



JAARPLAN 2024

Impuls Zeeland



Impuls
Zeeland

INHOUD

1. VOORWOORD	3
2. ONZE AMBITIE	4
3. ONZE KERNCOMPETENTIES	5
4. ONZE WERKWIJZE IN ECOSYSTEMEN	6
5. IMPACT REPORTING	7
6. LEESWIJZER	10
7. INNOVEREN	11
7.1 LOGISTIEK	13
7.2 VRIJETIJDSECONOMIE	14
7.3 AGRIFOOD	15
7.4 CIRCULAIRE ECONOMIE EN ENERGIETRANSITIE	16
7.5 DIGITALISERING	17
8. INVESTEREN	18
9. INTERNATIONALISEREN	20
10. GOVERNANCE	22
11. RISICOMANAGEMENT	25

BIJLAGE: PROJECTENOVERZICHT

1. VOORWOORD

2024: Wat kan wel?

'Het hoogspanningsnet in Zeeland zit vol'. Dit nieuws bracht in juli 2023 een grote schokgolf teweeg bij bedrijven, overheden en ook bij ons. Ten tijde van het schrijven van dit jaarplan dringt de ware omvang van dit probleem steeds verder door. Eén ding is zeker: de impact voor de ontwikkelingen in Zeeland is groot, heel groot. Dat betekent ook veel voor onze doelen en ambities in 2024.

Wegens een gebrek aan capaciteit, hebben Stedin en TenneT maatregelen aangekondigd voor nieuwe grote aansluitingen. Dit heeft een groot effect op de mogelijkheden van vestiging voor nieuwe bedrijven in Zeeland. Bestaande bedrijven worden daarnaast ook beperkt in hun groei en verduurzaming. En dat terwijl juist deze vestigingen en transitie hard nodig zijn voor een gezonde toekomst van onze provincie.

Het is een bijzonder grote uitdaging, waar we in 2024 voor staan. Maar Impuls zou Impuls niet zijn als we niet meteen naar oplossingen zoeken. Juist voor dit soort complexe situaties, waarbij de oplossing niet eenvoudig is, is onze organisatie in het leven geroepen. Onze rol wordt in 2024 alleen maar belangrijker én ook uitdagender, want de gouden oplossing is niet voorhanden. We moeten vooral op zoek naar 'wat kan wel?'. Samen met ondernemers, kennisinstellingen, netwerkbedrijven en overheden gaan we de creatieve zoektocht naar deeloplossingen aan.

Een belangrijk aandachtspunt is dat ondernemers actief blijven in de voedsel-, grondstoffen- en energietransities. Naast onze reguliere activiteiten op deze transitie, willen we in 2024 de voorbereidingen treffen een Transitiefonds op te zetten om duurzame ontwikkelingen in het mkb technisch en financieel haalbaar te maken. Zo willen we in de agrifoodsector de samenwerking met FoodDelta intensiveren om samen nog meer impact te kunnen maken.



Dick ten Voorde
Algemeen directeur

We gaan door met wat we al deden, alleen dan met een grote extra uitdaging erbij. Een uitdaging die we met een positieve insteek tegemoet moeten treden, kijkend naar innovatieve oplossingen. Samen met ondernemers gaan we de mogelijkheden verkennen. Dat is waar we voor zijn.



2. ONZE AMBITIE

Ieder idee, iedere beweging, heeft een eerste impuls nodig. Als Impuls Zeeland zorgen wij 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 een duurzaam en toekomstbestendig Zeeland.

Het gaat met name om ontwikkelingen die niet vanzelf gaan, die echt een zetje nodig hebben om van de grond te komen. Wij investeren tijd, kennis en financiële middelen in deze ontwikkelingen. We zien kansen, inspireren en stimuleren. We ondersteunen anderen deze kansen te grijpen.

Transitie

Waar de nadruk in onze beginjaren met name lag op het bevorderen van het verdienvermogen van onze regio, is die focus de laatste jaren verschoven naar een duurzaam verdienvermogen. Ook in 2024 draait het bij ons met name om het geven van een impuls aan initiatieven die bijdragen aan de voedsel-, energie- en grondstoffentransitie (circulaire economie) en digitalisering. Dat doen we als betrokken en bevrogen verbinder en sparringpartner voor ambitieuze ondernemers.

Volwassen

Onze jarenlange ervaring werpt zijn vruchten af. We groeien als ontwikkelingsmaatschappij in leeftijd en kennis en zijn inmiddels een volwassen organisatie met senioriteit. Dit stelt ons in staat een steeds zwaardere rol in projecten te spelen, steeds waardevollere netwerken te creëren en meer toegevoegde waarde aan initiatieven te geven. Ondernemers weten ons te vinden als onder andere sparringpartner en adviseur.

Partnerschap EZK

Het is de wens dat Het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat aandeelhouder wordt van onze organisatie. Op deze manier zijn naast het bedrijfsleven, kennisinstellingen en andere partners in Zeeland ook alle overheidsniveaus (gemeente, provincie en het Rijk) vertegenwoordigd. Hierdoor kunnen we nog sneller en effectiever bijdragen aan ontwikkelingen in Zeeland. In 2024 willen we dit partnership formaliseren.

Blik naar buiten

Het komende jaar besteden we extra aandacht aan landelijke ontwikkelingen die ook relevant zijn voor Zeeland. Steeds meer richten we onze blik ook buiten onze regio, onder meer door samen te werken met collega Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) in het land. Deze samenwerking krijgt in 2024 steeds meer vorm en effect. Daardoor kunnen we grotere impact maken op een duurzame ontwikkeling van Zeeuwse bedrijven en de regionale economie.

Ecosystemen

Niet alleen de verbinding tussen ROM's onderling is van belang om grote(re) stappen te kunnen zetten, ook de verbinding tussen alle betrokken bedrijven, overheden en kennisinstellingen speelt een cruciale rol. Daarom ontwikkelen en versterken we ecosystemen waarin we de juiste partijen bij elkaar brengen. Hiervoor gebruiken we een denk- en doe-model voor de ontwikkeling van ecosystemen (model Stam, zie hoofdstuk 4). Op deze manier kunnen we sneller en systematischer volwaardige ecosystemen helpen ontwikkelen.

Onze kernwaarden

In alles wat we doen, zijn we ondernemend, verbindend, resultaatgericht, betekenisvol en toegankelijk. Door zichtbaar, bereikbaar en inspirerend te zijn voor ambitieuze ondernemers en heldere doelen na te streven, willen we het ondernemerschap in Zeeland versterken. We helpen met normaal onbereikbare deuren te openen en zo echt toegevoegde waarde te leveren aan een duurzaam en toekomstbestendig Zeeland.

We passen onze kernwaarden ook op onszelf toe. Zo willen we resultaatgericht aan uitdagende kwantitatieve doelen werken, maar altijd met de kwaliteit van verbindend en betekenisvol zijn voorop. Ons ultieme doel is immers niet om cijfers te behalen, maar om ondernemers te helpen met innovatie en toekomstbestendig zijn.



3. ONZE KERNCOMPETENTIES

Elke transitie, iedere sector, elk programma en iedere ondernemer heeft een unieke aanpak en ondersteuning nodig om doelen te bereiken. Maar wat allen bindt, is innoveren, investeren en internationaliseren. Daarmee worden stappen gemaakt en dat is waar wij van toegevoegde waarde zijn. We helpen ondernemers door onze multidisciplinaire samenwerking bij innovatie-, investerings- en internationaliseringsvraagstukken. Onze drie kerncompetenties komen terug in alles wat we doen: in programma's, projecten, transities en sectoren (figuur 1: Drie I's).



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 middel van het ontwikkelen van programma's en projecten en het vinden van de bijbehorende financiering.



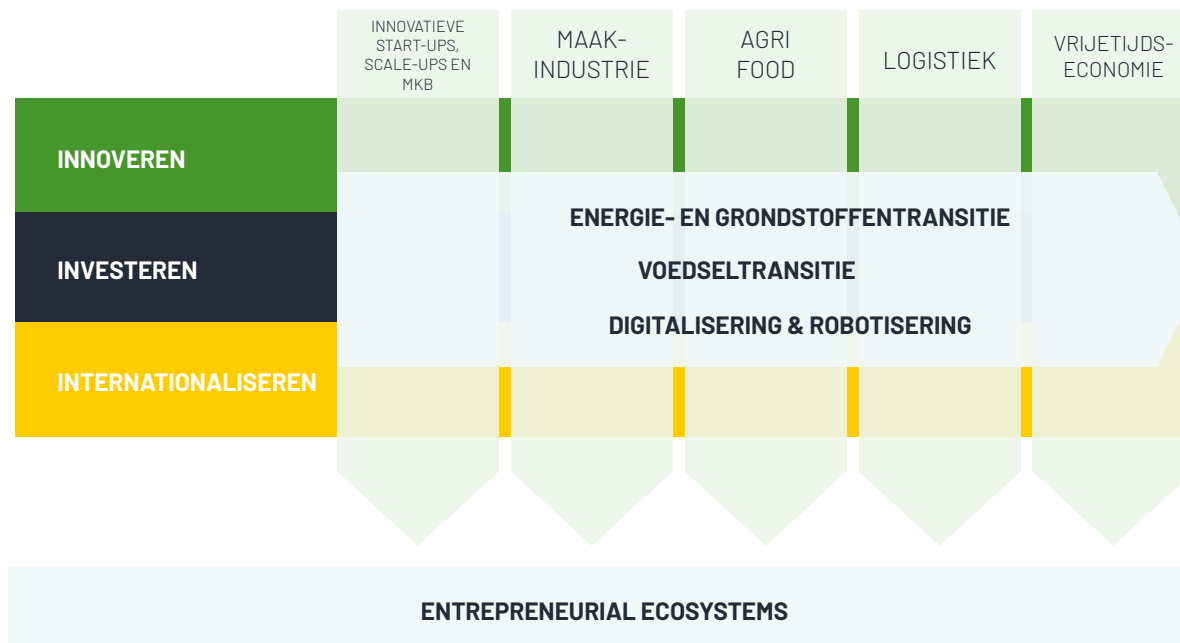
INVESTEREN

We ondersteunen ambitieuze ondernemers die binnen Zeeland willen investeren in duurzame en innovatieve ideeën. We bieden (de weg naar) financiering, begeleiden, adviseren en brengen ondernemers in contact met de juiste connecties binnen investeerders en andere financiers.



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 grenzeloos ondernemen, creëren we samen een duurzame en sterkere Zeeuwse economie.



Figuur 1: Drie I's

4. ONZE WERKWIJZE IN ECOSYSTEMEN

Door ons netwerk in kaart te brengen in ecosystemen, zijn alle spelers rondom specifieke thema's op dit moment in beeld. Het framework ecosystemen (zie figuur 1: 'Ecosystemen', model Stam), laat zien welke netwerken, koplopers, investeerders, kennisinstellingen, faciliterende partijen en intermediairs er zijn. Daarnaast is concreet te zien hoe een sector in elkaar zit en wie welke rol kan vervullen.

Systematischer, sneller, effectiever

Dankzij dit inzicht kunnen we per thema of project systematischer, sneller en effectiever de juiste ketens vormen. Bovendien kunnen we beter analyseren hoe ontwikkelingen verlopen en daarnaast leren of gebruikmaken van ontwikkelingen buiten de regio. Je kan en moet immers niet altijd alles zelf ontwikkelen. Juist een gezonde interesse in wat buiten onze regionale grenzen gebeurt, biedt kansen. Daarom werken we binnen de ecosystemen ook actief samen met partners buiten onze regio, zoals andere ROM's en universiteiten binnen Nederland en Europa.

Mede-ontwikkelaar

De ecosystemen helpen ons in onze (belangrijkste) rol van verbinder, maar kunnen ook op andere manieren bijdragen. Afhankelijk van de opgaven binnen een ecosysteem bepalen we welke rol wij spelen en hoe we daarmee in het ecosysteem van meerwaarde kunnen zijn. In sommige projecten zijn we zelf mede-ontwikkelaar, bij andere adviseur, verbinder of uitvoerder.

Vergelijken en leren

We zijn niet de enige ROM die volgens het model van de ecosystemen werkt. Steeds meer ontwikkelingsmaatschappijen in Nederland werken hiermee en ook internationaal is dit model bekend. Het bevordert de onderlinge samenwerking en stelt ons in staat resultaten te vergelijken en van elkaar te leren.

Met de andere ROM's hebben we afgesproken dat we onze activiteiten op drie thema's aan elkaar gaan rapporteren:

1. Economische impact.
2. Bijdrage aan de transities en maatschappelijke impact (SDG's).
3. Belangrijkste interventies in ecosystemen.

De nadruk ligt op het delen van ervaringen zodat we van elkaar kunnen leren qua aanpak en op basis daarvan gerichte interventies kunnen doen die impact genereren.

Ontwikkelingen in 2024

De komende periode gaan we inzetten op de doorontwikkeling van bestaande en nieuwe structuren en ecosystemen. Zo zijn we betrokken bij de ontwikkelingen van (onder andere) de infrastructuur van de Kenniswerf en krijgt de Regio Deal, en de mogelijkheden die dit biedt, meer vorm. We werken nauw samen met partijen als Provincie Zeeland, Dockwize, Campus Zeeland, North Sea Port, HZ University of Applied Sciences, UCR, Scalda, DCC en verschillende Kennis- en Innovatienetwerken zoals FoodDelta Zeeland, KicMPi en Zephyros.



Figuur 2: Ecosystemen (afgeleid van model Stam)

5. IMPACT REPORTING

De wereld om ons heen verandert continue. Het is nodig én wenselijk om in te spelen op de verschillende transities en om te werken aan een overzicht daarvan. In 2021 zijn we, in samenwerking met andere ROM's, gestart om onze maatschappelijke impact in kaart te brengen. In de voorgaande jaren hebben we ons waardecreatiemodel continue vernieuwd om onze impact visueel te maken.

Rapportage

Ook is verder geïnventariseerd waar we als ROM's inzicht in willen creëren. Er wordt een nulmeting gemaakt van de CO2-uitstoot van onze organisatie. Door een nulmeting te maken, kunnen we de focus leggen op onze verbetermogelijkheden. We zijn niet verplicht om te voldoen aan de nieuwe duurzaamheidsrapportages zoals Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) of Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) maar vinden het van belang deze stap te maken om onze impact te laten zien. Een van de middelen die we hierin gebruiken is het Environmental Social Governance (ESG) model.

CO2-uitstoot

In 2024 zijn we van plan om ESG uit te rollen in de organisatie en de gewenste stappen te maken in onze CO2-uitstoot. In 2023 is een werkgroep gevormd om intern onze impact in kaart te brengen. We willen onze CO2-uitstoot verminderen en onderzoeken of dit aantoonbaar gemaakt kan worden. In het kader daarvan is in 2023 een reisbeleid geïntroduceerd om reizen, zowel dienstreizen als woon-werkverkeer, zo duurzaam mogelijk te maken. In 2024 gaan we de resultaten hiervan meten en vergelijken.

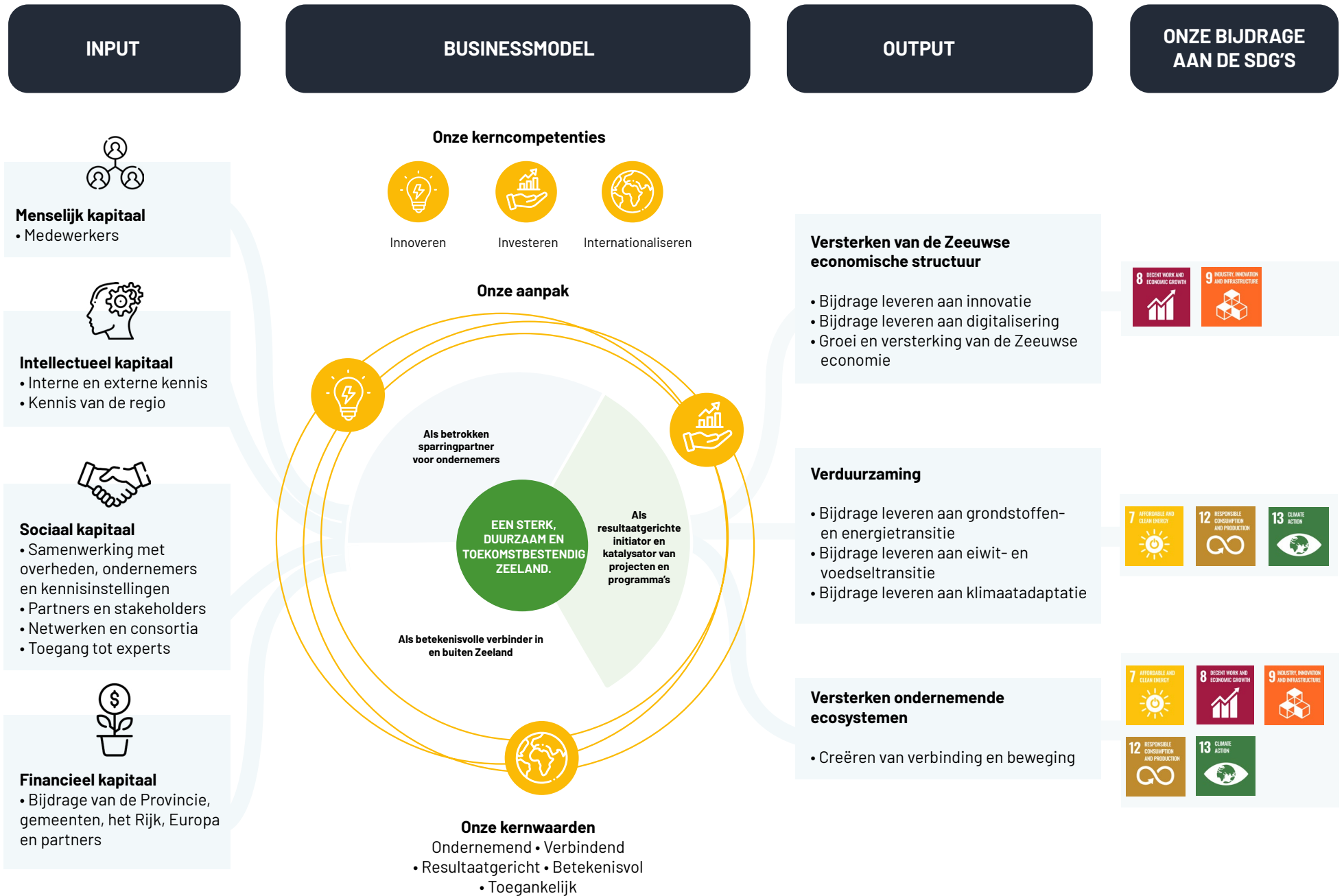
Waardecreatiemodel

We zetten onze middelen en mensen zo efficiënt mogelijk in om tot een zo groot mogelijke maatschappelijke bijdrage te komen. Die beoogde bijdrage is vormgegeven in ons waardecreatiemodel. Dit model maakt duidelijk welke kapitalen we benutten, hoe we daarmee omgaan, hoe we er waarde aan toevoegen en wat dit de maatschappij kan opleveren.

Het waardecreatiemodel (figuur 3: Waardecreatiemodel, pagina 8) wordt continue vernieuwd en verbeterd.



Waardecreatiemodel



Figuur 3: Waardecreatiemodel

Impact door te investeren, innoveren en internationaliseren

We zijn een impactgedreven organisatie waarbij we ondermeer werken met de vijf onderstaande Sustainable Development Goals (SDG's). Over deze SDG's rapporteren en communiceren we in 2024, samen met de KPI's, via onze interne en externe kanalen met als doel om anderen te inspireren en te motiveren. Dit doen we door kwalitatief in kaart te brengen welke impact we hebben met onze projecten, investeringen en financieringen.

Onze SDG's



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.

6. LEESWIJZER

Het strategisch meerjarenplan 'Impuls voor een krachtige Delta' vormt de basis voor ons Jaarplan 2024. Onze doorlopende missies in verduurzaming van het mkb en grootbedrijf en het streven naar een sterkere, toekomstbestendige Zeeuwse economie, lopen als een rode draad door dit jaarplan.

In het jaarplan lichten we toe wat onze activiteiten en doelen zijn rondom onze kerncompetenties innoveren, investeren en internationaliseren. Daarna gaan we uitgebreid in op de toepassing hiervan in verschillende sectoren en overkoepelende thema's. We lichten onze speerpunten, ambities en projecten toe met daarbij de rol die we hierin spelen.

Tot slot komen onze organisatie en de interne ontwikkelingen in 2024 aan de orde.





7. INNOVEREN

7. 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 middel van het ontwikkelen van programma's en projecten en het vinden van de bijbehorende financiering.

Transities

Zeeland is volop in transitie. Er is veel aandacht voor verduurzaming via de energie- en grondstoffent transitie. Door onder meer de personeelskrachte groeien ook de initiatieven rondom digitalisering en robotisering en er ligt een belangrijke focus op de eiwittransitie. We spelen bij al deze transities een inspirerende, verbindende en ondersteunende rol. Na diverse verkennende projecten in 2023 starten we in 2024 nieuwe projecten op, nu met de nadruk op uitvoering. Dit doen we in verschillende sectoren zoals logistiek, vrijetijdseconomie en agrifood.

Samenwerking

In alle projecten stimuleren we samenwerking, het liefst in triple-helixverband. Zo doen we dat met Campus Zeeland met Kennis- en Innovatienetwerken als FoodDelta Zeeland, Zeeland Connect en Circulair Bouwen in Zeeland. In 2024 willen we de samenwerking met de netwerken nog verder verstevigen om het organiserend vermogen te optimaliseren.

Met onze focus, ambities en activiteiten sluiten we nauw aan bij die van anderen, zoals bij het provinciale coalitieakkoord 'Met Zeeland, voor Zeeland' en bij het missiegedreven Topsectorenbeleid van het Rijk. Daarnaast zijn we actief in diverse Interreg projecten en zetten we de samenwerking voort met andere ROM's in Nederland. Met hen zoeken we kansen voor verbinding en gezamenlijke projectontwikkeling.

Hoe kunnen we in 2024 bijvoorbeeld gezamenlijk optrekken in de ontwikkeling van energiehubs, mede gezien de actualiteit rondom netcongestie.

Gezamenlijk leveren de ROM's via diverse werkgroepen input voor de kennis- en innovatieagenda en het kennis- en innovatieconvenant. Via de ROM 3.0-pilot leveren we input voor de Nationale Technologiestrategie met de nadruk op sleuteltechnologieën.

Daarnaast zijn we partner in de New Waves aanvraag, voortgekomen uit Groeifondsaanvraag Katapult. New Waves bevordert de publiek-private samenwerking in agrifood, energie en water.

Innovatiehubs

In 2024 hebben we veel aandacht voor de ontwikkeling van innovatiehubs. Samen met de Kennis- en Innovatienetwerken, Dockwize en de kennisinstellingen, willen we hubs zoals De Kaap en de Kenniswerf versterken door talent aan te trekken en innovaties aan te brengen. We richten ons op beide zijden van de Westerschelde, onder meer ook op de CO3 Campus en de Innovatie Combinatie voor Techniek en Veiligheid (ITV Terneuzen). Met middelen uit de Regio Deal gaan we in 2024 met de uitvoering van laatstgenoemde hub aan de slag. Het aantrekken van talent speelt ook hierbij een belangrijke rol.



7.1 LOGISTIEK

Zeeland biedt voor logistieke bedrijven een ideaal klimaat met de gunstige strategische ligging, de havengerelateerde activiteiten, de aanwezigheid van grote industriële bedrijven en de bloeiende landbouw- en visserijsector. Daarnaast kennen we in Zeeland korte lijnen met de overheid waardoor innovaties sneller gerealiseerd kunnen worden.

Aandachtspunten

We zien vier algemene uitdagingen voor de logistiek in Zeeland. De eerste is om de positie van onze regio als logistieke hub te versterken. De tweede is om de transitie naar duurzame logistiek te maken, met minder CO₂-uitstoot. De belangrijkste oplossingen hierin liggen in elektrisch transport en intermodaal vervoer. Als derde zijn innovatie en digitalisering belangrijke uitdagingen voor de sector. Voor logistieke processen liggen kansen richting autonoom transport, onder meer om het personeelstekort deels te ondervangen. Als vierde is samenwerking en netwerkvorming een belangrijk aandachtspunt. Alleen daarmee kunnen we kansen benutten en de logistiek in Zeeland een echte boost geven.

Samen versterken

De samenwerking zoeken we ook in 2024 weer actief op, mede via onze nauwe betrokkenheid bij Zeeland Connect. Het meerjarenplan van dit netwerk is in 2023 hernieuwd. Hierin zit een interessante link met het EDIH (European Digital Innovation Hubs) netwerk. Daarnaast volgen we de ontwikkelingen van de corridors naar het Ruhrgebied en het project Seine-Schelde nauwgezet, net als Goederenvervoer corridor Zuid. Deze kunnen kansen bieden voor intermodaal transport.

Zero emission

Om te komen tot zero emission transport, zijn meerdere uitdagingen te overwinnen. Te beginnen bij de elektrische transporttechnologie en -diensten. Zeeland dient hierbij als ideale proeftuin voor innovaties, juist vanwege het krachtige netwerk. Zo krijgt Dek Opleidingen de kans een elektrische lesvrachtwagen te realiseren en verkennen we het vervolg van de opleidingen van de Zero Emission Truck Academy. De landelijke exposure die we hiermee in 2023 gehaald hebben, willen we in 2024 een vervolg geven.

In 2024 ligt de focus bovendien op het vergroten van de bewustwording op sociale innovatie en kennis bij bedrijven over de mogelijkheden van elektrisch transport. We helpen bij de opstart van pilots, zorgen voor uitwisseling van kennis en kunde en ondersteunen stimuleringsmaatregelen voor elektrisch vervoer.

Een belangrijke randvoorwaarde voor elektrisch transport is bovendien een goede laadinfrastructuur. We merken dat bedrijven vaak zoekende zijn om te komen tot een optimale oplossing op dit gebied. Samenwerking hierin is daarom cruciaal. In 2024 onderzoeken we daarom onder meer de mogelijkheid van laadhubs op bedrijventerreinen.

Autonoom transport

De technologie in zelfrijdende voertuigen wordt steeds beter. De afgelopen jaren is hiermee in het Living Lab Autonoom Transport Zeeland volop getest. Het is echter nog bij tests op terminals van logistieke spelers gebleven. Weliswaar in mixed traffic, maar de ambitie is om deze tests ook op de openbare weg uit te voeren. De wetgeving houdt dat nog tegen. In 2024 willen we, in samenwerking met (tech-)bedrijven, overheden, wegbeheerders, het havenbedrijf en kennisinstellingen, onderzoeken wat er in dit opzicht wel mogelijk gemaakt kan worden.



Daarnaast houden we onze ogen open voor vergelijkbare ontwikkelingen in andere branches. Hoe gaan zij met het transport van hun producten om? Welke autonome technieken gebruiken ze en welke innovatieve opties worden onderzocht? Deze kunnen wellicht ook toegepast worden in autonoom transport. Wellicht dat het bundelen van krachten met deze sectoren tot gezamenlijke ontwikkelingen kan leiden. We spelen hierin een inspirerende, adviserende, ondersteunende en verbindende rol.



7.2 VRIJETIJDSECONOMIE

Wij helpen bedrijven in de vrijetijdsector met de doorontwikkeling van hun bedrijf. Dat doen we door ze te inspireren op diverse thema's, te ondersteunen met verschillende middelen en te helpen met financiering bij het realiseren van hun plannen. Daarnaast hebben we een verbindende rol in het netwerk van overheden en ondernemers om zo gezamenlijk te werken aan een sterk en toekomstbestendig toeristisch Zeeland. Hoewel bepaalde deelsectoren zoals de horeca nog steeds onder druk staan, heeft de vrijetijdsector zich na de coronaperiode grotendeels hersteld. Toch kent de volledige sector de nodige uitdagingen op het gebied van verduurzaming, klimaatbestendigheid en het creëren van draagvlak bij inwoners.

Ontwikkelperspectief

In toekomstperspectief 'Zeeland Bestemming 2030' is aangegeven dat groei van toeristische bedrijven niet meer vanzelfsprekend is. Ondernemers willen graag een ontwikkelperspectief. Daarover worden gesprekken gevoerd met Provincie Zeeland en de Zeeuwse gemeenten. Gezamenlijk wordt in 2023/2024 gewerkt aan een Provinciaal ontwikkelkader voor Zeeuwse ondernemers in de vrijetijdsector. Hierdoor hebben zij ontwikkelperspectief en kunnen wij hen gericht en concreet stimuleren en ondersteunen. Daarbij richten we ons onder meer op kwaliteitsverbetering en het ontwikkelen van nieuwe, toekomstbestendige bedrijfsmodellen.

Verduurzaming

Een ander belangrijk thema in de vrijetijdsector is en blijft verduurzaming. De toegenomen impact van het toerisme op de leefomgeving vraagt in 2024 om een versnelling van deze beweging. In samenwerking met overheden en andere betrokken partijen, ondersteunen we bedrijven stappen te zetten. We richten ons daarbij op allerlei vormen van verduurzaming, zoals vermindering en verwerking van afval, het verbruik en hergebruik van water, de energietransitie en natuurinclusiviteit.

Klimaatbestendigheid

Ook zien we een toegenomen noodzaak om bedrijven klimaatbestendiger te maken. Er is steeds meer sprake van wateroverlast, extreme hitte en vermindering van de biodiversiteit. We willen ondernemers in 2024 inspireren met ideeën over hoe zij aan maatschappelijke vraagstukken kunnen bijdragen en tegelijkertijd hun bedrijf toekomstbestendiger kunnen maken.

Draagvlak inwoners

Peilingen laten zien dat het draagvlak voor toerisme bij inwoners van sommige toeristische gebieden onder druk staat. Dit is dan ook een van de aandachtspunten in het toekomstbeeld voor Zeeland 'Bestemming Zeeland 2030'. Hoe kunnen toeristische bedrijven zich toekomstbestendig ontwikkelen zonder (negatieve) impact op de omgeving? We nemen hierin een actieve rol als gesprekspartner voor overheden en vertegenwoordigers van de sector. Daarnaast stimuleren en ondersteunen we ondernemers om niet alleen te richten op (kwantitatieve) groei, maar op toekomstbestendige doorontwikkeling op manieren en plekken die passend zijn bij Zeeland.

Inspiratie, ondersteuning en financiering

In 2024 continueren we onze aanpak van inspiratie, ondersteuning en financiering. Het financieren van bedrijven doen we onder meer via het Fonds Verblifsrecreatie. Na een geslaagde pilot in 2023, voor het financieren van een bredere doelgroep met onder andere horecabedrijven en dagattracties, implementeren we deze aanpak in 2024.

In 2024 start tevens een nieuw project, 3ST; een Europees samenwerkingsverband voor versnelling op verduurzaming. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2023 getroffen. Het project richt zich met name op nieuwe verdienkansen rondom afvalwater, energie en klimaatbestendigheid. Waar de ondersteuning



van bedrijven tot nu toe vaak individueel gericht was, willen we nu samen met gemeenten en betrokken partijen op zoek gaan naar gezamenlijke oplossingen voor verduurzamingsuitdagingen die het individuele bedrijfsniveau overstijgen.

Kennis- en Innovatienetwerk Toerisme en Recreatie

Ook de nauwe samenwerking met HZ Kenniscentrum Kusttoerisme (KCKT) en Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ) loopt in 2024 door. Gezamenlijk vormen we het Kennis- en Innovatienetwerk Toerisme en Recreatie. Dit jaar richten we ons onder andere op het aanjagen van ondernemers in de Zeeuwse steden en de waterrecreatiesector. We werken nauw samen met het koepelplatform Toeristisch Ondernemend Zeeland, waarin alle brancheorganisaties vanuit toerisme vertegenwoordigd zijn. De coördinator van TOZ werkt nauw samen met de projectmanagers van het cluster Vrijetijdseconomie. Gezamenlijk wordt gewerkt aan de Actieagenda Bestemming Zeeland 2030, waarbij voor TOZ duurzaamheid en arbeidsmarkt de prioritaire thema's zijn, aansluitend op de eigen strategische agenda.

Toeristisch ecosysteem

De samenwerking met de 13 Zeeuwse gemeenten en de Provincie willen we in 2024 verder uitbouwen om zo tot een betere uitwisseling van ideeën en opzet van gezamenlijke plannen te komen.

Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's)

Met andere ROM's onderzoeken we of we samen inspiratiesessies of projecten kunnen organiseren en wat we hierin van elkaar kunnen leren in de ondersteuningsaanpak voor ondernemers.

7.3 AGRIFOOD

Zeeland kent een bijzonder brede agrifoodsector. De hele keten van veredeling, productontwikkeling, teelt, verwerking, verpakking, opslag en transport is hier sterk vertegenwoordigd. Op deze manier is in de afgelopen jaren een krachtig en volwaardig foodcluster ontstaan. Hierdoor is Zeeland een interessante hub voor grote marktleiders en innovatieve koplopers in de voedseltransitie.

Wereldwijd voedselvraagstuk

Van oudsher is Zeeland een van de grootste agrarische provincies van Nederland. We staan bekend om onze voedselproductie op land en in zee. Van akkerbouw, melkveehouderij en fruitteelt tot visserij en aquacultuur, allen zijn in Zeeland te vinden. Zeeland speelt dan ook een voorname rol in het wereldwijde voedselvraagstuk: hoe kunnen we het snelgroeiende aantal monden blijven voeden?

Focus

Zeeland is bij uitstek een regio waar antwoorden vandaan kunnen komen, want innovatie en verduurzaming is hier algemeen goed, met name de toepassing ervan. In combinatie met de aanwezigheid van de volledige agrifoodketen biedt dat veel kansen. We richten ons in 2024 dan ook op verbinding en samenwerking in de volledige keten. We werken actief samen met betrokken ondernemers en partijen, onder meer via waardevolle netwerken zoals FoodDelta Zeeland waarvan we strategisch partner zijn.

De inhoudelijke focus ligt op de eiwittransitie (van dier naar plant én van land naar zee inclusief de teelt van schelpdieren), nieuwe verdienmodellen in de voedseltransitie en technologische innovaties in de landbouw en voedselverwerking. Deze focus sluit naadloos aan op de Europese Green Deal, het Blue Economy Programma, het nationale topsectorbeleid van Agrifood, het Economisch Uitvoeringsprogramma 2022-2027 en het Uitvoeringsprogramma Landelijk gebied, landbouw en natuur.

Onze bijdrage

We spelen in alle ontwikkelingen een verbindende, ondersteunende en faciliterende rol. We zijn partner in relevante (keten)organisaties en mede-initiator van pilots en projecten. Hierin bieden we onze kennis, ervaring, netwerk en middelen aan rondom innoveren, investeren en internationaliseren. Zo helpen we innovatieve Zeeuwse start-ups en bedrijven stappen te zetten in de voedseltransitie en kansen te verzilveren met Smart Farming en Food Processing.

Doelen 2024

In 2024 willen we onder meer gaan oogsten wat we in 2023 gezaaid hebben. Zo hebben we in 2023, in samenwerking met FoodDelta Zeeland, HZ University of Applied Sciences en Provincie Zeeland, de ontwikkelbehoefte rondom de voedseltransitie bij bedrijven geïnventariseerd. Met innovatieprogramma Protein Delta Zeeland hopen we in 2024 het eerste project in Zeeland te kunnen opstarten. Hetzelfde geldt voor het Interreg project Smart Farming & Food Processing. De opgehaalde vraagstukken uit de sector leiden in 2024 tot concrete toepassingen in combinatie met de European Digital Innovation Hub (EDIH). Verder gaat de schelpdiersector, na voorbereidingen in 2022-2023, de technologische, ecologische en economische haalbaarheid van mosselkwekerij in de Voordelta en windpark Borsele in pilots testen. We blijven daarbij de Taskforce Schelpdiersector faciliteren. Ook zetten we succesvolle programma's zoals het Business Innovation Food Programma (BIFP) voort en helpen daarmee ondernemers bij het opzetten van een nieuw verdienmodel dat een bijdrage levert aan een duurzaam voedselsysteem.



Binnen en buiten Zeeland

De voedseltransitie is een brede uitdaging die ver over onze provinciegrenzen gaat. Daarom is ons vizier ook gericht op samenwerking met partijen buiten de regio. Vanzelfsprekend zijn daarbij de overige ROM's in Nederland, maar we zoeken ook partijen buiten onze landsgrenzen op. In 2024 hopen we bijvoorbeeld belangrijke samenwerkingen aan te gaan met fieldlabs in Zuid-Nederland en België. We willen van elkaar leren en bovenal de fieldlabs toegankelijk maken voor Zeeuwse ondernemers. Op deze manier kunnen zij de faciliteiten en het netwerk gebruiken voor innovaties in food-productontwikkeling. De ontwikkeling van een Food Innovation Center in Zeeland gaat daaraan een belangrijke bijdrage leveren.



7.4 CIRCULAIRE ECONOMIE EN ENERGIETRANSITIE

Circulaire economie en energietransitie zijn nauw met elkaar verweven. Bij beiden ligt de focus op verduurzaming en is naast techniek de betaalbaarheid van oplossingen een uitdaging. Deze uitdagingen spelen een rol in diverse sectoren.

Circulaire Economie

Bij Circulaire Economie richten we ons met name op het opzetten van circulaire ketens. Alles begint bij bewustwording. Hoewel circulaire economie een steeds bekender begrip is, blijft voor ons een belangrijke taak weggelegd om bewustwording te creëren bij ondernemers, met name op de noodzaak en de toepassing ervan. De economie van de toekomst is circulair. Maar op welke manier kunnen ondernemers circulair gaan werken in hun bedrijf? We merken dat veel ondernemers nog zoekende zijn. Circulair werken kan door vermindering van grondstoffen, gebruik van elkaars reststromen, vervanging door hernieuwbare grondstoffen, levensduurverlenging van producten en hoogwaardig hergebruik. Over deze onderwerpen gaan we in 2024 diverse kennissessies organiseren. In deze kennissessies en de diverse projecten rondom circulaire economie, trekken we samen op met partners zoals Dockwize en gebruiken we instrumenten als Symbiosis for Growth (S4G) en het Kennis- en Innovatienetwerk Circulair Bouwen. In de projecten richten we ons op ontwikkelvraagstukken van individuele bedrijven en op collectieve uitdagingen.

We zijn betrokken bij diverse netwerken, zoals het landelijk netwerk Groene Chemie Nieuwe Economie. Dat netwerk is betrokken bij drie Groeifonds aanvragen en een acceleratorprogramma voor start-ups. In 2024 streven we ernaar Zeeuwse partijen hier onderdeel van te maken en kennis op te doen van de ontwikkelingen. Tevens gaan we, in samenwerking met partners als VNO-NCW, aan de slag met het verduurzamen van bedrijventerreinen. Op verzoek van meerdere gemeenten voeren we voor verschillende

bedrijventerreinen een verkenning uit. De verwachting is dat dit in 2024 verder uitgebreid gaat worden. Deze ontwikkeling heeft een sterke link met de energietransitie en we pakken de verduurzaming van bedrijventerreinen integraal aan, waarbij zowel aandacht is voor energie als voor circulariteit, klimaatadaptatie en biodiversiteit.

Energietransitie

Binnen de energietransitie zijn Smart Energy Hubs (SEH's), energielevering- en opslag en versnelling van energiebesparende maatregelen momenteel de belangrijkste speerpunten. Zo willen we in 2024 een SEH realiseren bij Woonboulevard Poortvliet, waarbij decentrale energieopwekking, batterij-opslag en een laadplein gecombineerd worden. Ook bij bedrijventerrein Arnestein willen we de haalbaarheid van een SEH onderzoeken.

In 2024 gaat netcongestie een grote impact hebben op alle ontwikkelingen. Waar we hier eerder al op voorsorteerden, krijgt dit onderwerp door de aansluitstop van TenneT nadrukkelijk een extra lading.

We spelen bij deze en de overige uitdagingen in de energietransitie een belangrijke rol. Die rol kunnen we met name goed invullen dankzij onze betrokkenheid bij de vele aanverwante netwerken, waaronder Smart Delta Resources (SDR), Regionale Energie Strategie (RES) en EnergyPort Zeeland. In 2024 hopen we Zeeuwse partijen hier onderdeel van te maken en in ieder geval kennis op te doen van de ontwikkelingen.

Aanspreekpunt verduurzaming

Inmiddels zijn we hét aanspreekpunt geworden voor veel vragen over de energietransitie. Onze ambitie is om dat ook op het gebied van circulaire economie te zijn. In samenwerking met partners gaan we deze functie als aanspreekpunt verder ontwikkelen.



Ontwikkeling en financiering

Behalve via onze coördinerende en verbindende rol, ondersteunen we ondernemers met ontwikkelfaciliteiten en financieringsoplossingen. We bevorderen de samenwerking en cluster- en planvorming rondom de mogelijke komst van twee nieuwe kerncentrales. Dit biedt kansen voor Zeeland als unieke locatie voor nucleaire innovatie, ondernemerschap, onderwijs en systeemintegratie. We verwachten in 2024 nog meer ondernemers vooruit te kunnen helpen met een financiering vanuit het te ontwikkelen Transitiefonds.



7.5 DIGITALISERING

We ondersteunen organisaties en bedrijven bij het ontwikkelen en doorvoeren van digitalisering. Hierbij richten we ons vaak op innovatieve technieken. Diverse Zeeuwse Kennis- en Innovatienetwerken en Campus Zeeland bevorderen deze innovaties. Ook wij spelen hierin een actieve rol. In 2024 leggen we de nadruk op cross-sectorale kruisbestuiving, inspiratie, eventorganisatie en het helpen van ondernemers door hen te koppelen aan de juiste experts.

Voordelen digitalisering

Veel Zeeuwse mkb'ers vragen zich af wat digitalisering hen oplevert. In 2024 willen we daarom meer aandacht besteden aan de redenen om te digitaliseren. Die zijn er volop, bijvoorbeeld efficiënter en veiliger werken, kosten besparen, minder personeel nodig hebben, minder energie verbruiken, minder afval creëren en op deze manier toekomstbestendiger worden en wellicht zelfs voorlopen op de concurrentie.

Digitalisering versnellen in 2024

Op basis van verkenningen in de afgelopen jaren, hebben we een steeds beter beeld van waar we als Zeeland staan op het gebied van digitalisering. We hebben inzichtelijk hoe het ecosysteem eruitziet, welke netwerken en ondernemers actief zijn, welke projecten lopen en wat kansrijke subsidies zijn. Dit combineren we met recente ontwikkelingen op het gebied van AI, robotisering en connectiviteit. Deze inzichten kunnen we in 2024 verder benutten om partijen te verbinden en te ondersteunen. Zo helpen we digitalisering te versnellen.

Succesverhalen delen

Met Digitaal Doen Zeeland hebben we gemerkt dat het delen van succesverhalen van koplopers in digitalisering informerend, inspirerend en enthousiasmerend werkt voor andere ondernemers. Deze succesverhalen blijven we dan ook in 2024

inzetten. De koplopers zelf ondersteunen we onder meer met test- en demolocaties en financiering. Daarnaast willen we demo events organiseren en pilots initiëren om ondernemers kennis te laten maken met digitale technologieën. Ook gaan we onderzoeken of de mogelijkheid bestaat een Fieldlab Connectiviteit op te richten, een platform om de ontwikkeling van digitale connectiviteit aan te jagen.

EDIH project

Fieldlabs, onderdeel van Smart Industry, zijn een belangrijk speerpunt in het project 'European Digital Innovation Hub' (EDIH). Dankzij dit project hebben we goede aansluiting gevonden bij de digitale community in Zuid-Nederland. In 2024 willen we verder onderzoeken hoe we van elkaars kennis en netwerk gebruik kunnen maken.

We hebben het doel om de kennis en ervaring die beschikbaar zijn bij de diverse Fieldlabs in Nederland te ontsluiten voor Zeeuwse ondernemers. We willen hen hiermee kennis laten maken door de fysieke locatie te bezoeken of experts van die Fieldlabs uit te nodigen. Onze belangrijkste doelen zijn het delen van kennis, het bij elkaar brengen van vraag en expertise en het financieren van kansrijke initiatieven.





8. INVESTEREN

8. INVESTEREN

We ondersteunen ambitieuze ondernemers die binnen Zeeland willen investeren in duurzame en innovatieve ideeën. We bieden financiering en brengen hen in contact met investeerders en andere financiers.

Investeringsformule

We financieren innovatieve Zeeuwse ondernemers vanuit drie fondsen: InnoGo!, het Zeeuws Participatiefonds en het Fonds Verblijfsrecreatie Zeeland. Ons doel voor 2024 is om nog meer bedrijven te financieren en het investeringsvolume verder uit te breiden.

Alle fasen van een bedrijf

De investeringen die we vanuit onze fondsen doen, doen we voornamelijk in innovatieve bedrijven in hun startfase, (doorgroeif)fase of volwassen fase. Echter, om die fasen te bereiken, doorloopt een ondernemer eerst ontwikkelfasen waarin het idee wordt onderzocht, de werking ervan moet worden bewezen en een businesscase ontwikkeld moet worden. Ook in die fasen staan we ondernemers bij.

Zo zetten we in 2024 de Zeeland Financial Matching vouchers voort waarmee ondernemers hulp kunnen inschakelen bij het opstellen van een goed businessplan of een kansrijke subsidieaanvraag. Daarnaast zijn we ook aanjager van Europese- en (Rijks)subsidies zoals Zeeland in Stroomversnelling, OPZuid, MIT en CrossRoads.

Vanuit Investeringsfonds Zeeland vindt ook de uitvoering van de Corona Overbruggingslening (COL) plaats. De tijdens de coronaperiode uitgezette leningen worden geïnd en deze gelden worden doorgestort naar het Rijk.

Innovatie én verduurzaming

Waar innovatie de basis vormt van onze investeringen, zien we dat er een gat in de financieringsmarkt van verduurzamingsinvesteringen valt. Voor het reguliere mkb wordt het daardoor steeds lastiger om in de energie- en grondstoffentransitie mee te bewegen. Daarom onderzoeken we de mogelijkheid van een Transitiefonds. De ambitie voor 2024 is om dit fonds op te richten.

Met het Fonds Verblijfsrecreatie ondersteunen we bovendien bedrijven in de toeristische sector. Na een succesvolle pilot verruimen we de kaders van dit fonds van grote campings naar ook kleinere campings, horeca, bedrijven in watersport en dagattracties.

Economische veiligheid

Bij investeringen/desinvesteringen en het aangaan van samenwerkingsverbanden zijn we altijd alert op de economische veiligheid in de regio. Nederland is een hoogontwikkeld en innovatief land met een open economie. Dat biedt zakelijk gezien kansen, maar maakt ons ook vatbaar voor spionage, sabotage en ongewenste buitenlandse inmenging. Het is van belang de economische veiligheid te waarborgen door activiteiten die de Nederlandse belangen bedreigen tijdig te onderkennen en tegen te gaan. Vanaf 1 juni 2023 zijn hiervoor wettelijke kaders geschapen binnen de wet Vifo. Indien relevant volgen wij deze kaders.

Altijd samen

Financieren doen we altijd samen met andere partijen, nooit alleen. Dankzij ons brede netwerk weten we steeds de juiste partijen bij elkaar te brengen. We blijven actief om dit netwerk van financiers verder uit te breiden. De Financieringstafel draagt daar positief aan bij en het is onze intentie deze in 2024 een vervolg te geven.

Onze fondsmiddelen worden ter beschikking gesteld door het Rijk, Provincie Zeeland, ZLM Verzekeringen, De Zeeuwse Verzekeringen en de Zeeuwse Energie Houdstermaatschappij (ZEH).





9. INTERNATIONALISEREN

9. INTERNATIONALISEREN

We ondersteunen 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 grenzeloos ondernemen, creëren we samen een duurzame en sterkere Zeeuwse economie.

Netcongestie

De afgekondigde netcongestie in 2023 maakt het speelveld op het gebied van internationaliseren complexer. Voor bedrijven met een grote energievraag moet creatiever gedacht worden qua vestigingsmogelijkheden.

De kansrijkheid van internationale leads lijkt hierdoor af te nemen. In de selectie van de voor Zeeland relevante leads moeten we nog scherper zijn. Hierbij geldt dat we de focus houden op de best mogelijke kansen in o.a. de voedsel- en energietransitie. Het economische vestigingsklimaat is met de val van het kabinet in 2023 onzeker geworden.

Politieke onzekerheid kan leiden tot een (buitenlandse) investeringsafname. Deze ontwikkelingen gaan wij ook in 2024 monitoren en adresseren bij de juiste gremia via ons Investor Relations programma.

Voedsel- en energietransitie

Wat wel zeker is, is dat de voedsel- en energietransitie in volle vaart doorgaan. In 2024 willen we Zeeland laten floreren als sterk groeiend cluster in de voedseltransitie met eiwitproductie/vleesvervangers als een van de voornaamste thema's. We zoeken internationaal naar sterke partijen die hierop kunnen aansluiten. Wat de energietransitie betreft, focussen we ons op Zeeuwse en internationale producenten, afnemers en dienstverlenende partijen die deze transitie kunnen versterken en spelen we een verbindende en ondersteunende rol.

Ontwikkeling bedrijventerreinen

Een belangrijke voorwaarde voor Zeeuwse bedrijven om te kunnen groeien en internationale partijen om zich in Zeeland te kunnen vestigen, is ruimte. Het aanbod van geschikte bedrijventerreinen droogt echter op. We willen samen met onze eigen clusters, ondersteunend aan de Provincie Zeeland en de gemeenten, toewerken naar een concreet actieplan op het gebied van ruimte voor bedrijvigheid met de daarbij behorende duurzame energievoorziening. Daarnaast gaan we in gesprek met bedrijven in Zeeland die een deel van hun bedrijventerrein niet gebruiken. Wellicht zijn hier (kleine) kansen in te verzilveren.

Inspireren en verbinden

Een belangrijk onderdeel van onze activiteiten, is dat we Zeeuwse bedrijven proactief willen inspireren en ondersteunen om de kansen van internationalisering te zien en te verzilveren, bijvoorbeeld via het Trade Relations Programma (TRP). We brengen hen in contact met interessante internationale organisaties en partijen en helpen hen stap voor stap de internationale markt te betreden of bestaande internationale markten verder uit te breiden.

Samenwerking

Om kansen te zien, verbindingen te leggen en waardevolle ondersteuning te kunnen bieden, is een sterk internationaal netwerk onmisbaar. We gaan hierin proactief te werk. We werken via het Trade & Innovate netwerk (TINL) intensief samen met de andere ROM's en onderhouden nauwe contacten met onder meer gemeenten, Provincie, North Sea Port en de Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA).

Ook maken we onderdeel uit van het Enterprise Europe Network (EEN). EEN helpt ondernemers, onderzoeksinstituten, universiteiten en technologiecentra kosteloos met het vinden van partners wereldwijd. Het netwerk bestaat uit circa 450 organisaties verdeeld over 50 landen.



10. GOVERNANCE

10. GOVERNANCE

We zijn een naamloze vennootschap met als aandeelhouders Provincie Zeeland, de dertien Zeeuwse gemeenten en SER-Zeeland. Twee keer per jaar vindt een aandeelhoudersvergadering plaats waarbij in mei het jaarverslag en de jaarrekening worden behandeld en in december het jaarplan.

Aandeelhouderschap EZK

Onze directie en RvC zijn in 2021 verkennende gesprekken gestart met het Rijk over een mogelijk toekomstig aandeelhouderschap van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) in Impuls Zeeland. De toetreding van EZK gaat gepaard met een herstructurering en vereenvoudiging van het aandelenkapitaal. Onze directie staat hier positief tegenover en heeft het voornemen de toetreding van het Rijk in 2024 formeel aan de aandeelhouders voor te leggen en tot besluitvorming te komen. De RvC heeft dit voornemen goedgekeurd.

De toetreding van EZK als aandeelhouder geeft letterlijk een positieve impuls aan onze organisatie en daarmee de ontwikkeling van Zeeland. Het aandeelhouderschap zorgt voor een nauwere band met Den Haag en een nog betere aansluiting bij de ontwikkeling en uitvoering van landelijk beleid.

Investeringsfonds Zeeland

Investeringsfonds Zeeland wordt tegelijkertijd 100% dochter van Impuls Zeeland. Vanuit dit fund-to-fund fonds bepalen investeringscommissies de toewijzing van middelen aan de volgende fondsen: Fonds Verblijfsrecreatie, Zeeuws Participatiefonds, InnoGo! BV en het Zeeuws Investeringsfonds.

Van daaruit worden investeringen gedaan in projecten en bedrijven die bijdragen aan een duurzaam en toekomstbestendig Zeeland.

Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen (RvC) houdt toezicht op het bestuur. De RvC vergadert vijf keer per jaar 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.

Nieuwe Commissarissen

Per 1 januari 2024 bestaat onze RvC uit drie Commissarissen: voorzitter Siebe Riedstra, Rien de Bruine en Hester Bijl. Deze drie Commissarissen vertegenwoordigen de triple helix.

Per 1 januari 2023 is drs. M.A. (Rien) de Bruine MSRE benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Hij heeft diverse functies binnen het bankwezen bekleed en is op dit moment directielid bij Meijer Beheer B.V. Hij heeft een nevenfunctie als voorzitter Advisory Committee bij Bolster Investment Partners. Mede door deze functies heeft hij ruime kennis en ervaring met het (Zeeuwse) bedrijfsleven, financiën en investeringsfondsen.



Siebe Riedstra
Voorzitter per 1 januari 2024



Rien de Bruine
Commissaris



Hester Bijl
Commissaris

Daarnaast is met ingang van 1 juli 2023 Siebe Riedstra benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Hij volgt per 1 januari 2024 Jan Willem Weck op als voorzitter. Siebe Riedstra studeerde politicologie aan de VU. Na verschillende functies te hebben vervuld in de publieke sector was hij onder meer secretaris-generaal van (achtereenvolgens) de ministeries Infrastructuur en Milieu, Justitie en Veiligheid en (ad interim) Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Verder is de heer Riedstra onder meer actief als Uitvoeringsregisseur van het compensatiepakket Wind in de Zeilen. Mede door deze rol is hij goed bekend met veel Zeeuwse stakeholders.

Hester Bijl is lid van onze RvC sinds 1 januari 2021 en heeft een lange staat van dienst in leidinggevende functies in het onderwijs en wetenschap, waaronder bij TU Delft, Leiden University en TNO. Hester is Rector Magnificus van Universiteit Leiden, lid van de Raad van Toezicht van TNO, lid van het Bestuur van Stichting Leiden Bioscience Park, lid van het bestuur van de LLO Katalysator en lid van het bestuur van Universiteiten van Nederland.

Aftreding Commissarissen

Per 31 december 2023 zijn voorzitter Jan Willem Weck en vicevoorzitter Edie Engels afgetreden. Hun jarenlange inzet voor onze organisatie heeft veel betekend en bijgedragen.

Bestuur

Ons bestuur wordt gevormd door algemeen directeur Dick ten Voorde. Dick heeft een brede internationale ervaring in business development. Ook was hij managing director van een internationale groep van bedrijven. Dick is daarnaast o.a. voorzitter van Dockwize en lid van de Economic Board Zeeland. Het Management team (MT) ondersteunt de bestuurder en vergadert wekelijks.

Human Resources

We voeren een actief HR-beleid met een heldere gedragscode voor alle medewerkers, directie en RvC.

In 2024 richten we ons met name op het ontwikkelen en behouden van onze talenten. De functies en bijbehorende competenties worden verder uitgewerkt, net als onze kernwaarden en cultuur.

Het ziekteverzuim is in 2023 gedaald tot het normale niveau en in 2024 gaan we het in 2023 ingevoerde Huis van Werkvermogen evalueren. Het Huis van Werkvermogen is een vorm van gespreksvoering (en waar gewenst vastlegging) die we gebruiken om gesprekken aan te gaan met medewerkers om hun inzetbaarheid te bespreken. Op deze manier willen we werken aan een goede werk- en privé balans.

We voldoen aan de Wet normering topinkomens (WNT) voor directie en RvC en volgen voor de beloning van medewerkers de salarisschalen van het Rijk.

Directie



Dick ten Voorde
Algemeen directeur

Management Team



Peter Bijkerk
Manager Innoveren



Wies Buysrogge
Manager Innoveren



Edwin van Houte
Manager Investeren



Albert Meiresonne
Manager
Internationaliseren



Maïke Lemain
Corporate Controller

11. RISICOMANAGEMENT

Doel

Het is van belang om ons risicomanagement verder vorm te geven en vast te leggen. De groei van de organisatie vraagt om meer inzicht en handvatten. Als ontwikkelingsmaatschappij opereren we bovendien in een risicovolle omgeving. Zowel qua financiering van start-ups en scale-ups als bij het uitvoeren van innovatieprojecten begeven we ons op het gebied van vernieuwingen. Dit brengt meer onzekerheden met zich mee en hierdoor is het werken met risico's een belangrijk aandachtspunt en een dagelijkse taak.

Proces

Eind 2020 hebben we ons risicomanagement geformaliseerd met als doel zowel de directie als de RvC tijdig te informeren als meer inzicht en handvatten te geven (zie figuur 5: Risicomodel).

Het doel is om de risico's die effect kunnen hebben op de doelstellingen te herkennen, beoordelen en beheersen. Twee maal per jaar wordt door de medewerkers een inventarisatie uitgevoerd. De risico's worden verwerkt in ons risicoregister, beoordeeld door het management en samengevat in een lijst met onze meest zwaarwegende risico's.

De medewerkers identificeren en beschrijven de risico's en voorzien deze van een score en een beheersmaatregel. De score wordt bepaald door de kans en het effect te waarderen volgens de Staffeel Risicomanagement (figuur 4). Dankzij de scores kunnen de risico's worden gerangschikt en beter worden gevolgd.

Mede door het formaliseren van het risicomanagement zijn medewerkers zich meer bewust geworden van eventuele risico's in projecten en voor de organisatie. Door het proces tweemaal per jaar te doorlopen, blijven het management en de directie op de hoogte van die invloeden. Het resultaat van dit proces wordt tweemaal per jaar gerapporteerd aan de RvC. Hiermee hebben zij een goed overzicht en beeld om hun taken te kunnen uitvoeren.

De risico's

Op het gebied van continuïteit verwachten we in 2024, naast de effecten van de inflatie en krapte op de arbeidsmarkt, ook invloed van de netcongestie op het Zeeuwse stroomnetwerk. De inventarisatie in 2023 zorgt ervoor dat het effect ingeschat kan worden. Daarnaast wordt verwacht dat 2024 een ontwikkeljaar is qua projecten, waardoor we een daling zien van projectopbrengsten t.o.v. 2023.

Kans	De kans dat dit zich in een jaar of in een project voordoet.	Effect	Het effect op het project of de organisatie als het zich voordoet.
1	Bijna nooit	1	Bijna geen effect
2	Af en toe	2	Matig effect
3	Regelmatig	3	Ernstig
4	Vaak	4	Groot
5	Zeer vaak	5	Zeer groot (desastreus) effect

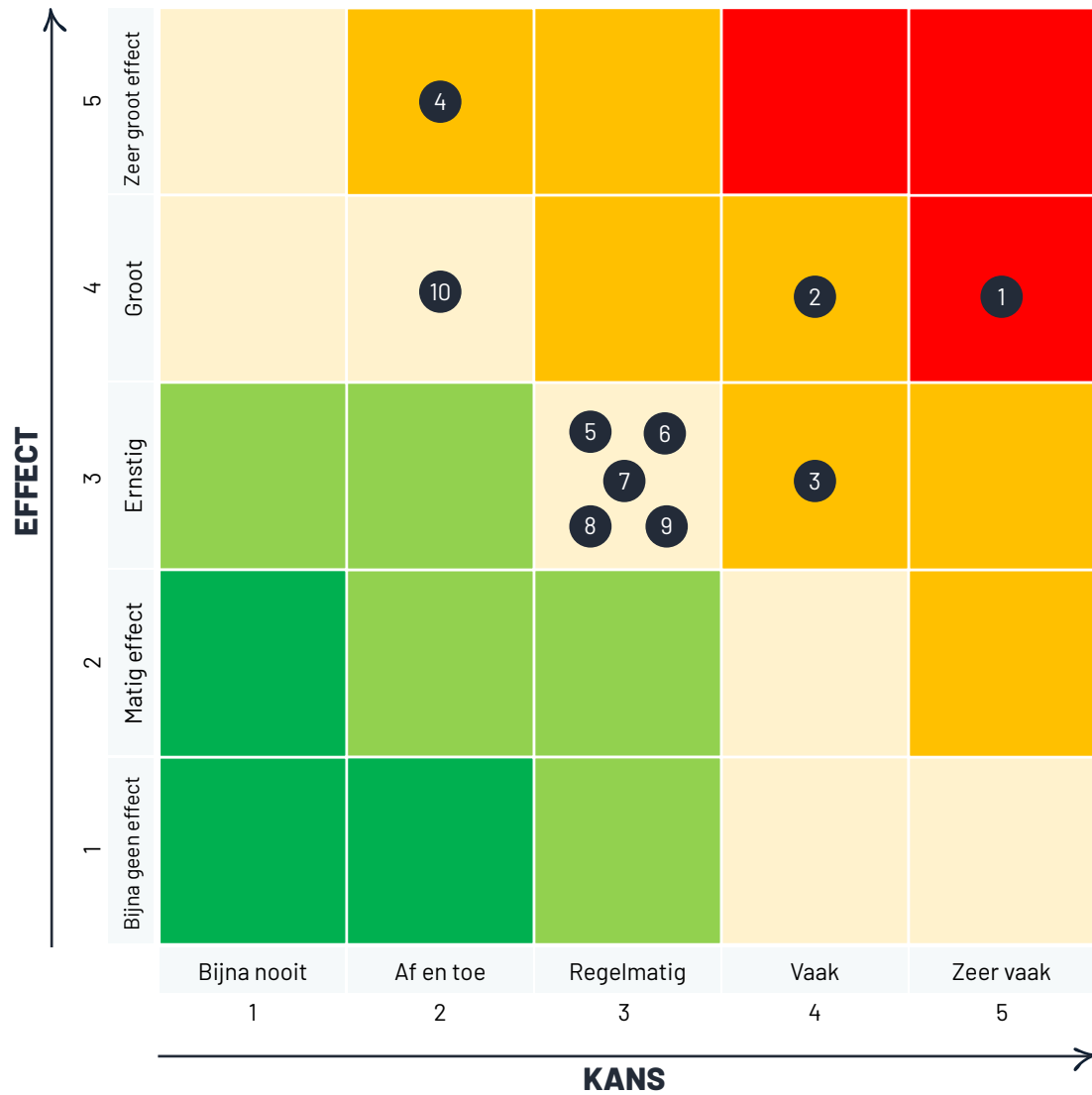
Figuur 4: Staffeel Risicomanagement

Aandachtspunten

- Wegens netcongestie zoeken naar innovatieve oplossingen
- De toenemende druk op de begroting, vanuit het oogpunt van inflatie, afstemmen met aandeelhouders en subsidieverstrekkers.
- Ter ondersteuning van onze medewerkers verder voortbouwen op de implementatie van het Huis van Werkvermogen en het strategisch HR beleid.
- Voor projectontwikkeling en business development de opgezette acties omzetten in concrete projecten.

Risicomodel

Gebaseerd op de situatie medio 2023.



Figuur 5: Risicomodel

LEGENDA

- 1 Netcongestie Zeeland
- 2 Impact inflatie
- 3 Groeiende krapte op de arbeidsmarkt in Zeeland
- 4 Geen/te weinig nieuwe projecten
- 5 Niet voldoende bedrijventerreinen
- 6 Grotere internationale concurrentie op leadgeneratie
- 7 Dynamische politieke omgeving
- 8 Penvoerderschap consortia
- 9 Stikstofproblematiek
- 10 Compliance aan wet- en regelgeving

Kans	De kans dat dit zich in een jaar of in een project voordoet.	Effect	Het effect op het project of de organisatie als het zich voordoet.
1	Bijna nooit	1	Bijna geen effect
2	Af en toe	2	Matig effect
3	Regelmatig	3	Ernstig
4	Vaak	4	Groot
5	Zeer vaak	5	Zeer groot (desastreus) effect

BIJLAGE

PROJECTENOVERZICHT

Per september 2023

Nr.	Cluster	Projectnaam	Doelstelling	Rol Impuls	Partners	SDG's primair	Overige SDG	Totale projectomvang	Startdatum	Einddatum
1	Agrifood	Taskforce schelpdiersector	Positioneren van mariene eiwitten als duurzaam en gezond alternatief naast plantaardige (en dierlijke) eiwitten. Enerzijds door het vergroten van de marktvraag van mariene eiwitten en anderzijds in het realiseren van nieuwe productie nearshore.	Verkennen/Ontwik kelen	Vereniging Schelpdierhandel, PO Mossel, mosselbedrijven, LNV, Provincie Zeeland, ZMF, RVO	SDG 12: Verantwoorde consumptie en productie	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	€ -	01-01-2022	31-12-2023
2	Agrifood	Samenwerking ROM incl. business innovation programma food	Impuls Zeeland draagt deelnemers aan die kunnen deelnemen aan het programma. Impuls Zeeland faciliteert en coacht de deelnemer gedurende het programma. Het programma draagt bij aan economische groei en innovatie in de agrofoodsector in Zeeland.	Verkennen/Ontwik kelen	BOM Horizon B.V. Oost NL Innovation Quarter Liof Business Center Avantis B.V. NOM Investerings en ontwikkelingsmij Nrd-Ned ROM InWest B.V. ROM Regio Utrecht B.V.	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	Verantwoorde consumptie en productie	€ 10.000	01-01-2022	31-12-2024
3	Agrifood	Smart farming & foodprocessing	Een belangrijke bijdrage leveren aan de noodzakelijke transitie in de landbouw en voedselverwerkingsindustrie door een geselecteerd aantal uitdagingen op te pakken en middels het ontwikkelen van technisch en commercieel kansrijke innovatieve oplossingen de transitie aan te pakken en te versnellen. Binnen Smart Agro: de inzet van automatisering en autonome robots voor onkruidbestrijding, precisiebemesting, herkenning en beheersing van gewasziekten voor de landbouw in Zeeland. Op het gebied van Smart Food processing: projecten op smart automatisering van foodhandling processen in de productie van voedingsmiddelen en de aquacultuur sector.	Partner	Breda Robotics, Bemas, ILVO, Flanders Make, Vives, Fontys, Boerenbond, Avans, Holland High Tech, Inagro	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur		€ 5.624.987	01-05-2023	30-04-2026
4	Circulaire economie	Regionale energiestrategie Zeeland (RES)	Voldoen aan het Klimaatakkoord van Parijs voor de Gebouwde omgeving.	Partner	Provincie Zeeland Vereniging van Zeeuwse Gemeenten Stedin Waterschap Scheldestromen	SDG 13: Klimaatactie		€ 170.000	01-07-2018	31-12-2024
5	Circulaire economie	Symbiose for Growth MKG 2020 t/m 2024	Hoogwaardige benutting van reststromen. Organisatie van regelmatige regionale bijeenkomsten voor bedrijven, die als marktplaats fungeren om overcapaciteit of reststromen uit te wisselen. Vraag en aanbod worden opgeslagen in een database, zodat er ook later koppelingen tussen bedrijven zijn te leggen.	Partner	Yvette Estourgie	SDG 13: Klimaatactie	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	€ 144.800	01-03-2020	31-12-2024
6	Circulaire economie	Biobased en Energietransitie Vouchers	Vouchers voor Zeeuwse mkbondernemers die innovatieve plannen hebben op het gebied van circulaire economie of energietransitie. Deze voucherregeling is mogelijk gemaakt door de Provincie Zeeland.	Penvoerder	N.v.t.	SDG 13: Klimaatactie	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	€ 255.000	01-01-2020	31-12-2024
7	Circulaire economie	Smart Grid Arnstein	Haalbaarheidsonderzoek naar de mogelijkheden voor een smart grid.	Partner	Gemeente Middelburg	SDG 7: Betaalbare en duurzame energie		€ -	01-05-2023	31-12-2023
8	Foreign Direct Investment	IR Investor Relations 2024	1. Verankering van bestaande activiteiten van de buitenlandse bedrijven in Nederland en inbedding in het regionale ecosysteem. 2. Het helpen realiseren van uitbreidingsmogelijkheden. 3. Het blijvend kunnen monitoren van het nationale vestigingsklimaat. 4. Het inzetten van deze bedrijven bij de werving van nieuwe buitenlandse investeerders (door middel van bijv. testimonials).	Penvoerder	NFIA	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	€ -	01-01-2024	31-12-2024

Nr.	Cluster	Projectnaam	Doelstelling	Rol Impuls	Partners	SDG's primair	Overige SDG	Totale projectomvang	Startdatum	Einddatum
9	Innoveren	Aanjagen ZIS, Kent en OpZuid	Rol Impuls is toegang naar de regeling, begeleiden bij de aanvraag en aanscherpen van de businesscase. Rol bij K&I netwerken: versterken van bestaande netwerken; verkennen kansen voor cross-overs tussen netwerken; toeleiding kansrijke projecten richting regelingen/financiering.	Partner	Provincie Zeeland	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei	€ -	01-01-2020	31-12-2024
10	Innoveren	ESMEE	Onderzoek naar hoe ondernemende ecosystemen bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen. Voor Impuls hoe kunnen wij leren van andere regio's welke interventies hiervoor nodig zijn in het regionale ecosysteem.	Partner	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij NV (BOM) Oost NL NOM Investerings en ontwikkelingsmij Nrd-Ned ROM InWest B.V. Horizon B.V. ROM Regio Utrecht B.V.	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei	€ -	01-01-2023	31-12-2027
11	Investeren	Zeeuws Investeringsfonds ZIF	Door te investeren in technostartervennootschappen hebben de aandeelhouders van het Zeeuws Investeringsfonds het vertrouwen dat zij een rendement van tenminste 12% per jaar (IRR) realiseren en dat zij een bijdrage leveren aan een innovatieve en competitieve economie in Nederland.	Partner	Stichting ZIGZAG NV Economische Impuls Zeeland Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei		€ -	01-09-2011	31-08-2024
12	Investeren	1e lijnsopvang Investeren	Ondernemers helpen bij vraagstukken over financiering van innovatie en het doorverwijzen naar financieringsregelingen (zoals ZIS, OP-Zuid, MIT-Zuid, Zeeland FM, Innogo, FVZ, Financieringstafel West/Brabant Zeeland en banken/subsidieadviseurs).	Penvoerder	N.v.t.	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur		€ -	31-03-2014	31-12-2024
13	Investeren	Zeeuws Participatiefonds (ZPF)	Investeren in innovatieve startups, scale-ups en innovatief mkb in Zeeland.	Penvoerder	Ministerie van EZK, Provincie Zeeland, ZLM Verzekeringen, De Zeeuwse Verzekeringen, ABN Amro, IFZ.	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei		€ -	01-01-2021	31-12-2024
14	Investeren	InnoGo!	Investeren en begeleiden van Zeeuwse ondernemers in de vroege fase van hun innovatie.	Penvoerder	Provincie Zeeland, Ministerie van EZK	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur		€ -	01-01-2021	31-12-2024
15	Investeren	Vroege Fase Financiering (VFF)	Het betreft een apart fonds, maar sluit aan bij de doelstelling van InnoGo!.	Penvoerder	Provincie Zeeland, RVO	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur		€ -	01-01-2023	31-12-2036
16	Investeren	Fonds Verblijfsrecreatie Zeeland	Fonds voor bedrijven in de verblijfsrecreatie gericht op investeringen in kwaliteitsverbetering, verduurzaming en innovatie van hun bedrijf, passend binnen de richtlijnen van de Zeeuwse Kustvisie.	Penvoerder	Provincie Zeeland, EZK, HISWA, RECRON, Rabobank, ABN AMRO, PZEM	SDG 7: Betaalbare en duurzame energie	SDG 12: Verantwoorde consumptie en productie	€ 6.000.000	01-01-2021	31-12-2024
17	Investeren	Onderzoek bedrijfsopvolging familiebedrijven	Bedrijfsopvolgingstrajecten soepeler laten verlopen binnen familiebedrijven én ervoor zorgen dat minder bedrijven door niet-Zeeuwse bedrijven worden overgenomen.	Verkennen/Ontwik kelen	Crossminds B.V. Stichting Dockwise Schipper Accountants B.V.	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei		€ 5.225	01-09-2021	31-12-2023

-> verlenging?

Nr.	Cluster	Projectnaam	Doelstelling	Rol Impuls	Partners	SDG's primair	Overige SDG	Totale projectomvang	Startdatum	Einddatum
18	Investeren	Zeeland Financial Matching 2024	Vergroten van de slagingskans van financieringsaanvragen bij mkb-bedrijven & innovatiekracht van het Zeeuwse bedrijfsleven bevorderen.	Penvoerder	Provincie Zeeland	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei	€ -	01-01-2024	31-12-2024
19	Investeren	Regionale financieringstafels Zeeland 2024	Koppelen van de financieringsvraag van startups, scale-ups en mkb-ondernemers met groeipotentie, aan het aanbod van financiers en investeerders.	Penvoerder	REWIN, Ministerie van EZK, Provincie Zeeland, RVO, banken en non bancaire financiers, BOM, De Breed & Partners	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	€ -	01-01-2024	31-12-2024
20	Investeren	Crossroads 2023 - 2029	Doel is om expertise te delen met de buurlanden om de impact van de innovaties te maximaliseren.	Partner	BOM, Rewin, LIOF, Vlaio, Stimulus, FLUX50, Ministerie van EZK, Interreg, Provincie Zeeland, Brabant, Limburg & Vlaanderen	SDG 7: Betaalbare en duurzame energie	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	€ 195.771	01-01-2023	31-12-2029
21	Investeren	Transitiefonds	Versnellen van de energie- en grondstoffentransitie in Zeeland.	Fondsbeheerder	Ministerie van EZK, Provincie Zeeland	SDG 7: Betaalbare en duurzame energie		€ -	01-01-2023	31-12-2023
22	Logistiek & Maintenance	Synchromodaal 2021-2024	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.	Penvoerder	HZ University of Applied Sciences Provincie Zeeland Stichting Connekt North Sea Port Netherlands N.V. Lineage Logistics Verbrugge Terminals B.V. Access World Terminals B.V. Katoen Natie Logipark BV Vlaeynatie	SDG 13: Klimaatactie	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	€ 40.000	01-01-2021	31-12-2024
23	Logistiek & Maintenance	Energy Port Zeeland (vanaf 2023)	Het platform brengt wensen, behoeften en kennis samen. Energy Port helpt om startups uit de sector naar Zeeland te halen. We zorgen dat studenten zich binden aan de learning communities. We willen dat Zeeuwse bedrijven gaan samenwerken in de KAAP. We zorgen voor het Zeeuwse 'Energy' netwerken, zowel uitbreiden als bestaande netwerk borgen. En we communiceren rondom de positionering van Zeeland in Offshore Renewable Energy.	Penvoerder	Orsted Wind Power Netherlands B.V. North Sea Port Netherlands N.V. HZ University of Applied Sciences Scaldia	SDG 13: Klimaatactie		€ 20.000	01-01-2024	31-12-2024
24	Logistiek & Maintenance	EDIH-SNL	Door deel te nemen als partner aan het EDIH project krijgt Impuls de middelen, kennis en netwerk om Zeeuwse MKB ondernemers in de maakindustrie (waaronder agrifood, procesindustrie en logistiek) te helpen met hun productie-gerelateerde digitaliseringsvraagstukken. Deze vraagstukken ontstaan vanuit een behoefte aan meer efficiëntie, maar duurzaamheid, minder energie- en materiaalverbruik, maar ook door bijvoorbeeld personeelstekorten.	Partner	Brabantse Ontwikkelings Maatschappij NV (BOM) REWIN West-Brabant NV LIOF TNO TU Eindhoven	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei	€ 2.132.998	01-01-2023	31-12-2025
25	Smart Delta Resources	Smart Delta Resources (SDR) 2024	Een competitieve en klimaatneutrale industrie in de regio in 2050.	Penvoerder	Provincie Zeeland, Air Liquide Industrie B.V., ArcelorMittal Gent, Cargill B.V., COSUN, Dow Benelux B.V., Engie, Fluxys Belgium, N.V. Nederlandse Gasunie, LWM Operations & Service KNG, North Sea Ports Netherlands N.V., PZEM, Trinseo, Vopak, Yara, Zeeland Refinery	SDG 13: Klimaatactie	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	€ 1.175.000	01-01-2024	31-12-2024
26	Trade & Innovate	Trade and Innovate	Het bevorderen van handel vanuit het Zeeuwse mkb in opdracht van de Provincie Zeeland en aangesloten bij het netwerk van Trade and Innovate NL.	Penvoerder	Provincie Zeeland, TINL	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	€ 15.000	01-01-2020	31-12-2024
27	Trade & Innovate	Enterprise Europe Network (EEN)	Het Enterprise Europe Network helpt bedrijven te innoveren en op internationale schaal te groeien.	Partner	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei	SDG 9: Industrie, innovatie en infrastructuur	€ 1.575.683	01-01-2022	30-06-2025
28	Trade & Innovate	Trade Relations Program 4e jaar	Het uitvoeren van bedrijfsbezoeken waarbij dienstverlening aan bedrijven gecombineerd wordt met onderzoek. Met dit Trade Relations Programma (TRP) levert het TINL netwerk maatwerk aan ondernemers én ontwikkelt kennis om hen te ondersteunen op internationaliseringsthema's.	Verkennen/Ontwik kelen	TINL	SDG 8: Eerlijk werk en economische groei		€ 43.750	01-01-2024	31-12-2024

-> verlenging?

-> verlenging?

