



JAARVERSLAG 2025

Impuls Zeeland



Impuls
Zeeland

INHOUD

1. BESTUURSVERSLAG	3	5. GOVERNANCE	36
VOORWOORD	4	JURIDISCHE STRUCTUUR	37
ONZE KERTAKEN	5	DIRECTIE & MANAGEMENTTEAM	38
IMPULS ZEELAND IN 2025	6	DE RAAD VAN COMMISSARISSEN	39
VERSLAG RVC	7	STAKEHOLDERS	40
2. INHOUDELIJKE RAPPORTAGE 2025	8	CORPORATE GOVERNANCE	41
CASES	9	ECONOMISCHE VEILIGHEID	42
VERBINDEN	10	RISICOMANAGEMENT	43
INNOVEREN	11	RISICOMODEL	44
INVESTEREN	23	5. FINANCIËLE RESULTATEN 2025	45
INTERNATIONALISEREN	26	2025 IN CIJFERS	46
3. STRATEGIE EN WAARDECREATIE	29	OPBRENGSTEN IMPULS ZEELAND	47
WAARDECREATIEMODEL	31	OVER DIT VERSLAG	48
4. ESG	33	BIJLAGEN	
ENVIRONMENTAL	34	BIJLAGE 1: PROJECTENOVERZICHT	
SOCIAL	35	BIJLAGE 2: NEVENFUNCTIES RVC	
		BIJLAGE 3: JAARREKENING NV ECONOMISCHE IMPULS ZEELAND	
		BIJLAGE 4: GECONSOLIDEERDE JAARREKENING INVESTERINGSFONDS ZEELAND B.V.	

1. BESTUURSVERSLAG

BOUWEN AAN EEN VEERKRACHTIG ONDERNEMERSKLIMAAT

2025 was een jaar van beweging. Beweging in de wereld om ons heen, in de markten waarin ondernemers opereren en in de manier waarop wij als Impuls Zeeland onze rol vervullen. Geopolitieke ontwikkelingen, onzekerheid in internationale ketens én structurele vraagstukken zoals energie en ruimte op het stroomnet maakten ondernemen complexer en minder voorspelbaar.

Tegelijkertijd zagen we dat juist in deze dynamiek de behoefte aan richting en handelingsperspectief toenam. Ondernemers wilden vooruit, blijven investeren en keuzes maken voor de langere termijn. In 2025 hebben we hen daarbij begeleid en ondersteund met advies, matching en financiering, zodat plannen niet stilvielen maar konden worden aangepast en doorgezet.

Tijdens ons event over geopolitieke ontwikkelingen, met ruim 200 ondernemers, hebben we stilgestaan bij de uitdagingen én kansen. Niet om onzekerheid te vergroten, maar om handelingsperspectief te bieden. Wendbaarheid en strategische positionering werden kernbegrippen in onze dienstverlening.

Diezelfde geopolitieke context maakt dat thema's als defensie, maritiem en nucleair nadrukkelijker op de agenda stonden. Tijdens ons ondernemersevent 'Kansen voor Morgen' hebben we nieuwe sectoren en ketens belicht waarin Zeeland een rol van betekenis kan spelen. De samenwerking tussen Defensie en Zeeland kreeg concreet vorm, met aandacht voor innovatiekracht en nationale veiligheid. Daarbij kijken we naar dual-use toepassingen die zowel civiel als defensiegerelateerd kunnen zijn en economische kansen bieden voor onze bedrijven.

Ook nucleaire energie kreeg in 2025 verdere verdieping. Niet als nieuw thema, maar als strategisch dossier waarin Zeeland al lange tijd een relevante positie inneemt. Het draagvlak voor het gesmoltenzoutreactor van Thorizon laat zien dat innovatie in deze sector niet alleen een nationale, maar ook een regionale dimensie heeft. Voor Zeeland betekent dit kansen op het gebied van kennisontwikkeling, hoogwaardige werkgelegenheid en versterking van het energie-ecosysteem.

De energietransitie bleef ondertussen een stevig fundament onder ons werk. Niet door te herhalen wat niet kan, maar door samen met ondernemers te zoeken naar wat wél mogelijk is. Ondanks de beperkingen op het stroomnet hebben we bedrijven geholpen om alternatieve oplossingen te vinden en investeringen toch door te laten gaan.

Een belangrijke mijlpaal was de oprichting van het Transitiefonds Zeeland. Met minimaal twintig miljoen euro aan gecommiteerd kapitaal ondersteunen we het bestaande Zeeuwse mkb bij investeringen in de energie- en grondstoffentransitie. Daarmee versterken we niet alleen individuele bedrijven, maar ook de toekomstbestendigheid van onze regionale economie. Met het programma KAAP Intelligent Energy Solutions (K.I.E.S.) en de ontwikkeling van het living lab energy, hebben we de verbinding gelegd tussen energietransitie, innovatie en talentontwikkeling. Samen met Zeeuwse onderwijsinstellingen werken we aan marktgedreven toepassingen die de transitie versnellen. Door onderwijs, onderzoek en ondernemerschap dicht bij elkaar te brengen, bouwen we aan een krachtig ecosysteem waarin kennis sneller wordt omgezet in concrete oplossingen.

Waar ik veel bewondering voor heb, is dat we dit alles doen met een organisatie die stevig staat. In een jaar waarin we werkten aan een nieuwe meerjarenstrategie, een aandeelhouderstransitie en de verdere professionalisering van onze data-infrastructuur en AI-beleid, bleef de energie binnen het team onverminderd hoog.

Als ik terugkijk op 2025, zie ik een jaar waarin we niet hebben afgewacht, maar hebben bewogen. Waarin we ondernemers hebben geholpen om ondanks beperkingen vooruit te gaan. Waarin we nieuwe thema's hebben omarmd zonder onze kern uit het oog te verliezen. En waarin we samen hebben gewerkt aan een Zeeland dat economisch sterk, innovatief en weerbaar is in een veranderende wereld.

Die beweging zetten we in 2026 met overtuiging voort, ook met oog op Zeeland 2050.



Dick ten Voorde
Algemeen directeur



ONZE KERNTAKEN



INNOVEREN

We helpen ondernemers bij het omzetten van ideeën naar toekomstbestendige innovaties op het gebied van verduurzaming, digitalisering en circulariteit in diverse Zeeuwse topsectoren. Dit doen we door het ontwikkelen van programma's en projecten en het bieden van de juiste financiering.

"Dankzij Impuls Zeeland kwamen we in contact met een ondernemerscoach die vragen stelde waar wij zelf nooit aan hadden gedacht en ons verder bracht in ons ondernemerschap."

Fleur en Iris Kristelijn (Landgoedcamping Hoeve Batenburg)



INVESTEREN

We ondersteunen ambitieuze ondernemers die willen investeren in duurzame en innovatieve ideeën. Wij bieden financiering en brengen hen in contact met de juiste connecties binnen ons netwerk. Met onze kennis, ervaring en financiering helpen we ondernemers bij een snelle start en duurzame groei van hun bedrijf.

"Financiële ondersteuning is niet het enige. Je wil ook een netwerk en 'business understanding'. Dat hebben we bij Impuls Zeeland gevonden. Dat is tot op de dag van vandaag ontzettend waardevol."

Jan Boveland (CD Leycom)



INTERNATIONALISEREN

We ondersteunen Zeeuwse bedrijven met internationale ambities en begeleiden (inter)nationale ondernemers bij het vestigen en uitbreiden in Zeeland. We helpen nieuwe afzetmarkten te vinden en verbinden ondernemers met elkaar én met potentiële opdrachtgevers of samenwerkingspartners. Door te ondernemen over de grens, creëren we samen een duurzame en sterkere Zeeuwse economie.

"Door de handelsmissie van Impuls Zeeland hebben we veel kennis opgedaan over de Japanse cultuur. We kwamen binnen bij bedrijven waar je normaal niet zomaar binnenkomt. Zonder deze missie hadden we de Japanse markt niet kunnen verkennen."

Akbar Mirzada (Dutch Organics)



IMPULS IN 2025



INNOVEREN

43
Projecten

€ 61,0 mln
Projectomvang



INVESTEREN

20
Financieringen

€ 4,8 mln
Omvang
financieringen

3
Projecten

479K
Projectomvang



INTERNATIONALISEREN

3
Vestigers

641K
Projectomvang

27
IR
gesprekken

41
TR programma-
gesprekken

€ 8,9 mln
Omvang investeringen

1
Events Investor Relations

2
Projecten

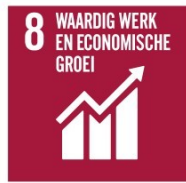
*Projecten en projectomvang zijn gebaseerd op de lopende projecten in 2025 (zie bijlage 1).



7 BETAALBARE EN
DUURZAME
ENERGIE

9
Projecten

€ 23,5 mln
Projectomvang



8 WAARDIG WERK
EN ECONOMISCHE
GROEI

5
Projecten

€ 748K
Projectomvang



9 INDUSTRIE,
INNOVATIE EN
INFRASTRUCTUUR

16
Projecten

€ 27,0 mln
Projectomvang



12 VERANTWOORDE
CONSUMPTIE
EN PRODUCTIE

5
Projecten

€ 7,4 mln
Projectomvang



13 KLIMAATACTIE

13
Projecten

€ 3,5 mln
Projectomvang

SDG'S

FINANCIEEL

BATEN

€ 7,21 mln

LASTEN

€ 7,25 mln

RESULTAAT IMPULS ZEELAND

-/- € 38K

RESULTAAT MET DEELNEMINGEN

€ -608K

HR

Fte's

38,2
Gem. fte's
2024: 37,0

*excl. stagiaires

39,5
Aantal fte's
ultimo jaar
2024: 35,9

Contracten

41
Vast in
dienst
2024: 36

5
Tijdelijk
contract
2024: 8

46
In dienst
2024: 44

8
Inhuur
2024: 8

26 / 20
Man / Vrouw
in dienst

Ziekteverzuim

2,93%
Ziekteverzuim
2024: 1,26%

Personeelsverloop

3 ↑
Instroom
2024: 8

0 ↓
Uitstroom
2024: 8

REFLECTIE OP STRATEGIE EN ONTWIKKELING

2025 stond voor Impuls Zeeland in het teken van strategische verdieping en bestuurlijke ontwikkeling. Het opstellen van een nieuwe meerjarenstrategie voor de periode 2026–2030 had, gezien de drukte rondom de aandeelhouderstransitie, uitgesteld kunnen worden. Toch is er gezamenlijk voor gekozen om de schouders eronder te zetten en dit traject voortvarend op te pakken. Dat typeert de organisatie: ook in een druk en complex jaar wordt vooruitgekeken en doorgepakt.

Bij de totstandkoming van de nieuwe strategie hoefde niet vanaf nul te worden begonnen. Er kon worden voortgebouwd op een bestaande, effectieve koers. Tegelijkertijd vroeg de veranderende context om herijking. Ontwikkelingen zoals netcongestie, geopolitieke verschuivingen en technologische innovatie maakten het noodzakelijk om de strategische lijnen opnieuw te wegen en te vertalen naar een passende agenda voor de komende vijf jaar.

Het strategietraject kenmerkte zich door openheid en inhoudelijke diepgang. Bestaande en nieuwe thema's zijn integraal besproken, waaronder nucleaire energie, defensie dual-use technologie, artificiële intelligentie, digitalisering en energie in brede zin. Als Raad van Commissarissen hebben we dit proces als constructief en inspirerend ervaren. De betrokkenheid van directie, management en het team, de transparantie in informatievoorziening en de ruimte voor inhoudelijke discussie dragen bij aan een zorgvuldig en gedragen besluitvormingsproces.

De brede nieuwsgierigheid binnen de RvC sluit goed aan bij de strategische agenda. De overstap van commissaris Hester Bijl naar TU Delft viel bijvoorbeeld samen met de toegenomen aandacht voor nucleaire energie, waarbij de aanwezige specialistische kennis een waardevolle aanvulling vormt. Thema's als energie, gezondheid en milieu vragen om voortdurende reflectie en dialoog, waarbij we als RvC vanuit verschillende invalshoeken meedenken.

Het werkbezoek aan het bedrijf St. Paul bood dit jaar een waardevol inkijkje in de maakindustrie. De wijze waarop binnen dit bedrijf wordt omgegaan met duurzaamheid, personeelsbeleid en innovatie maakte indruk en gaf aanleiding om lessen en inzichten te vertalen naar andere bedrijven, start-ups en de eigen organisatie.

Met trots kijken we naar de wijze waarop Impuls Zeeland opereert in een turbulente omgeving. De energie en betrokkenheid binnen de organisatie zijn zichtbaar en worden bevestigd door de uitkomsten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, in combinatie met een laag ziekteverzuim.

In het kader van Zeeland 2050 hebben we actief meegedacht over de samenhang tussen economische en maatschappelijke ontwikkeling. Een sterke economie kan niet los worden gezien van de leefkwaliteit in de regio. Een aantrekkelijk Zeeland, met ruimte voor cultuur, horeca, onderwijs en goede logistieke verbindingen, vergroot de aantrekkingskracht op talent en ondernemerschap. Die wisselwerking tussen vestigingsklimaat en economische dynamiek vraagt blijvende aandacht en visie.

Alles overziend kijken we met vertrouwen naar de koers die is uitgezet. In een periode van transitie en externe onzekerheid blijft Impuls Zeeland koersvast én wendbaar. Dat geeft vertrouwen voor de komende jaren.

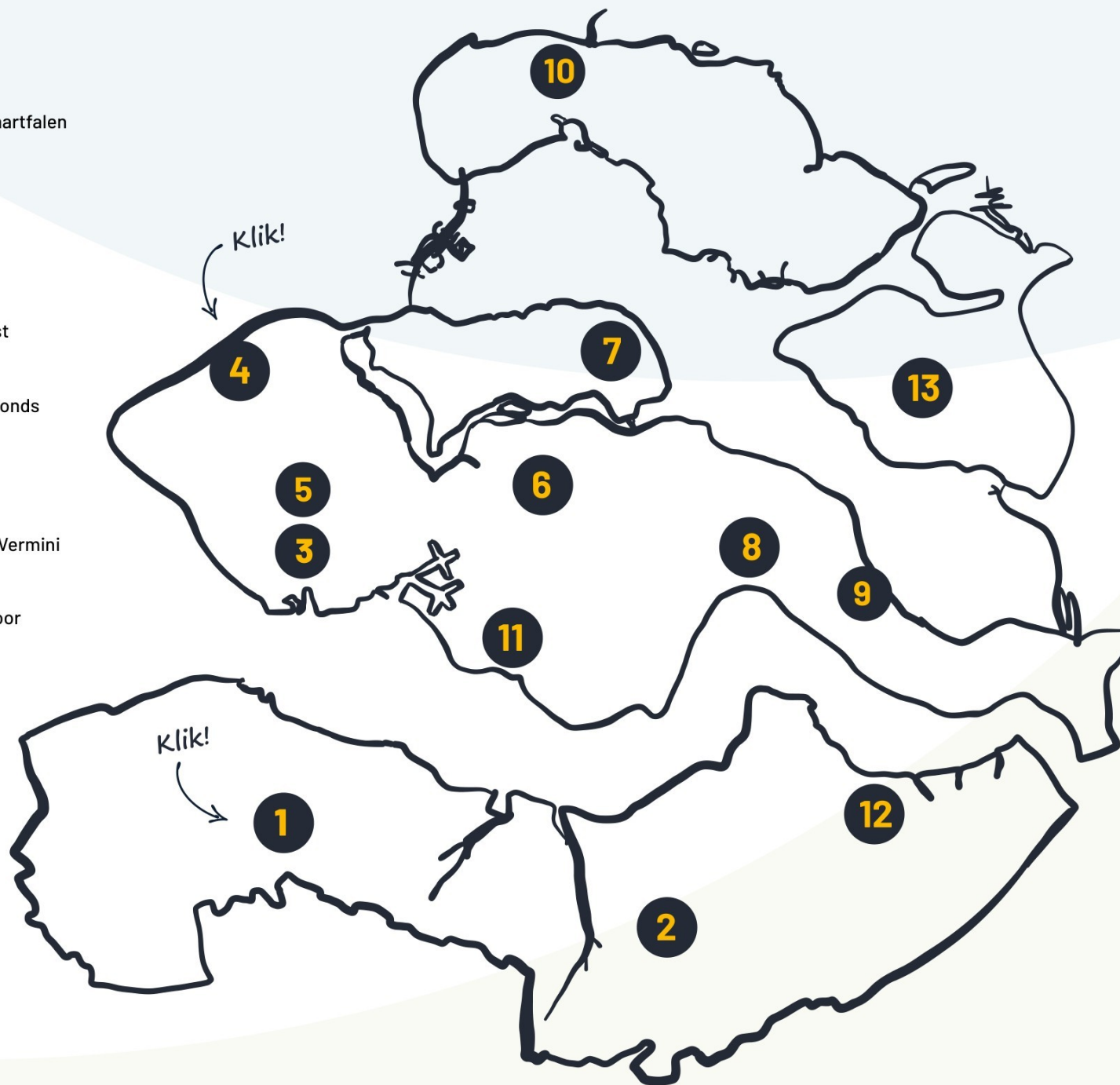


Siebe Riedstra
Voorzitter RvC

2. INHOUDELIJKE RAPPORTAGE 2025

CASES

- 1** **CD LEYCOM**
Ontwikkeling in de behandeling en diagnostiek van hartfalen
- 2** **KRAKER TRAILERS**
Ondanks netcongestie toch uitbreiden
- 3** **DUTCH ORGANICS**
Netwerk uitbreiden in Japan tijdens handelsmissie
- 4** **CAMPING WESTHOVE**
Van visie naar concrete investeringen in de toekomst
- 5** **INNOWAY**
De groei van Inno-Way met het Zeeuws Participatiefonds
- 6** **GRAFISCH BEDRIJF GOES**
Groeien door digitalisering samen met KV Techniek
- 7** **KIK ONGEDIERTEBESTRIJDING**
Diervriendelijke bestrijdingstechnieken samen met Vermini
- 8** **HOTEL BRASSERIE SMITS**
Investeren in comfort, concept en verduurzaming voor betere aansluiting bij de doelgroep
- 9** **KRIJN VERWIJS**
Kwaliteitscontrole labels door AI
- 10** **DUINZOOM**
Elektrisch busvervoer in de gemeente toch mogelijk door samenwerking in collectief
- 11** **THORIZON**
De basis voor de toekomstige bouw van de eerste gesmoltenzoutreactor in Zeeland
- 12** **BOERDERIJ FRIET**
Afzetmarkt uitbreiden naar Duitsland
- 13** **MULTI-TECH THOLEN**
Een nieuwe digitale koers voor een uniek vakbedrijf



VERBINDEN

Netwerkevents en ondernemersbijeenkomsten spelen een belangrijke rol bij het overdragen van kennis, het delen van informatie en het verbinden van ondernemers met de juiste partijen. Door interactie tussen verschillende spelers te faciliteren en vereenvoudigen, dragen we bij aan het creëren van een gunstig klimaat voor ondernemerschap en innovatie.

1

NAVIGEREN IN EEN WERELD VOL BEWEGING

Dit evenement bood inzicht in de impact van geopolitieke ontwikkelingen op internationaal zakendoen.

2

KANSEN VOOR MORGEN

Tijdens het event Kansen voor Morgen namen we ondernemers mee in de mogelijkheden en uitdagingen op korte en lange termijn binnen defensie, maritiem, nucleair en robotisering.

3

CONTACTA

Gezamenlijke deelname met Provincie Zeeland en Dockwize. De stand was een ontmoetingsplek voor onze dienstverlening op het gebied van digitalisering en energietransitie

4

ENERGIEVRAAGSTUK? WATT NU?!

Samen met VNO-NCW en Dockwize een matchmaking event georganiseerd waar o.a. vraag en oplossing op het gebied van energievraagstukken samen kwam.

5

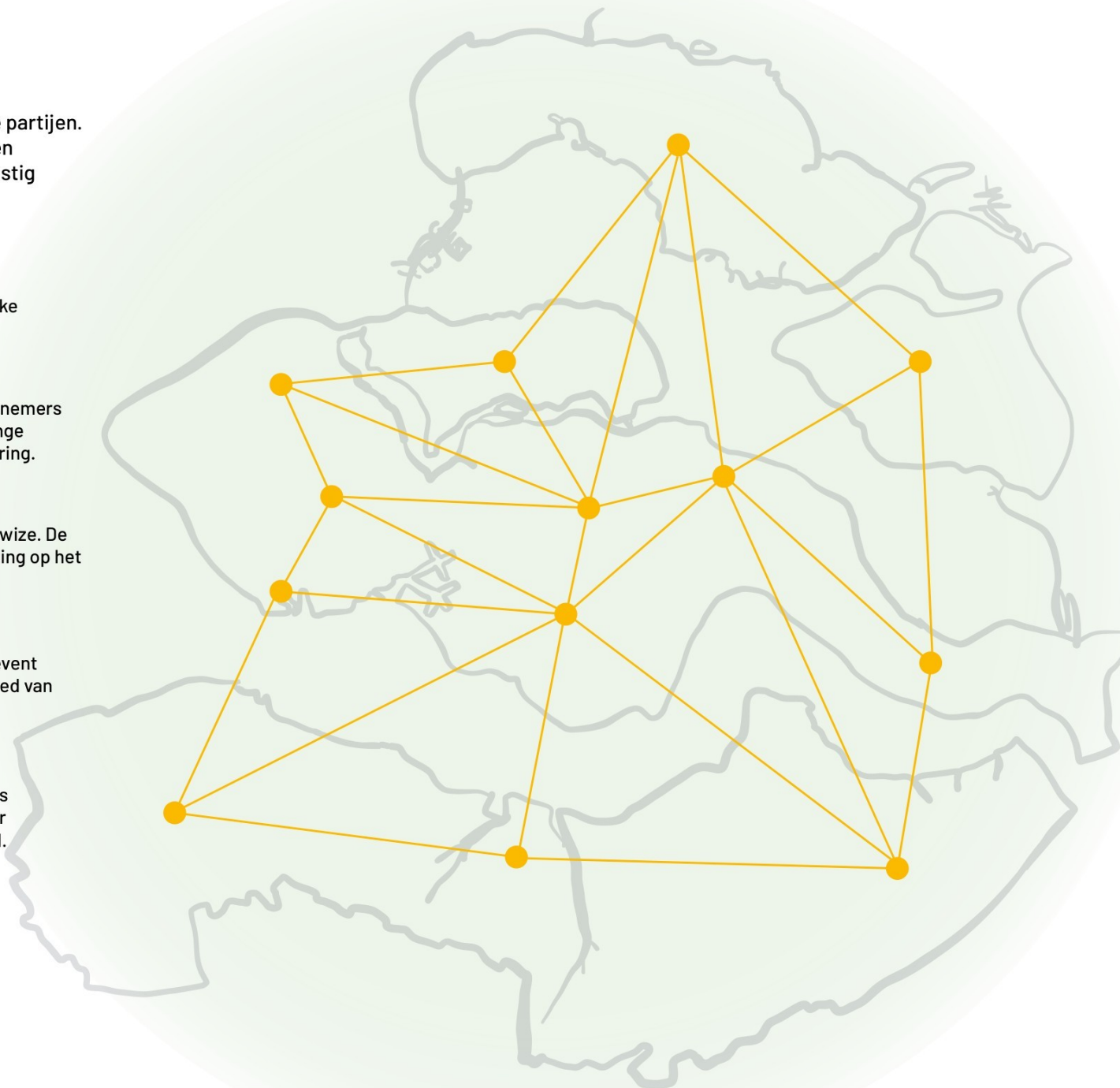
TOERISTISCHE ONTMOETINGS DAG 2025

Bijna 200 ondernemers, beleidsmakers en professionals uit de Zeeuwse vrijetijdssector kwamen op 13 november samen. De ondernemer van de toekomst stond centraal.

6

XXL ROBOTICA-EVENT

Meer dan 20 bedrijven lieten live zien hoe robotica, vision-technologie en AI in de praktijk het verschil maken.



INNOVEREN

We helpen ondernemers bij het omzetten van ideeën naar toekomstbestendige innovaties op het gebied van verduurzaming, digitalisering, klimaat en circulariteit in diverse Zeeuwse topsectoren. Dit doen we door middel van het ontwikkelen van programma's en projecten en het vinden van passende financiering.

43

Projecten

€ 61,0 mln

Projectomvang

Energie

De beschikbaarheid van energie voor ondernemers is door netcongestie niet meer vanzelfsprekend. De betaalbaarheid van energie en het terugdringen van CO2 zijn belangrijke drijvers om energie te besparen. Het is niet altijd meer mogelijk om individuele energieoplossingen te bedenken, er wordt daarom ook steeds vaker gezocht naar collectieve oplossingen. Dit vraagt naast technologische aspecten de bereidheid om te willen samenwerken. Om ondernemers zo goed mogelijk te ondersteunen, heeft Impuls Zeeland in 2025 verder vorm gegeven aan drie belangrijke programma's: het Expertplatform Energie, de Taskforce Zeeuwse Netoplossingen en Zeeuwse Verduurzaming Bedrijventerreinen. Deze programma's versterken elkaar en we hebben geïnvesteerd in een goede afstemming tussen de programma's en een meldpunt om vragen op te vangen.

Daarnaast hebben we ons actief voorbereid op de mogelijke komst van twee nieuwe kerncentrales in Zeeland. Verder hebben we gewerkt aan projectontwikkeling gericht op nucleaire innovatie, het door ontwikkelen van het kenniscluster en het in kaart brengen van (Zeeuwse) bedrijven die een rol kunnen spelen bij de bouw en onderhoud van kerncentrales.

Expertplatform Energiebesparing

Het Expertplatform heeft in 2025 ruim 100 Zeeuwse bedrijven bezocht en van advies voorzien over energiebesparing en verduurzaming. Het platform bestaat uit meer dan tien Zeeuwse experts. Per bedrijf is gezamenlijk gekeken welke maatregelen direct toepasbaar zijn om het energieverbruik te verlagen en de CO2-uitstoot te verminderen. Daarnaast hebben ook andere Zeeuwse bedrijven en organisaties met een verduurzamingsvraag gebruikgemaakt van de meetkoffer van Impuls Zeeland. Ondernemers waarderen vooral de onafhankelijke benadering en de direct bruikbare adviezen. Uit de intakes blijkt dat tijd, capaciteit en financiering vaak de grootste belemmeringen zijn om te investeren in verduurzaming. Ook wordt hieruit zichtbaar dat eenvoudige maatregelen, zoals energiemonitoring of optimalisatie van installaties, vrijwel altijd leiden tot directe energiebesparing. De samenwerking met expertpartners versterkt deze werking: signalen uit bedrijfsbezoeken worden doorgeleid naar de markt, en de kennis die bij bedrijven wordt opgedaan komt via het platform terug bij andere ondernemers. Dit is een unieke aanpak in Nederland; de samenwerking met het bedrijfsleven en de laagdrempelige advisering aan bedrijven op het vlak van energiebesparing.

Taskforce Zeeuwse Netoplossingen

De Taskforce richt zich op het vinden van collectieve oplossingen voor ondernemers die, ondanks netcongestie, willen verduurzamen, duurzaam groeien of zich in Zeeland willen vestigen.

De Taskforce Zeeuwse Netoplossingen heeft in 2025 gewerkt aan collectieve oplossingen op tien bedrijventerreinen, waaronder drie in Terneuzen. Op deze tien locaties zijn bedrijven bij elkaar gebracht en zijn haalbaarheidsonderzoeken gestart om collectieve oplossingen in kaart te brengen. Een aantal van deze onderzoeken is inmiddels daadwerkelijk in uitvoering. Het gaat onder andere om de ontwikkeling van



Smart Energy Hubs in Middelburg en Terneuzen en om initiatieven rondom collectieve opslag en cable pooling.

Een concreet resultaat is de totstandkoming van een groepstransportovereenkomst (GTO) op bedrijventerrein Duinzoom in Renesse. Door netcongestie kon het openbaar vervoer de reeds bestelde elektrische bussen niet opladen. Lokale ondernemers hebben vervolgens de krachten gebundeld en hun energiec capaciteit beschikbaar gesteld, waardoor het traject alsnog elektrisch kon worden uitgevoerd.

Daarnaast is een algemeen onderzoek gestart naar de vraag hoe de lokale betrokkenheid van gemeenten bij collectieve oplossingen kan worden versterkt. Dit draagt bij aan de borging en doorontwikkeling van deze oplossingen.

Kennisdeling stond in 2025 nadrukkelijk centraal. Zo is een grote energiemarkt georganiseerd voor 150 bedrijven, waarbij ondernemingen met een specifieke verduurzamingsvraag werden gekoppeld aan marktpartijen met een passende oplossing. Daarnaast wordt via het project Smart Energy Hubs (ROM-Nederland) landelijk kennis en ervaring gedeeld om energyhubs sneller te realiseren en op te schalen. In dat kader is een Community of Practice (CoP) opgezet, waarin vragen en knelpunten uit concrete projecten in Nederland worden verzameld en met de inzet van de juiste experts verder gebracht. Daarbij is er bijzondere aandacht voor zogeheten multi-commodity hubs, waarin verschillende energiebronnen worden gecombineerd.

Zeeuwse Verduurzaming Bedrijventerreinen (ZVB)

In 2025 werkte Impuls Zeeland samen met VNO-NCW Co-Creatie verder aan de verduurzaming van bedrijventerreinen. Samen met ondernemers en gemeenten werd gewerkt aan thema's als energietransitie, klimaatadaptatie, circulariteit, biodiversiteit en landschappelijke inpassing. Ondertussen zijn we gestart met interviews en bijeenkomsten in acht gemeenten op negen bedrijventerreinen. Bij deze verkenningen en ontwikkelingen worden vertegenwoordigers van gemeenten actief betrokken. De doelstelling van dit programma is dat de organisatiegraad op de Zeeuwse bedrijventerreinen verbeterd wordt, enerzijds door actieve begeleiding op eerder genoemde thema's, anderzijds door kennisdeling naar en vanuit de gemeenten. Er is gekozen voor een actieve, bottom-upbenadering. Ondernemers blijken met name in beweging te komen wanneer het gaat om schaarste op het gebied van energie. De betrokkenheid bij de thema's klimaat, vergroening, circulaire economie en biodiversiteit blijft daarentegen achter. Er is meer inspanning nodig om deze thema's onder de aandacht te brengen.

Verbinding tussen projecten en spin-off projecten

Er is een sterke inhoudelijke samenhang tussen de programma's waarbij zowel individuele bedrijven worden geholpen als bedrijven die samenwerken in een collectieve oplossing. Dit heeft ertoe geleid dat de programma's: Taskforce Zeeuwse Netoplossingen en Expertplatform Energiebesparing vanaf 2026 als één programma verder gaan. Er gaat, waar mogelijk, voor de financiering van cases een verbinding worden gelegd met het in 2025 opgerichte Transitiefonds Zeeland.

Ook zijn er vanuit de lopende projecten nieuwe projecten ontwikkeld en ingediend in subsidieprogramma's. Een voorbeeld hiervan is het in OP-Zuid gehonoreerde project KAAP Intelligent Energy Solutions (K.I.E.S). K.I.E.S richt zich op het ontwikkelen van een living lab in Innovatiepunt KAAP in Vlissingen.

Dit living lab dient als test- en demonstratieomgeving voor innovatieve energietechnologieën. Hier werken bedrijven, kennisinstellingen en overheden samen aan slimme oplossingen voor energiebeheer bij bedrijven of op bedrijventerreinen. Het project brengt verschillende innovaties samen, zoals de HyER Power Plant, BLOWN windturbine en een Fleet Control, met als doel deze in een veilige praktijkomgeving te testen en door te ontwikkelen. Een ander voorbeeld is een project dat is gehonoreerd vanuit subsidieregeling Zeeland in Stroomversnelling. Dit gaat om de voltrekking van de bouw van het ONE Villa Hotel in Domburg, waarbij Delmeco Green Vision uit Goes een innovatieve oplossing op basis van groene waterstof levert.

Windenergie

Vanuit het project New Waves, gericht op het versterken van publieke-private samenwerkingen, heeft Impuls Zeeland samen met Zephyros, Winddock en Energy Port gewerkt aan de integratie en samenwerking van deze netwerken. Dit heeft geleid tot een publiek-private samenwerking die onder de nieuwe 'Offshore Renewable Energy netwerk Zeeland (ORE netwerk Zeeland) verder gaat en waar Impuls Zeeland partner van is. Dit netwerk heeft als doel een krachtigere PPS-samenwerking te realiseren met meer betrokkenheid van het Zeeuwse bedrijfsleven.

Kernenergie

De mogelijke komst van twee nieuwe kerncentrales biedt kansen om de Zeeuwse economische structuur te versterken. Ook de ontwikkeling van Small Modular Reactors (SMR) biedt kansen voor Zeeland. Impuls Zeeland zette in 2024 samen met partners een integraal programma op ter voorbereiding op de bouw en met focus op kennis, innovatie en supply chain. In 2025 is additionele financiering door Provincie Zeeland verstrekt voor extra inzet op de bovengenoemde gebieden.



Innovatie

Op het gebied van innovatie werd het project ZILT gehonoreerd in het Joint Transition Fund (JTF). Impuls Zeeland heeft in 2025 samen met Thorizon de projectontwikkeling gestart om de samenwerking op nucleair gebied met regionale partijen, waaronder EPZ, Schelde Exotech, Delmeco, HZ en Scalda, te versterken. Daarnaast is ingezet op het verkrijgen van financiering vanuit het JTF-programma. Centraal staat de inrichting van een testfaciliteit bij EPZ in Borssele. Thorizon leidt de ontwikkeling van de technologie, terwijl Schelde Exotech en Delmeco innovatieve reactorcomponenten ontwerpen, produceren en testen. Het project bereidt de stap voor naar de toekomstige bouw van de eerste gesmoltenzoutreactor in Zeeland. Tevens heeft Impuls Zeeland deelgenomen in de begeleidingsgroep van het "SMR Zeeland 2050" rapport van Provincie Zeeland.

Kenniscluster

Impuls Zeeland heeft samen met Provincie Zeeland gewerkt aan het tot stand komen van een gezamenlijke intentieverklaring voor de oprichting van een Onderwijs- en Kenniscentrum Nucleair voor Zeeland. De intentieverklaring is ondertekend door Hogeschool Zeeland University of Applied Sciences, Scalda, Technische Universiteit Delft, NRG PALLAS, de Nuclear Academy, COVRA, EPZ, Urenco Nederland, Nucleair Nederland, Provincie Zeeland en Impuls Zeeland. Daarnaast is samen met HZ University of Applied Sciences gestart met de voorbereiding van het project "NUCLEUS", dat een eerste belangrijke bouwsteen vormt voor de ontwikkeling van het kenniscluster.

Value Chain Nucleair

Provincie Zeeland heeft in 2025 opdracht gegeven aan Tractabel/Technopolis voor een nader onderzoek naar de value chain in Zeeland. Impuls Zeeland levert een bijdrage aan het onderzoek en de begeleiding daarvan. Impuls Zeeland onderhoudt contacten met ontwikkelaars van kerncentrales, SMR-leveranciers, Zeeuwse toeleveranciers en het ministerie van Klimaat en Groene Groei. Tevens is deelgenomen aan het event Made for Nucleair in Parijs. Impuls Zeeland is trekker van de ROM brede werkgroep Nucleair vanwege de kansen en ontwikkelingen op nucleair gebied in Zeeland.

Doorlopende samenwerkingen

Ook in 2025 bleef Impuls Zeeland actief als lid van het RES-kernteam en als programmamanager van het programma Gebouwde Omgeving. Daarnaast werd de samenwerking met andere ROM's verder versterkt. We ontvingen ook dit jaar van het ministerie KGG een subsidie om in de eigen regio smart energy hubs te realiseren, kennis hierover te delen en onderling van elkaar te leren. Impuls Zeeland was ook in 2025 lid van Smart Delta Resources.



10

LEES CASE 10: DUINZOOM

Circulaire economie

Zeeland streeft naar een volledig circulaire economie in 2050. In 2025 zette Impuls Zeeland actief in op bewustwording en het stimuleren van circulaire projecten bij organisaties en ondernemers. Circulariteit werd onder meer onder de aandacht gebracht via bedrijfsbezoeken en gezamenlijke deelname, met Provincie Zeeland, op netwerkbours Contacta. Ook binnen het project ZVB was circulariteit een belangrijk thema. Hoewel energie daar het belangrijkste samenwerkingsthema is, wordt verwacht dat de dynamiek en interesse voor circulaire economie gaat toenemen door schaarste en het stijgen van grondstofprijzen.

Focus op reststromen

In 2025 is vanuit Interreg Vlaanderen-Nederland een subsidie toegekend aan het project BOND the circular agent. Het project ondersteunt bedrijven bij het slim uitwisselen van reststromen, ook over de grens. In eerste instantie wordt door projectpartners, waaronder Impuls Zeeland, gewerkt aan de methodiek. Daarna wordt deze methodiek toegepast. Inmiddels is gestart met de uitwerking van de eerste interessante leads voor reststroomprojecten.

Kennis- en Innovatienetwerk Circulair Bouwen

In 2025 is door het Kennis & Innovatienetwerk Circulair Bouwen in Zeeland verder gewerkt aan het professionaliseren van de organisatie en het vergroten van de impact in de Zeeuwse bouwsector. Na een grondige voorbereiding is een samenwerking aangegaan met het landelijke Building Balance programma. Building Balance heeft als doel het gebruik van biobased bouwmaterialen te stimuleren door het opzetten en opschalen van lokale korte ketens: Van land naar pand. In Zeeland gaat de nadruk liggen op de stro en vlasketens en de opschaling van het gebruik in de bouwsector. Op het gebied van materiaalstromen is verder gewerkt aan de projecten rondom circulair hout en circulair kozijn. Ook is een doorontwikkeling van de Oemoemenoe-tool afgerond. Dit is een quickscan die helpt om de circulariteit van bouw- en infraprojecten

inzichtelijk te maken, te bespreken en te verbeteren. In samenwerking met het programma Circulair Bouwend zijn een aantal Zeeuwse bouwconcepten geanalyseerd. Deze analyse liet zien dat circulaire volumebouw al goed mogelijk is.

Circulair Bouwend heeft als doel om de circulaire bouw in Zuid-Nederland aan te jagen. Hierbij is getracht om projecten te starten of ondersteunen die de circulaire bouw versnellen. Vanuit Zeeland is gewerkt aan verdere opschaling van het gebruik van Het Nieuwe Normaal (HNN) als standaard. Op basis van het HNN zijn tien projecten in Zuid-Nederland geanalyseerd. Het programma Circulair Bouwen wordt vanaf 2026 in aangepaste vorm voortgezet. Onderdeel daarvan is de verdere uitvoering van het project Circulair Deal, waarin wordt gewerkt aan uniforme circulaire sloopafspraken en oogstvoorschriften.

Samenwerken

Binnen het Uitvoeringsbureau Circulaire Economie Zeeland werden de ontwikkelingen en activiteiten in 2025 op elkaar afgestemd. North Sea Port, Smart Delta Resources, HZ University of Applied Sciences, Impuls Zeeland, KicMPi, CO3 Campus, Rusthoeve en Provincie Zeeland namen hieraan deel. Bovenregionaal werkte Impuls Zeeland samen met andere ROM's aan het versterken van de circulaire economie in Nederland. Onder meer werd er samengewerkt binnen het samenwerkingsverband van de Nieuwe Groene Chemie.



Digitalisering

Digitalisering is ook in 2025 een belangrijk instrument gebleken om de concurrentiekracht en toekomstbestendigheid van het Zeeuwse bedrijfsleven te versterken. Door gericht te investeren in bewustwording, samenwerking en praktische ondersteuning helpt Impuls Zeeland ondernemers om technologische ontwikkelingen daadwerkelijk toe te passen in hun bedrijfsvoering. De focus lag daarbij nadrukkelijk op het verbinden van netwerken, het stimuleren van kennisdeling en het creëren van concrete experimenteer- en ontwikkelmogelijkheden.

Digitaal Verder

Het programma Digitaal Verder vormde in 2025 een belangrijke pijler binnen de digitaliseringsaanpak van Impuls Zeeland. Als opvolger van het succesvolle project Digitaal Doen Zeeland (DDZ) bouwt het programma voort op de opgedane ervaringen en richt het zich specifiek op het versterken van de samenwerking tussen de acht Zeeuwse kennis- en innovatienetwerken. Het project loopt van oktober 2024 tot en met december 2027 en wordt ondersteund door Provincie Zeeland. Het heeft als doel ondernemers laagdrempelig toegang te bieden tot kennis, expertise en concrete digitaliseringskansen. De focus ligt hierbij op thema's als AI, automatisering, robotisering en cybersecurity.

In 2025 kwam de samenwerking tussen de K&I-netwerken zichtbaar op gang. In totaal zijn 33 bijeenkomsten, workshops en demonstratie-events georganiseerd, vrijwel altijd in gezamenlijkheid tussen meerdere sectoren en netwerken. Hoogtepunten waren onder andere het Cyber Security en Weerbaarheid event en het XXL Demo Event Robotica, waar ondernemers direct kennis konden maken met praktische toepassingen.

Daarnaast is samen met de projectpartners de voucherregeling uitgewerkt en opengesteld. Deze regeling ondersteunt ondernemers bij relatief kleinschalige digitaliseringsprojecten en verlaagt daarmee de drempel om eerste stappen te zetten. In 2025 zijn de eerste zeven vouchers toegekend aan Zeeuwse bedrijven. Het programma biedt ook ruimte voor het initiëren van grotere samenwerkingsprojecten.

In dat kader worden gezamenlijke ideeën vanuit (meerdere) K&I netwerken verkend en ontwikkeld tot nieuwe projecten. In 2025 zijn projectideeën rondom humanoid robots en vision technologie ontwikkeld. Overall wordt Digitaal Verder als programma door de betrokken partners als waardevol ervaren.



LEES CASE 6: GBG

LEES CASE 13: MULTI-TECH

European Digital Innovation Hub – Klik op Morgen

Binnen het European Digital Innovation Hub-programma werkte Impuls Zeeland in 2025 voor het laatste uitvoeringsjaar onder de naam Klik op Morgen aan het versterken van de digitale transitie van het Zeeuwse mkb en meer specifiek de productiebedrijven. Via het platform konden ondernemers specialisten vinden op het gebied van automatisering, robotisering, datagedreven werken (zoals AI en digital twinning), 3D-printen en VR/AR-toepassingen. Daarnaast werd ondersteuning geboden bij het verkennen van financieringsmogelijkheden en het benutten van testfaciliteiten. In totaal zijn circa twintig bijeenkomsten georganiseerd, grotendeels afgestemd op de kalender van Digitaal Verder om maximale samenhang in het aanbod te creëren. Tien Zeeuwse mkb-productiebedrijven maakten gebruik van de expertregeling om concrete digitaliseringsvraagstukken verder uit te werken. Een belangrijke mijlpaal in 2025 was de realisatie van een 3D-printlab in Innovatiepunt KAAP. De eerste bedrijven hebben reeds gebruikgemaakt van deze faciliteit om toepassingen te testen en prototypes te ontwikkelen. Parallel hieraan werd gewerkt aan de doorontwikkeling van het programma. Zo is het vervolgproject EDIH 2.0 in 2025 succesvol ontwikkeld, aangevraagd en goedgekeurd. Hiermee blijft ook na afloop van de huidige programmaperiode ondersteuning voor digitalisering en innovatie in Zeeland geborgd.

Verkenning AI-Hub Zeeland

Op verzoek van Provincie Zeeland is Impuls Zeeland in samenwerking met het lectoraat Data Science van HZ University of Applied Sciences gestart met een verkenning naar de haalbaarheid van een regionale AI-hub. Het doel van deze verkenning is inzicht te verkrijgen in de behoefte aan AI-toepassingen binnen verschillende sectoren en te bepalen hoe een gezamenlijke infrastructuur kan bijdragen aan verdere innovatie en kennisdeling. In 2025 is het project ontwikkeld en grotendeels uitgevoerd. Er is een landelijke inventarisatie uitgevoerd naar bestaande AI-hubs en hun werkwijze en circa dertig gesprekken met Zeeuwse bedrijven, kennisinstellingen en overheden hebben plaatsgevonden om vraag en aanbod in kaart te brengen. De samenwerking tussen Impuls Zeeland, HZ University of Applied Sciences en Provincie Zeeland verliep constructief en voortvarend. De resultaten van de verkenning worden begin 2026 opgeleverd en vormen de basis voor eventuele vervolgstappen richting een structurele versterking van het AI-ecosysteem in Zeeland.



Logistiek

In 2025 stond de logistieke sector onder druk door energietransitie, netcongestie, digitalisering en toenemende regelgeving. Deze ontwikkelingen beïnvloeden bedrijfsvoering en ketensamenwerking. Tegelijkertijd ontstaan kansen voor innovatie en samenwerking. Impuls Zeeland ondersteunde ondernemers bij het benutten van deze kansen, met focus op bewustwording, kennisdeling en het stimuleren van concrete stappen richting toekomstbestendige logistiek. Binnen het Kennis- en Innovatienetwerk Zeeland Connect vervulde Impuls Zeeland een verbindende rol.

Samenwerking binnen Zeeland Connect

Impuls Zeeland is strategisch partner en penvoerder van het Kennis- en Innovatienetwerk Zeeland Connect. In 2025 groeide het netwerk verder door naar circa 85 aangesloten bedrijven en organisaties. Samen met de programmamanager en partners gaven de projectmanagers invulling aan verschillende innovatielijnen en werden bijeenkomsten en activiteiten georganiseerd. Zeeland Connect versterkte de positie als kennis- en samenwerkingsplatform voor de Zeeuwse logistieke sector.

Zero emissie en scholing

In 2025 is de elektrische vrachtwagen, ontwikkeld in samenwerking met DEK en Bluekens, breed ingezet voor scholing en bewustwording. De truck werd verhuurd aan bedrijven en ingezet op verschillende evenementen, waaronder een bezoek met veertig ondernemers aan de TTM E-truck Experience op Circuit Zandvoort. In totaal werden 36 chauffeurs opgeleid voor het CE-rijbewijs en volgden 94 chauffeurs een Code 95-training in de elektrische truck. Na afronding van het project blijft de truck beschikbaar voor inzet binnen de sector.

Zero Emissie Van Academy en vervolg

In 2025 vond de vierde editie van de Zero Emissie Van Academy plaats. Doel is het ondersteunen van ondernemers bij de overstap naar elektrische bestelbussen. Daarnaast is een bouwgerichte variant ontwikkeld, afgestemd op de praktijk van Zeeuwse bouwbedrijven. Deze Bouw Academy wordt uitgevoerd in het eerste kwartaal van 2026. In totaal zijn ruim 120 deelnemers bereikt. Het opgebouwde zero emissie ecosysteem blijft actief via onder meer het Zero Emissie Spreekuur.



Netbewuste laadpleinen

In 2025 was Impuls Zeeland betrokken bij een haalbaarheidsproject rondom netbewuste laadpleinen. Uit het onderzoek blijkt dat elektrificatie op beperkte schaal mogelijk is ondanks netcongestie. Een netbewuste aanpak met blokstream is aangemerkt als kansrijke oplossingsrichting. Impuls Zeeland faciliteerde afstemming en kennisdeling binnen het Kennis- en Innovatienetwerk.



Kennisdeling en inspiratie

In 2025 organiseerde Impuls Zeeland een werkbezoek aan Venlo om kennis en ervaringen uit andere regio's te benutten. Digitalisering en robotisering stonden daarbij centraal als motor voor toekomstbestendige logistiek. De opgedane inzichten zijn gedeeld binnen het Kennis- en Innovatienetwerk. Daarnaast organiseerde Impuls Zeeland een CSRD masterclass ter voorbereiding op nieuwe duurzaamheidsverplichtingen. In vier sessies zijn elf deelnemers geïnformeerd over de belangrijkste aspecten van de CSRD richtlijn en de gevolgen voor de bedrijfsvoering.

Modal shift en innovatie

Impuls Zeeland begeleidde twee aanvragen voor modal shift projecten, conform de jaarlijkse doelstelling. Daarnaast is een haalbaarheidsonderzoek gestart naar de kansen van gamification als middel voor bewustwording en gedragsverandering in keuzes voor modal shift. Er wordt gekeken of er daarmee andere keuzes worden gemaakt binnen bedrijven zodat verschuiving plaatsvindt van wegtransport naar spoor en binnenvaart. Impuls Zeeland is penvoerder van deze verkenning, die o.a. samen met HZ University of Applied Sciences wordt uitgevoerd. De uitkomsten worden medio 2026 verwacht.

Veiligheid en slimme logistiek

Impuls Zeeland organiseerde de Week van de Veiligheid, bestaande uit een artikelenreeks en een slotbijeenkomst. In samenwerking met North Sea Port vond een evenement plaats bij DOW over slimme toegangssystemen in de logistiek, gericht op digitale oplossingen voor efficiëntere en veiligere processen.

Routekaart zero emissie wegvervoer Kanaalzone+

Binnen het Realisatiepact Zeeland North Sea Port is gewerkt aan de ontwikkeling van de Routekaart zero emissie wegvervoer Kanaalzone plus. Impuls Zeeland voert de projectleiding in samenwerking met North Sea Port en Provincie Zeeland. In 2025 is het projectplan uitgewerkt en zijn voorbereidingen getroffen voor uitvoering in 2026.

Autonoom Transport

Impuls Zeeland voerde een marktverkenning uit naar autonoom transport en sprak met relevante stakeholders over kansen en randvoorwaarden. Het onderwerp blijft in 2026 onderdeel van de strategische verkenning.

Verkenning nieuwe kansen

In 2025 was Impuls Zeeland betrokken bij diverse nieuwe projectinitiatieven binnen de logistieke sector. Vanuit deze rol is meegedacht in consortia, inhoudelijke input geleverd, zijn projectplannen beoordeeld en is gerichte feedback gegeven. Afhankelijk van aard en fase van het project trad Impuls Zeeland op als formeel partner of werd inhoudelijke ondersteuning geboden vanuit een faciliterende rol. Verschillende projecten zijn ingediend binnen onder meer de programma's Zeeland in Stroomversnelling en OPZuid.



LEES CASE 2: KRAKER TRAILERS

Agrifood

In 2025 lag de focus binnen agrifood op verdere versterking van het ecosysteem en toekomstgerichte ontwikkeling van de sector. Er is een analyse uitgevoerd van het Zeeuwse agrifood ecosysteem, gericht op inzicht in sterktes, ontwikkelkansen en samenwerkingsmogelijkheden.

Binnen de projecten Digitaal Verder en Klik op Morgen zijn ondernemers ondersteund bij de toepassing van digitale oplossingen en dataverwerking. Daarnaast is voortgang geboekt in het project Food Pioneers Accelerator. In dit project is gestart met het koppelen van initiatiefnemers met innovatieve voedselconcepten aan geschikte productiefaciliteiten om opschaling mogelijk te maken.

Interreg Food Pioneers Accelerator

Dit jaar zijn de innovatieve voedsel ideeën geïnventariseerd en de eerste matches gemaakt met de productielocaties in Zuid-Nederland en Vlaanderen. Hieruit zijn zes projecten ingediend waar Zeeuwse ondernemers partner zijn in het consortium. Impuls Zeeland vormt samen met de ROM's BOM en LIQF en enkele Vlaamse partners het projectteam. De productielocaties die openstaan voor contract manufacturing voor derde partijen zijn verder in kaart gebracht.

KAAP Food Innovation Center

Na de opening van de proefkeuken in Innovatiepunt KAAP vinden er steeds meer activiteiten plaats gericht op de sector. Zo zijn er bijeenkomsten georganiseerd rondom ProteinDelta Zeeland, Digitalisering in de Voedselindustrie waarbij ondernemers zijn geïnspireerd tijdens verschillende workshops. Daarnaast hebben er diverse overleggen plaatsgevonden met strategische partners over de ontwikkelingen binnen de voedseltransitie waarbij ook de programmering van Innovatiepunt KAAP verder is vormgegeven.

Mosselkweek in de Voordelta en voortzetting Blue Deal Schelpdiersector

De schaal- en schelpdiersector levert een belangrijke bijdrage aan de eiwittransitie. In 2025 heeft het visiedocument, in 2024 opgezet samen met de Producentenorganisatie Mosselcultuur en de Vereniging Schelpdierhandel, positief bijgedragen aan de positie van mariene eiwitten in de uitwerking van de nationale Voedselvisie op zee, het Noordzee-Overleg (NZO) en het Programma Herziening Noordzee 2028. In 2025 is financiering verkregen voor opschaling van de afgeronde mosselkweekpilot in de Voordelta en Impuls Zeeland faciliteerde de sector met de verdere planvorming hiervoor. De Blue Deal uit 2022 (over groei in vraag en aanbod van mosselen) is in 2025 geëvalueerd met als uitkomst verlenging met alle betrokkenen tot medio 2028.

Business Innovation Program Food (BIPF)

Inmiddels hebben acht ondernemers uit Zeeland deelgenomen aan het programma. In 2025 hebben we twee ondernemers gecoacht gedurende het programma. Eén ontwikkelt een oplossing voor het watertekort in de landbouw, de ander is actief als startup binnen de zeeviersector.

European Digital Innovation Hub (EDIH) & Digitaal verder

Via het EDIH-programma Klik op Morgen ondersteunde Impuls Zeeland digitale innovaties binnen voedselverwerkende bedrijven. Zo ontwikkelde een visverwerker, in samenwerking met de TU Eindhoven, een AI-tool ter ondersteuning van de kwaliteitsafdeling. Daarnaast zijn meerdere vouchers toegekend voor verdere digitalisering van productieprocessen. Daarnaast ondersteunde Impuls Zeeland bij de Digitaal Verder regeling in samenwerking met Food Delta Zeeland. Het AI in de foodsector event in Innovatiepunt KAAP is georganiseerd en de beschikbare vouchers voor digitaliseringsprojecten in de foodsector zijn volledig uitgegeven.



LEES CASE 9: KRIJN VERWIJS

Interreg Smart Farming & Food Processing

Binnen het project Smart Farming & Food Processing hebben we twee concrete Zeeuwse innovatieprojecten ontwikkeld van de in totaal acht projecten in Zuid-Nederland en Vlaanderen. De twee Zeeuwse projecten richten zich op de ontwikkeling van robotisering binnen de biologische landbouw, met als doel de prestaties van robotica bij het wieden van onkruid te verbeteren. Dit jaar zijn de resultaten van het project gedemonstreerd voor een bredere publiek. Impuls Zeeland heeft ook een rol in de monitoringcommissie die optreedt als sparringpartner en de voortgang van de projecten waarborgt.

Projectontwikkeling

Vanuit de agrifoodsector werden in 2025 verschillende subsidieaanvragen toegekend binnen het programma Zeeland in Stroomversnelling. Impuls Zeeland dacht actief mee in de planvorming bij oa het project “Meer uit mais” voor duurzame upcycling van suikermais co-stromen. Het consortium bestaat uit Farmpack, FoodDelta Zeeland, Biorefinery Solutions, Dutch Bargain en The Holy Spiritus. Een tweede voorbeeld is het project “circulair brood voor Zeeuwse bakkers” dat zich richt op repliceerbare productinnovatie tot hoogwaardige grondstof met het consortium Hardt Ondernemen, CRUMBZ, 5 bakkers uit Zeeland en FoodDelta Zeeland.

Regionaal Versterkingsplan Nationale Technologie Strategie (RV-NTS)

In 2025 stelden de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen gezamenlijk het Regionaal Versterkingsplan Nationale Technologiestrategie op. Doel hiervan is technologische innovatie sneller te vertalen naar economische waarde, met focus op opschaling, ketenvorming en marktontwikkeling. Impuls Zeeland vervult een actieve rol binnen de waardeketens Robotisering en AI in Land- en Tuinbouw, Groene Chemie en Autonome Productiesystemen. Binnen de waardeketen Eiwittransitie nam Impuls Zeeland een leidende rol op zich. Samen met andere ROM's is hiervoor een uitvoeringsagenda ontwikkeld gericht op landelijke samenwerking en bovenregionale impact. Hiermee draagt Impuls Zeeland bij aan het versterken van de Nederlandse positie op het gebied van alternatieve eiwitten en aan het realiseren van concrete groeikansen voor innovatieve bedrijven.



Vrijtijdseconomie

In 2025 continueerde Impuls Zeeland haar rol als verbinder tussen bedrijven, overheden en kennispartners binnen recreatie en toerisme. Via collectieve projecten en programma's, nieuwe samenwerkingen en verkenningen is verder gebouwd aan een veerkrachtig ecosysteem in Zeeland.

Binnen het meerjarige uitvoeringsprogramma met HZ Kenniscentrum Kusttoerisme zijn ondernemers ondersteund met masterclasses en bedrijfsbezoeken binnen en buiten Zeeland. Daarbij lag de nadruk op toekomstgerichte thema's zoals verduurzaming, rentmeesterschap en natuurinclusiviteit.

Toeristische Uitvoeringsalliantie (TUA)

Samen met HZ Kenniscentrum Kusttoerisme is een nieuwe uitvoeringsperiode gestart van het gezamenlijke meerjarige programma, met nadruk op kennisdeling en innovatie. Impuls Zeeland nam deel aan Zeeuwse overlegtafels en gebiedsprocessen om kennis in te brengen en relevante thema's te agenderen.

Daarnaast is een inspiratieprogramma uitgevoerd met tafelgesprekken, kennissessies en gebiedsbezoeken. In een sessie over energie is aandacht besteed aan het beter benutten van opgewekte duurzame energie door recreatieondernemers. Tijdens een inspiratietour naar Texel zijn praktijkvoorbeelden verkend op het gebied van conceptontwikkeling, verduurzaming en samenwerking.

Aan de activiteiten namen naast ondernemers ook beleidsmakers, adviseurs en andere stakeholders deel. Deze gezamenlijke aanpak draagt bij aan verdere versterking van het ecosysteem voor recreatie en toerisme in Zeeland.

Verduurzaming

In 2025 zijn binnen recreatie en toerisme stappen gezet op het gebied van verduurzaming. Samen met overheden, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme en het bedrijfsleven is binnen de Kerngroep Verduurzaming een plan van aanpak opgesteld voor de thema's energie, klimaat en natuur. Prioriteiten zijn benoemd en worden vertaald naar een meerjarig uitvoeringsprogramma. Doel is een efficiëntere en versnelde aanpak van verduurzaming binnen de sector, met eenduidige regie en samenhang. Daarnaast is ondersteuning geboden aan horecabedrijven in de gemeente Goes bij een gezamenlijke aanpak voor verduurzaming.

Binnen het Interreg project Speeding up Sustainability Skills (3ST) in Tourism wordt gewerkt aan een integrale benadering van verduurzaming op het gebied van afval, water en energie. Pilots in Goes, Middelburg en Schouwen Duiveland zijn in uitvoering. In Goes richt de pilot zich op water en worden samenwerkingsmogelijkheden verkend tussen recreatieondernemers, agrarische ondernemers en regionale partijen in het buitengebied, met aandacht voor regenwater en verzilting. In Middelburg worden de randvoorwaarden in kaart gebracht voor een gezamenlijke aanpak van de verduurzaming van horecapanden. In Schouwen Duiveland worden eerste stappen gezet richting betere afvalscheiding, met aandacht voor kostenverdeling, ruimtegebruik en verantwoordelijkheden.

Met strandhorecaondernemers zijn de mogelijkheden verkend voor gezamenlijke inzet op klimaatbestendige kustontwikkeling en verduurzaming. Deze verkenning krijgt in 2026 vervolg.



Natuurinclusief ondernemen in de toeristische sector (NIOT)

In 2025 is een nieuw project ontwikkeld en gestart waarbij bedrijven in de vrijetijdsector ondersteuning krijgen om hun bedrijfsterrein biodivers en klimaatbestendig in te richten. Impuls Zeeland is penvoerder van dit project waarbinnen wordt samengewerkt met regionale partners zoals natuurorganisaties en worden landschapsarchitecten getraind om via vernieuwende aanpak natuurinclusief te ontwerpen. Met een aantal bedrijven zijn inmiddels pilots opgestart.

Ecosysteemontwikkeling

Een verkenning is uitgevoerd naar de opzet van een Kennis- en Innovatienetwerk voor de toeristisch recreatieve sector in Zeeland. Doel is het samenbrengen van bedrijven, kennisinstellingen en overheden rond relevante innovatiethema's. De uitwerking van opzet en positionering wordt in 2026 voortgezet. Daarbij wordt bezien hoe het netwerk kan worden ingebed in bestaande samenwerkingsstructuren, waaronder Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ).

Impuls Zeeland nam deel aan regionale en provinciale overlegplatforms tussen toeristische ondernemers en gemeenten, waaronder het Platform Noord Beveland, de Bevelanden en de Agenda Toerisme Schouwen Duiveland. Binnen de Agenda Toerisme Schouwen Duiveland vervult Impuls Zeeland de rol van trekker van de werkgroep Voortdurend Vernieuwen, gericht op innovatieve projecten. Daarnaast is aangesloten bij bijeenkomsten van brancheorganisaties zoals RECRON HISWA en Koninklijke Horeca Nederland. Deze overlegmomenten worden benut voor kennisuitwisseling en het verbinden van regionale initiatieven aan de Zeeuwse Strategische Agenda Toerisme en lopende projecten.

Vanuit de rol als ontwikkelaar en verbinder participeerde Impuls Zeeland in strategische processen en visievorming binnen recreatie en toerisme, waaronder de herijking van Bestemming 2030 naar Bestemming 2035 en de ontwikkeling van het toekomstperspectief Zeeland 2050. Tevens fungeerde Impuls Zeeland als sparringpartner voor TOZ.

Ondersteuningsprogramma's voor ondernemers

We voerden ondersteuningsprogramma's uit voor ondernemers in de gemeenten Borsele, Kapelle en Schouwen-Duiveland. Via vouchers konden ondernemers externe expertise inschakelen voor het opstellen van businessplannen en conceptontwikkeling, met als doel hun bedrijf toekomstbestendig te positioneren. Voor de financiering van vervolgplannen konden ondernemers gebruikmaken van het Fonds Vrijtijdseconomie Zeeland.

Vanaf 2026 worden vergelijkbare programma's aangeboden in de gemeenten Tholen en Veere.

Nieuwe kansen: rentmeesterschap, revenue management en klimaat

Diverse verkenningen zijn uitgevoerd rond toekomstgerichte thema's. Op het gebied van rentmeesterschap is onderzocht hoe steward owned businessmodellen kunnen bijdragen aan duurzame verankering van eigenaarschap binnen de vrijetijdseconomie. Daarbij is in beeld gebracht welke randvoorwaarden en opgaven in Zeeland relevant zijn.

Daarnaast is verkend hoe de veerkracht van horecabedrijven kan worden versterkt via betere toegang tot digitalisering en data analyse, met specifieke aandacht voor revenue management. Inzet van data analyse maakt het mogelijk prijzen, aanbod en capaciteit te optimaliseren op basis van vraagvoorspellingen. Dit draagt bij aan een doelgerichte bedrijfsvoering.

Samen met Europese partners zijn de mogelijkheden onderzocht voor ontwikkeling en inrichting van een klimaatbestendig kustgebied. Het project is niet ingediend vanwege onvoldoende samenhang tussen de beoogde pilots in de betrokken regio's. Onderdelen van het ontwikkelde concept worden in 2026 verder uitgewerkt.

Tot slot is verkend welke kansen het thema water biedt voor de sector en hoe dit kan worden vertaald naar een gerichte aanpak in samenhang met andere domeinen en sectoren in Zeeland.

Procesbegeleiding toeristische marketing

We hebben tot slot de rol als procesbegeleider binnen de toeristische marketing voortgezet. Samen met gemeenten, Provincie Zeeland en andere partners is gewerkt aan een Zeeuws brede aanpak van toeristische marketing. Dit kreeg onder meer vorm via digitale campagnes op Zeeland.com en de vertaling daarvan naar lokale en regionale toepassingen.

Daarnaast is gestart met het voorbereiden van structurele borging van de toeristische marketing binnen de Merkorganisatie Zeeland.



LEES CASE 4: CAMPING WESTHOVE

LEES CASE 8: HOTEL BRASSERIE SMITS

INVESTEREN

We ondersteunen ambitieuze ondernemers die investeren in duurzame en innovatieve ideeën. We verstrekken financiering verbinden ondernemers met relevante fondsen en investeerders.

20
Financieringen

3
Projecten

€ 4,8 mln
Omvang
financieringen

479K
Projectomvang

In 2025 bleef het aantal investeringsaanvragen bij InnoGo! onverminderd hoog. Het volume lag in lijn met de verwachtingen. Het aantrekken van co-investeerders bij investeringen in start ups en scale ups is echter complexer geworden door verslechterde marktomstandigheden. Het aantal aanvragen voor het Fonds Vrijtijdseconomie Zeeland en het Zeeuws Participatie Fonds (ZPF) bleven gedurende 2025 achter, met een eerste voorzichtige toename richting het einde van het jaar.

In november 2025 is het Transitiefonds Zeeland opgericht als instrument om het Zeeuwse mkb te ondersteunen bij de energie en grondstoffentransitie. Daarnaast is samen met Dockwize het traject Venture Development gestart om de samenwerking te intensiveren. Doel is het vergroten van het aantal start ups dat doorgroeit naar scale ups door gerichte inzet van kennis en expertise.

Nieuwkomer: Transitiefonds Zeeland

Na een meerjarige voorbereiding is in november 2025 het Transitiefonds Zeeland opgericht. Het fonds richt zich op bestaand Zeeuws mkb

met een financieringsvraag in de energie en grondstoffentransitie, waaronder de circulaire economie. Het fonds investeert, net als de andere fondsen, samen met private financiers in het Zeeuwse mkb. Provincie Zeeland en de Zeeuwse gemeenten participeren in het fonds. Bij de start is circa 18 miljoen euro beschikbaar voor investeringen. Het fonds groeit in eerste instantie door naar 30 miljoen euro, met de ambitie tot verdere opschaling.

Zeeuws Participatiefonds

In 2025 ontving het Zeeuws Participatiefonds 23 unieke nieuwe leads. Er is geïnvesteerd in zes bestaande portefeuillebedrijven. Daarnaast vonden diverse aflossingen plaats op uitstaande leningen. Eén onderneming, actief in een innovatie binnen de wielersport, is failliet gegaan. Dit past binnen het risicoprofiel van een participatiefonds, waarbij een deel van de start ups de groeifase niet succesvol doorloopt.

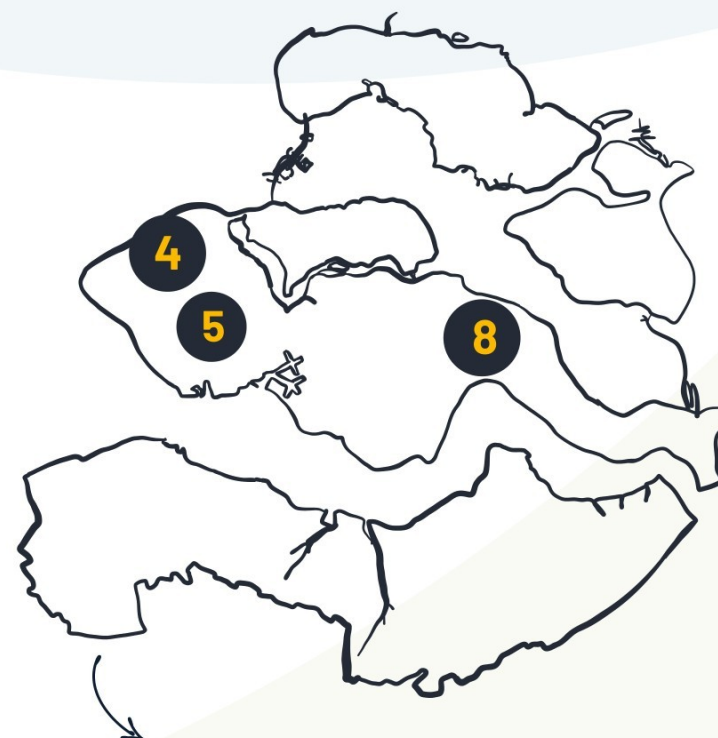
Evenals in 2024 waren de marktomstandigheden voor het aantrekken van financiering uitdagend. Dit heeft ertoe geleid dat de inzet in 2025 primair was gericht op begeleiding en ondersteuning van de bestaande portefeuillebedrijven. Per ultimo 2025 worden met meerdere ondernemingen concrete gesprekken gevoerd over mogelijke financiering.

Vroege Fase Financiering en InnoGo!

InnoGo! kon in 2025 rekenen op brede belangstelling. Sinds 2009 worden via dit fonds en via de regeling Vroege Fase Financiering ondernemingen gefinancierd in de vroege fasen van innovatie tot aan het break even punt. Het aantal defaults blijft binnen de verwachtingen ten aanzien van revolverendheid. De voorziening voor oninbare leningen is verhoogd in verband met de aanhoudend uitdagende marktomstandigheden. Daarnaast is bij RVO een verlenging van het Vroege Fase Financiering fonds aangevraagd.



De verwachting is dat deze wordt toegekend. In 2025 is voor circa 1,8 miljoen euro aan financieringen verstrekt. Dit ligt hoger dan in 2024, terwijl voor 2025 rekening werd gehouden met een daling. In totaal zijn 35 unieke leads gesproken. Aan acht innovatieve starters en mkb ondernemingen is een InnoGo! lening toegekend.



LEES CASE 4: CAMPING WESTHOVE

LEES CASE 5: INNO-WAY

LEES CASE 8: HOTEL BRASSERIE SMITS

Fonds Vrijtijdseconomie Zeeland

Bij het Fonds Vrijtijdseconomie Zeeland nam het aantal aanvragen voor financiering van verduurzamings- en planvormingstrajecten gedurende het jaar toe, mede door de verbreding van de doelgroep. In overleg met de financiers, Provincie Zeeland en ZEH, is de looptijd van het fonds verlengd tot en met 2031 omdat nog middelen beschikbaar zijn. In totaal zijn 20 unieke leads gesproken, wat heeft geleid tot twee verstrekte leningen en drie concrete aanvragen die per einde jaar in behandeling waren.

Netwerk verbinden door de Financieringstafel

In 2025 presenteerde een recordaantal bedrijven uit West Brabant en Zeeland hun plannen met het oog op financiering. Er zijn acht investeringssessies georganiseerd voor zestien bedrijven, waarvan zeven uit Zeeland. Bij de invulling van de financieringsbehoefte wordt regelmatig een combinatie toegepast van ZIS subsidie, een lening vanuit InnoGo! en een Rabobank Innovatielening. De betrokkenheid van banken, NL Investeert en RVO draagt bij aan de kwaliteit van de beoordeling en resulteert in concrete financiering. Voorbeelden hiervan zijn Oyster Heaven, Better Carbon en Uprent.

Onderzoeksfase

In de vroege onderzoeksfase van innovaties ondersteunt Impuls Zeeland bedrijven op verschillende manieren.

Dit betreft onder meer het laten opstellen van businessplannen en kansrijke subsidieaanvragen via Zeeland Financial Matching, het vervullen van een aanjaagrol bij subsidies voor haalbaarheidsonderzoeken en onderzoeksprojecten zoals MIT Zuid en Zeeland in Stroomversnelling, en het verbinden van partijen rond de subsidieregeling voor grensoverschrijdende duurzaamheidsinitiatieven binnen Crossroads Vlaanderen-Nederland. Daarmee worden innovatie, ondernemerschap en concurrentiekracht van bedrijven versterkt en wordt bijgedragen aan de Zeeuwse economie. Voor OPZuid is aanvullend budget ontvangen bovenop

het reguliere budget voor Zeeland Financial Matching om de kwaliteit van subsidieaanvragen verder te verhogen. Met inzet van 30 vouchers zijn innovatieve bedrijven ondersteund. De laagdrempelige opzet van de regeling verlaagt de toegang tot ondersteuning en vormt vaak het startpunt voor een bredere samenwerking met Impuls Zeeland.

Zeeland in Stroomversnelling blijft succesvol

De regeling Zeeland in Stroomversnelling bleef onverminderd populair. Door de verlenging van de projectperiode vond één brede openstelling plaats en één thematische openstelling binnen de Human Capital Agenda. In totaal is ruim 1 miljoen euro subsidie verstrekt aan twaalf consortia van bedrijven. In 2025 ontving onder meer het bedrijf Phlecs een OPZuid-subsidiebeschikking. Phlecs ontwikkelt een klinisch bewezen, veilige en effectieve behandeling voor ontstekingsaandoeningen van de huid, waaronder psoriasis. Het bedrijf werkt samen met Unitron in IJzendijke en heeft zich mede daarom in Zeeland gevestigd. Vanuit Zeeland Financial Matching is een voucher verstrekt en vanuit InnoGo! een lening voor de cofinanciering van het innovatieproject. Binnen MIT Zuid Haalbaarheid is in 2025 een recordaantal beschikkingen afgegeven, mede doordat budget specifiek voor Zeeland beschikbaar was. Het beschikbare bedrag is vrijwel volledig benut door 21 bedrijven. Het aantal beschikkingen binnen MIT Zuid R&D lag rond het meerjarig gemiddelde.

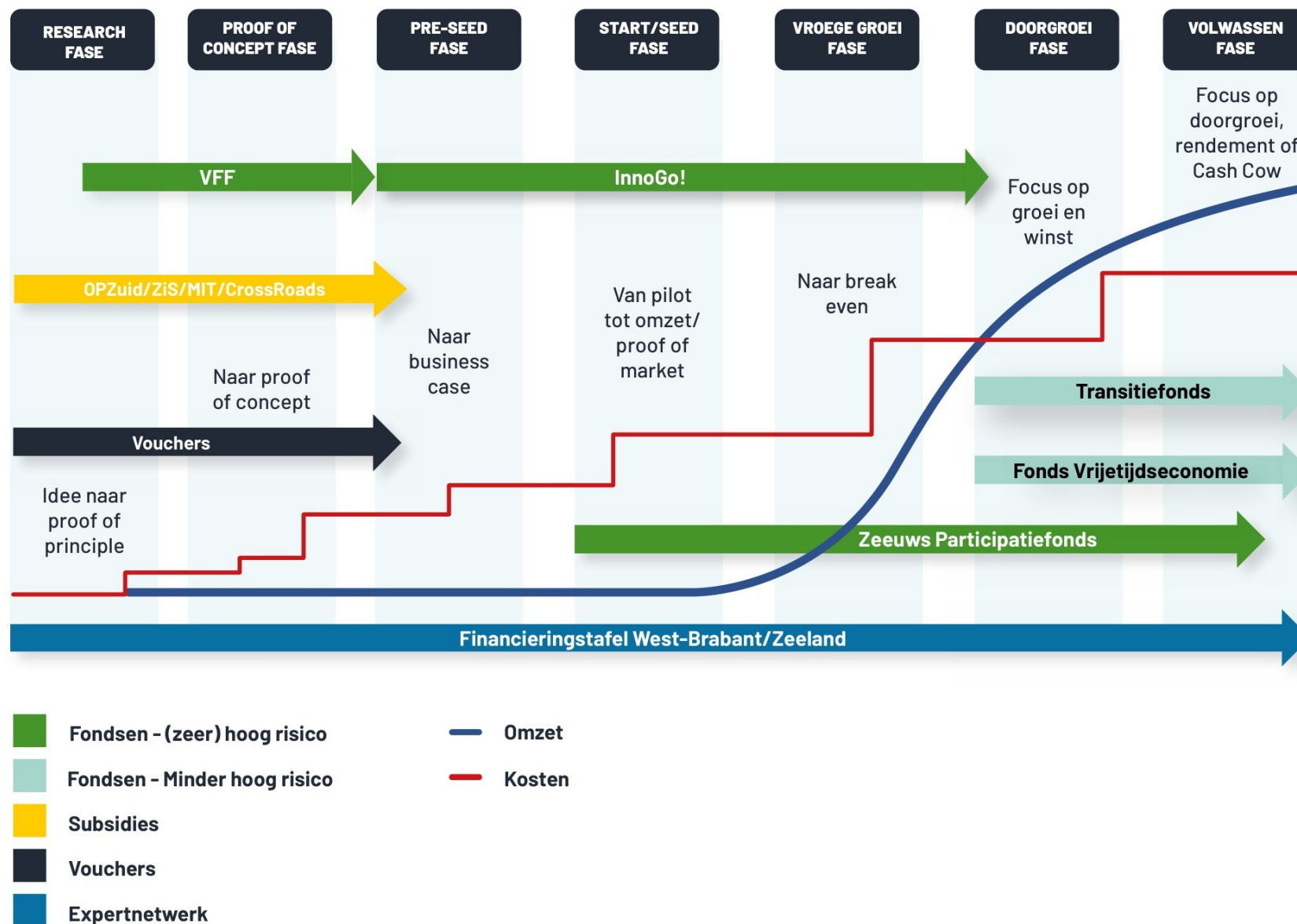
Samenwerking ROM's

De intensieve samenwerking met de negen ROM's in Nederland vertaalt zich in verdere professionalisering van de begeleiding. Door het delen van best practices en instrumenten wordt de ondersteuning van groei versterkt, onder meer op de thema's AI en venture development. Deze werkwijze maakt het mogelijk start ups stapsgewijs en gestructureerd te begeleiden richting de scale-up fase. Daarnaast is gezamenlijk een visie ontwikkeld op het innovatiefinancieringslandschap in Nederland en de positionering van de ROM's daarin.



FINANCIERINGSMOGELIJKHEDEN

In dit figuur is te zien bij welke fase van innovatie de diverse financieringsmogelijkheden van Impuls Zeeland kunnen passen.



INTERNATIONALISEREN

Impuls Zeeland ondersteunt Zeeuwse bedrijven met internationale ambities op het gebied van International Trade en begeleidt nationale en internationale ondernemingen bij vestiging of uitbreiding in Zeeland binnen het kader van Foreign Direct Investments. Ondernemers worden ondersteund bij het betreden van nieuwe afzetmarkten in het buitenland en verbonden met potentiële internationale opdrachtgevers en samenwerkingspartners. Hiermee wordt bijgedragen aan een duurzame en economisch sterke positie van Zeeland.

3

Vestigers

641K

Projectomvang

27

IR
gesprekken

41

TR programma-
gesprekken

€ 8,9 mln

Omvang investeringen

1

Events Investor Relations

2

Projecten

FOREIGN DIRECT INVESTMENT (FDI)



INTERNATIONAL TRADE



Foreign Direct Investment

Strategische oriëntatie en internationale positionering

De internationale context werd in 2025 gekenmerkt door geopolitieke spanningen, verschuivende handelsstromen en toenemende aandacht voor economische veiligheid. Tijdens een door Impuls Zeeland georganiseerd event over geopolitiek zijn deze ontwikkelingen nader geduid. De veranderende context maakt het vestigingsklimaat complexer en minder voorspelbaar. Impuls Zeeland vervult hierin een signalerende rol, duidt relevante ontwikkelingen en ondersteunt bedrijven bij het maken van strategische keuzes.

De internationale dynamiek was in 2025 merkbaar in vrijwel alle contacten met bedrijven. Bijvoorbeeld de importheffingen in de Verenigde Staten en veranderende marktomstandigheden leidden tot terughoudendheid en heroverweging van investeringsbeslissingen. Tegelijkertijd verschoof de focus in gesprekken van snelle groei naar strategische positionering en langetermijnbestendigheid.

Er zijn 27 Investor Relations gesprekken gevoerd. De nadruk lag op behoud en uitbreiding van reeds in Zeeland gevestigde bedrijven, aangevuld met gerichte acquisitie van nieuwe ondernemingen. Impuls Zeeland ondersteunde bedrijven bij het verkennen van vestigingsmogelijkheden en gaf inzicht in randvoorwaarden, beperkingen en risico's. Deze werkwijze droeg bij aan realistische en toekomstbestendige besluitvorming.

In 2025 is de nieuwe strategie van Invest in Holland voor de periode 2025-2030 vastgesteld. Vanuit die landelijke optiek richt Impuls zich met name op het aantrekken van waardevolle bedrijven voor sterkere ecosystemen binnen Zeeland. Inhoudelijk is de strategische koers verder aangescherpt met meer nadruk op technologische brandpunten en economische veiligheid.

Daarbij is gezien wat deze thema's betekenen voor bestaande bedrijven en voor de aantrekkelijkheid van Zeeland voor internationale investeerders. Impuls Zeeland was vertegenwoordigd op internationale vakbeurzen en bijeenkomsten, waaronder Food Ingredients in Parijs, Offshore Energy Exhibition in Amsterdam en de Carbon Dioxide Utilisation Summit in Antwerpen. Daarnaast vonden diverse ambassadeursbezoeken plaats ter versterking van internationale relaties en positionering van Zeeland binnen diplomatieke en economische netwerken.

Een belangrijk moment was het bezoek aan de World Expo in Japan in juni. Deze missie is gecombineerd met bezoeken aan de hoofdkantoren van Terra Drone en Mitsui in Tokio, beide met een vestiging in Zeeland. De gesprekken boden inzicht in mondiale technologische ontwikkelingen en internationale positioneringsstrategieën. Deze inzichten zijn benut bij de verdere ontwikkeling van de FDI strategie. In het kader van de uitreiking van de Four Freedoms in New York, vond een bezoek plaats aan de Verenigde Staten en Canada. Hierbij zijn onder meer gesprekken gevoerd met DOW, McCain, het consulaat/NFIA in Toronto en Ontario Power Generation over de ontwikkeling van kernenergie en het belang daarvan voor de Zeeuwse economie in relatie tot strategische autonomie.

Ontwikkeling nieuwe bedrijventerreinen en netcongestie

In de praktijk blijkt het niet altijd mogelijk om tot een passende match te komen tussen vraag en aanbod. Ook het afgelopen jaar zijn verschillende bedrijfsvestigingsprocessen gestart, maar niet allemaal hebben deze tot concrete vervolgstappen geleid. Voor gevestigde bedrijven speelt daarbij mee dat het beschikbaar stellen van elektriciteitsruimte kan botsen met hun eigen groeiperspectief, wat terughoudendheid verklaart. Daarmee blijft de ontwikkeling van nieuwe bedrijventerreinen een essentieel spoor.



Hierin zijn stappen gezet door gemeenten door nieuwe bedrijventerreinprogramma's op te stellen, maar het tempo blijft achter bij de behoefte die er is. Regelgeving en de aanhoudende netcongestie vormen hierin de belangrijke belemmeringen: zowel uitbreidende bedrijven als nieuwe vestigers lopen tegen beperkingen aan in de beschikbaarheid van voldoende elektriciteitscapaciteit en passende bedrijfsgrond.

De samenloop van schaarse ruimte en beperkte toegang tot energie maakt dat gebiedsontwikkeling en economische groei niet los van elkaar kunnen worden gezien, maar juist een ingewikkelde en samenhangende puzzel vormen. Binnen die context wordt, met ondersteuning vanuit de provincie, samen met gemeenten gewerkt aan nieuwe locaties. Impuls Zeeland draagt hier actief aan bij door processen te versnellen en inhoudelijk mee te denken. Tegelijkertijd weten gemeenten Impuls Zeeland steeds beter te vinden als sparringpartner bij vraagstukken rondom positionering en invulling van bedrijventerreinen.



Imago Nederland

Het Nederlandse vestigingsklimaat liet in 2025 een dalende trend zien. Nederland stond op de tiende plaats van beste investeringslanden wereldwijd, terwijl dit in 2024 nog een positie in de top vijf betrof. Voor buitenlandse bedrijven die werken met shortlists van potentiële vestigingslanden betekent dit een afnemende zichtbaarheid. Landelijk is dit terug te zien in een daling van het aantal Foreign Direct Investment projecten.

Ontwikkelingen in het nationale beleid worden nauwgezet gevolgd. Inconsistent beleid en aanhoudende vraagstukken rond stikstof, energie en arbeidsmarkt beïnvloeden het imago van Nederland als investeringsland. Impuls Zeeland signaleert deze ontwikkelingen en brengt signalen vanuit het regionale bedrijfsleven via relevante netwerken onder de aandacht in Den Haag.

Impuls Zeeland promoot Zeeland als economische vestigingsregio. Qua communicatie ontwikkelt Impuls Zeeland haar website continue en wordt er ondersteunend materiaal ontwikkeld zoals nieuwsbrieven, videocontent, campagnes en nieuwe factsheets.

International Trade

Binnen International Trade is in 2025 de ingezette koers voortgezet met een gerichte aanscherping van prioriteiten. In het kader van het Trade Relations Program zijn 41 gesprekken gevoerd met ondernemers, waarbij de nadruk lag op kansen in omringende landen en een toenemende belangstelling voor het Verenigd Koninkrijk. Uit de evaluatie van de Trade strategie blijkt dat de gekozen aanpak aansluit bij de behoeften van ondernemers. De focus lag op Duitsland, België en Frankrijk, met extra prioriteit voor Duitsland. In dat kader is een taaltraining Duits voor ondernemers gestart om drempels te verlagen en de markttoegang te verbeteren.



De samenwerking met het Agrotech Valley Forum is samen met Connecting Regions versterkt, wat heeft geleid tot ondertekening van een Memorandum of Understanding en een gezamenlijke deelname aan de Agritechnica in Hannover. Daarnaast is aangesloten bij activiteiten van partners, waaronder Anuga in Keulen en een innovatietour tijdens Potato Europe. Internationale zichtbaarheid kreeg verder invulling via handelsmissies naar de World Expo in Japan en de Seafood Expo in China, evenals de start van het PIB China traject. Ook is een inkomend bezoek van Invest in France aan Zeeland ontvangen en is de opening van de NBSO in Lille bijgewoond. De samenwerking met ambassades is verdiept, met name die van België en Duitsland.

De businessclub Internationaal Zakendoen bleef functioneren als platform voor kennisdeling en netwerkvorming. De nieuwsbrief is doorontwikkeld en verschijnt eenmaal per twee maanden. Een thematische illustratie is ontwikkeld om onze dienstverlening onder de aandacht te brengen. In het algemeen is de Trade strategie geëvalueerd, waarbij is bevestigd dat de aanpak aansluit bij de actuele vraag vanuit het bedrijfsleven.

Enterprise Europe Network (EEN)

Ter versterking van de internationale positie van het innovatieve mkb werken de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen samen binnen het Enterprise Europe Network. Iedere Nederlandse ROM heeft binnen dit netwerk een specifiek aandachtsgebied. Voor Impuls Zeeland is dit de maritieme sector. Ook participeert Impuls Zeeland in het Nederlandse EEN consortium en verstrekt praktische informatie en advies.

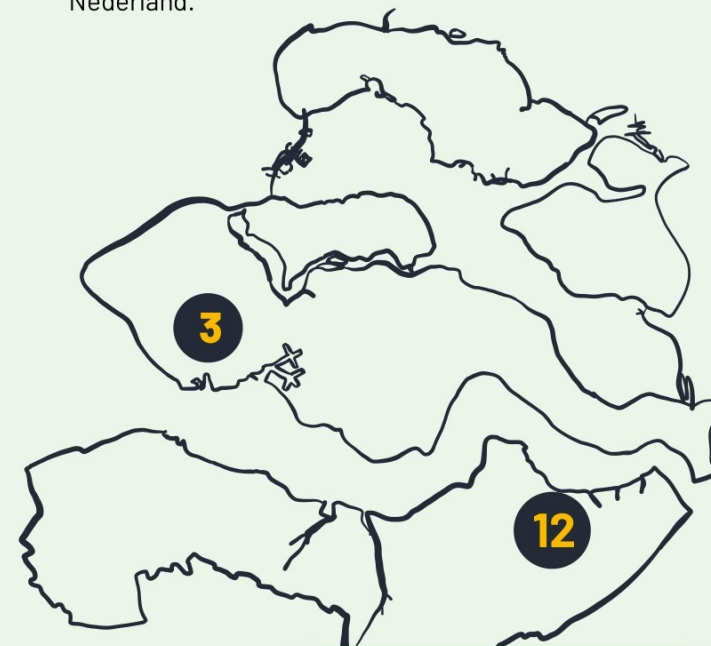
In 2025 organiseerde Impuls Zeeland het matchmakegevent tijdens de maritieme beurs Europort in Rotterdam. Het evenement telde 244 registraties en 129 één op één gesprekken. Daarnaast trad Impuls Zeeland op als co-organisator bij diverse andere matchmakingbijeenkomsten. Via de Partnering Opportunity Database zijn bedrijven op Europees en mondiaal niveau met elkaar in contact gebracht.



De huidige projectperiode loopt van juli 2025 tot en met december 2028. Vanuit Zeeland wordt bijgedragen aan het netwerk door inzet van regionale expertise, met nadruk op sectoren waarin Zeeland zich onderscheidt. Hiermee wordt de positie van Zeeuwse bedrijven binnen Europese innovatie en samenwerkingsnetwerken versterkt.

Trade and Innovate NL

Vanuit Trade and Innovate NL (TINL) worden Nederlandse ondernemers met internationale ambities ondersteund door bundeling van krachten binnen een publiek netwerk. Dit netwerk bestaat uit twaalf regionale en nationale partnerorganisaties, waaronder de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, de grote steden en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.



LEES CASE 3: DUTCH ORGANICS

LEES CASE 12: BOERDERIJ FRIET

3. STRATEGIE EN WAARDECREATIE

Missie

Ieder idee en iedere beweging heeft een eerste impuls nodig. Wij zorgen voor deze impuls rond innoveren, investeren en internationaliseren in Zeeland. Met onze kennis, diensten en netwerk geven we een stimulans aan ontwikkelingen die bijdragen aan de Zeeuwse economie. Dat doen we als betrokken en bevlogen verbinder en sparringpartner voor ambitieuze ondernemers. Samen gaan we voor het beste resultaat en creëren we maximale impact.

Visie

Wij streven naar een duurzame ontwikkeling van Zeeuwse bedrijven en de regionale economie. Met bedrijven, overheden en kennisinstellingen ontwikkelen en versterken we ecosystemen: we brengen specialisaties uit verschillende sectoren bij elkaar in programma's en projecten. Ons ultieme doel? Ondernemers helpen met innovatie en ontwikkeling zodat we samen komen tot een sterk, duurzaam en toekomstbestendig Zeeland.

Onze kernwaarden

Ondernemend

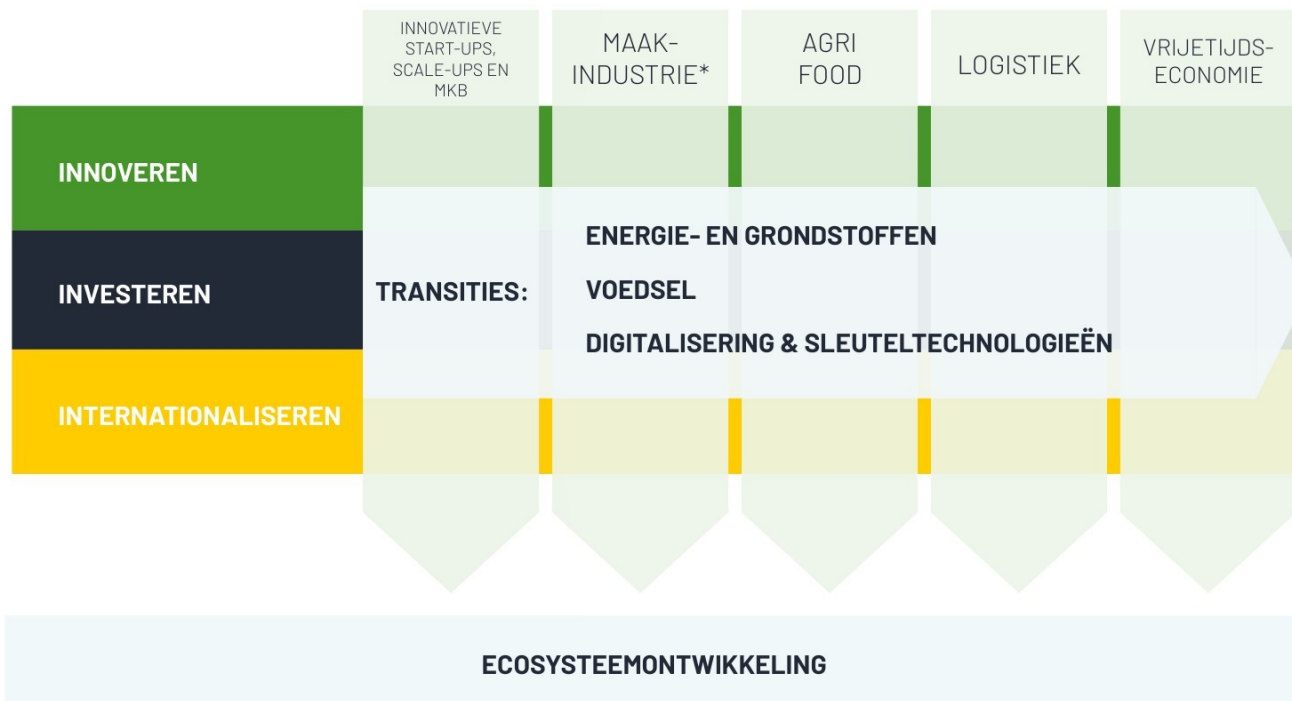
Bevlogen, gedreven, proactief en initiatiefrijk

Verbindend

Samen maximale impact creëren

Resultaatgericht

Actie, stappen zetten, gaan voor het beste resultaat



* Inclusief nucleair, maritieme maakindustrie en defensie dual-use

WAARDECREATIEMODEL

De beschikbare kapitalen worden op een zo efficiënt mogelijke manier ingezet om een zo groot mogelijke maatschappelijke bijdrage te leveren. De beoogde impact op de samenleving is vastgelegd in het waardecreatiemodel. Dit model geeft helder weer welke kapitalen worden benut, hoe ermee wordt omgegaan, op welke manier waarde wordt toegevoegd, en welke voordelen dit voor de maatschappij oplevert. Deze bijdrage is opgedeeld volgens de door Impuls gekozen mondiale doelstellingen (SDG's).

Het waardecreatiemodel is geïntegreerd met het businessmodel, waarin de kerntaken, aanpak en kernwaarden van Impuls centraal staan. Deze elementen bepalen hoe de activiteiten uitgevoerd worden en op welke manier. Door optimaal gebruik te maken van de vier kapitalen wordt maximale impact gegenereerd die bijdraagt aan de doelstellingen van Impuls en aan de SDG's.

Impuls Zeeland is een impact gedreven organisatie waarbij SDG's centraal staan. De gekozen SDG's zijn door ons Management Team en Raad van Commissarissen (RvC) vastgesteld. Middels de kerntaken levert Impuls Zeeland hier een bijdrage aan.

Deze SDG's staan centraal in het jaarverslag. Impuls draagt hieraan bij via haar rol in de projecten. In de bijlage is een projectenoverzicht opgenomen. Per project is één primaire SDG gekozen. Dit geldt ook voor de cases die in dit jaarverslag worden toegelicht.



SDG 7: Betaalbare en duurzame energie

De ontwikkeling en het gebruik van technologieën voor energiebesparing en hernieuwbare energiebronnen zijn een wezenlijk middel om energieverbruik en de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen te verminderen. Dit heeft een positief effect op onze welvaart.



SDG 8: Waardig werk en economische groei

Economische groei is pas duurzaam als kapitaal, arbeid en grondstoffen verantwoordelijk worden ingezet en als winsten en inkomens eerlijk verdeeld worden tussen burgers en bedrijven.



SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur

SDG 9 streeft ernaar de mobiliteit en infrastructuur te verbeteren, en de nadelen ervan – zoals tijdverlies als gevolg van files, onveiligheid in het verkeer en druk op het milieu – te verminderen. Ook moet het bedrijfsleven innoveren en verduurzamen.



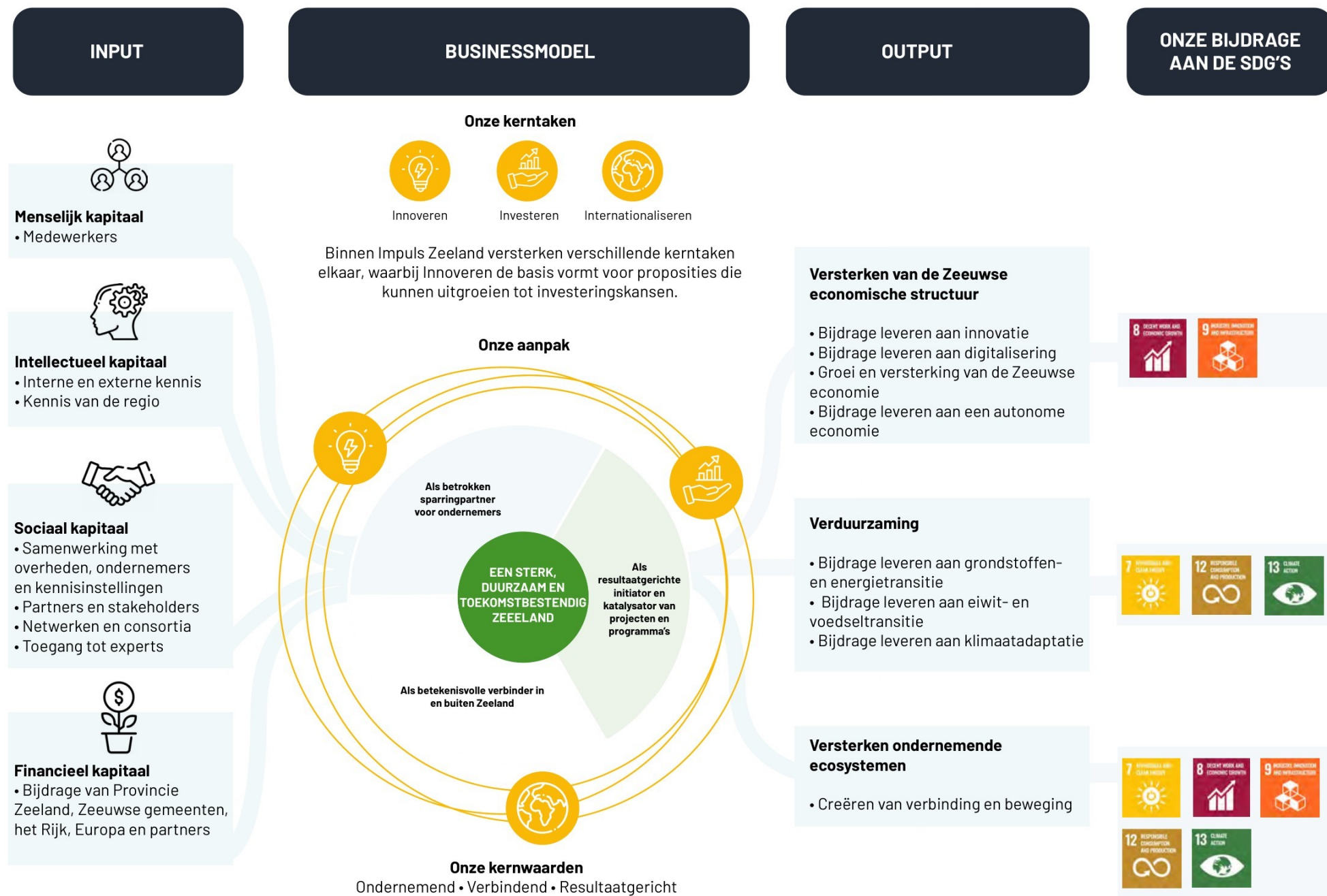
SDG 12: Verantwoorde consumptie en productie

Duurzame productie en consumptie, met een efficiënter gebruik van grondstoffen, verlaagt de druk op het milieu en vermindert de afhankelijkheid van die grondstoffen.



SDG 13: Klimaatactie

SDG 13 is gericht op de aanpak van de door mensen veroorzaakte klimaatcrisis. In 2015 is het Parijs-akkoord tot stand gekomen dat beoogt klimaatverandering en de nadelige effecten daarvan te verminderen. De effecten van klimaatverandering vormen een bedreiging voor mens en natuur.



Figuur: Waardecreatiemodel

4. ESG

ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE

Impuls Zeeland hecht waarde aan transparant inzicht in de maatschappelijke impact van de organisatie en heeft daarom een ESG beleid ingevoerd. ESG staat voor Environmental, Social en Governance en biedt een kader voor het beoordelen en sturen op duurzaamheidsprestaties. De toepassing van ESG principes wordt in toenemende mate gezien als randvoorwaarde voor economische groei, stabiliteit en brede welvaart en draagt bij aan duurzame regionale ontwikkeling.

De afgelopen jaren is het belang van ESG toegenomen door ontwikkelingen rond klimaatverandering, sociale ongelijkheid en governance vraagstukken. Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen vervullen hierin een rol door ondernemingen te ondersteunen die actief inzetten op deze normen. ESG vormt daarmee zowel een maatschappelijke verantwoordelijkheid als een strategisch uitgangspunt.

Environmental

CO₂-voetafdruk en reisbeleid

Impuls Zeeland heeft in 2025 opnieuw de CO₂ uitstoot gemeten. De analyse over 2024 laat een uitstoot zien van 72 ton CO₂, een stijging ten opzichte van 66 ton in 2023 als gevolg van groei van het team en uitbreiding van de kantoorruimte. Het grootste deel van de uitstoot is gerelateerd aan reisbewegingen. Het reisbeleid stimuleert daarom het gebruik van elektrische auto's, fietsen, openbaar vervoer en carpoolen, voor zover praktisch en financieel haalbaar. De organisatie streeft naar CO₂ neutraliteit met prioriteit voor energiebesparing en reductie. Voor het resterende deel zijn in samenwerking met Ecolands certificaten aangeschaft ter compensatie van de volledige uitstoot van 72 ton CO₂.



38,2Gem. fte's
2024: 37,0**39,5**Aantal fte's
ultimo jaar
2024: 35,9

*excl. stagiaires

41Vast in
dienst
2024: 36**5**Tijdelijk
contract
2024: 8**46**In dienst
2024: 44**8**Inhuur
2024: 8**26 / 20**Man / Vrouw
in dienst**2,93%**Ziekteverzuim
2024: 1,26%**3** ↑Instroom
2024: 8**0** ↓Uitstroom
2024: 8

Social

Als werkgever in een dynamische omgeving richt Impuls Zeeland zich op duurzame inzetbaarheid en betrokkenheid van medewerkers.

Medewerkerstevredenheid

Begin 2025 zijn de resultaten van het eind 2024 uitgevoerde medewerkerstevredenheidsonderzoek besproken en zijn verbeteracties vastgesteld. Dit heeft geleid tot een wekelijkse terugkoppeling vanuit het managementteam via het intranet, de introductie van een fietsplan en verdere stimulering van samenwerking tussen clusters.

Gezondheid en welzijn

In 2025 is een vrijwillig preventief medisch onderzoek onder de aandacht gebracht, waaraan 70 procent van de medewerkers heeft deelgenomen. Daarnaast zijn bijeenkomsten georganiseerd over hormonale gezondheid op de werkvloer en is voorlichting gegeven over ergonomische inrichting van werkplekken. Het aantal bedrijfshulpverleners is uitgebreid. Het ziekteverzuim bedroeg in 2025 2,93 procent.

Ontwikkeling

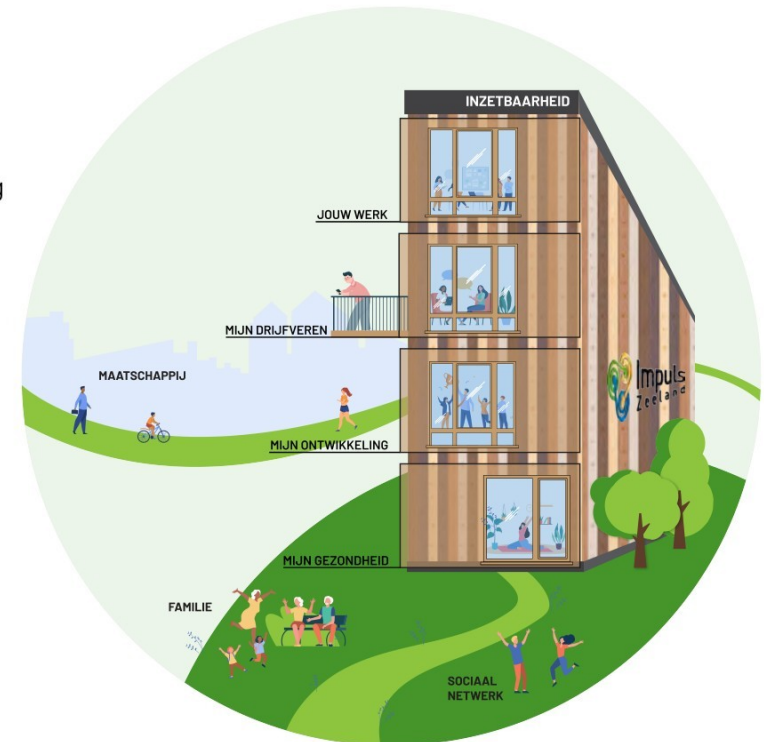
Impuls Zeeland faciliteert professionele ontwikkeling via individuele trainingen en een jaarlijks teambudget voor teamontwikkeling en teambuilding. In 2025 is in een gezamenlijke sessie aandacht besteed aan ontwikkelingen rond AI, gevolgd door een praktische workshop. Medewerkers kunnen daarnaast gebruikmaken van maatschappelijk verlof voor vrijwilligersactiviteiten.

Ethiek en integriteit

Integer handelen is uitgangspunt binnen de organisatie. De gedragscode wordt jaarlijks geactualiseerd en vastgesteld door de Raad van Commissarissen in de code of conduct, waarna ondertekening plaatsvindt door medewerkers, directie en Raad van Commissarissen. Eind 2025 is het AI beleid toegevoegd aan de gedragscode. Impuls Zeeland beschikt over twee vertrouwenspersonen. In 2025 zijn geen meldingen gedaan van ongewenste omgangsvormen.

Diversiteit en inclusie

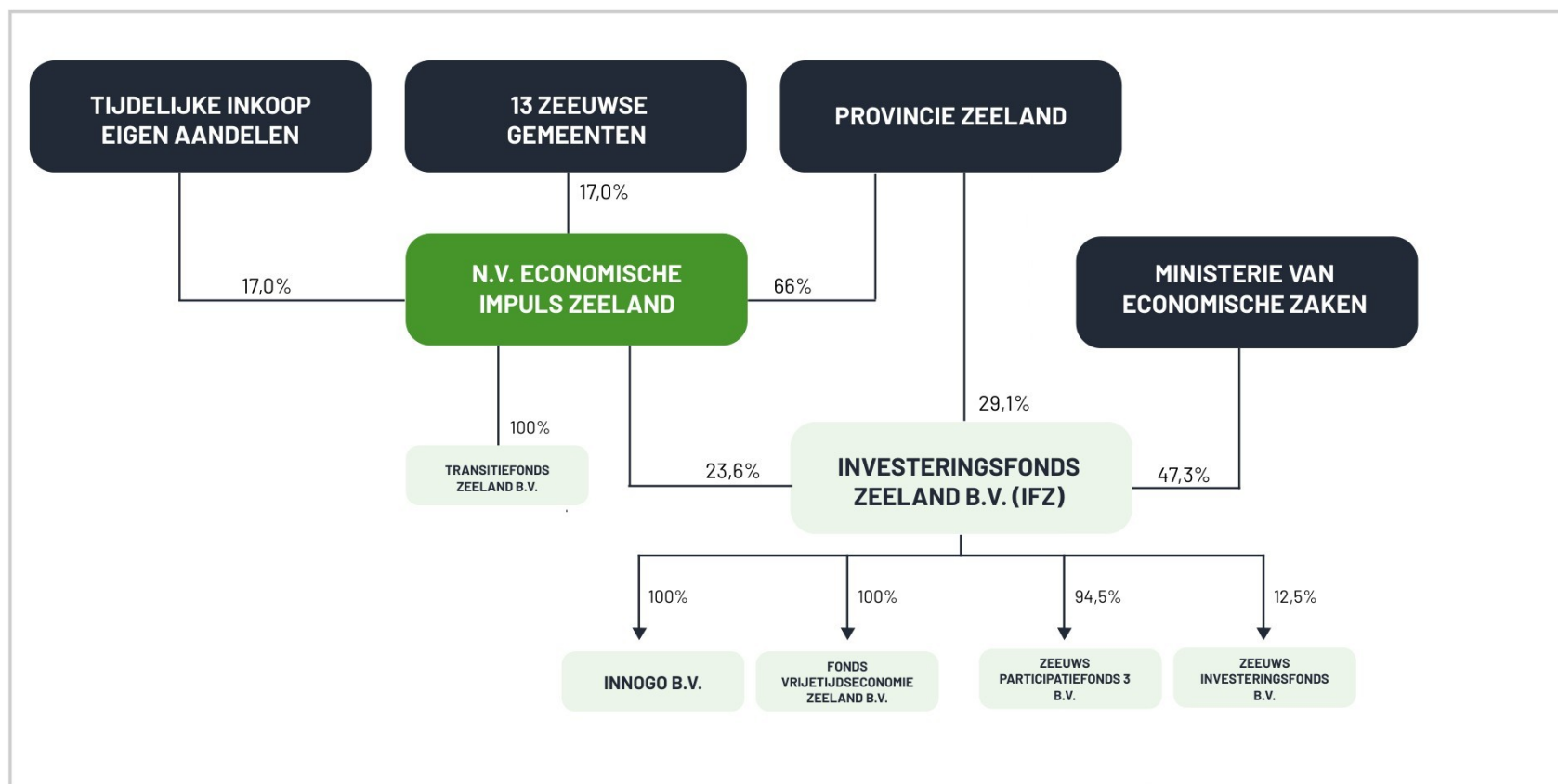
Op basis van de kernwaarden Ondernemend, Verbindend en Resultaatgericht wordt gewerkt aan een diverse en inclusieve werkomgeving, verankerd in het beleid diversiteit en inclusie. De man vrouwverhouding binnen de organisatie is evenwichtig en de leeftijdsopbouw vormt een goede afspiegeling van de beroepsbevolking in de regio. In 2025 bedroeg het aandeel vrouwen 33,33 procent binnen de Raad van Commissarissen en 40 procent binnen het managementteam.



4. GOVERNANCE

JURIDISCHE STRUCTUUR

N.V. Economische Impuls Zeeland (Impuls Zeeland) kent een dualistisch bestuursmodel met een scheiding tussen directie (enig bestuurder: de heer J.D. ten Voorde) en toezichthouders, de Raad van Commissarissen. In de statuten, welke voor het laatst zijn gewijzigd op 20 november 2025, zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directie, Raad van Commissarissen en Algemene Vergadering vastgelegd inclusief een aftredingsschema. De aandeelhoudersstructuur per ultimo ziet er in 2025 als volgt uit:



Figuur: Aandeelhoudersstructuur ultimo 2025

DIRECTIE & MANAGEMENTTEAM

Het bestuur van Impuls Zeeland wordt gevormd door algemeen directeur Dick ten Voorde. Het managementteam (MT) ondersteunt de bestuurder. Het MT van Impuls Zeeland vergadert wekelijks. De bestuurder heeft, in afwijking van de Nederlandse Corporate Governance Code, een contract voor onbepaalde tijd. De publicatieplicht zoals opgenomen in de Wet Normering Topinkomens (WNT) is van toepassing op de bezoldiging van zowel de directie als

de Raad van Commissarissen (RvC) van Impuls Zeeland. De bezoldiging van de directeur en de RvC past binnen de wettelijke kaders van de WNT. De jaarrekening bevat nadere verantwoordingsinformatie zoals door de WNT vereist. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de directeur zijn vastgelegd in het Directiereglement.



DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het bestuur van Impuls Zeeland. De RvC vergadert vijf keer per jaar met het bestuur over onder andere: personeel, begroting, jaarplan, jaarverslag, aandeelhoudersbeleid, jaarrekening, de meerjarenstrategie en actuele interne en externe ontwikkelingen. Eén keer per jaar vindt een zelfevaluatie van de RvC plaats. Zowel de leden van de RvC als de leden van het managementteam (MT) hebben tevredenheid uitgesproken over de samenwerking. Niet alleen deze samenwerking wordt verder versterkt, de RvC benadrukt ook de intentie het contact tussen de RvC en de stakeholders van Impuls Zeeland te intensiveren.

Het mooie aan deze samenkomst van professionals, is dat zij de triple helix vertegenwoordigen. Siebe Riedstra bekleedde diverse topmanagementfuncties bij meerdere Nederlandse ministeries. Hester Bijl heeft een lange staat van dienst in leidinggevende functies in onderwijs en wetenschap. Rien de Bruine heeft ruime werk- en bestuurlijke ervaring in het bedrijfsleven (zie bijlage Nevenfuncties RvC).



Siebe Riedstra
Voorzitter



Rien de Bruine
Vice-voorzitter



Hester Bijl
Commissaris

STAKEHOLDERS

Impuls Zeeland is een organisatie die partijen verbindt en verder helpt in diverse thema's en transitie. Stakeholdermanagement en ecosysteemontwikkeling spelen hierbij een belangrijke rol.

Stakeholders in de regio

Impuls Zeeland richt haar activiteiten en dienstverlening primair op het innovatief mkb en grootbedrijf. Voor enkele programma's zoals bijvoorbeeld de Taskforce Zeeuwse Netoplossingen of het Expertplatform Energiebesparing richten we ons op het breed mkb.

Op strategisch, tactisch en operationeel niveau werkt Impuls Zeeland samen met onder andere de volgende instellingen:

- Netwerkorganisaties in Zeeland: de Economic Board, FoodDelta Zeeland, Campus Zeeland, Smart Delta Resources, Dockwise, Innovatiepunt KAAP, Delta Climate Center, KicMPi, Zeeland Connect, ITV, ORE, Circulair Bouwen, TUA, TOZ, Schelde Safety Network en Via Zorg;
- North Sea Port;
- Belangenverenigingen;
- Kennisinstellingen binnen Zeeland: HZ University of Applied Sciences, Scalda, University College Roosevelt, DCC en Hoornbeeck College en kennisinstellingen buiten Zeeland zoals: Technische Universiteit Delft en Wageningen University etc;
- Overheden: Zeeuwse gemeenten, Waterschap Scheldestromen, Provincie Zeeland.

Stakeholders buiten de regio

In toenemende mate onderhoudt Impuls Zeeland contacten buiten Zeeland op triple helix niveau. Zo zijn er verschillende contacten met kennisinstellingen, het bedrijfsleven, ministeries en uitvoerende overheidsdiensten zoals EZ, KGG, LNV, I&W, Invest-NL en RVO.

Samenwerking ROM's

De Nationale Technologiestrategie (NTS) is een samenwerking die voortkomt uit de gezamenlijke inzet van de negen ROM's binnen het ROM-Nederland netwerk, gericht op het versterken van sleuteltechnologieën die van strategisch belang zijn voor Nederland. In 2025 is deze samenwerking geïntensiveerd: de veertien waardeketens binnen de NTS zijn in kaart gebracht en gebundeld in vijf technologiestrategieën, waarvoor interventies worden uitgewerkt. Bijvoorbeeld Eiwittechnologie en precisiefermentatie zijn samengevoegd. Deze interventies worden in de komende periode nader geconcretiseerd en uitgevoerd. De Technologie Brandpunten vormen daarbij een gerichte uitvoeringslijn, waarin strategisch relevante bedrijven worden ondersteund in hun groei en duurzame verankering binnen Nederland. Ook in het buitenland worden contacten gelegd voor internationalisering en innovatie via TINL, EEN en het Invest in Holland Network.

Data intelligence

In 2025 werkte Impuls Zeeland weer intensief samen met de acht andere regionale ontwikkelingsmaatschappijen op het gebied van data intelligence. Gezamenlijk wordt gebouwd aan één landelijk datawarehouse, de Landelijke Data Infrastructuur. Deze infrastructuur biedt een completer beeld van bedrijven in Nederland, versterkt regioanalyses, maakt ecosystemen inzichtelijker en ondersteunt het genereren van leads. Daarmee sluit de ontwikkeling direct aan op de speerpunten innoveren, investeren en internationaliseren.

In 2025 is geïnvesteerd in verbetering van de datakwaliteit en in het structureren van interne gegevens in een eigen datawarehouse. Naast deelname aan de Landelijke Data Infrastructuur wordt gewerkt aan een Zeeuws datawarehouse waarin eigen data wordt gecombineerd met externe bronnen. Hiermee

ontstaat verdiepend inzicht in regionale ecosystemen. Eind 2025 en begin 2026 wordt de technische en inhoudelijke basis van deze dataomgeving verder ingericht.

Aandeelhouders

Impuls Zeeland voert regulier overleg met de aandeelhouders: gemeenten, Provincie Zeeland en Rijk op bestuurlijk en ambtelijk niveau.

In 2025 zijn twee aandeelhoudersvergaderingen gehouden waarvoor alle aandeelhouders zijn uitgenodigd.

In 2025 zijn de gesprekken tussen het Ministerie van Economische Zaken en de Provincie Zeeland over het aandeelhouderschap van Impuls Zeeland voortgezet. Deze gesprekken hebben geleid tot overeenstemming over de voorgenomen herstructurering. Besloten is dat deze herstructurering per medio 2026 zal worden geëffectueerd, met terugwerkende kracht tot januari 2026. De verdere uitwerking en formele vastlegging vinden in 2026 plaats.



CORPORATE GOVERNANCE

De governance van Impuls Zeeland is onder meer vastgelegd in de statuten en reglementen voor directie en Raad van Commissarissen.

Statutenwijziging

In 2025 is een partiele statutenwijziging doorgevoerd. Hiermee zijn separate agioreserves op naam gecreëerd, als voorbereiding op het Transitiefonds en de herstructurering. In het voorjaar van 2026 wordt toegewerkt naar besluitvorming rondom de herstructurering.

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 Impuls Zeeland geen beursgenoteerde onderneming is, wordt de Nederlandse Corporate Governance Code gevolgd waar van toepassing.

Investeringsfonds Zeeland (IFZ)

Impuls Zeeland heeft per ultimo 2025 een aandelenbelang van 23,6% in IFZ. IFZ is vervolgens meerderheidsaandeelhouder in vier investeringsfondsen, te weten InnoGo! B.V., Zeeuws Participatiefonds 3 B.V. (ZPF), het Fonds Vrijetijdseconomie Zeeland B.V. (FVZ) en het Zeeuws Investeringsfonds B.V. (ZIF). Zeeuws Participatiefonds 3 B.V. is de overblijvende entiteit na een fusie met de twee andere ZPF-fondsen.

Het fondsmanagement van deze fondsen wordt uitgevoerd door medewerkers van Impuls Zeeland. Bij het ZPF en FVZ zijn adviserende investeringscommissies ingesteld, bij InnoGo! is er een deskundigencommissie. Tenslotte is IFZ minderheidsaandeelhouder in het ZIF. Dit betreft een fund-to-fund investering. De overige aandelen van IFZ berusten nu bij Provincie Zeeland (29,1%) en EZ (47,3%).

Transitiefonds Zeeland B.V. (TFZ)

In 2025 is het Transitiefonds Zeeland opgericht. Dit fonds is een 100% dochteronderneming van Impuls Zeeland en gaat zich richten op het verstrekken van financiering aan bestaand Zeeuws mkb in relatie tot de energie- en grondstoffentransitie. Het fonds heeft momenteel ongeveer € 20 miljoen gecommiteerde gelden vanuit Provincie Zeeland en de Zeeuwse gemeenten en de ambitie is om in twee stappen door te groeien naar een omvang van € 30 miljoen en later tot meer dan € 50 miljoen.

Herstructurering

Eerder heeft een wijziging in de aandeelhoudersverhoudingen plaatsgevonden als voorbereiding op de voorgenomen herstructurering. De 17%-aandeelhouder Stichting SER Zeeland is opgeheven. De bijbehorende aandelen zijn om niet en tijdelijk door Impuls Zeeland ingekocht, met als doel deze op een later moment door te leveren aan de dertien Zeeuwse gemeenten. Deze stap hangt samen met de beoogde toetreding van het Ministerie van Economische Zaken (EZ) als aandeelhouder van Impuls Zeeland. Dit zal plaatsvinden via een aandelenruil met het huidige aandelenpakket dat EZ houdt in IFZ. Daarnaast zal IFZ fuseren met Impuls Zeeland, waardoor de tussenholding verdwijnt en de organisatiestructuur wordt vereenvoudigd. Als gevolg van deze fusie zullen ook de statuten worden aangepast.

ECONOMISCHE VEILIGHEID

Nederland en Europa hebben te maken met een veranderende en steeds minder voorspelbare geopolitieke omgeving. Als open economie biedt dit kansen, maar het brengt ook risico's met zich mee voor de economische veiligheid. Internationale spanningen, verstoringen in handelsketens en strategische afhankelijkheden kunnen gevolgen hebben voor de Nederlandse en Zeeuwse economie en voor de bedrijven waarin wordt geïnvesteerd.

Daarnaast nemen risico's toe op ongewenste buitenlandse inmenging, spionage en digitale dreigingen, zoals cyberaanvallen. Dit vraagt om extra alertheid, met name bij bedrijven die werken met gevoelige kennis, technologie of digitale systemen.

Impuls Zeeland vindt het belangrijk om zorgvuldig met deze risico's om te gaan. Binnen het cluster Investeren wordt voorafgaand aan een investeringsbeslissing in het due diligence-onderzoek onder meer gekeken naar de aandeelhoudersstructuur van een onderneming. Ook bij toetreding van nieuwe aandeelhouders in bestaande portfolio-bedrijven vindt een beoordeling plaats. Bij desinvesteringen wordt eveneens beoordeeld aan welke partij of partijen het aandelenbelang wordt overgedragen. Bij deze beoordeling wordt gewerkt binnen de kaders van Wet veiligheidstoets investeringen, fusies en overnames (Wet Vifo), die sinds 2023 van kracht is.

Het cluster Internationaliseren heeft bij acquisitietrajecten een focus op projecten met duidelijke toegevoegde waarde voor Zeeland. De nadruk ligt op kwaliteit en impact: projecten die passen binnen bestaande ecosystemen of bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe ecosystemen (van volume naar waarde).

Bij nieuwe projecten en het aangaan van nieuwe handelsrelaties wordt ook gekeken naar mogelijke effecten op de economische veiligheid. Hierbij is specifieke aandacht voor buitenlandse investeringen in ondernemingen die actief zijn in vitale infrastructuur of in technologische sectoren waarin sprake kan zijn van dual-use of strategische toepassingen. Wanneer potentiële buitenlandse investeringsprojecten deze gebieden raken, vindt er afstemming plaats met het Ministerie van Economische Zaken via de NFIA over mogelijke risico's en aandachtspunten.



RISICOMANAGEMENT

Risicomanagement is voor Impuls Zeeland een continu proces. De organisatie groeit en het economische en bestuurlijke landschap waarin Impuls opereert verandert voortdurend. Dit vraagt om goed inzicht in mogelijke risico's en om duidelijke handvatten voor besluitvorming. Als regionale ontwikkelingsmaatschappij opereert Impuls in een omgeving waarin onzekerheden inherent zijn. De financiering van start-ups en scale-ups en het aanjagen van innovatieprojecten brengt met zich mee dat regelmatig wordt gewerkt aan nieuwe initiatieven en in een dynamische omgeving. Het beheersen van risico's heeft daarom blijvend de aandacht binnen de organisatie.

Proces

Het risicomanagement binnen Impuls is gestandaardiseerd ingericht zodat directie, managementteam en Raad van Commissarissen tijdig inzicht krijgen in de belangrijkste risico's. Medewerkers inventariseren tweemaal per jaar de risico's die effect kunnen hebben op de doelstellingen van de organisatie. Deze risico's worden opgenomen in het risicoregister van Impuls en vervolgens beoordeeld door het management.

De risico's worden gescoord op basis van kans en effect. Op basis van deze score wordt een rangschikking gemaakt van de risico's die voor Impuls het meest relevant zijn. Voor de belangrijkste risico's worden beheersmaatregelen beschreven en periodiek geëvalueerd. Door deze gestructureerde aanpak wordt het risicobewustzijn binnen de organisatie vergroot en kan tijdig worden bijgestuurd wanneer ontwikkelingen daarom vragen.

De uitkomsten van de risico-inventarisatie worden tweemaal per jaar besproken binnen het management en gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen.

Belangrijkste risico's en ontwikkelingen

Uit de risico-inventarisatie blijkt dat een aantal ontwikkelingen een relatief grote invloed kan hebben op de activiteiten van Impuls en op het economische ecosysteem in Zeeland.

Een belangrijk aandachtspunt vormt het ondernemers- en investeringsklimaat. Verslechterende economische omstandigheden of een minder aantrekkelijk vestigingsklimaat kunnen leiden tot minder investeringen, een grotere kans op faillissementen of afwaarderingen binnen participaties en een afname van economische activiteit in de regio. Binnen onze investeringsportfolio hebben wij diverse maatregelen om deze risico's te verkleinen.

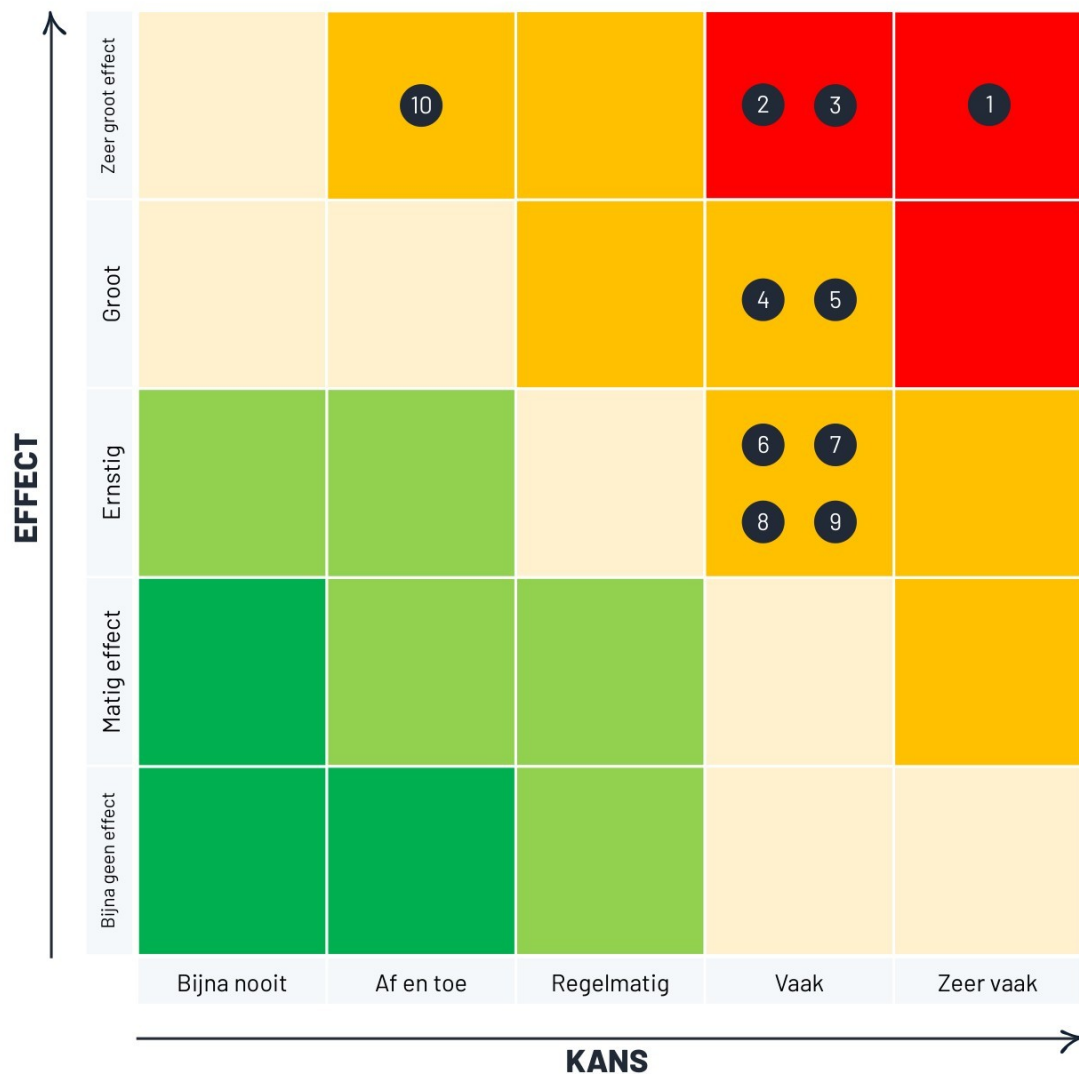
Daarnaast blijft de beschikbaarheid van fysieke en infrastructurele randvoorwaarden een belangrijk risico. In Zeeland spelen onder andere de beperkte beschikbaarheid van bedrijventerreinen en de problematiek rondom netcongestie een rol. Deze ontwikkelingen kunnen gevolgen hebben voor de vestiging en uitbreiding van bedrijven en daarmee voor het investerings- en innovatieklimaat in de regio. Om dit risico te verkleinen vindt proactief afstemming plaats met provincie en gemeenten.

Geopolitieke ontwikkelingen en vraagstukken rondom economische veiligheid hebben steeds meer invloed op investeringsbeslissingen en samenwerkingen. Bij investeringen en internationale samenwerkingen wordt daarom steeds vaker extra aandacht besteed aan due diligence en aan de relevante wet- en regelgeving. Tot slot vormen financiële ontwikkelingen een aandachtspunt voor de organisatie zelf. De publieke financiering vanuit overheden staat onder druk, onder andere door voorgenomen bezuinigingen en financiële druk bij gemeenten. Dit kan gevolgen hebben voor de beschikbare middelen voor projecten en activiteiten van Impuls.

Impuls blijft deze ontwikkelingen actief volgen en werkt samen met aandeelhouders, partners en andere regionale en landelijke organisaties om de mogelijke effecten van deze risico's waar mogelijk te beheersen.



RISICOMODEL



Figuur: Risicomodel

LEGENDA

Onderstaand een selectie van de uitgevoerde maatregelen op de in kaart gebrachte risico's.

- 1 De dynamische geopolitieke wereld en economische veiligheid^{*1*2}
Voorafgaand aan investeringen en samenwerkingen de juiste onderzoeken uitvoeren indien noodzakelijk afstemmen met de desbetreffende instanties.
- 2 Niet voldoende bedrijfsgrond^{*2}
Wanneer er onvoldoende bedrijfsgrond op aantrekkelijke locaties beschikbaar is, kan dit de vestiging en uitbreiding van bedrijven in Zeeland beperken.
- 3 Verslechtering ondernemers en Investeringsklimaat en deelnemingen^{*1*2}
Verslechterende economische omstandigheden en een minder gunstig investeringsklimaat vergroten de kans op faillissementen, down-rounds en afwaarderingen van deelnemingen binnen de investeringsfondsen.
- 4 Netcongestie Zeeland^{*2}
Doorgaan met inventarisatie problemen en het verkennen en toepassen van mogelijkheden slimme oplossingen.
- 5 Strategische afhankelijkheid^{*1*2}
Door geopolitieke verschuivingen worden de afhankelijkheden zichtbaarder en wordt actie urgenter (ICT afhankelijkheden, Grondstoffen, Defensie, Dumping).
- 6 Impact inflatie gecombineerd met druk op tarieven.^{*1}
Offertes tegen IKS tarief en nieuwe opdrachten enkel akkoord met bijbehorende financiering. Overleg met subsidieverstrekkers over tarieven.
- 7 Groeiende krapte op de arbeidsmarkt in Zeeland^{*2}
Doorontwikkeling HR-beleid behoud medewerkers en optimalisatie wervingstools.
- 8 Grotere internationale concurrentie op leadgeneratie^{*2}
Financiële uitdagingen bij leads tijdig bespreken met Provincie.
- 9 Afname publieke financiering vanuit aandeelhouders en overheden^{*1}
De financiële bijdragen vanuit overheden staan onder druk. Zowel de voorgenomen bezuinigingen vanuit het Rijk (o.a. EZ) als de verwachte financiële druk bij gemeenten (ravijnjaar) kunnen effect hebben op de beschikbare middelen voor Impuls en op de financiering van projecten.
- 10 Door veel uren in uitvoering geen / te weinig tijd voor ontwikkeling vervolgprojecten^{*1}
Optimalisatie zoeken tussen verkenningen en projecten, bredere inzet van medewerkers en zoeken naar financieringsevenwicht.

(Laatste stand 24-3-2026)

^{*1} Deze risico's hebben voornamelijk betrekking op de Impuls Zeeland bedrijfsvoering.

^{*2} Deze risico's hebben voornamelijk betrekking op de Zeeuwse regio.

5. FINANCIËLE RESULTATEN 2025

2025 IN CIJFERS

Verklaring resultaat

Het resultaat over 2025 is negatief (€ 38.397). Dit komt vooral door de dotatie aan de voorziening projectrisico's en hogere kosten als gevolg van juridische advieskosten. Ondanks stabiele opbrengsten uit projecten en subsidies vallen de totale kosten hoger uit dan begroot.

De overige bedrijfsopbrengsten zijn licht gestegen ten opzichte van 2024, met hogere projectopbrengsten en een toename van de integrale kostensubsidie vanuit Provincie Zeeland en de exploitatiesubsidie van Economische Zaken conform de indexering. De rentebaten waren wederom positief door het aanhouden van voldoende liquide middelen. Tegenover deze opbrengsten stonden in 2025 diverse kostenstijgingen. De personeelskosten namen toe door het invullen van nieuwe functies voor de energietransitie. Daarnaast is extra gedoteerd aan de voorziening projectrisico's door nieuwe projecten en zijn de advieskosten gestegen wegens juridische advieskosten over aandeelhouderschap en aanbestede broker.

Het bedrijfsresultaat komt hierdoor uit op -/- € 38.397. Na financiële baten, belastingen en het aandeel in het resultaat van deelnemingen bedraagt het nettoresultaat -/- € 608.471. Dit negatieve saldo wordt met name veroorzaakt door het resultaat van Investeringsfonds Zeeland.



NV ECONOMISCHE IMPULS ZEELAND

-/- 38K

Resultaat voor
belastingen
(2024: +177K)

- 608K

Nettoresultaat
incl. deelnemingen
(2024: -646k)

1,81

Current ratio
(2024: 1,62)

92%

Solvabiliteit
(2024: 84%)

29,4 mln

Balanstotaal
(2024: 13,0 mln)



INVESTERINGSFONDS ZEELAND B.V. (23,6%)

+ 471K

Operationeel
resultaat
(2024: +304K)

-/- 2.370K

Nettoresultaat
(2024: -3.381K)

38,84

Current ratio
(2024: 44,93)

95%

Solvabiliteit
(2024: 96%)

42,0 mln

Balanstotaal
(2024: 44,3 mln)

Investeringsfonds Zeeland B.V. wordt geconsolideerd weergegeven met de onderliggende entiteiten (fondsen). Er is geen sprake van consolidatie tussen Investeringsfonds Zeeland B.V. en NV Economische Impuls Zeeland.



TRANSITIEFONDS ZEELAND B.V.

-/- 25K

Resultaat voor
belastingen

- 20K

Nettoresultaat

650,85

Current ratio

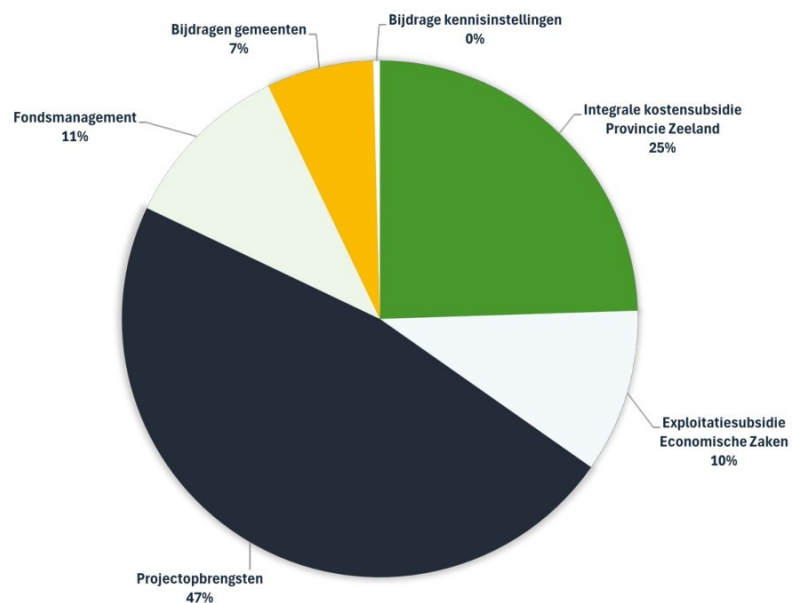
99,8%

Solvabiliteit

16,3 mln

Balanstotaal

OPBRENGSTEN IMPULS ZEELAND



Grafiek: Opbrengsten Impuls Zeeland

Opbrengsten

In 2025 zijn de inkomsten voornamelijk (47%) afkomstig uit projectopbrengsten (2024: 43%) en voor 25% uit de integrale kostensubsidie van de Provincie Zeeland (2024: 26%). Daarnaast droeg Economische Zaken 10% (2024: 11%) bij. De bijgevoegde grafiek toont de verdeling van alle opbrengsten.

OVER DIT VERSLAG

Verslaggevingsbeleid

Het jaarverslag is opgesteld volgens de principes van het Integrated Reporting Framework. Het waardecreatiemodel en het ESG-framework van Impuls Zeeland staan in het jaarverslag centraal. Op deze manier willen we onze maatschappelijke impact en waarde laten zien. We werken aan een continue verbetering van ons jaarverslag met meer focus en aandacht voor impact. De jaarrekening van NV Economische Impuls Zeeland en de geconsolideerde jaarrekening van Investeringsfonds Zeeland B.V. zijn opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de 'Richtlijnen voor de jaarverslaggeving', die zijn uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De verslaggeving van Impuls Zeeland wordt extern gewaardeerd.

Afbakening

In het jaarverslag zijn de activiteiten van NV Economische Impuls Zeeland, Transitiefonds Zeeland B.V. en Investeringsfonds Zeeland B.V. opgenomen, inclusief de bijbehorende deelnemingen.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: PROJECTENOVERZICHT

Nr.	Projectnaam	Projectomschrijving	Ontwikkelingen en resultaten	Pijler	Rol Impuls	Partners	SDG's primair	Overige SDG	Totale projectomvang	Looptijd
1	Crossroads 2023 - 2029	Crossroads richt zich op NL MKB en Vlaamse KMO bedrijven die gezamenlijk projecten initiëren op het kruispunt van innovatie en samenwerken over de grens. Centraal staan de maatschappelijke transitiedomeinen duurzame energie en grondstoffen gebruik, gezondheidszorg en industrie 4.0/ digitalisering.	Dit jaar hebben twee Zeeuwse ondernemingen een subsidieaanvraag ingediend bij Crossroads. Beide aanvragen zijn niet goedgekeurd en hierdoor is er in 2025 geen subsidie verleend aan Zeeuwse ondernemingen vanuit Crossroads. Komend jaar is er één openstelling beschikbaar voor Zeeuwse ondernemingen.	Investeren	Partner	Provincie Zeeland	7. Betaalbare en duurzame energie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 195.771	jan 2023 - dec 2029
2	Financieringstafel West-Brabant/Zeeland	De Financieringstafel WB/ZLD koppelt de financieringsvraag van start-ups, scale-ups en mkb-ondernemers met groeipotentie, aan het aanbod van financiers en investeerders. Deze financiers brengen kennis, netwerk en financieringsmogelijkheden in om ondernemers verder te helpen met hun vraagstuk.	Er zijn 8 tafels georganiseerd en 16 bedrijven (waarvan 7 Zeeuwse) hebben hun plannen gepitcht. Kennisdeling richt zich met name op financieringsvormen en subsidieregelingen. Grofweg de helft van de pitchers hebben vervolcontact met de deelnemers of halen financiering. We zien combinaties met ZFM, ZIS, Innogo en Rabobank (RIL en Transitietickets).	Investeren	Penvoerder	Overheid Provincie Zeeland, REWIN, ZIIN, BOM en RVO Bedrijven Banken	8. Waardig werk en economische groei	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 25.280	Doorlopend
3	Fonds Vrijtijdseconomie Zeeland	Dit fonds is bedoeld voor bedrijven in de vrijetijdsector die willen investeren in de toekomstbestendigheid van hun bedrijf. Het gaat dan om de financiering van kwaliteitsverbetering, verduurzaming en unieke kleinschalige concepten.	We hebben dit jaar 20 nieuwe bedrijven in de sector gesproken. 3 financieringsaanvragen zijn door de IC goedgekeurd waarvan 1 hiervan uiteindelijk bancair financierbaar bleek. Op de leeftijd staan nu nog 3 concrete leads ten behoeve van kwaliteitsverbetering of verduurzaming die in 2026 een vervolg krijgen. De actieve periode van het fonds is in november verlengd tot 2035 waarbij nog ruim de helft van de fondsmiddelen beschikbaar zijn.	Investeren	Fondsbeheerder	Bedrijven Banken (ABN-AMRO en Rabobank), ZEH (cofinancier) en HISWA RECRON Overheid Provincie Zeeland en EZ	7. Betaalbare en duurzame energie	12.verantwoorde productie en consumptie	€ 6.000.000	Van 2019 - 2034
4	InnoGo!	InnoGo! is sinds 2009 een krachtig programma voor innovatieve ondernemers in Zeeland gericht op starters en mkb'ers die een vernieuwend product of proces op de markt willen brengen. Het adviseren en ondersteunen, verbinden van partijen (netwerk) en het verstrekken van leningen tegen gunstige voorwaarden is waar een ondernemer met InnoGo! van profiteert.	In 2025 hebben we gesproken met 35 leads. Hieruit zijn 7 leningen verstrekt van totaal € 1.364.000,-. Daarnaast zijn twee leningen door de IC goedgekeurd, waarvan de leningovereenkomsten pas in 2026 worden getekend.	Investeren	Fondsbeheerder	Overheden Provincie Zeeland, Ministerie van Economische Zaken & RVO Overige partners Dockwize	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	8. Waardig werk en economische groei	€ 8.797.235	Doorlopend
5	Zeeland Financial Matching	Door externe kosten t.b.v. groei- en innovatieplannen deels te vergoeden, willen wij groei en innovatie stimuleren en aanjagen. Studenten en bedrijven gaan door de financiële tegemoetkoming juist wél een bepaald traject (versneld) starten.	In 2025 heeft Zeeland Financial Matching 23 ondernemers geholpen met een innovatievoucher. Deze ondernemers hebben gezamenlijk een bedrag van € 115.000 toegezegd gekregen. De doelstelling van Zeeland FM is om de groei- en innovatieplannen van Zeeuwse studenten, startups, scale-ups en innovatief mkb t/m 15 FTE te stimuleren en te faciliteren. Het doel daarbij is om bij te dragen aan het bevorderen van innovatie, ondernemerschap en de concurrentiekracht van bedrijven, wat de Zeeuwse economie moet versterken. Hiernaast zijn er dit jaar in samenwerking met de Provincie Zeeland ook specifieke vouchers toegekend voor het schrijven van subsidieaanvraag voor OPZuid. 7 bedrijven hebben hier gebruik van gemaakt met een totaalbedrag van € 90.000.	Investeren	Penvoerder	Overheden Provincie Zeeland	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	8. Waardig werk en economische groei	€ 257.502	Januari 2025 - December 2025 (Verlenging 2026 aangevraagd)
6	Zeeuws Participatiefonds	Het ZPF verstrekt hoog risicodragend kapitaal aan startende en doorstartende ondernemers in Zeeland, door middel van het verstrekken van achtergestelde leningen of het nemen van een aandelenparticipatie. Aandeelhouders van het ZPF zijn ZLM Verzekeringen, De Zeeuwse Verzekeringen en Investeringsfonds Zeeland.	Er is in 2025 gesproken met 23 unieke leads. Er is voor een bedrag van € 2.580.905 geïnvesteerd in 6 bedrijven in de vorm van (converteerbare) leningen of aandelenparticipaties. Er heeft 1 exit plaatsgevonden. Begin 2026 is het faillissement bij 1 onderneming aangevraagd. Om deze reden is de betreffende participatie afgewaardeerd. Tevens loopt een onderzoek naar herwaardering van de participaties (resultaten nmb).	Investeren	Fondsbeheerder	Bedrijven ZLM Verzekeringen, De Zeeuwse Verzekeringen. Overheden Provincie Zeeland & Ministerie van Economische Zaken	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	8. Waardig werk en economische groei	€ 30.000.000	Doorlopend
7	Vroege Fase Financiering	Het Fonds Vroegefase Financiering Zeeland verstrekt financiering aan innovatieve starters en MKB bedrijven in de regio Zeeland in de vroege fase van het innovatieproces.	VFF gaat mee in de leadflow van InnoGo! Vanuit VFF zijn in 2025 2 investeringen verstrekt met een totaal van € 470.000,-. Daarnaast is vanuit Provincie Zeeland en RVO formele goedkeuring gekregen voor een tweede VFF fonds met een omvang van € 2 mln. Dit fonds start in 2026, nadat de investeringsperiode voor het eerste fonds is geëindigd.	Investeren	Fondsbeheerder	Overheden Provincie Zeeland & RVO	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur		€ 4.000.000	2023 - 2040
8	Zeeuws Investeringsfonds ZIF	Het opzetten van een seed-fonds in Zeeland voor (startende) innovatieve bedrijven die voor extra (hoogwaardige) werkgelegenheid in Zeeland zorgen. Met het fonds wil Impuls de behoefte invullen waar InnoGo! en het ZPF op basis van hun ervaringen tegenaan lopen, namelijk een jaarlijkse behoefte aan seed kapitaal van 4 tot 5 participaties (tussen € 150.000 en € 500.000 per participatie). Om deze (startende) innovatieve bedrijven in de vervolfase in Zeeland te kunnen faciliteren is er binnen de Provincie Zeeland een professioneel seed fonds opgericht.	In 2025 is de eindverantwoording ingediend bij de Provincie in het kader van de subsidiebeschikking. Deze is goedgekeurd. Gedurende de totale looptijd is geïnvesteerd in 8 bedrijven. Hiervan zijn 2 bedrijven failliet gegaan en is er bij 1 bedrijf (MagNetic) een exit gerealiseerd. De overige 5 bedrijven moeten nog worden verkocht.	Investeren	Partner	Provincie Zeeland	8. Waardig werk en economische groei		€ 850.000	Doorlopend
9	Transitiefonds Zeeland	Het Transitiefonds Zeeland is opgezet voor mkb bedrijven en SPV's die investeringen doen in de energie- of grondstoffentransitie danwel een bijdrage leveren aan het verminderen van de netcongestie. Het fonds zal leningen verstrekken met een minimale omvang van € 100.000,- en maximaal € 2.500.000,- en heeft een beoogde fondsomvang van € 30 mln.	Het Transitiefonds Zeeland is eind 2025 opgericht door de aandeelhouders van Impuls Zeeland. Vanuit de provincie Zeeland en diverse Zeeuwse gemeentes zijn in 2025 financiële bijdragen (aglostortingen) gedaan. In de aanloop naar de oprichting zijn gesprekken gevoerd met diverse relevante partijen waaronder mogelijke leads en co-investeerders. Begin 2026 worden de leden van de Investeringscommissie benoemd. De eerste verstrekkingen vanuit het fonds worden in 2026 verwacht.	Investeren	Fondsbeheerder	Provincie Zeeland en Zeeuwse gemeenten	13. Klimaatactie		€ 30.000.000	2050
10	Investor Relation Programma	Dit programma richt zich op het structureel onderhouden van contacten met reeds gevestigde buitenlandse investeerders in Nederland en moederbedrijven in het buitenland en het verzamelen van signalen over het Nederlandse vestigingsklimaat. Het Investor Relations programma draagt bij aan het behalen van onderstaande doelstellingen: • verankering van bestaande activiteiten van de gevestigde investeerders; • ondersteuning bij realisatie van mogelijke uitbreidingsprojecten; • inzetten van buitenlandse bedrijven bij de werving van nieuwe investeerders; • monitoring van het Nederlandse vestigingsklimaat.	Doelstelling voor 2026 is het voeren van 25 gesprekken met de belangrijkste strategische buitenlandse bedrijven en het organiseren van 1 event. Op dit moment zijn reeds 9 gesprekken gevoerd.	Internationaliseren	Penvoerder	NFIA	8. Waardig werk en economische groei	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 40.000	Jaarlijks doorlopend (projectomvang per jaar)
11	Enterprise Europe Network	Om de kansen van het innovatieve MKB in het buitenland te vergroten, hebben de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) in Nederland hun krachten gebundeld binnen het Enterprise Europe Network (EEN). Ondernemers krijgen hiermee één aanspreekpunt voor hun internationaliseringsvraagstukken. Enterprise Europe Network Nederland ondersteunt met praktische informatie en advies over innoveren en internationaliseren. Vanuit Impuls Zeeland worden - op maritiem gebied - landelijk bedrijven geholpen.	De financiële afwikkeling van het EEN-project 2022-2025 is afgerond en is op ROM-niveau budgetneutraal verlopen. Naast praktische informatie en advies over innoveren en internationaliseren heeft Impuls Zeeland in 2025 het matchmakingevent tijdens de maritieme beurs Europort Rotterdam georganiseerd. Met 244 registraties en 129 één-op-één gesprekken was dit een succesvol event. Daarnaast waren wij bij diverse matchmaking events betrokken als co-organisator. Via de Partnering Opportunity Database werden op Europees en Wereldniveau bedrijven aan elkaar verbonden. In het gehele jaar 2025 werd aan de KPT's voldaan.	Internationaliseren	Partner	EEN	8. Waardig werk en economische groei	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 588.353	juli 2025 - december 2028

Nr.	Projectnaam	Projectomschrijving	Ontwikkelingen en resultaten	Pijler	Rol Impuls	Partners	SDG's primair	Overige SDG	Totale projectomvang	Looptijd
12	Trade en Innovate	Het bevorderen van handel en het opbouwen van nieuwe handelsrelaties bij het Zeeuwse bedrijfsleven door middel van voorlichtingsbijeenkomsten, het bijwonen dan wel organiseren van inkomende- en uitgaande handelsmissies en het realiseren van matchmaking tussen potentiële handelspartners.	De International Trade Managers van Impuls Zeeland staan opgesteld om Zeeuwse internationaal actieve ondernemers te ondersteunen. Dit doen zij door het delen van kennis. In 2025 zijn meerdere internationale beurzen bezocht (Potato Europe, Anuga, B20T). Gezamenlijk met de ander roms hadden we een groot paviljoen op de Agritechnica waarbij ondernemers meegenomen zijn naar deze beurzen. . We organiseerden een Duitse Taaltraining en werfde we voor talloze events van onze partners. In februari organiseerden wij mede een groot event over Geopolitieke ontwikkelingen. Wij waren betrokken bij een 3 jarig marktentreeprogramma voor de vissector op China en namen deel aan een handelsmissie naar de World Expo in Japan.	Internationaliseren	Penvoerder	Provincie Zeeland, RVO (TINL)	8. Waardig werk en economische groei	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 150.000	januari 2024 - december 2024
13	Trade Relations Program 2024/2025	Het voeren van gesprekken met mkb-ondernemers over hun plannen, wensen en belemmeringen op het gebied van internationalisering. RVO treedt namens het ministerie van Buitenlandse Zaken op als opdrachtgever van de regiopartner (ROM's). RVO coördineert het programma en verzorgt de jaarrapportage.	Impuls Zeeland voert jaarlijks 40 gesprekken met Zeeuwse internationaal actieve ondernemers. Tijdens deze gesprekken worden de kansen, uitdagingen en ambities op het gebied van internationalisering besproken. Deze gesprekken vormen de basis voor de activiteiten welke de International Trade Managers van Impuls Zeeland organiseren.	Internationaliseren	Verkennen/Ontwikkelen	TINL	8. Waardig werk en economische groei	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 109.375	januari 2024 - december 2025
14	Uitvoeringsplan Technologiebrandpunten	De 9 ROM's en de NFIA werken nauw samen bij het gericht verder laten groeien en behouden van strategische bedrijven in Nederland. Dit zijn bedrijven die onze economie sterker en toekomstbestendig maken en daarmee het toekomstig verdienvermogen van Nederland ondersteunen. Deze samenwerking heeft grote toegevoegde waarde, zowel voor de doelgroep als voor onszelf.	Impuls Zeeland neemt deel als partner in het project Technologiebrandpunten, met de volgende taken: •Leadgeneratie en scouting: Het actief identificeren van bedrijven die mogelijk binnen het programma vallen en deze bedrijven begeleiden in de eerste fasen. •Regionale projectteams vormen: Het samenstellen van regionale coalities om bedrijven te ondersteunen in hun uitbreidings- of herlocatievraagstukken. •Projectmanagement: Bedrijven begeleiden door de fasen heen en waar nodig opschalen naar de Taskforce. •Ontwikkelen van proposities: ROM's met een Technologiebrandpunt werken aan basisproposities per brandpunt, terwijl ook ROM's zonder brandpunt werken aan proposities voor hun regio's. De Technologiebrandpunten vormen hierbij een strategisch knooppunt voor versterking van het ecosysteem en versnelling van groeikansen.	Internationaliseren	Partner	EZ, ROM's, NFIA	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	8. Waardig werk en economische groei	€ 52.200	oktober 2025 - december 2025
15	Business Innovation Programma Food (BIPF)	Het Business Innovation Program Food (BIPF) is een programma voor ondernemers in de agrifoodsector die toegewijd zijn een kansrijk idee om te zetten in een nieuw verdienmodel. Deelname staat open voor bedrijven die met dit idee bijdragen aan het versnellen van de transitie naar een duurzaam en gezond voedselsysteem.	Inmiddels hebben 8 ondernemers uit Zeeland deelgenomen aan het programma. In 2025 hebben we 2 ondernemers gecoached gedurende het programma. Een ondernemer met oplossing voor het water tekort in de landbouw en een startup actief in de zeevissector.	Innoveren	Partner	Gezamenlijke Regionale Ontwikkelings Maatschappijen(ROM's), Invest-NL, Rabobank en Food Valley, Gridt, RVO	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	12. Verantwoorde productie en consumptie	€ 10.000	Doorlopend
16	Taskforce en Blue Deal Schelpdier-sector	Doel van de taskforce is om de missie van de schelpdiersector te realiseren. Deze bestaat enerzijds uit het vergroten van de markt en anderzijds de productie nearshore (op zee). Stap voor stap wordt nu vorm gegeven aan de invulling van de Blue Deal Roadmap door diverse werkgroepen. Impuls faciliteert de Taskforce en de werkgroepen pilots Voordelta.	Periodieke overleggen van de taskforce. Input van PO Mossel, Vereniging Schelpdierhandel en anderen hebben geleid tot visiedocument Schelpdiersector 2030-2040, dat is geschreven door Impuls. In 2025 heeft het visiedocument positief bijgedragen aan de positie van mariene eiwitten in de uitwerking van de nationale Voedselvisie op zee, het Noordzee-Overleg (NZO) en het Programma Herziening Noordzee 2028. De Blue Deal uit 2022 (over groei in vraag en aanbod van mosselen) is in 2025 geëvalueerd met als uitkomst verlenging met alle betrokkenen tot medio 2028.	Innoveren	Partner	Vereniging Schelpdierhandel, PO Mossel, mosselbedrijven, LVVN, Provincie Zeeland, ZMF, RVO	12. Verantwoorde productie en consumptie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	nvt	Doorlopend
17	Pilots Voordelta en Noordzee	Doel is om via pilots naar grootschalige demo's te gaan voor de teelt van mosselen (en andere schelpdieren) in de Voordelta, zandwinningsgebieden en wellicht op lange termijn binnen de windmolenparken (indien een business case mogelijk is). Samen met de PO Mossel faciliteert Impuls het overleg en de coördinatie tussen pilotbedrijven en de overheden.	De in 2024 uitgevoerde pilot laat zien dat er goede kansen liggen voor mosselweek in de Voordelta. In 2025 is gewerkt aan plannen voor het vervolg. Er is initiële financiering verkregen voor een opschalingsproject in de Voordelta en Impuls faciliteerde de sector met de verdere planvorming in een werkgroep met beide sectororganisaties en een aantal mosselbedrijven.	Innoveren	Ontwikkelaar	PO Mossel, Vereniging Schelpdierhandel, Roem, Krijn-Verwijs, Aquatriton, OOS, LVVN, provincie, RVO	12. Verantwoorde productie en consumptie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 2.000.000	Doorlopend
18	Uireka	Het Uireka-initiatief, een uniek samenwerkingsverband, brengt de hele keten, van zaadhulzen, boeren, toeleveranciers, onderzoekers en de overheid samen om de uienteelt te verbeteren en te verduurzamen onder het motto: 'Volhoudbare uienteelt'.	Onderzoek is gedaan naar uitdagingen als fusarium, valse meeldauw en uien- en bonenvlieg. Ook het thema water, verzilting is een thema dat speelt bij de partners.	Innoveren	Ontwikkelaar	Breed scala aan aangesloten (Zeeuwse) uitentelers in Uirekaverband (zoals Arjazon, Monie, Wiskerke Onions), WUR, GroentenFruit Huis, CZAV e.a.	12. Verantwoorde productie en consumptie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 1.130.000	Jan 2023 - Dec 2025
19	Monkeys by the Sea	Het primaire doel is het ontwikkelen van een nieuw productieproces op industriële schaal voor de verwerking van lokaal geproduceerde plantaardige eiwitten en Mycoproteïne tot volwaardige visvervangers met economisch perspectief voor de massamarkt.	Impuls heeft geholpen in de opzet van het samenwerkingsverband (bedrijven, kennisinstelling) en in de opzet van het projectplan t.b.v. succesvolle indiening in het programma OP-Zuid. Het project is eind 2023 gestart met de uitvoering. Het project is gepresenteerd op de Horecava in Amsterdam.	Innoveren	Ontwikkelaar	Monkeys by the Sea, Coroos, Enough, Meatless, Ooster Schelder, De Kromme Watergang	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	12. Verantwoorde productie en consumptie	€ 2.600.000	Jan 2023 - Dec 2026
20	Smart Farming en Food Processing	Project richt zich op de inzet van automatisering en autonome robots voor onkruidbestrijding, precisiebemesting, herkenning en beheersing van gewasziekten voor de landbouw in Zuid-Nederland en Vlaanderen. Op het gebied van Smart Food processing projecten op smart automatisering van foodhandling processen in de productie van voedingsmiddelen en de aquacultuur sector.	Binnen het project Smart Farming & Food Processing hebben we 2 concrete Zeeuwse innovatie projecten ontwikkeld van de in totaal 8 projecten in Zuid-Nederland en Vlaanderen. De 2 Zeeuwse projecten zijn gericht op de ontwikkeling van robotisering in de biologische landbouw. Het doel is om te komen tot een performanceverbetering van robotica in onkruid wieden. Dit jaar zijn de resultaten van het project gedemonstreerd voor een bredere publiek. Impuls Zeeland heeft ook een rol in de monitoringcommissie die optreedt als sparringpartner en de voortgang van de projecten waarborgt.	Innoveren	Partner	Breda Robotics (penvoerder), High Tech NL, Impuls Zeeland, Avans Hogeschool, Fontys, Bemas, ILVO, Inagro, Boeren Bond, Flanders Food, Flanders Make, Vives Hogeschool, ZLTO	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	12. Verantwoorde productie en consumptie	€ 5.100.000	mei 2023 - april 2026
21	Food Pioneers Accelerator	Het overkoepelende doel van Food Pioneers Accelerator is het versnellen en verbeteren van opschalingsmogelijkheden van kansrijke en innovatieve voedseloplossingen. Dit beoogt het consortium te bereiken door het (grens-)regionale netwerk van bestaande productie-infrastructuur en voedingsmiddelenbedrijven met mogelijkheden tot productie voor derden inzichtelijk te maken, uit te bouwen, te verbinden en toegankelijk te maken. Dit project richt zich op het opbouwen van een kennis-netwerk voor de lange termijn, waarbinnen de consortiumpartners ondernemers ondersteunen bij het oplossen van	Dit jaar is een start gemaakt met het matchen van partijen met innovatieve voedselideeën aan geschikte productiefaciliteiten die voor verdere opschaling kunnen zorgen. Impuls Zeeland maakt samen met de BOM (Brabant) en LIOF (Limburg) en enkele Vlaamse partijen deel uit van het projectteam. Er zijn een zestal projecten waarin Zeeuwse partners betrokken zijn in een consortium ingediend, bij deze ontwikkelingen was Impuls direct betrokken. Ook is de lijst met productielocaties die open staan voor contract manufacturing verder uitgebreid.	Innoveren	Partner	BOM, LIOF, Impuls Zeeland, Flanders Food, ILVO, POM West-Vlaanderen	12. Verantwoorde productie en consumptie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 4.000.000	29 februari 2024 - 28 februari 2027
22	K&I netwerk Circulair Bouwen	Via dit project willen we kennisuitwisseling en -ontwikkeling door aanbieders en opdrachtgevers op het vlak van circulair bouwen in Zeeland stimuleren en organiseren.	In 2025 is door het Kennis & Innovatienetwerk Circulair Bouwen in Zeeland verder gewerkt aan het professionaliseren van de organisatie en het vergroten van de impact in de Zeeuwse bouwsector. Na een grondige voorbereiding is een samenwerking aangegaan met het landelijke Building Balance programma. Building Balance heeft als doel om biobased bouwmaterialen te stimuleren door het opzetten en opschalen van lokale korte ketens: Van land naar pand. In Zeeland zal de nadruk liggen op de stro en vlasketens en de opschaling van het gebruik in de bouwsector. Op het gebied van materiaalstromen is verder gewerkt aan de projecten rondom circulair hout en circulair kozijn. Ook is een doorontwikkeling van de Oemoemenootool afgerond. In samenwerking met Circulair Bouwend zijn een aantal Zeeuwse bouwconcepten geanalyseerd. Deze analyse liet zien dat circulaire volumebouw al goed mogelijk is.	Innoveren	Partner	RDH, Marsaki, HZ University of Applied Sciences	13. Klimaatactie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 81.215	2024-2025

Nr.	Projectnaam	Projectomschrijving	Ontwikkelingen en resultaten	Pijler	Rol Impuls	Partners	SDG's primair	Overige SDG	Totale projectomvang	Looptijd
23	Circulair Bouwend	Versnellen van de transitie naar duurzame woningbouw in Zeeland, Noord-Brabant en Limburg door een integrale aanpak van kennisdeling, standaardisatie en monitoring. Het programma richt zich op het wegnemen van praktische belemmeringen en het creëren van handelingsperspectief voor alle betrokken partijen.	Circulair Bouwend heeft als doel om de circulaire bouw in Zuid-Nederland aan te jagen. Hierbij is getracht om projecten te starten of ondersteunen die de circulaire bouw versnellen. Vanuit Zeeland is gewerkt aan verdere opschaling van het gebruik van Het Nieuwe Normaal (HNN) als standaard. Op basis van het HNN zijn 10 projecten in Zuid-Nederland geanalyseerd. Het programma Circulair Bouwend zal in een andere vorm vanaf 2025 verder gaan. Zo wordt o.a. het project Circulair Deal (om te komen tot uniforme circulaire sloopafspraken en oogstvoorschriften) verder uitgevoerd.	Innoveren	Partner	EN Zuid, Impuls Zeeland, Provincies, REWIN, Midpoint	13. Klimaatactie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 118.785	2024-2025
24	BOND	BOND ontwikkelt en implementeert een methodiek waarbij bedrijven op bedrijventerreinen worden ondersteund in het circulair benutten van reststromen. Impuls Zeeland is verantwoordelijk voor de uitrol in Zeeland, met onder andere het organiseren van werksessies, begeleiding van casussen en het mobiliseren van bedrijven via de bestaande S4G-database. De focus ligt op praktijkgericht werken via concrete businesscases, het opleiden van agents en het versterken van grensoverschrijdende samenwerking met Vlaanderen.	In 2025 is vanuit Interreg Vlaanderen-Nederland een subsidie toegekend aan het project BOND, the circular agent. Het project wil bedrijven helpen om die reststromen slim te delen met andere bedrijven, ook over de grens. Het project is in september gestart. In eerste instantie wordt door projectpartners in samenwerking met o.a. Impuls gewerkt aan de methodiek. Daarna wordt deze methodiek toegepast. Inmiddels zijn de eerste interessante leads binnengekomen.	Innoveren	Partner		12. Verantwoorde productie en consumptie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 283.345	september 2025 - augustus 2028
25	Digitaal Verder	Digitaal Verder is het vervolg op het project Digitaal Doen Zeeland (DDZ). Dit was een MKB Deal die in de periode 2020-2023 succesvol is uitgevoerd door Impuls. Digitaal Verder bouwt op de lessen die zijn geleerd met DDZ. Het project loopt van oktober 2024 tot en met december 2027. Anders dan bij DDZ ligt de focus op de K&I netwerken. Onderdeel van het project zijn het organiseren van bijeenkomsten, workshops, demonstratie events, etc die als doel hebben om ondernemers te informeren en enthousiast te maken over de mogelijkheden van digitalisering. Onderdeel van het project is verder een voucher regeling die ondernemers ondersteunt bij relatief kleine digitaliseringsprojecten. Tenslotte is er budget opgenomen om (grotere) subsidieprojecten en consortia te ontwikkelen waarin meerdere K&I netwerken een rol hebben c.q. ondernemers uit meerdere sectoren. Het project Digitaal Verder wordt uitgevoerd door impuls en wordt gesubsidieerd door de Provincie Zeeland.	2025 was een zeer succesvol jaar voor het project Digitaal Verder. De samenwerking tussen de Zeeuwse K&I netwerken is goed op gang gekomen, het project wordt als waardevol ervaren. •totaal zijn 33 events georganiseerd in het kader van dit project. In vrijwel alle events was sprake van samenwerking tussen netwerken (en sectoren). Hoogtepunten waren het Cyber Security en Weerbaarheid event en het XXL Demo Event Robotics. •e voucherregeling is samen met de projectpartners uitgewerkt. De eerste 7 vouchers zijn toegekend aan Zeeuwse ondernemers. •v projectontwikkeling zijn twee projecten ontstaan, in beide projecten is sprake van samenwerking van 3 of meer K&I netwerken: een beoogde OP-Zuid aanvraag rond inzet van humanoid robots en een ZIS aanvraag rond inzet van vision technologie. Overall loopt het project zowel qua KPI's als uitgaven voor op schema.	Innoveren	Penvoerder	K&I netwerken Provincie Zeeland	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	8. Waardig werk en economische groei	€ 600.000	1 oktober 2024 - 31 december 2027
26	EDIH (European Digital Innovation Hub)	Binnen het European Digital Innovation Hub-programma werkt Impuls Zeeland onder de naam Klik op Morgen aan het versterken van de digitale transitie van het Zeeuwse mkb. Project is gericht op het helpen vinden van specialisten op het gebied van digitalisering, automatisering en robotisering. De ondersteuning is gericht op 1. Automatisering 2. Robotisering en slim gebruikmaken van data zoals AI en digital twinning 3. 3D-printen en 4. VR/AR toepassingen. Behalve ondersteuning kunnen ondernemers ook terecht bij het EDIH platform voor financiering en het gebruik maken van testfaciliteiten.	2025 was het laatste van de 3 uitvoeringsjaren van het Klik op Morgen project. De volgende resultaten zijn behaald: •iverse bijeenkomsten zijn georganiseerd (in samenwerking met en afgestemd op de Digitaal Verder kalender), in totaal ca 20. •totaal is 10 keer gebruik gemaakt van de expertregeling door Zeeuwse MKB productiebedrijven. •en state-of-art 3D print lab is ontwikkeld en geïnstalleerd in de Kaap. De eerste bedrijven hebben gebruik gemaakt van het lab. •et vervolg op het project (EDIH 2.0) is ontwikkeld en aangevraagd en goedgekeurd, startdatum is 1 januari 2026.	Innoveren	Partner	MKB bedrijven in AgroFood, Industrie, Onderhoud, Logistiek.	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	8. Waardig werk en economische groei	€ 200.000	2023-2025
27	AI-Hub Zeeland	Verkenning van de haalbaarheid van een mogelijke Zeeuwse AI-Hub inclusief overzicht van mogelijke partners, organisatiestructuur en financiering	Er is samen met HZ / lectoraat Data Sciences een landelijke inventarisatie uitgevoerd naar bestaande AI-hubs en hun werkwijze, en circa dertig gesprekken met Zeeuwse bedrijven, kennisinstellingen en overheden hebben plaatsgevonden om vraag en aanbod in kaart te brengen. De resultaten van de verkenning worden begin 2026 opgeleverd aan Provincie Zeeland en vormen de basis voor eventuele vervolgstappen richting een structurele versterking van het AI-ecosysteem in Zeeland.	Innoveren	Penvoerder	Provincie Zeeland, HZ	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur		€ 41.151	september 2025 - april 2026
28	Regionale Energiestrategie	In de Regionale Energiestrategie werken vijf partners(provincie, Zeeuwse gemeenten, waterschap, Stedin en Impuls)aan de uitvoering van het Klimaatakkoord van Parijs.	Impuls levert de programmamanager voor de gebouwde omgeving. In dat programma wordt gewerkt aan energiebesparing van gebouwen en woningen en plannen gemaakt voor het aardgasvrij maken ervan. De Zeeuwse gemeenten werken gezamenlijk aan het terugdringen van energiegebruik in woningen en gebouwen, de programmamanager coördineert dit en stuurt de teams aan.	Innoveren	Partner	Provincie, Gemeenten, waterschap Scheldestromen, Stedin	13. Klimaatactie	12.verantwoorde productie en consumptie	€ 123.500	Doorlopend
29	Expertplatform Bedrijven	Ondernemers ondersteunen bij het terugdringen van energiegebruik en het verduurzamen ervan.	In 2025 zijn 93 bedrijven bezocht. In 2026 zetten we dit voort, in nauwe samenwerking met de Taskforce Netoplossingen en het programma Verduurzaming bedrijventerreinen, zodat energiebesparing en verduurzaming bij alle trajecten wordt overwogen.	Innoveren	Penvoerder	Croon Wolter&Dros, Spie, Equans, Fraanje, Intech, DWT, Beekink, Marsaki, Duradis, Synergo	13. Klimaatactie	12.verantwoorde productie en consumptie	€ 674.845	april 2024 - dec 2025
30	Taskforce Netcongestie	De taskforce is een verband wat onder de energieraad valt in zeeland. In het project willen we de netcongestie problematiek en de oplossingen hiervoor aanjagen en monitoren. Ook willen we handeling perspectief bieden en partijen verbinden.	De Taskforce Zeeuwse Netoplossingen is in 2024 opgericht en heeft een sterke samenwerking opgebouwd. Er zijn projecten gestart op verschillende bedrijventerreinen, die nu naar de volgende fase gaan: een adviesbureau stelt scenario's op, waarna bedrijven een keuze maken. Ook is een meldpunt opgericht waar bedrijven congestieproblemen kunnen melden, waarvoor binnen de taskforce en via andere energieprojecten van Impuls Zeeland, zoals het Expertplatform en de Zeeuwse Verduurzaming Bedrijventerreinen, naar oplossingen wordt gezocht. In 2025 is er een grote bijeenkomst voor 150 bedrijven georganiseerd waarin bedrijven aan marktpartijen met een specifieke oplossing gekoppeld konden worden.	Innoveren	Penvoerder	Provincie, Stedin, Tennet, Gemeenten, VNO-NCW, SDR, North Sea Port	7. Betaalbare en duurzame energie	13. Klimaatactie	€ 649.898	2024-2025
31	Smart Grid Arnestein	Het project richt zich op de mogelijkheid van een energy-hub op bedrijventerrein Arnestein, waarbij duurzame energie op het terrein wordt opgewekt en uitgewisseld tussen bedrijven, en eventueel wordt ingezet voor elektrisch vervoer. Er wordt ook gekeken naar capaciteits uitwisseling tussen verschillende bedrijven ophet bedrijventerrein. De haalbaarheid en ontwerp fase zijn afgerond.	In 2024 is het haalbaarheidsonderzoek succesvol afgerond. Er is met een groep van 10 ondernemers gekozen om 3 actielijnen te volgen. In 2025 zijn de 3 actielijnen van het haalbaarheidsonderzoek verder geconcretiseerd. In 2026 zullen er 2 actielijnen richting uitvoering gaan en wordt er een groep gevormd.	Innoveren	Penvoerder	Bedrijven op bedrijventerrein Arnestein, STEDIN, Gemeente Middelburg, Adviesbureau Zebra	7. Betaalbare en duurzame energie		€ 30.000	mei 2023 - 2026
32	Smart Energy Hubs ROM NL (ISEH ROM NL)	Samenwerken met andere ROMs in verschillende werkgroepen rondom netcongestie	Opstarten van de werkgroepen waaronder kennisdeling en een Community of Practices, afstemmen met de andere landelijke kennisplatforms (RVO, PVB, Allander), en afstemmen rondom beschikking van het Stimuleringsprogramma.	Innoveren	Partner	Alle Regionale OntwikkelingsMaatschappijen (Vereniging ROM Nederland)	7. Betaalbare en duurzame energie	13. Klimaatactie	€ 84.688	1 juli 2024 - 31 december 2025

Nr.	Projectnaam	Projectomschrijving	Ontwikkelingen en resultaten	Pijler	Rol Impuls	Partners	SDG's primair	Overige SDG	Totale projectomvang	Looptijd
33	Zeeuwse Verduurzaming Bedrijventerreinen (ZVB)	Het realiseren van een toekomstbestendige economie op bedrijventerreinen gaat over alle vormen van verduurzaming, en vraagt om vergaande samenwerking tussen bedrijfsleven en publieke partijen binnen de provincie Zeeland. Dit project komt voort uit de SPUK regeling ter verduurzaming van bedrijventerreinen en is gericht op verduurzamen door het verbeteren van de organisatiegraad op bedrijventerreinen, en het delen van regionale kennis en ervaring.	Interviews en ondernemersbijeenkomsten worden inmiddels gehouden binnen 8 gemeenten op 9 bedrijventerreinen. Bij de ontwikkelingen worden vertegenwoordigers van Gemeenten actief betrokken. De doelstelling is dat de organisatiegraad op de Zeeuwse bedrijventerreinen verbeterd wordt, enerzijds door actieve begeleiding op de speerpuntterreinen, anderzijds door kennisdeling naar en vanuit de Gemeenten. Er is gekozen voor een eerstelijns aanpak van actief aanjagen bottom-up, waarbij gebleken is dat ondernemers met name in beweging komen rond het thema schaarse energie. Actieve deelname door ondernemers rond dit thema vindt vooral plaats op de speerpuntterreinen Goes, Vlissingen en NoordBeveland. Beweging rond de overige thema's - klimaat, vergroening, CE en biodiversiteit - blijft significant achter.	Innoveren	Penvoerder	Provincie Zeeland, Zeeuwse Gemeenten, VNO-NCW cocreatie	13. Klimaatactie	8. Waardig werk en economische groei	€ 1.358.682	1 mei 2024 - 30 april 2027
34	Vouchers energiebesparing	Bedrijven die moeten voldoen aan de Informatieplicht bedrijven, dus veel energie gebruiken, kunnen in aanmerking komen voor een voucher voor energiebesparende maatregelen. Deze vouchers worden beschikbaar gesteld vanuit RES Zeeland.	In 2025 zijn geen vouchers uitgegeven.	Innoveren	Penvoerder	Gemeente Terneuzen	13. Klimaatactie	7. Betaalbare en duurzame energie	€ 172.000	feb 2025 - dec 2026
35	Spin-off Nucleair	Impuls zet zich in om het ecosysteem rondom nucleair te versterken en richt zich op innovatie, de nucleaire waardeketen en het versterken van de kennisinfrastructuur. De input zal worden gebruikt als bouwsteen voor het Rijk-regio pakket.	Impuls heeft in de begeleidingsgroep plaatsgenomen voor het SMR-rapport Zeeland 2050 en de nucleaire supply chain studie voor Zeeland. Verder heeft Impuls de gehonoreerde aanvraag ZILT gefaciliteerd en begeleid. Voor het kenniscluster is een JTF-aanvraag met Zeeuwse kennisinstellingen en bedrijven voorbereid. Impuls onderhoudt contacten met vendors voor grote centrales. SMR/AMR leveranciers en bedrijven uit Zeeland die een rol kunnen spelen in de nucleaire value chain.	Innoveren	Penvoerder	Provincie Zeeland	13. Klimaatactie	7. Betaalbare en duurzame energie	€ 60.000	september 2025 - mei 2026
36	KIES	Het KIES-project (KAAP Intelligent Energy Solutions) richt zich op het ontwikkelen van een living lab in de KAAP in Vlissingen. Dit living lab dient als test- en demonstratieomgeving voor innovatieve energietechnologieën. Hier werken bedrijven, kennisinstellingen en overheden samen aan slimme oplossingen voor energiebeheer bij bedrijven of op bedrijventerreinen. Het project brengt verschillende innovaties samen, zoals de HyER Power Plant, BLOWn windturbine en een Fleet Control, met als doel om deze in een veilige praktijkomgeving te testen en door te ontwikkelen.	De OPZuid subsidie is in de zomer van 2025 officieel beschikt. Hiermee is het project ook definitief gestart. Het project is geopend doormiddel van een opname met het consortium. De werkpakketten worden nu verder opgestart en de eerste samenwerkningen worden opgestart. Ook zullen de eerste onderdelen en assets in Q1 van 2026 arriveren in de KAAP.	Innoveren	Penvoerder	Gemeente Vlissingen, Dockwize, Scalda, HZ University of applied sciences, World Class Maintenance, CAP-ESS, HyER Power, BLOWn.	7. Betaalbare en duurzame energie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 2.485.652	januari 2025 - december 2027
37	Aanjagen Kennis- en innovatienetwerken, OP-Zuid, ZIS	Gericht op innovatie in de topsectoren. Impuls jaagt de volgende subsidieregelingen aan : ZIS (Haalbaarheidsstudies, Demonstratieprojecten en HCA), MIT Zuid (Haalbaarheidsstudies en R & D samenwerkingsprojecten) en OP Zuid. Daarnaast vervult Impuls intermediale rol bij de Kennis & Innovatienetwerken: versterken van bestaande netwerken; verkennen kansen voor cross-overs tussen netwerken; toeleiding kansrijke projecten richting subsidieregelingen/financiering	OPZuid: 10 aanvragen vanuit Zeeland ingediend (waarvan1 herindiening). 1 project is goedgekeurd voor 5 projecten uit de 2e openstelling loopt de besluitvorming nog. ZIS: in 2025 was er 1 openstelling (normaliter 2). ZIS HBH 8 projecten ingediend, 7 beschikt: Eur 339k subsidie, ZIS Demo : 3 aanvragen ingediend, 3 gehonoreerd:Eur 600k subsidie, HCA: 3 aanvragen, 2 goedgekeurd, Eur 100k subsidie MIT HBH: 24 projecten ingediend, 21 toegekend: Eur € 413.578,51 subsidie MIT R&D: 7 projecten ingediend, 4 toegekend: Eur € 729.015,00 subsidie. Impuls is betrokken geweest bij de verdere (door)ontwikkeing van de K&I netwerken: samen met Dockwize zijn regelmatig gezamenlijke bijeenkomsten georganiseerd met de netwerkmanagers gericht op uitwisseling over aanpak en inhoudelijke kansen en cross overs. Daarnaast is in 2025 het gezamenlijke project Digitaal Verder van start gegaan en in uitvoering. Impuls is penvoerder van dit project.	Innoveren	Partner	Overheden Provincie Zeeland Bedrijven en overig Fooddelta Zeeland, Zeeland Connect, TUA-TQZ, Schelde Safety Network, Fieldlab Zephyros, KIC-MPI, Circulair bouwen, Digital Health, Dockwize, Campus Zeeland	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	8. Waardig werk en economische groei	€ 123.001	2025
38	ESMEE	Onderzoeksproject naar: How and why do regional entrepreneurial ecosystem and socio-technical system conditions influence sustainable entrepreneurship to achieve societal missions. Impuls neemt deel aan de learning community. Hierin komen elementen naar voren van best practice interventies en hoe meet je de kwaliteit van ondernemende ecosystemen conform het model "Stam"	De komende jaren worden periodiek expert sessies georganiseerd waar Impuls als partner aan deelneemt. Een mooie samenwerking is ontstaan tussen het project Regionaal Versterkingsplan Nationale Technologie Strategie en het ESMEE project waarbij een workshop is georganiseerd over Ecosysteem interventies voor de eiwittransitie en agritech waarbij stakeholders op dit thema aanwezig waren.	Innoveren	Partner	Allie ROM's	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	nvt		jan 2023 - dec 2027
39	Nationale Technologiestrategie (NTS)	In dit project werken de ROM gezamenlijk om de nationale technologie strategie van het Rijk te vertalen naar regio's. Dit zal zoveel mogelijk op een uniforme manier plaatsvinden. De bedrijfsketen vormt hierbij een uitgangspunt.	In 2025 hebben de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen gezamenlijk het Regionaal Versterkingsplan Nationale Technologiestrategie (RV-NTS) opgesteld, met als doel technologische innovatie sneller om te zetten in economische waarde door focus op opschaling, ketenvorming en marktontwikkeling. Impuls Zeeland vervulde hierin een actieve en leidende rol binnen de waardeketen Eiwittransitie, waarin samen met andere ROM's een uitvoeringsagenda is ontwikkeld voor landelijke samenwerking en bovenregionale impact. Daarmee draagt Impuls Zeeland bij aan het versterken van Nederland's positie in alternatieve eiwitten en het realiseren van concrete groeikansen voor innovatieve bedrijven.	Innoveren	Partner	9 ROM's, EZ	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur		€ 50.000	september 2024 - december 2027
40	New Waves	Dit project is gericht op versterking van publiek private samenwerking. Dit betekent dat er wordt geïnvesteerd in versnelling en versterking van K&I netwerken waaronder Food Delta Zeeland en Energyport. Onderdeel van dit project is investeringen in contextrijke infrastructuur. Dit betekent dat er geld voor Kaap (zephyros) en een Food Innovation Center is. Ook is er een rol voor doorontwikkeling van ecosystemen. Dit voorstel is ingediend bij Katapult en gehonoreerd (groefindsaanvraag).	Het project loopt nu en er is een succesvolle peer review geweest. Binnen het project is er o.a. wat dekking voor uren en werken we aan Food Innovation Center. Get Unlocked Water Edition is een groot succesvol event geweest in 2025. Ook is er een rol voor doorontwikkeling van ecosystemen en zijn er diverse workshops in de food geweest. Voor versterking van PPS'en zijn Energy Port, Winddock en Zephyros samengevoegd tot 1 nieuw netwerk: ORE Netwerk Zeeland. ORE Netwerk Zeeland heeft een nieuwe programmamanger, een nieuwe huisjstijl en gaat met nieuwe projecten en partners actief aan de slag.	Innoveren	Partner	Dockwize, HZ, Scalda, Stichting World Class Maintenance, FoodDelta Zeeland, Impuls Zeeland.	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur		€ 17.065.572	1 september 2023 - 31 augustus 2027
41	Synchromodaal transport	Het netwerk van samenwerkende verladers in Zeeland verder versterken en uitbreiden. Daarnaast opbouwen van een database met de belangrijkste in- en uitgaande ladingstromen van verschillende bedrijven.	De regionale dekking is naar 33K per jaar gezakt. Er zijn 2 modal shift subsidies goedgekeurd onder onze begeleiding. De nieuwe verladerskring in noord-Zeeland loopt. Er is een traject opgestart voor een intensievere samenwerking tussen de havens van North Sea Port en Port of Moerdijk. Een conclusie van een afstudeer stagiair. Daarnaast werd een haalbaarheidsonderzoek gestart naar gamification als vernieuwende stimulans voor modal shift. In dit project wordt onderzocht of spelelementen, gekoppeld aan economische voordelen, kunnen bijdragen aan gedragsverandering richting spoor- en binnenvaart.	Innoveren	Penvoerder	Lineage, Verbrugge, Katoen Natie, 3MCT/ Vlaeynatie, DOW, Yara, Outokumpu, Heros, Ovet, ICL-IP, Ravago, HZ, Provincie, North Sea Port, Stichting Connekt, DSV, Lamb Weston, Alternate, Kotra.	13. Klimaatactie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 33.000	2024-2026
42	Zeeuwse Flakon	Het onderzoek sluit aan bij de transitie 'energie' en de prioriteit 'het verhelpen/verminderen van de netcongestie door gebruik te maken van slimme energiesystemen'. De transportsector in Zeeland is relatief groot en belangrijk. Ondernemers kunnen door middel van de blauwdruk worden gefaciliteerd in deze materie. Schaafeffect ontstaat door het overbrengen van deze kennis naar andere sectoren. Kennisdeling vindt plaats door middel van een actief K&I-netwerk.	Het onderzoek liet zien dat elektrificatie ondanks netcongestie al op beperkte schaal mogelijk is. Een netbewuste aanpak met blokstroom kwam naar voren als kansrijke oplossingsrichting. Impuls Zeeland droeg bij aan afstemming en kennisdeling binnen het logistieke netwerk.	Innoveren	Partner	Partners: Aers Energy, HMAK, Impuls Zeeland (als penvoerder namens K&I netwerk Zeeland Connect	7. Betaalbare en duurzame energie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 82.795	13 september 2024 - 31 juli 2025

Nr.	Projectnaam	Projectomschrijving	Ontwikkelingen en resultaten	Pijler	Rol Impuls	Partners	SDG's primair	Overige SDG	Totale projectomvang	Looptijd
43	CSRD Masterclass	Deze CSRD- Masterclass is een opleiding van 4 kennissessies verspreid over een periode van 4 weken, die de deelnemers kennis, inzicht en overzicht biedt over de volle breedte van deze verplichte duurzaamheidsrapportage.	Om ondernemers voor te bereiden op nieuwe duurzaamheidsverplichtingen organiseerde Impuls Zeeland in 2025 een CSRD- masterclass. In vier sessies werden elf deelnemers meegenomen in de belangrijkste aspecten van de CSRD-richtlijn en de gevolgen daarvan voor hun organisatie .	Innoveren	Partner	Partners: Impuls Zeeland (als penvoerder namens K&I netwerk Zeeland Connect, Provincie Zeeland, UC Groep	13. Klimaatactie	7. Betaalbare en duurzame energie	€ 24.000	januari 2024 - maart 2025
44	Zeeland Connect	Om de Zeeuwse kennisinfrastructuur te versterken is het van belang dat er in elke Zeeuwse kernsector één of enkele robuuste netwerken is/ zijn waarin bedrijven, kennisinstellingen en overheden meerjarig met elkaar werken aan innovatie en/ of aan de invulling van nieuwe opleidingen. Door die robuuste netwerken kunnen bedrijven en kennisinstellingen nog beter gebruik maken van beschikbare Europese middelen (zoals OP Zuid, Interreg). Het versterken van deze Kennis- en Innovatienetwerken is één van de doelstellingen van Campus Zeeland.	Impuls Zeeland is strategisch partner en penvoerder van het Kennis- en Innovatienetwerk Zeeland Connect. In 2025 groeide het netwerk verder door naar circa 85 aangesloten bedrijven en organisaties. Samen met de programmamanager en partners gaven onze projectmanagers invulling aan verschillende innovatielijnen en werden bijeenkomsten en activiteiten georganiseerd. Door deze inzet ontwikkelde Zeeland Connect zich verder als een stevig kennis- en samenwerkingsplatform voor de Zeeuwse logistieke sector.	Innoveren	Penvoerder	Kotra, Van Opdorp Transportgroep, Elopak, Provincie Zeeland, HZ University of Applied Sciences, North Sea Port, Rabobank, ING, Lineage	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	13. Klimaatactie	€ 205.000	doorlopend
45	Zero Emissie Van Academy	De Zero Emission Van Academy bestaat uit 3 middagen kennisoverdracht, met daar tussenin tijd voor de deelnemers om te werken aan een transitieplan voor het eigen bedrijf. Specialisten op elk aandachtsgebied zullen onderdelen van de masterclasses verzorgen. Naast de inhoudelijke specialisten van HCNP worden ook bijvoorbeeld specialisten van Stedin, Zeeland Connect, slim laden, veiligheidsregio, voorlopers in de markt, regionale overheid als gastsprekers uitgenodigd.	In 2025 werd de vierde editie van de Zero Emissie Van Academy uitgevoerd. Dit traject ondersteunt ondernemers bij de overstap naar elektrische bestelbussen. Op basis van de ervaringen uit eerdere edities werd daarnaast een bouwgerichte variant ontwikkeld. Deze Bouw Academy is inhoudelijk aangepast aan de praktijk van Zeeuwse bouwbedrijven en wordt in het eerste kwartaal van 2026 uitgevoerd. Verspreid over negen academies (4x vrachtwagens, 4x bestelbussen, 1x bouwlogistiek) hebben we ruim 120 deelnemers op weg kunnen helpen met hun reis richting zero-emissielogistiek.	Innoveren	Penvoerder	Partners: Impuls Zeeland (als penvoerder namens K&I netwerk Zeeland Connect, Provincie Zeeland	7. Betaalbare en duurzame energie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 126.250	april 2024 - april 2026
46	Gamification	De modal shift van weg naar spoor en binnenvaart blijft achter, ondanks jarenlange inzet. Dit project verkent de kansen van gamification als stimulans voor duurzame keuzes, via een digitaal puntensysteem geïntegreerd in logistieke processen. Door spelelementen te koppelen aan economische voordelen wordt gedragsverandering bevordert. We onderzoeken de technische en economische haalbaarheid en het opschallingspotentieel.	In samenwerking met HZ is het marktonderzoek voorbereid en is de vragenlijst gemaakt. De eerste 15 interviews zijn gehouden. Op het jaarcongres van Zeeland Connect is een themasessie gehouden over dit project.	Innoveren	Partner	Partners: HZ University of Applied Sciences, Imagine Creative Agency	13. Klimaatactie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 80.413	september 2025 - juni 2026
47	Defensie	Impuls treedt in dit traject op als regionale ontwikkelingsmaatschappij en verbindende partij tussen Rijk, regio en bedrijfsleven, zoals vastgelegd in de intentieverklaring. Binnen de verkennende fase van twee jaar levert Impuls inhoudelijke en organisatorische inzet om te onderzoeken of intensievere samenwerking bijdraagt aan zowel de capaciteitsontwikkeling van Defensie als het regionale verdienvermogen. Daarnaast ondersteunt Impuls het formuleren van een gezamenlijke ambitie na ondertekening en helpt zij de samenwerking tussen regio en Rijk verder vorm te geven.	Formele positionering als partij in de samenwerking. Impuls is in 2025 officieel toetgetreden als ondertekende partij in de intentieverklaring tussen Defensie, EZ en de Provincie Zeeland. Na ondertekening (november 2025) wordt de samenwerking tussen regio en Rijk gezamenlijk verder ingericht. Met de aanstelling van een voltijdmedewerker, wordt in 2026 toegewerkt naar een programma waarvoor Impuls subsidie zal aanvragen over de periode 2026 - 2029	Innoveren	Partner	Partners: Impuls Zeeland, Provincie Zeeland, Ministerie van Defensie, Ministerie van Economische Zaken	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	7. Betaalbare en duurzame energie	€ 16.667	2025
48	3ST (Speeding up Sustainability Skills in Tourism)	Om de transitie naar een duurzame sector te versnellen en te zorgen dat de ondernemers toekomstbestendig zijn, is het noodzakelijk dat er vanuit een integrale aanpak wordt gewerkt. Het 3ST-project zorgt er voor dat de vaardigheden van stakeholders in de vrijetijdssector vergroot worden zodat ze gezamenlijk de capaciteit krijgen om aan een opgave te werken. Er zullen duurzame modellen in de praktijk gebracht worden door middel van een mix van trainingen, coaching en samenwerkingen waarin de hele keten wordt samengebracht: van lokale autoriteit, kennisinstelling en leverancier tot ondernemer. Ook vindt er op internationaal niveau kennisuitwisseling plaats om op grote schaal van elkaar te leren. Zo willen we op een transnationale manier duurzame samenwerkingen creëren.	Rol als leadpartner In 2025 vervulde Impuls Zeeland als leadpartner van het Europese project 3ST een sturende en coördinerende rol binnen de internationale samenwerking. Impuls was verantwoordelijk voor de samenhang, voortgang en afstemming binnen het project en stuurde daarbij op het gezamenlijk opdoen en benutten van ervaringen met samenwerking rond verduurzaming in het toerisme. Een belangrijk uitgangspunt daarbij is dat versnelling niet ontstaat door vooraf vastgelegde oplossingen, maar door inzicht te krijgen in wat samenwerking in verschillende contexten vraagt. Vanuit deze rol faciliteerde Impuls het gezamenlijke leerproces binnen het project en bewaakte zij de verbinding tussen de verschillende pilotregio's, met het oog op het ondersteunen van duurzame transities in het toerisme. Rol als pilotpartner (Zeeland) Als pilotpartner werkte Impuls Zeeland in 2025 samen met gemeenten, ondernemers en kennisinstellingen aan pilots rond water, energie en afval. In deze samenwerking werd zichtbaar dat verduurzaming in de praktijk niet alleen draait om ambities, maar ook om eigenaarschap, haalbaarheid en tempo. Door ruimte te laten voor verschillen in perspectief en tempo bleef het gesprek op gang, maar werd ook duidelijk dat versnelling vraagt om intensieve afstemming, vertrouwen en duidelijke rolverdeling. De pilots maakten inzichtelijk dat technische oplossingen alleen niet volstaan en dat vaardigheden zoals communicatie, procesbegeleiding en het omgaan met onzekerheid een belangrijke rol spelen bij het realiseren van vooruitgang (aangepast 20260127)	Innoveren	Penvoerder	HZ University of Applied Science, Westtoer apb, Provinsje Fryslân, Vereniging Circulair Friesland, Stichting Innovatiepact Fryslân, Destination Fyn (Erhvervsrhus FynP/S), Visit Skåne AB, Aalborg Universitet, Pas-de-Calais Tourisme, Tønder Kommune, Tønder Erhvervsråd, ade Hochschule, ADEME, Agence pour la transitionécologique	13. Klimaatactie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 492.645	nov 2023 - feb 2027
49	Innovatievouchers gemeenten Schouwen-Duiveland en Kapelle	Kwaliteitsverbetering stimuleren bij ondernemers in de vrijetijdssector door innovatievouchers aan te bieden waarmee extern advies ingezet kan worden.	Beide projecten zijn inmiddels inhoudelijk en financieel afgerond. Voor Schouwen-Duiveland is een nieuw voorstel gedaan voor de komende vier jaar. In de gemeente Schouwen-Duiveland zijn zeven trajecten uitgevoerd met campings en vakantieparken. Deze trajecten hadden onder meer betrekking op het ontwerp van een duurzaam en circulair sanitairgebouw, een haalbaarheidsonderzoek voor een zonnepark en de elektrificatie van voorzieningen, en een verduurzamingsadvies op het gebied van energie en afval. Daarnaast zijn trajecten uitgevoerd met focus op energievraagstukken, waaronder netcongestie en energiebesparing, en op ondernemerscoaching. In de gemeente Kapelle zijn gedurende de looptijd van het programma twee ondernemers ondersteund. Beide trajecten waren gericht op een verduurzamingsadvies, met focus op het efficiënter benutten van opgewekte zonne-energie en de verduurzaming van een hotel-restaurant. Er komt in 2028 geen vervolg op dit programma.	Innoveren	Penvoerder	Bedrijven: toeristische bedrijven in de gemeenten Schouwen-Duiveland en Kapelle Overheden: gemeenten Schouwen-Duiveland en Kapelle	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	13. Klimaatactie	Schouwen-Duiveland: € 210.000 Kapelle: € 21.000	2022-2025
50	Ondersteuningsprogramma vrijetijdssector Borsele	Kwaliteitsverbetering en verduurzaming stimuleren van toeristische ondernemers in Gemeente Borsele. Organiseren van diverse activiteiten(ovb behoefte ondernemers) zoals bv. rondetafelgesprekken, kennis - en inspiratiesessies, inzetten experts, verbinden van partijen en koppelen aan bestaande projecten/initiatieven om zo ondernemers te stimuleren.	Er is een inventarisatie uitgevoerd waar de behoeften en vragen liggen van de ondernemers in de sector. Er zijn momenteel twee ondernemers die een innovatievraagstuk hebben, er wordt nu verkend of we deze vragen kunnen opnemen in het ondersteuningsprogramma.	Innoveren	Penvoerder	Overheden: gemeente Borsele	7. Betaalbare en duurzame energie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 20.000	1 oktober 2024 - 31 december 2027

Nr.	Projectnaam	Projectomschrijving	Ontwikkelingen en resultaten	Pijler	Rol impuls	Partners	SDG's primair	Overige SDG	Totale projectomvang	Looptijd
51	Doorontwikkeling toeristische marketing 2025	Faciliteren van de uitvoering van de Zeeuwse marketing strategie 2025; procesbegeleiding voor ontwikkeling en uitvoering programma 2025; advisering over borging lange termijn incl. mogelijke organisatiestructuur.	In 2025 is de eerder ingezette aanpak gecontinueerd om in afstemming met gemeenten, lokale marketingsorganisaties en provinciaal team Zeeland Marketing vorm te geven aan provinciaal brede toeristische marketing. Hiervoor faciliteerde Impuls de inzet van coördinatoren die via het Kernteam Toeristische Marketing de verbinding vormen tussen provinciaal-regionaal-lokaal niveau. De toeristische campagnes zijn via Zeeland.com ontsloten. Samen met de werkgroep toeristische marketing is het uitvoeringsplan 2026 opgesteld, waarmee de activiteiten via deze constructie gecontinueerd worden. Met de Merkorganisatie Zeeland, gemeenten, provincie en toeristisch bedrijfsleven worden gesprekken gevoerd over structurele inbedding	Innoveren	Penvoerder	Impuls Zeeland, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme, gemeenten en Provincie Zeeland	8. Waardig werk en economische groei	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 82.219	januari 2025 - december 2025
52	Overlegstructuren	Binnen de verkennende fase van twee jaar levert Impuls inhoudelijke en organisatorische inzet om te onderzoeken of intensievere samenwerking bijdraagt aan zowel de capaciteitsontwikkeling van Defensie als het regionale verdienvermogen	Impuls participeert in diverse (digitale) overlegplatforms tussen toeristische ondernemers en gemeenten oa. in Noord-Beveland, de Bevelanden en Schouwen-Duiveland. Bij die laatste is Impuls trekker van de werkgroep Voortdurend Vernieuwen, gericht op innovatieve projecten. Daarnaast sluiten we ook regelmatig aan bij bijeenkomsten georganiseerd vanuit de branche organisaties zoals Recron/Hiswa en KHN (Koninklijke Horeca Nederland). Deze overlegmomenten worden gebruikt voor delen van nieuwe ideeën en koppeling regionale initiatieven aan de Zeeuwse Strategische Agenda Toerisme en de projecten van Impuls.	Innoveren	Verkennen/Ontwikkelen	Impuls Zeeland, overheden, ondernemers, kenniscentrum kusttoerisme	8. Waardig werk en economische groei		nvt	nvt
53	TUA	Ontwikkeling en uitvoering van gezamenlijke toeristische projecten met een integrale aanpak gericht op kennis, innovatie, promotie en marketing. Het onderdeel promotie en marketing ontbreekt momenteel door het wegvallen van de VVV. Er wordt gewerkt aan een nieuwe invulling.	In 2025 hebben we aan verschillende overlegtafels onze kennis gedeeld. We hebben een inspiratieprogramma voor bedrijven uitgevoerd waarbij aandacht was voor verschillende thema's. We hebben met een triple helix gevormde kerngroep een plan van aanpak verduurzaming opgesteld voor klimaat, energie en natuur. Daarnaast hebben we verder gebouwd aan het ecosysteem en de mogelijkheden tot het oprichten van een K&I netwerk toerisme verkend.	Innoveren	Partner	Overheden: Provincie Zeeland, gemeenten Bedrijven: toeristische ondernemers	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	8. Waardig werk en economische groei	€ 402.345	2025-2027
54	Analytics for Resilient Hospitality	Dit project richt zich op het versterken van de veerkracht van Nederlandse horecabedrijven door hen beter toegang te geven tot digitalisering en data-analyse, met een specifieke focus op revenue management. Door data-analyse in te zetten, kunnen horecabedrijven hun prijzen, aanbod en capaciteit optimaliseren op basis van vraagvoorspellingen, wat bijdraagt aan een effectiever revenue management.	In 2025 hebben verschillende workshops en partnermeetings plaatsgevonden. Daarbij is kennis opgedaan op het gebied van revenue management, AI en hotelmanagementsystemen. Gezamenlijk is opgehaald welke data voor hoteliers relevant is om inzichtelijk te maken in het kader van een mogelijk nieuw te ontwikkelen systeem of dashboard. Doel hiervan is ondersteuning bij bedrijfssturing, het inspelen op veranderingen in de markt en het verbeteren van efficiëntie. De verkenning is inmiddels afgerond. Momenteel wordt verkend op welke wijze hier een passend vervolg aan kan worden gegeven.	Innoveren	Partner	Breda University of Applied Sciences (BUas), HZ University of Applied Sciences (HZ), Hotel Hulst, Hotel & Restaurant de Belgische Loodsensociëteit, Hotel Zilt-DM Hotels & Hotel Charley's, Juyo Analytics, Impuls Zeeland.	8. Waardig werk en economische groei	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 52.330	1 oktober 2024 - 30 september 2025
55	Natuurinclusief Ondernemen in Toerisme (NIOT)	Het project versterkt biodiversiteit en klimaatbestendigheid binnen de toeristische sector in Zeeland. Ondernemers ontvangen advies over passende natuurinclusieve maatregelen. Enkele recreatiebedrijven fungeren als demobedrijf en stellen hun terrein open als voorbeeldlocatie. Om kennis structureel te borgen wordt gewerkt met een train-de-trainer-aanpak, waarbij experts en adviseurs hun werkwijzen afstemmen en leren van elkaar om ondernemers eenduidig en effectief te adviseren. De opgedane kennis wordt gedeeld via trainingen, workshops en communicatieproducten. Zo ontstaat een lerend netwerk dat bijdraagt aan een aantrekkelijk, toekomstbestendig toeristisch aanbod in balans met natuur en landschap.	In september 2025 heeft de kick-off van het project plaatsgevonden. De eerste twee demobedrijven zijn gestart met het traject richting natuurinclusieve maatregelen op en rond hun bedrijf. Er is media-aandacht geweest voor het project en de betrokken demobedrijven. In samenwerking met IVN is een inspiratievideo ontwikkeld. Momenteel vindt de voorbereiding plaats van trainingen en workshops. Deze richten zich enerzijds op ontwerpers, landschapsarchitecten en groenbeheerders en anderzijds op ondernemers in de toeristische sector. Na de start van de eerste trainingen voor ontwerpers is het voornemen om de eerste planvormingstrajecten met demobedrijven op te starten.	Innoveren	Penvoerder	Impuls Zeeland, Stichting Landschapsbeheer Zeeland, Zeeuwse Milieufederatie, Catharina Maria Hof, Landschapscamping Kijkuit	13. Klimaatactie		€ 303.139	1 juli 2025 - 1 juli 2027
56	CELTH-verkenning 'Rentmeesterschap'	Het project versterkt biodiversiteit en klimaatbestendigheid binnen de toeristische sector in Zeeland. Ondernemers ontvangen advies over passende natuurinclusieve maatregelen. Enkele recreatiebedrijven fungeren als demobedrijf en stellen hun terrein open als voorbeeldlocatie. Om kennis structureel te borgen wordt gewerkt met een train-de-trainer-aanpak, waarbij experts en adviseurs hun werkwijzen afstemmen en leren van elkaar om ondernemers eenduidig en effectief te adviseren. De opgedane kennis wordt gedeeld via trainingen, workshops en communicatieproducten. Zo ontstaat een lerend netwerk dat bijdraagt aan een aantrekkelijk, toekomstbestendig toeristisch aanbod in balans met natuur en landschap.	In 2025 is gestart met een verkenning naar rentmeesterschap als sturend principe voor de Zeeuwse vrijetijdseconomie. Daarbij stond centraal hoe zorg voor de plek (natuur en landschap), de gemeenschap en de continuïteit van ondernemingen beter kan worden verankerd in beleid en ondernemerschap, met specifieke aandacht voor steward-owned businessmodellen. De verkenning laat zien hoe rentmeesterschap niet alleen een waarde is, maar ook kan worden vertaald naar concrete keuzes in eigenaarschap, governance en samenwerking. De aanpak bestaat uit literatuuronderzoek, gesprekken met experts en een gezamenlijke werksessie met ondernemers, beleidsmakers en kennispartners. Dit leidt tot een gedeeld toekomstbeeld voor 2050 en een set richtinggevende bouwstenen voor vervolgstappen. De opbrengsten bieden handvatten voor beleidsontwikkeling en vormen een inhoudelijke basis voor verdere verdieping en mogelijke vervolgprojecten. (aangepast 20260127)	Innoveren	Partner		13. Klimaatactie		€ -	augustus 2025 - april 2026
57	Innovatief reactorproject (ZILT)	Het ZILT-project van de nucleaire startup Thorizon richt zich op de ontwikkeling, het testen én de inpassing van gesmoltenzoutreactortechnologie in het Zeeuwse industriecluster. Een gesmoltenzoutreactor is een type kleine modulaire reactor (SMR) waarbij de splijtstof in vloeibaar zout is opgelost. Deze technologie levert CO ₂ -vrije energie, is inherent veilig en kan zelfs langlevend nucleair afval als brandstof gebruiken. De technologie kan ook hoge temperatuur warmte en waterstof leveren.	Impuls heeft in 2025 met Thorizon de projectontwikkeling geïnitieerd om de samenwerking met regionale partijen te versterken (o.a. EPZ, Schelde Exotech, Delmeco, HZ en Scalda) en om financiering te verkrijgen uit het JTF-programma. Centraal staat de inrichting van een testfaciliteit bij EPZ in Borssele. Thorizon leidt de ontwikkeling van de technologie, terwijl Schelde Exotech en Delmeco innovatieve reactorcomponenten ontwerpen, produceren en testen. Het project bereidt de stap voor naar de toekomstige bouw van de eerste gesmoltenzoutreactor in Zeeland.	Innoveren	Ontwikkelaar	Thorizon, EPZ, Schelde Exotech, Delmeco, HZ en Scalda	7. Betaalbare en duurzame energie	9. Industrie, Innovatie en Infrastructuur	€ 19.800.000	juni 2025 - mei 2028

BIJLAGE 2: NEVENFUNCTIES RVC



Siebe Riedstra (Voorzitter)

Benoemd per 1-7-2023

- Uitvoeringsregisseur Wind in de Zeilen op verzoek van rijksoverheid, provincie Zeeland en gemeente Vlissingen
- Voorzitter RvC woningcorporatie Woonbron te Rotterdam
- Voorzitter Stichting Leergeld Leiden en Omstreken
- Voorzitter van de auditcommissie van de Nationale Politie
- Voorzitter RvT Kadaster
- Voorzitter RvT Hogeschool Inholland (tot 1 oktober 2025)



Rien de Bruine (Vice-voorzitter)

Benoemd per 1-7-2023

- Directielid single family office Spud Capital B.V.
- Voorzitter Advisory Committee bij Bolster Investments Partners (Fonds I & II)
- Lid van het Investor Advisory Committee van Aescap (tot Q1 2025)



Hester Bijl (Commissaris)

Benoemd per 1-1-2021

- Rector Magnificus van de Technische Universiteit Delft.
- Lid van de Raad van Toezicht van TNO
- Rector Magnificus van Universiteit Leiden (tot 15 januari 2026).
Vanuit deze functie ook:
 - Libertatis Ergo Holding (LEH): Bestuurder van de enig aandeelhouder
 - Lid Raad van Toezicht Stichting Universitair Sportcentrum Universiteit Leiden
 - Lid van het bestuur van Stichting Leiden Bioscience Park

BIJLAGE 3: JAARREKENING NV ECONOMISCHE IMPULS ZEELAND

IMPULS ZEELAND

Jaarrekening 2025



impulszeeland.nl



INHOUDSOPGAVE**Pagina****ACCOUNTANTSRAPPORT**

Opdracht	1
----------	---

JAARRAPPORT

Bestuursverslag	2
------------------------	---

Jaarrekening

Balans per 31 december 2025	3
Winst-en-verliesrekening over 2025	5
Kasstroomoverzicht over 2025	6
Toelichting op de jaarrekening	
Algemeen	8
Toelichting op de grondslagen voor de jaarrekening	8
Toelichting op de balans per 31 december 2025	13
Toelichting op de winst-en-verliesrekening over 2025	19
Overige toelichtingen	22

Overige gegevens

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	24
Statutaire regeling winstbestemming	28

BIJLAGEN



Aan de Raad van Commissarissen en directie van
N.V. Economische Impuls Zeeland
Edisonweg 37D1 0
4382 NV Vlissingen

Onze referentie: 1721969

Behandeld door: PVO

Goes, 10 april 2026

Onderwerp: jaarrekening 2025

Geachte Raad van Commissarissen en directie,

OPDRACHT

Ingevolge uw opdracht hebben wij de jaarrekening 2025 van uw naamloze vennootschap, waarin begrepen de balans met tellingen van € 29.383.586 de winst-en-verliesrekening sluitende met een negatief resultaat na belastingen van € 608.471 en het kasstroomoverzicht over 2025 met de toelichting gecontroleerd.

Voor de controleverklaring verwijzen wij u naar het hoofdstuk "Overige gegevens" op pagina 24 van dit rapport.

Wij zijn altijd bereid om dit jaarrapport nader toe te lichten.

Met vriendelijke groet,
Moore DRV Audit B.V.

ValidSigned door Michel Baas
op 23-04-2026

M. Baas MSc RA

BESTUURSVERSLAG

Voor het bestuursverslag wordt verwezen naar het separaat opgestelde jaarverslag.

BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(voor resultaatbestemming)

	31 december 2025		31 december 2024	
	€	€	€	€
ACTIVA				
Vaste activa				
Materiële vaste activa (1)				
Verbouwingen	53.185		37.955	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	117.096		152.993	
		170.281		190.948
Financiële vaste activa (2)				
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	16.290.697		-	
Andere deelnemingen	9.109.776		9.669.138	
		25.400.473		9.669.138
Vlottende activa				
Vorderingen				
Handelsdebiteuren	440.088		288.800	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	102.591		92.653	
Overige vorderingen en overlopende activa	937.454		533.053	
		1.480.133		914.506
Liquide middelen (3)		2.332.699		2.240.809
		29.383.586		13.015.401

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
PASSIVA					
Eigen vermogen	(4)				
Geplaatst kapitaal		150.000		150.000	
Agio		16.811.000		-	
Wettelijke reserves		9.109.776		9.669.138	
Overige reserves		1.648.973		1.735.539	
Onverdeeld resultaat		-608.471		-645.928	
			27.111.278		10.908.749
Voorzieningen	(5)				
Voorziening voor projectrisico's		161.087		139.658	
Voorziening verlieslatende contracten		5.119		25.073	
			166.206		164.731
Kortlopende schulden	(6)				
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		115.840		319.527	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		380.317		331.882	
Overige schulden en overlopende passiva		1.609.945		1.290.512	
			2.106.102		1.941.921
			29.383.586		13.015.401

NV Economische Impuls Zeeland
Vlissingen

WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2025

		2025		2024
		WERKELIJK	BEGROTING	WERKELIJK
		€	€	€
Overige bedrijfsopbrengsten	(7)	7.214.331	7.186.563	6.561.374
Projectkosten	(8)	-1.595.103	-1.426.318	-1.220.438
Bruto-omzetresultaat		<u>5.619.228</u>	<u>5.760.245</u>	<u>5.340.936</u>
Personeelskosten	(9)	4.846.500	4.935.672	4.362.115
Afschrijvingen	(10)	68.975	68.000	63.424
Overige waardeveranderingen van vaste activa	(11)	29	-	1.782
Overige bedrijfskosten				
Huisvestingskosten	(12)	124.103	133.828	154.249
Out of pocketkosten	(13)	283.526	337.000	278.791
Organisatiekosten	(14)	138.054	76.742	104.675
ICT	(15)	93.515	89.259	106.893
Telefonie en internet	(16)	18.896	20.193	18.573
Accountant en RvC	(17)	68.625	71.722	60.954
Communicatie	(18)	47.755	44.969	47.468
Som der kosten		<u>5.689.978</u>	<u>5.777.385</u>	<u>5.198.924</u>
Bedrijfsresultaat		<u><u>-70.750</u></u>	<u><u>-17.140</u></u>	<u><u>142.012</u></u>
Financiële baten en lasten	(19)	32.353	17.070	35.360
Resultaat voor belastingen		<u><u>-38.397</u></u>	<u><u>-70</u></u>	<u><u>177.372</u></u>
Belastingen	(20)	9.591	-	-25.269
Aandeel in het resultaat deelnemingen	(21)	-579.665	-59.415	-798.031
Resultaat na belastingen		<u><u>-608.471</u></u>	<u><u>-59.485</u></u>	<u><u>-645.928</u></u>

KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2025		2024	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		-70.750		142.012
Aanpassing voor:				
Afschrijvingen	68.975		63.424	
Ontvangsten en uitgaven niet beschouwd als behorende tot de operationele activiteiten	29		1.780	
Mutatie voorzieningen	1.475		-78.465	
		70.479		-13.261
		-271		128.751
Aanpassing voor:				
Veranderingen in het werkkapitaal:				
Mutatie vorderingen	-562.744		218.736	
Mutatie crediteuren	-203.687		-70.006	
Mutatie belastingen en premies sociale verzekeringen	48.435		1.747	
Mutatie overlopende passiva	319.432		-847.668	
		-398.564		-697.191
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-398.835		-568.440
Rentebaten	32.353		35.360	
Vennootschapsbelasting	6.708		-13.495	
		39.061		21.865
Kasstroom uit operationele activiteiten		-359.774		-546.575
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in materiële vaste activa	-49.716		-60.397	
Verwervingen groepsmaatschappijen	-16.311.000		-	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1.380		1.270	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-16.359.336		-59.127
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Mutatie agio	16.811.000		-	
Mutatie geldmiddelen		91.890		-605.702

Samenstelling geldmiddelen

	Liquide middelen
	€
Geldmiddelen per 1 januari 2024	2.846.511
Mutatie 2024	-605.702
Geldmiddelen per 31 december 2024	<u>2.240.809</u>
	Liquide middelen
	€
Geldmiddelen per 1 januari 2025	2.240.809
Mutatie 2025	91.890
Geldmiddelen per 31 december 2025	<u>2.332.699</u>

TOELICHTING OP DE JAARREKENING

ALGEMEEN

Activiteiten

De activiteiten van N.V. Economische Impuls Zeeland (KvK-nummer 22064282), statutair gevestigd te Vlissingen, bestaan voornamelijk uit:

1. het versterken van de structuur van de Zeeuwse economie door het initiëren, participeren, faciliteren, en uitvoeren van programma's en projecten, het aantrekken van bedrijven en investeringen van elders, het bevorderen van (buitenlandse)handel, de promotie van de economie van Zeeland en het begeleiden en financieren van ondernemingen die willen innoveren;
2. het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken met, het besturen van, alsmede het (doen) financiering van andere ondernemingen, in welke rechtsvorm ook;
3. het beheren van en het beschikken over goederen, het verstrekken en aangaan van geldleningen en het stellen van zekerheden, ook voor schulden van anderen;
4. het verrichten van al hetgeen met het voorgaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

Groepsverhoudingen

Groepshoofd

De naamloze vennootschap staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Bij consolidatie zou de naamloze vennootschap kwalificeren als een 'kleine' rechtspersoon. Op grond van de vrijstelling ingevolge artikel 2:407 lid 2 BW is geen geconsolideerde jaarrekening opgesteld. Voor iedere hierna vermelde groepsmaatschappij wordt derhalve een afzonderlijke vennootschappelijke jaarrekening opgemaakt.

TOELICHTING OP DE GRONDSLAGEN VOOR DE JAARREKENING

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

De naamloze vennootschap heeft de jaarrekening opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving voor kleine rechtspersonen, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De naamloze vennootschap heeft de jaarrekening opgesteld volgens de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving voor kleine rechtspersonen, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

Afwijkend model winst-en-verliesrekening

In afwijking van het Besluit Modellen Jaarrekening hanteert de naamloze vennootschap in haar jaarrekening een mengvorm van het categoriale model en het functionele model van de winst-en-verliesrekening. Reden hiervoor is dat de naamloze vennootschap enerzijds de brutomarge als belangrijk stuurinstrument hanteert en anderzijds de kosten niet naar functie maar naar soort presenteert omdat deze wijze van presentatie beter aansluit bij de informatiebehoefte van de naamloze vennootschap en zijn belangrijkste belanghebbenden. De kostprijs van de omzet bestaat slechts uit de inkoopwaarde ('verkrijgingsprijs') van de verkochte goederen; er zijn geen andere kostensoorten (zoals personeelskosten en afschrijvingskosten) onder de kostprijs van de omzet opgenomen. In dat kader constateert de naamloze vennootschap dat branchegenoten eenzelfde vorm hanteren, hetgeen de naamloze vennootschap sterkt in zijn mening dat deze presentatiewijze het inzicht ten goede komt, omdat dit de onderlinge vergelijkbaarheid tussen ondernemingen verbetert. Derhalve wijkt de naamloze vennootschap met een beroep op het inzichtsvereiste (ex artikel 2:362 lid 4 BW) af van de modellen uit het Besluit Modellen Jaarrekening.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij de desbetreffende grondslag voor de specifieke balanspost anders wordt vermeld, worden de activa en passiva gewaardeerd volgens het kostprijsmodel.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteit

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op continuïteitsveronderstelling van de naamloze vennootschap.

Oordelen en schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van NV Economische Impuls Zeeland zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Materiële vaste activa

Materiële vaste activa in eigen gebruik

De materiële vaste activa in eigen gebruik worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de kostprijs minus eventuele investeringssubsidies. De kostprijs bestaat uit de verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs en overige kosten om het actief op zijn plaats en in de staat voor het beoogde gebruik te brengen.

Na de eerste verwerking worden de materiële vaste activa in eigen gebruik gewaardeerd tegen de kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), minus eventuele investeringssubsidies, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingverliezen.

De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte gebruiksduur rekening houdend met de restwaarde. Hierbij wordt de lineaire afschrijvingsmethode gehanteerd. De afschrijvingen worden berekend op basis van een vast percentage van de kostprijs minus eventuele investeringssubsidies en rekening houdend met de restwaarde.

Afschrijvingen vangen aan op het moment dat activa beschikbaar zijn voor het beoogde gebruik. Indien de verwachting omtrent de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en/of restwaarde in de loop van de tijd wijzigingen ondergaat, worden zij als een schattingswijziging verantwoord.

Kosten van periodiek groot onderhoud worden volgens de componentenbenadering als onderdeel van de boekwaarde van het actief geactiveerd, indien aan de activeringscriteria is voldaan. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. De boekwaarde van de te vervangen bestanddelen wordt dan als gedesinvesteerd beschouwd en ineens ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Alle overige onderhoudskosten worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Financiële vaste activa***Deelnemingen waarin invloed van betekenis******Vermogensmutatiemethode***

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden vanaf het moment van verwerving gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode. Het verschil tussen de kostprijs van de deelneming en de eerste waardering op basis van de vermogensmutatiemethode wordt verwerkt als goodwill. De kostprijs bestaat uit de verkrijgingsprijs vermeerderd met eventuele kosten die direct toerekenbaar zijn aan het verkrijgen van de deelneming.

Netto-vermogenswaarde

Deze deelnemingen worden volgens deze methode in de balans opgenomen tegen het aandeel van de vennootschap in de netto-vermogenswaarde vermeerderd met haar aandeel in de resultaten van de deelnemingen vanaf het moment van verwerving. Deze netto-vermogenswaarde wordt bepaald volgens de grondslagen van de deelnemende rechtspersoon zoals vermeld in deze jaarrekening.

In de winst-en-verliesrekening wordt het aandeel van de vennootschap in het resultaat van de deelnemingen opgenomen. Indien en voor zover de vennootschap niet zonder beperking uitkering van de positieve resultaten aan haar kan bewerkstelligen, worden deze resultaten in een wettelijke reserve deelnemingen opgenomen. Haar aandeel in de rechtstreekse vermogensvermeerderingen en -verminderingen van de deelnemingen wordt ook in de wettelijke reserve opgenomen met uitzondering van herwaarderingen van actiefposten van deelnemingen; die worden in de herwaarderingsreserve verwerkt.

Indien de waarde van de deelneming volgens de vermogensmutatiemethode nihil is geworden, wordt deze methode niet langer toegepast en blijft de deelneming bij ongewijzigde omstandigheden op nihil gewaardeerd. Hierbij worden andere langlopende belangen in de deelneming die feitelijk worden aangemerkt als een onderdeel van de netto-investering, mede in aanmerking genomen.

Een vervolgens verkregen aandeel in de winst van de deelneming wordt pas weer verwerkt indien en voorzover het cumulatief niet verwerkte aandeel in het verlies is ingelopen.

Indien en voorzover de vennootschap geheel of ten dele instaat voor de schulden van de deelneming respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening opgenomen.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen kostprijs, bestaande uit de verkrijgingsprijs vermeerderd met eventuele kosten die direct toerekenbaar zijn aan het verkrijgen van de deelneming. Na de eerste verwerking worden deze deelnemingen gewaardeerd op verkrijgingsprijs en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

Het in het verslagjaar gedeclareerd dividend van de deelnemingen wordt ten gunste van het resultaat van vennootschap gebracht. Afboekingen wegens alsmede terugnemingen van bijzondere waardeverminderingen worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Vorderingen en overlopende activa

Vlottende vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Daar waar geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten, en dus de effectieve rente nihil bedraagt, is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde.

Liquide middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang op balansdatum redelijkerwijs is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen.

Indien het waarschijnlijk is dat voor uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen een vergoeding van een derde zal worden ontvangen, wordt deze vergoeding gepresenteerd als een afzonderlijk actief.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde. Als disconteringsvoet voor de contant making is de marktrente van hoogwaardige ondernemingsobligaties genomen. De mutatie in de voorziening als gevolg van de rentetoevoeging ('oprenting') is in de winst-en-verliesrekening opgenomen als interestlast onder de rentelasten en soortgelijke kosten.

De volgende voorzieningen worden niet tegen contante waarde gewaardeerd, maar tegen nominale waarde:

- voorziening voor projectrisico's, omdat de tijdswaarde van de verplichting niet materieel is.
- voorziening voor verlieslatende contracten, omdat de tijdswaarde van de verplichting niet materieel is.

Overige voorzieningen*Voorziening voor projectrisico's*

Een substantieel deel van de opbrengsten van de vennootschap bestaan uit opbrengsten uit projecten. Deze opbrengsten stelt de subsidiegever na afloop van het project definitief vast. Omdat alle uitgaven voor het project dan al gedaan zijn, loopt Impuls een financieel risico als niet alle projectuitgaven goedgekeurd worden. In verband hiermee is besloten om een voorziening te vormen voor dit risico.

Voor verlieslatende contracten

Onder een verlieslatend contract wordt verstaan een overeenkomst waarin de onvermijdbare kosten om aan de contractuele verplichtingen te voldoen de verwachte voordelen uit de overeenkomst overtreffen. De onvermijdbare kosten van een verlieslatend contract zijn de kosten die ten minste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, dat wil zeggen de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

Schulden

Opgenomen rentedragende en niet-rentedragende leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Daar waar geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten, is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde.

GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT**Resultaatbepaling**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de netto-omzet en de kosten en andere lasten van het verslagjaar met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderingsgrondslagen.

Winsten zijn verantwoord in het jaar waarin de diensten zijn verricht. Verliezen welke hun oorsprong vinden in het boekjaar zijn in aanmerking genomen zodra deze voorzienbaar zijn.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen de opbrengsten van de in het verslagjaar ontvangen subsidies en overige bijdragen.

Projectkosten

Onder de projectkosten wordt verstaan de direct aan de projecten toe te rekenen kosten.

Afschrijvingen

Het afschrijven van de immateriële vaste activa geschiedt stelselmatig op basis van de geschatte economische levensduur met een maximum van 20 jaar, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd. Hierbij wordt de lineaire afschrijvingsmethode gehanteerd. De afschrijvingen worden berekend op basis van een vast percentage van de kostprijs minus eventuele investeringssubsidies en rekening houdend met de restwaarde.

Boekresultaten

Boekwinsten bij desinvestering van materiële vaste activa zijn begrepen onder de 'Overige bedrijfsopbrengsten'. Boekverliezen worden verantwoord onder de 'Overige waardeveranderingen van vaste activa'.

Financiële baten en lasten

Renteopbrengsten worden tijdsevenredig in de winst-en-verliesrekening verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost, voor zover hun bedrag bepaalbaar is en hun ontvangst waarschijnlijk.

Periodieke rentelasten en soortgelijke kosten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd zijn, rekening houdend met de effectieve rentevoet van desbetreffende passiefpost.

Belastingen

De belastingen worden berekend op basis van het verantwoorde resultaat, rekening houdend met fiscale faciliteiten en geheel of gedeeltelijk niet aftrekbare kosten.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen (met inbegrip van de daaronder opgenomen direct opeisbare deposito's) en de equivalenten van liquide middelen.

Equivalenten van liquide middelen zijn zeer courante financiële activa die zonder beperkingen en eenvoudig zijn om te zetten in liquide middelen en waarvoor geen belangrijke risico's voor het optreden van waardeveranderingen bestaan.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelasting zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Verbouwingen	53.185	37.955
Andere vaste bedrijfsmiddelen	117.096	152.993
	<u>170.281</u>	<u>190.948</u>

	Verbouw- ingen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari			
Aanschaffingswaarde	123.145	319.479	442.624
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-85.190	-166.486	-251.676
	<u>37.955</u>	<u>152.993</u>	<u>190.948</u>
Mutaties			
Investerings	32.955	16.762	49.717
Desinvesterings	-	-40.259	-40.259
Afschrijving desinvesterings	-	38.850	38.850
Afschrijvingen	-17.725	-51.250	-68.975
	<u>15.230</u>	<u>-35.897</u>	<u>-20.667</u>
Stand per 31 december			
Aanschaffingswaarde	156.100	295.982	452.082
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-102.915	-178.886	-281.801
	<u>53.185</u>	<u>117.096</u>	<u>170.281</u>

De verbouwingen zien toe op het gehuurde kantoorpand.

Afschrijvingspercentages

	%
Verbouwingen	20
Andere vaste bedrijfsmiddelen	20

De afschrijvingen van de materiële vaste activa zijn onder de post 'Afschrijvingen materiële vaste activa' in de winst-en-verliesrekening verantwoord.

De vennootschap is volledig juridisch en economisch eigenaar van de gepresenteerde activa. Er zijn geen materiële vaste activa met beperkte eigendomsrechten.

2. Financiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Transitiefonds Zeeland B.V. te Vlissingen (100%)	16.290.697	-

	2025	2024
	€	€
Transitiefonds Zeeland B.V.		
Stand per 1 januari	-	-
Aandeel in het resultaat	-20.303	-
Investeringsfondsen	16.311.000	-
Stand per 31 december	16.290.697	-

In 2025 is het Transitiefonds Zeeland opgericht wat mkb ondernemers financiering biedt voor duurzame investeringen die bijdragen aan de energie- en grondstoffentransitie. Het voornemen is dat het fonds groeit naar € 30 miljoen, in december 2025 is al € 16,3 miljoen aan agiostorting ontvangen.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Andere deelnemingen		
Investeringsfondsen Zeeland B.V. te Middelburg (23,60%)	9.109.776	9.669.138

	Stand per 1 januari	Aandeel in het resultaat	Stand per 31 december
	€	€	€
Investeringsfondsen Zeeland B.V.	9.669.138	-559.362	9.109.776

VLOTTENDE ACTIVA

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Handelsdebiteuren		
Debiteuren	440.088	288.800

Een voorziening voor vermoedelijke oninbaarheid wordt niet noodzakelijk geacht.

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Vennootschapsbelasting	38.270	35.387
Pensioenen	64.321	57.266
	102.591	92.653

Overige vorderingen en overlopende activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overlopende activa		
Nog te ontvangen subsidies	707.181	305.302
Nog te ontvangen bedragen	58.781	37.284
Vooruitbetaalde bedragen en vooruitontvangen facturen	165.998	184.973
Waarborgsommen	5.494	5.494
	<u>937.454</u>	<u>533.053</u>

3. Liquide middelen

Rabobank spaarrekening	726.469	1.419.871
Rabobank rekening-courant	444.660	190.778
Rabobank tijdslootsparen	1.161.436	630.057
Kasgeld	134	103
	<u>2.332.699</u>	<u>2.240.809</u>

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de vennootschap.

PASSIVA

4. EIGEN VERMOGEN

Geplaatst kapitaal	150.000	150.000
Agio	16.811.000	-
Wettelijke reserves	9.109.776	9.669.138
Overige reserves	1.648.973	1.735.539
Onverdeeld resultaat	-608.471	-645.928
	<u>27.111.278</u>	<u>10.908.749</u>

Geplaatst kapitaal

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 750.000,00. Van het maatschappelijk kapitaal zijn de volgende aandelen geplaatst:

Geplaatst en volgestort zijn 150.000 gewone aandelen nominaal € 1,00	<u>150.000</u>	<u>150.000</u>
--	----------------	----------------

De vennootschap heeft op 27 november 2024 25.500 eigen aandelen verkregen van Stichting SER Zeeland. De aandelen zijn om niet verkregen.

De vennootschap heeft de verplichting op zich genomen deze aandelen om niet over te dragen aan de gemeenten in Zeeland die thans aandeelhouder zijn van de vennootschap.

	2025	2024
	€	€
Agio		
Stand per 1 januari	-	-
Dotatie	16.811.000	-
Stand per 31 december	<u>16.811.000</u>	<u>-</u>

In 2025 is het Transitiefonds Zeeland opgericht wat mkb ondernemers financiering biedt voor duurzame investeringen die bijdragen aan de energie- en grondstoffentransitie. Het voornemen is dat het fonds groeit naar € 30 miljoen, in 2025 is al € 16,3 miljoen aan agiostorting ontvangen. De overige € 500k Agio betreft een agiostorting Innogo die in december ontvangen is. In afwachting van de goedkeuring van het bestuursbesluit door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders en de Raad van Commissarissen heeft de doorstorting naar Investeringsfonds Zeeland B.V. en vervolgens InnoGo B.V. nog niet plaatsgevonden. Dit staat geagendeerd voor de eerstvolgende vergadering in 2026.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Wettelijke reserves		
Reserve voor niet uitgekeerde resultaten deelnemingen	9.109.776	9.669.138

	2025	2024
	€	€
Overige reserves		
Stand per 1 januari	1.735.539	1.055.324
Resultaatbestemming voorgaand boekjaar	-645.928	-117.816
Dotatie wettelijke reserves	559.362	798.031
Stand per 31 december	1.648.973	1.735.539

5. VOORZIENINGEN

De voorzieningen zijn overwegend langlopend van aard.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige voorzieningen		
Voorziening voor projectrisico's	161.087	139.658
Voorziening verlieslatende contracten	5.119	25.073
	166.206	164.731

	Stand per 1 januari	Dotatie	Onttrekking	Stand per 31 december
	€	€	€	€
Voorziening voor projectrisico's	139.658	55.304	-33.875	161.087
Voorziening verlieslatende contracten	25.073	-	-19.954	5.119
	164.731	55.304	-53.829	166.206

Medio 2020 is er een contract aangegaan met Investeringsfonds Zeeland B.V. inzake beheerkosten omtrent de COL Leningen. In het contract is overeengekomen dat de vergoeding voor de werkzaamheden die in rekening gebracht wordt niet meer kan bedragen dan hetgeen Investeringsfonds Zeeland B.V. als vergoeding ontvangt van het Ministerie van Economische Zaken voor de beheer van de COL Leningen. Uit de inschatting die gemaakt is voor het aantal uren dat benodigd is voor het beheer blijkt dat de afspraken omtrent de vergoeding vanuit het Ministerie van Economische Zaken niet dekkend zullen zijn. Derhalve is sprake van een verlieslatend contract en is een voorziening gevormd voor de ingeschatte toekomstige verliezen.

Van de voorziening wordt naar verwachting een bedrag ad €5.119 binnen één jaar afgewikkeld. De verwachte omvang van de voorziening dat na 5 jaar wordt afgewikkeld is € 0.

6. KORTLOPENDE SCHULDEN

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	115.840	319.527
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	110.948	96.642
Loonheffing	269.369	235.240
	380.317	331.882
Overige schulden en overlopende passiva		
Overlopende passiva	1.609.945	1.290.512
Overlopende passiva		
Vakantiegeld	163.868	147.013
Vakantiedagen	104.325	87.484
Nog te betalen kosten	73.288	104.111
Vooruitontvangen subsidies	1.250.350	933.043
Vooruitgefactureerde bedragen	-	16.940
Overige	17.235	-
Nettoloon	879	1.921
	1.609.945	1.290.512

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN RECHTEN EN VERPLICHTINGEN

Voorwaardelijke verplichtingen

Subsidie Ministerie van Economische Zaken

Aan de exploitatiebijdrage van het Ministerie van Economische Zaken zijn inhoudelijke resultaatafspraken gekoppeld. Pas ná vaststelling door het Ministerie van Economische Zaken van de mate waarin deze resultaten 2025 behaald zijn, wordt de subsidie definitief vastgesteld en vindt eventuele afrekening plaats. Het geheel aan activiteiten en behaalde resultaten over deze jaren van Impuls overziend, lijkt het de directie aannemelijk dat de subsidie zal worden vastgesteld op het in de subsidiebeschikking toegezegde bedrag van € 759.000 over 2025.

Subsidie Provincie Zeeland

Aan de reguliere integrale kosten subsidie van de provincie Zeeland zijn inhoudelijke resultaatafspraken gekoppeld. Pas ná vaststelling door de provincie Zeeland van de mate waarin deze resultaten 2025 behaald zijn, wordt de subsidie definitief vastgesteld en vindt eventuele afrekening plaats. Het geheel aan activiteiten en behaalde resultaten over deze jaren van Impuls overziend, lijkt het de directie aannemelijk dat de subsidie zal worden vastgesteld op het in de subsidiebeschikking toegezegde bedrag van € 1.900.625 over 2025.

Waardeoverdracht pensioenen individuele medewerkers

Voor de pensioenregeling had Impuls tot 31 december 2017 een aansprakenregeling bij Nationale Nederlanden. Alle voormalige medewerkers hebben recht op individuele waardeoverdracht waarbij verzekeraars het verschil in overdrachtswaarde in rekening brengen bij de werkgever op basis van artikel 26 Besluit Pensioenwet. Hiervoor is geen voorziening opgenomen aangezien de omvang en het moment van afwikkeling niet op betrouwbare wijze valt in te schatten.

Meerjarige financiële verplichtingen***Huurovereenkomst Toshiba***

Impuls huurt sinds het vierde kwartaal 2023 een nieuw kopieerapparaat van Toshiba. Hiervoor is een huurovereenkomst aangegaan met een looptijd van 6 jaar. De huurprijs bedraagt € 202 per maand (prijsspeil 2026).

Huurovereenkomst De Koffieboer

Per 30 oktober 2025 is een vijfjarige huurovereenkomst aangegaan met De Koffieboer voor de huur van een koffieapparaat. De huurprijs bedraagt € 273 per kwartaal (prijsspeil 2026). Daarnaast is per 22 november 2022 een vijfjarige huurovereenkomst aangegaan voor een koffieapparaat voor de benedenverdieping. Huurprijs per kwartaal tot 22 november 2027 bedraagt € 192 (prijsspeil 2026).

Huurverplichtingen onroerende zaken

Impuls huurt kantoorruimte op de Kenniswerf in Vlissingen van Habitat Projectontwikkeling BV. Hiervoor is een huurovereenkomst aangegaan met een looptijd van vijf jaar tot 15 mei 2029. De kale huurprijs bedraagt € 83.400 excl. BTW per jaar gecorrigeerd met de wettelijke inflatie met een maximum van 4%. Het voorschot G.W.E bedraagt € 1.240.

TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2025

	2025	2024
	€	€
7. Overige bedrijfsopbrengsten		
Overige bedrijfsopbrengsten	7.214.331	6.561.374
<i>Overige bedrijfsopbrengsten</i>		
Resultaatsubsidie Provincie Zeeland	1.616.749	1.558.061
Resultaatsubsidie Economische Zaken	739.000	710.000
Projectopbrengsten	3.414.756	2.800.031
Bijdragen gemeenten	483.449	462.155
Bijdrage kennisinstellingen	30.000	30.000
Pilot Invest in Zeeland	150.000	150.000
Opbrengsten detachering medewerkers aan deelnemingen	780.377	851.127
	7.214.331	6.561.374

8. Projectkosten

Gefinancierd via projectsubsidies	1.593.628	1.298.903
Mutaties voorziening projectrisico's	21.429	-52.725
Mutaties voorziening verlieslatend contract COL Leningen	-19.954	-25.740
	1.595.103	1.220.438

De totale resultaatsubsidie van de Provincie Zeeland bedraagt volgens de beschikking d.d. 25 februari 2025 € 1.900.625. Hiervan is € 150.000 verantwoord als opbrengsten Pilot Trade and Innovate. Daarnaast is € 128.684 hiervan verantwoord onder de projectopbrengsten bestaande uit aanjaagmiddelen van Zeeland in Stroomversnelling, aanjagen en begeleiden van partijen naar Europese programma's (OP-Zuid) en aanjagen en begeleiden van partijen naar Kennis- en innovatienetwerken.

De totale resultaatsubsidie van Economische Zaken bedraagt volgens de wijzigingsbeschikking d.d. 4 december 2025 €759.000. Hiervan is € 20.000 verantwoord onder de projectopbrengsten inzake Investor Relations programme.

9. Personeelskosten

Lonen en salarissen	3.486.898	3.077.595
Sociale lasten	558.168	470.485
Pensioenlasten	530.386	444.636
Overige personeelskosten	271.048	369.399
	4.846.500	4.362.115

De personeelskosten zijn € 484k hoger dan vorig jaar. Oorzaak is met name de vervulling van de in de begroting 2025 opgenomen vacatures voor Energietransitie.

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen		
Brutolonen	3.327.883	2.923.164
Mutatie vakantiedagenverplichting	16.841	-2.023
Mutatie vakantiegeldverplichting	240.984	206.489
Inhouding ouderschapsverlof	-34.938	-41.463
Ontvangen ziekengelduitkeringen	-33.450	-1.147
Uitkering WAZO	-30.422	-7.425
	<u>3.486.898</u>	<u>3.077.595</u>

Sociale lasten

Premies sociale verzekeringen	<u>558.168</u>	<u>470.485</u>
-------------------------------	----------------	----------------

Pensioenlasten

Pensioenlasten	<u>530.386</u>	<u>444.636</u>
----------------	----------------	----------------

Overige personeelskosten

Inhuur externen voor overige taken	1.922	12.536
Reis en verblijfkosten	113.278	120.411
Opleidingskosten	73.275	65.223
Kosten werving en selectie	-	722
Overige	36.302	30.750
Ziekteverzuimverzekering	44.771	138.257
Thuiswerkfaciliteiten	1.500	1.500
	<u>271.048</u>	<u>369.399</u>

De lagere kosten ziekteverzuimverzekering wordt veroorzaakt door een lagere premie en een teruggave vorig jaar.

10. Afschrijvingen

Materiële vaste activa	<u>68.975</u>	<u>63.424</u>
------------------------	---------------	---------------

11. Overige waardeveranderingen van vaste activa

Boekverlies desinvesteringen materiële vaste activa	<u>29</u>	<u>1.782</u>
---	-----------	--------------

Overige bedrijfskosten

12. Huisvestingskosten

Huur pand (incl. energie en servicekosten)	89.915	102.091
Overige huisvestingskosten	34.188	52.158
	<u>124.103</u>	<u>154.249</u>

De huisvestingskosten zijn € 30k lager dan begroot. Reden hiervoor is een lagere huurprijs en een teruggave energiekosten.

13. Out of pocketkosten

Out of pocketkosten	<u>283.526</u>	<u>278.791</u>
---------------------	----------------	----------------

	2025	2024
	€	€
14. Organisatiekosten		
Kantoorkosten	34.907	37.553
Congressen/seminars	-	92
Catering en vergaderkosten	6.940	7.626
Assuranties	4.272	3.983
Advieskosten	84.400	47.757
Overige kosten	7.535	7.664
	<u>138.054</u>	<u>104.675</u>
De organisatiekosten zijn € 59k hoger dan begroot. Oorzaak hiervan is met name juridische advieskosten over aandeelhouderschap en aanbestede Broker.		
15. ICT		
Software, systeembeheer en advies	<u>93.515</u>	<u>106.893</u>
16. Telefonie en internet		
Telefonie en internet	<u>18.896</u>	<u>18.573</u>
17. Accountant en RvC		
Vergoeding voor de Raad van Commissarissen incl. reiskosten	41.086	42.234
Accountantskosten, kosten opstellen jaarrekening en financiële adviezen	27.539	18.720
	<u>68.625</u>	<u>60.954</u>
18. Communicatie		
Communicatiekosten	<u>47.755</u>	<u>47.468</u>
19. Financiële baten en lasten		
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	33.740	36.878
Rentelasten en soortgelijke kosten	-1.387	-1.518
	<u>32.353</u>	<u>35.360</u>
20. Belastingen		
Vennootschapsbelasting	<u>-9.591</u>	<u>25.269</u>
21. Aandeel in resultaat deelnemingen		
Aandeel resultaat Transitiefonds Zeeland B.V.	-20.303	-
Aandeel resultaat Investeringsfonds Zeeland B.V.	-559.362	-798.031
	<u>-579.665</u>	<u>-798.031</u>

OVERIGE TOELICHTINGEN

Belangrijke gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum.

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2024

De jaarrekening 2024 is vastgesteld in de Algemene Vergadering gehouden op 22 mei 2025. De Algemene Vergadering heeft de bestemming van het resultaat vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Resultaatbestemming

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen is het verlies ad € 608.471 over 2025 in mindering gebracht op de overige reserves.

Personeelsleden

Bij de naamloze vennootschap waren in 2025 gemiddeld 40 personeelsleden werkzaam (2024: 37). Het gemiddeld aantal werknemers van de naamloze vennootschap werkzaam buiten Nederland was in 2025 0 (2024: 0).

WNT-verantwoording 2025 Impuls Zeeland

De WNT is van toepassing op NV Economische Impuls Zeeland. Het voor NV Economische Impuls Zeeland toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 voor bestuurders, € 36.900 voor de Voorzitter van de Raad van Commissarissen en € 24.600 voor Leden van de Raad van Commissarissen (Het Algemeen bezoldigingsmaximum).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	D.j. Ten Voorde	
Functiegegevens Algemeen Directeur		
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	
Dienstbetrekking?	ja	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	207.498	
Beloningen betaalbaar op termijn	38.502	
Subtotaal	246.000	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	246.000	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	
Gegevens 2024		
bedragen x € 1	D.J. Ten Voorde	
Functiegegevens Algemeen Directeur		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	
Dienstbetrekking?	ja	

Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	194.592
Beloningen betaalbaar op termijn	38.406
<i>Subtotaal</i>	<i>232.998</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
Bezoldiging	232.998

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Niet van Toepassing bij NV Economische Impuls Zeeland

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	S. Riedstra	H. Bijl	R. de Bruine
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2025	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	16.123	12.230	12.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t. /	N.v.t.
Bezoldiging	16.123	12.230	12.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	S. Riedstra	H. Bijl	R. de Bruine
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	16.093	12.216	6.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

Niet van toepassing bij NV Economische Impuls Zeeland

1e. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100

Niet van toepassing bij NV Economische Impuls Zeeland

1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100 waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

Niet van toepassing bij NV Economische Impuls Zeeland

1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder waarop de anticumulatiebepaling van toepassing is

Niet van toepassing bij NV Economische Impuls Zeeland

2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Niet van toepassing bij NV Economische Impuls Zeeland

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

Afsluiting

Opmaak jaarrekening

De jaarrekening is aldus opgemaakt door het bestuur te Vlissingen d.d. 10 april 2026.

Directie voor akkoord
Namens deze
J.D. ten Voorde

Datum:

Commissarissen

De

Da

De heer M.A. de Bruine (vice-voorzitter)

Datum

Mevrouw H. Bijl

Datum: 10-4-2026



OVERIGE GEGEVENS

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de Raad van Commissarissen en directie van N.V. Economische Impuls Zeeland statutair gevestigd te Vlissingen

Verklaring over de in het jaarrapport opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van N.V. Economische Impuls Zeeland te Vlissingen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarrapport opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van N.V. Economische Impuls Zeeland per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW, de algemene subsidieverordening Zeeland 2023, het Algemeen subsidiebesluit Zeeland 2023, de regeling controleprotocol subsidies behorende bij het Kaderbesluit Nationale EZ-subsidies en de regeling nationale EZ-subsidies, de in verleningsbeschikkingen opgenomen specifieke eisen en de Regeling controleprotocol WNT 2025.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de winst-en-verliesrekening over 2025;
3. het kasstroomoverzicht over 2025;
4. 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. Economische Impuls Zeeland zoals vereist in 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub j Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT- plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in het jaarrapport 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 en alle informatie die op grond van de bepalingen bij en krachtens de WNT vereist is bevat.

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, de Algemene subsidieverordening Zeeland 2023, het Algemeen subsidiebesluit Zeeland 2023, de regeling controleprotocol subsidies behorende bij het Kaderbesluit Nationale EZ-subsidies en de regeling nationale EZ-subsidies, de in verleningsbeschikkingen opgenomen specifieke eisen en de Regelingcontroleprotocol WNT 2025. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur van de naamloze vennootschap is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur van de naamloze vennootschap is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en met de bepalingen bij en krachtens de WNT. 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 fouten of fraude.

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

De Raad van Commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

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 materiële fouten en fraude 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 fouten of fraude, 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 communiceren met de Raad van Commissarissen 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.

Goes, 10 april 2026

Moore DRV Audit B.V.

ValidSigned door Michel Baas
op 23-04-2026

M. Baas MSc RA

Statutaire regeling winstbestemming

Op grond van artikel 20 van de statuten staat het verlies ter beschikking van de algemene vergadering.

Lid 1

De vennootschap kan slechts dividenden betalen en andere uitkeringen doen voor zover haar eigen vermogen groter is dan het bedrag van het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden.

Lid 2

De directie is bevoegd met voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen de na toepassing van het vorige lid aanwezige winst geheel of gedeeltelijk toe te voegen aan de reserves.

Lid 3

De na reservering als bedoeld in het vorige lid eventueel resterende winst staat ter beschikking van de algemene vergadering.

Lid 4

Voor zover de algemene vergadering niet besluit tot uitkering van winst over enig boekjaar, wordt die winst bij de reserves gevoegd.

BIJLAGE 4: GECONSOLIDEERDE JAARREKENING INVESTERINGSFONDS ZEELAND B.V.



NV Economische Impuls Zeeland

Edisonweg 37 D1
4382 NV Vlissingen

T 0118 724 900
E info@impulszeeland.nl

KVK 22064282
BTW NL817994373B01

impulszeeland.nl

Disclaimer

Dit is een uitgave in eigen beheer van N.V. Economische Impuls Zeeland (Impuls Zeeland). Aan deze uitgave is de grootst mogelijke zorg en aandacht besteed. Wij zijn echter niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden of onvolkomenheden in de inhoud. Niets uit deze uitgave mag worden gekopieerd tenzij daarvoor toestemming is verleend door Impuls Zeeland. Copyright 2025.