



Rijksoverheid

# Samenwerking en Governance in Nationaal Groeifondsinitiatieven

# Introductie

Dit document is opgesteld om aanvragers en uitvoerders van Nationaal Groeifonds (NGF) initiatieven meer inzicht te bieden in hoe de governance en samenwerking kunnen worden vormgegeven en welke aspecten daarbij belangrijk zijn. In de eerste plaats wordt indieners aangeraden goed kennis te nemen van wat er op dit onderdeel wordt gevraagd in het indieningsformulier voor de subsidieroute<sup>1</sup> en/of de departementale route<sup>2</sup>, alsook het analysekader voor de derde ronde<sup>3</sup>. Elk project heeft zijn eigen karakteristieken en uitdagingen. Dit document is daarom niet bedoeld als blauwdruk, maar ter inspiratie en toelichting. Er kunnen derhalve geen rechten worden ontleend over de volledigheid en kwaliteit van de NGF-aanvraag.

## Toelichting

Met het Nationaal Groeifonds wordt geïnvesteerd in grootschalige projecten die op de lange termijn zorgen voor duurzame economische groei en bijdragen aan de noodzakelijke transitie op diverse maatschappelijke en economische domeinen. Eén van de kritische succesfactoren voor de uitvoering van projecten is een goede samenwerking en governance. Het is daarom van groot belang dat hier in de NGF-projecten voldoende aandacht aan wordt besteed en dat het niet wordt gezien als "iets voor de uitvoering". In de eerste en tweede ronde zijn ervaringen opgedaan met wat indieners presenteren ten aanzien van samenwerking en governance. Op basis van deze ervaringen zijn een aantal aandachtspunten en tips naar voren gekomen die hieronder worden beschreven.

## Aandachtspunten en tips voor samenwerking

1. **Laat zien dat er sprake is van echte samenwerking en commitment van deelnemende partijen.**
  - Om een ambitieus project succesvol te realiseren is een sterke en professionele organisatie nodig. Het is daarom belangrijk concreet te laten zien hoe partijen (gaan) samenwerken en hoe zij zich aan het consortium en/of het voorstel committeren.
  - Benoem indien mogelijk het gezamenlijke track record en lopende relevante activiteiten. Wordt er door de deelnemers al samengewerkt in andere projecten? Beschrijf dan hoe er nu al wordt samengewerkt en welke gerelateerde investeringen of activiteiten er bijvoorbeeld al zijn.
  - Maak onderscheid tussen deelnemers en belanghebbenden. In eerdere voorstellen was er niet altijd een duidelijk onderscheid tussen deelnemers en belanghebbenden, en tussen bijvoorbeeld steun/enthousiasme/support en daadwerkelijk commitment. Maak dit expliciet waar mogelijk:
    - Deelnemers: het is belangrijk om als aanvragers en consortium-partners een overtuigend commitment te laten zien: op welke manier gaan partijen een bijdrage leveren. Is dat een financiële bijdrage, het leveren van menskracht, kennis, faciliteiten, etc.? Maak het commitment en de inhoud van de samenwerking zo concreet mogelijk; een *letter of commitment* bestaat dus bijvoorbeeld uit toezeggingen en een handtekening met mandaat. In voorstellen in de eerste en tweede ronden bestond de cofinanciering regelmatig uit alleen *in-kind* bijdragen, waarvan niet altijd duidelijk was hoe zeker en kwalitatief hoogwaardig die bijdrage is. Een *in-kind* bijdrage is positief als deze ook aantoonbaar is, een financieel commitment is vaak echter overtuigender en passender. Onder meer in de handleiding Nationaal Groeifonds is beschreven hoe overtuigend kan worden aangegeven hoe de cofinanciering wordt vormgegeven.
    - Belanghebbende partijen:
      - Voor belanghebbenden geldt dat meer generieke steunbetuigingen zoals '*letters of interest/intent*' als een positief signaal wordt gezien. Dit laat zien dat er tijdig aandacht is geweest voor partijen die nodig zijn om het voorstel tot een succes te maken, denk bijvoorbeeld aan (regionale) overheden, NGO's, maatschappelijke stakeholders of de Europese Commissie.
      - Beschrijf bij zowel departementale als subsidieroute-voorstellen wat de rol is van (andere) ministeries (en/of andere overheden) en hoe zij zich verhouden tot het consortium. Niet alleen als bijvoorbeeld trekker of co-financier, maar ook op gebied van bijvoorbeeld ontwikkelingen rond het flankerend beleid, internationale samenwerking en/of Europese regelgeving.
      - Beschrijf wie de belangrijkste (internationale) publieke en private stakeholders zijn en hoe zij bij het voorstel worden betrokken. Wat is hun rol en/of hoe verhouden ze zich tot dit voorstel? Maak dus inzichtelijk hoe wordt omgegaan met stakeholders die geen directe rol hebben.

<sup>1</sup> [Uitwerking aanvraag Nationaal Groeifonds | Richtlijn | Nationaal Groeifonds](#)

<sup>2</sup> [Handleiding departementale indieningsformulier Nationaal Groeifonds 2022 | Richtlijn | Nationaal Groeifonds](#)

<sup>3</sup> [Analysekader 3e ronde | Richtlijn | Nationaal Groeifonds](#)

## 2. Creëer een "open" consortium met ruimte voor vernieuwende partijen.

- Vernieuwende partijen: het creëren en verbeteren van ecosystemen is een belangrijke toegevoegde waarde van het NGF. Openheid voor nieuwkomers is daarbij belangrijk, zeker in langlopende programma's. Daarom is het van belang te beschrijven in welke mate consortia/voorstellen open staan voor vernieuwende partijen en 'unusual suspects'. Hoe open en toegankelijk is het consortium voor andere, nieuwe partijen en in hoeverre kunnen nieuwkomers toetreden of deelnemen aan activiteiten? Het wordt aangeraden hier tijdig over na te denken en afspraken over te maken binnen het consortium. Hou er rekening mee dat in de subsidieroute vooraf duidelijk moet zijn wie de subsidieontvangers zullen zijn. Dit betekent overigens niet dat het consortium beperkt hoeft te zijn tot enkel de subsidie-ontvangers.
- Excellente kennis: Beschrijf hoe het consortium open staat voor excellente onderzoekers in nieuwe domeinen, de mate waarin kansrijke start-ups, scale-ups betrokken zijn, de mate waarin activiteiten open staan voor nieuwe spelers uit andere domeinen (kruisbestuiving, cross-overs en kansrijke verbindingen).
- Internationale verbinding: Indien relevant, beschrijf hoe buitenlandse expertise wordt betrokken. Hoewel indieners wordt gevraagd "wegleffecten van investeringen zoveel mogelijk te voorkomen", wordt ook waarde gehecht aan internationale verbindingen en het aantrekken van buitenlandse kennis. Buitenlandse partijen kunnen ook deelnemer zijn van het consortium.

## 3. Expertise en uitvoeringscapaciteit van (de betrokken partijen in) het consortium.

- De commissie beoordeelt de aanwezige kennis en kunde binnen het consortium en het beoogde ecosysteem. Daarbij wordt gewogen of de juiste expertise aanwezig is en of er belangrijke (type) partijen missen. Idealiter bestaat een consortium uit een goede mix van private partijen, kennisinstellingen en publieke organisaties. Hierbij is kennis en kunde in de brede zin van het woord van belang, dus niet alleen excellente wetenschappelijke kennis maar ook bijvoorbeeld operationele ervaring.
- De uitvoeringscapaciteit en het absorptievermogen van het consortium: waaruit blijkt dat de partijen daadwerkelijk in staat zijn het project uit te voeren? Is er ervaring met (grote) programma's, werken de partijen al samen en zijn ze bijvoorbeeld niet ook nog de trekker van nog tal van andere aanvragen?

## Aandachtspunten en tips voor governance

### 4. Wordt concreet over de aansturing en governance.

- In de eerste twee NGF-ronden werden veel van de samenwerkingsafspraken nog als toekomstige plannen omschreven (zoals "we gaan een stichting oprichten"). Het is van belang dit in de aanvraag al concreet te maken. Ook van voorgenomen acties kan vaak al worden aangegeven hoe die er ongeveer uit gaan zien, bijvoorbeeld door: samenwerkingsovereenkomsten (verplichte bijlage bij subsidieaanvraag), (concept) statuten van op te richten stichtingen en concrete intentieverklaringen. Maak zo concreet mogelijk welke afspraken tussen de deelnemende partijen zijn vastgelegd over onderlinge samenwerking, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- Schets een goed beeld van hoe de governance wordt vormgegeven. Beschrijf wat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn van verschillende organen en waarom die resulteren in een slagvaardige en eenduidige aansturing. Een organogram is een goed begin, maar niet voldoende. Een voorstel waarin de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk worden beschreven is overtuigender, waarin duidelijk is wie aan wie rapporteert, hoe vaak en waarover, welke besluitvormingsmomenten worden voorzien, hoe wordt om gegaan met conflicten en wat het mandaat is van een bestuursorgaan om keuzes te maken.
- Concrete namen zijn een pré: in de eerste twee ronden kwam het regelmatig voor dat nog niet bekend was welke personen welke functies gaan bekleden in bijvoorbeeld het bestuur. Dit hoeft geen probleem te zijn, maar het is belangrijk te laten zien dat er goed over is nagedacht. Bijvoorbeeld door wel al functieprofielen en/of functiebeschrijvingen uit te werken. Daarbij wordt een gezonde aandacht voor diversiteit op prijs gesteld.
- Er is begrip voor een adaptieve aanpak: de programma's die worden ingediend bij het Groeifonds zijn soms groot en complex. Gaandeweg kunnen er redenen zijn om andere keuzes te maken dan vooraf werd voorzien. Een voorstel voor de governance is daarom in principe leidend, maar niet in beton gegoten. Bij grote meerjarige programma's moet soms worden bijgestuurd en kan het verstandig zijn om gaandeweg nieuwe accenten te leggen, zorg dat de governance structuur ruimte biedt voor een adaptieve aanpak en bouw waar mogelijk evaluatiemomenten in.

5. **Benut bestaande (kennis)infrastructuren en samenwerkingsverbanden.**

- Bij diverse goede voorstellen van de eerste twee rondes werd voortgebouwd op bestaande samenwerkingsverbanden en/of governance structuren. In veel gevallen is het efficiënter bestaande structuren te verbinden of aan te passen, dan om iets vanaf de grond iets op te bouwen. En wanneer dat niet de juiste aanpak voor het voorstel is: laat in dat geval zien bewust te zijn de bestaande structuren en samenwerkingsverbanden.
- Geef aan wat de kansen zijn voor samenwerking, kennisdeling en synergiën van bestaande verbanden en programma's en hoe hiervan gebruik wordt gemaakt. Denk aan kennisinstellingen, relevante maatschappelijke organisaties, consumentenorganisaties, regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's) en kennisnetwerken.
- De ervaring leert dat er soms meerdere NGF-voorstellen zijn die raken aan dezelfde thema's. Beschrijf minimaal hoe de voorstellen zich tot elkaar verhouden, maar zoek waar mogelijk de verbinding op en bundel de krachten. Dat geldt ook voor belangrijke projecten die niet uit het NGF bekostigd worden.

Dit is een uitgave van:

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat  
Postbus 20401 | 2500 EK Den Haag  
T 070 379 8911

September 2022 | Publicatie-nr. 22404047