miljoen beschikbaar gesteld voor een investering in een onderneming uit Groningen. De beschikbare investeringsmiddelen zijn verder uitgebreid met € 5.000.000 in 2025. Dit saldo is gemuteerd door de verstrekking van nieuwe leningen en uitbreidingen van bestaande leningen. Daarnaast is het saldo gemuteerd door gefactureerde rente- en provisiebaten (€ 467.270) en de kosten voor het beheer door de NOM (- € 51.820).

12. KORTLOPENDE SCHULDEN

	2025	2024
Belastingen en sociale verzekeringen	589	570
Reservering vakantietoeslag	347	293
Reservering vakantiedagen	218	207
Projecten	3.244	2.016
Crediteuren	170	83
Overige schulden	55	169
	4.623	3.338

In de kortlopende schulden wordt er een bedrag van € 273.040 (2024: € 712.510) verantwoord, zijnde de projecten die, in de meeste gevallen, een looptijd van langer dan 1 jaar hebben.

FINANCIËLE INSTRUMENTEN

ALGEMEEN

De NOM maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De NOM handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet-nakomen door een tegenpartij van aan de NOM verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de waarde van de desbetreffende posten.

KREDIETRISICO

De vorderingen uit hoofde van leningen zijn niet in overwegende mate geconcentreerd bij één of enkele participaties en overige ondernemingen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De onderneming heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

RENTERISICO

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen.

MARKTWAARDE

De marktwaarde van de in de balans verantwoorde leningen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

CLAIMS

Tegen de NOM en een ondernemer loopt sinds 2023 een rechtsgeding. Hoewel de afloop van dit geschil niet met zekerheid kan worden voorspeld, wordt – mede op grond van ingewonnen juridisch advies – aangenomen dat deze geen nadelige invloed van betekenis zal hebben op de geconsolideerde financiële positie. Er is derhalve geen voorziening opgenomen.

Ten aanzien van een door een ondernemer ingediende potentiële claim wordt opgemerkt dat deze is ontvangen en momenteel juridisch wordt beoordeeld. De uitkomst en eventuele toewijzing zijn onzeker, mede gezien de mogelijke brede impact op de betreffende sector. Er is derhalve geen voorziening opgenomen.

OVERIGE AANSPRAKEN

De NOM verwacht geen aanspraak te maken op een earnoutregeling.

Daarnaast zijn aan de NOM callopties verstrekt. Aangezien het hierbij veelal gaat om mogelijke investeringen in bedrijven die nog niet de fase hebben bereikt dat er rendement wordt behaald, hebben we deze gewaardeerd op nihil.

GARANTIES

Er zijn ultimo 2025 geen openstaande garanties.

LEASE

Er zijn ultimo 2025 geen leasecontracten.

HUUR

Voor het kantoorpand, van waaruit de medewerkers van de NOM werken, aan de Paterswoldseweg 810 te Groningen is per 1 november 2024 een huurovereenkomst aangegaan voor de duur van 10 jaar. De restantverplichting op balansdatum bedraagt circa € 2,0 miljoen, waarvan circa € 0,2 miljoen betrekking heeft op het volgende boekjaar.

STORTINGSVERPLICHTINGEN

Ultimo 2025 staat er een bedrag van € 18,1 miljoen aan stortingsverplichtingen voor participaties en/of leningen u/g aan 41 ondernemingen gereserveerd.

FISCALE EENHEID

De N.V. NOM vormt een fiscale eenheid met de dochters Venture Kapitaal Fonds III B.V. en Drentse Participatiemaatschappij B.V. voor vennootschapsbelasting en omzetbelasting en is daarom hoofdelijk aansprakelijk voor belastingschulden van de fiscale eenheid als geheel.

Het InnovatieFonds Noord-Nederland B.V. (IFNN) is een zelfstandige entiteit voor vennootschapsbelasting en omzetbelasting.

FISCAAL VERREKENBARE VERLIEZEN

Het fiscaal compensabel verlies bedraagt ultimo 2025 € 29 miljoen, betreffende de entiteiten de hierboven genoemde fiscale eenheid. Aangezien het (nog) niet waarschijnlijk is dat toekomstige fiscale winst beschikbaar komt ter compensatie of dat verrekenmogelijkheden worden benut, is dit fiscaal compensabel verlies voorzichtigheidshalve gewaardeerd op nihil.

Het fiscaal compensabel verlies voor het InnovatieFonds Noord-Nederland B.V. (IFNN) bedraagt ultimo 2025 € 2,4 miljoen.

TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Voor verwerking resultaat

Bedragen x € 1.000

13. RENTE- EN PROVISIEBATEN

	2025		2024	
Rente leningen u/g		1.399		1.126
Rente leningen IAF		214		284
Rente leningen CHL		327		442
Rente op liquide middelen		-		-
Provisies		85		141
Provisies Aanjaagfonds		-		4
		<u>2.025</u>		<u>1.997</u>

RENTEBATEN DEPOSITO'S

	2025		2024	
Rentebaten depositos		2.199		3.814
		<u>2.199</u>		<u>3.814</u>

14. ONTVANGEN DIVIDENDEN

Gedurende het verslagjaar is € 2.243.189 aan dividenduitkeringen ontvangen (2024: € 3.535.030).

15. OPBRENGST COMMISSARIATEN

In 2025 had de NOM geen zetel in de Raad van Commissarissen bij participaties, waarvoor een vergoeding in rekening is gebracht (2024: 0).

16. RESULTAAT VERKOPEN PARTICIPATIES

	2025		2024
Gerealiseerde opbrengst			
verkopen participaties		15.641	7.056
Af: Aanschafwaarde			
participaties		-977	-2.742
		14.664	4.314
Bij: Vrijval voorziening		-	-
		14.664	4.314

17. BEHEER FONDSEN

De NOM ontvangt een vergoeding voor het volledige beheer van de Friese Ontwikkelingsmaatschappij, MKB Fonds Drenthe, Ik ben Drents ondernemer, Investeringsfonds Groningen en het Groninger GROElfonds. Daarnaast voert de NOM voor G-Force Capital, Future Tech Ventures en het NEW Fonds het administratieve beheer uit en is er een aanvullende beheervergoeding ontvangen voor het beheren van de Corona Overbruggingsleningen namens het Ministerie van EZK. De beheervergoeding is in 2025 uitgekomen op € 2.903.548 (2024: € 1.925.081).

18. SALDO VAN DOTATIES AAN DE VOORZIENING VOOR FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	2025		2024
Dotatie/vrijval voorziening voor participaties		8.244	3.512
Dotatie/vrijval voorziening voor vorderingen			
op participaties		3.863	2.482
Dotatie aan voorziening IAF		-147	536
Dotatie aan voorziening CHL		389	702
Dotatie voorziening dubieuze debiteuren			
m.b.t. participaties		-	-
		12.349	7.232

19. MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN EN KLIMAAT

De bijdrage van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat is een bijdrage in de exploitatie van Innoveren en Internationaliseren en bedraagt in 2025 maximaal € 1.487.000. Hiervan is € 220.500 doorgestort naar bovenregionale activiteiten (TINL en Bijdrage ROM's). Daarnaast is er een aanvullende vergoeding van € 37.500 ontvangen voor de inzet van de NOM in de bovenregionale samenwerking inzake de Nationale Technologie Strategie (NTS) en is de subsidiebijdrage geïndexeerd met € 59.000.

20-21. BIJDRAGE PROVINCIES

De provincies Drenthe, Fryslân en Groningen dragen in totaal € 1.950.000 bij in de exploitatie van Innoveren en Internationaliseren (2024: € 1.950.000).

22. OPBRENGST DETACHERING

In 2025 waren zeven werknemers deels of volledig gedetacheerd aan TCNN. De opbrengst van deze detachering bedraagt in totaal € 437.753.

PROJECTFINANCIERING

De NOM is actief in diverse gesubsidieerde innovatieprojecten, separate programma's en opdrachten. Hiervoor ontvangt de NOM een vergoeding die in 2025 is opgelopen tot een bedrag van € 849.257. De vergoeding is met name gerealiseerd vanuit onze bijdrage in Founded, European Digital Innovation Hub, Toekomstbestendige Leefomgeving en Top Dutch.

Vanuit het Ontwikkelbedrijf is er € 75.000 doorbelast aan Investeren in verband met uitgevoerde activiteiten voor het financieringsbedrijf (2024: € 75.000).

23. PERSONEELSKOSTEN

In 2025 waren er gemiddeld 87,9 FTE in dienst van de NOM, in 2024 waren dat gemiddeld 74,8 FTE. Alle personeelsleden waren werkzaam in Nederland. De personeelsomvang is als volgt te verdelen over de afdelingen:

De personeelskosten zijn als volgt te specificeren:

	2025	2024
Investeren	42,2	33,0
Innoveren en Internationaliseren	17,1	19,0
Projecten	5,1	3,4
Gedetacheerden	4,4	1,8
Overhead (incl. administratie en communicatie)	19,1	17,6
	87,9	74,8

	2025	2024
Salarissen	8.009	6.867
Doorbelaste personeelskosten	-915	-1.586
Sociale lasten	1.374	1.118
Pensioenlasten	1.243	989
Uitzendkrachten	-	97
Vergoeding woon-werk	92	92
Overige personeelskosten	687	732
	10.490	8.309

BEZOLDIGING BESTUURDER

De NOM past vrijwillig de bezoldigingsnormen van de wet Wet Normering Topinkomens toe (norm 2025: € 246.000).

	2025	2024
Directeur		
Belastbaar loon, incl. sociale premies	175.194	169.838
Pensioenbijdrage	22.548	22.727
Totaal	197.742	192.565

Bezoldiging commissarissen

De bezoldiging van de commissarissen bedroeg in 2025 exclusief BTW € 66.662 (2024: € 48.731).

Ultimo 2025 waren 4 commissarissen aan de vennootschap verbonden (2024: 4).

Per 2025 zijn de vergoedingen voor commissarissen omhoog bijgesteld door de Aandeelhouders.

Bezoldiging investeringscommissie (IC)

De bezoldiging van de IC leden bedroeg in 2025 exclusief BTW € 67.628 (2024: € 67.174).

Ultimo 2025 waren 5 IC leden aan de vennootschap verbonden (2024: 5).

24. OVERIGE KOSTEN

	2025	2024
Algemene kosten	2.088	1.901
Projectkosten	1.285	1.339
Overige kosten	-	2
	3.373	3.242

Onder de algemene kosten worden onder meer de kosten van huisvesting, automatisering, public relations en accountantskosten verantwoord. Een nadere specificatie van de accountantskosten wordt hieronder weergegeven.

De projectkosten bestaan uit de onderzoeks- en beheerkosten van het Financieringsbedrijf en Fonds Support Noord, de acquisitiekosten van Internationaliseren en de kosten van Innoveren.

TRANSACTIES MET VERBONDEN PARTIJEN

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de onderneming, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet zakelijke grondslag.

ACCOUNTANTSHONORARIA

In het boekjaar zijn de volgende bedragen aan accountantshonoraria ten laste van het resultaat gebracht:

	2025	2024
Controle van de jaarrekening	124	117
Fiscale advisering	25	72
	149	189

De kosten voor fiscale advisering vloeien voort uit discussies met de Belastingdienst inzake de berekeningen van de vennootschapsbelastingen en zijn voor het grootste deel niet uitgevoerd door onze huisaccountant.

25. BELASTINGEN

	2025			2024
Resultaat vóór belastingen		2.455		354
Latente vennootschapsbelasting		-		-
Acute vennootschapsbelasting huidig boekjaar		-		-
Vennootschapsbelasting voorgaande boekjaren		-		-
Belasting over het resultaat			-	-

Voor 2025 is de belastingdruk negatief en wijkt hiermee af van de nominale belastingdruk van 15-25%. Dit wordt met name veroorzaakt door baten die vallen onder de deelnemingsvrijstelling.

TOELICHTING OP HET GECONSOLIDEERD KASTROOMOVERZICHT

Toelichting op de kasstromen

Het saldo liquide middelen van de NOM is gedurende het boekjaar 2025 met ruim € 8,9 miljoen gedaald, tot € 97,3 miljoen. De negatieve kasstroom is met name ontstaan door activiteiten binnen Investeren, waarin de toename van verstrekte financieringen een grote rol heeft gespeeld.

ENKELVOUDIGE BALANS

Voor verwerking resultaat (bedragen x € 1.000)

	2025	2024
Activa		
Materiële vaste activa		
Inventaris 26	-	-
	-	-
Financiële vaste activa		
Deelnemingen 27	1.956	65.643
Participaties en Leningen 28 t/m 32	75.162	62.137
	77.118	127.780
Vlottende activa		
Vorderingen en overlopende activa 33	3.106	3.371
Liquide middelen 34	96.122	105.619
	99.228	108.990
Totaal activa	176.346	236.770
Passiva		
Eigen Vermogen		
Gestort en opgevraagd kapitaal 35	93.110	93.110
Overige reserves 36	57.264	56.921
Onverdeelde winst 37	2.455	354
	152.829	150.385
Vorzieningen		
Personeelsvoorzieningen 38	71	74
Langlopende schulden 39	18.366	18.278
Kortlopende schulden 40	5.080	68.033
Totaal passiva	176.346	236.770

ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

	2025		2024	
Resultaat uit deelnemingen		1.310		-5
Vennootschappelijk resultaat na belastingen		1.145		360
Resultaat na belastingen		2.455		355

TOELICHTING BEHORENDE TOT DE ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2025

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de jaarrekening 2025 van de onderneming. Ten aanzien van de enkelvoudige winst- en verliesrekening van de onderneming is gebruik gemaakt van de vrijstelling ingevolge artikel 2:402 BW.

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en enkelvoudige winst- en verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

VERGELIJKING MET VOORGAAND JAAR

De gehanteerde grondslagen van waardering, van resultaatbepaling en van presentatie zijn ongewijzigd ten opzichte van vorig jaar, zoals opgenomen in de toelichting behorende tot de geconsolideerde jaarrekening.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening, met uitzondering van het volgende:

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de onderneming in de resultaten van deze deelnemingen.

TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

26. INVENTARIS

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

27. DEELNEMINGEN

De deelnemingen in VKF III B.V., DPM B.V. en IFNN BV worden gewaardeerd tegen netto vermogenswaarde. Het verloop gedurende het boekjaar was als volgt:

	2025		2024	
Stand per 1 januari		65.643		65.647
Af: Liquidatie VKF III en DPM		-64.997		
Bij: Resultaat deelnemingen		1.310		-4
Saldo per 31 december		1.956		65.643

Venture Kapitaal Fonds III B.V. is geliquideerd 19 november 2025 en B.V. Drentse Participatie Maatschappij is geliquideerd 15 december 2025.

28. PARTICIPATIES

Het verloop van de participaties was als volgt:

	2025		2024	
Verkrijgingswaarde per 1 januari		55.500		46.268
Bij: Nieuwe participaties	3.255		8.379	
Uitbreidingen / conversies	12.605		4.535	
		15.860		12.914
Af: Faillissementen / afboekingen	-1.718		-1.000	
Vervreemde participaties	-1.250		-2.682	
		-2.968		-3.682
Nominaal bedrag per 31 december		12.892		9.232
Af: Voorziening		68.392		55.500
		-16.711		-9.759
		51.681		45.741

Het verloop van de voorziening op de participaties was als volgt:

	2025		2024	
Voorziening per 1 januari			9.759	7.251
Bij: Vrijval/dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	8.670	8.670		3.508
Af: Vrijval door desinvesteringen / afboekingen / faillissementen	-1.718	-1.718		-1.000
Voorziening per 31 december			6.952	2.508
			16.711	9.759

29. VORDERINGEN OP PARTICIPATIES

Dit betreffen (converteerbare) achtergestelde leningen verstrekt in combinatie met een participatie in het aandelenkapitaal. Het verloop van deze post was in het verslagjaar als volgt:

	2025		2024	
Nominaal bedrag				
per 1 januari		16.357		11.791
Bij: Nieuwe leningen	14.070		6.539	
Uitbreiding leningen	409		433	
Bijgeschreven rente	849		700	
		15.328		7.672
Af: Aflossingen	-3.703		-1.097	
Doorplaatsing / conversie	-		-	
Afboekingen / faillissementen	-3.795		-2.009	
		-7.498		-3.106
		7.830		4.566
Nominaal bedrag				
per 31 december		24.187		16.357
Af: Voorziening		-4.265		-4.180
		19.922		12.177

Het verloop van de voorziening op de vorderingen was als volgt:

	2025			2024	
Voorziening per 1 januari			4.180		3.708
Bij: Dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	3.881			2.481	
		3.881		2.481	
Af: Vrijval door desinvesteringen / afboekingen / faillissementen	-3.796			-2.009	
Bij: Herstel gecorrigeerde voorziening voorgaande jaren		-3.796		-2.009	
			85		472
Voorziening per 31 december			4.265		4.180

30. OVERIGE LENINGEN U/G

Het verloop van de leningen was als volgt:

	2025		2024	
Nominaal bedrag per 1 januari		-		208
Bij: Nieuwe leningen	-		-	
Uitbreiding leningen	-		-	
Herstel gecorrigeerde rente voorgaande jaren	-		-	
Bijgeschreven rente	-		-	
Af: Aflossingen	-		-104	
Conversie				
Afboekingen / faillissementen	-		-104	
		-		-208
Saldo per 31 december		-		-208
Af: Voorziening		-		-

Dit betreft achtergestelde leningen aan bedrijven waarin de NOM niet participeert in het aandelenkapitaal.

Het verloop van de voorziening op de overige leningen u/g was als volgt:

	2025			2024
Voorziening per 1 januari			-	104
Bij: Vrijval/dotatie t.l.v. resultaat i.v.m. waardeveranderingen	-			-104
Af: Vrijval door desinvesteringen / afboekingen / faillissementen		-		-104
Herstel gecorrigeerde voorziening voorgaande jaren	-			-
		-		-
Voorziening per 31 december			-	-104

31. AANJAAGFONDS

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

32. CORONA HERSTELLENINGEN

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

33. VORDERINGEN EN OVERLOPENDE ACTIVA

	2025	2024
Te vorderen subsidie inzake		
apparaatskosten	161	174
Debiteuren	782	1.355
Projecten	786	299
Te vorderen belastingen	533	694
Rente LM	514	822
Vorderingen Nij Begun	100	-
Overige vorderingen	230	26
	3.106	3.370

In de vorderingen en overlopende activa zitten geen bedragen die betrekking hebben op een periode langer dan één jaar (2024: € -).

34. LIQUIDE MIDDELEN

In 2025 zijn er geen lopende deposito's. Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar. Het gemiddelde rendement op de liquide middelen bedraagt 2,2% (2024: 3,5%).

Van de totaal aanwezige liquide middelen is ultimo 2025 € 80,8 miljoen ondergebracht in een Schatkistbankierenfaciliteit.

PASSIVA

35. GESTORT EN OPGEVRAAGD KAPITAAL

57.186 Aandelen A nominaal € 453,78	25.950
57.186 Aandelen B nominaal € 453,78	25.950
Agiostorting aandeelhouders	41.210
	93.110

De verdeling van het aandelenkapitaal is sinds 31 december 2021 niet gewijzigd en is als volgt:

Staat der Nederlanden	50,00%
Provincie Groningen	16,66%
Provincie Fryslân	16,67%
Provincie Drenthe	16,67%
	100,00%

36. OVERIGE RESERVES

	2025		2024
Saldo begin boekjaar		56.921	58.109
Af: Correctie voorgaande jaren		-11	
Bij: Winstbestemming: resultaat voorgaand jaar		354	-1.188
		343	-1.188
Af: Dividenduitkering		-	-
Af: Nog te betalen dividend		-	-
		-	-
Saldo per 31 december		57.264	56.921

RESULTAATBESTEMMING VOORGAAND BOEKJAAR

In de Algemene vergadering van Aandeelhouders d.d. 11 april 2025 is de jaarrekening voorgaand boekjaar vastgesteld en is besloten om de winst ad € 354.045 toe te voegen aan de overige reserves.

37. ONVERDEELDE WINST

Het verloop in het verslagjaar is als volgt:

	2025		2024	
Stand per 1 januari		355		-1.193
Af: Winstbestemming	355		-1.193	
Af: Resultaat boekjaar na belastingen	2.455		355	
		2.100		1.548
Saldo per 31 december		2.455		355

VOORSTEL RESULTAATBESTEMMING

De directie stelt voor om de winst ad € 2.454.908 aan de overige reserves toe te voegen.

38. PERSONEELSVORZIENINGEN

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

39. LANGLOPENDE SCHULDEN

	2025		2024	
Lening LGO Drenthe	3.498		3.632	
Lening LGO Groningen	2.439		2.980	
COL lening EZK	11.728		9.696	
Nij Begun	741		2.000	
Ministerie van VWS	-40		-30	
		18.366		18.278

In 2018 is een lastgevingsovereenkomst met de Provincie Drenthe overeengekomen ten hoogte van € 3.500.000 en voor de duur van 10 jaar (tot 31 december 2028). Dit saldo is uitgebreid met € 140.000 in 2019. Vanuit dit saldo wordt namens de Provincie Drenthe financiële arrangementen verstrekt. Het saldo is gemuteerd door ontvangen rente en aflossing op deze verstrekte financiële arrangementen (€ 502.112) en de kosten voor het beheer door de NOM (- € 79.533). Daarnaast is een deel van het saldo, conform afspraak, teruggestort (- € 164.541).

In 2021 zijn er tevens lastgevingsovereenkomsten overeengekomen met de Provincie Groningen en het Ministerie van VWS, voor het verstrekken van financiële arrangementen, van respectievelijk € 4 miljoen en € 5 miljoen. De Provincie Groningen heeft eind 2022 de uitgezette lening volledig overgenomen, waardoor de € 4 miljoen weer volledig beschikbaar is geworden. Dit saldo is gemuteerd door een nieuw verstrekt financieel arrangement in 2025 en met in totaal € 30.000 voor het beheer. Ook het saldo van de lening vanuit VWS is gemuteerd door de kosten voor het beheer door de NOM (€ 40.000).

In 2020 is de NOM namens het Ministerie van EZK gestart met het verlenen van Corona Overbruggingsleningen (COL). Hiervoor is in 2020 een lening in de vorm van subsidie ontvangen ten hoogte van een bedrag van € 16.882.988 onder de voorwaarde dat het enkel mag worden aangewend voor het verstrekken van overbruggingskredieten conform de overeengekomen randvoorwaarden. De opgenomen € 11.979.775 is het saldo van de ontvang lening/subsidie minus de uitgezette leningen. Daarnaast is het saldo gemuteerd door ontvangen rente en aflossing (€ 12.716.111) en de kosten voor het beheer door de NOM (- € 979.586).

In 2024 is er vanuit Nij Begun Acquisitiemiddelen € 2 miljoen beschikbaar gesteld voor een investering in een onderneming uit Groningen. De beschikbare investeringsmiddelen zijn verder uitgebreid met € 5.000.000 in 2025. Dit saldo is gemuteerd door de verstrekking van nieuwe leningen en uitbreidingen van bestaande leningen. Daarnaast is het saldo gemuteerd door gefactureerde rente- en provisiebaten (€ 467.270) en de kosten voor het beheer door de NOM (- € 51.820).

40. KORTLOPENDE SCHULDEN

	2025		2024
Belastingen en sociale			
verzekeringen		589	570
Reservering vakantietoeslag		347	293
Reservering vakantiedagen		217	207
Projecten		3.244	2.016
Crediteuren		170	83
Overige schulden		56	169
Rekening courant VKF III, IFNN en DPM		457	64.695
		5.080	68.033

In de kortlopende schulden wordt er een bedrag van € 273.040 (2024: € 712.510) verantwoord, zijnde de projecten die, in de meeste gevallen, een looptijd van langer dan 1 jaar hebben.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN ACTIVA EN VERPLICHTINGEN

CLAIMS

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

OVERIGE AANSPRAKEN

De NOM verwacht geen aanspraak te maken op een earnoutregeling.

Daarnaast zijn aan de NOM callopties verstrekt. Aangezien het hierbij veelal gaat om mogelijke investeringen in bedrijven die nog niet de fase hebben bereikt dat er rendement wordt behaald, hebben we deze gewaardeerd op nihil.

GARANTIES

Er zijn ultimo 2025 geen openstaande garanties.

LEASE

Ultimo 2025 zijn er geen leasecontracten.

HUUR

Voor het kantoorpand, van waaruit de medewerkers van de NOM werken, aan de Paterswoldseweg 810 te Groningen is per 1 november 2024 een huurovereenkomst aangegaan voor de duur van 10 jaar. De restantverplichting op balansdatum bedraagt circa € 2,0 miljoen, waarvan circa € 0,2 miljoen betrekking heeft op het volgende boekjaar.

403-VERKLARING

Inzake alle 100% geconsolideerde deelnemingen is een 403-verklaring afgegeven (artikel 2:403 van het Burgerlijk Wetboek). Hiermee is de N.V. NOM hoofdelijk aansprakelijk voor alle openstaande en latere schulden uit rechtsverhoudingen aangegaan door de dochter InnovatieFonds Noord-Nederland B.V.

FISCALE EENHEID

De N.V. NOM vormt een fiscale eenheid met de dochters Venture Kapitaal Fonds III B.V. en de Drentse Participatiemaatschappij B.V. voor vennootschapsbelasting en omzetbelasting en is daarom hoofdelijk aansprakelijk voor belastingschulden van de fiscale eenheid als geheel.

STORTINGSVERPLICHTINGEN

Ultimo 2025 staat er een bedrag van € 18,1 miljoen aan stortingsverplichtingen voor participaties en/of leningen u/g aan 41 ondernemingen gereserveerd.

TOELICHTING OP DE VENNOOTSCHAPPELIJKE WINST- EN VERLIESREKENING

AANTAL WERKNEMERS ULTIMO 2025

Ultimo 2025 waren er 100 (87,1 fte) medewerkers in dienst van de NOM (2024: 90 - 77,1 fte).

In 2025 waren er 0 werknemers werkzaam buiten Nederland (2024: 0).

Resultaat deelnemingen

Het resultaat uit deelnemingen betreft het saldo van het resultaat van InnovatieFonds Noord-Nederland B.V.

Groningen, 26 maart 2026

Directie


- Dina Boonstra

Raad van Commissarissen

- Gertjan Lankhorst, Voorzitter
- Sander Prinsen
- Pauline Rengers-Loudon
- Elze Vonk



11 OVERIGE GEGEVENS



ELECTRODE RINSE
SOLUTION
OUT

STATUTAIRE WINST- BESTEMMINGSREGELING EN WINSTBESTEMMING 2025

In artikel 25 van de statuten is het volgende opgenomen inzake winst- bestemmingsregeling en winstbestemming:

1. De algemene vergadering kan besluiten de uit de vastgestelde jaarrekening blijkende winst, of een gedeelte daarvan, te reserveren.
2. Uit de winst na eventuele reservering wordt, voorzover de omvang van de uitkeerbare winst dit toelaat, op de aandelen dividend uitgekeerd. Het dividend wordt berekend over het gestorte deel van het nominaal bedrag.
3. Op uitkeringen aan aandeelhouders zijn de artikelen 2:104 en 105 van het Burgerlijk Wetboek van toepassing. Tussentijdse uitkeringen als bedoeld in artikel 105 lid 4 zijn toegestaan

CONTROLEVERKLARING DOOR ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de aandeelhouders van N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland

A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland te Groningen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

1. De geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. De geconsolideerde en enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025; en
3. De toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

B. Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in het kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de onderneming en haar omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risicoinschattingsproces en de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort, alsmede de uitkomsten daarvan.

Het bestuur van de vennootschap heeft in voldoende mate aandacht voor risicomanagement, passend bij de omvang van de organisatie. In de sectie 'Risicomanagement en beheersing' in het bestuursverslag besteedt het bestuur ook aandacht aan de frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van frauderisico's.

Wij hebben in onze controle een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Tevens zijn wij tijdens de controle alert gebleven op indicaties voor signalen van fraude. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing vormen voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Indien daar sprake van was, hebben wij onze evaluatie van het risico van fraude en de gevolgen daarvan voor onze controlewerkzaamheden opnieuw geëvalueerd.

In het kader van onze controle hebben wij de volgende fraude risico's onderkend.

1a Het bewust onnauwkeurig waarderen van de participaties door het maken van verkeerde inschattingen van de benaderde marktwaarde

De vennootschap participeert in verschillende ondernemingen, waarvan sommige bij een exit naar verwachting winstgevend zijn en andere verlieslatend. De resultaten van het boekjaar worden significant beïnvloed door de hoogte van de dotaties aan de voorziening voor participaties. Deze dotaties en/of onttrekkingen geven de mogelijkheid om het resultaat over het boekjaar te beïnvloeden in het door de directie gewenste resultaat. Gegeven het onderhavige boekjaar een positief resultaat kent, onderkennen wij dat de directie een belang kan hebben om:

- De benaderde marktwaarde van de participaties in portefeuille lager in schatten dan de werkelijke benaderde marktwaarde;
- De voorziening voor de lagere benaderde marktwaarde hoger op te nemen dan het werkelijke verschil tussen de benaderde marktwaarde en de verkrijgingsprijs.

1b Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen rondom:

- Het nemen van beslissingen omtrent het aangaan van nieuwe participaties en het verrichten van een exit bij bestaande participaties;
- Het beheersen en monitoren van de in de portefeuilleadministratie opgenomen participaties; en
- Het maken van de schattingen van de benaderde marktwaarde van de participaties en de daarmee samenhangende gevormde voorziening bij een lagere benaderde marktwaarde dan de verkrijgingsprijs.

Om het risico van onnauwkeurige bepaling van de benaderde marktwaarde alsmede de daarmee samenhangende voorziening voor het verschil tussen de geschatte lagere benaderde marktwaarde en de verkrijgingsprijs hebben wij een analyse op het verloop van de in de portefeuille opgenomen participaties uitgevoerd en hebben wij kennisgenomen van de onderliggende waarderingsmodellen.

Wij hebben werkzaamheden verricht op mogelijke tendenties bij de inschatting van de directie van de waardering van de participaties. Wij hebben een analyse uitgevoerd door de waarderingsmodellen te vergelijken met de opgenomen informatie in de portefeuilleadministratie, de inschattingen uit voorgaand boekjaar en overige informatie tot aan de opmaakdatum van de jaarrekening. Participaties met uitkomsten die afwijken van de investering en/of grote verschillen met voorgaand boekjaar hebben wij diepgaand onderzocht en besproken met de verantwoordelijk investmentmanagers om de verschillen te verklaren en deze verklaringen te toetsen. Voor het toetsen van de verklaringen hebben wij aansluiting gemaakt met de onderliggende brondocumentatie en kennisgenomen van de laatste prognoses van de betreffende participatie. Wij hebben een toetsing uitgevoerd op de kwaliteit van de door de directie gemaakte schattingen uit voorgaande jaren door de ontwikkeling van de benaderde marktwaarde in het huidige jaar te vergelijken met de opgenomen schatting van de benaderde marktwaarde van voorgaand jaar.

Wij hebben het in de portefeuilleadministratie opgenomen (aanvullende) investeringsbedrag getoetst met de door de participatie getekende aandeelhoudersovereenkomst en onderliggende akte van verkrijging. De benaderde marktwaardebepalingen hebben wij getoetst door middel van aansluiting met de onderliggende financiële gegevens en prognoses verkregen van de participatie.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoeden van fraude ten aanzien van het risico van onnauwkeurige waardering van de participaties en de daarmee samenhangende voorziening voor het verschil tussen de benaderde marktwaarde en de verkrijgingsprijs.

2a Het bewust onnauwkeurig waarden van de uitgezette leningen door het maken van verkeerde inschattingen van de inbaarheid van de leningen

De vennootschap leent gelden uit aan verschillende ondernemingen, waarvan sommige niet in staat zullen zijn om de aflossingen en de bijbehorende rente te betalen. De resultaten van het boekjaar worden significant beïnvloed door de hoogte van de dotaties aan de voorziening voor leningen. Deze dotaties en geven de mogelijkheid om het resultaat over het boekjaar te beïnvloeden in het door de directie gewenste resultaat. Gegeven het onderhavige boekjaar een positief resultaat kent, onderkennen wij dat de directie een belang kan hebben om:

- De inbaarheid van de leningen lager in te schatten dan de werkelijkheid en hierdoor de voorziening voor mogelijke oninbaarheid te hoog in schatten.

2b Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben de opzet en bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen rondom:

- Het nemen van beslissingen omtrent het verstrekken van nieuwe leningen en het incasseren van de bijbehorende rente en aflossing;
- Het beheersen en monitoren van de in de portefeuilleadministratie opgenomen leningen; en
- Het maken van de schattingen van de inbaarheid van de leningen en de daarmee samenhangende gevormde voorziening bij een mogelijke oninbaarheid.

Om het risico van de onjuiste bepaling van de inbaarheid van de leningen en de daarmee samenhangende voorziening te mitigeren hebben wij een analyse op het verloop van de in de portefeuille opgenomen leningen uitgevoerd. Wij hebben getoetst of de in de portefeuilleadministratie opgenomen informatie overeenkomt met de onderliggende leningsovereenkomsten en eventueel afgesloten overeenkomsten tot uitstel van aflossing en betaling.

Wij hebben werkzaamheden verricht op mogelijke tendenties bij de inschatting van de directie van de inbaarheid van de leningen. Wij hebben een analyse uitgevoerd door de schattingen te vergelijken met de opgenomen informatie in de portefeuilleadministratie, de inschattingen uit voorgaand boekjaar en overige informatie tot aan de opmaakdatum van de jaarrekening. Leningen met uitkomsten die afwijken van het gemaakte risicoprofiel en/of grote verschillen met voorgaand boekjaar hebben wij diepgaand onderzocht en besproken met de verantwoordelijk investmentmanagers om de verschillen te verklaren en deze verklaringen te toetsen. Voor het toetsen van de verklaringen hebben wij aansluiting gemaakt met de onderliggende brondocumentatie en kennisgenomen van de laatste prognoses van de betreffende participatie. Wij hebben een toetsing uitgevoerd op de kwaliteit van de door de directie gemaakte schattingen uit voorgaande jaren door de ontwikkeling van de inbaarheid in het huidige jaar te vergelijken met de opgenomen schatting van de inbaarheid van voorgaand jaar.

Wij hebben de in de portefeuilleadministratie opgenomen leningsbedragen getoetst met de door de lening ontvanger getekende leningsovereenkomst en eventuele overeenkomst tot uitstel van aflossing en betalingen. De waarderingsmodellen hebben wij getoetst door middel van aansluiting met de onderliggende financiële gegevens, gedurende het jaar ontvangen rente en aflossingen en prognoses verkregen van de tegenpartij.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoeden van fraude ten aanzien van het risico van onnauwkeurige waardering van verstrekte leningen en de daarmee samenhangende voorziening voor oninbaarheid.

3a Het risico dat de directie maatregelen van interne beheersing doorbreekt

Naast de hiervoor genoemde specifieke risico's onderkennen wij ook een meer algemeen risico op het doorbreken van de interne beheersingsmaatregelen door de directie. De directie bevindt zich in de positie om fraude te kunnen plegen, omdat zij in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en fraudeleuze financiële overzichten op te stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken, die anderszins effectief lijken te werken.

3b Controlewerkzaamheden en observaties

Wij hebben, voor zover relevant voor onze controle, de opzet geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing die het risico op doorbreking van de interne beheersing moeten mitigeren, het bestaan en indien noodzakelijk de werking van de maatregelen getoetst in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen.

In dit kader hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiliging in de IT-systemen en de mogelijkheid dat hierdoor functiescheidingen worden doorbroken. Hierbij hebben wij ook beoordeeld wat de mate van invloed/betrokkenheid is van het bestuur bij het administratieve proces, het proces omtrent het opmaken van de jaarrekening en de toegang tot de financiële systemen.

Wij hebben hierdoor eveneens bij de controle aandacht besteed aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door de directie en de volgende werkzaamheden verricht:

- het beoordelen van de mate van invloed/betrokkenheid van de directie bij het administratieve proces, het proces omtrent het opmaken van de jaarrekening en de toegang tot de financiële systemen;
- het analyseren van handmatige journaalposten in de waardering van leningen en participaties, en nog te betalen kosten;
- de bespreking van de frauderisico's binnen het controleteam en het management mede aan de hand van de fraudedriehoek;
- het beoordelen van ongebruikelijke transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening om en transacties met verbonden partijen;
- toepassen van onvoorspelbaarheid in de controle;
- beoordelen van schattingen en significante schattingsposten;
- het doornemen van de notulen van vergaderingen van management, directie, investeringscommissies en raad van commissarissen

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van het doorbreken van de interne beheersing door de directie.

Opbrengstverantwoording

Bij het uitvoeren van onze risicoanalyse zijn wij tot de conclusie gekomen dat het veronderstelde frauderisico ten aanzien van de opbrengstverantwoording niet aanwezig is bij N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland. De belangrijkste omzetstromen van de N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland bestaan uit renteopbrengsten van de uitgegeven leningen, rentes over deposito's, resultaten uit verkoop van participaties, beheervergoedingen fondsen, dividendopbrengsten en de exploitatiebijdragen vanuit de noordelijke provincies en het ministerie van Economische Zaken.

De opbrengsten van N.V. NOM, Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland kennen een divers karakter en een diversiteit in wijze van opbrengstverantwoording. De verschillende opbrengststromen zijn niet dan wel beperkt materieel voor de jaarrekening als geheel. Wij zijn van mening dat de aard van deze opbrengststromen in combinatie met mogelijke (bewuste) verstoringen in de verantwoordingswijze van deze opbrengsten niet leiden tot een materiële afwijking in de jaarrekening.

Controleaanpak continuïteit

Wij hebben de toelichting per activiteit in de paragraaf "Vooruitblik naar 2026" zoals deze in het hoofdstuk "05 Resultaten" in het bestuursverslag is opgenomen geëvalueerd en verwijzen naar de desbetreffende passages. In de algemene toelichting van de jaarrekening is vermeld, dat de jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Het bestuur heeft een beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven en de activiteiten voort te zetten voor tenminste 12 maanden na het vaststellen van de jaarrekening.

Wij hebben de volgende werkzaamheden verricht om de mogelijke risico's met betrekking tot continuïteit te identificeren en in te schatten, en om vast te kunnen stellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is:

- Wij hebben de beoordeling van de continuïteitsveronderstelling met het bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd, waarbij wij specifieke aandacht hebben besteed aan het proces van totstandkoming van de (onderliggende) prognoses, tendenties die een mogelijk risico voor de continuïteitsveronderstelling vormen, de impact van de huidige gebeurtenissen (waaronder de oorlog in de Oekraïne, stikstof problematiek, inflatie en schaarste van materialen) en de verwachte kasstromen van de onderneming, met de nadruk op de vraag of de onderneming voldoende liquiditeit zal hebben om aan al haar verplichtingen te blijven voldoen.
- Wij hebben de resultaatprognoses van de onderneming en de belangrijkste aannames die hieraan ten grondslag liggen beoordeeld;
- Wij hebben inlichtingen ingewonnen bij het bestuur over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Wij hebben, op basis van de verkregen controle-informatie, overwogen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van de directie over de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

Onze bevindingen zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen echter van invloed zijn op de continuïteitsveronderstelling.

Naleving vereisten van Regelgevende Technische Standaard van SBR, inclusief XBRL- markering, niet gecontroleerd

De accountantscontrole bevat de toetsing dat de opgemaakte jaarrekening voldoet aan de wettelijke bepalingen in Titel 9 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. Onze controleverklaring is afgegeven bij de opgemaakte jaarrekening en zal worden gevoegd bij de digitaal te deponeren jaarrapportage. Dat betekent dat de naleving van alle vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBRdomein Handelsregister (waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen) geen onderdeel van de accountantscontrole is geweest.

C. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- Met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- Alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

D. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Wij communiceren met de met governance belaste personen onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Groningen, 26 maart 2026

Baker Tilly (Netherlands) B.V.

Was getekend

D.E. Engwerda RA



12 BIJLAGE

OVERZICHT STAKEHOLDERDIALOOG

Stakeholder	Type en frequentie van dialoog	Bespreekpunten in 2025
Ondernemingen in de regio	Regelmatig 1-op-1 contact, op bijeenkomsten	Strategie van de onderneming, maatschappelijke en economische trends en de kansen die daaruit voortkomen, speerpunten in Noord Nederland, activiteiten van de NOM
Ondernemingen in het NOM portfolio	Voortgangsgesprekken, aandeelhoudersvergaderingen	Strategie van de onderneming, (financiële) performance, kansen en bedreigingen
Aandeelhouders (Ministerie van EZK & Provincies)	Aandeelhoudersvergadering (2x per jaar), regelmatig overleg op ambtelijk en bestuurlijk niveau	Status van lopende programma's, regionale fondsen, strategisch kader, ontwikkeling meerjarenplan 2025-2028
Subsidieverstrekkers (Ministerie van EZK & Provincies)	Structureel 4 tot 5 keer per jaar overleg, zeer regelmatig contact	Jaarplan, meerjarenplan 2025-2028, nationale technologiestrategie (NTS), Smart Energy Hubs, Technologie Brandpunten status van KPI's Innoveren en Internationaliseren
Lokale overheden	Regelmatig overleg met de grotere gemeenten	Ontwikkeling binnen de gemeente, activiteiten van NOM, lopende projecten, kansen en bedreigingen
Werknemers	Tweewekelijks gezamenlijk tijdens de Maandag Ochtend Input (MOI), maandelijks of wekelijkse teammeetings, zeer regelmatig 1-op-1 gesprekken	Ontwikkelingen binnen de NOM, voortgang projecten, persoonlijke ontwikkeling
Ondernemingsraad	Maandelijks overleg	Arbeidsvoorwaarden, organisatieontwikkeling
Andere ROM's, EZK, InvestNL, NFIA, RVO, Trade & Innovate NL	Regelmatig bijeenkomsten op directieniveau en operationeel niveau	Strategie ROM's, afstemming (gezamenlijke) programma's op het gebied van Innoveren en Internationaliseren.
Kennisinstellingen, GSP, UMCG, Economic Boards, Campus Groningen, Economische Agenda Nij Begun	Regelmatig overleg op bestuurlijk en operationeel niveau	Samenwerking op strategisch niveau, proposities voor acquisitie, gezamenlijk Business Development Projecten en programma's
Clusterorganisaties	Regelmatig overleg op bestuurlijk en operationeel niveau	Afstemmen van activiteiten, afstemmen van strategie

Stakeholder	Type en frequentie van dialoog	Bespreekpunten in 2025
Banken en overige financiers	Frequent, niet structureel contact op alle niveaus	Proposities van de NOM, delen van leads, gezamenlijk financieren



CONTACT

Voor vragen over dit jaarverslag kunt u contact opnemen met Annemarie Atema, marketing- en communicatiemanager. Dit kan via atema@nom.nl of 06 46 43 09 54.

Een logo-set van de NOM is te downloaden via [deze link](#).