

# noaber

## beleidsplan

2022-2026

**Vestigingsplaats**

Ede

**Adres**

Zonneoordlaan 17  
6718 TK EDE

**Telefoon**

0318-657702

**RSIN**

850119649

**KvK-nummer**

51668874

**Webadres**

[www.Noaber.com](http://www.Noaber.com)



Inhoud

Vooraf.....	4
Samenvatting .....	5
Statutaire doelstelling .....	6
Missie .....	7
Strategie .....	7
Gezondheid verbeteren.....	7
Verandering stimuleren .....	7
Impact .....	8
Instrumenten .....	8
Programma 's .....	9
Populatie gezondheid .....	9
Leefstijl(geneeskunde) .....	9
Sociale gezondheid/vitaliteit .....	9
Participaties .....	10
Gezondheidsactivering ( <i>Health activation</i> ) .....	10
Vroegscreening en -diagnostiek ( <i>Early screening and diagnostics</i> ).....	10
Slim (chronische) ziekte management ( <i>Smart (chronic) disease management</i> ) .....	10
Gezondheidssystemen ( <i>Health systems</i> ) .....	10
Bestuurssamenstelling .....	11
Financieel kader .....	12

## Vooraf

Noaber wil een bijzondere positie innemen in het landschap van de Nederlandse (familie)stichtingen. Zo vinden we het onder meer belangrijk dat we bij het adresseren van hardnekkige maatschappelijke uitdagingen (*wicked problems*) en veranderingen zoveel als maar mogelijk samenwerking zoeken met private en publieke organisaties (*triple helix*). Om de woorden van Paul Baan, onze oprichter, te citeren: “Het gaat ons ‘continew’ om de gouden driehoek van *Burger-Business-Behörde*”. De uitdaging die we daarbij aannemen is, voortdurend te onderzoeken hoe we door *good governance* een zinvolle rol kunnen vervullen.

Deze uitdaging nemen we overigens ‘oriënterend’ aan, waarbij we gebruik maken van een viertal ‘windstreken’. Daarmee baseren we ons op onze vaste kernwaarden. Zij vormen de basis voor de verantwoordelijkheid die we willen nemen om onze medemensen en de samenleving te helpen.

Ons (magn)ethische *noorden* typeert de kernwaarde die ook in onze naam voorkomt: *noaberschap*. De sleutelwoorden daarbij zijn: barmhartigheid, rentmeesterschap, inclusie en wij-denken.

Ons ondernemende *oosten* verwoordt de kernwaarde: *ondernemerschap* met als sleutelwoorden: initiatief, veerkracht en duurzaamheid.

We kennen ook het wilde *westen* met als kernwaarde: *innovatie*. De sleutelwoorden daar zijn: creativiteit, ambitie, adaptatievermogen, intuïtie en gevoel.

En ten slotte betreft ons zinnige *zuiden* de kernwaarde: *moed*. De sleutelwoorden die daarbij passen zijn: onafhankelijkheid, pioniersgeest, daadkracht en wilskracht

Het fundament voor dit alles is dat we ons laten leiden door ons hoofd (ratio), hart (intuïtie) en handen (daadkracht), gepaard aan ons geloof en ons vertrouwen, onze hoop en positieve verwachting voor de toekomst en onze liefde voor onze medemens en de vier kardinale deugden: rechtvaardigheid, moed, zelfbeheersing en wijsheid

Samengevat: de Noaber Foundation is een actieve en ondernemende stichting die in dankbaarheid en samen mét noabers vóór noabers bij wil dragen aan het algemene nut; die op verantwoordelijke wijze impact realiseert in het domein van gezondheid en zorg met het oog op langer gezond leven.

Datum: april 2022

*Bestuur Stichting Noaber Foundation*

*Prof. dr. Jan Peter Balkenende*

*Prof. dr. Elbert Dijkgraaf*

*Rutger Baan*

*Annelies van Veldhuizen-Baan*

## Samenvatting

In dit beleidsplan beschrijven we het beleid en het werk van de Noaber Foundation.

Ons doel en onze rol vatten we als volgt samen:

***driving change, improving health.***

Wij willen...

Veranderingen stimuleren (*driving change*) – dat is onze rol...

en

gezondheid verbeteren (*improving health*) – dat is ons doel.

Onze instrumenten zijn:

Onze actieve betrokkenheid via...

programma's

en

participaties

We werken daarbij bij voorkeur structureel samen met strategische *triple helix* partners.

## Statutaire doelstelling

*In dit beleidsplan nemen we integraal onze statutaire doelstelling op. In het vervolg van dit plan wordt de brede focus ervan verbijzonderd. De aanleiding hiervoor is gelegen in onze wens zoveel mogelijk impact te realiseren binnen de gezondheidszorg en met het oog op gezondheid: beide aspecten van de samenleving waar de problemen bijzonder hardnekkig (wicked) zijn.*

De stichting heeft ten doel het bevorderen van het algemeen maatschappelijk welzijn, door middel van het initiëren, stimuleren, steunen en uitbouwen van projecten op het gebied van [a] ontwikkelingssamenwerking, [b] onderwijs, [c] hulpverlening, [d] cultuur, [e] levensovertuiging, [f] het aanwenden van ict ter verbetering van de maatschappij van morgen, [g] **gezondheid en zorg**, [h] de ontwikkeling van innovatieve processen in de maatschappij en [i] *green care* - en voorts al hetgeen daarmee rechtstreeks of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

De Stichting tracht haar doel onder meer te verwezenlijken door [a] het financieel ondersteunen van rechtspersonen met een algemeen nut beogende doelstelling die qua doelstelling aansluiten bij de doelstelling van de stichting en [b] het financieel ondersteunen van andere rechtspersonen, organisaties en instellingen die qua doelstelling aansluiten bij de doelstelling van de stichting - en al hetgeen dat met voorenstaande verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord. De stichting beoogt niet het maken van winst.

## Missie

Het stimuleren van verandering en het verbeteren van de gezondheid bepalen zowel de *rol* die we willen spelen als het *doel* dat we wil bereiken. We zetten wat we hebben in voor het verbeteren van de gezondheid van populaties en van elke persoon die deel uitmaakt van populaties. Dit doen we door de activiteiten, programma's en participaties waarbij we betrokken zijn. Daarbij hebben we vaak een initiërende en versnellende functie waarmee we een systeemgebaseerde samenwerkingsaanpak mogelijk willen maken. Een aanpak die belangen en perspectieven van belanghebbenden integreert en de basis vormt voor een duurzame transitie. De nadruk op en interesses in innovaties vormen in dit verband de ruggegraat.

## Strategie

### Gezondheid verbeteren

Demografische, sociale en economische trends zetten de duurzaamheid van de zorgsector steeds meer onder druk. Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat een steeds groter percentage van ons bbp wordt besteed aan gezondheidszorg. We staan als samenleving wat dit betreft voor de opgave deze toename van kosten te verminderen. De stijgende uitgaven aan gezondheidszorg gaan bovendien niet hand in hand met een verhoogde gezondheid, waarbij we gezondheid zien als het vermogen om ons aan te passen en zichzelf te beheren, in het licht van sociale, fysieke en emotionele uitdagingen (*positieve gezondheid*).

Een en ander is onder meer te danken aan het toegenomen welzijn en medische en technologische vooruitgang; we leven langer, maar ook langer op een relatief ongezonde manier, waardoor er een steeds grotere kloof ontstaat tussen levensduur en gezondheid. Wij geloven dat het optimaliseren van de 'gezondheidsspanne' (*health span*) mensen in staat stelt hun volledige potentieel te vervullen en hun leven te leiden zoals ze dat willen. Dit wordt het best gediend door een focus op gezondheid in plaats van ziekte. Een niet te verontachtzamen bijeffect hiervan – zo niet doelstelling – is dat met deze aandacht ook het arbeidsmarktprobleem in de (gezondheids)zorg wordt geraakt.

### Verandering stimuleren

Een focus op het verbeteren van de gezondheid is zinvol, maar op dit moment nog niet volledig geïntegreerd in het zorgsysteem. Regulering, vergoeding, workflows etc. zijn bijvoorbeeld vooral gericht op ziekte in plaats van gezondheid. Verandering op systeemniveau is daarom nodig om de transitie naar een gezondheidsgericht systeem te maken.

Een dergelijke verandering vereist dat mensen en organisaties hun bestaande procedures, processen en overtuigingen willen en kunnen aanpassen. Het gaat daarbij echter om veranderingen die plaatsvinden in een versnipperd landschap, waar samenwerking tussen *stakeholders* noodzakelijk is om succesvol te zijn. Een dergelijke samenwerking is moeilijk op gang te brengen en vereist leiderschap, overtuigingskrant, toewijding en innovatieve middelen.

We willen bijdragen aan het creëren van een omgeving waarin nieuwe initiatieven en benaderingen, gericht op het verbeteren van de ‘gezondheidsspanne’ worden geïmplementeerd, gevalideerd, versneld en opgeschaald. Dit vraagt onder meer om systeemveranderingen die betaalbare verdienmodellen mogelijk maken. Daarvoor zijn open innovatieruimtes nodig die strategische samenwerking tussen vertrouwde en elkaar vertrouwende partners in een flexibele en ondernemende omgeving faciliteren. Onze uitdaging en streven is wat dit betreft een onafhankelijke organisatie te zijn, zonder traditionele belangen met een ondernemende *mindset* en impact als belangrijkste drijfveer,

Ons streven is goed gepositioneerd te zijn om een dergelijke samenwerking tussen stakeholders te initiëren en te faciliteren. We zullen die positie gebruiken om verandering op systeemniveau te stimuleren en de gezondheid te verbeteren door belanghebbenden op dit gemeenschappelijke doel af te stemmen door gebruik te maken van onze eigen middelen, kennis, ervaring en netwerken, die zijn gericht op het bereiken van dat doel.

## Impact

We willen graag dat ons werk bijdraagt aan [1] kwaliteit van gezondheid en zorg, [2] tegen lagere kosten, [3] met een zo hoog mogelijke patiënttevredenheid en [4] tevredenheid van de zorgverlener. In de literatuur en het beleid wordt in dit verband gesproken over *quadruple aim*.

Een en ander betekent dat we willen bijdragen aan inhoudelijke, procesmatige en maatschappelijke veranderingen in het systeem c.q. systemen die zich verhouden tot gezondheid en zorg.

Onze actieve benadering en betrokkenheid bij projecten binnen onze programma's en bij onze participaties beogen bovendien onderlinge synergie op te leveren. De uitkomsten van activiteiten die we hiervoor inzetten, communiceren we actief om daarmee andere maatschappelijke organisaties te ondersteunen bij het bereiken van hun maatschappelijke doelstellingen.

## Instrumenten

Om onze missie te realiseren en onze doelstellingen te bereiken, verstrekken we donaties aan organisaties en projecten die passen binnen programma's, die impact hebben en daarmee het algemeen belang dienen en die passen binnen doelstelling en het beleid. Daarnaast doet Noaber kapitaalstortingen om investeringen vanuit Noaber Ventures B.V. mogelijk te maken. Noaber Ventures kan daarbij als een operationeel zelfstandig investeringsfonds worden beschouwd.

Wat betreft de donaties zijn wij ons ervan bewust dat de *return* alleen bestaat uit de hiervoor omschreven impact. In het geval er sprake is van investeringen, zal dat overwegend gebeuren in initiatieven die naast impact óók een financieel rendement kunnen realiseren. Dit wordt *impact investing* genoemd.

Hiermee is de functie van de kapitaalstortingen in Noaber Ventures B.V. tweeledig. Enerzijds draagt het bij aan het realiseren van impact door het investeren in organisaties die op een financieel duurzame wijze een maatschappelijke verandering realiseren. Een eventueel financieel rendement) op deze investering biedt de mogelijkheid om additionele middelen voor donaties vanuit Noaber Foundation te genereren. Deze combinatie wordt *blended return* genoemd.



In zowel de programma's als de participaties streven er we ernaar daar waar dat kan structureel samen te werken met strategische partners. Daarnaast kiezen we voor een actieve en een meerjarige betrokkenheid met als doel te komen tot een duurzame beschikbaarheid.

De betrokkenheid waar we op doelen betreft onder meer: het regelmatig bezoeken van de projecten en investeringen, zitting nemen in bijvoorbeeld klankbordgroepen of het innemen van andere formele posities, het adviseren van bestuurders en projectleiders en het actief introduceren van personen en partijen in ons netwerk etc.

## Programma 's

We hebben een programmatische aanpak gekozen om de versterde, complexe en onderling samenhangende elementen van systemen in duidelijk gedefinieerde interventiegebieden, veranderend en verbeterend te benaderen. Als belangenloze programmatische *pathfinder* initieert en versnelt Noaber dergelijke programma's met de bedoeling de betrokkenheid van belanghebbenden te vergroten en uiteindelijk over te dragen aan de spelers op systeemniveau. We proberen betrokken te blijven zolang onze betrokkenheid resulteert in een zinvolle bijdrage aan systeemverandering.

We voeren een drietal programma's.

### Populatie gezondheid

Door in te zetten op de (positieve) gezondheid van een populatie kunnen we ziekte voorkomen, vertragen of uitstellen. Door een andere manier van financieren, organiseren en monitoren van gezondheid, verwachten we meer gezondheidswinst, betere kwaliteit en minder zorgkosten in een populatie. In dit programma zijn vooral zorgbestuurders, zorgorganisaties en zorgprofessionals betrokken.

*Voorbeeld: Ontwikkeling Kavelmodel, HealthKIC, Gezondheid Meten, Risicostratificering*

### Leefstijl(geneeskunde)

Door het beter benutten van leefstijl als factor, kan het aantal positief gezonde levensjaren van mensen worden vergroot. In dit programma werken we vooral samen met zorgorganisaties, zorgprofessionals, onderzoekers, gezondheidsfondsen, beleidsmakers, patiëntenorganisaties en onderzoekers.

*Voorbeelden: Arts & Leefstijl, Superlijst, Roadmap Leefstijlgeneeskunde, Gezonde School, Eerste 1.000 dagen*

### Sociale gezondheid/vitaliteit

Bevorderen sociale veerkracht en redzaamheid van individuen en gemeenschappen met het oog op verbeterde gezondheid. In dit programma werken wordt samengewerkt met organisaties in het sociale domein die thema's raken die de relatie tussen sociaal welzijn en gezondheid agenderen.

*Voorbeelden: Join Us, Vraag Elkaar, Welzijn op Recept, Voeding Leeft (Sociale Gezondheid)*

De resultaten van alle programma's dragen bij aan het realiseren van onze missie: veranderingen die bijdragen aan een betere gezondheid.

## Participaties

Het belangrijkste uitgangspunt van onze investeringsstrategie<sup>1</sup> is te investeren met impact. Impactinvesteringen zijn investeringen in bedrijven, organisaties en fondsen met de bedoeling een zinvolle bijdrage te leveren aan de gezondheid van mensen het eerder genoemde *quadruple aim* doel te bereiken en daarnaast een financieel rendement te behalen dat het revoluerende karakter van Noaber Ventures ondersteunt. We zijn daarbij gericht op bedrijven in een vroege fase in een viertal domeinen (zie hierna). Onze actieve betrokkenheid is bedoeld de participatie te ondersteunen en te beïnvloeden met een focus op resultaat en impact.

Pagina | 10

We staan open voor investeringen in heel Europa, maar hebben onze wortels in Nederland en internationaal de meeste ervaring in Scandinavië, Duitsland, Israël en de VS. We geven er de voorkeur aan om samen met andere impact investeerders (in een consortium) te investeren.

Daarnaast werken we nauw samen met fondsen waarin we hebben geïnvesteerd. Binnen Nederland is dit *NextGenVentures*, waarvan het management deel uitmaakt van het team dat ook het Noaber Ventures beheert. Voor onze *pre-seed* investeringen werken we in Nederland samen met onder andere *NLC*, *Blue Sparrows* en *Rockstart*. Voor *seed* en *early-stage* investeringen werken we onder andere samen met *Capricorn Ventures* (België), *Amino Collective* (Duitsland), en *Waterline Ventures* (USA).

Gezien de investeringsfocus op bedrijven met ideeën in een vroeg stadium, pilot of startup, wordt het risico van de portfoliobedrijven als hoog beschouwd.

De vier bedoelde domeinen zijn:

### Gezondheidsactivering (*Health activation*)

Mensen ondersteunen - zowel met als zonder ziekte - om gezond te blijven door keuzes te maken voor een gezonde leefstijl en mentale fitheid.

Voorbeelden: *&niped* en *Welly*

### Vroegscreening en -diagnostiek (*Early screening and diagnostics*)

Tools en de algoritmen om professionals en burgers/patiënten inzicht te geven in de gezondheid en aandoeningen/ziekten.

Voorbeelden: *ELSA* en *&niped*

### Slim (chronische) ziekte management (*Smart (chronic) disease management*)

Tools en de algoritmen om op professionals in staat te stellen op afstand mensen met fluctuerende gezondheidsniveaus (vaak veroorzaakt door een chronische ziekte) te monitoren;

Voorbeelden: *Sweetch* en *M-Sense*

### Gezondheidssystemen (*Health systems*)

Interventies en oplossingen die veranderingen in het gezondheidszorgsysteem beogen en/of veroorzaken en daarmee een involledige verbetering in de gezondheidszorg leveren.

Voorbeeld: *Buurdokters* en *Soulve*

---

<sup>1</sup> Uitgevoerd door Noaber Ventures B.V. een 100% dochter van Noaber Foundation.

## Bestuurssamenstelling

De Raad van Bestuur van de Noaber Foundation bestaat uit de volgende personen:

- Prof. Dr. J.P. Balkenende - *voorzitter*
- G.G.J. Baan – *secretaris*
- Prof. Dr. E. Dijkgraaf - *penningmeester*
- A.J.H. van Veldhuizen-Baan – *lid*

De leden van de Raad van Bestuur genieten geen beloning voor hun werkzaamheden. Zij hebben wel recht op vergoeding van de door hen in de uitoefening van hun functie gemaakte kosten en een niet bovenmatig vacatiegeld.<sup>2</sup>

Het Bestuur wordt bij haar werkzaamheden ondersteund door een directie die de besluiten voorbereidt, uitvoert, monitort en evalueert. Deze directie bestaat uit de heer M. Blokhuis. De directie wordt in de uitoefening van haar taken ondersteund door een service organisatie (IRIS B.V.).

---

<sup>2</sup> Art 5.7 van de statuten

## Financieel kader

Om onze activiteiten mogelijk te maken ontvangen we jaarlijks een donatie van een vermogensfonds. De omvang van deze donatie wordt jaarlijks opnieuw vastgesteld op basis van de omvang van het door het vermogensfonds in pools belegde vermogen.

Deze donatie wordt, behoudens eigen organisatorische kosten, aangewend voor de financieringen de programma's en activiteiten die aansluiten op onze doelstelling. Deze financiering kan variëren van actieve betrokkenheid bij de donaties en actieve betrokkenheid bij de participaties, waarbij het uitgangspunt is dat minimaal 40% van de van het vermogensfonds ontvangen middelen worden besteed binnen de doelstelling en derhalve het algemeen belang.

Indien er vanuit Noaber Ventures - dat bedoeld is revolverend te zijn - sprake is van een eventuele exit van participaties, kan door Noaber Ventures worden besloten over te gaan tot nieuwe investeringen, of tot het uitkeren van dividend. Dividend dat wordt uitgekeerd aan Noaber Foundation zal niet meer terugvloeien naar Noaber Ventures, maar worden aangewend ten behoeve van het algemeen belang.