



Rijksoverheid

Valorisatie in Nationaal Groeifondsinitiatieven

Introductie

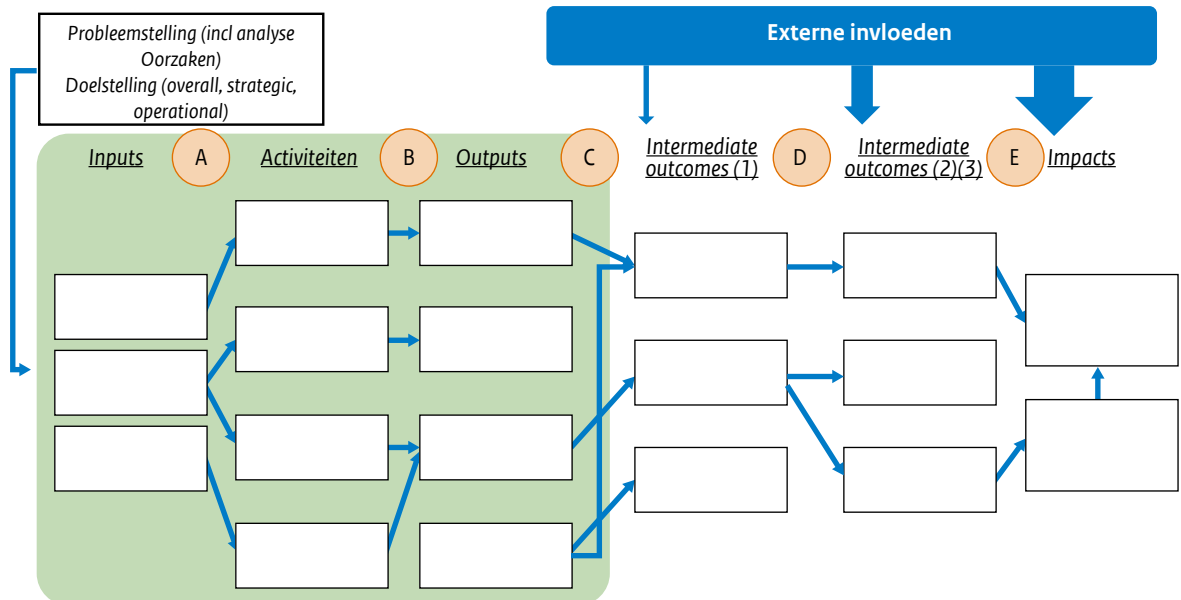
In de handleiding bij het indieningsformulier¹ is aangegeven waar op ingegaan moet worden voor wat betreft valorisatie. Mede op basis van ervaringen uit de eerste beoordelingsrondes van de adviescommissie, geeft dit document inspiratie en verwijzingen om een voorstel te verrijken. Ten aanzien van de valorisatiestrategie van een voorstel is helaas geen sluitend antwoord te geven op de vraag hoeveel business developers er bijvoorbeeld opgenomen moeten worden in het project, of wat reëel is aan organiserend vermogen. Elk project heeft eigen karakteristieken en uitdagingen. Het gaat erom dat het project is uitgedacht met de economische en maatschappelijke impact in gedachten. Aan dit document kunnen derhalve geen rechten worden ontleend over de volledigheid en kwaliteit van de NGF-aanvraag.

Toelichting

In dit document worden bevindingen en tips over valorisatie binnen voorstellen van het Nationaal Groeifonds uiteen gezet. De bevindingen en tips zijn op basis van de eerste twee rondes van het fonds. Er was toen nog geen subsidieroute, alleen een departementale route. Lees de tips dus met die bril. Een open consortium ligt bij een subsidievoorstel bijvoorbeeld minder voor de hand. Maar ook dan moet valorisatie, bijvoorbeeld kennis delen buiten het kernconsortium, voldoende aandacht krijgen.

We hebben in Nederland veel topkennis, maar halen er beperkt economische en maatschappelijke waarde uit: we *valoriseren* onvoldoende. Voor het lange termijn verdienvermogen is het essentieel om dit te verbeteren. Groeifondsvoorstellen op het terrein van R&D en Innovatie moeten dus gericht zijn op valorisatie. De commissie heeft valorisatie twee keer als aandachtspunt opgetekend bij de beoordeling. In dit document worden verschillende aspecten van het thema valorisatie behandeld die van belang zijn voor groeifondsvoorstellen op het terrein van R&D en Innovatie. Het gaat daarbij om vijf aspecten: valorisatie niet als 'extra' maar als kern, strategische onderbouwing, governance en samenwerking, en valorisatieactiviteiten.

Schema Theory of Change



¹ Tekst indieningsformulier:

Valorisatie: ga voor voorstellen op het terrein van R&D en Innovatie in op de manier waarop ontwikkelde kennis wordt gevaloriseerd. Geef aan welke (nieuwe) businessmodellen worden gehanteerd, hoe de stap van pilot(productie) naar opschaling wordt gezet (passend binnen de hiervoor geldende staatssteunkaders) en welke bijbehorende valorisatie-activiteiten worden ingezet. Geef ook aan hoe de kracht van het bedrijfsleven wordt benut (met name het mkb), hoe business-development capaciteit wordt ingezet en hoe (bestaande) innovatie-infrastructuur wordt ingezet.

Benut waar relevant ook innovatie-organisaties als Regionale ontwikkelingsmaatschappijen (ROM's), Topconsortia kennis en innovatie (TKI's) en Knowledge Transfer Offices (KTO's).

1. Valorisatie niet als 'extra' maar als kern.

Uit eerdere voorstellen die ingediend zijn bij het Nationaal Groeifonds, is gebleken dat het gevaar op de loer ligt de complexiteit van valorisatie te onderschatten: een voorstel redeneert bijvoorbeeld tot outputs (zie figuur 1), zoals nieuwe kennis of een innovatiefaciliteit, en noteert bij 'impact' extra bedrijvigheid, zoals startups. En vervolgens dat de startups opschalen en zo 'als vanzelf' leiden tot structureel meer verdienvermogen. De complexiteit ligt echter verscholen in de 'pijlen' die lopen van outputs naar economische en maatschappelijke impact. Tips:

- a. Sta stil bij de vraag: leidt mijn 'output' (zoals nieuwe kennis of bloeiende netwerken of gefinancierde start-ups of een nieuw product) wel zo automatisch tot de impact die ik beoog? Is er voldoende aandacht voor toepassing en implementatie? Waarom komt het nu niet tot stand, of in vergelijkbare sectoren juist wel? Geef in de relatie van je activiteit tot de economische impact die wordt beoogd inzicht in de toelichting van de Theory of Change. Benoem de externe invloeden en afhankelijkheden, bijvoorbeeld regelingen die je wilt benutten, of regelgeving die ontwikkeld moet worden.
- b. Om een goede Theory of Change te ontwikkelen, is een heldere probleemstelling nodig. Start met het maken van een beeld van de innovatie- en ondernemersketen. Betrek verschillende partijen: het probleem is volgens een ambtenaar mogelijk anders dan een ondernemer. Welke stappen kent de keten, welke partijen zijn betrokken en waar moet het beter? Bepaal op die manier je focus, en probleemstelling.
- c. Begin bij de impact die je beoogt, en redeneer terug welke manieren er zijn om die te bereiken. Zo kom je mogelijk op alternatieven, die je kunt noemen of verkennen.
- d. Review alle activiteiten en bekijk hoe je ze meer vraaggestuurd kan maken, door bijvoorbeeld ondernemers of gebruikers te betrekken, denk bijvoorbeeld aan living labs.
- e. Stuur op valorisatie: kies passende *key performance indicators* (KPIs) voor valorisatie, laat een valorisatie expert meekijken. Bijvoorbeeld: x aantal mensen hebben oplossing y toegepast, er zijn x aantal mensen opgeleid, er zijn x aantal bedrijven aangetrokken of ontstaan, of er zijn x aantal wetenschappers gaan ondernemen.

2. Strategische onderbouwing

Het voorstel moet overtuigend aantonen dat de wereld zit te wachten op deze interventie. Een valkuil is dat onvoldoende te onderbouwen, en tegenargumenten of onzekerheden onbenoemd te laten.

Tip: raadpleeg verschillende internationale marktanalyses, onderbouw dat de vraag naar deze interventie reëel is, en geef inzicht in de internationale concurrentiepositie.

3. Governance en samenwerking

De gebruikers- en businesskant is vaak ondervertegenwoordigd in de governance. Tips hiervoor:

- a. *Betrek het bedrijfsleven of gebruikers in de governance*, ook in het dagelijks bestuur. Overweeg de optie van een valorisatie adviesraad, met internationale experts.
- b. Een zeer betrokken commerciële ankerpartij, een belangrijke speler in de sector, kan een goede manier zijn om het voorstel voldoende gewicht te geven en doorzettingsmacht.
- c. *Betrek wetenschappers die internationaal tot de top behoren* en betrek met een breed internationaal netwerk en kennis van valorisatie. Samenwerking tussen wetenschappers en ondernemers is essentieel voor een voorstel binnen het Groeifonds.
- d. *Toegezegde cofinanciering* door private partijen wordt positief beoordeeld, omdat het een teken is van betrokkenheid.
- e. De vorige twee tips (bedrijfsleven in de governance en cofinanciering) kunnen op gespannen voet staan met *openheid voor nieuwkomers*. Openheid voor nieuwkomers is van belang om optimale innovatiekracht te bereiken, zeker in programma's die langer lopen. Je kunt hier afspraken over maken binnen het consortium.
- f. Het *Midden- kleinbedrijf* (MKB) is in sommige gevallen lastiger structureel te betrekken, omdat tijd en geld moeilijk vrij te maken is. Daarom is het belangrijk het project zo te ontwerpen dat ook MKB betrokken worden op de momenten dat het telt. De Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs) en TKIs kunnen hierin adviseren.
- g. Maak gebruik van bestaande netwerken om kennis te verspreiden, denk bijvoorbeeld aan regionale, internationale of sectornetwerken, en bestaande organisaties als RVO en NWO of topsectoren. Dat maakt het voorstel in uitvoeringskracht efficiënter.

4. Valorisatie activiteiten

Het Nationaal Groeifonds kan veel verschillende activiteiten (mede)bekostigen: van gebouwen tot netwerken en van internationale samenwerkingsverbanden tot onderzoekscalls. Hieronder worden een aantal voorbeelden gegeven van hoe activiteiten kunnen worden vormgegeven zodat deze meer vraaggestuurd of praktijkgericht zijn.

- a. Overweeg het project in ieder geval in de eerste fase, te concentreren op *één of enkele locaties*, zoals bijvoorbeeld een campus. Eén plek met passende faciliteiten kan zorgen voor kritische massa en aantrekkingskracht op internationaal talent, onderzoekers en ondernemers. Bedenk hiernaast welke *innovatie-infrastructuur* nodig is om de resultaten te bereiken, zoals fieldlabs, living labs.
- b. Sluit aan bij bestaande (*regionale*) *ecosystemen* van bedrijven en kennisinstellingen. Hechte samenwerking in ecosystemen zorgt voor versnelling van innovatie en ondernemerschap. Kijk ook over de grens.
- c. Denk na over de *uitvoeringscapaciteit*. Samenwerking komt niet vanzelf tot stand, business developers kunnen hierbij ondersteunen. Maak hierbij zoveel mogelijk gebruik van bestaande organisaties, zoals de ROM's of TKIs, campussen, Kennis Transferorganisaties (KTO's) of incubators, Denk ook aan de centres of expertise (HBOs) en centers of entrepreneurship (universiteiten).
- d. Als de impact afhankelijk is van gedragsverandering, of systeemverandering, ga er dan niet vanuit dat dat zomaar tot stand komt. Maak gebruik van *inzichten uit de sociale wetenschappen*.
- e. Denk aan het betrekken van onderzoekers die werkzaam zijn bij een *HBO- of MBO-instelling of toegepaste onderzoeksinstelling*. Zij werken over het algemeen meer praktijkgericht en dichter op het bedrijfsleven dan universitaire onderzoekers.
- f. Sluit aan bij initiatieven die *startups en scale-ups ondersteunen*, zoals incubators, regionale ondernemersnetwerken en regelingen als seedcapital en de TTT-regeling. Benut deze initiatieven en bouw hierop voort.
- g. Het is voor de groei van nieuwe bedrijven van belang dat ze hun intellectueel eigendom beschermen en investeringsrondes zo vormgeven dat het eigenaarschap grotendeels bij de ondernemer blijft. Indien relevant, schenk aandacht aan hoe je financiële en juridische expertise betrekt om optimale groeikansen te geven aan nieuwe bedrijven.
- h. *Resultaten vastleggen in regelgeving of normering* is een heel effectieve methode om impact te garanderen. Trek voor normering op met de NEN. Daar kan je informatie ophalen over normering en standaardisatie in de markt waar je actief bent, en zij kunnen (Europese) standaarden ontwikkelen.

Tenslotte wordt talent, of human capital, vaak onderschat, in termen van zowel kans als risico voor valorisatie.

Talent is een kans om te valoriseren: mensen in het bedrijfsleven laten werken met de nieuwe oplossingen, opleiden met de laatste kennis is een effectieve methode waarde te genereren uit kennis. Talent is ook een risico: in de krappe arbeidsmarkt is het lastig goed talent te vinden en te binden. Het opleiden en benutten van talent is dus een belangrijke randvoorwaarde. Bedrijven hebben goed opgeleid personeel nodig en onderwijsinstellingen willen vraaggericht onderwijs geven. Daarom is publiek-private samenwerking essentieel. Zie hiervoor ook het document inzake human capital.

Verder lezen:

[Tussen uitvinding en uitdaging | Rathenau Instituut](#)

[Valorisatie Ontketend | Roland Berger](#)

[Kennisbank | Science to Impact \(science-to-impact.nl\)](#)

[Home | Topsectoren](#)

[ROM's – De regionale ontwikkelingsmaatschappijen in Nederland \(rom-nederland.nl\)](#)

[Rijksdienst voor Ondernemend Nederland \(rvo.nl\)](#)

[NWO | Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek](#)

[NEN | Het Nederlands Normalisatie Instituut](#)

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