



Rijksoverheid

Handreikingen Nationaal Groeifonds

Ten behoeve van de indieningsmomenten
najaar 2024 - voorjaar 2025

Datum vastgesteld: oktober 2023

Inhoud

| | |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| Inleiding | 3 |
| Handreiking Human Capital | 4 |
| Introductie | 5 |
| Deel 1: Analyse | 6 |
| Deel 2: interventies | 7 |
| Deel 3: Samenwerking | 8 |
| Aandachtspunten | 9 |
| Handreiking Internationalisering | 10 |
| Introductie | 11 |
| Kwaliteitsindicatoren | 12 |
| Internationalisering per fase | 13 |
| Relevante thema's | 14 |
| Handreiking Valorisatie | 16 |
| Introductie | 17 |
| Toelichting | 17 |
| Handreiking Samenwerking en Governance | 21 |
| Introductie | 22 |
| Toelichting | 22 |
| Handreiking Duurzaam Verdienvermogen | 25 |
| Introductie | 26 |
| Theory of Change - Wat is een Theory of Change? | 27 |
| Verdieping van projecttypes | 30 |
| (Intermediate) outcomes en impacts | 33 |
| Externe factoren | 34 |
| Onderbouwing economische effecten | 35 |
| Onderbouwing maatschappelijke effecten | 37 |
| Bijlage 1 Voorbeelden Theory of Change per projecttype | 39 |

Inleiding

Dit document bevat vijf handreikingen die zijn samengesteld om aanvragers en uitvoerders van Nationaal Groeifonds initiatieven inzicht en inspiratie te bieden op enkele belangrijke thema's. Het betreft de volgende vijf thema's:

1. Human Capital
2. Internationalisering
3. Valorisatie
4. Samenwerking en Governance
5. Duurzaam Verdienvermogen (economische en maatschappelijke effecten en het gebruik van de Theory of Change)

De handreikingen zijn mede op basis van ervaringen van de adviescommissie uit de eerste drie beoordelingsrondes opgesteld. De handreikingen bevatten tips om voorstellen te verrijken. De handreikingen bieden expliciet geen blauwdruk of vast recept voor succes. Aan dit document kunnen derhalve geen rechten worden ontleend over de volledigheid en kwaliteit van de aanvraag bij het Nationaal Groeifonds (NGF). Elk voorstel kent zijn eigen karakteristieken en uitdagingen.

Handreiking Human Capital

Introductie

Status handreiking Human Capital

Deze handreiking geeft inspiratie om een voorstel te verrijken op het gebied van human capital¹. Inspiratie betekent geen blauwdruk of vast recept voor succes. In de eerste plaats wordt indieners aangeraden goed kennis te nemen van wat er op dit onderdeel wordt gevraagd in het analysekader, het indieningsformulier en de handleiding subsidieregeling (indien subsidieaanvraag) en de handleiding indieningsformulier (indien departementale aanvraag). Deze handreiking is een aanvulling hierop.

Toelichting

Met het Nationaal Groeifonds (NGF) wordt geïnvesteerd in grootschalige projecten die op de lange termijn zorgen voor economische groei en bijdragen aan de noodzakelijke transitie op diverse maatschappelijke en economische domeinen. Eén van de kritische succesfactoren is de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel, zowel voor de uitvoering van de NGF-projecten zelf, alsook de arbeidsmarktbehoefte die als gevolg van het project zal ontstaan. Voorbeelden van mogelijke knelpunten:

- Onvoldoende mensen beschikbaar met de juiste kennis en skills om de transitie te kunnen realiseren.
- Tekort aan opleidingscapaciteit om aan de snel stijgende vraag te kunnen voldoen.
- Vertrek van talent naar andere delen van Nederland of naar het buitenland.
- Snelle transitie vergen meer aandacht voor bijscholing en training van werkende professionals.
- Onvoldoende instroom in (technisch) onderwijs en gebrek aan bekendheid ten aanzien van de nieuwe technologische ontwikkelingen en mogelijkheden.
- Nieuwe kennis uit onderzoek en innovatie wordt onvoldoende snel doorvertaald naar de werkplek en naar onderwijs- en scholingsprogramma's.

Het is daarom van groot belang dat in de NGF-projecten voldoende aandacht wordt besteed aan het human capital vraagstuk. Dit kan door human capital activiteiten op te nemen als onderdeel van een voorstel binnen de O&O&I pijler van het NGF, of door een apart voorstel gericht op onderwijs of leven lang ontwikkelen in te dienen onder de pijler Kennisontwikkeling.

Dit document biedt praktische handvatten om te komen tot een degelijke analyse (deel 1) en een doeltreffende aanpak (deel 2). Tevens hopen we hiermee verschillende partijen bij elkaar te brengen om kennis te delen en samenwerking op het gebied van human capital te bevorderen (deel 3). Neem vooral contact op met de genoemde partijen als u meer wilt weten, mee wilt doen of andere aanknopingspunten ziet.

Aanbevolen aanpak

Indieners kunnen een eigen invulling en aanpak kiezen om het human capital vraagstuk te adresseren. Het is daarbij aan te raden om een hoofdstuk of paragraaf op te nemen die volledig ingaat op human capital. Hieronder een aantal tips die de kans op succes vergroten:

1. **Analyse:** maak een arbeidsmarkt & onderwijs analyse;
2. **Interventies:** maak een interventiestrategie en benoem daarbij in welke sector(en), regio('s) en onderwijs-niveau('s) activiteiten ontplooid zullen worden, beschrijf de aard van de activiteiten, motiveer waarom voor deze aanpak is gekozen en hoe de aanpak verduurzaamd zal worden. Heb daarbij goed aandacht voor het betrekken van het MKB en overweeg concepten die leren, innoveren en werken met elkaar verbinden;
3. **Samenwerking:** kies voor krachtenbundeling om versnippering tegen te gaan. Versterk bijvoorbeeld één van de vele initiatieven die al lopen. Dit vergt mogelijk visieontwikkeling en samenwerking over de grenzen van het eigen voorstel heen. Of, als dat echt niet mogelijk is, motiveer dan hoe het plan een unieke leemte gaat invullen.

¹ Human capital: geef aan hoeveel menskracht (zowel kwalitatief als kwantitatief) nodig is om de activiteiten van het voorstel uit te voeren. Besteed hierbij in het bijzonder aandacht aan vaardigheden waar tekorten aan zijn, zoals technische of IT-vaardigheden. Onderbouw waarom dit realistisch is, mede gezien de arbeidsmarktcrachte. Indien relevant, geef daarbij ook aan hoe het voorstel bijdraagt aan het vergroten van de arbeidscapaciteit op de lange termijn van de desbetreffende sector en/of branche. Hoe wordt bijvoorbeeld gezorgd voor voldoende vakmensen om aan de toekomstige vraag te kunnen voldoen? Ga waar relevant in op hoe dit voortbouwt op bestaande scholingsactiviteiten.

Deel 1: Analyse

Uitgaande van de doelstellingen van het NGF en de behoefte in de markt die mede daaruit ontstaat, is het belangrijk te kijken naar mogelijke knelpunten op het gebied van human capital. Een overtuigende analyse zal doorgaans de volgende kernelementen bevatten:

Arbeidsmarkt: Welke arbeidsinzet is op korte termijn nodig om het NGF-project te kunnen realiseren in omvang, kennis/skills en niveau? Hoe is het gesteld met de huidige beschikbaarheid van gekwalificeerde mensen op de arbeidsmarkt en het ontwikkelpotentieel? Welke arbeidsmarktbehoefte wordt (als gevolg) voorzien op de langere termijn in omvang, veranderende kennis/skills en niveau? Denk hierbij bijvoorbeeld aan beroepen die gaan ontstaan of veranderen door de beoogde technologische innovatie. Zijn er regionale concentraties/verschillen? Is er sprake van groei in werkgelegenheid of wellicht ook een verschuiving naar andersoortig werk?

Onderwijs: Welke opleidingen zijn relevant bij de arbeidsmarktbehoefte in termen van kennis/skills en niveau? Hoeveel mensen leiden zij op? Waar zitten deze opleidingen? Denk hierbij bijvoorbeeld ook aan de noodzaak tot intersectoraal, multidisciplinair werken en soft skills. Kijk ook wat breder naar het totale opleidingsaanbod, aangezien sommige opleidingen een minder hoge baangarantie hebben (extra instroompotentieel). Welke opleidings-behoefte heeft het bedrijfsleven om de inzetbaarheid van werknemers te behouden/vergroten?
Aansluiting arbeidsmarkt/onderwijs: Waar zitten de grote uitdagingen en knelpunten? Wat is de aard en geschatte omvang van de uitdagingen?

Trends/ontwikkelingen: Welke algemene of sectorspecifieke trends/ontwikkelingen bieden mogelijk kansen of vormen een extra risico?

Beleid: Wat is het vigerende (regionale) beleid ten aanzien van human capital? (arbeidsmarkt, onderwijs, samenwerking, regelingen)

Ecosysteem: Welke partijen zijn al actief op het gebied van human capital ontwikkeling in de sector en/of regio? Welke bestaande samenwerkingen zijn relevant en bieden kansen om aan te sluiten of op voort te bouwen?

De analyse leidt idealiter tot een aantal concrete doelstellingen en KPI's, zoals:

- Toename van het aantal studenten in (voor de regio) relevante opleidingen met X%;
- Verhoging van de instroom bij de participerende bedrijven vanuit relevante opleidingen met X%;
- Verhoging van de zij-instroom bij de participerende bedrijven met X%;
- Toename van het aantal (hybride) docenten met X%;
- Participatie van X bedrijven in leven lang ontwikkelen programma's.

Hoewel een cijfermatige onderbouwing belangrijk is, wordt aangeraden om de analyse niet te beperken tot alleen kwantitatieve databronnen. Prognoses over de ontwikkeling van de arbeidsmarkt bewegen binnen een grote bandbreedte. Bovendien zijn de meeste databronnen generiek van aard en niet altijd één-op-één door te vertalen naar een specifiek onderwerp. Het is daarom raadzaam om tevens experts uit de sector/regio te raadplegen die de cijfers kunnen duiden en aanvullen, waaronder mensen uit het bedrijfsleven die vanuit de praktijk kunnen reflecteren op de arbeidsmarktbehoefte. Een overzicht met relevante databronnen en tools, een selectie met publicaties over mogelijke oplossingsrichtingen en enkele voorbeelden van human capital analyses is [hier](#) te vinden.

Deel 2: interventies

Vanuit praktijkervaring is veel bekend over hoe human capital uitdagingen geadresseerd kunnen worden. Hieronder schetsen we een aantal categorieën van interventies. Het wordt aangeraden om in te zetten op concepten die in de praktijk succesvol zijn gebleken en die bovendien gangbaar/herkenbaar zijn bij onderwijsinstellingen en bedrijfsleven.

Talentontwikkeling en onderwijsvernieuwing: Om het onderwijs beter aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt kan gekozen worden voor vernieuwing van de onderwijsinhoud en/of de onderwijsvorm. Het kan zowel gaan om geheel nieuwe programma's als om aanpassing van reeds bestaande programma's. Voor het ontwikkelen van vraaggestuurd onderwijs werken onderwijsinstellingen en bedrijven nauw samen, bijvoorbeeld door vraagstukken uit de praktijk centraal te stellen waaromheen onderzoeksgroepen van studenten, docenten, onderzoekers en praktijkexperts worden gevormd. Onderwijs en bedrijfsleven ontwikkelen zo samen kennis op bijvoorbeeld complexe maatschappelijke thema's. Ook bedrijfsscholen en bedrijfstak scholen spelen een belangrijke rol op dit gebied. Belangrijk is om goed aandacht te hebben voor de ontwikkeling van docenten. Om de krapte op de arbeidsmarkt wat terug te dringen kan gedacht worden aan gedeeltelijk werken tijdens de studie. Dat is voor studenten een mooie manier om praktijkervaring op te doen in een snel veranderende omgeving. [Meer informatie en voorbeelden](#). In veel gevallen zal instroom niet voldoende zijn om aan de arbeidsmarktbehoefte te kunnen voldoen, aangezien niet alleen de instroom in techniekonderwijs afneemt, maar ook de totale instroom in het primair en voortgezet onderwijs. Het verdient daarom de voorkeur om ook naar aanvullende interventies te kijken, zoals bijvoorbeeld instroombevordering en leven lang ontwikkelen.

Leven lang ontwikkelen en omscholen: Met een krimpende beroepsbevolking en snelle technologische ontwikkeling is het van belang dat werkenden en werkzoekenden goed inzetbaar blijven. Om een relevant aanbod te ontwikkelen op het gebied van leven lang ontwikkelen kan gekozen worden tussen formele, langdurige onderwijstrajecten en (in)formele kortdurende onderwijstrajecten. De afweging houdt o.a. verband met de vraag hoeveel nieuwe kennis dient te worden overgedragen en hoe lang deze kennis actueel blijft. Ook de doelgroep speelt hierbij een rol. Tevens dient aandacht besteed te worden aan bewustwording bij medewerkers (het belang van duurzame inzetbaarheid) en het verbeteren van de leercultuur in bedrijven en organisaties. Een praktische manier om leren op de werkvloer te stimuleren is om ervaren werknemers te leren hoe zij hun collega's kunnen opleiden en coachen. Het behouden of vergroten van de inzetbaarheid van personeel zit ook in het creëren van goede randvoorwaarden waarbinnen het werk plaatsvindt, bijvoorbeeld door het beter organiseren van werk rond schaarse professionals. Sociale innovatie en flexibilisering spelen hierbij een belangrijke rol. Naast het inzetbaar houden van medewerkers kan leven lang ontwikkelen ook specifiek gericht zijn op omscholing om cross-sectorale mobiliteit te bevorderen. [Meer informatie en voorbeelden](#).

Integrale aanpak leren, werken, innoveren: Veelal wordt in de praktijk een combinatie gemaakt van leren, werken en innoveren, omdat een integrale benadering het meeste effect heeft. Dit vergt nauwe samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en onderzoeksinstituten. Activiteiten zijn dan niet alleen gericht op onderwijs en opleiding, maar hebben tevens tot doel om concrete oplossingen aan te dragen die daadwerkelijk door bedrijven geïmplementeerd kunnen worden. Publiek-private samenwerkingsvormen (PPS) bieden voor alle deelnemende partijen voordelen; in het bijzonder toegang tot kennis, contacten en faciliteiten. In een netwerk circuleert kennis sneller en worden opleidingen en bijscholingen effectiever. Zo ontstaat een dynamische, flexibele beroepsbevolking die beter inzetbaar is voor uitdagender werk. State-of-the art infrastructuur (apparatuur, machines) en bijbehorende expertise (mensen) bieden een contextrijke omgeving voor leren, werken en innoveren. Er zijn verschillende manieren waarop zo'n infrastructuur vormgegeven kan worden: van alles centraal op één locatie (campus) tot een volledig gedistribueerd model, met ook grote verschillen in investeringsbehoefte. [Meer informatie en voorbeelden](#).

Voorlichting en instroombevordering: Leerlingen zijn zich niet altijd bewust van de kansen die een carrière in een nieuwe (technologische) richting hen biedt. Met specifieke lespakketten voor het onderwijs kunnen scholieren in een vroeg stadium worden bereikt. Het is wel van belang dat dergelijke acties en investeringen op het gebied van instroombevordering gezamenlijk en goed gecoördineerd zijn en dat er een goede aansluiting is met de mogelijkheden van de scholen en docenten. Voorlichting kan ook juist gericht zijn op de huidige generatie werknemers (mogelijkheden van omscholing) of op hele specifieke doelgroepen, zoals vrouwen of migranten in de techniek. [Meer informatie en voorbeelden](#).

Deel 3: Samenwerking

Er gebeurt al veel op het gebied van human capital. Het wordt daarom sterk aangeraden om samenwerking te zoeken met andere partijen. Zo kan optimaal gebruik worden gemaakt van de kennis en ervaring die reeds is opgebouwd. Bovendien wordt op die manier versnippering tegengegaan. Ieder voor zich heeft immers het grote nadeel dat de concurrentie in een toch al zeer krappe arbeidsmarkt nog verder toeneemt. Zet daarom bij voorkeur in op gezamenlijke visieontwikkeling en krachtenbundeling.

Hieronder een overzicht van reeds bestaande netwerken, initiatieven en human capital agenda's.

NGF initiatieven: De meeste projecten van het Nationaal Groeifonds (NGF) investeren een deel van hun middelen in human capital, veelal door middel van een regionale aanpak in samenwerking met overheden, kennisinstellingen en bedrijven. [Deze kaart](#) toont in welke regio's de verschillende partijen actief zijn en wat zij doen op het gebied van human capital ontwikkeling.

Publiek-private samenwerkingen (PPS): Tekort aan geschoold personeel, opleidingen die niet aansluiten op de beroepspraktijk, behoefte aan nieuwe innovaties? Binnen bestaande samenwerkingsverbanden en binnen scholen, bedrijven en overheden is de weg naar succes vaak al gevonden. Bouw voort op wat werkt en sluit aan bij de samenwerkingsverbanden die er al zijn. [Deze kaart](#) biedt een overzicht van bestaande publiek-private samenwerkingen,

de betrokken partijen en hun contactgegevens.

Provinciale human capital agenda's: Ook vanuit provincies wordt geïnvesteerd in human capital. In [dit overzicht](#) is de inzet van provincies op beroepen met tekorten en de sectoren waar provincies in investeren weergegeven. De inzichten komen uit statenvoorstellen, beleidsstukken en/of agenda's van de provincies. De meeste provincies hebben een human capital agenda, veelal te vinden via de website van de provincie of regionale ontwikkelings-maatschappij. Achter een agenda zit vaak ook een organisatie of coördinator die goed overzicht heeft op welke initiatieven in de regio interessant zijn om bij aan te haken.

Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen: Deze stichtingen, bestuurd door werkgevers- en werknemers-organisaties, zorgen ervoor dat het aanbod en het niveau van de vakbekwaamheid van (potentiële) werknemers op peil blijft.

Nederland kent zo'n honderd O&O-scholingsfondsen binnen verschillende sectoren van de arbeidsmarkt. Een overzicht is [hier](#) te vinden.

Human capital agenda's topsectoren: De Nederlandse topsectoren zetten zich al geruime tijd in voor voldoende investeringen in opleiding en scholing op voor Nederland cruciale gebieden. Aan de basis ligt samenwerking tussen het beroeps- en hoger onderwijs, het bedrijfsleven en de onderzoeksinstellingen. Op [deze website](#) is de gezamenlijke Roadmap Human Capital Topsectoren 2020-2023 te vinden en ook de human capital agenda van iedere topsector afzonderlijk.

Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk: Diverse samenwerkingsverbanden verspreid over heel Nederland geven op verschillende manieren invulling aan leven lang ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan het versterken van de arbeidsmarktpositie van specifieke doelgroepen en het tegengaan van personeelstekorten. Maar ook het onder de aandacht brengen en verstrekken van scholingsvouchers, hulp bij oriëntatie en loopbaanadvies, het voorkomen van mismatches en specifieke maatschappelijke uitdagingen zoals de energietransitie. Op [deze kaart](#) van het Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk zijn diverse projecten te vinden.

Matchmaking

Hulp nodig met het vinden van relevante contacten? Neem contact op met het Platform Talent voor Technologie.² Zij helpen u graag op weg!

² [Platform Talent voor Technologie](#) is het landelijke centrum met kennis, expertise en netwerken op het gebied van de technische/ technologische onderwijs- en arbeidsmarkt. PTVT verbindt onderwijs, bedrijfsleven en overheid rond maatschappelijke vraagstukken. PTVT is ontwikkel- en samenwerkingspartner voor verschillende stakeholders die door krachtenbundeling tot een duurzame inzet op de brede bèta/techniek/technologie/ICT agenda willen komen. PTVT ondersteunt ook [Wij zijn Katapult](#), een netwerk van 450 publiek-private samenwerkingsverbanden.

Aandachtspunten

Midden- en kleinbedrijf betrekken

Het mkb is een belangrijke groeimotor van de Nederlandse economie én van het opleiden van arbeidskrachten. Het mkb speelt in veel NGF-projecten een rol. Juist voor kleinere organisaties als het mkb is het van belang om door middel van samenwerking het personeelsbestand up-to-date te houden, nieuw talent aan te trekken/te behouden en te profiteren van innovaties op het gebied van o.a. duurzaamheid en digitalisering. Een (gecoördineerde) samenwerking waarbij scherp wordt gemaakt waar de opleidingsbehoefte ligt, vergroot de kans op succesvolle samenwerkingen tussen MKB en overige bedrijven en organisaties. [Deze toolkit](#) bevat kennis en ervaringen van samenwerkingsverbanden die aantoonbaar meerwaarde bieden voor kleine en middelgrote bedrijven.

Financiering

Een goed human capital programma hoeft niet veel te kosten. Door voort te bouwen op bestaande agenda's en initiatieven en door in te zetten op goede samenwerking met het bedrijfsleven kan veel worden bereikt. Programmalijnen zoals ecosysteem-ontwikkeling, onderzoek & innovatie kunnen ook human capital aspecten bevatten. De hierboven geschetste interventieopties variëren in kostenniveau en doorlooptijd. Houd er rekening mee dat ook voor de ontwikkeling van nieuwe onderwijsprogramma's en leven lang ontwikkelen een reservering nodig is in de begroting. Dit zijn geen reguliere taken die onderwijsinstellingen kunnen doen zonder additionele bekostiging.

Handreiking Internationalisering

Introductie

Status handreiking Internationalisering

Deze handreiking geeft inspiratie om een voorstel te verrijken op het gebied van internationalisering. Inspiratie betekent geen blauwdruk of vast recept. In de eerste plaats wordt indieners aangeraden goed kennis te nemen van wat er op dit onderdeel wordt gevraagd in het analysekader, het indieningsformulier en de handleiding subsidieregeling (indien subsidieaanvraag) en de handleiding indieningsformulier (indien departementale aanvraag). Deze handreiking is een aanvulling hierop.

Toelichting

Nederland kent van oudsher een open en concurrerende economie. Van verschillende kanten (o.a. [motie Amhaouch/De Jong van 30 juni 2021](#), [rapporten van de Adviesraad Internationale Vraagstukken \(AIV\)](#) en [de Kenniscoalitie](#)) is daarom benadrukt hoe belangrijk het is dat bij instrumenten zoals het Nationaal Groeifonds aandacht is voor internationale kansen en ontwikkelingen.

Het Nationaal Groeifonds ziet dan ook graag dat indieners alle relevante internationale ontwikkelingen in kaart brengen in hun projectvoorstellen. Daarbij dient er aandacht te zijn voor ontwikkelingen op zowel projectinhoudelijk activiteiten als het daarmee samenhangende beleid. Idealiter wordt er beschreven hoe wel of juist geen aansluiting wordt gezocht met Europese, bilaterale of internationale initiatieven.³

Internationale samenwerking kan de slagingskans van voorstellen vergroten. Allereerst heeft Nederland lang niet alle kennis en faciliteiten in huis. Gebruik maken van kennis en faciliteiten buiten de landsgrenzen kan dan ook witte vlekken invullen en ontbrekende schakels aan de keten toevoegen. Bovendien is de ervaring van het Nationaal Groeifonds dat een internationaal sterk project op termijn een grotere kans heeft op grotere export van kennis, diensten en producten. Dat versterkt de internationale positie van Nederland en het duurzaam verdienvermogen.

Deze handreiking staat stil bij internationale aspecten die belangrijk zijn voor de uitwerking van een goed groeifondsvoorstel. Eerst worden de kwaliteitsindicatoren van voorstellen besproken. Daarna worden per fase verschillende punten benoemd waar indieners rekening mee moeten houden. Tot slot wordt aandacht besteedt aan specifieke thema's rondom internationalisering en komen praktische punten aan bod. Internationalisering kan voor ieder voorstel anders uitpakken. Deze handreiking geeft dan ook geen uitputtend overzicht van alle belangrijke punten.

³ Voor de onderbouwing hiervan kunnen kruisverwijzingen gemaakt worden met de internationale marktanalyse die toegevoegd kan worden ter onderbouwing van het onderdeel duurzaam verdienvermogen.

Kwaliteitsindicatoren

Internationalisering is als steuncriterium onderdeel van het hoofdcriterium "Strategische Onderbouwing" uit hoofdstuk 2 van de Handleiding indieningsformulier Nationaal Groeifonds. In het Analyse kader is dit hoofdcriterium verder uitgewerkt. Het hoofdcriterium blijft te allen tijde leidend bij de beoordeling van voorstellen.

Hieronder worden enkele kwaliteitsindicatoren besproken in het kader van internationalisering. Het ene voorstel is echter het andere niet; er bestaat geen blauwdruk van een ideaal voorstel. Zo kennen voorstellen die binnen de kennispijler vallen vaak een kleiner internationaal component dan O&O&I voorstellen. Het Nationaal Groeifonds zal daarom op het vlak van internationalisering ieder voorstel op de eigen merites beoordelen.

- Het voorstel omschrijft welke relevante technische, beleidsmatige en marktgerelateerde ontwikkelingen er spelen op Europees en internationaal niveau. Het voorstel werkt daarbij uit wat de internationale groeiverwachting is in termen van volume, marktaandeel en productiviteit.
- Het voorstel omschrijft de belangrijkste internationale stakeholders en het bijbehorende krachtenveld. Het ligt voor de hand dat daarbij internationale experts betrokken worden.
- Het voorstel staat stil bij de mate van internationale aansluiting van het project en hoe die aansluiting tijdens de implementatie geborgd wordt. Denk daarbij aan de stand der techniek, internationale academische ontwikkelingen en positionering van het project bij internationale fora en beurzen.
- Specifiek besteedt het voorstel aandacht aan hoe internationale kansen benut worden en welke partijen daarvoor ingezet worden. Daarbij worden de internationale risico's (sancties, verstoring ketens, etc.) en mitigerende maatregelen benoemd.
- Ook staat het voorstel stil bij de vraag met welke partijen en landen buiten de EU het consortium samenwerkt.
- Voor zowel private als publieke additionaliteit geldt dat ook internationale financiering en instrumenten verkend moeten zijn. Het voorstel beantwoordt daarbij de vraag in hoeverre dit heeft plaatsgevonden en wat de opbrengsten zijn. In dat kader zet het voorstel uiteen of er relevante IPCEI-trajecten⁴ lopen en hoe het voorstel zich daartoe verhoudt.
- In het voorstel wordt aandacht besteedt aan de vraag in hoeverre specifieke proposities en producten/processen/diensten zelfstandig internationaal te vermarkten zijn.
- Het voorstel geeft aan met welke EU landen het consortium in het kader van het project buiten het voorstel om samenwerkt.

⁴ [Important Projects of Common European Interest](#)

Internationalisering per fase

Een voorstel gaat vaak langs grofweg drie fases; ontwikkeling vóór indiening, implementatie na gunning en continuering na de projectperiode. Ieder fase kent een eigen karakter en de bijbehorende uitdagingen. Hieronder worden per fase enkele handvatten gegeven die nuttig kunnen zijn voor indieners en consortia. Ook bij deze handvatten geldt dat kennisvoorstellen langs een ander meetlat worden gelegd dan O&O-voorstellen.

Ontwikkeling

- Zeven van de twaalf provincies grenzen aan België en/of Duitsland. Het ligt daarom met name voor de grensregio's voor de hand om allereerst de samenwerkingskansen met deze buurlanden te verkennen.
- Als aanvulling op de bestaande private en semipublieke initiatieven zoals de [Regionale Ontwikkelings Maatschappijen](#), biedt ook de rijksoverheid op verschillende wijzen ondersteuning bij de planuitwerking en het opzetten van internationale samenwerking. Indieners wordt aanbevolen om de onderstaande mogelijkheden te verkennen:
 - o Via het internationale [netwerk van Innovatie-Attaches](#) kunnen potentiële indieners erachter komen welk land op welk vlak koploper is en op welk vlak samenwerking voor de hand ligt. Met het netwerk van de IA's kunt u eveneens partijen in het buitenland vinden waar u uw concept kunt toetsen.
 - o De [Netherlands Business Support Offices \(NBSO's\)](#) bieden praktische ondersteuning bij het exporteren naar en vestigen in het buitenland.
 - o Het [Team Internationale Organisaties \(TIO\)](#) van RVO heeft een sterk netwerk bij internationale organisaties en multilaterale banken. In dat kader kan het netwerk van TIO helpen bij het aantrekken van additionele financiering.
 - o Team partnerships van RVO richt zich op collectieve ondersteuning door middel van o.a. voorstudies, sectorverkenningen, beurzen en missies.
 - o Het [Europees Instituut voor Innovatie en Technologie \(EIT\)](#) is een spil in het hele Europese innovatie-ecosysteem. Als bestaand en potentieel consortium kunt u bij dit instituut terecht voor financiering, matchmaking en verdere opschalingen. Team [Internationale Research en Innovatie Samenwerking \(IRIS\)](#) helpt u met informatie, advies en feedback op uw projectvoorstel voor verschillende Europese innovatieregelingen en -programma's.
 - o [NLWorks](#) helpt bij het creëren van internationale netwerken, met nadruk op het koppelen van Nederlandse ondernemers aan buitenlandse overheden. NLWorks heeft goede contacten met buitenlandse overheden en weet wat de beleidsprioriteiten van specifieke landen zijn.

Implementatie

- Idealiter is een project voldoende flexibel om in te spelen op relevante internationale ontwikkelingen. Consortia kunnen ook tijdens de implementatie fase bovengenoemde partijen benaderen voor hulp.
- Geregeld organiseert het Ministerie van Buitenlandse Zaken samen met RVO [inkomende en uitgaande handelsmissies](#) gericht op specifieke thema's en regio's. Ervaring leert dat deze missies belangrijk kunnen zijn bij het verkennen en realiseren van internationale marktkansen.
- Het Nationaal Groeifonds juicht consortia toe om elkaar zowel tijdens de voorstelontwikkeling als tijdens de implementatie op te zoeken. Idealiter ontstaat er zo een community aan consortia die van elkaar leren op het gebied van internationalisering.

Continuering

- In de exit-strategie van het voorstel komt verdere internationale inbedding van het project voldoende aan bod. Na de implementatieperiode is het zaak om internationaal talent te behouden en de concurrentiepositie uit te bouwen. Het NLInBusiness ([NLIB](#)) ondersteunt en adviseert ondernemers die internationaal verder willen groeien. Het NLIB voedt daarnaast ondernemers met [marktrapporten](#), organiseert evenementen, workshops en netwerkborrels.

Relevante thema's

Het thema internationalisering staat niet op zichzelf en kan het per voorstel in variërende mate vervlochten zijn met andere belangrijke hoofdthema's als duurzaam verdienvermogen, financiële onderbouwing en Human Capital. Het is zaak dat indieners deze thema's daarom in samenhang bezien. Hieronder zijn enkele relevante thema's verder toegelicht.

Strategische autonomie en economische veiligheid

Mede gedreven door verschillende internationale ontwikkelingen in de afgelopen jaren staan de geopolitieke verhoudingen op scherp. Een gevolg hiervan is dat het wereldwijde open economisch systeem en het multilaterale handelssysteem in toenemende mate onder druk staan. Het onderwerp open strategische autonomie is daardoor een steeds belangrijker onderwerp op de Europese en nationale agenda geworden, onder andere door het tegengaan van ongewenste afhankelijkheden van 3^e landen. Hierbij geldt voor Nederland: 'open waar het kan, beschermen waar het moet'.⁵ Via het [Ondernemersloket Economische Veiligheid](#) biedt de rijksoverheid meer informatie en hulp.

Ontwikkelingen op het gebied van strategische autonomie vormen zowel risico's als kansen voor het verdienvermogen van Nederland en daarmee voor de indieners van voorstellen. Bij de beoordeling en beheer van projecten sluit het Nationaal Groeifonds daarom aan op de nationale beleidsprioriteiten op het gebied van open strategische autonomie. Dit zijn a) kritieke grondstoffen en energie, b) digitale en hoogwaardige technologische toepassingen, c) medische producten en d) voedselzekerheid.

Indien van toepassing, motiveer welke ongewenste afhankelijkheid van een derde land hier precies speelt. Omschrijf daarbij waarom beschikbaarheid over deze kennis, technologie of grondstof noodzakelijk is en vanuit welk publiek belang. Bijvoorbeeld vanwege de nationale veiligheid, het verdienvermogen in brede zin of het aangaan van maatschappelijke uitdagingen. Geef tenslotte aan of en in welke mate er Europese alternatieven zijn.

Geef aan of het voorstel de ontwikkeling van één of meer van deze prioriteiten als hoofdcomponent heeft. Beschrijf daarbij in welke mate en op welke wijze dit voorstel bijdraagt aan de genoemde prioriteiten en het verminderen van ongewenste afhankelijkheden. Dit kan bijvoorbeeld door middel van het behouden of verwerven van een (technologisch) leiderschapspositie alsmede het verder ontwikkelen en investeren in Europese industriële ecosystemen, leveringszekerheid en/of productiecapaciteit.

Internationalisering en Human Capital

Het aantrekken van buitenlandse kennis en talent kan een goede reden zijn om ook in het kader van human capital aandacht te besteden aan het thema internationalisering. Het kan hierbij gaan om werving van buitenlandse toponderzoekers, andere experts en/of aanstormend talent. Daarnaast kan het vergroten van de instroom in specifieke opleidingen een doel zijn, aangezien de in- en uitstroom binnen bijvoorbeeld het bèta-technisch onderwijs in Nederland al geruime tijd terugloopt.

Als ingezet wordt op instroom van buitenlandse studenten in het onderwijs, dan is het zaak om ook een strategie te ontwikkelen om de in Nederland opgeleide studenten na hun studie in Nederland te houden, door te helpen toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt. Daarnaast kan het interessant zijn om een internationaal partnerschap op te zetten rond een specifiek onderwerp. Dit biedt niet alleen complementaire kennis en contacten, maar kan tevens [toegang geven tot Europese fondsen](#). Denk bij instroom van talent vanuit buitenland ook aan de randvoorwaarden voor succes en bijbehorende uitdagingen voor goede huisvesting, wegwijis in de Nederlandse samenleving, onderwijs en zorgsysteem.

⁵ <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-5b134a1ba15379dfc6ecbob6dcc431843087193/pdf>

Goed om te weten

- Buitenlandse partijen kunnen als ontvanger van NGF-gelden worden opgevoerd. Ook moet de inbreng van deze buitenlandse partijen leiden tot een bijdrage aan de toename van het Nederlands verdienvermogen. Afhankelijk van de aard en omvang van een project kunnen aan projectpartijen aanvullende verplichtingen worden opgelegd.
- Het Nationaal Groeifonds gaat in beginsel ervan uit dat het voorstel in het Nederlands is geschreven en dat de voertaal ook Nederlands is. Het staat aanvragers vrij om voorstellen in het Engels in te dienen, mits een Nederlandse samenvatting aan het voorstel is toegevoegd. Waar nodig kan Engels als voertaal gebruikt worden, andere talen zijn uitgesloten.
- Een afgewezen voorstel kan nog steeds op veel onderdelen kansrijk zijn. Aan indieners wordt aanbevolen om contact op te nemen met bovengenoemde partijen om de alternatieven te verkennen.

Handreiking Valorisatie

Introductie

Status handreiking Valorisatie

De handreiking valorisatie geeft inspiratie om een voorstel te verrijken op het gebied van valorisatie. Inspiratie betekent geen blauwdruk of vast recept voor een gedegen valorisatiestrategie. In de eerste plaats wordt indieners aangeraden goed kennis te nemen van wat er op dit onderdeel wordt gevraagd in het analysekader, het indieningsformulier en de handleiding subsidieregeling (indien subsidieaanvraag) en de handleiding indieningsformulier (indien departementale aanvraag). Deze handreiking is een aanvulling hierop.

Toelichting

Nederland ontwikkelt veel excellente kennis, maar haalt er in vergelijking met (internationale) concurrenten vooralsnog beperkt economische en maatschappelijke waarde uit: we valoriseren onvoldoende. Doelmatige en doeltreffende valorisatie is daarom essentieel voor het verbeteren van onze internationale concurrentiepositie en het verbeteren van ons duurzame verdienvermogen op de lange termijn. Gelet op deze context en achtergrond ziet de commissie er in groeifonds aanvragen nauwellettend op toe dat valorisatie een belangrijk onderdeel vormt van alle onderdelen van de projectstrategie.

Drie hoofdvragen

Om aanvragers te helpen bij het ontwikkelen van een valorisatiestrategie zijn er drie hoofdvragen opgesteld. Indien deze vragen met 'ja' beantwoord kunnen worden, geeft dit een indicatie dat u over een weldoordachte valorisatiestrategie beschikt, die tevens verweven is in uw gehele projectvoorstel.

1. Is er in het projectvoorstel sprake van een **impact validerende aanpak**? Hieronder wordt verstaan: een aanpak met doorlopende actieve toetsing aan de strategische doelen en beoogde economische impact. Dit betekent dat acties, maatregelen, en inzet van mensen doorlopend en al vanaf het begin worden getoetst aan markten en haar gebruikers. Kortom, de aanpak moet zo worden ingericht dat alle output gedurende het project zo snel mogelijk wordt gevalideerd zodat de impact en de kans op succes overeind blijft. Omdat deze valorisatieaanpak en bijhorende acties, maatregelen, en inzet van mensen, tot een doelmatige en doeltreffende inzet van middelen moet leiden, vormen ze visueel gezien de verbindinglijnen (pijlen) in de Theory of Change (ToC) waarmee de impactpaden van output naar impact.
2. Is er in het projectvoorstel sprake van **duidelijk eigenaarschap en een multidisciplinair en divers dagelijks bestuur**? Dit betekent: een dagelijks bestuur met doorzettingsvermogen, capaciteit, diversiteit, ervaring en wil om te winnen, en met reflectie om zich (te laten) bij te sturen. De trekker is bekend en vertrouwenwekkend en er is een duidelijke ondernemende eigenaar ("wie ligt er wakker van?"). Daarnaast dienen alle kernteamleden intrinsiek gemotiveerd en persoonlijk betrokken zijn. De private sector dient in veel projecttypes onderdeel te zijn van het kernteam en als co-financier.
3. Is er in het projectvoorstel sprake van een **goede probleemanalyse en visie op valorisatie** als proces van waardecreatie? Uit deze analyse blijkt begrip, inzicht en ervaring, hoe valorisatie werkt in de specifieke sector, hoe op een adequate manier te handelen met de juiste interventies om het als proces van waardecreatie zo soepel mogelijk te laten verlopen met de hoogste opbrengst.

Valorisatie in een NGF aanvraag

Door het stellen van bovenstaande vragen wordt zichtbaar dat valorisatie (in meer of mindere mate) verband houdt met alle vier de beoordelingscriteria van het Nationaal Groeifonds, en een groot deel van de onderliggende criteria. Dat maakt dat de commissie valorisatie als een funderend onderdeel ziet in elk project. Als logisch gevolg wordt valorisatie dan ook onder alle vier de criteria beoordeeld: Strategie en Onderbouwing, Kwaliteit van het Plan, Samenwerking en Governance, en Duurzaam Verdienvermogen.

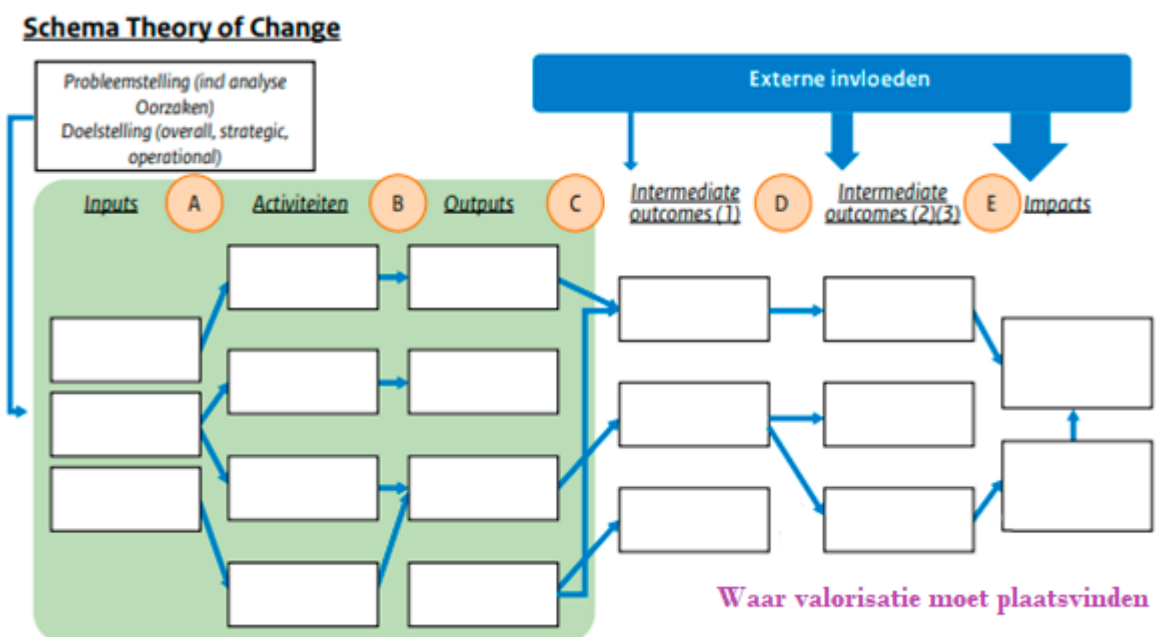
Kenmerkende plekken in het voorstel waar valorisatie logischerwijs kan worden verwacht, zijn:

- bij het creëren van een samenhang tussen de **probleemstelling** en oplossingsrichtingen;
- bij de voorgenomen **activiteiten** waarin een behoefte gedreven en validerende aanpak terug te zien is;
- bij de samenstelling van het **team** waarin expertise over gebruikers en markt terug te zien is;
- bij het vormgeven en inbedden van monitoring- en **evaluatie**proces, in een duidelijke onderbouwing en uiteenzetting van de invloedrijke parameters (bv. KPI's) voor een adequate monitoring en evaluatie op het gebied van gebruik en markt- en businesscreatie;
- bij de project**fasering** waarin eveneens een validerende aanpak te ontdekken valt;
- bij het onderbouwen van de **economische** en **maatschappelijke effecten**.

Om de inbedding van valorisatie te concretiseren, zijn hieronder voor alle vier de beoordelingscriteria enkele tips en voorbeelden gegeven. Let op: de voorbeelden zijn niet uitputtend, maar helpen het begrip en de inbedding van valorisatie als integraal criteriadoorsnijdend onderdeel van de aanvraag te verduidelijken.

Valorisatie in relatie tot 'Kwaliteit van het Plan':

Uit eerdere ingediende aanvragen bleek dat de complexiteit van valorisatie wordt onderschat. Indien dit het geval was werd dit vaak zichtbaar in de ToC. Bijvoorbeeld, een voorstel redeneert tot 'outputs' (zie onderstaande figuur), zoals nieuwe kennis of een innovatiefaciliteit. Vervolgens noteert het bij 'impact' extra bedrijvigheid, zoals startups, die achtereenvolgens gaan opschalen en zo 'als vanzelf' leiden tot structureel meer verdienvermogen. Echter, met deze informatie en getekende lijnen is nog geen adequate valorisatiestrategie aangetoond. De complexiteit ligt verscholen in de impactpaden, de pijlen die lopen van 'outputs' naar economische en maatschappelijke 'impact'.



Tips hiervoor:

- Stel de vraag: leidt mijn 'output' (zoals: nieuwe kennis, bloeiende netwerken, gefinancierde start-ups, een nieuw product) automatisch (zoals de pijlen doen voorkomen in een ToC) tot de beoogde impact? Vaak is dit niet het geval en zullen er meer vragen moet worden gesteld en antwoorden moeten komen. Is er bijvoorbeeld voldoende aandacht voor toepassingen en implementatie? Oftewel: is er tijdens de technologieontwikkeling een doorlopende validatietoets op marktbehoefte? Wat is de technische en economische haalbaarheid, ook in relatie tot marktpenetratie en -adoptatie? Kortom, leg duidelijk uit waarvoor de verbindingspijlen (impactpaden) in de ToC staan. Creëer de schakel tussen 'output' en 'impact' door een expliciete uiteenzetting en onderbouwing van de valorisatieactiviteiten. Benoem

hierbij ook alle contextuele externe (omgevings)invloeden en afhankelijkheden, denk als voorbeeld aan te benutten regelingen, of regelgeving die ontwikkeld moet worden.

- Bekijk hoe activiteiten meer vraaggestuurd kunnen worden gemaakt, door bijvoorbeeld ondernemers of gebruikers te betrekken, denk bijvoorbeeld aan living labs.
- 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.
- 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 financiële en juridische expertise kan worden betrokken om optimale groeikansen aan nieuwe bedrijven te geven.

Valorisatie in relatie tot 'Samenwerking en Governance'⁶:

Gebruikers en bedrijven zijn vaak ondervetegenwoordigd in de governance. Tips hiervoor:

- Betrek het bedrijfsleven of gebruikers in de governance, ook in het dagelijks bestuur. Zorg in de gehele organisatiestructuur voor een goede balans tussen technologie- en marktgedreven mensen. Overweeg de optie van een valorisatie-adviesraad, met (internationale) experts voor een snelle en adequate marktvalidatie.
- 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 in bruikbare netwerken en/of sectoren te verkrijgen.
- Betrek wetenschappers die internationaal tot de top behoren en zowel een breed internationaal netwerk als kennis van valorisatie hebben. Samenwerking tussen wetenschappers en ondernemers is essentieel voor een voorstel binnen het Nationaal Groeifonds.
- 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.
- Toegezegde cofinanciering door private partijen wordt positief beoordeeld. Het is een teken van betrokkenheid, creëert multiplier-effecten en versterkt de marktkansen.
- Het betrekken van het bedrijfsleven in de governance en het aantrekken van cofinanciering kan op gespannen voet staan met de openheid voor nieuwkomers. Openheid voor nieuwkomers is van belang om optimale innovatiekracht te bereiken, zeker in programma's die langer lopen. Maak hierover afspraken binnen het consortium.
- Het midden- en kleinbedrijf (mkb) is in sommige gevallen lastig structureel te betrekken, omdat tijd en geld vaak moeilijkere vrij te maken zijn voor hen. Daarom is het belangrijk het project zo te ontwerpen dat ook het mkb betrokken wordt. De Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs) en Topconsortia voor Kennis en Innovatie (TKI) kunnen hierin adviseren.
- 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. Daarnaast helpen bestaande netwerken om kennis te verspreiden. Denk bijvoorbeeld aan regionale, internationale of sectornetwerken, en bestaande organisaties als RVO en NWO of de topsectoren.
- Denk ook 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 ROMs of TKIs, campussen, Kennis Transfer organisaties (KTOs) of incubators, Denk ook aan de centers of expertise (HBOs) en centers of entrepreneurship (universiteiten).
- Sluit aan bij initiatieven die startups en scale-ups ondersteunen, zoals incubators, regionale ondernemersnetwerken en regelingen als seedcapital en de TTT-regeling (Thematische Technology Transfer). Benut deze initiatieven en bouw hierop voort.

Valorisatie in relatie tot Strategische Onderbouwing en het Duurzaam Verdienvermogen:

- Ieder voorstel heeft een heldere probleemstelling nodig. Betrek bij het formuleren van de probleemstelling verschillende partijen: het probleem is volgens een ambtenaar mogelijk anders dan volgens een ondernemer. Welke stappen kent de keten, welke partijen zijn betrokken en waar moet het beter?

⁶ Zie ook handreiking samenwerking en governance

- Begin bij de beoogde impact en redeneer terug welke manieren er zijn om die te bereiken. Zo worden mogelijk alternatieven zichtbaar, die kunnen worden benoemd en/of verder verkend.
- Het voorstel moet overtuigend aantonen dat de wereld zit te wachten op deze interventie. Een valkuil is dat onvoldoende te onderbouwen. Tip: raadpleeg verschillende internationale marktanalyses, onderbouw dat de vraag naar deze interventie reëel is, en geef inzicht in de internationale concurrentiepositie.
- 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.
- 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.
- Resultaten vastleggen in regelgeving of normering is een heel effectieve methode om impact te garanderen. Trek voor normering op met de NEN. Zij kunnen informatie geven over normering en standaardisatie in de markt die van toepassing (kunnen) zijn, en zij kunnen helpen (Europese) standaarden te ontwikkelen.

Tenslotte wordt talent, of human capital, vaak niet voldoende belicht. Talent kan zowel een kans als een risico zijn voor valorisatie. 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 de handreiking human capital.

Meer lezen over dit onderwerp?

- [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](#)

Handreiking Samenwerking en Governance

Introductie

Status handreiking

Deze handreiking geeft inspiratie om een voorstel te verrijken op het gebied van samenwerking en governance. Inspiratie betekent geen blauwdruk of vast recept voor succes. In de eerste plaats wordt indieners aangeraden goed kennis te nemen van wat er op dit onderdeel wordt gevraagd in het analysekader, het indieningsformulier en de handleiding subsidieregeling (indien subsidieaanvraag) en de handleiding indieningsformulier (indien departementale aanvraag). Deze handreiking is een aanvulling hierop.

Toelichting

Met het 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 belangrijk dat hier voldoende aandacht aan wordt besteed en dat het niet wordt gezien als "iets voor de uitvoering". In de eerdere rondes is ervaring 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 waar uit blijkt dat 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. Er wordt niet altijd een duidelijk onderscheid gemaakt tussen deelnemers en belanghebbenden, en tussen bijvoorbeeld steun/enthousiasme/support en daadwerkelijk commitment. Maak dit expliciet waar mogelijk.
 - o 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 ingediend in eerdere rondes 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.
 - o 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 inzichtelijk hoe wordt omgegaan met stakeholders die geen directe rol hebben.
- 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 "weglekeffecten 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 brede kennis en kunde van belang, dus niet alleen excellente wetenschappelijke kennis maar ook bijvoorbeeld operationele ervaring.
 - Maak expliciet waarom de betrokken partijen nodig zijn voor het project. Er is geen blauwdruk voor hoe breed een consortium moet zijn, maar het is wel belangrijk dat dit een weloverwogen keuze is. Alle deelnemers moeten in principe noodzakelijk zijn en een actieve bijdrage leveren.
 - 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 eerdere ronden werden de samenwerkingsafspraken te vaak 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 al een start te maken met, 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.
 - Maak een onderscheid tussen strategische sturing op het gehele project en de meer operationele sturing. Hoe gaan beide plaatsvinden en waar worden welke verantwoordelijkheden belegd.
 - Concrete namen zijn een pré: welke personen gaan welke functies bekleden in bijvoorbeeld het bestuur. Wanneer er nog geen concrete namen zijn hoeft dat 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.

Handreiking Duurzaam Verdienvermogen

Introductie

Status handreiking

Deze handreiking is een hulpmiddel voor indieners om het duurzaam verdienvermogen te duiden via de Theory of Change (ToC). De handreiking helpt bij het weergeven van het duurzaam verdienvermogen van het voorstel, van het begin (de input) tot het eind (impact). Daarmee biedt deze handreiking houvast bij het invullen van deel 5 van het indieningsformulier: 'bijdrage aan duurzaam verdienvermogen'. Naast een kapstok tijdens de ontwikkeling van het Groeifondsvoorstel, is de ToC ook nadrukkelijk geschikt om het de impact van het voorstel te meten en te evalueren als het voorstel is gehonoreerd.

Let op: deze notitie is een handreiking. Het is geen mal waarin de voorstellen moeten passen. Het staat de indieners dan ook nadrukkelijk vrij om af te wijken van de weergegeven ToC per projecttype in deze handreiking. Een ToC is maatwerk; de voorbeelden in de bijlage zijn slechts een 'voorzet'.

Toelichting

Duurzaam Verdienvermogen

Het Nationaal Groeifonds heeft als doel het beschikbaar stellen van financiële middelen om het duurzaam verdienvermogen te vergroten door het doen van investeringen, op het gebied van kennisontwikkeling en onderzoek, ontwikkeling en innovatie (O&O&I). Onder duurzaam verdienvermogen wordt verstaan: "Het bruto binnenlands product dat Nederland op de lange termijn op structurele basis kan genereren, met oog voor een economische, sociale en milieuvriendelijke duurzame toekomst voor de aarde en voor huidige en toekomstige generaties." Economische groei is daarmee geen doel op zich, maar een middel om maatschappelijke doelstellingen en welvaart in brede zin te bevorderen.⁷

Het criterium duurzaam verdienvermogen bestaat, zoals in het analysekader Nationaal Groeifonds (oktober 2023) toegelicht, uit twee subcriteria. Eén criterium dat zich richt op de economische effecten van het voorstel en één dat zich richt op de overige maatschappelijke effecten. In deze handreiking worden beide subcriteria toegelicht. Ook wordt toegelicht hoe beide subcriteria samenkomen, namelijk in de ToC.

Theory of Change

Om de structurele impact op het duurzaam verdienvermogen inzichtelijk te maken vraagt de commissie aan indieners om de zogenaamde ToC te hanteren. De ToC dient centraal te staan in elk Groeifondsvoorstel. Het is de kapstok om zowel de economische als de maatschappelijke effecten van een Groeifondsvoorstel kwalitatief en waar mogelijk ook kwantitatief te duiden. Meer hierover vanaf pagina 27.

Economische effecten

Bij dit subcriterium wordt de omvang van de potentiële bijdrage aan structurele economische groei in verhouding tot de financiële bijdrage uit het Nationaal Groeifonds beoordeeld. Om dit te beoordelen kijkt de commissie naar twee elementen: de potentiële impact van een voorstel en de kans om deze potentiële impact te bereiken. Dit wordt afgezet tegen de gevraagde bijdrage. Meer hierover vanaf pagina 35.

Maatschappelijke effecten

In het indiensformulier is gevraagd om minstens drie positieve en drie negatieve maatschappelijke effecten uit te werken. Ook dienen de maatschappelijke effecten expliciet terug te komen in de ToC. Meer hierover vanaf pagina 37.

⁷ MvT bij de Wet NGF (p. 3-4)

Theory of Change - Wat is een Theory of Change?

Nut en noodzaak van een Theory of Change

De ToC staat centraal bij de beoordeling van Nationaal Groeifonds voorstellen.

De ToC is een nuttige methode om verwachte effecten te duiden.⁸ Voorstellen met een uitgewerkte ToC kunnen daardoor beter aangeven wat het verwachte duurzame verdienvermogen van de investering is en daarmee een completer beeld schetsen van de impact van het voorstel. Hiervoor is het wel noodzakelijk dat de ToC als een integrale methodiek binnen het voorstel een centrale plaats heeft. De ToC dient daarmee als 'kapstok'. De toegevoegde waarde van de ToC neemt aanzienlijk af als de ToC als apart hoofdstuk wordt toegevoegd aan een voorstel in plaats van integraal onderdeel uit te maken van het voorstel. Wij raden u sterk aan deze schematische ToC in uw strategische onderbouwing op te nemen (dus voorin uw aanvraag en niet als bijlage), en daarmee integraal onderdeel uit te laten maken van uw aanvraag.

Onderdelen van een ToC

Een goede ToC begint bij een heldere beschrijving van de doelen en werking van de activiteiten en investeringen binnen het voorstel. Daarbij helpt het om uit te leggen waarom het de verwachting is dat dat het voorstel tot de gewenste effecten zal leiden. Dat lijkt eenvoudig, maar dat is het niet. Een voorstel bestaat vaak uit meerdere samenhangende onderdelen die elk ook weer meerdere effecten hebben. Hierdoor ontstaan er ketens van oorzaken en gevolgen. Een ToC brengt deze ketens met behulp van een blokken- en pijlenschema in kaart en beschrijft het veronderstelde verband tussen de afzonderlijke onderdelen.

Blokken

Een ToC bestaat uit vijf onderdelen, weergegeven als 'blokken' in een figuur (dit zijn de kolommen):

1. De **inputs** van het voorstel zijn alle middelen die worden ingezet, oftewel 'wat je er in stopt';
2. De **activiteiten** van het voorstel zijn alle handelingen die in het kader van het voorstel en de ingezette middelen (kunnen) worden uitgevoerd;
3. De **outputs** zijn de directe resultaten van het voorstel (uit combinatie van inputs en activiteiten); zoals geleverde producten en/of diensten;
4. De **(intermediate) outcomes** beschrijven de gevolgen van de outputs, dat wil zeggen de effecten van het voorstel in de economie en de samenleving (zowel gewenste als ongewenste effecten). Intermediate outcomes volgen direct uit de outputs. De intermediate outcomes zijn dus eerste orde uitkomsten, de outcomes zijn tweede (en eventueel derde) orde uitkomsten;
5. De **impacts** bestaan uit het effect op het duurzame verdienvermogen en de uiteindelijke maatschappelijke effecten van het voorstel (zowel gewenste als ongewenste effecten).

Pijlen

De kern van de ToC bestaat uit causale verbanden tussen deze onderdelen, weergegeven met pijlen. Het doel van de ToC is om deze veronderstelde verbanden goed zichtbaar te maken. En om aannemelijk te maken dat deze causale effecten zullen optreden.

KPI's

Een goede ToC bevat bovendien bij elk onderdeel streefwaarden/KPI's (Key Performance Indicator).⁹ De ToC's per projecttype die separaat aan deze handreiking zijn toegevoegd bevatten geen KPI's. De reden is dat KPI's projectspecifiek zijn. De ToC van een projectvoorstel moet wel KPI's bevatten. Een ToC bevat ook externe factoren. Deze factoren zijn de factoren waarop de indieners geen invloed uit kunnen oefenen en die de (intermediate) outcomes en impacts kunnen beïnvloeden, bijvoorbeeld regelgeving en geopolitiek.

⁸ Zie bijvoorbeeld Van der Knaap et al. (2020), Beleidsevaluatie in theorie en praktijk, p. 22-23, 78-81, 209-210. In deze publicatie wordt de ToC aangeduid als de beleidstheorie. Een ander synoniem is interventielogica.

⁹ De ToC's per projecttype die bij deze handreiking zijn gevoegd bevatten geen KPI's. De reden is dat KPI's projectspecifiek zijn. De ToC van een projectvoorstel moet wel KPI's bevatten.

Probleemanalyse

Het startpunt van een ToC is de probleemanalyse. Daarin wordt beschreven welke knelpunten het voorstel helpt oplossen of welke kansen door het voorstel worden benut. Daarbij is het nuttig om deze knelpunten en kansen waar mogelijk te kwantificeren. Enkele voorbeelden hiervan: Hoe hoog zijn de kosten die door het voorstel worden gereduceerd? Hoe groot is de markt voor een nieuw product? Hoe groot zijn de emissies die door het voorstel worden verminderd? Daarop moet vervolgens de voorgestelde aanpak die in het voorstel besloten ligt worden gebaseerd.

Impact Pathways

De ToC wordt overzichtelijker als er impact pathways worden onderscheiden. Elke impact pathway bevat (intermediate) outcomes en impacts op een bepaald terrein. We bevelen aan om in de ToC's van Groeifondsvoorstellen twee pathways te onderscheiden:

1. Economische effecten:

- Het kan gaan om (een combinatie van) drie effecten van het project: 1) productiviteitsstijging van bepaalde activiteiten, 2) verschuiving op de arbeidsmarkt van lager productieve naar hoger productieve banen) en/of 3) hogere arbeidsparticipatie (mensen gaan bijvoorbeeld meer uren werken of treden toe tot het arbeidsproces).
- De omvang van de economische effecten dient berekend te worden door de productiviteit(stijging) te vermenigvuldigen met de (toegenomen) marktomvang van de desbetreffende sector(en). In hoofdstuk 3 wordt hier verder op ingegaan.

2. Maatschappelijke effecten:

- Neem van de positieve maatschappelijke effecten de twee belangrijkste effecten op als pathways. Verwerk van de negatieve effecten de twee belangrijkste negatieve effecten in de ToC. Dit kunnen milieu-en leefomgevingseffecten, gezondheidseffecten, veiligheidseffecten en/of sociale effecten zijn. Zie hiervoor de groslijst in de handleiding van het indieningsformulier. Meer informatie over de maatschappelijke effecten is te vinden in hoofdstuk 4.

Nulalternatief

Bij het ontwikkelen van een ToC is het van belang om ook het nulalternatief (zonder interventie) goed te beschrijven. Dus ook in de (intermediate)outcomes en impact pathways. Het nulalternatief is niet hetzelfde als 'niets doen'. Het is de meest waarschijnlijk te achten ontwikkeling die zal plaatsvinden op het relevante terrein in het geval dat de gevraagde NGF-bijdrage niet wordt toegekend. Het nulalternatief wordt in de eerste plaats bepaald door de ontwikkeling van exogene factoren. Daarnaast omvat het nulalternatief bestaand beleid, voorgenomen maatregelen (tenminste, als de uitvoering vrijwel onontkoombaar is) en kleinere ingrepen die het probleem deels oplossen of mitigeren maar geen beleidsalternatieven vormen. Beschrijf de randvoorwaarden (waaronder institutioneel kader) en externe invloeden, zoals aanpalend beleid en gerelateerde initiatieven.

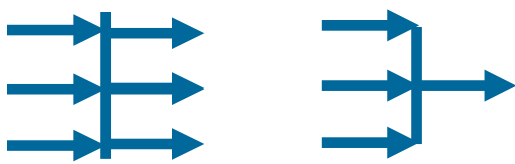
Ook in het nulalternatief dient de economische impact pathway opgebouwd te zijn uit productiviteit(stijging) en marktgroei. Daarbij mag niet (impliciet) verondersteld worden dat mensen die worden ingezet om het voorstel uit te voeren, in het nulalternatief/counterfactual niet productief (werkloos) zijn.

Aandachtspunten

Bij het opstellen van een ToC zijn de volgende zaken belangrijk:

3. Elk blok (input, activiteit, output, (intermediate) outcome of impact) heeft een of meer inkomende pijlen en een of meer uitgaande pijlen. Uitzonderingen zijn de inputs (alleen uitgaande pijlen) en de impacts (soms alleen inkomende pijlen).
4. Voeg pijlen niet samen (zie onderstaande figuur). Samenvoegen vertroebelt het zicht op afzonderlijke causale effecten. Samenvoegen van pijlen kan soms worden vermeden door een extra blok toe te voegen.
5. Elke pijl moet worden toegelicht. De pijlen vormen immers de kern van de ToC. Bij elke pijl dient aannemelijk te worden gemaakt dat het causale verband dat door de pijl wordt aangegeven, daadwerkelijk zal optreden. Het
6. Type informatie dat deze verbanden aannemelijk kan maken is beschreven onder 'benodigde informatie voor de beoordeling'.

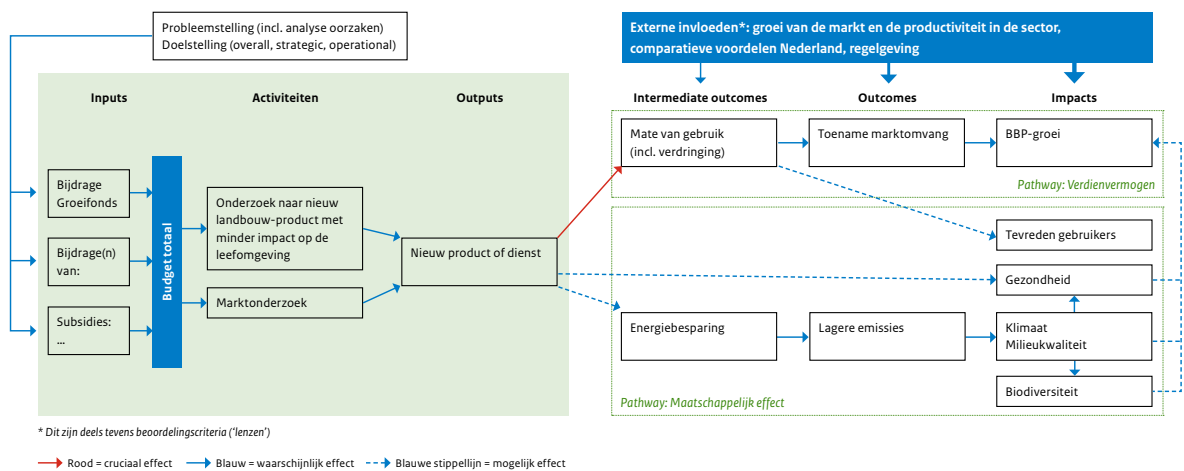
7. In een ToC zijn er vaak een of meer pijlen die cruciaal zijn voor het succes van het voorstel. De output is dan bijvoorbeeld een nieuw product en de cruciale pijl geeft aan dat dit ertoe leidt dat het product in de markt een succes wordt (intermediate outcome). Deze cruciale pijl verdient speciale aandacht in de toelichting. Wat maakt dat dit effect naar verwachting wordt bereikt, ook in het licht van concurrerende producten, marktontwikkelingen en andere externe factoren?
8. Bij elke output en (intermediate) outcome moeten één of meer KPI's worden toegevoegd. Voor de impacts is dat niet altijd mogelijk omdat deze verder liggende effecten van het voorstel nauwelijks met KPI's te meten zijn, als gevolg van de sterke invloed van een groot aantal andere factoren. Bijvoorbeeld de totale bbp-groei wordt slechts naar verwachting in beperkte mate bepaald door één afzonderlijk projectvoorstel. In andere gevallen is de impact echter wel meetbaar, bijvoorbeeld als een schonere productietechniek leidt tot lagere emissies.



Figuur 1 Samengevoegde pijlen moeten worden vermeden

Voorbeeld

Hieronder is een figuur met een ToC voor projecttype 1 (nieuw product of nieuwe dienst) weergegeven. In de bijlage van deze handreiking zijn voorbeelden van ToC's voor alle projecttypen opgenomen.



Figuur 2 ToC voor projecttype 1 (nieuw product of dienst)

NB1 Aan de ToC dienen ook KPI's te worden toegevoegd.

NB2 In de bijlage staan ToC's voor subtypen van projecttype 1: verschillende soorten producten en diensten.

Verdieping van projecttypes

Dit hoofdstuk bevat een overzicht van soorten projectvoorstellen en bijbehorende verwachtingen van de inhoud van een voorstel. Dit noemen we projecttypes. In de hoofdstukken hierna bieden we guidance voor elk afzonderlijk projecttype. Daardoor kunnen we de guidance zoveel mogelijk richten op het betreffende projectvoorstel. De onderverdeling naar projecttypes stelt de commissie die de voorstellen beoordeelt in staat om voorstellen binnen een projecttype gemakkelijker onderling te vergelijken.

De hier weergegeven projecttypes zijn niet noodzakelijk uitputtend. Het is mogelijk dat een voorstel in geen van deze types past. In dat geval bieden deze voorbeelden van ToC's in de separate bijlage hopelijk inspiratie om een eigen ToC op te stellen. Ook kan een voorstel meerdere soorten effecten hebben die bij verschillende projecttypen horen. In een dergelijke situatie kunnen wellicht (delen van) ToC's van deze projecttypen worden geïntegreerd in de ToC van het voorstel.

Binnen de projecttypen onderscheiden we subtypes die mogelijk beter aansluiten bij individuele voorstellen dan de brede projecttypen. Bijvoorbeeld bij productiviteitsverhogende procesinnovaties (Projecttype 2) maken we onderscheid tussen technologische innovaties en organisatorische innovaties. En bij Opleiding en vaardigheden (beroeps-)bevolking (projecttype 6) is er een onderscheid tussen algemeen en specifiek onderwijs. Bij de subtypes geven we voorbeelden van projectvoorstellen uit de tweede ronde van het groeifonds.¹⁰

In de hoofdstukken hierna werken we de Theory of Change, effecten en externe factoren afzonderlijk uit voor subtypes projecten.

Projecttype 1: Nieuw product of nieuwe dienst

Het voorstel betreft de ontwikkeling van een nieuw product of nieuwe dienst.

Benodigde informatie voor de beoordeling

Het voorstel schetst de groeiverwachtingen van zowel de markt als de economische activiteit/sector (in termen van volumes). Doe dit zowel nationaal als internationaal (als er sprake is van exportkansen) en geef inzicht in het (huidige/ te verwachten) marktaandeel van Nederland. Schets de verwachte productiviteitsgroei in de betreffende sector en het tijdspad dat daarbij hoort. Beschrijf de comparatieve voordelen van Nederland (op het gebied van kennis, kunde, productietechnologie, menselijk kapitaal, (internationale) bereikbaarheid, infrastructuur, vestigingsklimaat, vertrouwen, ...). Onderbouw hoe het projectvoorstel hierbinnen past / aan bijdraagt. Beschrijf alle aannames zo expliciet mogelijk en verschaft relevante kwantitatieve gegevens.

Subtypen

Binnen dit projecttype gaat het om producten en diensten in sterk uiteenlopende sectoren, waardoor ook de soorten effecten kunnen verschillen. Bijvoorbeeld een nieuw product in de zorg heeft andere effecten dan een nieuw product dat zich richt op mobiliteit. Daarom is het goed onderscheid te maken naar beleidsthema's. In Bijlage 1 staan voorbeeld ToC voor de volgende beleidsthema's (niet limitatief):

- 1a Leefomgeving (incl. landbouw)
- 1b Gezondheid en zorg (voorbeelden uit eerdere toekenningen: Biotech Booster, Oncode-PACT)
- 1c Energie en duurzaamheid
- 1d Mobiliteit

Projecttype 2: Productiviteitsverhogende procesinnovatie

Het voorstel betreft een procesinnovatie in een bestaande economische activiteit.

¹⁰ Bij diverse voorbeelden kan worden gediscussieerd over de vraag tot welk (sub)type het voorbeeld behoort. Projectvoorstellen vertonen veelal gelijkheid met meerdere subtypen. Bij de indiening is het mogelijk om meer dan een subtype aan te geven (bijvoorbeeld 1c en 5a).

Benodigde informatie voor de beoordeling

Schets het aandeel in de Nederlands economie (in termen van volumes toegevoegde waarde en/of werkgelegenheid), het huidige productiviteitsniveau en de verwachte productiviteitsgroei in de betreffende sector. Onderbouw of, in welke mate en hoe de procesinnovatie leidt tot een kostendaling/toegenomen efficiency van productieprocessen en tot een hogere (arbeids-/kapitaals-)productiviteit in de betreffende sector/economische activiteit. Beschrijf alle aannames zo expliciet mogelijk en verschaft relevante kwantitatieve gegevens. Als de procesinnovatie zelfstandig te vermarkten is (nationaal, internationaal), dan kan er tevens sprake zijn van een nieuw product of dienst en is mogelijk ook projecttype 1 aan de orde.

Subtypen

Bij deze voorstellen gaat het om kostenverlaging in productieprocessen. Soms zijn hiervoor aanzienlijke investeringen in technieken en machines nodig. In andere gevallen gaat het om andere manieren van werken. Daarom maken we onderscheid tussen:

- 2a Technologische innovaties (voorbeelden uit eerdere toekenningen: Charging Energy Hubs, Groeiplan Watertechnologie, BTIC Toekomstbestendige Leefomgeving, NieuweWarmteNu!, Digitale Infrastructuur en Logistiek (DIL))
- 2b Organisatorische innovaties (voorbeeld uit eerdere toekenningen: DUTCH)

Projecttype 3: Sleuteltechnologie

Het voorstel betreft een investering in een sleuteltechnologie of in fundamenteel wetenschappelijk onderzoek.

Benodigde informatie voor de beoordeling

Geef aan wat de TRL is per activiteit en geef een indicatie van de termijn waarop de activiteit of technologie marktrijp is. Schets voor welke markten (nationaal en internationaal) de sleuteltechnologie of het onderzoek relevant is, wat de groeiverwachtingen zijn (in termen van volume, marktaandeel en productiviteit) en wat de verwachte impact is op productiviteitsgroei in de betreffende sector(en). Schets de comparatieve voordelen van Nederland die aannemelijk maken dat de economische kansen kunnen worden verzilverd. Beschrijf alle aannames zo expliciet mogelijk en verschaft relevante kwantitatieve gegevens.

Subtypen

Bij deze projecten kan de directe toepasbaarheid (TRL) sterk verschillen. In sommige gevallen kan een nieuwe (sleutel) technologie op vrij korte termijn worden ingezet in productieprocessen. In andere gevallen gaat het om wetenschappelijke vooruitgang die nog niet direct toepasbaar is. Daarom onderscheiden we:

- 3a Toepassingsgerichte sleuteltechnologie (Voorbeelden uit eerdere toekenningen: Zelfdenkende moleculaire systemen, NXTGEN HIGHTECH, PhotonDelta).
- 3b Sleuteltechnologie gericht op vooruitgang (met spin-offs als neveneffect) (voorbeeld uit eerdere toekenningen: Einstein Telescope).

Projecttype 4: Voor innovatie randvoorwaardelijke faciliteit of voorziening

Het voorstel betreft een investering in product of procesinnovatie in een fysieke, digitale of anderszins randvoorwaardelijke faciliteit of voorziening die bijdraagt aan kostenreductie, productiviteitsverhoging en/of efficiencyverbetering van productieprocessen.

Benodigde informatie voor de beoordeling

Schets voor welke markten en sectoren (nationaal en internationaal) de faciliteit of voorziening relevant is, wat de groeiverwachtingen zijn (in termen van volume, marktaandeel en productiviteit) en wat de verwachte impact is op productiviteitsgroei in de betreffende sector(en). Schets de comparatieve voordelen van Nederland die aannemelijk maken dat de economische kansen kunnen worden verzilverd. Beschrijf alle aannames zo expliciet mogelijk en verschaft relevante kwantitatieve gegevens.

Subtypen

Hierbij gaat het veelal om infrastructuur en voorzieningen waarbij de overheid een belangrijke rol heeft, en die kunnen bijdragen aan bbp-groei. De effecten verschillen tussen soorten infrastructuur en voorzieningen. Daarom maken we onderscheid tussen:

4a Digitale infrastructuur

4b Mobiliteit (Voorbeelden uit eerdere toekenningen: Dutch Metropolitan Innovations (DMI))

4c Leefomgeving (incl. landbouw) (voorbeeld: Werklandschappen van de Toekomst)

4d Energie en duurzaamheid

4e Zorg

Projecttype 5: Op verduurzaming gerichte product- of procesinnovatie

Het voorstel betreft een investering in product of procesinnovatie die zorgt voor verduurzaming van (bestaande) producten en/of productieprocessen, waardoor de betreffende economische activiteit ook op termijn kan voldoen aan en kan renderen binnen wettelijke en maatschappelijke eisen en voorwaarden nu en in de toekomst op het gebied van onder meer broeikasgassen, stikstof, grondstoffengebruik, geluid.

Benodigde informatie voor de beoordeling

Schets de huidige omvang van de betreffende markt en sector, marktaandeel en groeiverwachtingen, het huidige productiviteitsniveau en verwachte productiviteitsontwikkeling. Schets de comparatieve voordelen van Nederland die aannemelijk maken dat de economische activiteit ook in de toekomst relevant is voor nationaal duurzaam verdienvermogen. Beschrijf alle aannames zo expliciet mogelijk en verschaf relevante kwantitatieve gegevens. Als de procesinnovatie zelfstandig te vermarkten is (nationaal, internationaal), dan is er ook sprake van een nieuw product of dienst (→ zie projecttype 1).

Subtypen

Hierbij gaat het om voorstellen die bijdragen aan het voldoen aan randvoorwaarden m.b.t. duurzaamheid, waardoor het duurzame verdienvermogen niet of minder door deze randvoorwaarden wordt beperkt. De effecten liggen daardoor primair in minder emissies en secundair (op lange termijn) in meer bbp-groei. Het meest relevante onderscheid ligt daarom in het type milieuprobleem dat de voornaamste randvoorwaarde vormt waarop het voorstel zich richt:

5a Broeikaseffect (voorbeelden: Circulaire Plastics, Cellulaire Landbouw)

5b Biodiversiteit en milieu- en natuurkwaliteit (voorbeelden: Crop-XR, NL2120)

Projecttype 6: Opleiding en vaardigheden (beroeps-)bevolking

Het voorstel betreft een investering in onderwijs of leven lang ontwikkelen (scholing) van scholieren, studenten, werkenden of werkzoekenden.

Benodigde informatie voor de beoordeling

Schets op welke wijze het voorstel zorgt voor een toename in menselijk kapitaal en een hogere arbeidsproductiviteit. Besteed daarbij ook aandacht aan positieve 'overloopeffecten' zoals snellere absorptie van nieuwe kennis/technologie en een grotere mate van aanpassingsvermogen aan externe schokken. Indien sprake is van sectorspecifieke scholing, schets dan ook wat het huidige aandeel in de Nederlands economie is van de betreffende economische activiteiten (volume toegevoegde waarde en werkgelegenheid) en de verwachte productiviteitsontwikkeling in de betreffende sector.

Subtypen

Binnen dit projecttype wordt wat betreft activiteiten een onderscheid gemaakt tussen initieel onderwijs en leven lang leren. Voor de effecten die worden verwacht is echter ook het type scholing van belang: onderwijs gericht op breed toepasbare kennis en vaardigheden (generieke scholing) of onderwijs gericht op kennis en vaardigheden met een meer gefocust/beperkt toepassingsbereik (specifieke scholing). Dit leidt tot vier subtypen:

6a Initieële generieke scholing (regulier onderwijs) (voorbeelden: Digitaal Onderwijs Goed Geregeld, Digitaliseringsimpuls onderwijs NL)

6b Initiële sectorspecifieke scholing (bijvoorbeeld technische opleidingen) (voorbeeld: Opschaling publiek private samenwerking in het beroepsonderwijs (Katapult))

6c Post-initiële generieke scholing (leven lang leren) (voorbeeld: collectief laagopgeleiden en laaggeletterden)

6d Post-initiële sectorspecifieke scholing (bijvoorbeeld bijscholing gericht op een specifiek beroep)

(Intermediate) outcomes en impacts

In dit hoofdstuk bieden we hulp bij en voorbeelden van het invullen van (intermediate) outcomes en impacts in de ToC. In de onderstaande tabellen staan ter illustratie mogelijke (intermediate) outcomes en impacts. De hier weergegeven effecten zijn niet noodzakelijk uitputtend. Het staat de indieners dan ook nadrukkelijk vrij om af te wijken van de effecten in de onderstaande tabellen. Een ToC is immers maatwerk; de voorbeelden van de effecten zijn slechts een 'voorbeeld'. De indieners dienen deze effecten projectspecifiek te maken.

Tabel 1 Voorbeelden van intermediate outcomes

| Pathway | |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Economisch effect | Maatschappelijk effect |
| Lagere productiekosten | Energiebesparing (positief) |
| Kortere productietijd | Meer voedsel verbouw in NL (positief) |
| Andere werkwijze | Nieuwe innovatie voedsel (kweekvlees bijv.) (positief) |
| Nieuwe gebruikers wen markten | |
| Octrooien | |
| Toename human capital | |

Tabel 2 Voorbeelden van outcome per projecttype

| Pathway | |
|------------------------|---------------------------------|
| Economisch effect | Maatschappelijk effect |
| Productiviteitstoename | Lagere emissies (positief) |
| Toename marktomvang | Minder werkdruk (positief) |
| | Meer landgebruik (negatief) |
| | Prijs voedsel omhoog (negatief) |

Tabel 3 Voorbeelden van impacts per projecttype

| Pathway | |
|-------------------|-------------------------------------------------|
| Economisch effect | Maatschappelijk effect |
| bbp-groei | Klimaatbestendigheid/ broeikasgassen (positief) |
| | Mentale gezondheid (positief) |
| | Schaarse ruimte/biodiversiteit (negatief) |
| | Economische (on)gelijkheid (positief/negatief) |

Externe factoren

Externe factoren zijn belangrijk in een ToC. Bijvoorbeeld duurzame producten en materialen concurreren met niet duurzame (traditionele) producten en materialen. Denk aan zonnepanelen met kolencentrales. De niet duurzame alternatieven zijn te laag geprijsd: de prijs houdt geen rekening met externe (milieu)effecten zoals emissies. In 2022 stegen de energieprijzen door geopolitieke ontwikkelingen. De concurrentieverhouding tussen duurzame en minder duurzame energie veranderde daardoor.

In de bovenstaande alinea staan twee voorbeelden van externe factoren. Ten eerste het feit dat externe (milieu)effecten zoals emissies niet verdisconteerd zijn in de prijs. Of dit wel of niet en in welke mate gebeurt, daarop heeft het ingediende voorstel geen invloed. Ten tweede geopolitieke ontwikkelingen en de gevolgen daarvan op de energieprijs. Ook daarop heeft het voorstel geen invloed.

Het is van belang om de externe factoren goed in kaart te brengen en een risico- en mitigatie analyse te doen per externe factor, om het risico van het falen van het onderzoek in kaart te brengen en te minimaliseren.

In de onderstaande Tabel staan ter inspiratie mogelijke relevante externe factoren.

Tabel 4 Voorbeelden van externe factoren per projecttype

| Impacts | 1. Nieuw product of nieuwe dienst | 2. Productiviteits- verhogende procesinnovatie | 3. Sleuteltech- nologie | 4. Voor innovatie randvoor- waardelijke faciliteit of voorziening | 5. Op verduurzaming gerichte product- of procesinnovatie | 6. Opleiding en vaardig- heden (beroeps-) bevolking |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Concurrentie (zijn alternatie- ven in binnen- en buiten- land). Markt-, technologie-, productiviteits- en prijs- ontwikkelingen en investe- ringen bij alternatieve producten en markten | X | | X | | X | |
| Marktontwikkelingen voorstel (bijv. andere voorkeuren afnemers) | X | | | | X | |
| Comparatieve voordelen voorstel versus alternatief, zoals beschikbaarheid relevante kennis | X | X | X | | X | |
| Mate van kennisontwikke- ling en spillovers | X | X | X | | X | X |
| Geopolitieke - macro- econ- omische ontwikkelin- gen, zoals economische groei, trends energiemarkt en arbeidsmarkt | X | X | X | X | X | X |
| Demografische ontwikke- ling (vergrijzing, bevol- kingsgroei, autonome toename onderwijsniveau en groeiende diversiteit) | X | | | X | | X |
| Wet en regelgeving (relevant voor voorstel) | X | X | X | X | X | X |
| Maatschappelijke acceptatie | X | X | X | X | X | X |

Onderbouwing economische effecten

Bij dit subcriterium wordt de omvang van de potentiële bijdrage aan structurele economische groei in verhouding tot de financiële bijdrage uit het Nationaal Groeifonds beoordeeld. Om dit te beoordelen kijkt de commissie naar twee elementen: de **potentiële impact** van een voorstel en de **kans** om deze potentiële impact te bereiken.

Bovenstaande twee elementen dienen geadresseerd te worden bij de beantwoording van vraag 5.1. van het indieningsformulier. Deze vraag is:

5.1. Onderbouw de economische effecten van het voorstel.

De ToC dient centraal te staan in de onderbouwing van de economische effecten. De onderbouwing heeft voornamelijk betrekking op hetgeen u in de ToC onder 'outcomes' opschrijft en de relatie tussen outputs, 'intermediate outcomes' en 'outcomes'.

Potentiële impact

Met de potentiële impact wordt een structurele stijging van het bbp bedoeld. Er zijn drie mechanismes waarop het bbp kan stijgen (combinaties zijn mogelijk)¹¹:

1. Productiviteitstoename door nieuwe vaardigheden, technologie en/of procesverbeteringen.
2. Verschuiving op de arbeidsmarkt: werkenden gaan van lagere naar hogere productiviteitsbanen.
3. Hogere arbeidsparticipatie (bijvoorbeeld meer uren werken).

Marktomvang en productiviteit

Om de potentiële impact per mechanisme te bepalen dienen de marktomvang en de productiviteits(toename) inzichtelijk gemaakt te worden. Een eventuele toename van de marktomvang en/of de productiviteit is een 'outcome' in de ToC. De marktomvang en de productiviteits(toename) dienen zo goed mogelijk onderbouwd te worden. Het gaat hierbij om zowel een kwalitatieve redenering die navolgbaar moet zijn, als een kwantitatieve onderbouwing waar mogelijk. Daarbij is het belangrijk de keuze voor de markt(en)/sector(en) goed te beargumenteren. Kiest u bijvoorbeeld voor de hele auto-industrie of alleen voor de elektrische auto-industrie en waarom? Indien u in een internationale markt opereert, kunt u ook het toegenomen buitenlandse marktaandeel meenemen.

De onderstaande tabel biedt houvast voor de onderbouwing van de potentiële impact.

¹¹ Belangrijk: Het is goed om te beseffen dat de som van de drie mechanismes niet perse gelijk is aan de groei van het bbp. De in dit hoofdstuk voorgestelde methode beperkt zich tot de berekening van substantiële effecten in relevante sectoren of groepen werknemers. Daarbij worden ook afhankelijkheden tussen sectoren niet meegenomen.

Tabel 5 Berekeningen potentiële impact (incl. hulpvragen)

| | 1. Vaardigheden/ technologie | 2. Verschuiving op de arbeidsmarkt | 3. Hogere arbeidsparticipatie |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Berekening economisch effect (in euro's in 2050) ⁵ | Marktomvang 2050 x productiviteitstoename ² | Toename marktomvang 2050 (verschil met en zonder voorstel) x productiviteitstoename ³ | Toename marktomvang 2050 (verschil met en zonder voorstel) x productiviteit ⁴ |
| Hulpvragen | Wat is de omvang van de sector (of markt) nu? | X | X |
| | Wat is de omvang van de sector of groep werknemers in 2050, zonder het voorstel? | X | X |
| | Wat is de omvang van de sector of groep werknemers in 2050, met het voorstel? | | X |
| | Wat is het verschil tussen de omvang van de sector in 2050 met en zonder het voorstel? | | X |
| | Wat is de verwachte extra productiviteit door het voorstel, per fte of per uur? | X | X |
| | Wat is de huidige productiviteit binnen de sector, per fte of per uur? | | |

Opmerkingen:

1. Met de omvang van een sector, markt, of groep werknemers wordt de toegevoegde waarde bedoeld
2. Het kan gaan om zowel productiviteitsbehoud als productiviteitsgroei. Het gaat om het verschil ten opzichte van het nul-alternatief (= realistisch alternatief zonder project). De productiviteitstoename (in procenten) is het verschil in productiviteit binnen de sector.
3. Het gaat hier om de verhoging van de productiviteit als gevolg van het verschuiven van mensen van een laag naar hoog productieve sector (toename marktomvang). De productiviteitstoename is dan ook het verschil in productiviteit tussen de desbetreffende sectoren. NB: enkel meer banen wegen niet positief mee. De banen moeten productiever zijn.
4. Het voorstel verhoogt niet de productiviteit maar verhoogt de participatie. Daarom wordt er niet gerekend met een productiviteitstoename als gevolg van het voorstel, maar met de huidige productiviteit in de sector.
5. Zorg er voor dat u corrigeert voor inflatie bij het vaststellen van de toegevoegde waarde in 2050 (dus alle bedragen uitdrukken in euro's van nu). Daarbij is 2050 een steekjaar. Er wordt dus niet gevraagd om een berekening van een cumulatief effect.

Combineren van manieren

In een aanvraag dient duidelijk te worden welke manier(en) van toepassing is (zijn). Hierbij is het wel van belang enkel substantiële bijdragen uit te werken. Het is bijvoorbeeld niet de bedoeling om op te nemen dat twintig mensen dankzij het project meer uren gaan werken (manier 3). Een dergelijke bijdrage is niet substantieel genoeg.

Potentiële kans

Naast het beoordelen van de potentiële impact, weegt de commissie de kans mee om deze potentiële impact te behalen. Elementen waarnaar de commissie kijkt zijn onder meer (niet uitputtend):

- Is er sprake van wetenschappelijk / technologisch leiderschap (relevante technologie voor het voorstel) ten opzichte van andere landen?
- Is Nederland in staat nieuwe bedrijven op te richten in deze sector? Is er voldoende organiserend vermogen?
- Heeft Nederland industriële kracht in relevante industrieën om startups te voorzien van een primaire markt?
- Hoe verhoudt deze investering zich tot internationale investeringen op dit terrein?

- Is er voldoende menskracht om investeringen te absorberen? Of draagt het bij aan vergroting daarvan?
- Is het succes van het voorstel in belangrijke mate afhankelijk van wetgeving?

De relevantie van bovenstaande zal verschillen per aanvraag. In de ToC kunnen deze elementen een plek krijgen in de externe factoren. Maar ook zullen onderdelen terugkomen in de strategische onderbouwing van uw voorstel.

Potentiële bronnen

Van cijfers van aantallen concurrenten tot de toegevoegde waarde van een sector: het Groeifonds vraagt van indieners van voorstellen marktinformatie om de omvang van de effecten te schetsen en het Groeifonds in staat te stellen om de effecten te beoordelen.

Indieners kunnen gebruik maken van openbare bronnen, zoals het CBS (Statline) of sectoranalyses van onderzoeksbureaus of belangenorganisaties. De data van het CBS beperken zich tot het verleden en bevatten geen prognoses. De data over sectoren zijn voor vrij grote sectoren beschikbaar op Statline. Het CBS levert in bepaalde gevallen tegen betaling maatwerktabellen over verder uitgesplitste sectoren (markten). Uiteraard zijn er ook niet-openbare bronnen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan rapporten die consultancy-bedrijven in opdracht maken.

Onderbouwing maatschappelijke effecten

Inleiding

Het duurzaam verdienvermogen gaat niet alleen over ons toekomstig bbp, maar ook over de manier waarop deze tot stand komt. Om van duurzaam verdienvermogen te kunnen spreken moet het bbp tot stand komen in lijn met de ambities op maatschappelijk vlak, zoals het klimaat, natuur en gezondheid. Daarom wordt in het indieningsformulier ook gevraagd naar de maatschappelijke effecten van voorstellen (par 5.2).

Voor sommige voorstellen zijn maatschappelijke effecten een direct doel van het voorstel. Voor andere voorstellen, bijvoorbeeld sleuteltechnologieën, liggen de maatschappelijke effecten verder in de toekomst of zijn deze indirect. Dit betekent niet dat maatschappelijke effecten daarmee minder belangrijk zijn. Juist als de effecten nog niet helemaal overzien kunnen worden, is het belangrijk de kansen en risico's in kaart te brengen, en mitigerende maatregelen te uit te werken, zodat indien nodig tijdig en proportioneel ingegrepen kan worden.

Gevraagd

In het indieningsformulier is gevraagd om inzicht te geven in de maatschappelijke effecten die voorstellen teweegbrengen:

Drie verschillende positieve maatschappelijke effecten en drie negatieve effecten, met voor elk effect een onderbouwing van:

- De kans dat het effect wordt gerealiseerd;
- De impact van het effect;
- In geval van negatieve effecten: mitigatieplannen;
- Op welke termijn de maatschappelijke effecten zich naar verwachting zullen voordoen. Maak daarbij een onderscheid tussen de effecten tijdens de uitvoering van het project en effecten die na afloop optreden.
- Welke waarden worden nagestreefd per effect en hoe de effecten worden gemonitord en geëvalueerd;
- Waar de effecten zich zullen voordoen (regionaal, nationaal, buurlanden, effecten op ontwikkelingslanden, internationaal).

Bepalen kans en impact

- **Kans:** De kans en impact zijn gebaseerd op een inschatting op basis van de kwaliteit van het plan en de door indieners aangeleverde informatie. De kans ziet op de mate van aannemelijkheid dat een effect daadwerkelijk zal worden gerealiseerd. Dit hangt met name af van de kwaliteit van het plan en daarmee de kans dat de effecten daadwerkelijk tot uiting zullen komen. Het onderscheid wordt gemaakt tussen zeer aannemelijk, aannemelijk en weinig aannemelijk. Onderbouw wat het geval is en waarom.
- **Impact:** De impact ziet op de omvang van het effect dat dit voorstel teweeg kan brengen en of dit bijvoorbeeld een subdoel of een hoofddoel van het voorstel is. Het onderscheid wordt gemaakt tussen hoofddoel, subdoel, neveneffect. Onderbouw wat het geval is en waarom.

w

Zoals in deze handreiking is genoemd, beschrijft de ToC van een projectvoorstel stap voor stap hoe een voorstel de doelen en beoogde effecten gaat realiseren. Hier vallen ook de beoogde maatschappelijke effecten onder. De maatschappelijke effecten moeten niet alleen terugkomen in de ToC, maar integraal worden verwerkt in het gehele projectvoorstel. Vormen deze effecten bijvoorbeeld een risico bij de uitvoering van het plan? En in hoeverre sluiten de positieve maatschappelijke effecten aan bij aanpalend beleid? Noem bijvoorbeeld ook hoe de maatschappelijke effecten in de loop van het traject mee worden genomen in de monitoring en evaluatie.

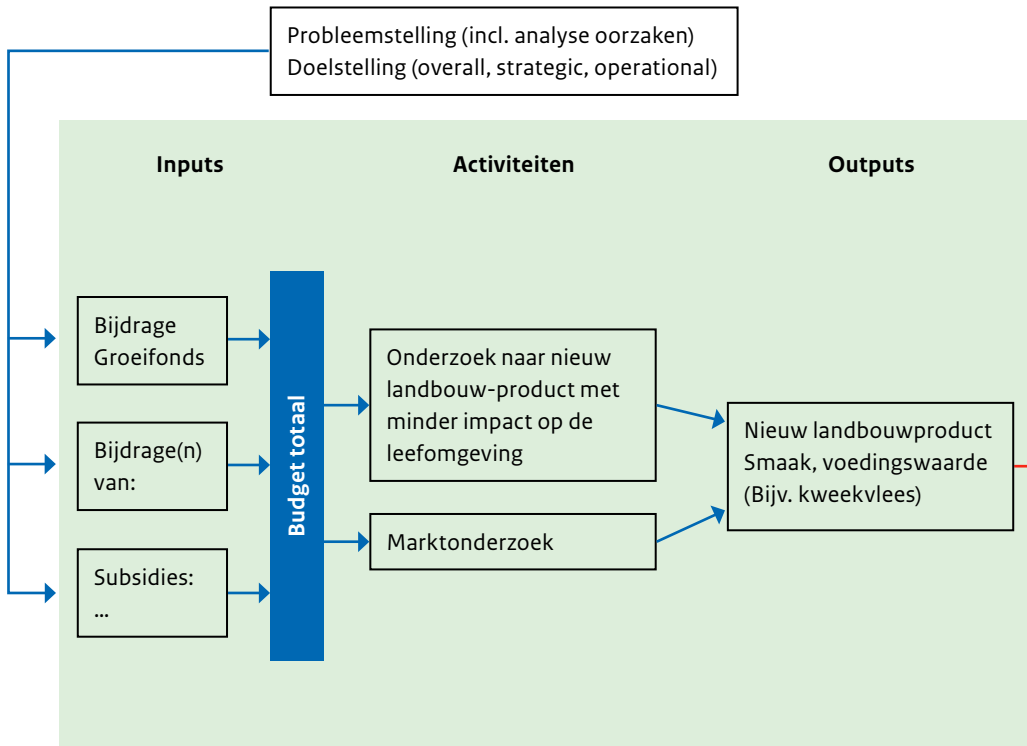
Bijlage 1

Voorbeelden Theory of Change per projecttype

Indieners kunnen desgewenst deze bijlage als startpunt gebruiken. Indieners selecteren dan de pagina met de ToC van het voor hun project meest relevante sub-projecttype. Vervolgens kunnen zij deze pagina zelf zodanig aanpassen en aanvullen dat de ToC bij hun project past. Het aanvullen kan onder meer bestaan uit het overnemen van delen van de ToC van andere sub-projecttypes waar het voorstel ook gelijkens mee vertoont.

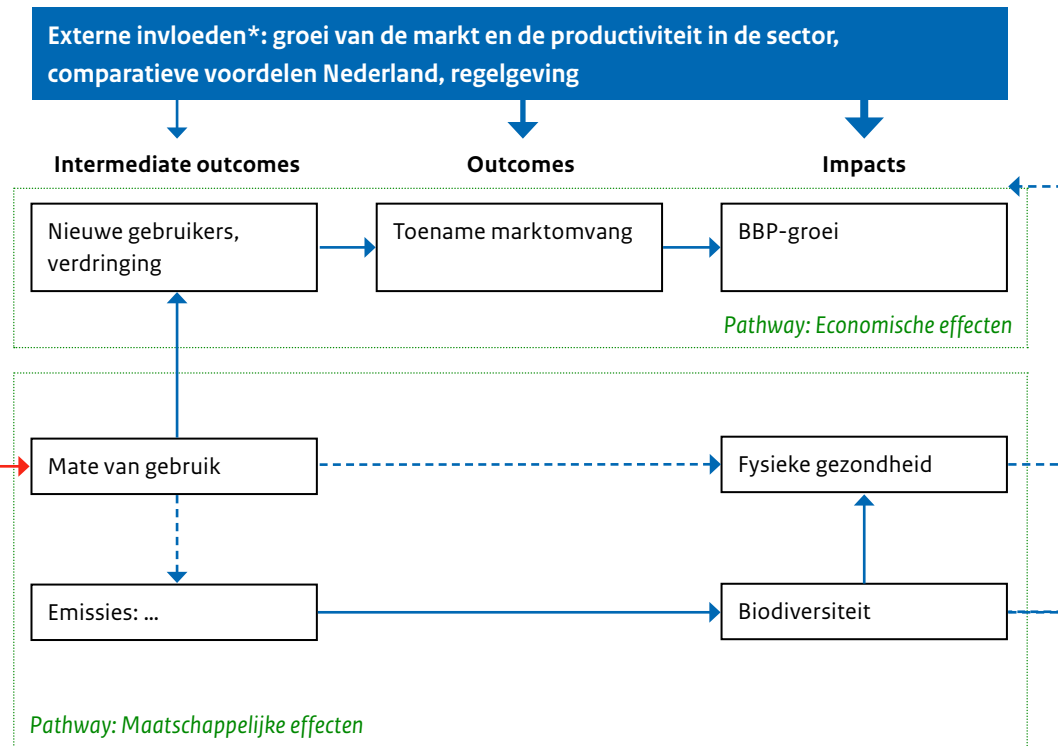
Let op: deze notitie is onderdeel van de handreiking. Het is geen mal waarin de voorstellen moeten passen. Het staat de indieners dan ook vrij om af te wijken van de weergegeven ToC per projecttype. Een ToC is maatwerk; de voorbeelden in de bijlage zijn slechts een 'voorzet.

Projecttype 1a Nieuw product of nieuwe dienst: Leefomgeving incl. landbouw

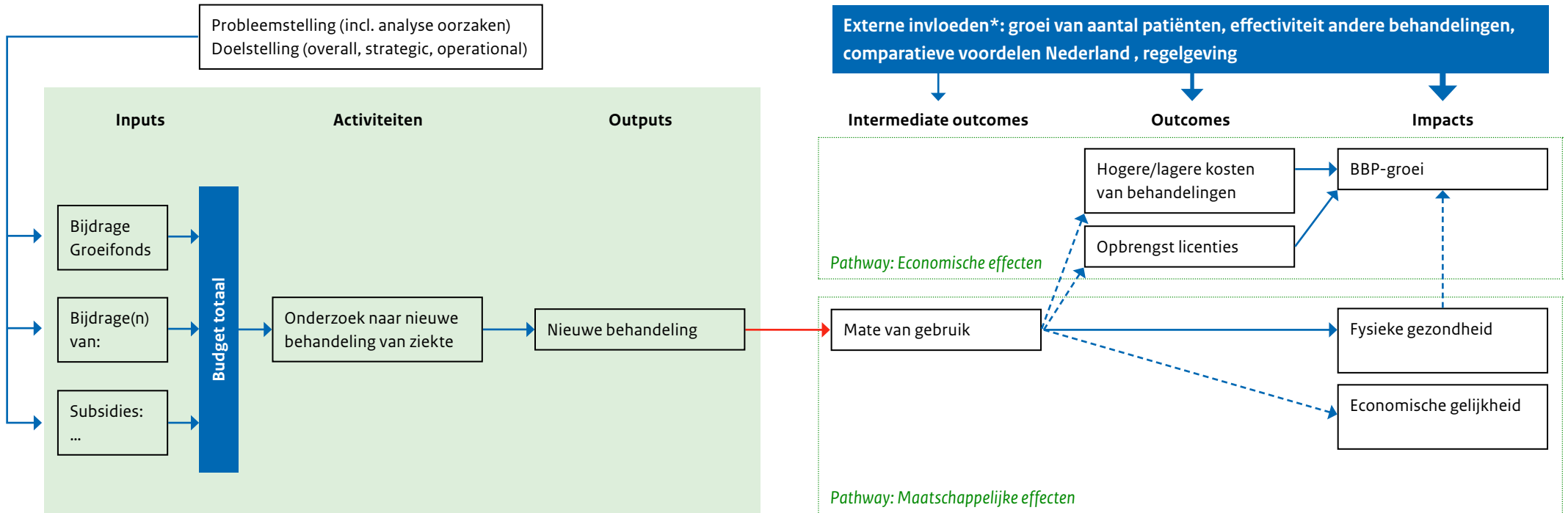


* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect



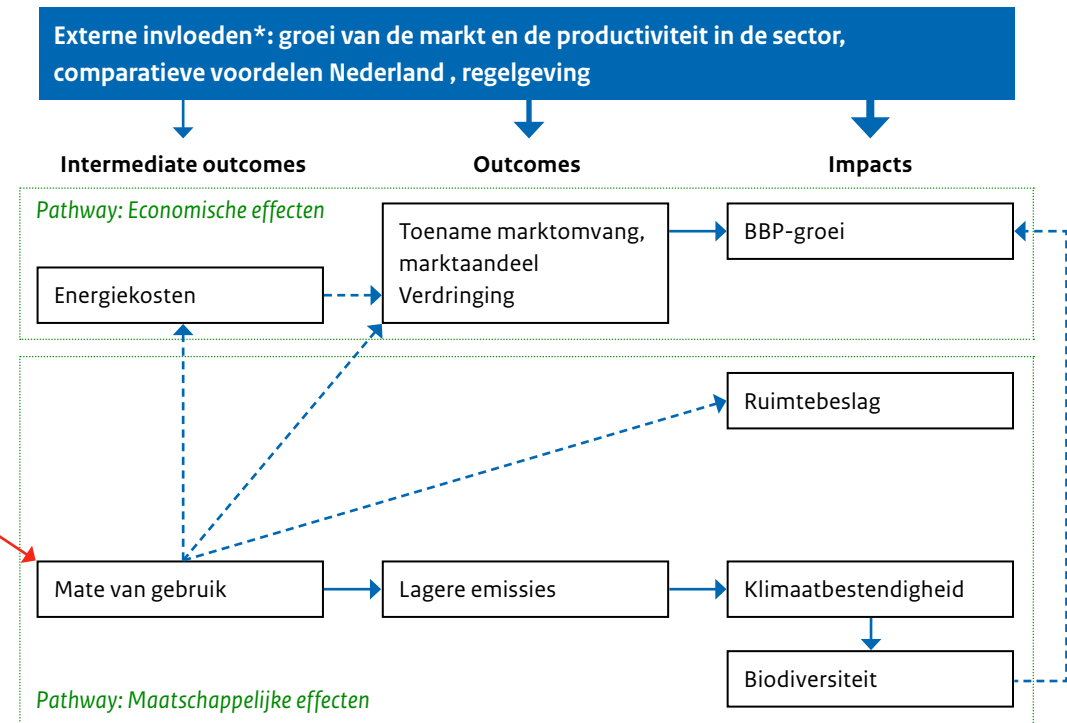
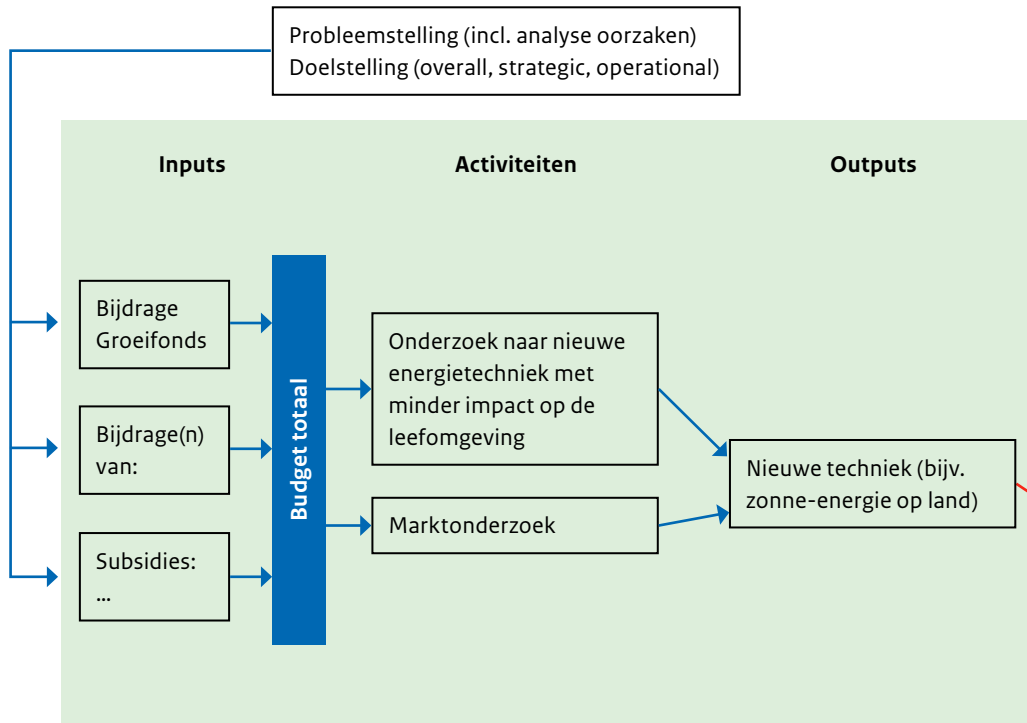
Projecttype 1b Nieuw product of nieuwe dienst: Gezondheid en zorg



* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - - → Blauwe stippellijn = mogelijk effect

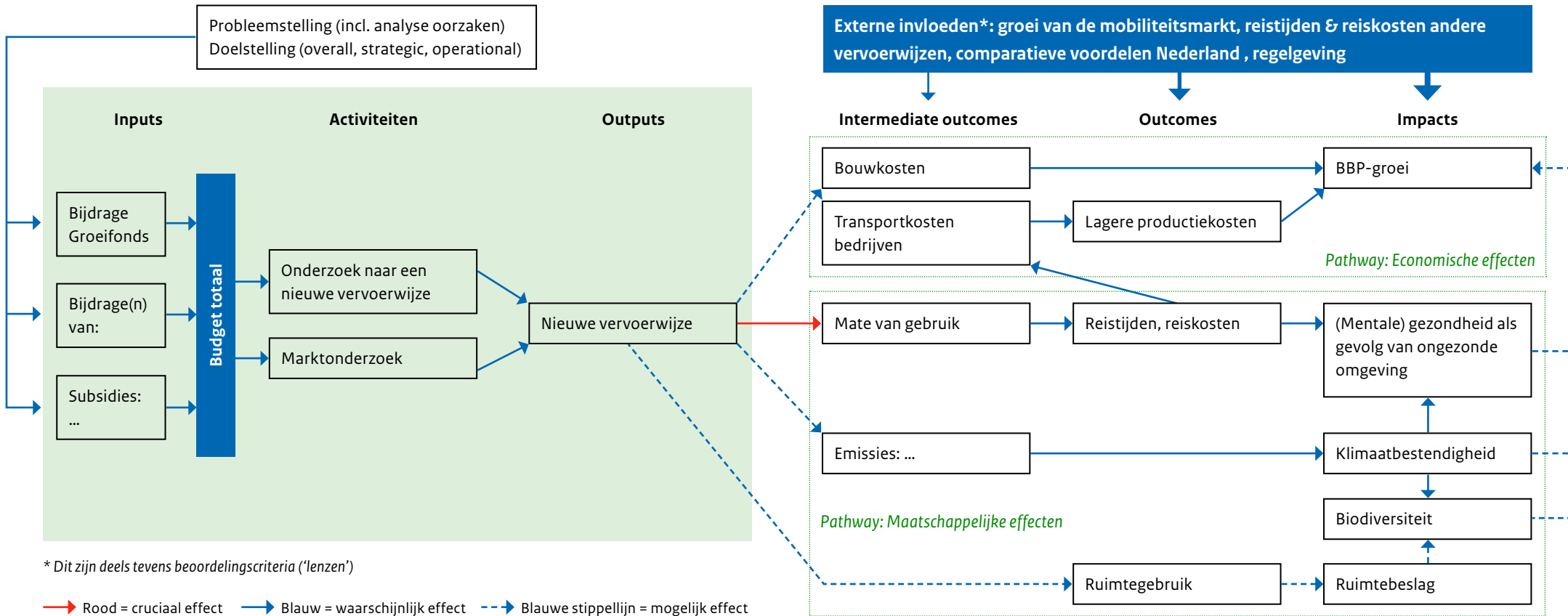
Projecttype 1c Nieuw product of nieuwe dienst: Energie en duurzaamheid



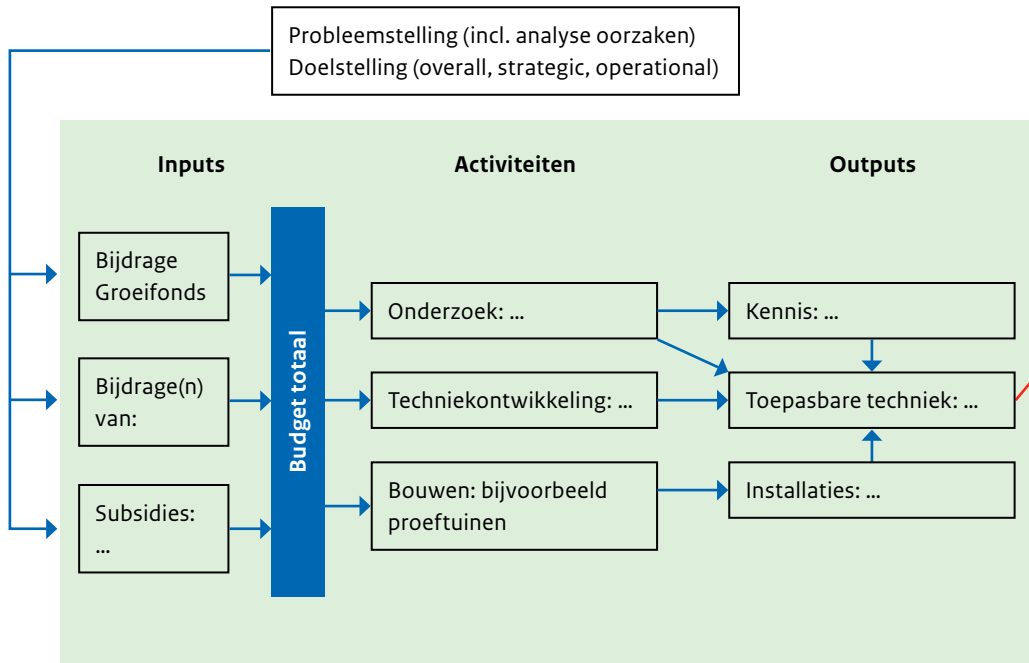
* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - - → Blauwe stippellijn = mogelijk effect

Projecttype 1d Nieuw product of nieuwe dienst: Mobiliteit

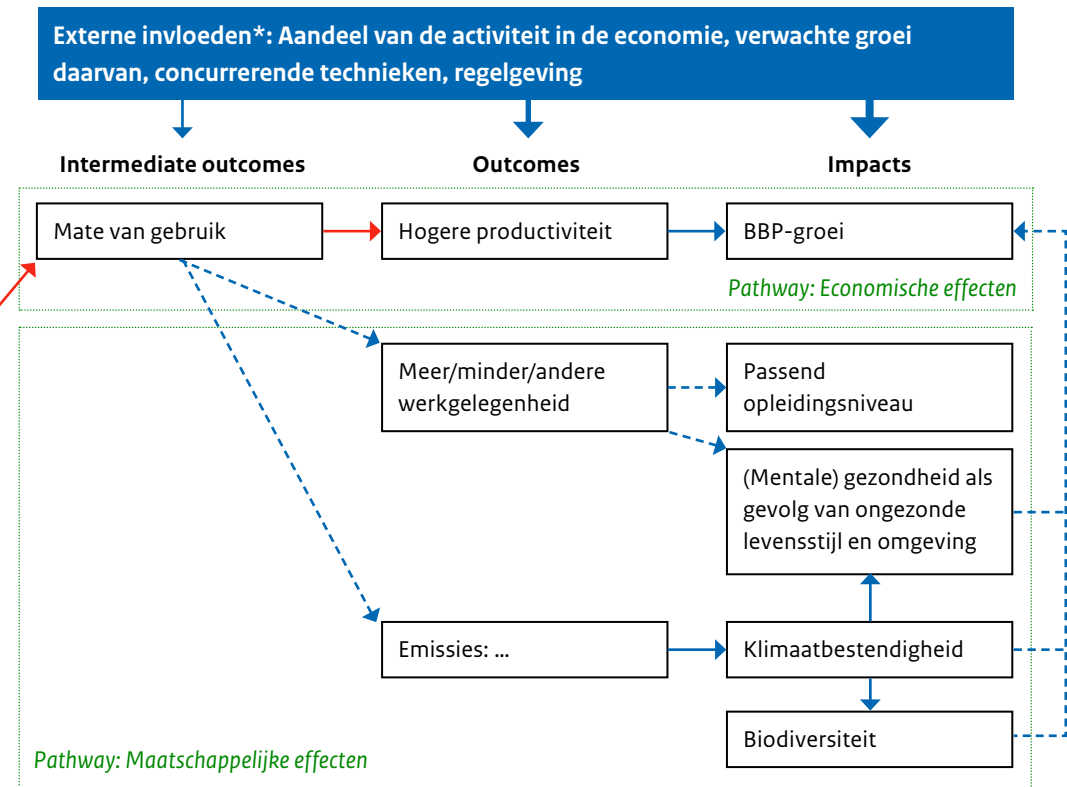


Projecttype 2a Productiviteitsverhogende procesinnovatie: Technologisch

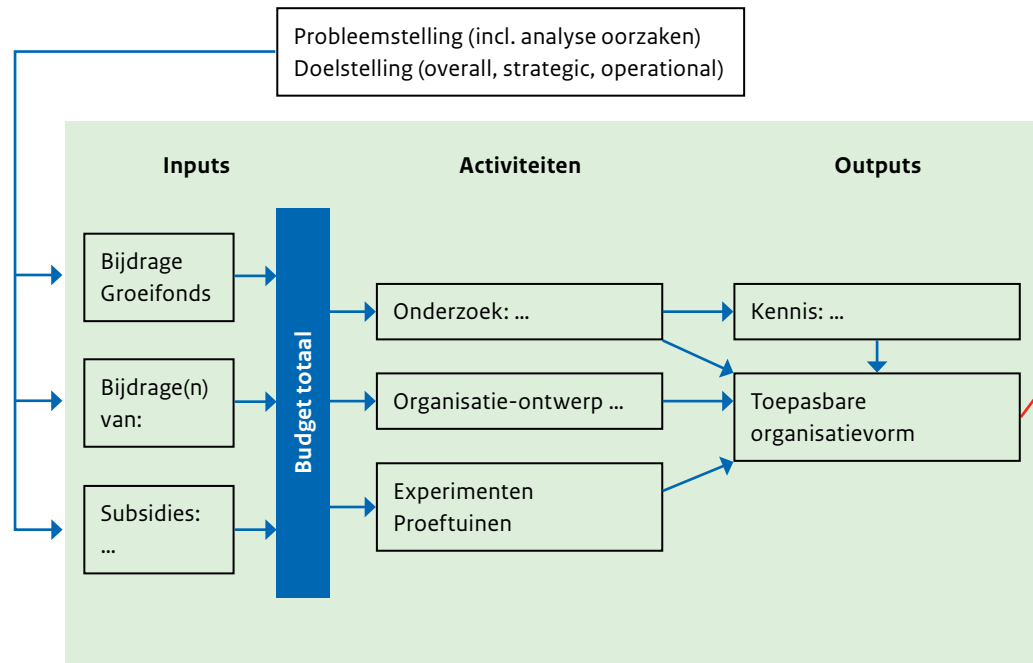


* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect

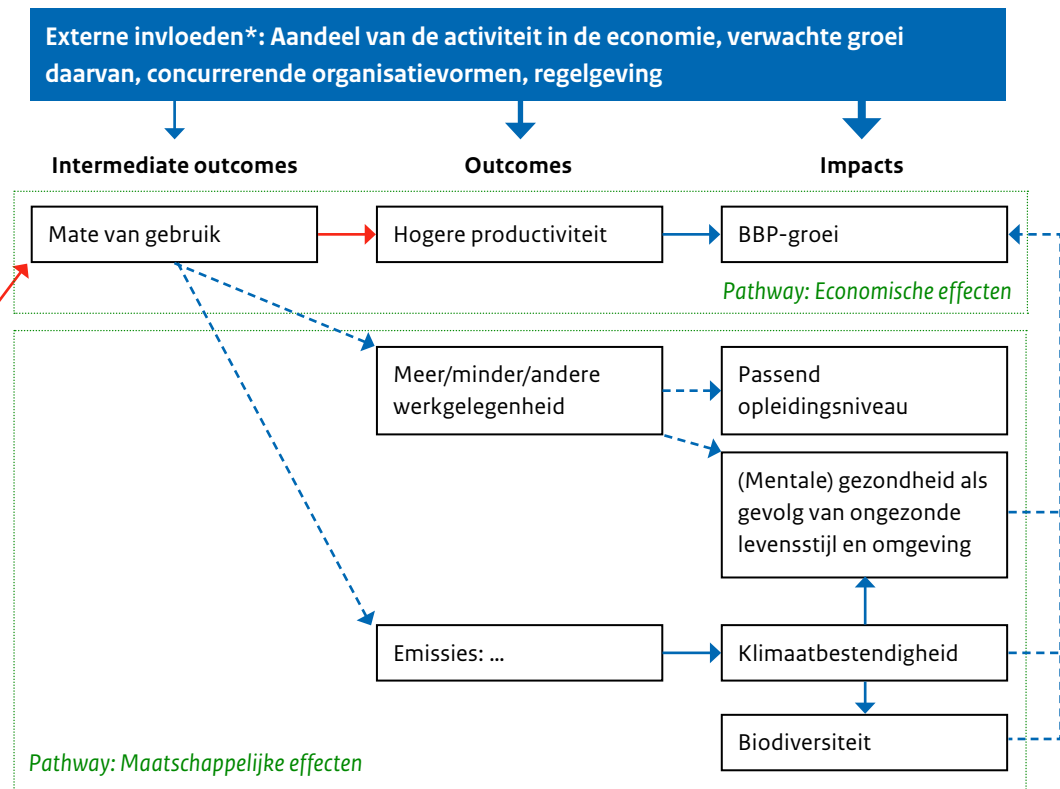


Projecttype 2b Productiviteitsverhogende procesinnovatie: Organisatorisch



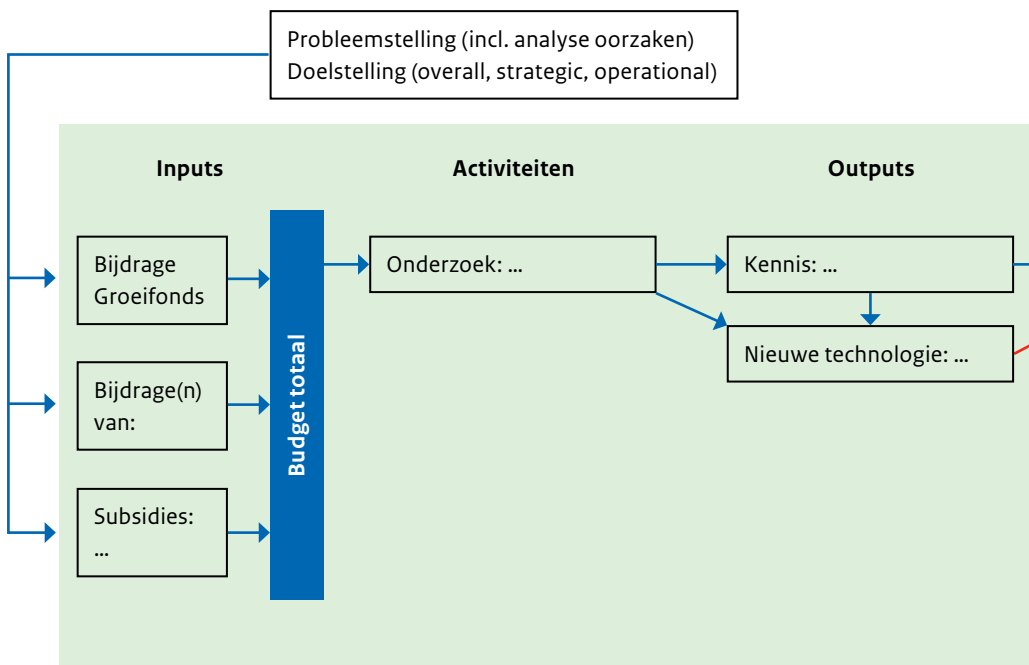
* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect



Projecttype 3a

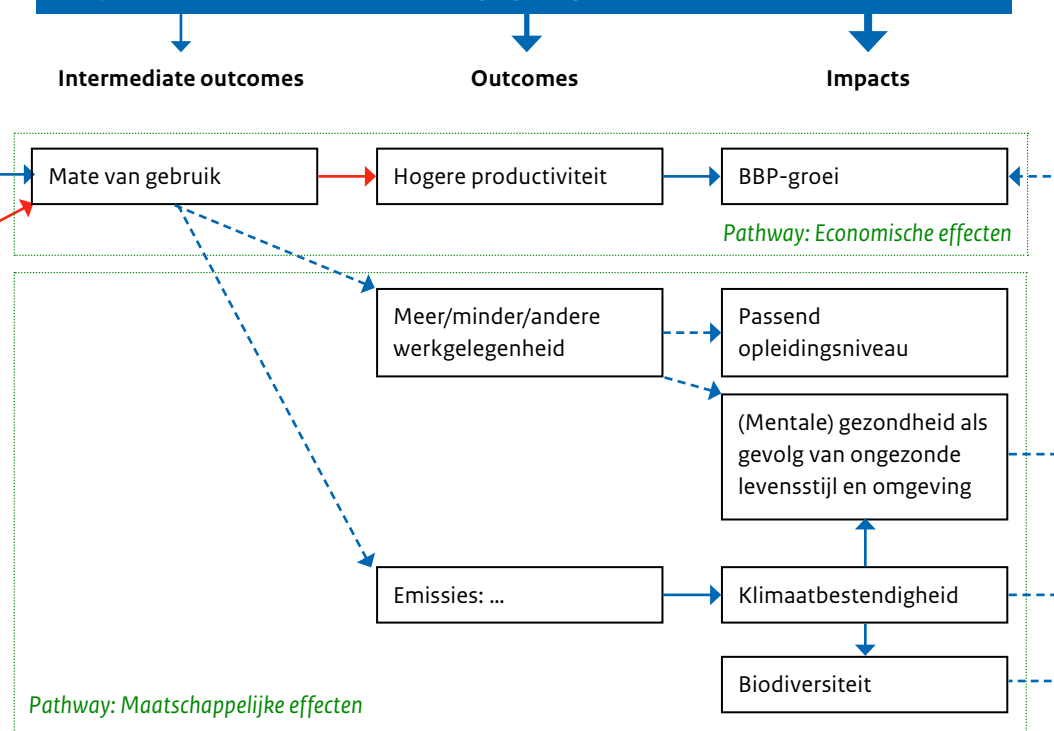
Toepassingsgerichte sleuteltechnologie



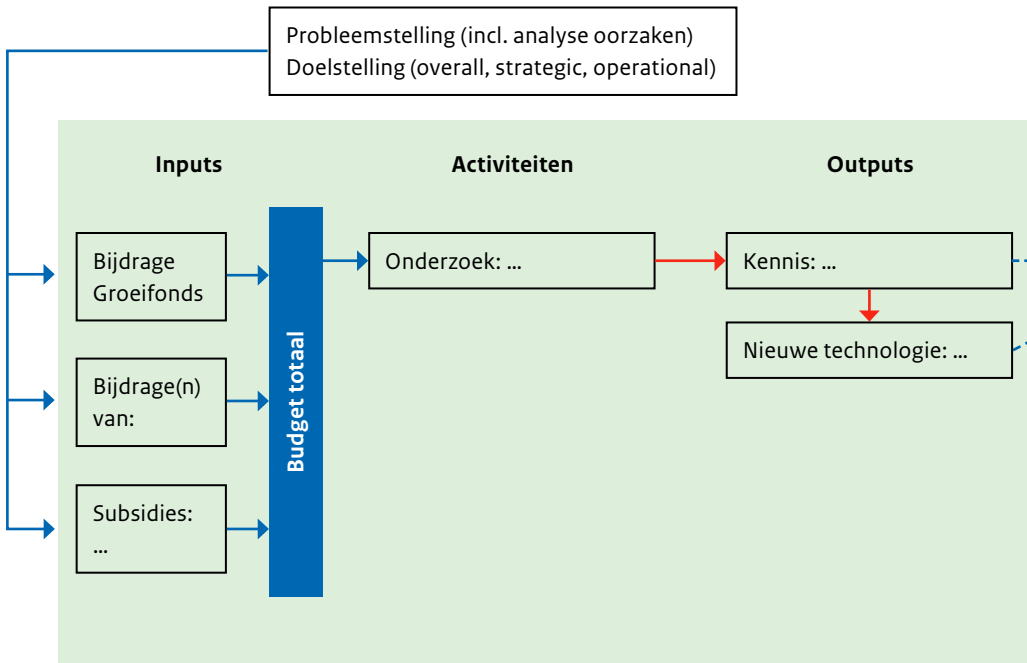
* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect

Externe invloeden*: concurrerende technieken, omvang en groei relevante markten, comparatieve voordelen Nederland, regelgeving

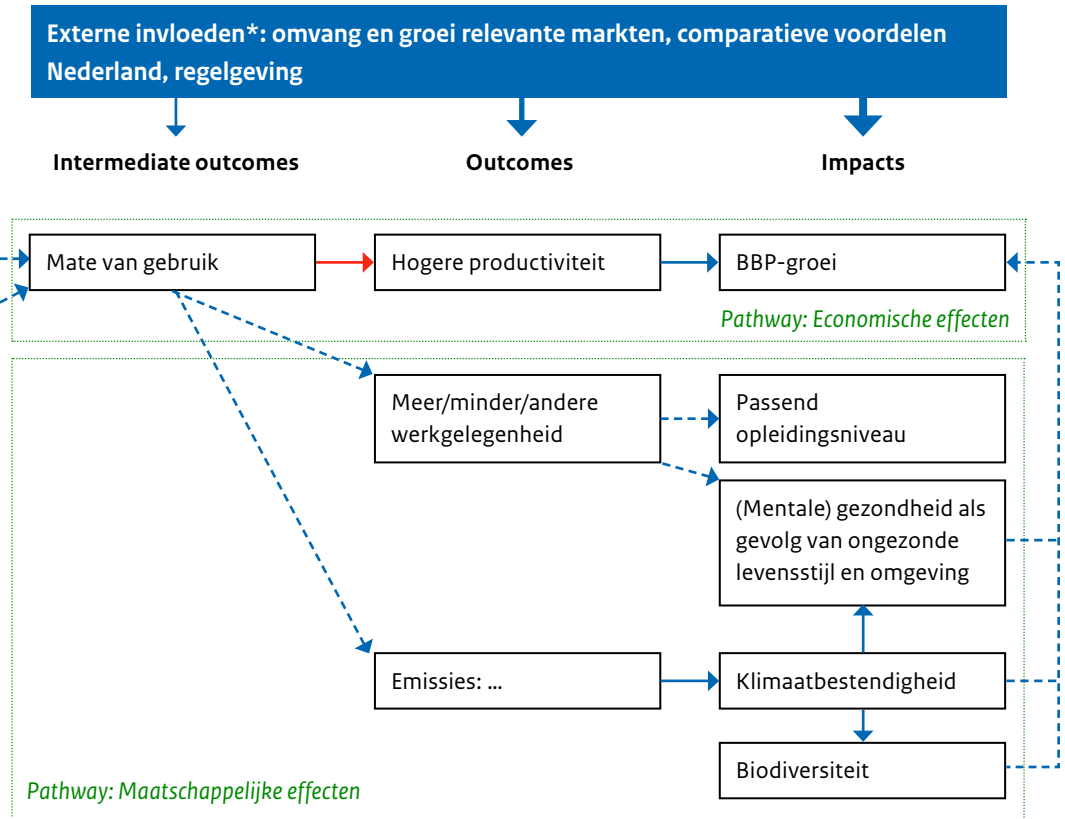


Projecttype 3b Sleuteltechnologie: wetenschappelijk

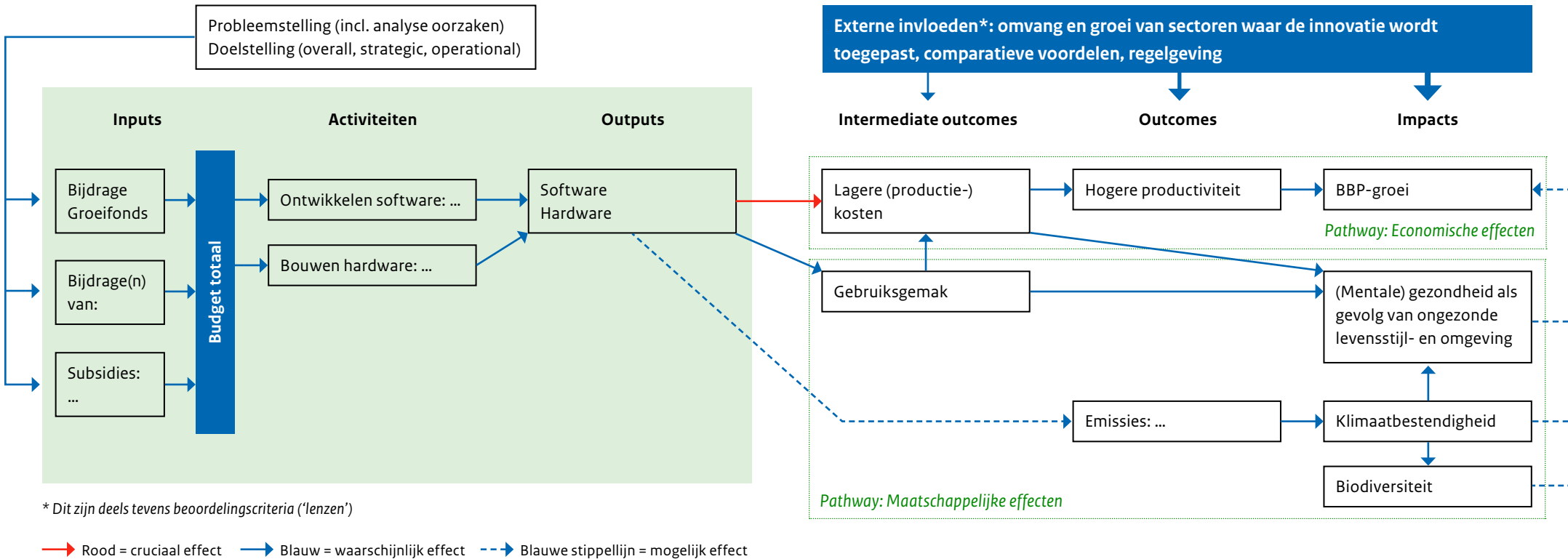


* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

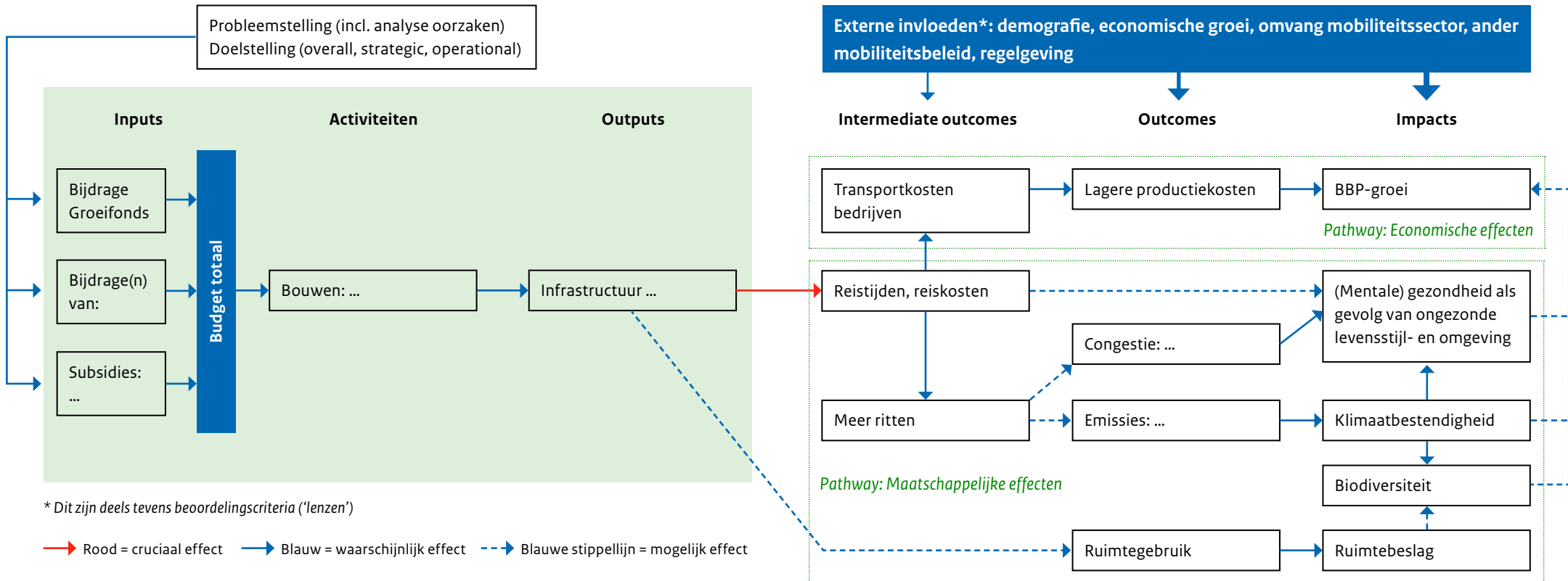
→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect



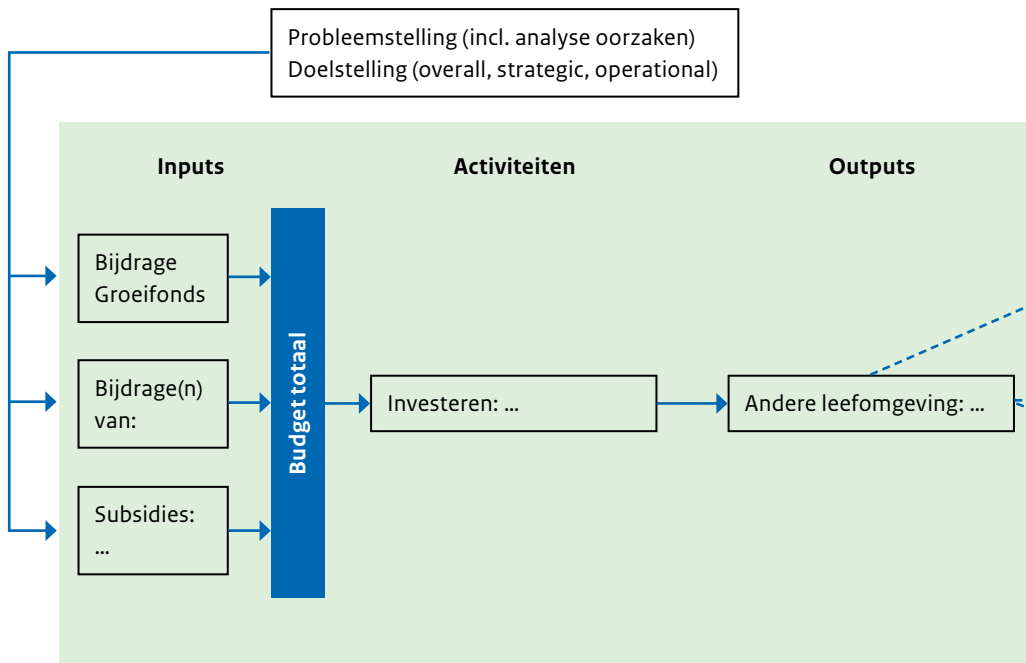
Projecttype 4a Randvoorwaardelijke infrastructuur of voorziening: Digitale infrastructuur



Projecttype 4b Randvoorwaardelijke infrastructuur of voorziening: Mobiliteit

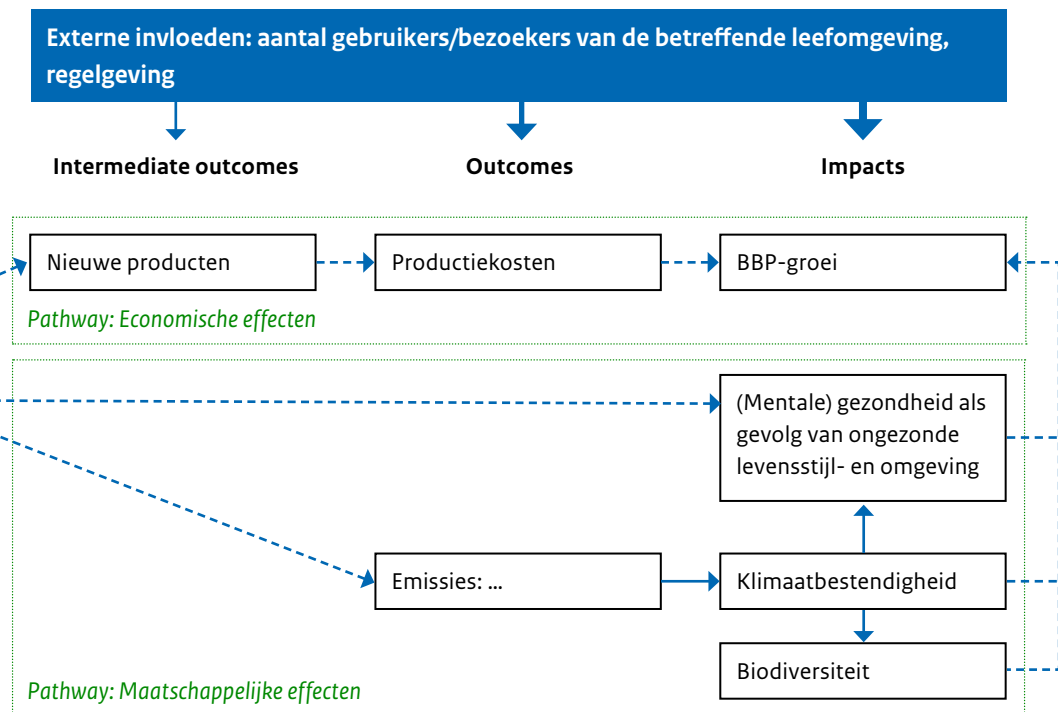


Projecttype 4c Randvoorwaardelijke infrastructuur of voorziening: Leefomgeving (incl. landbouw)

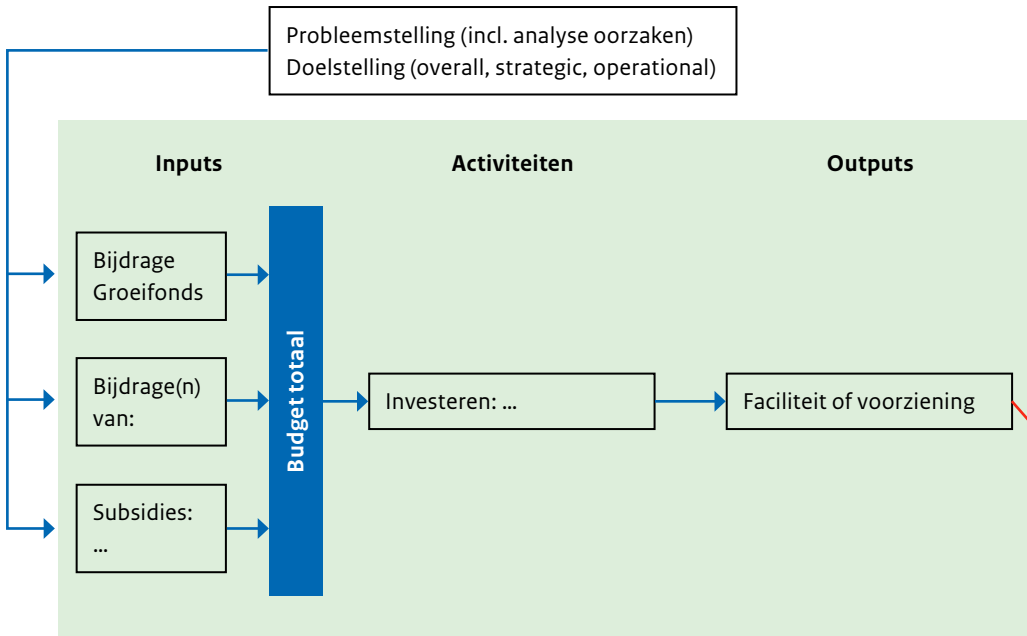


* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect

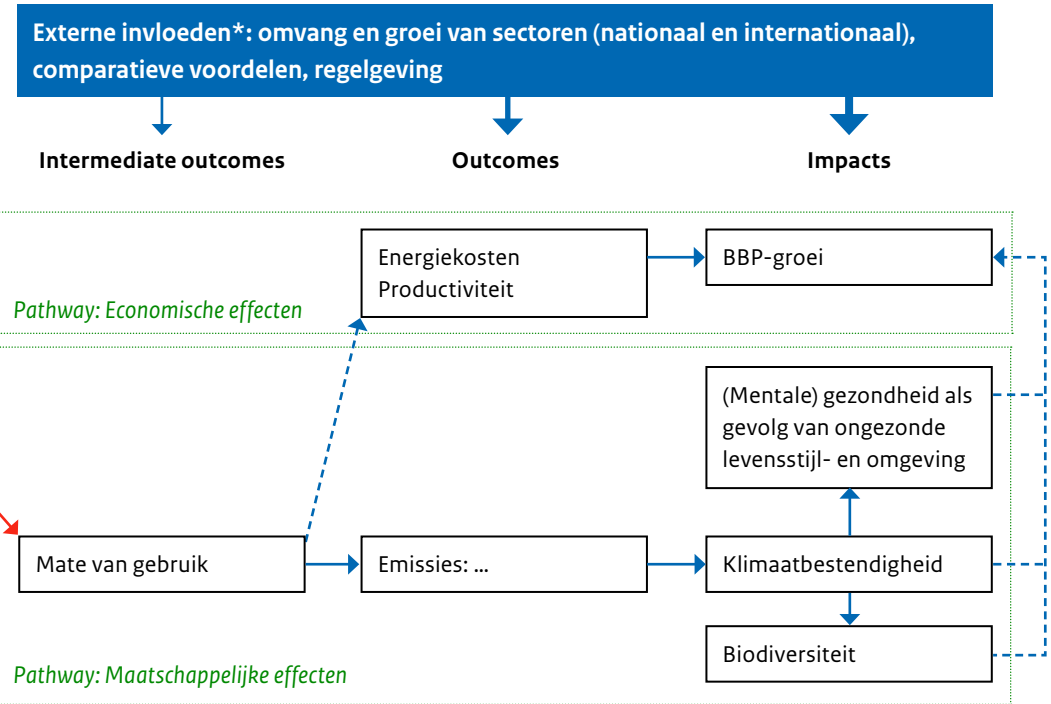


Projecttype 4d Randvoorwaardelijke infrastructuur of voorziening: Energie en duurzaamheid

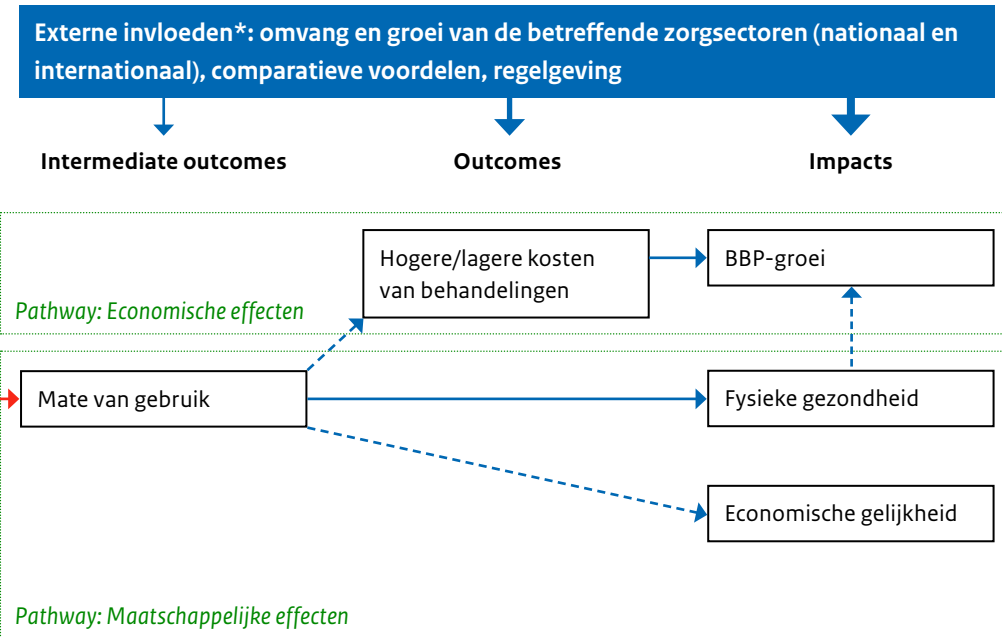
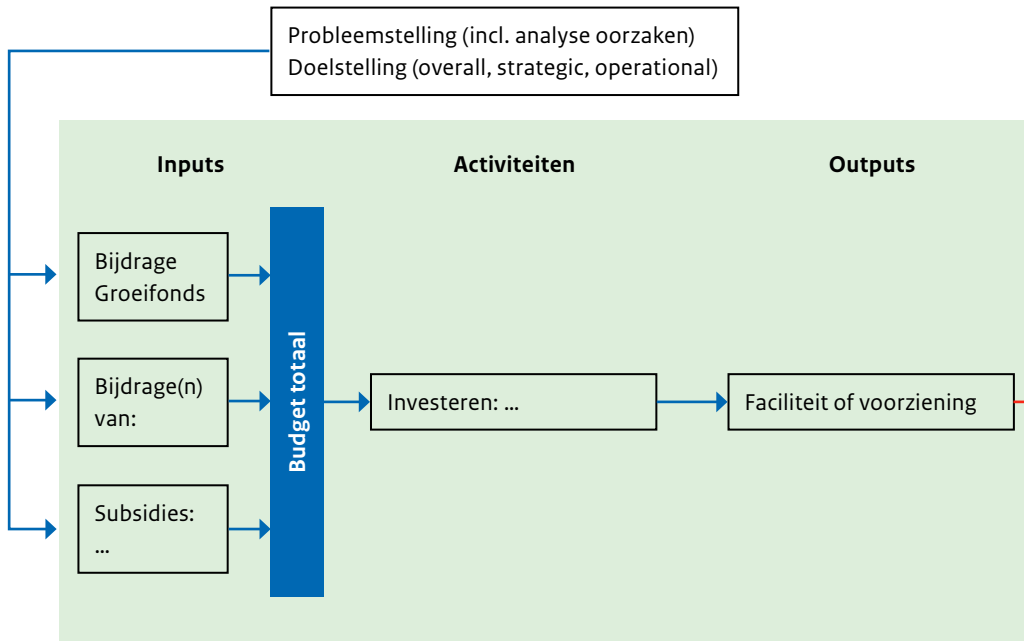


* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect



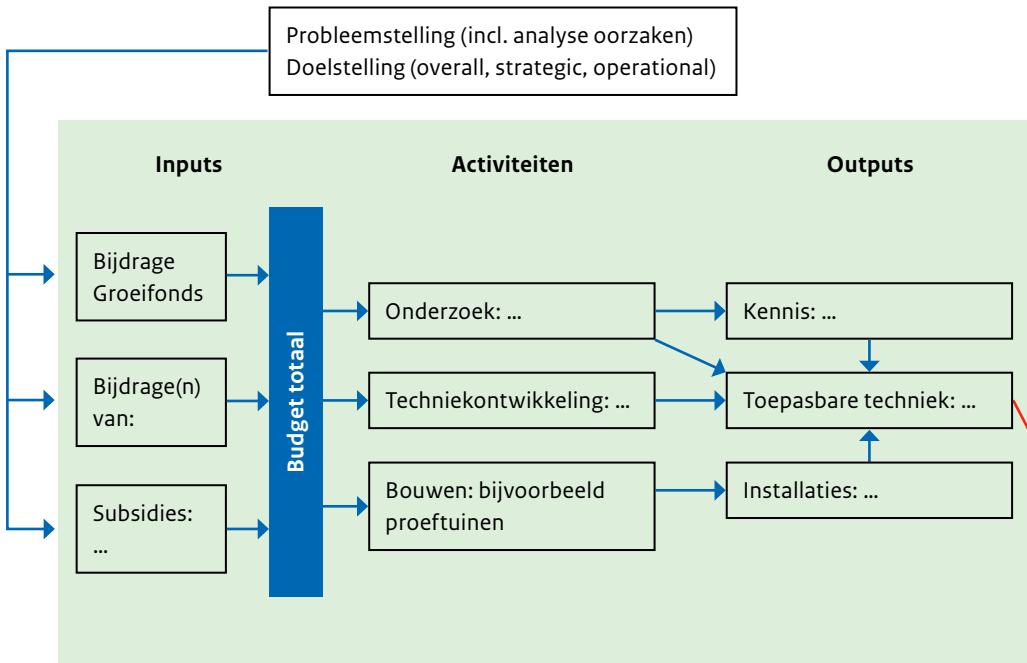
Projecttype 4e Randvoorwaardelijke infrastructuur of voorziening: Zorg



* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect

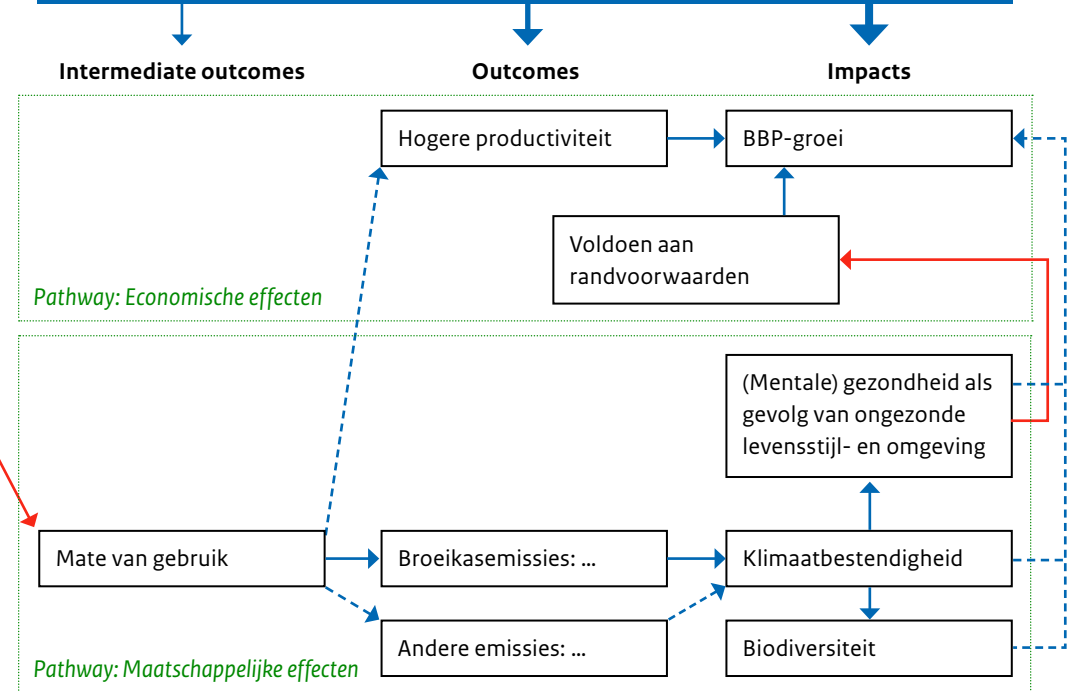
Projecttype 5a Op verduurzaming gerichte innovatie: Broeikaseffect



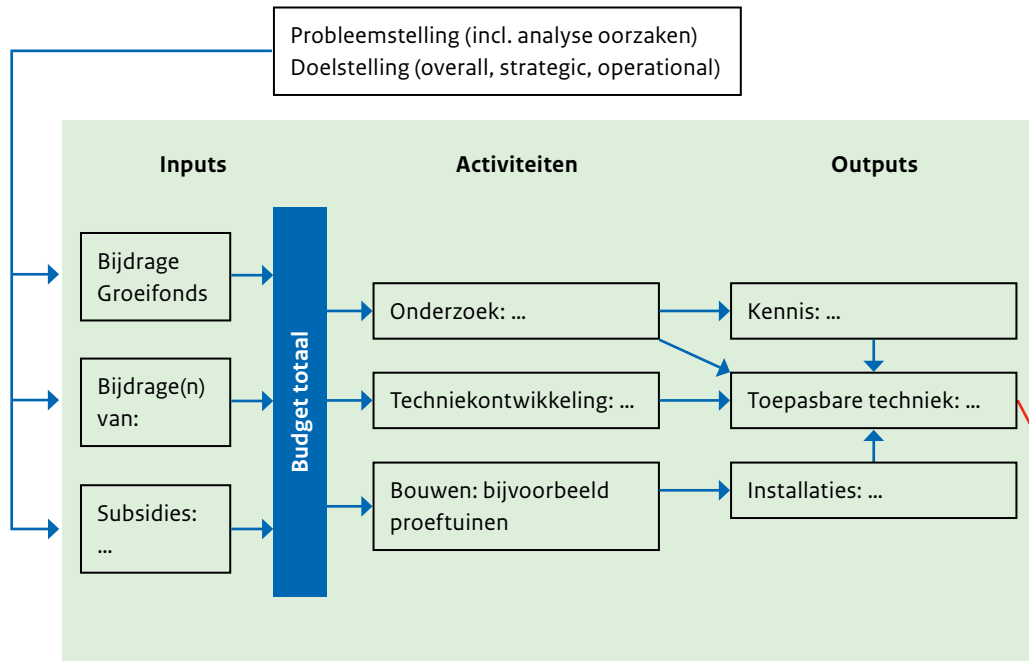
* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect

Externe invloeden*: Randvoorwaarden klimaatbeleid, aandeel van de beïnvloede activiteit in de economie, verwachte groei daarvan, comparatieve voordelen, concurrerende technieken, regelgeving

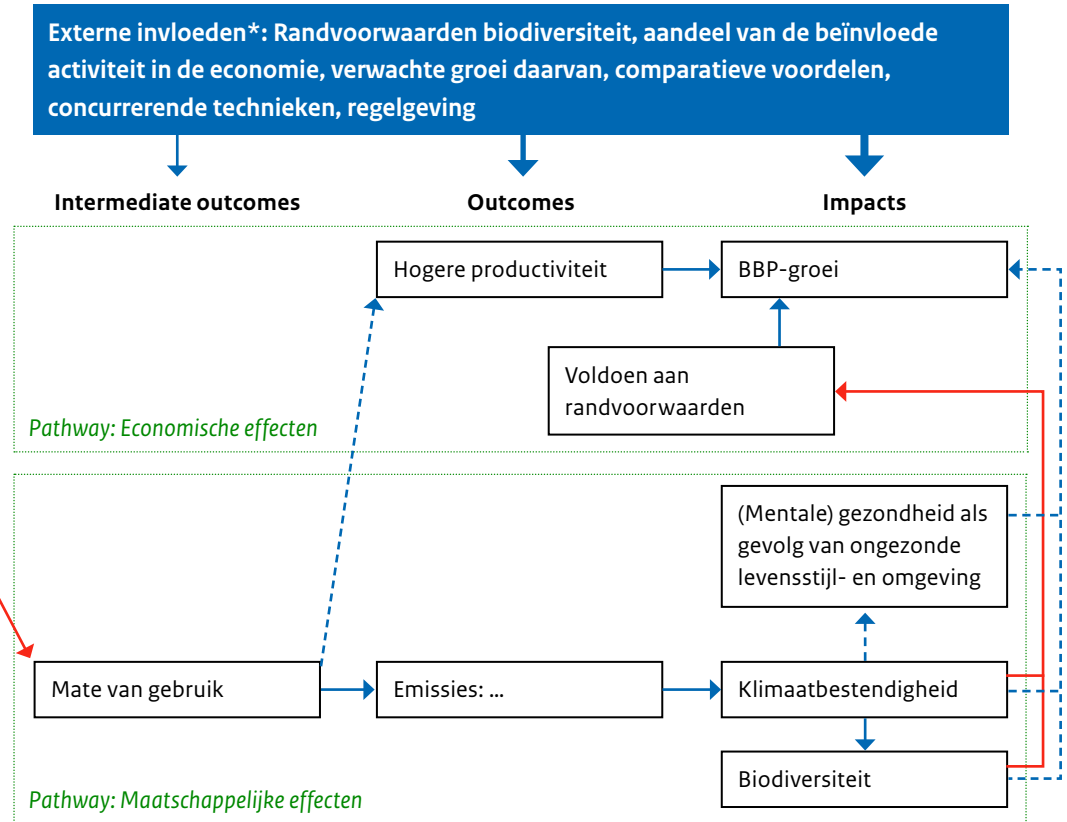


Projecttype 5b Op verduurzaming gerichte innovatie: Biodiversiteit en natuur- en milieukwaliteit

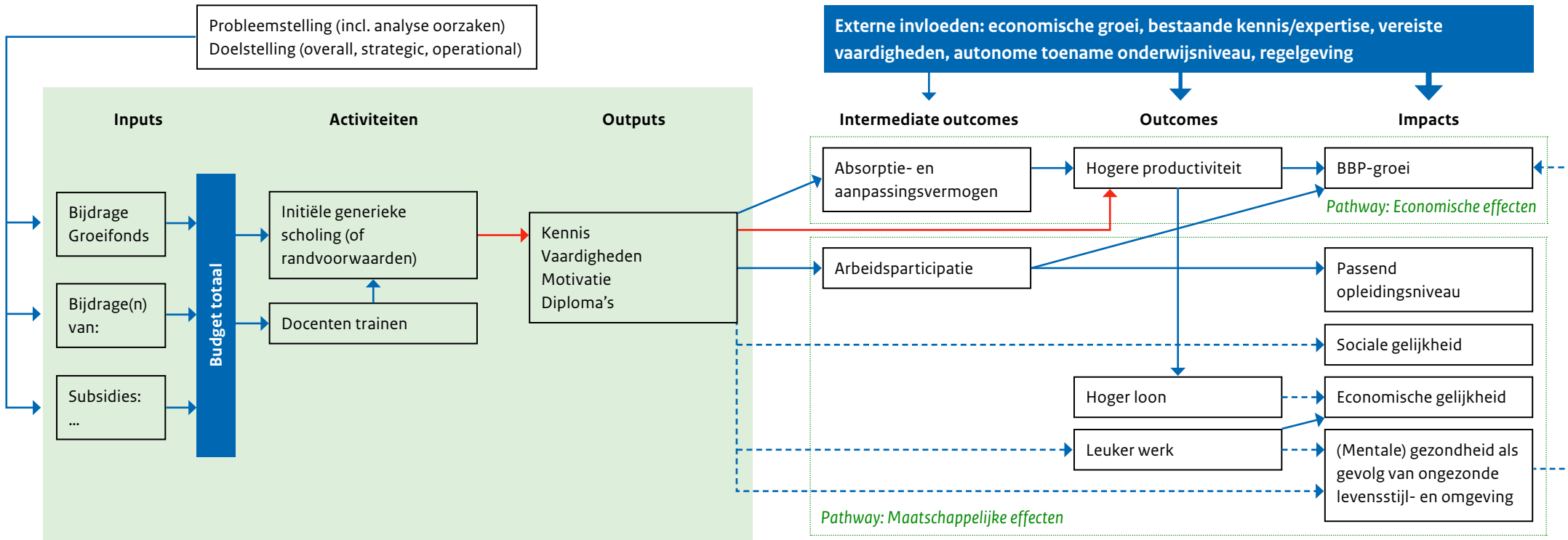


* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect



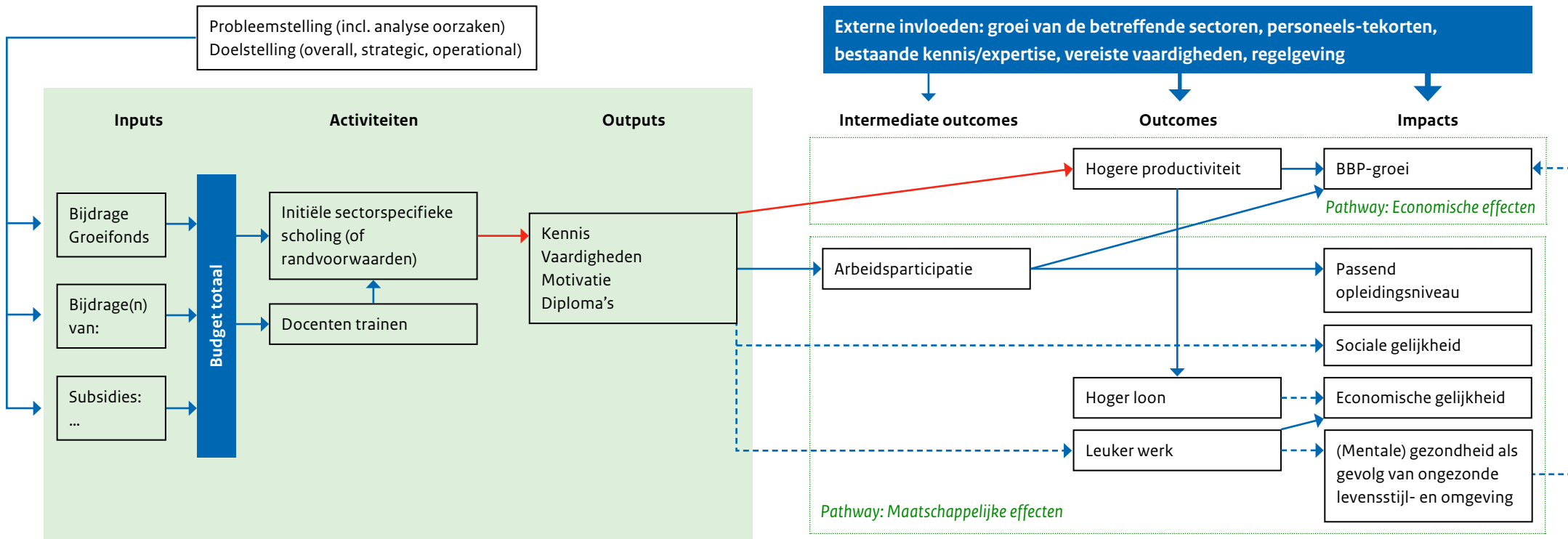
Projecttype 6a Initiële generieke scholing



* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - - → Blauwe stippellijn = mogelijk effect

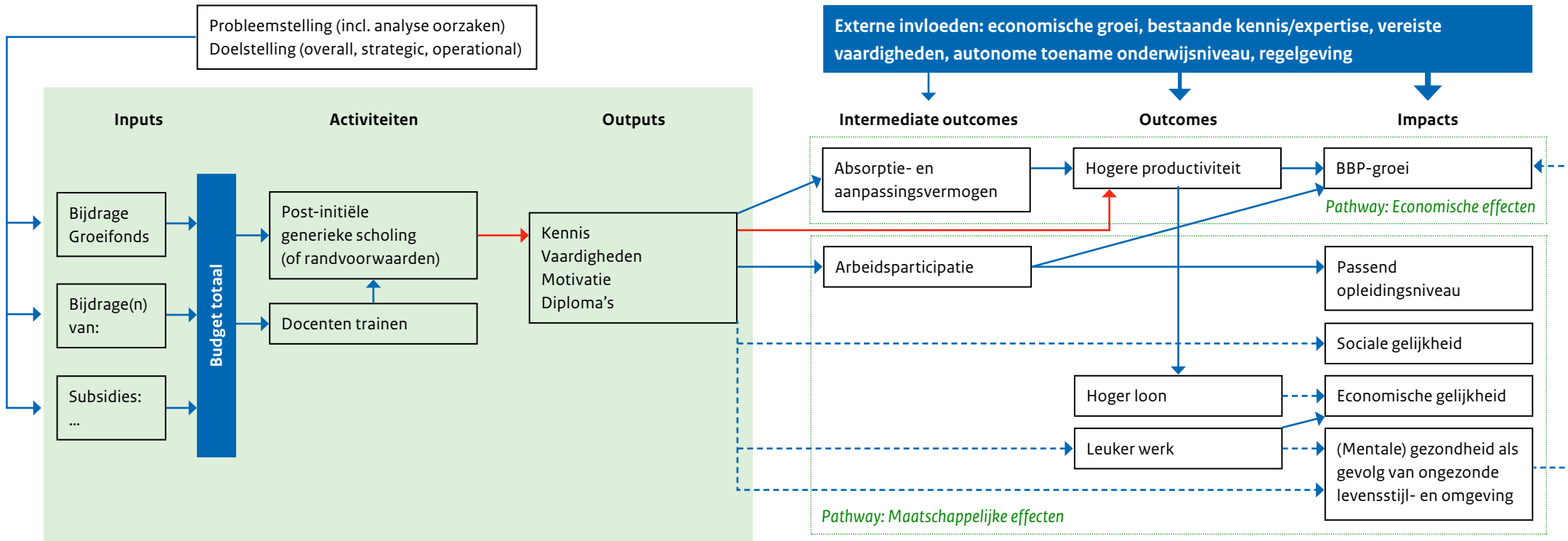
Projecttype 6b Initiële sectorspecifieke scholing



* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect

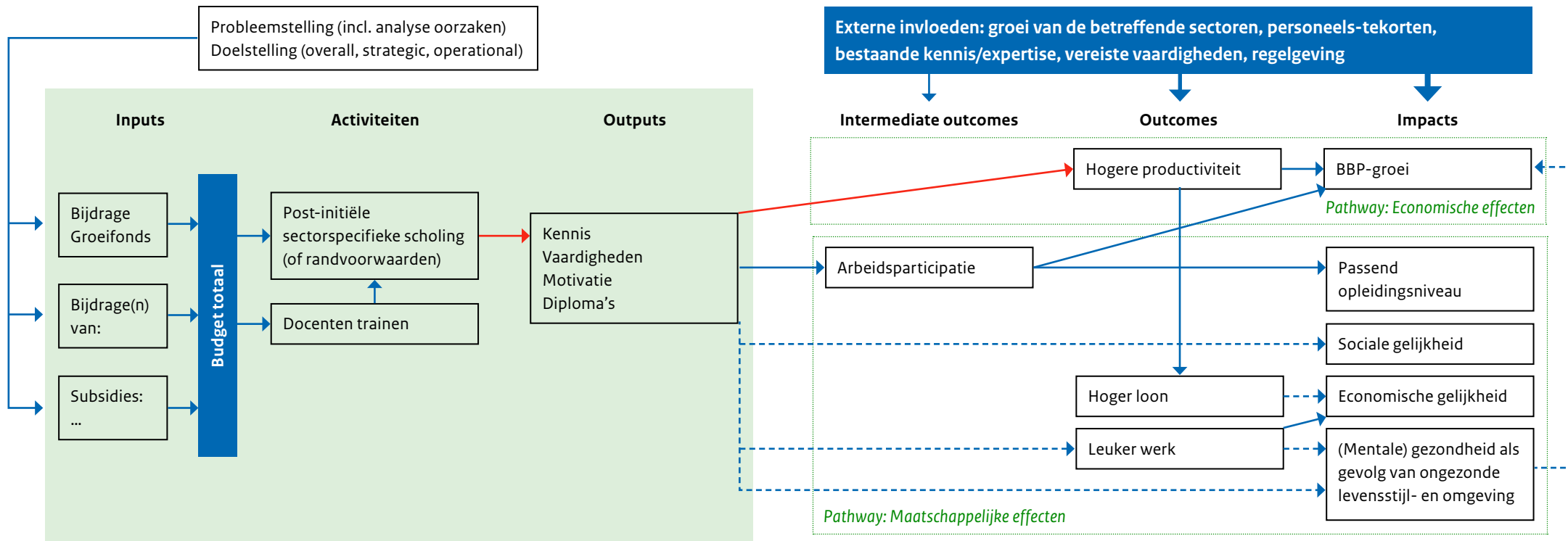
Projecttype 6c Post-initiële generieke scholing



* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect

Projecttype 6d Post-initiële sectorspecifieke scholing



* Dit zijn deels tevens beoordelingscriteria ('lenzen')

→ Rood = cruciaal effect → Blauw = waarschijnlijk effect - - -> Blauwe stippellijn = mogelijk effect

Dit rapport is een uitgave van:

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

Oktober 2023 | Publicatie-nr. 23406741