



**Panteia**

Research to Progress

Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



# **Benutten en vermarkten van kennis**

## **Mid Term Review Valorisatieprogramma**

Petra Gibcus; Lia Smit; Ro Braaksma; Maarten Overweel

Zoetermeer, november 2014

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

## Voorwoord

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap heeft Panteia de Mid Term Review van het Valorisatieprogramma uitgevoerd. Aan de Mid Term Review is door een groot aantal personen een bijdrage geleverd.

Onze dank gaat in de eerste plaats uit naar Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) voor hun begeleiding bij de dossieranalyse op het kantoor van RVO.nl en het aanleveren van de benodigde monitoring gegevens.

Daarnaast bedanken we alle vertegenwoordigers van de consortia die we hebben geïnterviewd. We waarderen het zeer dat er tijd vrij kon worden gemaakt voor een interview in de drukke agenda's van de vertegenwoordigers.

Ook gaat onze dank uit naar de leden van de Adviescommissie die we hebben geïnterviewd. Deze gesprekken vonden we zeer inspirerend. Ook hebben we een intensieve betrokkenheid en bevlogenheid van de Adviescommissie ervaren. We willen RVO.nl en de leden van de Adviescommissie ook bedanken voor hun deskundige opmerkingen bij het concept van deze Mid Term Review.

We hopen met dit rapport een compleet beeld te geven van de voortgang van het Valorisatieprogramma, de verankering van valorisatie-faciliteiten rond kennisinstellingen en de governance. Ook hopen we dat het rapport aanknopingspunten biedt voor verdere stimulering van valorisatie bij kennisinstellingen in de nog lopende periode van het Valorisatieprogramma en daarna.

Panteia  
Zoetermeer, november 2014





# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Summary and conclusions</b>	<b>7</b>
<b>Samenvatting en conclusies</b>	<b>11</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>15</b>
1.2 Doel van de MTR Valorisatieprogramma	15
1.3 Onderzoeksvragen	16
<b>2 Het Valorisatieprogramma</b>	<b>19</b>
2.1 Achtergrond van het programma	19
2.2 Doel van het Valorisatieprogramma	21
2.3 Vormgeving van het Valorisatieprogramma	21
2.4 Uitvoering van het Valorisatieprogramma	25
<b>3 Voortgang Valorisatieprogramma</b>	<b>27</b>
3.1 Voortgang in het algemeen	27
3.2 Voortgang per faciliteit	33
<b>4 Voortgang structurele verankering</b>	<b>43</b>
4.1 Verankering tot nu toe	43
4.2 Verankering in de toekomst	47
4.3 Cruciale voorwaarden voor verankering	52
<b>5 Rol en kwaliteit governance</b>	<b>55</b>
5.1 Governance: Ministeries	55
5.2 Governance: RVO.nl	56
5.3 Governance: Adviescommissie	58
5.4 Governance: Dagelijkse leiding van de projecten	59
<b>6 Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>61</b>
6.1 Voortgang	61
6.2 Verankering	64
6.3 Governance	66
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1: Geraadpleegde documenten en websites	69
Bijlage 2: Lijst geïnterviewde betrokkenen	71
Bijlage 3: Gespreksleidraad interviews	75





# Summary and conclusions

## Mid-Term Review Valorisation Programme

In 2010 the Valorisation Programme started with a budget of over € 63 million. The programme receives its funding from two Ministries: Ministry of Education, Culture and Science and the Ministry of Economic Affairs. The programme did not come into existence out of thin air: it is a practical translation of the Valorisation Agenda. Parties from the business community, knowledge institutions and the government signed this agenda in late 2008. It turned out that, in terms of results, valorisation processes in the Netherlands were lagging behind in comparison with other countries. The Valorisation Programme fits into the ideas that led to the Valorisation Agenda.

The Valorisation Programme aims to strengthen the valorisation process in the Netherlands, so that publicly financed knowledge can be utilised quicker and better and lead to a higher economic and social value. With that, the Valorisation Programme strives to be anchored as such after four years, so that valorisation in the subsidized consortia will continue without further subsidy being needed. The available budget is deployed over 13 projects. In these projects regional consortia cooperate on valorisation. These regional consortia are grouped around a knowledge institution, usually a university. The consortium may choose from a menu consisting of seven facilities:

1. Education activities;
2. Screening and scouting;
3. Intellectual ownership (IP Policy);
4. Pre-seed funds;
5. Proof-of-concept funds;
6. Networks;
7. Other activities that could contribute to the valorisation process.

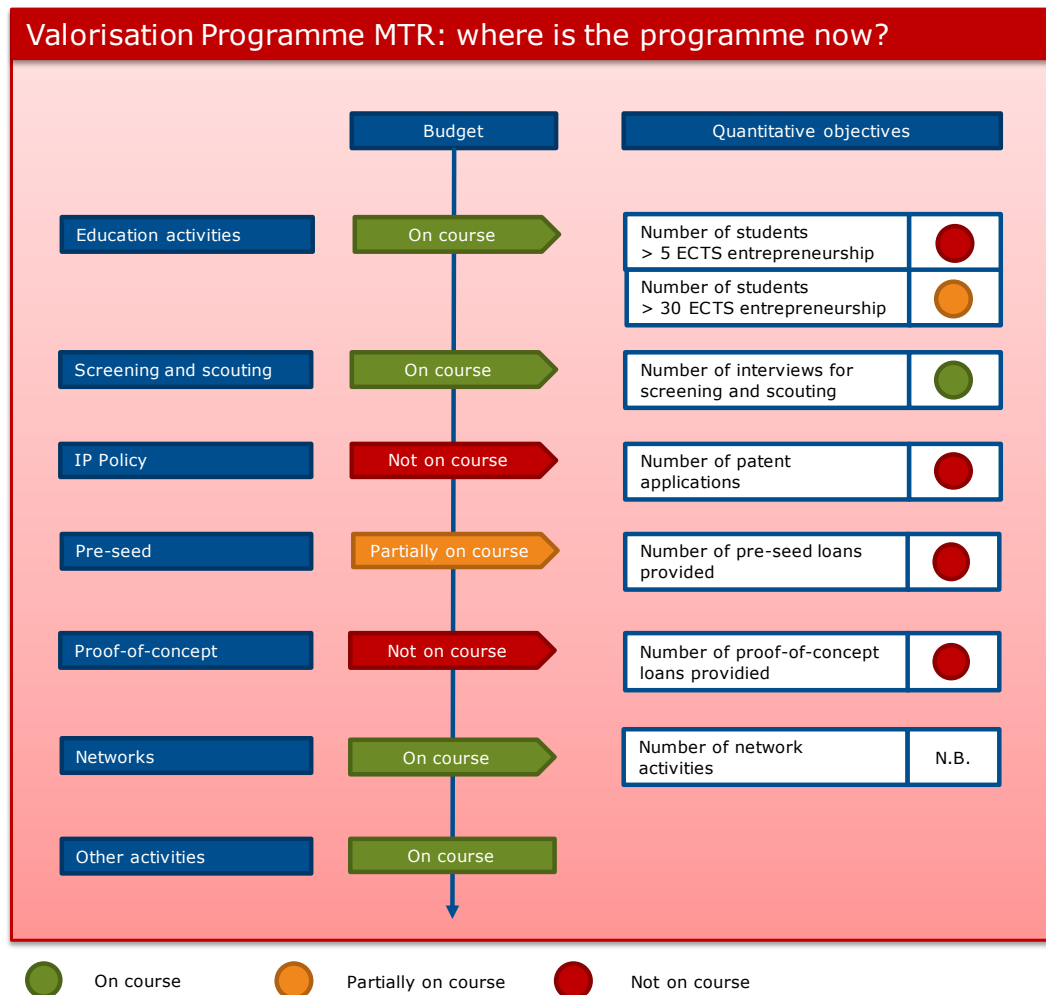
This Mid-Term Review provides an overview of the actual state-of-affairs with regard to the progress and anchoring of valorisation at programme level. It also discusses the governance structure of the programme and best-practices are exhibited. In addition, recommendations have been formulated to optimise the desired output of the programme in the remaining available period of up to and including 2018.

## Progress of the Valorisation Programme

The Valorisation Programme has given valorisation and the cooperation between knowledge institutions and businesses, a boost. Knowledge institutions have accelerated and expanded valorisation through the Valorisation Programme. Currently, most directors of knowledge institutions feel connected to valorisation as one of the goals of their institution and they are fully committed to this. Previous experience in valorisation processes plays a roll when looking at progress: participants in the Subsidy Programme Knowledge Exploitation (SKE) and the Centres of Entrepreneurship are further ahead in their valorisation processes. There are major differences between the Valorisation Programmes due to 'customisation' of the regulation. This makes it difficult to monitor the progress and results, as well as learn from one another's experiences and mistakes.



The box below shows that in regard to spending budget, the Valorisation Programme is right on course for most facilities. The financing of the IP Policy and proof-of-concept facilities, however, is lacking. This is also emphasised by the quantitative targets. The quantitative targets, measured by means of a number of indicators, are rarely achieved. Monitoring only started after the Valorisation Programme commenced. Despite the quantitative targets not being achieved, progress has been reported.



A success factor of the Valorisation Programme is customisation. By being able to choose from seven facilities, the consortium was able to seamlessly coordinate valorisation projects with the activities of the consortium partners and their own region. However, the downside is that the partners often focus more attention on the separate facilities rather than on the integral vision of valorisation.

### Anchoring and valorisation

The Valorisation Programme already seems to have demonstrably contributed to the anchoring of valorisation: through multi-annual plans, appointing and evaluating staff, and in some cases concentration on a central location. That location helps to physically and visibly anchor the valorisation objectives. The budgets and annual reports of the valorisation projects show that the commitment of the knowledge institution differs in terms of deployment and commitment to valorisation. The same can be said for deans, who play a key role within the knowledge institutions. A risk factor for valorisation is the scarce supply of individuals with special qualifications: for





the risk assessment of loans, coaching and guidance of entrepreneurs, and entrepreneurship education. Continuity in the occupation of key positions, such as project manager and director of knowledge transfer or Centre of Entrepreneurship is a success factor for valorisation. Part of the consortium is working hard to give a complete interpretation of valorisation after the period of the subsidy from within the Valorisation Programme. There is also a part of the consortium that has not (yet) given this any thought. These consortium members are giving thought to the subsidy-free period, however, they have not yet presented any tangible anchoring plans.

If we examine the various facilities that are deployed in the Valorisation Programme, it appears that:

- Anchoring of entrepreneurship education is best established: it has a place in the regular curriculum and is financed from direct funding; sustainable appointment of valorisation officers and business developers provides anchorage of screening opportunities for exploitation and marketisation of knowledge and scouting for those entrepreneurs who wish to take on this task;
- Anchoring of the cooperation between partners is secured by an established functioning network of mutual contacts that contributes towards the experience of one another's added value.

With regard to the anchoring of technology transfers, IP policy and funds for proof-of-concept and pre-seed funds, additional questions arise that are mainly related to the financing thereof. A financial risk factor in pre-seed and proof-of-funds is that a revolving fund needs more than the four years time of the subsidy period within the Valorisation Programme, to actually become 'revolving'.

### **Governance**

In the governance of the Valorisation Programme there are four distinct groups that are intensively involved: the Ministries, Netherlands Enterprise Agency (RVO.nl), the Advisory Committee and the project leaders representing the consortium. Initially, the implementation of the Valorisation Programme had start-up problems, because in practice it was a complex regulation with new elements, such as pre-seed and proof-of-concept and the possibility of customisation. Due to this customisation, finding indicators to measure progress is a difficult exercise and a baseline measurement of the starting position of the consortium is therefore, not performed. Quantitative monitoring only began in a later stage and is now showing results: progress is becoming transparent, making it easier to focus on results.

The implementation of the Valorisation Programme is supervised by an Advisory Committee that is highly and substantively occupied. This committee plans regular assessments visits to 'keep a finger on the pulse' and to keep an up-to-date overview on the developments within projects. The Advisory Committee also has "roots" and "lashes": the ability to advise on continuation or discontinuation of subsidies. In addition, they are critical and therefore, keep the project implementation sharp and help with contacts and solutions to practical problems. Cooperation between the Advisory Committee and RVO.nl has increasingly intensified. By filling in the different roles in cooperation, an optimal control of the programme has been created. Deployment of such a committee is in itself a success factor for the governance of the programme and should be regarded as a best practice for similar subsidy schemes.





# Samenvatting en conclusies

## Mid Term Review Valorisatieprogramma

Het Valorisatieprogramma is in 2010 gestart met een budget van ruim € 63 miljoen. Het programma verkrijgt funding van twee Ministeries: Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Economische Zaken. Het programma komt niet uit de lucht vallen: het is een praktische vertaling van de Valorisatieagenda. Partijen vanuit het bedrijfsleven, kennisinstellingen en de overheid hebben deze agenda eind 2008 ondertekend. Achtergrond hiervoor vormt de constatering dat valorisatieprocessen qua resultaten in Nederland achterlopen in vergelijking met andere landen. Het Valorisatieprogramma past in de gedachtenontwikkeling die leidde tot de Valorisatieagenda.

Het Valorisatieprogramma heeft als doel om het valorisatieproces in Nederland te versterken, zodat publiek gefinancierde kennis beter en sneller wordt benut en tot economische en maatschappelijke meerwaarde leidt. Daarbij wordt nagestreefd dat het Valorisatieprogramma na vier jaar zodanig verankerd is dat valorisatie bij de gesubsidieerde consortia blijft voortgaan, zonder dat daarvoor subsidie nodig is. Het beschikbare budget wordt ingezet in 13 projecten waarin regionale consortia samen aan valorisatie werken. Deze consortia zijn gegroepeerd rond een kennisinstelling, meestal een universiteit. De consortia konden kiezen uit een menukaart van zeven faciliteiten:

1. Onderwijsactiviteiten;
2. Screening en scouting;
3. Intellectueel eigendom (IP Beleid);
4. Pre-seed fondsen;
5. Proof-of-concept fondsen;
6. Netwerken;
7. Overige activiteiten die een bijdrage kunnen leveren aan het valorisatieproces.

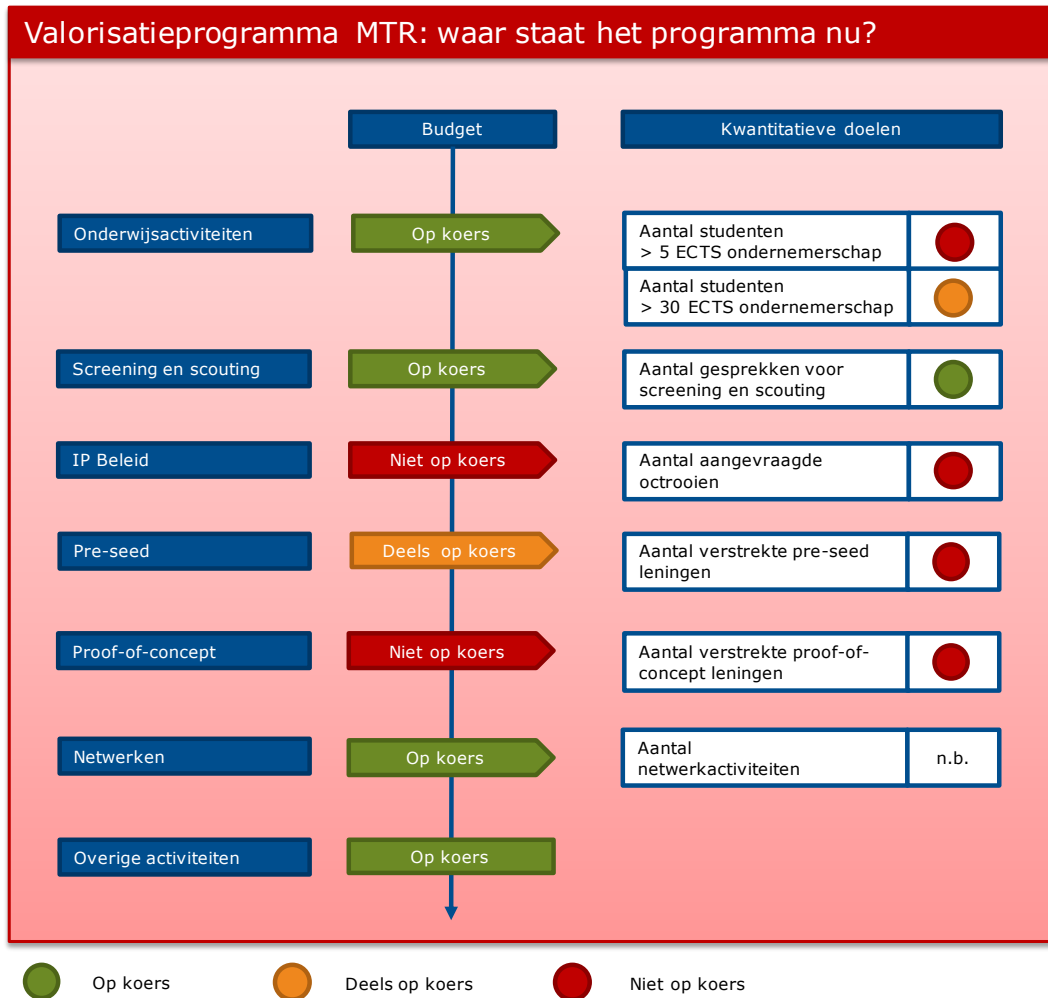
In deze Mid Term Review wordt een beeld gegeven van de actuele stand van zaken ten aanzien van de voortgang en de verankering van valorisatie op programmaniveau. Ook wordt ingegaan op de governance structuur van het programma en worden best practices geëtaleerd. Daarnaast zijn aanbevelingen geformuleerd om de gewenste output van het programma verder te optimaliseren in de nog beschikbare looptijd tot en met 2018.

## Voortgang van het Valorisatieprogramma

Het Valorisatieprogramma heeft valorisatie, en samenwerking daarbij van kennisinstellingen en bedrijfsleven, een *boost* bezorgd. Door het Valorisatieprogramma hebben de kennisinstellingen valorisatie kunnen versnellen en uitbouwen. Op dit moment voelen de meeste bestuurders van kennisinstellingen zich verbonden aan valorisatie als een van de doelen van hun instelling. Zij zetten zich daar ook daadwerkelijk voor in. Als gekeken wordt naar voortgang speelt eerdere ervaring met valorisatieprojecten een rol: deelnemers aan het Subsidieprogramma KennisExploitatie (SKE) en de Centres of Entrepreneurship zijn verder met hun valorisatieprocessen. Door het 'maatwerk' van de regeling zijn er grote verschillen tussen de Valorisatieprogramma's. Dat maakt monitoring van voortgang en resultaten lastig, evenals leren van elkaars ervaringen en fouten.



Onderstaand kader laat zien dat voor wat betreft het besteden van het budget het Valorisatieprogramma voor de meeste faciliteiten op koers ligt. De faciliteiten IP beleid en proof-of-concept financiering blijven achter. Dit wordt ook benadrukt door de kwantitatieve doelen. De kwantitatieve doelen, gemeten aan de hand van een aantal indicatoren, worden veelal niet gehaald. Pas nadat het Valorisatieprogramma is begonnen, is gestart met monitoring. Ondanks dat de kwantitatieve doelen niet worden bereikt, is wel degelijk sprake van vooruitgang.



Succesfactor van het Valorisatieprogramma is maatwerk. Doordat de consortia konden kiezen uit de zeven faciliteiten, hebben zij de valorisatieprojecten naadloos kunnen afstemmen op activiteiten van de consortiumpartners en de eigen regio. De keerzijde is dat de partners de afzonderlijke faciliteiten vaak meer aandacht geven dan de integrale visie op valorisatie.

### Verankering van valorisatie

Het Valorisatieprogramma lijkt nu al aanwijsbaar te hebben bijgedragen aan verankering van valorisatie: via meerjarenplannen, het aanstellen en beoordelen van personeel, en in enkele gevallen concentratie op een centrale locatie. Die locatie helpt om de doelstellingen van valorisatie fysiek en zichtbaar te verankeren. Uit de begrotingen en de jaarverslagen van de valorisatieprojecten blijkt dat het commitment bij de kennisinstelling verschillen qua inzet en commitment voor valorisatie. Hetzelfde geldt voor de decanen, die een sleutelrol vervullen, binnen de kennisinstellingen. Een risicofactor voor valorisatie is schaars aanbod van mensen met speciale kwalificaties:



voor risicobeoordeling van leningen, coaching en begeleiding van ondernemers, en ondernemerschapsonderwijs. Continuïteit in de bezetting van sleutelposities, zoals projectleider en directeur van knowledge transfer of een Centre of Entrepreneurship, is juist een succesfactor voor valorisatie. Een deel van de consortia is volop bezig om de periode na afloop van de subsidie vanuit het Valorisatieprogramma volledig invulling te geven aan valorisatie. Er is ook een deel van de consortia die hier (nog) niet over nagedacht heeft. Deze consortia denken wel na over de subsidie-loze periode, maar kunnen geen tastbare verankeringsplannen laten zien.

Als gekeken wordt naar de verschillende faciliteiten die in het Valorisatieprogramma worden ingezet blijkt dat:

- Verankering van het ondernemerschapsonderwijs het best vastligt: het heeft een plaats in het reguliere curriculum en wordt gefinancierd uit de eerste geldstroom;
- Duurzame aanstelling van valorisation officers en business developers voorziet in verankering van screening van kansen voor benutting en vermarkting van kennis en scouting van ondernemers die deze taak op zich willen nemen;
- Verankering van de samenwerking tussen partners is geborgd, doordat een functionerend netwerk van onderlinge contacten is gerealiseerd en partners elkaars meerwaarde ervaren.

Bij de verankering van technology transfers, IP-beleid en fondsen voor proof-of-concept en pre-seed-gelden zijn wat meer vraagtekens, voornamelijk samenhangend met de financiering daarvan. Een financiële risicofactor bij pre-seed en proof-of-fondsen is, dat een revolving fund meer tijd nodig heeft dan de vier jaar van de subsidie uit het Valorisatieprogramma om 'revolverend' te worden.

### **Governance**

Bij de governance van het Valorisatieprogramma zijn vier groepen intensief betrokkenen te onderscheiden: de Ministeries, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl), de Adviescommissie en de projectleiders namens de consortia. In eerste instantie kende de uitvoering van het Valorisatieprogramma opstartproblemen, omdat het in de praktijk een complexe regeling betrof met nieuwe elementen als pre-seed en proof-of-concept en de mogelijkheid tot maatwerk. Door dit maatwerk is het vinden van indicatoren om de voortgang te meten een lastige exercitie, een nulmeting van de startpositie van consortia is daarom ook niet uitgevoerd. Pas in een later stadium is met kwantitatieve monitoring een aanvang gemaakt. Die laat nu ook resultaten zien: voortgang wordt inzichtelijk waardoor sturen op resultaten eenvoudiger wordt.

De uitvoering van het Valorisatieprogramma is begeleid door een inhoudelijk sterk bezette Adviescommissie. Deze commissie heeft visitaties ingesteld om een vinger aan de pols te houden en actueel zicht te houden op ontwikkelingen in projecten. De Adviescommissie heeft ook "wortels" en "zweepen": de mogelijkheid te adviseren over voortzetting of stopzetting van subsidieverstrekking. Daarnaast zijn zij kritisch en houden daardoor de projectuitvoering scherp en helpen met contacten en oplossing van praktijkproblemen. De samenwerking tussen de adviescommissie en RVO.nl heeft zich steeds meer geïntensiveerd. Door de invulling van verschillende rollen, in samenwerking, is een optimale sturing op het programma ontstaan. Inzet van een dergelijke commissie is zelfs een succesfactor voor de governance van het programma en aan te merken als een best practice voor soortgelijke subsidieregelingen.





# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De Nederlandse economie is gebaseerd op kennis en de vermarkting hiervan. Steeds meer worden welvaart en welzijn in ons land bepaald door het vermogen om te innoveren. Daarbij gaat het niet alleen om het ontwikkelen van nieuwe ideeën en kennis, maar vooral om de vertaling van die kennis naar nieuwe producten, processen en diensten. Dit proces van waarde creatie wordt aangeduid met kennisvalorisatie. De afgelopen jaren zijn kennisinstellingen<sup>1</sup>, bedrijven en maatschappelijke organisaties al flink aan de slag gegaan met kennisvalorisatie. Om het valorisatieproces in Nederland te versterken, zodat publiek gefinancierde kennis beter en sneller wordt benut en tot economische en maatschappelijke meerwaarde leidt, is het Valorisatieprogramma in het leven geroepen.

### Het Valorisatieprogramma

In 2010 is het Valorisatieprogramma van start gegaan. Het budget besloeg € 63 miljoen. Deze middelen zijn aangewend in 13 projecten die worden gedragen door evenveel regionale consortia. De 13 projecten zijn in verschillende jaren opgestart: 2010, 2011 en 2012. De looptijd van de projecten is zes jaar, waarbij slechts voor de eerste vier jaar subsidie wordt verleend. De laatste twee jaar moet het ecosysteem van valorisatie zo zijn geïntegreerd door en bij de partners van de regionale consortia dat de laatste twee jaar de projecten subsidieloos kunnen doordraaien. Deze vormgeving van het programma betekent een forse stimulans voor de verankering van valorisatie. De projecten lopen nu enkele jaren, maar zijn nog niet afgerond.

### Mid Term Review: tussenstand van het Valorisatieprogramma

De eerste projecten lopen door tot 2016 en de laatste projecten eindigen in 2018. Het Ministerie van Economische Zaken (EZ) en het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) hebben daarom behoefte aan een tussenstand van het Valorisatieprogramma in de vorm van een Mid Term Review (MTR).

## 1.2 Doel van de MTR Valorisatieprogramma

Het Valorisatieprogramma beoogt twee doelstellingen te realiseren: snellere en betere valorisatie en de structurele verankering hiervan in regionale valorisatieconsortia. Logischerwijs sluiten de doelen van de MTR hierop aan:

1. Het geven van een actueel beeld van de voortgang van het Valorisatieprogramma.
2. Het geven van inzicht in de structurele verankering van valorisatie.

Bij het eventueel achterblijven op de geplande voortgang, hebben beide Ministeries behoefte aan het inzichtelijk maken van de knelpunten, zodat zij de belemmeringen kunnen wegnemen met een weloverwogen bijsturing. Binnen de tweede doelstelling van de Mid Term Review is ook aandacht besteed aan de rol en de kwaliteit van de governance van het programma. Ook zijn best practices van verankering opgespoord en geëtaleerd. Dit laatste is van belang om andere consortia te inspireren en door kennisdeling effectiviteit en efficiency van het programma te optimaliseren.

<sup>1</sup> Kennisinstelling: een onderwijsinstelling of een academisch ziekenhuis zoals bedoeld in artikel 1.13, eerste lid, van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek.



### 1.3 Onderzoeksvragen

De MTR valt uiteen in vier onderdelen: een actueel beeld van de werking en de resultaten van het Valorisatieprogramma, voortgang van de structurele verankering, de rol en de kwaliteit van de governance en het selecteren van best practices. In tabel 1 zijn de vier aspecten uitgewerkt in de onderzoeksvragen.

tabel 1 Overzicht van de onderzoeksvragen van de MTR van het Valorisatieprogramma

Onderdeel MTR	Onderzoeksvraag
<b>Werking en resultaten Valorisatieprogramma (VPR) (Hoofdstuk 2 en 3)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke valorisatie-activiteiten worden uitgevoerd?</li> <li>• Wat zijn de resultaten tot nu toe van het VPR?</li> <li>• In hoeverre heeft het VPR tot nu toe andere resultaten dan beoogd opgeleverd?</li> <li>• Hoe is de rolverdeling binnen de consortia?</li> <li>• Hoe verloopt de samenwerking binnen de consortia?</li> <li>• Wat is de waardering voor de onderdelen van het VPR?</li> <li>• In hoeverre worden de doelen van het VPR bereikt?</li> <li>• In hoeverre is het VPR kostendekkend?</li> <li>• Waarmee worden de consortia geholpen om de doelen te bereiken en wie geeft die ondersteuning?</li> </ul>
<b>Voortgang structurele verankering (Hoofdstuk 4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe worden de valorisatieplannen verankerd in de kennisinstellingen en bij de andere consortiapartners?</li> <li>• Wie is verantwoordelijk voor de verankering?</li> <li>• Hoe ver staan de consortia in de verankering?</li> <li>• Wat betekent het wegvallen van de subsidie voor de activiteiten en de verankering?</li> <li>• Welke activiteiten van de valorisatieplannen zullen na afloop van de subsidieperiode structureel verankerd zijn?</li> </ul>
<b>Rol en kwaliteit van de governance (Hoofdstuk 5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is de rol van RVO.nl in het VPR? Welke bijdrage leveren zij aan de voortgang van het programma?</li> <li>• Hoe waarderen de consortia de begeleiding en uitvoering van het VPR door RVO.nl?</li> <li>• Wat is de rol van de Adviescommissie? Welke bijdrage levert de commissie bij het op koers houden van het programma?</li> <li>• Hoe waarderen de consortia de rol van de Adviescommissie?</li> <li>• Hoe waarderen de Adviescommissie en RVO.nl elkaar?</li> </ul>
<b>Best practices (Hoofdstuk 3 en 4)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke lessen kunnen geleerd worden?</li> <li>• Welke consortia vervullen een voorbeeldfunctie voor anderen?</li> </ul>

### 1.4 Aanpak

Bij de aanpak van de MTR heeft Panteia verschillende onderzoeksmethoden ingezet. Door informatie uit verschillende bronnen te gebruiken, te analyseren en met elkaar in verband te brengen kan een integraal beeld worden verkregen over de werking en verankering van het Valorisatieprogramma.

#### Deskresearch en oriënterende interviews

In de deskresearch zijn achterliggende beleidsdocumenten en beleidsstukken van het Valorisatieprogramma doorgenomen. Daartoe behoren officiële bekendmakingen in de Staatscourant, Kamerstukken en -brieven, de beleidsbasis van het Valorisatieprogramma "Kennis moet circuleren" en de evaluatie van het Subsidieprogramma KennisExploitatie (SKE), één van de voorlopers van het Valorisatieprogramma.





De evaluatie van SKE kwam weliswaar later uit dan de start van het Valorisatieprogramma, maar bevat een aantal, dat ook op latere tijdstippen in de uitvoering van het Valorisatieprogramma toepasbaar zijn.

Met een aantal bij het Valorisatieprogramma betrokken medewerkers van de Ministeries van EZ en OCW en de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) zijn oriënterende interviews gehouden om zicht te krijgen op het ontstaan van het Valorisatieprogramma, het verloop van de uitvoering tot nu toe en de visies op het programma vanuit praktijkervaringen. Ook zijn de websites van de 13 projecten gescreend en zijn de door de Adviescommissie opgestelde visitatie-adviezen van de individuele projecten doorgenomen.

### **Dossieranalyse**

Als vervolgstap zijn de dossiers van alle 13 projecten doorgenomen. Daarbij heeft de focus gelegen op het opsporen van informatie die correleert met de onderzoeksvragen. De projectdossiers zijn, op verzoek van de Ministeries van EZ en OCW, hiervoor vertrouwelijk ter beschikking gesteld door RVO.nl.

### **Interviews**

De deskresearch en oriënterende interviews en de dossieranalyses vormen een solide basis om interviews te houden met:

- Leden van de Adviescommissie (6 interviews);
- Projectleiders en bestuursleden van de 13 consortia (24 interviews);
- Consortiumpartners (24 interviews).

De interviews met deze bij het Valorisatieprogramma betrokkenen zijn zo gekozen dat er enerzijds informatie is verkregen over de dagelijkse werkprocessen die er binnen de kaders van consortia plaatsvinden (projectleiders en bestuurders). Anderzijds is gesproken met partijen die wat meer van buiten naar binnen kunnen kijken (consortiumpartners en leden van de Adviescommissie). Het doel hiervan is verschillende meningen en visies te verzamelen over het verloop van het totale programma. Die visies en meningen worden immers gestuurd door belangen. Door te kijken door meerdere brillen wordt meer objectieve informatie verkregen. Datatriangulatie draagt op deze wijze zorg voor een evenwichtig beeld over werking en de verankering van het programma, inclusief de governancestructuur van het programma en best practices.

### **Internetenquête onder gebruikers**

Om de voortgang en het verloop van het Valorisatieprogramma te kunnen bekijken uit het oogpunt van verschillende groepen betrokkenen, wilde Panteia een internet-enquête onder de gebruikers van het programma inzetten. In de praktijk blijkt informatie over de gebruikers nauwelijks aanwezig te zijn in de jaarplannen en jaarrapportages van de projecten, zo bleek na analyse van de dossiers bij RVO.nl. Op de websites van de verschillende consortia staat soms wel informatie over de gebruikers, maar vaak betreft dit alleen de naam van het bedrijf. Verdere contactgegevens moeten apart worden opgezocht. De consortia houden wel informatie bij over de gebruikers. Er zijn bijvoorbeeld tellingen bekend over het aantal studenten dat ondernemerschapsonderwijs volgt of het aantal verstrekte pre-seed of proof-of-concept leningen. Echter, detailinformatie over de gebruikers kan alleen verkregen worden via de projectleiders of programmamanagers. Dit vergt veel inspanningen: voor een deel van de contactgegevens moet de projectleiders zelfs terugvallen op de projectleider van de desbetreffende faciliteit.



Tijdens deze MTR is, vanwege de geplande doorlooptijd van het onderzoek en de vele inspanningen die nodig zijn, afgezien van de internetenquête.

### **Synthese en rapportage**

De synthese geeft een totaalbeeld van de bevindingen over de vier aspecten die centraal staan in deze MTR:

- Het geven van een actueel beeld van de werking en de resultaten van het Valorisatieprogramma;
- Het in beeld brengen van de voortgang van de structurele verankering van de 13 valorisatie-ecosystemen;
- De rol en de kwaliteit van de governancestructuur;
- De best practices worden op verschillende plaatsen in de rapportage compact en uitnodigend toegelicht om inspiratie te leveren voor leereffecten.

De bevindingen zijn verwoord in deze rapportage.

## **1.5 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 vindt u een uitgebreide uitleg over het Valorisatieprogramma. Aan bod komen de achtergronden, de vormgeving en de uitvoeringspraktijk. Hoofdstuk 3 beschrijft de voortgang van het programma op basis van de gevonden onderzoeksresultaten. Hoofdstuk 4 gaat in op de stand van zaken met betrekking tot verankering. Daarna belicht hoofdstuk 5 de governance structuur van het programma. Als laatste worden in hoofdstuk 6 de aanbevelingen geformuleerd. In de bijlagen vindt u een overzicht van de geraadpleegde documenten en websites (bijlage 1), een lijst van geïnterviewde betrokkenen (bijlage 2) en de checklisten voor de interviews (bijlage 3).



## 2 Het Valorisatieprogramma

### 2.1 Achtergrond van het programma

#### Dialogo over verstreken valorisatieprocessen

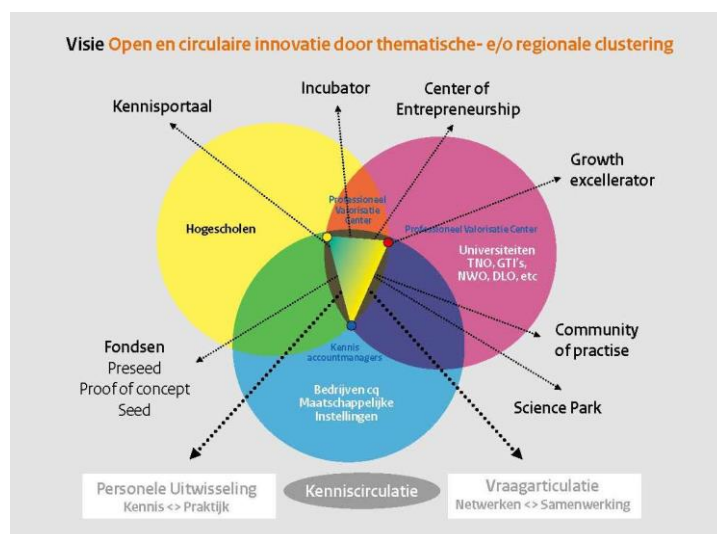
Het Valorisatieprogramma is niet ontstaan uit het niets. De basis is gelegd door het Valorisatieproject, dat startte in december 2007. De opdrachtgevers voor dit project waren het Innovatieplatform en de Interdepartementale Programmadirectie Kennis en Innovatie. Doel van het valorisatieproject was om met overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen een dialoog aan te gaan en een concrete agenda te ontwikkelen voor het versterken van de valorisatieprocessen in Nederland. Deze versterking was overigens geen doel op zich: het besef drong steeds meer door dat zonder effectieve ecosystemen voor valorisatie onze economische en maatschappelijke vooruitgang zou stagneren. Er waren immers enerzijds belangrijke uitdagingen die om oplossingen vroegen: vergrijzing, klimaatverandering, uitputting van grondstoffen, mobiliteit en milieuvervuiling. Anderzijds was en is er een wereldwijde groeiende concurrentie vanuit de Verenigde Staten, Japan, en BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India en China), die steeds meer in staat zijn dezelfde (of betere) producten en diensten te leveren, vaak tegen lagere kosten. Zonder versterking van de economische dynamiek en het innovatief vermogen zou Nederland steeds meer achterop raken.

#### Valorisatieagenda

De concrete Valorisatieagenda kreeg vorm in de notitie "Kennis moet circuleren". De visie waar de agenda op rust is dat kritische partijen zich gaan inzetten voor het versterken van de Nederlandse Kenniseconomie door het professionaliseren van de valorisatieprocessen en -competenties. De verwachte gevolgen hiervan zijn dat:

- Het economische en maatschappelijk rendement van investeringen in publiek en privaat gefinancierd onderzoek wordt verhoogd;
- De ontwikkeling van thematische en regionale kennisclusters wordt gestimuleerd en ondersteund;
- De efficiency van innovatie verhogen, door ondersteuning van de transitie naar een open en circulair innovatiesysteem (zie figuur 1).

figuur 1 De basisfaciliteiten van valorisatie als stimulans voor kennis en open innovatie



Bron: Interdepartementale Programmadirectie Kennis en Innovatie (2009)



Het Innovatieplatform ging vanzelfsprekend ook op zoek naar de redenen waarom Nederland op valorisatiegebied niet maximaal scoorde. Men vond vier hoofdoorzaken in het beleid en de uitvoering van innovatie waaraan weinig aandacht werd besteed, maar die voor het tot stand komen van valorisatie cruciaal zijn:

- Onvoldoende samenwerking en netwerking tussen stakeholders
- Versnipperd valorisatiebeleid
- Onvoldoende organisatorische verankering bij partners in valorisatiesystemen
- Onvoldoende expertise

Om deze knelpunten aan te pakken vertaalden de schrijvers van "Kennis moet circuleren" de knelpunten in kritische succesfactoren waar vervolgsbeleid de focus op zou moeten richten. Het ging er immers om niet alleen knelpunten te detecteren, maar deze ook door een actiegerichte, praktische agenda tot oplossing te brengen.

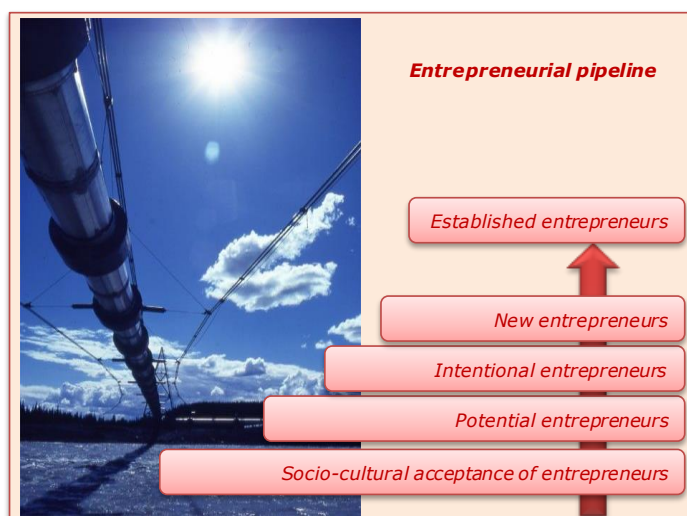
De set van kritische succesfactoren werd als volgt gedefinieerd:

- KSF I: Intensieve samenwerking tussen kennisinstellingen, bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheid;
- KSF II: Consistent en coherent lange termijn valorisatiebeleid;
- KSF III: Structurele verankering;
- KSF IV: Beschikbaarheid en ontwikkeling van expertise;
- KSF V: Voldoende financiële middelen.

De eerste vier kritische succesfactoren zijn integraal opgenomen in de concrete Valorisatieagenda 2016.

Tijdens de duur van het Valorisatieproject groeide bij de politiek, maar ook bij de Ministeries van EZ en OCW, het besef dat het niet uitsluitend ging om het vestigen van de aandacht om oplossingen te zoeken in het veld. Het ging er ook om meer samenhang te brengen in de acties van de overheid als geheel. Daarbij was het model van de entrepreneurial pipeline een leidende gedachte. Die pipeline start met het positief waarderen van ondernemerschap door de samenleving, gevolgd door het stimuleren van ondernemerschap bij leerlingen en studenten, loopt door in het doorlopen van de verschillende start en levensfasen van een bedrijf totdat er een gevestigd bedrijf is gerealiseerd. Dit proces is in gevisualiseerd.

figuur 2 De entrepreneurial pipeline



De onderste fasen van de pipeline zijn het beleidsveld van het Ministerie van OCW, terwijl de bovenste twee fasen in het beleidsveld van het Ministerie van EZ passen. Door die beleidsvelden te integreren ontstond de mogelijkheid tot het tot stand brengen van een Valorisatieagenda die naadloos van het ene in het andere beleidsveld opgaat.

Bron: Panteia, op basis van RVO.nl, 2014



### **Het ontwikkelen van een samenhangend Valorisatieprogramma**

In de periode van het opstellen van de Valorisatieagenda groeide de inter-departementale samenwerking. Het samenwerken tussen de bewindslieden van de Ministeries van EZ en OCW om een samenhangend Valorisatieprogramma te ontwikkelen was dus inhoudelijk zowel als procesmatig een in de tijd passende stap. Gelden om het Valorisatieprogramma te financieren werden onder andere gevonden door middelen die bestemd waren voor het oprichten en verbreden van Centres of Entrepreneurship bij Universiteiten en Hogescholen te koppelen aan middelen van de SKE. Dit mondde uit in een budget van € 63 miljoen voor het Valorisatieprogramma. Daarmee was ook aan de Kritische Succesfactor V voldaan: de aanwezigheid van voldoende financiële middelen.

Het gebruikte valorisatiebegrip in het Valorisatieprogramma is breed: het proces van waardecreatie uit kennis, door kennis geschikt en/of beschikbaar te maken voor economische en/of maatschappelijke benutting en te vertalen in concurrerende producten, diensten, processen en nieuwe bedrijvigheid. Valorisatie gaat dus niet alleen over vermarkting van kennis, maar ook over de benutting van de kennis ten behoeve van de kwaliteit van de samenleving. Door deze brede insteek valt niet alleen valorisatie van bètakennis onder het Valorisatieprogramma, maar ook de valorisatie van alfa- en gammakennis.

### **Universiteit als trekker van valorisatie**

Universiteiten werden en worden gezien als trekkers van valorisatieprocessen: zij hebben binnen het Valorisatieprogramma dan ook een cruciale rol toebedeeld gekregen. Deze rol past ook goed bij de prestatieafspraken die universiteiten met de Minister van OCW hebben gemaakt over de overdracht van kennis ten behoeve van de maatschappij; de derde kerntaak van universiteiten<sup>2</sup>. Kennisvalorisatie pas onder deze kerntaak. Gelijktijdig met het lanceren van het Valorisatieprogramma is door het Ministerie van OCW ook een traject ingezet om indicatoren voor valorisatie te laten ontwikkelen. De Vereniging van Universiteiten (VNSU) en de Vereniging Hogescholen hebben hierin het voortouw genomen en is op dit moment actief bezig met de ontwikkeling ervan. De te ontwikkelen indicatoren maken transparantie van kennisbenutting mogelijk en kunnen de opstap vormen voor het maken van eventuele nieuwe prestatieafspraken op het derde kerntakengebied.

## **2.2 Doel van het Valorisatieprogramma**

Tegen de hierboven geschetste achtergrond is het huidige vigerende Valorisatieprogramma ontstaan. Het doel van het programma is tweeledig:

- Snellere en betere valorisatieprocessen realiseren
- Het structureel verankeren van valorisatieprocessen in regionale valorisatie-consortia met universiteiten als centrum

## **2.3 Vormgeving van het Valorisatieprogramma**

Het Valorisatieprogramma richt zich exclusief op samenwerkingsverbanden (consortia) van bedrijven, kennis- en onderzoeksinstituten, maatschappelijke organisaties en overheden. Het programma wil deze partijen in gezamenlijkheid stimuleren door het valorisatie-ecosysteem in en rondom kennisinstellingen in te richten en te

<sup>2</sup> Zie Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) Artikel 1.3.

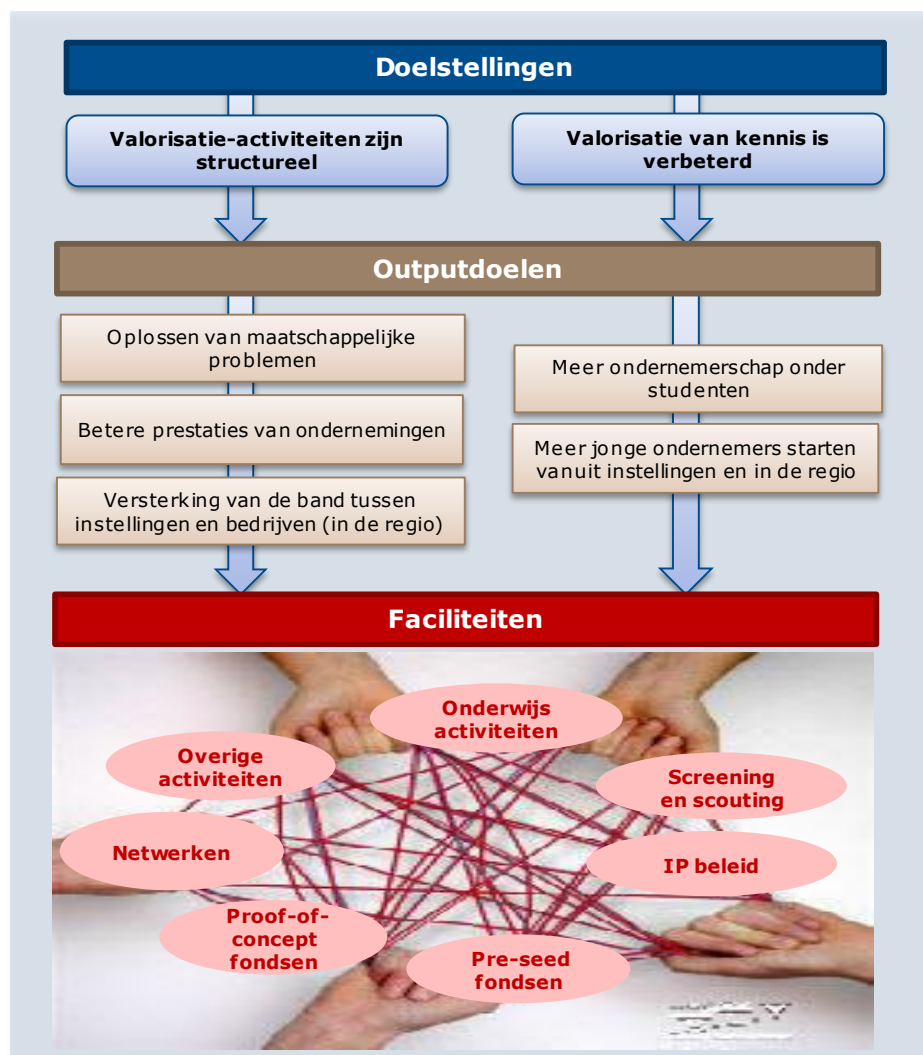


professionaliseren. Daartoe worden regionale consortia opgericht. Het is van groot belang dat het Valorisatieprogramma leidt tot verankering van de opgezette structuren, zodat deze niet na de projectperiode weer inzakken of verdwijnen. Het opzetten en de verankering van valorisatie-activiteiten moeten er toe leiden dat er een infrastructuur ontstaat die in de toekomst niet meer afhankelijk is van doorlopende subsidiëring.

Tot het ecosysteem van valorisatie behoren zeven faciliteiten die in samenhang met elkaar een omgeving creëren waarin het voor start-ups en innoverende bedrijven goed groeien is. De faciliteiten zijn:

1. Onderwijsactiviteiten;
  2. Screening en scouting;
  3. Intellectueel eigendom (IP Beleid);
  4. Pre-seed fondsen;
  5. Proof-of-concept fondsen;
  6. Netwerken;
  7. Overige activiteiten die een bijdrage kunnen leveren aan het valorisatieproces.
- De opzet van het Valorisatieprogramma en de faciliteiten zijn weergegeven in figuur 3.

figuur 3 Het Valorisatieprogramma: doelstellingen, outputdoelen en faciliteiten



Bron: Panteia, op basis van interviews en RVO.nl, 2014



### **Valorisatieprogramma: ruimte voor maatwerk**

De consortia konden een subsidieaanvraag indienen voor een van tevoren opgesteld Valorisatieplan. Daarbij was maatwerk mogelijk, zodat inpassing in de regionale valorisatie-omgeving altijd mogelijk was. Het uitgangspunt bij de Valorisatieplannen was wat een consortium wil en kan realiseren. Dat heeft geleid tot verschillen in de Valorisatieplannen, maar dat was geen probleem: ruimte voor maatwerk was bewust in de regeling ingebouwd.

De gebruikers van het ecosysteem worden gevormd door startende of al gevestigde ondernemers in de regio. Zij kunnen zich tot de consortia wenden met kennis-, innovatie- en financieringsvragen. Daarbij kan het programma risicovol pre-seed capital verstrekken om een bedrijf op te richten en de eerste maanden door te komen, maar ook, en dat is uniek in dit programma, om een proof-of-concept traject mogelijk te maken om een product of dienst te ontwikkelen. Het Valorisatieprogramma schuurt in deze gevallen zo dicht mogelijk tegen de markt aan. Dit is een belangrijk voordeel omdat het programma immers moet leiden tot een ecosysteem dat ook het traject kennis-kunde-kassa sneller en beter laat verlopen.

Het Valorisatieprogramma biedt de consortia de ruimte voor maatwerk in hun valorisatieplan. Hiervoor is een menukaart ingericht met subsidiabele faciliteiten. Consortia zijn niet verplicht om voor alle subsidiabele faciliteiten subsidie aan te vragen. Er zijn echter wel beperkingen geformuleerd. Hieronder worden de subsidiabele faciliteiten nader toegelicht.

### **De faciliteiten van het Valorisatieprogramma**

#### *Onderwijsactiviteiten*

De faciliteit onderwijsactiviteiten is gericht zijn ondernemerschapsonderwijs te organiseren en te faciliteren. Deze faciliteit heeft tot doel een ondernemende cultuur en houding te stimuleren binnen de gehele kennisinstelling en tussen samenwerkende kennisinstellingen. Het gaat hierbij om multidisciplinair en instellingsbreed ondernemerschapsonderwijs, waarmee wordt bedoeld dat dit onderwijs zich niet alleen beperkt tot een enkele faculteit of opleiding, maar voor de gehele instelling wordt aangeboden. De faciliteit houdt ook samenwerkingsactiviteiten in tussen studenten, docenten en onderzoekers vanuit verschillende disciplines rondom ondernemerschapsonderwijs. De faciliteit subsidieert daarmee activiteiten rondom het ontwikkelen van ondernemerschapsonderwijs, scholing van docenten in ondernemerschapsonderwijs en onderzoek naar ondernemerschapsonderwijs.

#### *Screening en scouting*

Voordat het Valorisatieprogramma van start ging werd geconstateerd dat de kwaliteit van het publiek gefinancierd onderzoek hoog is, maar dat er nog onvoldoende benutting is van de resultaten door potentiële afnemers, zoals starters, bestaand bedrijfsleven of maatschappelijke organisaties. Het doel van de faciliteit screening en scouting is om de resultaten van onderzoek door te lichten op commerciële potentie (screening) en ondernemers te vinden die deze potentie willen commercialiseren (scouting). Vaak ontbreekt bij kennisinstellingen nog een structurele voorziening om de waarde van onderzoeksresultaten voor de markt te kunnen inschatten. Met de faciliteit screening en scouting kunnen kennisinstellingen wetenschappelijk onderzoek actief screenen op valoriseerbare resultaten, actief op zoek gaan naar potentiële afnemers en het gebruik van de resultaten onder deze afnemers stimuleren.





### *Intellectual Property (IP) Beleid*

Om de benutting en commercialisering van kennis verder uit te bouwen is een juiste bescherming van de onderzoeksresultaten met potentiële marktwaarde van belang. Deze faciliteit ondersteunt een cultuurverandering opdat binnen kennisinstellingen de alertheid ontstaat om kennis over te dragen aan gebruikers en ervoor te zorgen dat er waarde wordt gecreëerd met de resultaten van onderzoek of uitvindingen. Vooraleerst bevordert deze faciliteit dat de kennisinstelling (zo nodig) beleid ten aanzien van bescherming van intellectuele eigendomsrechten ontwikkelt of aanscherpt<sup>3</sup>. Kennisinstellingen kunnen een faciliteit inrichten waarin experts op het gebied van bescherming van intellectuele eigendomsrechten startende ondernemers begeleiden.

### *Financiering: pre-seed*

Het opstarten van een nieuwe onderneming brengt kosten met zich mee. Voor starters met innovatieve ideeën is het vaak moeilijk om in deze beginfase via de reguliere kanalen, zoals banken, financiering te regelen. Deze financieringssoort is namelijk zeer risicovol: van start-ups gaat het eerste jaar al 30% niet verder door en na vijf jaar is minder dan 50% nog in leven. Deze faciliteit maakt het mogelijk om (innovatieve) starters in deze beginfase financieel te ondersteunen door middel van 'pre-seeds'. Dit zijn kleine leningen om de starter te helpen bij de voorbereidingen van zijn onderneming.

### *Financiering: proof-of-concept*

In sommige gevallen is het nodig om eerst een technische haalbaarheidsstudie uit te voeren alvorens het product of de dienst te vermarkten. Bovendien kan een haalbaarheidsstudie bijdragen aan verdere ontwikkeling van kennis. Om de haalbaarheidsstudies te financieren is de faciliteit proof-of-concept fonds in het leven gesteld. Met proof-of-concept duidt men de fase aan waarin de technische ontwikkeling plaatsvindt van het conceptproduct tot en met het eerste verkoopbare prototype. Dit is dus de fase waarin de stap naar de markt genomen wordt. Deze faciliteit is binnen het Valorisatieprogramma een bijzondere: nog niet eerder was het mogelijk proof-of-concept-trajecten te financieren binnen innovatieprogramma's. In principe is deze financiële faciliteit voor alle disciplines beschikbaar, mits er een technische component aan de methode verbonden is.

### *Netwerken*

Kennisdeling tussen de verschillende betrokkenen binnen en het buiten het consortium is een belangrijke succesfactor voor het valorisatieproces. De samenwerking tussen en het bij elkaar komen van deze betrokkenen is onontbeerlijk voor de overdracht van kennis, voor het op gang komen van kenniscirculatie, voor benutting van kennis en voor de stimulering van ondernemerschap. Deze faciliteit is daarom bedoeld voor het opzetten van een netwerk waarin structureel kennis tussen de betrokkenen binnen en het buiten het consortium worden gedeeld. Een belangrijke voorwaarde is dat de faciliteit de profilering en zichtbaarheid van het consortium structureel verbeterd.

### *Overige activiteiten*

Tot slot is er een 'experimentele ruimte' voor de consortia overgelaten waarin geëxperimenteerd mag worden met andere faciliteiten, mits het een bijdrage levert aan het valorisatieproces. Deze bijdrage dient te worden onderbouwd in het valorisatieplan.

<sup>3</sup> Bron: Staatscourant (2010), Regeling van de Minister van Economische Zaken van 11 mei 2010, nr. WJZ/10069658, tot wijziging van de Subsidieregeling starten, groeien en overdragen van ondernemingen ter invoering van het Valorisatieprogramma, nr. 7633.

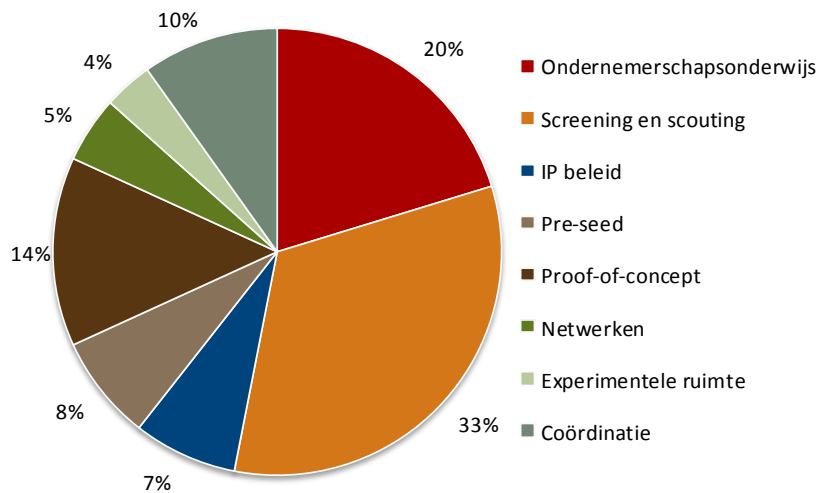




### Verdeling van de middelen over de faciliteiten

Figuur 4 geeft weer hoe het totaal beschikbare budget (subsidie en eigen middelen) van het Valorisatieprogramma is verdeeld over de verschillende faciliteiten. Het gaat om een bedrag van ruim € 132,4 miljoen, waarvan € 63 miljoen subsidie vanuit het Valorisatieprogramma. Screening en scouting nemen het grootste deel van het totale budget voor zijn rekening, daarna volgt ondernemerschapsonderwijs.

figuur 4 Verdeling van het totale budget voor het Valorisatieprogramma (subsidie en eigen middelen) naar faciliteiten



Bron: Panteia, op basis van RVO.nl en de Valorisatieplannen van de consortia, 2014

## 2.4 Uitvoering van het Valorisatieprogramma

De uitvoering van het Valorisatieprogramma ligt bij RVO.nl. De consortia konden hun Valorisatieplannen indienen bij RVO.nl, waarna RVO.nl de plannen liet toetsen en beoordelen door een onafhankelijke Adviescommissie. Deze Adviescommissie adviseerde de bewindslieden van de Ministeries van EZ en OCW welke voorstellen te subsidiëren. De goedgekeurde Valorisatieplannen ontvangen subsidie vanuit het Valorisatieprogramma. Om toezicht te houden op hetgeen met de verworven subsidies gebeurt, zorgt RVO.nl voor monitoring en verricht de Adviescommissies visitaties. De uitvoering wordt hieronder beknopt toegelicht.

### Indienen van een voorstel

Als basis voor het verstrekken van een subsidie in het Valorisatieprogramma dient een consortium een Valorisatieplan in bij RVO.nl. Dit plan omvat een integrale visie op hoofdlijnen over kennisbenutting, vraagsturing, onderwijs en ondernemerschap en het gezamenlijk benutten van faciliteiten, naast een uitwerking in een praktisch projectplan. Daarbij is de looptijd van de valorisatieplannen maximaal zes jaar, waarbij de laatste twee jaar volledig subsidievrij zijn. Het consortium moet dan zelf zorg dragen voor financiering. Gedurende die twee jaren geldt er overigens wel een rapportageplicht.

De met het Valorisatieplan gemoeide kosten kunnen worden onderverdeeld in subsidiabele en niet-subsidiabele kosten. Van de subsidiabele kosten wordt maximaal 50% gesubsidieerd; het resterende deel moet door de kennisinstelling en consortiumpartners worden gedragen. Het maximale subsidiebedrag is daarbij vastgesteld op een hoogte van maximaal € 5 miljoen.



### **Beoordeling voorstellen door Adviescommissie**

Als het Valorisatieplan is ingediend vindt een beoordeling van het Valorisatieplan plaats door de Adviescommissie Valorisatieprogramma. De Adviescommissie bestaat uit leden die hun sporen hebben verdiend op het terrein van valorisatie en heeft een brede samenstelling en ruime expertise. Zij dienen de Ministers van advies over het al of niet toekennen van de gevraagde subsidie. Na inwinnen van het advies wordt door de Ministers het besluit genomen of plannen subsidie krijgen toegewezen.

### **Monitoring door RVO.nl met jaarplannen en jaarverslagen**

Nadat de subsidie is toegewezen wordt de uitvoering van het desbetreffende Valorisatieplan gevolgd door RVO.nl middels jaarplannen. Voor de start van het kalenderjaar dient een consortium een jaarplan met bijbehorende begroting in. Die dient wel te sporen met het oorspronkelijke Valorisatieplan. Wijzigingen zijn in overleg wel mogelijk, mits het niet leidt tot overschrijdingen van het oorspronkelijke totale subsidiebudget. Elk jaar wordt afgesloten met een jaarverslag, dat ook weer aan RVO.nl wordt aangeboden. Daarnaast houdt RVO.nl monitoringsgegevens bij. Deze informatie leiden ze af uit de jaarplannen en jaarrapportages. De indicatoren die zijn opgenomen in de monitoring zijn pas na de start van het Valorisatieprogramma geformuleerd. Een goede nulmeting heeft niet plaatsgevonden. Tussentijds hebben de adviseurs van RVO.nl, die de regeling uitvoeren, regelmatig contact met de projectleiders tijdens projectleiders-bijeenkomsten, bij visitaties en op ad hoc basis.

### **Visitaties Adviescommissie**

Gedurende de loop van het programma is besloten tot visitaties van de projecten door leden van de Adviescommissie. Elk lid heeft een paar projecten onder zijn of haar hoede genomen. Met de visitaties wil de Adviescommissie voeling houden met de actuele ontwikkelingen en de voortgang in de projecten en een doorslaggevende rol spelen in het al of niet blijven toekennen van subsidie. Als er niet voldoende voortgang wordt geboekt kan de Adviescommissie de Ministers adviseren de subsidie stop te zetten. Naast deze 'stok achter de deur' heeft de Adviescommissie ook een paar wortels. De Adviescommissie denkt mee en helpt bij het leggen van contacten en versterkt indien nodig de positie van projectleiders.



## 3 Voortgang Valorisatieprogramma

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de bevindingen met betrekking tot de voortgang van het Valorisatieprogramma. Eerst bespreekt dit hoofdstuk de voortgang in het algemeen (paragraaf 3.1) om vervolgens stil te staan bij de voortgang per faciliteit (paragraaf 3.2).

### 3.1 Voortgang in het algemeen

In deze paragraaf wordt de overall voortgang van het Valorisatieprogramma belicht. Daarnaast is er een extra focus op de samenwerking, en de succes- en faalfactoren.

#### 3.1.1 Overall voortgang

##### ***Subsidies uit SKE en de Centres of Entrepreneurship hebben een goede basis gelegd***

Het Subsidieprogramma KennisExploitatie (SKE) en de subsidies aan zes Centers of Entrepreneurship hebben voor het Valorisatieprogramma een goede basis gelegd om op voort te bouwen, volgens leden van de Adviescommissie. Voor veel van de faciliteiten waren de eerste stappen al gezet voor de start van het Valorisatieprogramma maar door het Valorisatieprogramma zijn ze in een hogere versnelling gezet. Deze eerste stappen waren deels gezet door de subsidies uit SKE en voor de Centres of Entrepreneurship.

##### ***Valorisatieprogramma zorgt voor een boost van activiteiten***

Projectleiders en consortiumpartners merken *versnelling* van acties gericht op valorisatie aan als een van de belangrijkste effecten van deelnemen aan het Valorisatieprogramma. Ook geven de consortia aan dat ze de faciliteiten met behulp van het programma hebben kunnen *uitbouwen* of dat ze aan de slag zijn gegaan met faciliteiten die ze anders hadden laten liggen.

Samenwerking (zie ook paragraaf 3.1.2) binnen een consortium waarbij partners konden profiteren van elkaars ervaring en faciliteiten heeft aan het versnellen en uitbouwen van de faciliteiten zijn bijdrage geleverd. Dat geldt voor ondernemerschapsonderwijs én voor acties als screening en scouting, maar ook oprichting van pre-seed en proof-of-concept fondsen. Ook krijgen bedrijven betere toegang tot bij kennisinstellingen aanwezige kennis. 'Door het Valorisatieprogramma heeft valorisatie meer *momentum* gekregen', in de woorden van een van de projectleiders.

##### ***Alle begin is moeilijk***

Bij alle consortia laat men zich positief uit over de voortgang, ook met betrekking tot het uitzicht op continuïteit wanneer de kosten voor het programma uit eigen middelen moeten worden gedekt (zie ook hoofdstuk 4). Wanneer hierop meer in detail wordt ingegaan komt echter een aantal nuanceringen. Vaak heeft men in de eerste fase problemen ervaren met subsidievoorwaarden en rapportageplichten, met de kanttekening van projectleiders dat ook RVO.nl aanvankelijk nog moest 'warmdraaien' met deze nieuwe regeling. Dat zorgde voor onduidelijkheid, en ook voor aanvragen met voorgestelde acties die in de praktijk niet subsidiabel bleken. De geïnterviewden ervaren de rapportageplicht in de vorm van jaarplan en jaarrapportage als een vrij stevige administratieve last, enerzijds met begrip dat men verantwoording moet afleggen, maar anderzijds ook wijzend op onduidelijkheid over de gewenste inhoud.



Eén projectleider zag zijn beknopte jaarrapportage afgekeurd, en vervolgens goedgekeurd nadat een professional hem zonder inhoudelijke wijzigingen had herschreven.

### **Valorisatie zet alfa- en gamma-opleidingen tot nadenken over betere benutting van kennis**

De inrichting van het Valorisatieprogramma is vrij sterk afgestemd op valorisatie in bètawetenschappen, techniek en life sciences, vindt men bij de algemene universiteiten en hogescholen. Als gevolg daarvan is invulling van wat valorisatie bij alfa- en gamma-opleidingen inhoudt, ontwikkeling van een eigen 'format' daarvoor en betrekken van de desbetreffende faculteiten en vakgroepen daarbij in gang gezet. Het Valorisatieprogramma heeft alfa- en gamma-opleidingen ertoe aangezet om na te denken waarvoor hun type kennis kan worden benut. Geïnterviewden, die te maken hebben met valorisatie bij alfa- en gamma-opleidingen, geven aan dat de invulling van valorisatie bij deze opleidingen een vaak moeizame operatie was waar in de eerste periode van het programma veel tijd in gestoken is. Bij technische universiteiten, WUR en universitaire medische centra lopen er sinds de start al veel activiteiten op het gebied van valorisatie.

Box 1 Best practice: valorisatie bij alfa- en gammafaculteiten of opleidingen

#### **Best practice: Stimuleren van valorisatie bij alfa en gammawetenschappen in Utrecht en Amsterdam**

In de praktijk van valorisatie ligt de nadruk op de kennistransfer van hightech toepassingen uit de bètawetenschappen en life sciences. De rol die de alfa- en gammawetenschappen hebben op het gebied van innovatie en de implementatie van nieuwe technologie komt minder vaak naar voren. In Utrecht en Amsterdam spelen de kennisinstellingen in op de valorisatie bij alfa- en gammawetenschappen.



Met zijn dienstengerichte economie en brede kennisinstellingen speelt **Utrecht** een sleutelrol in multidisciplinaire innovaties op ICT-gedreven crossovergebieden als e-learning, e-health, e-sustainability en gaming. Met alfa en gamma valorisatie-trainingen, workshops en de bijdrage aan de opzet van een landelijk alfa- en gamma-netwerk van de Nederlandse vereniging van Technology Transfer Professionals wordt de kennis en ervaring gedeeld en verder opgebouwd met onderzoekers, kennisinstellingen en overheden binnen en buiten Utrecht.

Voor het Alfa en Gamma domein heeft het College van Bestuur van de VU Amsterdam de **Taskforce Valorisatie** ingesteld. De taskforce heeft de faculteiten in het alfa- en gammadomein ondersteund bij het ontwikkelen van een valorisatiestrategie. Momenteel ondersteunt de taskforce de implementatie daarvan. De taskforce is verbonden aan het Technology Transfer Office en bestaat uit drie adviseurs met aanvullende expertisegebieden. De leden van de taskforce zijn afkomstig uit de faculteiten zelf en kennen de onderwijs- en onderzoekspraktijk waarbij de valorisatiestrategie moet aansluiten.

Bron: Panteia, 2014 op basis van interviews en <http://utrechtvc.nl/projecten/alfa-en-gamma-valorisatie-op-crossovers> en <http://www.tto.vu.nl/en/about-tto/taskforce-alpha-gamma-valorisation/index.asp>



### Valorisatie bij hogescholen kost meer moeite

Hogescholen richten zich met hun onderzoek op het vinden van oplossingen op vraagstukken uit de beroepspraktijk. Praktijk gericht onderzoek door de hogescholen is per definitie valoriserend, want het levert kennis op die in de beroepspraktijk kan worden toegepast. Het vermarkten van deze kennis is bij hogescholen echter minder ontwikkeld.

Bij de hogescholen ligt het accent sterker op ondernemerschapsonderwijs dan op valorisatie. Hogescholen zijn ook vaak verder met dit onderwijs dan universiteiten, en hebben binnen consortia soms de lead op dit onderdeel. Enkele projectleiders en consortiumpartners geven aan dat de voorwaarden voor *accreditatie* een belemmering zijn voor samenwerking van universiteit en hogescholen op het gebied van ondernemerschapsonderwijs en de Centres of Entrepreneurship. Valorisatie via screening en scouting, pre-seed en proof-of-concept fondsen en dergelijke is daarentegen meer het domein van de universiteiten.

### 'Team' als voorwaarde voor financiering

Bij enkele valorisatieprojecten kan een onderneming die van start wil met kennis van een instelling/consortiumpartner financiering krijgen op voorwaarde dat een *team* die onderneming leidt. In dat team moet nadrukkelijk voldoende commerciële, financiële en managementexpertise aanwezig zijn. Een valorisatiespecialist bij een van de technische universiteiten stelt zelfs dat voor de wetenschapper / 'uitvinder' in het team hoogstens een positie als Chief Technology Officer is weggelegd.

### Bijna 650 nieuwe bedrijven gestart

Door het Valorisatieprogramma zijn er tot nu toe bijna 650 nieuwe bedrijven gestart (geteld aan de hand van het aantal inschrijvingen bij de Kamer van Koophandel). Bij de projecten die in 2010 of 2011 zijn gestart, waren er tot en met 2013, 500 inschrijvingen gedaan bij de Kamer van Koophandel. Dit is 79% van het gestelde doel (zie figuur 5). De verwachting is dat deze projecten het gestelde doel zullen gaan halen.

figuur 5 Aantal inschrijvingen bij de Kamer van Koophandel: doel versus realisatie voor valorisatieprojecten die in 2010 of 2011 en die in 2012 of 2013 zijn gestart (stand van zaken eind 2013)\*



\* Exclusief Ondernemerslift+ (Noordoost-Brabant). Voor dit project ontbreekt de uitsplitsing naar faciliteit. Exclusief Starterslift (Tilburg/Breda) omdat in de monitoringsgegevens het doel niet bekend is.

Bron: Panteia op basis van RVO.nl, 2014



### **Best practice: YES!Delft**

Het 'Incubation programma' van **YES!Delft** is voor aspirant-ondernemers die al hun eerste testen op de markt hebben gedaan en klaar zijn om de volgende stappen in de opbouw van hun eigen bedrijf te nemen. Aspirant-ondernemers worden voor het incubatie programma van YES!Delft gescreend. De selectieprocedure begint met het insturen van het aanvraagformulier. Op basis van de gegevens in



dit formulier wordt de aanvrager uitgenodigd voor een gesprek met de incubatie- en groeimanager. Ter voorbereiding op dit gesprek wordt de aanvrager gevraagd om de 'Application Desk' in te vullen, deze test bestaat uit vragen met de meest voorkomende redenen voor starters tot mislukken. In het gesprek worden de resultaten van de



vragenlijst besproken. Als de kwaliteit van de antwoorden goed genoeg is, mag de aanvrager zijn plan presenteren aan een selectiecommissie. Zodra de ondernemer is geselecteerd, biedt YES!Delft een mix van faciliteiten, activiteiten, onderwijs en ondersteuning die de aspirant-ondernemer helpen.

YES!Delft is een best practice, omdat zij screening en scouting gestructureerd en met duidelijke incentives aanbieden.

Bron: [www.yesdelft.nl](http://www.yesdelft.nl)

### **3.1.2 Voortgang samenwerking**

Binnen het Valorisatieprogramma werken kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, ROC's, bedrijfsleven, gemeentes en provincies met elkaar samen in consortia. Om versnippering van initiatieven te voorkomen is het van belang dat de consortia de samenwerking met diverse partijen stimuleren en de samenhang met andere initiatieven bewaken<sup>4</sup>. Deze paragraaf kijkt naar de wijze waarop de samenwerking binnen, maar ook buiten de consortia verloopt.

#### **Valorisatieprogramma versterkt de basis voor samenwerking**

Het Valorisatieprogramma heeft volgens betrokken partijen bijgedragen aan versterking van de samenwerking tussen kennisinstellingen onderling, en van kennisinstellingen met bedrijven. Consortiumpartners merken de vorming van een netwerk waarin men weet wat de andere partners doen en in huis hebben (bijvoorbeeld faciliteiten waar men gebruik van kan maken) aan als belangrijke pluspunten van deelname aan het Valorisatieprogramma. Ze hebben elkaar beter leren kennen. Daarnaast hebben de consortiumpartners veelal op regelmatige basis overleg, en nemen ze gemakkelijker en sneller (telefonisch) contact met elkaar op.

Het gaat daarbij om netwerken van personen op sleutelposities zoals projectleider, transfer technology officers en bestuur van instellingen. Door toedoen van het programma zijn die zowel geïntensiveerd als uitgebreid met nieuwe contacten. Dat draagt bij aan betere samenwerking binnen het programma, maar ook daarbuiten. Continuïteit in de bezetting van deze posities is een slaagfactor voor de voortgang, maar omgekeerd geldt ook dat *gebrek* aan continuïteit in personeel een potentiële faalfactor is. Visitaties van de Adviescommissie signaleren vacatures voor projectleider en directeur van transfer technology office (TTO) die (te) lang openstonden in enkele gevallen als rem op, c.q. risicofactor voor de voortgang. Er wordt gevraagd naar

<sup>4</sup> Bron: Staatscourant (2010), Regeling van de Minister van Economische Zaken van 11 mei 2010, nr. WJZ/10069658, tot wijziging van de Subsidieregeling starten, groeien en overdragen van ondernemingen ter invoering van het Valorisatieprogramma, nr. 7633.



ervaring in zowel science als business, maar deze combinatie is in de praktijk lastig te vinden.

### **Samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijven dankzij het programma**

Via het ondernemerschapsonderwijs is samenwerking van kennisinstellingen en bedrijven van de grond gekomen. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan totstandkoming van een regionaal valorisatie-ecosysteem. Dat zou zonder het Valorisatieprogramma niet gebeurd zijn. Wel is het zo dat de betrokkenheid van het bedrijfsleven nog kan worden vergroot. Vooral de grotere bedrijven zetten niet altijd het 'beste beentje' voor. Die betrokkenheid is juist van groot belang voor valorisatie en zorgt voor een goede inbedding in de markt.

Box 3 Best practice: samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven

#### **Best practice: samenwerking kennisinstellingen en bedrijfsleven in Zuid-Limburg**

In het Valorisatieprogramma Zuid-Limburg is het Maastricht Valorisation Centre opgezet. In deze regio werken zowel kennisinstellingen als het bedrijfsleven intensief met elkaar samen. Deze samenwerking uit zich in structurele samenwerkingsverbanden. Ten eerste is MUMC+ (Maastricht Universitair Medisch Centrum) de



belichaming van de samenwerking tussen Academisch Ziekenhuis Maastricht en Universiteit Maastricht. Daarnaast kent

**Brightlands**  
Knowledge crossing borders



Zuid-Limburg de zogenaamde campussen. Het betreft Brightlands Chemelot Campus in Sittard-Geleen, Brightlands Health Campus in Maastricht, Greenport Campus in Venlo en Smart Services Campus in Heerlen (in uitrollende fase). De campussen zijn opgezet door de Universiteit Maastricht, Academisch Ziekenhuis Maastricht en grote bedrijven als DSM,

CBS, APG. Ook de provincie Limburg, LIOF en de gemeenten zijn nauw betrokken. Deze samenwerking in de campussen wordt aangeduid met 'Kennis-as Zuid-Limburg'.

Bron: Panteia, 2014 op basis van interviews en [www.mumc.nl](http://www.mumc.nl), [www.brightlands.com](http://www.brightlands.com), [www.limburg.nl](http://www.limburg.nl)

### **Cultuurverschillen remmen de voortgang vaak wel, maar blokkeren die niet**

Cultuurverschillen tussen consortiumpartners én binnen organisaties maken dat samenwerking en elkaar vinden op een gezamenlijk programma in het begin traag verlopen. Bij de Valorisatieprogramma's heeft dat er toe geleid dat zij tijd nodig hebben om 'op stoom te komen', gevolgd door acceleratie van de voortgang. Voorbeeld van een cultuurverschil dat de voortgang van een programma heeft geremd is de universiteit waar alle faculteiten hun jawoord moesten geven, en er volgens de projectleider letterlijk honderden vragen binnenkwamen over de conceptaanvraag voor het valorisatieproject. In dit verband wijzen veel betrokkenen op de complexe organisatie die elke universiteit is, met faculteiten waarvan de autonomie voor een deel zelfs wettelijk is vastgelegd. Tussen organisaties speelt nog wel eens het 'not-invented-here'-sentiment, waardoor projecten van partners minder welwillend worden beoordeeld dan projecten uit eigen bron. Ook een cultuurverschil dat 'schuurt' tussen partners: de internationale oriëntatie bij technische universiteiten versus de regionale oriëntatie van de hogescholen waar zij mee samenwerken.





### **Samenwerking: ook buiten de eigen regio**


Diverse consortia beperken zich niet tot samenwerking in een consortium in de eigen regio, maar kijken ook over de grenzen van hun regio heen. Zo spreken de drie technische universiteiten in Delft, Eindhoven en Twente, ook wel bekend als 3TU, elkaar op regelmatige basis. Recentelijk hebben zij bijvoorbeeld het IP beleid horizontaal afgestemd. Er bestaan daarnaast informele contacten, zoals tussen Utrecht en Twente, of tussen Delft en Rotterdam.

Bij activiteiten waar financiële risico's aan verbonden zijn en die hoge eisen stellen aan de bewaking van die risico's, merken enkele van de geraadpleegde gesprekspartners overigens op dat meer samenwerking tussen verschillende consortia op dit terrein zelfs *geboden* is. Dat geldt met name voor leningen aan starters en gevestigde ondernemers. Eigen fondsen bij elk valorisatieproject zorgt namelijk voor versnippering van schaarse middelen en expertise. Door samenwerking op dit terrein kunnen de consortia veel van elkaar leren.

Box 4 Best practice: regionale samenwerking bij valorisatie

**Best practice: samenwerking in Noord-Brabant**

In Noord-Brabant gaan de contacten tussen de regionale valorisatieprojecten een stap verder, en kan een starter bijvoorbeeld worden doorverwezen naar het pre-seed fonds van een ander valorisatieproject. De provincie Noord-Brabant is sterk betrokken bij drie valorisatieprojecten in Noord-Brabant. De provincie heeft geld beschikbaar gesteld voor de valorisatieprojecten nu en in de toekomst. Dergelijke samenwerking tussen de consortia, maar ook de steun vanuit de provincie, draagt bij aan voortgang en succes van de valorisatieprojecten in Noord-Brabant.



Bron: Panteia, 2014 op basis van interviews

### **3.1.3 Succes- en risicofactoren**

Alle consortia zijn al enige of langere tijd bezig met het valorisatieproject. Tijdens de interviews is stilgestaan bij de succes- en risicofactoren van het Valorisatieprogramma.

#### **Succesfactor: een goede en 'aanwezige' projectleider**

Voor de langere termijn dient valorisatie te worden verankerd in strategieën, begrotingen, personeel, et cetera. Maar lopende het programma spelen de persoonlijke inzet en capaciteiten van projectleiders een cruciale rol. Consortiumpartners noemen die rol belangrijk voor voortgang en slagen van het programma: initiatieven nemen, enthousiasmeren, de voortgang bewaken en partners 'bij de les houden'. In één geval vertrok de projectleider en bleef de vacature enige tijd openstaan, wat volgens betrokkenen resulteerde in een stokkende voortgang.

#### **Succesfactor, maar risicofactor tegelijk: maatwerk**

Het Valorisatieprogramma heeft bewust ruimte gelaten voor een grote diversiteit aan valorisatieplannen die passen bij de consortia of de regio. Het Valorisatieprogramma biedt de mogelijkheid van maatwerk. De consortia konden via een menukaart kiezen voor welke faciliteiten zij subsidie wilden aanvragen. Vele gesprekspartners noemen de mogelijkheid tot maatwerk als een kritische succesfactor van het programma. Volgens de geïnterviewden kon door deze opzet subsidie aangevraagd worden voor faciliteiten die naadloos aansloten op hetgeen het consortium al op het gebied van valorisatie verrichtte, maar ook bij de ambities die het consortium nog had om





valorisatie verder uit te diepen. Deze aanpak van maatwerk heeft ook een keerzijde. De verschillende Valorisatieprogramma's zijn erg divers in hun opzet en uitvoering. En dat zorgt er weer voor dat het lastig is voor de consortia om van andere consortia te leren.

***Risicofactor: Integrale visie op valorisatie schiet er wel eens bij in***

Voor een aanvraag moet een consortium worden geformeerd, en vervolgens overeenstemming bereikt over een programma. Dat is voor complexe organisaties als universiteiten, academisch medische centra en hogescholen een 'hell of a job' die tijd kost en voor een hoge werkdruk zorgt. Al lopende activiteiten zijn daarbij onder het nieuwe samenwerkingsprogramma gebracht, bijvoorbeeld activiteiten die zijn geïnitieerd in het kader van de SKE-regeling. Complexiteit en tijdsdruk hebben er voor gezorgd dat onderdelen van het programma meestal meer aandacht hebben gekregen dan het geheel. Dat 'geheel' is in dit geval een verbindende integrale visie op valorisatie, hoe die te effectueren, en de plaats daarin van onderdelen zoals ondernemerschapsonderwijs, valorisatie bij alfa- en gamma-opleidingen, screening en scouting, en business development. Enkele projectleiders merken het ontbreken van een dergelijke visie bij de start aan als iets waar zij achteraf meer aandacht en tijd aan zouden hebben besteed. De consortiumpartners hebben de tijd om een projectvoorstel in te dienen als kort ervaren. Ze geven aan dat als er projectvoorstellen met meerdere partners worden ingediend er tijd nodig is om tot elkaar te komen en een samenhangend voorstel te komen. Dit is een leerpunt voor de toekomst.

***Risicofactor: landen valorisatieplannen ook op de werkvloer?***

Kennisinstellingen, en vooral universiteiten, zijn gemeenschappen van professionals met een redelijke mate van autonomie. Deze professionals moeten *overtuigd* worden over het belang van valorisatie, wil men op de werkvloer uitvoeren wat op bestuurlijk niveau is afgesproken. De ervaring opgedaan met de Valorisatieplannen in de afgelopen periode leert dat dit tijd kost, en doorgaans meer tijd dan voorzien. Met name bij universiteiten kunnen de uitkomsten bovendien variëren: elke vakgroep heeft eigen interesses, belangen en een eigen cultuur die de acceptatie van iets nieuws beïnvloeden. Zo wordt ondernemerschapsonderwijs makkelijker en sneller geïntroduceerd bij bètafaculteiten/opleidingen, en ook bij economie en bedrijfskunde dan bij andere faculteiten.

***Potentiële risicofactor: te ambitieuze doelstelling, met ook regionale samenwerking?***

Enkele van de betrokkenen die hun licht hebben laten schijnen over het Valorisatieprogramma spreken hun zorg uit over toevoeging van de doelstelling *regionale samenwerking* aan het programma: dit vraagt energie van de partners die ten koste kan gaan van de primaire doelstelling van kennis naar de praktijk brengen. Een regionale insteek sluit ook slecht aan bij de juist vaak *internationale* oriëntatie van universiteiten.

### **3.2 Voortgang per faciliteit**

De voortgang per faciliteit staat centraal in deze paragraaf. Alvorens deze paragraaf specifiek in gaat op de ontwikkeling per faciliteit<sup>5</sup>, wordt eerst gekeken naar de feitelijke besteding van het budget per faciliteit. De besteding per faciliteit geeft een eerste indicatie in hoeverre de valorisatieprojecten op koers liggen.

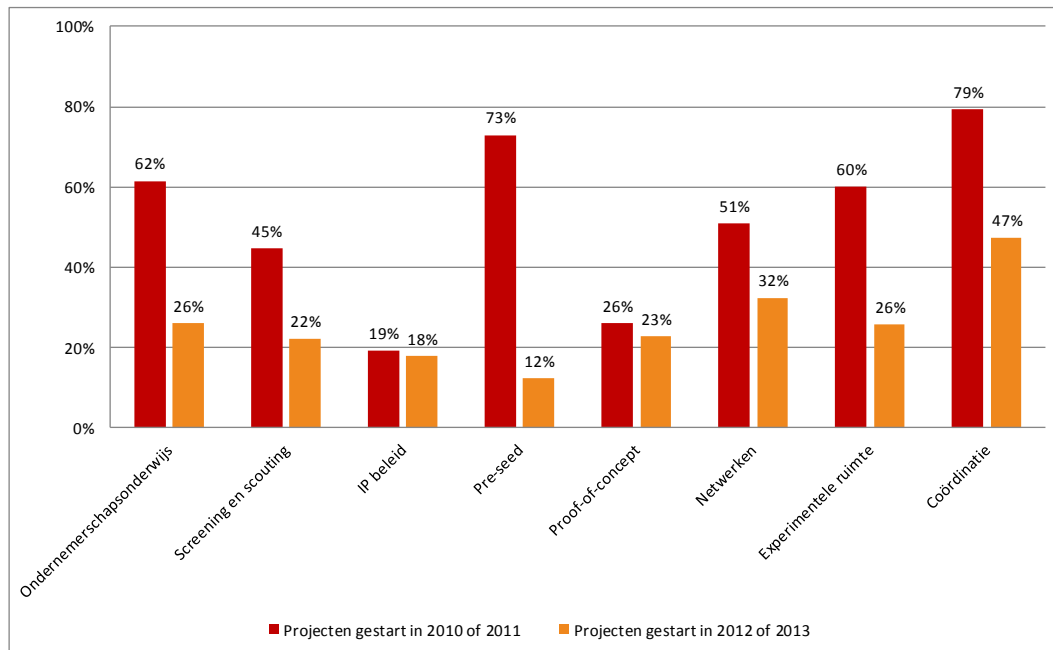
<sup>5</sup> De gepresenteerde cijfers zijn afkomstig uit de monitoringsgegevens van RVO.nl. De meeste cijfers betreft de stand van zaken eind 2013, tenzij anders vermeld.



### **Besteding per faciliteit laat flinke verschillen zien**

Figuur 6 laat de feitelijke besteding van het budget per faciliteit zien tot en met 2013. De figuur maakt onderscheid tussen de valorisatieprojecten die zijn gestart in 2010 en in 2011 (de vroege starters) en de projecten die gestart zijn in 2012 en 2013 (de late starters). De feitelijke besteding van het begrote bedrag loopt flink uiteen per faciliteit. De valorisatieprojecten die het eerst zijn gestart (in 2010 of 2011) hebben, niet zo verrassend, inmiddels een groter deel van hun budget besteed dan de later gestarte programma's.

figuur 6 Feitelijke besteding per faciliteit als percentage van de begrote kosten per faciliteit, voor valorisatieprojecten die in 2010 of 2011 en in 2012 of 2013 zijn gestart (stand van zaken eind 2013)\*



\* Exclusief Ondernemerslift+ (Noordoost-Brabant). Voor dit project ontbreekt de uitsplitsing naar faciliteit.

Bron: Panteia op basis van RVO.nl, 2014

### **Besteding budget: IP Beleid en proof-of-concept blijven achter, alle andere faciliteiten op koers**

De vroege starters waren eind 2013 halverwege de projectperiode van zes jaar. Bij een evenwichtige verdeling van het budget zou de feitelijke besteding in 2013 bij de vroege starters zo rond de helft moeten liggen. Als dit wordt vertaald naar figuur 5 dan ligt een project, bij rechtlijnige besteding, op koers als er rond de 50% van het budget is besteed. De late starters zijn een of twee jaar bezig en zouden gemiddeld een kwart van hun budget besteed moeten hebben en bij een percentage in figuur 5 van rond de 25% liggen deze projecten dus op schema. Aan de faciliteiten ondernemerschapsonderwijs, screening en scouting, netwerken en de experimentele ruimte hebben de vroege gestarte projecten circa de helft van de middelen besteed en de later gestarte projecten een kwart. Dit is een indicatie dat deze faciliteiten op koers liggen.

De vroege starters hebben hun budget voor pre-seed al grotendeels besteed; bij de latere starters is het nog maar een fractie. Dit suggereert dat het opzetten van een dergelijk programma tijd kost, maar dat het in een stroomversnelling komt als het eenmaal loopt. Hierbij wél een kanttekening: het totale budget voor pre-seed van de later gestarte projecten is aanzienlijk groter dan dat van de vroeg gestarte projecten.



Verder valt de onderuitputting op van het budget voor proof-of-concept en IP-beleid, dit geldt voor zowel de projecten gestart in 2011 of eerder als de projecten gestart in 2012 of 2013. Dit sluit aan bij eerdere opmerkingen over de tijd die het kost om nieuwe producten marktrijp te maken, en het risico dat instellingen lopen met leningen voor proof-of-concept (zie paragraaf 3.2).

### ***Monitoringsgegevens per faciliteit: doelen pas na start project geformuleerd en soms niet beschikbaar***

In het resterende deel van deze paragraaf wordt de voortgang per faciliteit bekeken. De gepresenteerde cijfers zijn gebaseerd op de monitoringsgegevens van RVO.nl. Hierbij dient in gedachten te worden gehouden dat bij het ontwerp van het Valorisatieprogramma de consortia is verzocht de uitgangssituatie te beschrijven. Deze beschrijving verschilde sterk per aanvraag. Een uniforme en volledige nulmeting, met daarin de beoogde doelen, heeft niet plaatsgevonden. Pas na aanvang van het Valorisatieprogramma heeft RVO.nl, in overleg met de deelnemers, per faciliteit een overzicht met meetbare indicatoren ingevuld. Op dat moment, dus nadat een aantal projecten al van start van waren gegaan, zijn pas de doelen geformuleerd en meetbaar gemaakt. De doelen hebben betrekking op hetgeen bereikt kan worden in de subsidiabele periode van vier jaar. Voor sommige indicatoren heeft een project geen doel geformuleerd, maar zijn wel realisatiecijfers beschikbaar. Bij de presentatie van de percentages in de figuren zijn alleen de projecten opgenomen waarvoor zowel het doel als de realisatie beschikbaar was. Ondernemerslift+ (Noordoost-Brabant) ontbreekt in alle figuren, omdat er (nog) geen realisatiecijfers beschikbaar zijn.

#### ***3.2.1 Onderwijsactiviteiten***

Binnen alle valorisatieprojecten is een Centre of Entrepreneurship aanwezig. In de monitoringsgegevens van RVO.nl wordt het aantal studenten dat meer dan vijf ECTS en meer dan 30 ECTS aan ondernemerschap hebben besteed bijgehouden. In figuur 6 is voor wat betreft het aantal ECTS besteed aan ondernemerschap een onderscheid gemaakt tussen de projecten gestart in 2010 of 2011 (vroeg starters) en de projecten gestart in 2012 of 2013 (late starters).

### ***Beoogd doel aantal studenten met vijf ECTS of meer besteed aan ondernemerschap wordt niet gehaald***

De monitoringsgegevens laten zien dat er tot en met 2013 ruim 34.000<sup>6</sup> studenten meer dan vijf ECTS hebben behaald op het gebied van ondernemerschapsonderwijs. In het studiejaar 2012-2013 stonden 662.800 studenten ingeschreven bij het hoger onderwijs (universiteit: 241.300; hogeschool: 421.500)<sup>7</sup>. Dit betekent een bereik onder studenten van ongeveer 5%. Bij de vroeg starters hadden eind 2013 van de beoogde 20.400 studenten ruim 11.800 studenten meer dan vijf ECTS besteed aan ondernemerschap (zie figuur 7). De realisatie ligt daarmee op 58% in drie jaar. Bij het doorzetten van deze trend wordt naar verwachting het gestelde doel niet gehaald binnen de subsidieperiode van vier jaar. Uitzondering vormt het project CVO Groningen waar het doel in 2013 al was gehaald. Ook de projecten die later, dat wil zeggen in 2012 of 2013, zijn gestart liggen niet op koers voor wat betreft het aantal studenten dat meer dan vijf ECTS besteed aan ondernemerschap.

<sup>6</sup> Inclusief Utrecht, Rotterdam en Amsterdam. De gestelde doelen door deze consortia voor wat betreft het aantal studenten met meer dan vijf ECTS besteed aan ondernemerschap is niet bekend. Bij de gepresenteerde aantallen en percentages in figuur 6 zijn deze consortia niet meegenomen.

<sup>7</sup> Bron: DUO.



figuur 7 Aantal studenten dat vijf of meer ECTS aan ondernemerschap heeft besteed: doel versus realisatie voor valorisatieprojecten die in 2010 of 2011 en die in 2012 of 2013 zijn gestart (stand van zaken eind 2013)\*



\* Exclusief Ondernemerslift+ (Noordoost-Brabant). Voor dit project ontbreekt de uitsplitsing naar faculteit. Exclusief Utrecht, Rotterdam en Amsterdam omdat in de monitoringsgegevens het doel niet bekend is.  
Bron: Panteia op basis van RVO.nl, 2014

### **Doel aantal studenten met 30 ECTS of meer aan ondernemerschap soms wel, soms niet gehaald**

Ongeveer 4.700<sup>8</sup> studenten hebben meer dan 30 ECTS aan ondernemerschap besteed ofwel 0,7% van de populatie studenten in het studiejaar 2012-2013. Doel en realisatie voor de indicator 'aantal studenten dat 30 ECTS of meer besteed heeft aan ondernemerschap' is beschikbaar voor vier van de 12 projecten. Voor deze vier projecten zijn in figuur 8 de realisatiepercentages gepresenteerd.

Starterslift springt in positieve zin uit figuur 8. Daar was als doel gesteld om 300 studenten minimaal 30 ECTS te laten besteden aan ondernemerschap, terwijl dit er in de praktijk eind 2013 al bijna 670 waren. Naar verwachting zal CVO Groningen voor de indicator 'aantal studenten met 30 ECTS of meer besteed aan ondernemerschap' het doel wel halen in vier jaar, maar Technosprong naar verwachting niet. Het project in Zuid-Limburg was in 2013 nog maar net begonnen. Dit project zal de komende jaren extra inzet moeten leveren om het gestelde doel te halen.

### **Boost voor ondernemerschapsonderwijs door het programma**

Het Valorisatieprogramma is vrijwel overall een krachtige stimulans geweest voor introductie van ondernemerschapsonderwijs, al verschilt die wél per faculteit en onderwijsrichting (alfa, bèta, gamma, techniek), zo blijkt uit de interviews. Er zijn minoren, masters en extra curriculaire activiteiten, zoals summer schools en master classes, opgezet en uitgebouwd. De primaire succesfactor is hier financieel: budget kan als pressiemiddel worden ingezet, en een eenmaal ontwikkeld programma wordt als onderdeel van het vaste curriculum uit de eerste geldstroom betaald. In dat geval dient wel accreditatie te worden verkregen.

<sup>8</sup> Inclusief Utrecht, Rotterdam en Amsterdam. De gestelde doelen door deze consortia voor wat betreft het aantal studenten met meer dan vijf ECTS besteed aan ondernemerschap is niet bekend. Bij de gepresenteerde aantallen en percentages in figuur 6 zijn deze consortia niet meegenomen.



figuur 8 Aantal studenten dat 30 of meer ECTS aan ondernemerschap heeft besteed: realisatie uitgedrukt als percentage van het doel (stand van zaken eind 2013)



Bron: Panteia op basis van RVO.nl, 2014

### Risicofactor ondernemerschapsonderwijs: voldoende goede docenten

Aan goede docenten voor het ondernemerschapsonderwijs is lastig te komen. Ondernemers zijn bijvoorbeeld wel bereid om gastcolleges te geven, maar niet om zich vast te leggen op een heel semester, laat staan een collegejaar. Ondernemers voor de klas of in de collegezaal zijn juist van belang in verband met de sterke werking van goede rolmodellen.

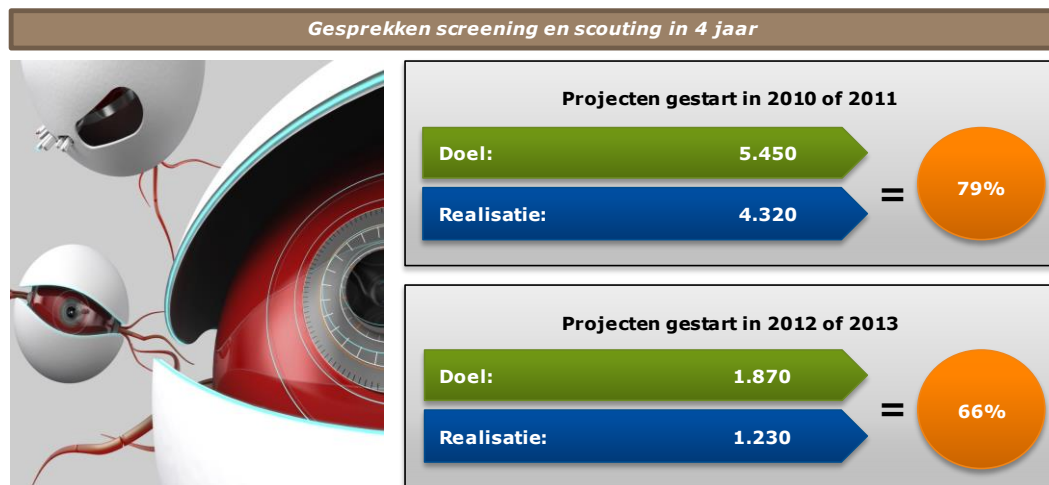
#### 3.2.2 Screening en scouting

Screening en scouting wordt door RVO.nl gemonitord aan de hand van het aantal gesprekken voor screening en scouting en de tijd die is besteed aan deze gesprekken.

### Doel aantal gesprekken voor screening en scouting wordt gehaald

In totaal zijn meer dan 5.500 gesprekken gevoerd in het kader van screening en scouting. Beoogd was om in vier jaar ruim 7.300 gesprekken te voeren. Figuur 9 laat zien dat de vroeg gestarte projecten eind 2013 op 79% van het beoogd aantal gesprekken zat. Als deze projecten de lijn in 2014 hebben doorgetrokken dan is de verwachting dat zij het gestelde doel zullen halen. Ook de later gestarte projecten liggen op koers. Eind 2013 hadden de projecten 66% van het beoogde aantal gesprekken gerealiseerd.

figuur 9 Aantal gesprekken gevoerd in het kader van screening en scouting: doel versus realisatie voor projecten die in 2010 of 2011 en die in 2012 of 2013 zijn gestart (stand van zaken eind 2013)



Bron: Panteia op basis van RVO.nl, 2014



### **Risicofactor screening en scouting: beschikbaarheid gekwalificeerde mensen**

Een risicofactor voor screening en scouting is de beschikbaarheid van een voldoende aantal gekwalificeerde screeners en scouters: de mensen die dit werk moeten doen. Zij dienen hoge kwaliteit te leveren, het gaat immers om het succesvol van de grond laten komen van een potentieel bedrijf. De technology transfer officers dienen te voldoen kwalificaties die het beeld oproepen van een schaap met vijf poten: thuis in de academische wereld en in staat om wetenschappelijk onderzoek te doorgronden en op waarde te schatten, maar ook met de capaciteiten van de ondernemer die er commerciële en maatschappelijke potentie van ziet in de vorm van een nieuw product of een nieuwe dienst.

#### **3.2.3 IP Beleid**

Het IP Beleid komt in de monitoringsgegevens van RVO.nl tot uitdrukking in het aantal octrooien. Tot en met 2013 zijn 308 octrooien aangevraagd en 130 licenties verstrekt.

#### **Doel aantal octrooien wordt niet gehaald**

Bij de faciliteit IP Beleid is sprake van onderuitputting van het budget (zie figuur 6). Dat het IP Beleid niet op de verwachte koers ligt, wordt ook duidelijk in figuur 10. Bij de valorisatieprojecten gestart in 2010 en 2011 was eind 2013 net iets meer dan de helft van het aantal beoogde octrooien aangevraagd. Bij het doorzetten van de trend, zal naar verwachting het doel niet worden gehaald. Ook bij de projecten die later zijn gestart ligt het aantal aangevraagde octrooien (nog) ver achter. Binnen het aantal octrooien is een duidelijke scheiding zichtbaar tussen de technische en de meer algemene kennisinstellingen. De technische universiteiten en de WUR lopen bij het aantal octrooiaanvragen zo goed als op schema. De 'algemene' kennisinstellingen blijven met name ver achter. Uit de interviews met projectleiders blijkt dat voor deze kennisinstellingen het aanvragen van octrooien een onbekend terrein is. Diverse gesprekspartners van algemene kennisinstellingen associëren octrooien met zeer technische vindingen en niet met het onderzoek binnen hun kennisinstelling. Daar is nog duidelijk een stap te maken in het denken over valorisatie.

figuur 10 Aantal octrooien in 4 jaar: doel versus realisatie voor valorisatieprojecten die in 2010 of 2011 en die in 2012 of 2013 zijn gestart (stand van zaken eind 2013)\*



\* Exclusief Ondernemerslift+ (Noordoost-Brabant). Voor dit project ontbreekt de uitsplitsing naar faciliteit.

Exclusief Utrecht en Amsterdam omdat in de monitoringsgegevens het doel niet bekend is.

Bron: Panteia op basis van RVO.nl, 2014



### ***Naar wie gaat het octrooi?***

Kennisinstellingen, zoals universiteiten en academisch medische centra, moeten in het kader van het Valorisatieprogramma ideeën scouten, octrooien vestigen (mits kansrijk voor valorisatie) en licentie-inkomsten genereren, maar daarmee ook nieuwe bedrijven helpen oprichten. Als octrooien aan die bedrijven (moeten) worden overgedragen loopt de kennisinstelling daardoor inkomsten mis, tenzij die een aandeel kan nemen in het nieuwe bedrijf. Dit zorgt voor spanning tussen valorisatie-doelstellingen en de doelstelling van nieuwe bedrijvigheid creëren.

### **3.2.4 *Pre-seed en proof-of-concept***

#### ***Minder pre-seed leningen dan verwacht, maar wel tegen een hoger bedrag***

Voor wat betreft het aantal pre-seed leningen waren ruim er 520 leningen beoogd. Tot en met 2013 zijn er ruim 100<sup>9</sup> leningen verstrekt; een realisatie van bijna 20%. In figuur 11 is voor het aantal verstrekte pre-seed leningen een onderscheid aangebracht tussen de projecten gestart in 2010 en 2011, en de projecten die daarna gestart zijn. Voor de projecten gestart in 2010 en 2011 is 55% van het aantal leningen verstrekt. Op basis van dit percentage mag verwacht worden dat het doel voor het aantal verstrekte pre-seed leningen niet gehaald wordt. De projecten die later zijn gestart hebben nog een flinke stap te maken.

Enige nuancering is bij de pre-seed leningen op zijn plaats. Figuur 5 liet al zien dat het budget bij de vroeg gestarte projecten voor pre-seed voor bijna 80% benut is. Het totale bedrag dat de projecten gestart in 2010 of 2011 hebben uitgetrokken voor pre-seed is € 3,6 miljoen. Om 389 leningen te verstrekken, is het gemiddelde beschikbare bedrag voor één pre-seed lening bijna € 9.400 euro. De gemiddelde omvang van de verstrekte pre-seed leningen ligt rond € 35.000 euro. Kortom, er zijn minder leningen verstrekt, maar wel tegen een veel hoger gemiddeld bedrag dan was ingeschat.

#### ***Aantal proof-of-concept leningen: vroeg gestarte projecten halen doel niet, maar voor later gestarte projecten is er hoop***

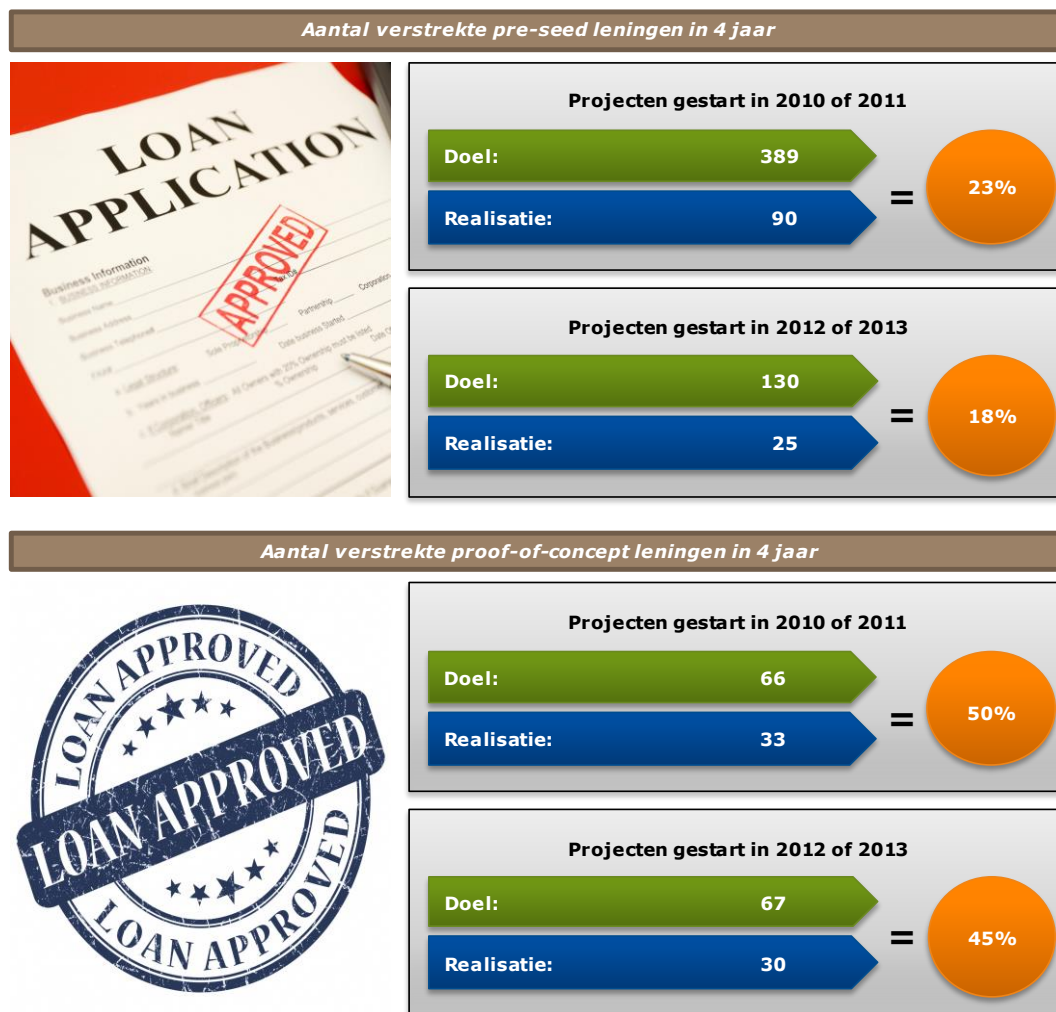
De realisatie van het aantal verstrekte proof-of-concept leningen bij de vroeg gestarte projecten ligt met 50% hoger dan bij de pre-seed leningen. Deze projecten zullen het doel van het aantal verstrekte proof-of-concept leningen in vier jaar niet halen. Ook bij de feitelijke besteding van het budget was sprake van onderuitputting. Voor wat betreft de projecten die later gestart zijn, gloort er hoop aan de horizon. Bij deze projecten was eind 2013 45% van het aantal beoogde leningen verstrekt. Deze projecten hebben nog twee of drie jaar te gaan om het doel te bereiken. Uit de interviews blijken proof-of-concept fondsen wel een gewaardeerd en succesvol instrument in dienst van valorisatie, vooral bij bèta, techniek en life sciences.

<sup>9</sup> Exclusief Utrecht en Amsterdam. De gestelde doelen door deze consortia voor wat betreft het aantal studenten met meer dan vijf ECTS besteed aan ondernemerschap is niet bekend. Bij de gepresenteerde aantallen en percentages in figuur 10 zijn deze consortia niet meegenomen.





figuur 11 Aantal verstrekte pre-seed en proof-of-concept leningen in 4 jaar: doel versus realisatie voor valorisatieprojecten die in 2010 of 2011 en die in 2012 of 2013 zijn gestart (stand van zaken eind 2013)\*



\* Exclusief Ondernemerslift+ (Noordoost-Brabant). Voor dit project ontbreekt de uitsplitsing naar faciliteit.

Pre-seed exclusief Utrecht en Amsterdam omdat in de monitoringsgegevens het doel niet bekend is.

Proof-of-concept exclusief Amsterdam omdat in de monitoringsgegevens het doel niet bekend is.

Bron: Panteia op basis van RVO.nl, 2014

### **Pre-seed en proof-of-concept: ambitie versus risico**

Leningen voor pre-seed werden ook al verstrekt bij de SKE. Proof-of-concept fondsen zijn een nieuw (en door kennisinstellingen positief beoordeeld) element in het Valorisatieprogramma. Het heeft in enkele gevallen echter veel tijd gekost vóór deze fondsen van start konden. Discussies over de voorwaarden zijn daarvan de oorzaak: kennisinstellingen wensten vooraf zekerheid over de subsidie, en dus over die voorwaarden. In het kader van de SKE opgedane ervaring met subsidie die terugbetaald moest worden speelde hierbij mee. RVO.nl en de Adviescommissie drongen aan op *meer ambitie*, maar instellingen stelden daar het financiële risico tegenover dat zij lopen als de uitgaven achteraf uit eigen middelen gedekt moeten worden. De budgetkorting van de instellingen zet dit argument nog wat meer op scherp.





**Best practice: Bright Move**

**Bright Move** is de uitvoeringsorganisatie van het Valorisatieplan voor de regio Zuidoost-Brabant, waarin Technische Universiteit Eindhoven (TU/e), Fontys, Brainport Development en BOM samenwerken. Kansrijke initiatieven financiert Bright Move vanuit het pre-seed of het proof-of-concept fonds. Van alle valorisatieprojecten binnen het Valorisatieprogramma heeft Bright Move de meeste aanvragen gehad voor financiering van ideeën via de pre-seed en proof-of-concept fondsen. Door het maximale beschikbare budget voor deze financieringsinstrumenten is een beperkt deel van de aanvragen gehonoreerd. Om in aanmerking te komen voor een lening vanuit pre-seed of proof-of-concept fondsen worden selectietrajecten uitgevoerd. Aanvankelijk hanteerde Bright Move voor de leningen een rentepercentage van 9%. Echter, er was geen rekening gehouden met de bekostiging van de begeleiding van de starters. Bright Move hanteert nu een rentepercentage van 4,5% op de lening en 4,5% voor de begeleiding om de coaching toch kostendekkend te houden. Bright Move is een best practice, omdat zij in staat zijn het hoogste aantal aanvragen te scoren en een evenwicht bereiken weten te bereiken tussen aanvragen honoreren en budget.



Bron: Panteia, 2014 op basis van interviews en [www.brightmove.nl](http://www.brightmove.nl)

**Risicofactor revolving funds pre-seed en proof-of-concept**

Voor een duurzaam fonds voor leningen aan starters (pre-seed) en test van een nieuw concept (proof-of-concept) moet worden voldaan aan één van twee voorwaarden: de opbrengst van met rente terugbetaalde leningen is voldoende om er een *revolving* fund van te maken, óf het eventuele verlies op niet-terugbetaalde leningen wordt gedekt uit garanties van instellingen zelf, dan wel uit sponsoring door derden. Eén ding is zeker: een *revolving* fund voor technische en medische innovaties heeft méér tijd nodig dan de vier jaar die het Valorisatieprogramma geeft. Daarvoor zal dus overbruggingsfinanciering gezocht moeten worden door de instellingen. Hierbij valt nog de kanttekening te plaatsen dat juist succesvolle valorisatieprojecten met deze dip te maken krijgen: zij hebben veel starters en proof-of-concepts en verstrekken daarom veel leningen. De kans op mislukking is groter, maar ook de kans op successen. Samenwerking, kennisdeling en ideeëngeneratie tussen instellingen, met hulp van consortiumpartners voor de aanpak van het continueren van fondsen is tijdens de loop van het programma nodig.

Eveneens een risicofactor bij deze leningen is de beschikbare capaciteit voor risicobeoordeling en begeleiding/coaching van de ondernemers in kwestie. Bij venture capitalists en business angels heeft men per persoon bewust slechts een beperkt aantal bedrijven in portefeuille. Die kunnen zij dan goed volgen en begeleiden om te waken over hun investering. Of de consortia voldoende capaciteit van voldoende kwaliteit kunnen mobiliseren of bereid zijn in te zetten voor dit doel is volgens enkele insiders de vraag. Daarnaast speelt dat er per universiteit relatief te weinig leningen worden uitgezet om een goede mix te kunnen maken tussen succesvolle en minder succesvolle concepten. Dat zet de rentabiliteit en de revolverendheid van de fondsen onder druk. Samenwerking tussen consortia is ook vanuit dit oogpunt aan te bevelen.



### 3.2.5 Netwerken

In het kader van netwerken zijn bijna 670 activiteiten georganiseerd door de verschillende consortia. Vooral de projecten Starterlift (Tilburg, Breda en omgeving) en Koploper aan de A1 (Twente) dragen met 360 respectievelijk 220 activiteiten sterk bij in deze realisatie. De andere consortia zetten veel minder zwaar in op netwerken (zie ook figuur 12). Wat de effecten van deze events op valorisatie zijn, is overigens niet bekend.

figuur 12 Aantal netwerkactiviteiten in 4 jaar: doel versus realisatie voor valorisatieprojecten die in 2010 of 2011 en die in 2012 of 2013 zijn gestart (stand van zaken eind 2013)\*



\* Exclusief Ondernemerslift+ (Noordoost-Brabant). Voor dit project ontbreekt de uitsplitsing naar faciliteit.

Bron: Panteia op basis van RVO.nl, 2014

Box 6 Best practice: netwerken

#### Best practice: Powered by Twente



Powered by Twente Innovation Events organiseert jaarlijks 150 events in het Twentse innovatienetwerk. Deze netwerkevents ontwikkelt en organiseert Powered by Twente voor een flink deel zelf. Powered by Twente zorgt voor uitdagende en inhoudsvolle events. Dit doen zij door initiatieven voor lezingen en events in kaart te brengen, zelf initiatieven tot vernieuwingen te nemen en de initiatieven af te stemmen met belanghebbende organisaties. Voorbeelden van events zijn: Innoversum Innovatiecongres, Startup weekend Enschede, Ventureclass, Business & Science Meeting, en RoutSuc6. Powered by Twente heeft een positie middenin het Kennispark Twente, waardoor Powered by Twente in staat om de verkregen innovatie ook fysiek te laten groeien door deze vast te leggen. Powered by Twente is een best practice, omdat zij in staat zijn veel en kwalitatief hoogwaardige events te organiseren.



Bron: Panteia, 2014 op basis van interviews en [www.poweredbytwente.nl](http://www.poweredbytwente.nl)

### 3.2.6 Overige activiteiten

Voor de experimentele ruimte hebben de consortia doorgaans een budget van € 500.000 of minder uitgetrokken. De activiteiten die binnen de experimentele ruimte zijn of worden ontwikkeld zijn zeer uiteenlopend en daardoor in het kader van deze MTR niet te vergelijken.



## 4 Voortgang structurele verankering

Een van de hoofddoelstellingen van het Valorisatieprogramma is dat valorisatie structureel verankerd raakt in de kennisinstellingen. Dit hoofdstuk bespreekt waar de consortia staan in de structurele verankering van valorisatie (paragraaf 4.1) en wat er in de toekomst gaat gebeuren op het gebied van verankering (paragraaf 4.2).

### 4.1 Verankering tot nu toe

De consortia zijn tussen 2010 en 2012 gestart met hun Valorisatieprogramma. Deze paragraaf kijkt naar de stand van zaken rondom verankering, de verantwoordelijkheid voor verankering en de wijze waarop verankering zichtbaar is.

#### 4.1.1 *Mate van verankering*

##### ***Valorisatieprogramma draagt bij aan verankering, maar er is nog wel werk te doen***

Het beeld van de geïnterviewde gesprekspartners is dat het Valorisatieprogramma bijdraagt bij aan het verankeren van het valorisatieproces. De geïnterviewden die al langer met valorisatie bezig zijn, constateren een groot verschil met tien jaar geleden. Ze geven aan dat de kennisinstellingen langzamerhand steeds beter weten op welke wijze ze valorisatie moeten aanpakken en organiseren. Dit betekent niet dat valorisatie op het moment van deze MTR al volledig is ingebed. Er moet nog wel werk verzet worden om de valorisatiefaciliteiten structureel te verankeren. Diverse gesprekspartners constateren dat er flinke druk op de ketel moet blijven om de resultaten van verankering te optimaliseren in de tijd die het Valorisatieprogramma rest.

##### ***Mate van verankering verschilt per project en per partner***

De mate waarin verankering op dit moment is geborgd, verschilt per project en zelfs per partner binnen het project. Partners die gebruik hebben gemaakt van de SKE-regeling zijn doorgaans verder met verankering dan degenen die geen subsidie vanuit SKE hebben ontvangen. En de kennisinstellingen die vanuit de regeling Onderwijs en Ondernemerschap 2007 subsidie hebben ontvangen zijn verder met de inbedding van ondernemerschapsonderwijs. Daarnaast zijn er verschillen tussen de projecten in het Valorisatieprogramma die in 2010 of 2011 zijn gestart en projecten die later zijn gestart. De projecten die later zijn gestart zijn met (een deel van) de faciliteiten nog volop bezig met het opstarten, terwijl de projecten die eerder zijn gestart veel meer bezig zijn met het uitbouwen en fine tunen van de faciliteiten.

Uit de interviews blijkt dat de verankering van de faciliteiten voor valorisatie behoorlijke veranderingen vraagt bij de betrokken kennisinstellingen. De samenwerkende kennisinstellingen binnen een project kunnen op een hele andere lijn zitten als het gaat om valorisatie. Dit heeft vooral te maken met cultuurverschillen tussen universiteiten, hogescholen en ROC's. Daarnaast speelt het onderscheid tussen fundamenteel onderzoek versus praktijkgericht onderzoek mee. Bij praktijkgericht onderzoek komt de onderzoeksvraag uit de praktijk en moet het antwoord op de vraag een oplossing bieden voor de praktijk. Ook als (grote) bedrijven partner zijn in het project zijn er cultuurverschillen waarneembaar.



De bedrijven denken internationaler en willen sneller gaan in de verankering van de valorisatie. Kennisinstanties kunnen vaak niet meegaan in deze beweging door hun institutionele karakter. Besluitvorming duurt bij kennisinstellingen doorgaans langer. Bij universiteiten en hogescholen met een breed aanbod aan opleidingen is dit helemaal lastig.

#### **4.1.2 Verantwoordelijkheid voor verankering**

##### ***Primair verantwoordelijk voor verankering: de bestuurders***

Verantwoordelijk voor de verankering zijn de Colleges van Bestuur van de kennisinstellingen en de Raad van Commissarissen en/of directie van de andere partners in het consortia. Voor wat betreft het commitment vanuit het College van Bestuur komt de term valorisatie bij diverse kennisinstellingen terug in de portefeuilles van de bestuurders. Dit geeft aan dat de verankering via de governance veelal gedekt is.

##### ***Commitment vanuit Colleges van Bestuur is toegenomen***

De geïnterviewde leden van de Adviescommissie constateren dat het commitment en het draagvlak voor valorisatie vanuit de Colleges van Bestuur is toegenomen. Het Valorisatieprogramma geeft de bestuurders een duw in de goede richting. Tijdens de gesprekken met de leden van het College van Bestuur van de kennisinstellingen bleek dat de bestuurders ervan doordrongen zijn dat valorisatie nodig is om te concurreren met wereldwijde kenniseconomieën. De besturen hebben zich positief uitgesproken voor verankering van valorisatie. Zij ervaren ook dat valorisatietrajecten positieve neveneffecten hebben: er ontstaan kansen voor de kennisinstellingen, zoals stageplekken bij bedrijven, spin-offs, meer onderzoeksvragen uit de directe omgeving. Deze neveneffecten stimuleren vanzelfsprekend om met valorisatie door te gaan.

##### ***Ook decanen spelen een belangrijke rol***

Sommige geïnterviewde gesprekspartners merken op dat met name universiteiten complexe organisaties zijn met faculteiten in verschillende disciplines. Aan het hoofd van de faculteiten staan de decanen. Sommige decanen staan volledig achter het ecosysteem van valorisatie. Andere decanen zijn terughoudender, zeker daar waar het alfa- en gammawetenschappen betreft, en zien het belang van valorisatie minder. Het College van Bestuur neemt een belangrijke positie in door ook deze decanen op het belang van valorisatie te wijzen. Volgens de geïnterviewde bestuurders raken ook de terughoudende decanen steeds meer overtuigd van het belang van valorisatie. De bestuurders merken op dat het belangrijk is dat zij de decanen achter zich hebben staan bij de verankering van valorisatie. Als het hoofd van een faculteit is de decaan een belangrijk persoon voor de onderzoekers verbonden aan de faculteit. Als de decaan zich inzet voor valorisatie volgen de onderzoekers ook sneller: goed voorbeeld doet goed volgen.

##### ***Verantwoordelijkheid binnen de consortia***

Binnen een aantal valorisatieprojecten wordt gewerkt aan een overkoepelend valorisatiecentrum. Bij een deel van deze centra ligt al vast wie verantwoordelijk is. Vaak is er een directeur of manager voor het valorisatiecentrum aangesteld. Bij het andere deel van deze valorisatiecentra zijn de verantwoordelijkheden veel minder transparant. De bereidheid tot integratie in een valorisatiecentrum is er wel, maar doordat er weerstanden zijn vanuit de diverse organisaties die het consortium vormen, zijn de verantwoordelijkheden nog niet duidelijk. De consortia die het betreft zetten nu vooral in op het oplossen van deze interne weerstanden, voordat zij een verantwoordelijke aanwijzen.



#### 4.1.3 **Wijze van verankering**

De wijze waarop de programma's inzetten op verankering komt in hoofdlijnen tot uiting op drie verschillende manieren, namelijk in:

1. De begroting, het jaarverslag of de strategie;
2. Het aantrekken van geschikt personeel;
3. Fysieke organisaties en locaties.

#### **Valorisatie in begroting, jaarverslag of strategie**

De verankering van valorisatie komt onder meer tot uiting in de begroting, het jaarverslag of de strategie. Diverse kennisinstellingen hebben middelen gereserveerd op de begroting voor valorisatie. Een scan van de jaarverslagen en de strategische visies van de kennisinstellingen laat zien dat valorisatie hoog op de agenda staat. Strategische visies of beleidsplannen zijn opgesteld voor een langere periode. Regelmatig zijn deze visies en plannen al geschreven voor de periode tot 2020, waardoor er ook op een langere termijn al aandacht is voor valorisatie. De aandacht voor valorisatie in deze documenten verschilt wel sterk per kennisinstelling. Sommige instellingen wijden in het jaarverslag of de strategie een hoofdstuk in zijn geheel aan valorisatie. Bij andere kennisinstellingen is dit hooguit een paragraaf of een enkele zinsnede. Een minderheid van de kennisinstellingen stipt valorisatie helemaal niet aan in het jaarverslag of de strategie. Bij deze kennisinstellingen is het dus de vraag of valorisatie daadwerkelijk een plek gaat krijgen.

#### **Bij inzetten en aantrekken van personeel wordt rekening gehouden met valorisatie**

De verankering blijkt ook uit de wijze waarop partners dan wel consortia personeel inzetten of aantrekken voor valorisatiefaciliteiten, en zelfs bestuursleden daar op selecteren. De interviews leverden verschillende voorbeelden op die hieronder kort worden aangestipt.

Bij een aantal kennisinstellingen is tijdens de subsidieperiode van het Valorisatieprogramma een nieuw lid van het College van Bestuur aangetreden. Bij het opstellen van het profiel voor deze leden van het College van Bestuur is er al rekening gehouden dat deze bestuurder past binnen een ondernemende en valoriserende kennisinstelling. Deze nieuwe bestuurders zijn bijna allemaal in staat een brug te leggen tussen wetenschap en het bedrijfsleven, omdat ze op beide terreinen een zeer uitgebreide ervaring hebben. De nieuwe bestuurders hebben valorisatie hoog op de agenda staan.

Steeds meer consortia nemen ook personeel aan met specifieke kennis en vaardigheden op het terrein van valorisatie. De consortia zetten vacatures open voor functies als valorisatie officers of business developers, die als belangrijke taak hebben het tot stand brengen van netwerken en samenwerkingsverbanden tussen wetenschappers en bedrijven. Enkele kennisinstellingen beoordelen docenten en onderzoekers al mede op hun inzet(baarheid) voor valorisatie. De kennisinstellingen die dit doen, willen bereiken dat hun personeel nadenkt over het maatschappelijk nut van onderzoek. Een bestuurder vertelde dat alle promovendi van de desbetreffende kennisinstelling gevraagd wordt om in het proefschrift een aantal pagina's te wijden aan de valorisatie en het maatschappelijke rendement van het proefschrift. Dit dwingt promovendi om na te denken over valorisatie. Een ander voorbeeld is afkomstig van een consortiumpartner die aangaf dat alle docenten een training volgen op het gebied van ondernemend en innovatief onderwijs. Deze training moet een impuls geven aan docenten om de opgedane kennis ook in het onderwijsprogramma toe te passen.



## **Valorisatie zichtbaar door de opzet van fysieke organisaties en locaties**

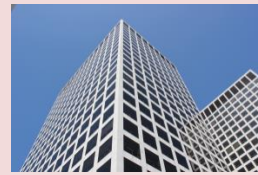
Binnen de consortia is verankering van valorisatie heel duidelijk zichtbaar in fysieke organisaties en locaties die zijn ingericht voor valorisatie. Doel van de fysieke *organisaties* om de krachten op het terrein van valorisatie te bundelen. Fysieke *organisaties* voor valorisatie betreffen enerzijds de overkoepelende valorisatiecentra. Deze centra profileren zich naar buiten toe ook als valorisatiecentra. Dergelijke centra zijn te vinden in Delft, Utrecht en Maastricht. Anderzijds zijn er fysieke organisaties die zich richten op onderdelen van het valorisatie-ecosysteem. Een belangrijk voorbeeld van deze fysieke organisaties zijn de Centres of Entrepreneurship. Elk consortium heeft inmiddels een Centre of Entrepreneurship opgericht of is daar druk mee bezig. Daarnaast zijn er fysiek organisaties die faciliteiten voor valorisatie aanbieden onder een eigen merknaam. Voorbeelden zijn Starterslift (Tilburg), Kennispark Twente, UtrechtInc, Startlife (Wageningen), Business Generator (Groningen), Pan Amsterdam Technogy Transfer Office, Brightlands (Zuid-Limburg) en Ondernemerslift (Den Bosch).

Doel van de fysieke *locaties* is om een plek te hebben waar de spelers op het terrein van valorisatie samen kunnen komen en de verbindingen kunnen plaatsvinden. Dit illustreert zich de hand van een best practice (zie box 1).

Box 7 Best practice: fysieke locaties voor valorisatie

### **Best practice: Rotterdam Science Tower en The Gallery**

In Rotterdam is de **Rotterdam Science Tower** een van de hotspots waar kennis, ondernemerschap en bedrijfsleven elkaar ontmoeten. In deze toren vinden veel activiteiten plaats die vanuit het Valorisatieprogramma worden gestart of ondersteund. De Science Tower huisvest de incubators en spin-offs van onder andere Erasmus MC en de Erasmus Universiteit, maar ook het Erasmus Centre for Entrepreneurship.



In Twente beheert **BTC Twente** vier gebouwen die dienen als vestigingsplaats voor business incubators. Doelgroep is kennisintensieve bedrijven en organisaties die gespecialiseerd zijn in hightech of hoogwaardige zakelijke dienstverlening. In het nieuwste gebouw 'The Gallery' op de campus van de Universiteit Twente is ook Kennispark Twente gevestigd. **Kennispark Twente** is een gezamenlijk initiatief van de Universiteit Twente, Saxion Hogeschool, gemeente Enschede, regio Twente en provincie Overijssel. Kennispark Twente ondersteunt innovatieve start-ups, stimuleert gezamenlijke innovatie en zorgt voor een aantrekkelijk vestigingsklimaat.

**Kennispark Twente**  
Innovate & Accelerate



Deze best practices zijn gekozen, omdat zij hun ondernemerschap- en valorisatieactiviteiten fysiek clusteren en daarmee hun strategische inzet voor valorisatie materialiseren.

Bron: Panteia, 2014 op basis van interviews, [www.valorisatierotterdam.nl](http://www.valorisatierotterdam.nl), [www.btctwente.nl](http://www.btctwente.nl), [www.kenisparktwente.nl](http://www.kenisparktwente.nl).



## 4.2 Verankering in de toekomst

Vele gesprekspartners zijn ervan overtuigd dat aan het einde van het Valorisatieprogramma valorisatie voldoende is verankerd om te beklijven. Zij geven aan dat alle partijen in het consortium het gezamenlijk belang van valorisatie inzien. Een geïnterviewde merkte op: "Valorisatie is een proces waarmee je nooit 'klaar' bent: de situatie verandert en vereist aanpassing".

### 4.2.1 Verankering valorisatie in de periode zonder subsidie

De consortia krijgen vier jaar subsidie vanuit het Valorisatieprogramma. De laatste twee jaren van het programma ontvangen zij geen financiering meer. Wel zijn de consortia een commitment aangegaan om te zorgen dat de valorisatieactiviteiten behouden en verankerd worden.

#### **Deel consortia volop bezig met financiering valorisatie zonder subsidie...**

Voor de programma's die in 2010 of begin 2011 zijn gestart eindigt de subsidieperiode dit jaar. Bij een deel van de consortia waren al faciliteiten en activiteiten op het terrein van valorisatie ontwikkeld vanuit de SKE-regeling. De kennisinstellingen die meerdere jaren ervaring hebben met valorisatie, hebben afspraken gemaakt over wat ze de komende jaren aan valorisatie blijven doen. Deze kennisinstellingen hebben valorisatie in de begrotingen voor de komende jaren vastgelegd. Een geïnterviewde zei: "Voor de twee subsidieloze jaren wordt geld gereserveerd uit middelen die nu beschikbaar komen". Er zijn consortia die bij elke activiteit die ze opstarten zich afvragen: wat gebeurt er als de subsidie wegvalt? Deze consortia steken alleen energie in valorisatieactiviteiten waarvan zij verwachten dat ze op wat langere termijn blijvend zijn.

#### **...maar ook een deel is hier (nog) niet, of maar beperkt mee bezig**

Uit de gesprekken blijkt dat een aantal consortia (nog) niet of maar beperkt bezig zijn met de wijze waarop ze verankering kunnen borgen. Het betreft vooral de programma's waarvoor het subsidieloze tijdperk wat verder in de toekomst ligt en/of waar valorisatie een hele nieuwe activiteit is. Enkele consortiapartners geven aan dat er binnen het consortium soms iets te gemakkelijk gedacht wordt over de financiering van het Valorisatieprogramma in de periode zonder subsidie. De consortia gaan eerst aan de slag met de € 10 miljoen, waarvan € 5 miljoen subsidie, dat hen tot de beschikking staat. Ze zijn vooral druk bezig om allerlei faciliteiten te ontwikkelen. Ze zijn nog niet zozeer er mee bezig hoe ze deze faciliteiten ook later kunnen voortzetten. Enkele typerende uitspraken van gesprekspartners uit de consortia weergegeven in onderstaande box.

Box 8 Uitspraken van geïnterviewde gesprekspartners over de voortgang van valorisatie in de periode van twee jaar zonder subsidie

- "De verankering van het gehele Valorisatieprogramma staat voor het komende half jaar op het programma. Het managementteam is gevraagd hiervoor een plan op te stellen."
- "Tot en met 2015 is er cofinanciering. De laatste twee jaar moet financiering komen vanuit de instellingen. In 2015 gaan we kijken hoe we dat gaan aanpakken."
- "Of het College van Bestuur bereid is om middelen toe te wijzen voor de continuïteit van het programma is onzeker."
- "Er zijn nog geen beslissingen genomen of concrete stappen gezet."
- "Dat zien we dán wel weer."
- "De stuurgroep heeft nog geen besluit genomen over de koers na 2016 wanneer de subsidie weg gaat vallen."





Ook al zijn er bij een deel van de programma's nog geen concrete afspraken over de wijze waarop valorisatie wordt vormgegeven na de subsidieperiode, toch geven de meeste van de partners aan dat ze er wel vertrouwen in hebben dat het bij valorisatie om een lange termijn commitment gaat en dat verankering van valorisatie zal lukken. Enkele geïnterviewde gesprekspartners uit de consortia, maar ook enkele geïnterviewde leden van de Adviescommissie, uitten hun zorgen over de verankering van valorisatie. Degenen die hun zorgen uitten, vinden het ondanks het optimisme en het vertrouwen dat heerst, dat valorisatie te weinig tastbaar is binnen de instellingen. Daarnaast ervaren zij de periode om tot volledige inbedding van valorisatie te komen als kort en worden er twijfels geuit of volledige inbedding wel zal lukken.

### ***Toekomstige verankering blijft belangrijk aandachtspunt voor de Adviescommissie***

Door hun rol in het Valorisatieprogramma verdiepen de leden van de Adviescommissie zich in de voortgang van de faciliteiten binnen de valorisatieprojecten. Zij merken dat een aantal consortia volledig opgaan in het ontwikkelen van de activiteiten, maar nog niet bezig zijn met de lange termijn en de inbedding van valorisatie. Bij de Adviescommissie blijft de verankering de komende jaren hoog op de agenda staan tijdens de visitaties. De Adviescommissie gaat door met de visitaties in de periode waarin de consortia geen subsidie ontvangen. Als de Adviescommissie ziet dat verankering van bepaalde faciliteiten niet wordt doorgezet, kan de Adviescommissie een extreme maatregel nemen, namelijk de Ministers adviseren om de subsidie stop te zetten of zelfs terug te vorderen voor de betreffende faciliteiten.

#### ***4.2.2 Verankering van de faciliteiten***

In het onderstaande deel van deze paragraaf komt de toekomstige verankering per faciliteit aan bod.

### ***Verankering ondernemerschapsonderwijs geen probleem***

Binnen de uit het Valorisatieprogramma gesubsidieerde projecten lijkt de verankering van ondernemerschapsonderwijs op lange termijn geen probleem te vormen volgens de gesprekspartners. Kennismaking met ondernemerschap en het bijbrengen van ondernemerschapsvaardigheden heeft of vindt een plaats in het vaste curriculum en behoort tot de kernwaarden binnen het onderwijs. Om ondernemerschap in het onderwijs te krijgen, is een lange weg afgelegd. Doordat ondernemerschapsonderwijs tot het vaste curriculum behoort, gaat het er de eerst komende tijd ook niet meer uit. Het aanbieden van ondernemerschapsonderwijs kost een kennisinstelling nu niet meer dan het aanbieden van andere opleidingen. Ondernemerschapsonderwijs wordt gefinancierd vanuit de eerste geldstroom. De studenten ontvangen studiepunten voor vakken op het gebied van ondernemerschap. Het aantal afgestudeerden leveren de kennisinstellingen weer geld op.

De verankering van ondernemerschapsonderwijs verschilt per faculteit of opleiding. Zo biedt de ene faculteit een omvangrijk programma aan van ondernemerschapsonderwijs en kunnen studenten zelfs afstuderen op hun eigen bedrijf. Bij andere faculteiten worden 'slechts' één of een paar vakken aangeboden over ondernemerschap om de studenten kennis te laten maken met ondernemerschap, maar is er een niet een volledig programma. Voor een volledig programma over ondernemerschap worden ze dan door de docent doorverwezen naar het Centre of Entrepreneurship.





### Best practice: Centre of Entrepreneurship in Amsterdam en Rotterdam

Het **Amsterdam Centre of Entrepreneurship** (ACE) werkt met een breed onderwijsprogramma aan de ontwikkeling van ondernemerschapskennis en -vaardigheden.



Amsterdam Center for Entrepreneurship

**ACE**

Daarnaast draagt de relevantie en toepasbaarheid van het ondernemerschapsonderzoek bij ACE aan de bevordering van het ondernemersklimaat. Maar

ondernemerschap blijft niet beperkt tot de schoolbanken. Een broedplaats voor science based start-ups (ACE Venture Lab), Summerschool, de Entrepreneurship Day of het studentenbestuur (ACE Connect) brengen met een scala aan relevante activiteiten ondernemerschap in én naar de praktijk. Initiatieven die studenten, onderzoekers en ondernemers inspireren en stimuleren om de lat steeds weer een stukje hoger te leggen.

Het **Erasmus Centre for Entrepreneurship (ECE)** in Rotterdam is een plek waar vele facetten van ondernemerschap een plek hebben gekregen door onderzoek en bedrijfsleven samen te brengen. Voor wat betreft onderzoek op het terrein van ondernemerschap heeft



ERASMUS  
CENTRE FOR  
ENTREPRENEURSHIP

ECE een research portal ontwikkeld, geven ze diverse seminars en congressen, maar voeren ze ook namens Nederland de Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey (GUESSS) uit en stellen ze de Entrepreneurship Index op.

Studenten kunnen tijdens hun bachelors diverse vakken op het gebied van ondernemerschap volgen. Daarnaast biedt ECE minoren, masters en extra-curriculaire activiteiten aan over ondernemerschap. ECE geeft daarnaast reeksen van colleges, trainingen en masterclasses voor ondernemers.

De gesprekspartners noemen de Centres of Entrepreneurship in Amsterdam en Rotterdam als de beste voorbeelden voor ondernemerschapsonderwijs. Deze best practices zijn gekozen, omdat ze ondernemerschap en valorisatie in de breedte stimuleren. Hierdoor ontstaat een ondernemend klimaat waar valorisatie naadloos ingevoegd kan worden.

Bron: Panteia, 2014 op basis van interviews, [www.ace-amsterdam.org](http://www.ace-amsterdam.org) en [www.eur.nl/ondernemerschap](http://www.eur.nl/ondernemerschap)

### Screening en scouting blijven komende tijd verankerd

Door het aantrekken van valorisatie officers en/of business developers, maar ook het voortzetten van deze functies, is de verwachting dat screening en scouting ook in de toekomst verankerd blijft. De valorisatie officers en/of business developers zijn actief in gesprek met potentiële afnemers en aanbieders van kennis. Als de valorisatie officers en/of business developers een idee kansrijk achten, wordt de onderzoeker in contact gebracht met de potentiële afnemer, zodat de onderzoeksresultaten gecommmercialiseerd kunnen worden.

### Verankering versterking technology transfer hangt af van financiering

Voor de kennistransfer hebben de consortia vaak valorisatie officers of business developers aangesteld. Een deel van de consortia heeft speciale entiteiten opgezet voor technology transfer, bijvoorbeeld het Pan-Amsterdamse TTO, of heeft speciale technology transfer officers in dienst. Bij een deel van de universiteiten en medische centra, en ook de hogescholen, is structurele verankering van de 'technology transfer' waarschijnlijk lastig te realiseren als de subsidie stopt. De wil is er wel, maar door de aangekondigde bezuinigingen bij kennisinstellingen betwijfelt een aantal consortia of ze de financiering van de technology transfer na afloop van het Valorisatieprogramma rond zullen krijgen.



Een deel van de consortia heeft zich wél al verzekerd van financiering voor dit doel na afloop van het Valorisatieprogramma: zij krijgen die van de provincie of een regionale ontwikkelingsmaatschappij. Andere consortia zijn nog op zoek naar financiering in de toekomst.

### **IP beleid verankert vooral bij universiteiten en minder bij hogescholen**

In de praktijk houden universiteiten zich veelal meer bezig met fundamenteel onderzoek, terwijl hogescholen relatief vaker praktijkonderzoek uitvoeren. De hogeschool levert met het praktijkonderzoek antwoorden op kennisvragen die zij vanuit de omgeving krijgt. Eigen kennis vermarkten is bij de hogescholen in veel mindere mate aan de orde dan bij universiteiten. Doordat de hogescholen eigen kennis nauwelijks op de markt zetten, is het beschermen van intellectueel eigendom een aspect waar hogescholen niet geïnteresseerd in zijn. Bij universiteiten ligt dit anders. Bij de universiteiten wordt vaak gewerkt aan fundamenteel onderzoek. Regelmatig betreft het zelfs experimenteel onderzoek. Om het intellectueel eigendom te beschermen zetten zij wel in op het aanvragen van octrooien en het verstrekken van licenties.

Box 10 Best practice: verankering IP Beleid

#### **Best practice: Utrecht Holdings en Business Generator Groningen**

Om het intellectueel eigendom van kansrijke ideeën van onderzoekers en/of potentiële spin-offs te beschermen wordt doorgaans een octrooi aangevraagd. Een octrooi biedt jarenlange bescherming van een uitvinding of idee waarop een nieuw product of productieproces kan worden gebaseerd. Voor kennisinstellingen is een octrooi niet een doel op zichzelf. Zonder licentienemer kan de overdracht van de technologie niet plaatsvinden. Deze overdracht treedt pas op als bedrijven betalen om het idee te kunnen gebruiken. Een alternatieve aanpak is het opzetten van een start-up aan wie de licentierechten worden gegeven. In Utrecht zijn om deze reden verschillende start-ups opgezet en begeleid. Verantwoordelijk hiervoor is **Utrecht Holdings**. De missie van Utrecht Holdings is om studenten en onderzoekers van de Universiteit Utrecht en het Universitair Medisch Centrum Utrecht te motiveren voor en te ondersteunen bij het beschermen en het valoriseren van intellectueel eigendom.

**UTRECHT  
HOLDINGS**



Intellectual Property Management



UMC Utrecht Holding BV



Universiteit Utrecht Holding BV

**business  
generator**

Een medewerker van de Rijksuniversiteit Groningen of UMC Groningen met een potentieel octrooierbaar idee kan contact opnemen met **Business Generator Groningen (BCG)** of **Research & Valorisatie (RV)**. Vervolgens ondersteunen BCG en RV de onderzoeker in het octrooiproces. BCG en RV starten met een intake over het idee van de onderzoeker. Vervolgens vullen ze gezamenlijk een 'invention disclosure' formulier in. Daarna volgt een onderzoek naar de nieuwheid van het idee en eerste scan van de toepasbaarheid van het innovatieve idee. Als zowel het onderzoek als de scan naar tevredenheid worden afgerond dan wordt de aanvraag voor het octrooi ingediend.

Beide best practices zijn geselecteerd voor hun gestructureerde inzet op IP beleid.

Bron: Panteia, 2014 op basis van interviews en [www.utrechtholdings.nl](http://www.utrechtholdings.nl) en [www.businessgeneratorgroningen.nl](http://www.businessgeneratorgroningen.nl)



### ***Verankering pre-seed en proof-of-concept via revolverende fondsen, maar die zijn niet volledig dekkend***

Als de subsidie wegvalt, vreest een aantal gesprekspartners dat dit het pre-seed en/of proof-of-concept zal raken. Voor het merendeel van de consortia waren het pre-seed en proof-of-concept fondsen geheel nieuwe faciliteiten. Die kwamen vaak pas van de grond na een langere aanlooptijd. In de praktijk blijkt dat de vraag naar deze financieringsinstrumenten wisselend is. Bij enkele consortia is hij zo groot, dat slechts een beperkt deel van de aanvragen gehonoreerd kan worden.

Diverse consortia hebben de pre-seed en proof-of-concept fondsen zó opgezet dat ze in de toekomst revolverend worden (zie ook hoofdstuk 3). Doorgaans wordt daartoe een stichting of holding opgericht. Het fonds stelt financiering beschikbaar, maar de begunstigen moeten die bij succes met rente terugbetalen. Die betaling vloeit terug in het fonds zodat het geld opnieuw kan worden uitgeleend. De consortia geven aan dat er meer tijd nodig is voor er evenveel terugkomt als er uit gaat: ieder fonds krijgt te maken met een dip. Volgens de voorwaarden van de fondsen, dat wil zeggen de leningsovereenkomst tussen de consortiumspartner en het bedrijf, start de aflossing aan het fonds uiterlijk vier jaar na toekenning. Volledige aflossing aan het fonds met rente heeft uiterlijk zes jaar na toekenning plaats. In de praktijk duurt het vaak veel langer dan vier jaar voordat een product winst oplevert en er terugbetaald kan worden. De fondsen krijgen te maken met een periode waar ze overbruggingsfinanciering voor nodig hebben. Bij de meeste fondsen is hierin niet voorzien.

Revolverende fondsen lopen het risico dat een deel van de starters faalt. Het gaat immers om financiering van starters met een hoog risicoprofiel. In dat geval vloeit er geen geld terug naar het fonds. Uitputting van deze fondsen dreigt dan serieus. Aanvullende (externe) financiering is dan nodig om ze in stand te houden.

Sommige consortia zijn zich ervan bewust dat de pre-seed en proof-of-concept fondsen niet volledig revolverend kunnen zijn. Enkele gesprekspartners uit de Adviescommissie merkten op dat de kennisinstellingen valorisatietrajecten selecteren met een laag risicoprofiel om er toch zeker van te zijn dat het geld terug vloeit. Zij mijden de risicovolle projecten. Het doel van de fondsen zou juist moeten zijn om meer te investeren in risicovolle projecten om er op de lange termijn meer aan over te houden. Dit gebeurt niet. Risico nemen staat doorgaans haaks op de werkwijze van kennisinstellingen. Dus op dit punt is nog een drempel te nemen.

Er zijn ook consortia die maar een handjevol aanvragen hebben ontvangen. Zij merken op dat de studenten nog niet klaar zijn voor bijvoorbeeld pre-seed leningen.

### ***Verankering: netwerk en samenwerking blijft in stand***

Bijna alle geïnterviewde gesprekspartners in de consortia geven aan dat ze elkaar door het Valorisatieprogramma beter of zelfs goed hebben leren kennen. Tijdens de interviews kwam dit duidelijk tot uiting door het feit dat de gesprekspartners aangeven dat ze de andere partners gemakkelijk opbellen voor uiteenlopende zaken: van bijkletsen tot het klankborden over nieuwe ideeën. De partners hebben ook een beter zicht gekregen op wat de andere kennisinstellingen doen aan onderzoek en onderwijs. Ze zien de voordelen om samen zaken op te pakken, ook buiten valorisatie om.

De overlegstructuur en de samenwerkingsverbanden die door het Valorisatieprogramma zijn opgezet, zullen bij de meeste consortia na het Valorisatieprogramma



blijven bestaan. Een geïnterviewde consortiumpartner drukte dit als volgt uit: "Het netwerk gaat nooit meer verloren".

### ***Fysieke organisaties en locaties blijven bestaan***

De fysieke organisaties en locaties die zijn opgezet om de valorisatiefaciliteiten te versterken blijven naar verwachting van de gesprekspartners allemaal bestaan. Zij geven aan dat er veel tijd en middelen in de opzet en in de inrichting van de fysieke organisaties en locaties is gaan zitten, dat het zonde is om ze af te breken. Een interviewpartner onderstreepte het structurele voortbestaan van een fysieke locatie als volgt: "De gebouwen staan als een huis".

## **4.3 Cruciale voorwaarden voor verankering**

Om de verankering van valorisatie daadwerkelijk te realiseren is gevraagd aan de consortiumpartners wat volgens hen de cruciale voorwaarden zijn voor verankering. Het is voor de Ministeries van EZ en OCW, maar ook RVO.nl, de taak om deze voorwaarden te creëren, zodat er geen belemmeringen meer zijn voor de kennisinstellingen om valorisatie verder vorm te geven. RVO.nl en de Adviescommissie kunnen hier namens de Ministeries van EZ en OCW op toezien.

### ***Ondersteuning door College van Bestuur is cruciaal***

Doorslaggevend in het verankeringsproces is dat de leden van het College van Bestuur valorisatie ondersteunen en onderschrijven. Zij moeten verankering van de valorisatiefaciliteiten omarmen en hier ook volledig voor willen gaan. Zonder de steun van het College van Bestuur zal valorisatie moeilijk beklijven. Om valorisatie volledig te verankeren is wel een lange adem nodig. Zeker op universiteiten en hogescholen zijn niet alle faculteiten of opleidingen doordrongen van het belang van valorisatie. Op dit punt ligt een belangrijke taak weggelegd voor de bestuurders om de hele kennisinstelling te overtuigen van het belang van valorisatie.

Valorisatie is echt een succes als het College van Bestuur ervoor zorgt dat valorisatie verankerd is in de strategische visie, het meerjarenbeleid en de meerjarenbegroting van de kennisinstelling. Ter illustratie een van de gesprekspartners zei: "Bij de top van de kennisinstellingen staat valorisatie definitief op de agenda". Een andere gesprekspartner gaf aan: "Het College van Bestuur omarmt de doelstellingen, en zet valorisatie op één lijn met onderwijs en onderzoek".

Belangrijk is ook dat de bestuurders van alle kennisinstellingen in het consortium op een lijn liggen voor wat betreft verankering. Door de krachten te bundelen en valorisatie als consortium op de agenda te houden, kan een regionaal valorisatie ecosysteem ontstaan (zie verderop in dit hoofdstuk).

### ***Cultuur: besef en noodzaak voor verankering moet aanwezig zijn***

Niet alleen het College van Bestuur moet achter valorisatie staan, maar ook het personeel van de kennisinstelling. Het personeel is een belangrijke sleutel in de uitvoering van valorisatie. Immers, zij zijn degenen die valorisatie moeten uitrollen op de werkvloer. Een cruciale voorwaarde voor het succes van valorisatie is het besef en het geloof in de noodzaak bij alle betrokkenen van een kennisinstelling.

In hoeverre de verankering van valorisatie slaagt, is mede afhankelijk van de cultuur binnen een kennisinstelling. In de klassieke academische cultuur staat het scoren met wetenschappelijke publicaties voorop. In de ideale situatie zou een wetenschapper dan bij het ontwerp van een onderzoek al rekening moeten houden met valorisatie. Als de



aandacht hoofdzakelijk blijft uitgaan naar publiceren, blijft valorisatie een ondergeschoven kindje. Middelen die het College van Bestuur hierbij kan inzetten zijn door voor het personeel middelen en tijd vrij te maken voor valorisatie, maar ook door valorisatie mee te nemen in de beoordeling van het personeel. Hierbij is een kanttekening wel op zijn plaats. Zelfs als studenten en onderzoekers vanuit diverse universiteiten en hogescholen bij elkaar worden gebracht in bijvoorbeeld innovatielab's dan wil dit nog niet zeggen dat het succes van valorisatie verzekerd is. Valorisatie past niet bij iedere type wetenschapper. Daarnaast blijft in de ogen van enkele gesprekspartners fundamenteel onderzoek ook nodig. Het is de kunst om een goede balans aan te brengen tussen fundamenteel onderzoek en onderzoek met economisch en/of maatschappelijk nut.

### ***Verankering valt of staat met kwaliteiten van het personeel***

Diverse gesprekspartners noemen het inzetten van kwalitatief hoogwaardig personeel als een cruciale voorwaarde voor verankering. Kwalitatief hoogwaardig personeel is niet alleen nodig om het traject van valorisatie goed uit te voeren, maar ook om een voldoende vrije rol bij het College van Bestuur af te dwingen. De bestuurders delegeren de uitvoering van de faciliteiten naar een programmamanager (of soortgelijke functie). Deze programmamanager stelt weer deelprojectleiders aan voor een of meerdere activiteiten. De programmanagers en de deelprojectleiders zijn de sleutelpersonen in het Valorisatieprogramma. Deze sleutelpersonen hebben goede persoonlijke contacten met de consortiumpartners en beschikken over een uitgebreid netwerk van personen in zowel het bedrijfsleven als in de kennisinstellingen. Enkele geïnterviewden geven aan dat de combinatie van zowel ervaring met bedrijven als met onderzoek in kennisinstellingen een unieke combinatie betreft. Vaak kennen de sleutelpersonen maar een kant van de medaille. Juist als de sleutelpersonen beide kanten van de medaille kennen, zien de geïnterviewden veel sneller successen ontstaan, doordat deze sleutelpersonen veel makkelijker verbindingen leggen tussen onderzoek en bedrijven. En het bedrijfsleven kan nog wel beter betrokken worden.

### ***Verankering van valorisatie hangt op relaties***

Softe indicatoren als communicatie, vertrouwen, netwerken delen, culturen op elkaar afstemmen spelen een cruciale rol bij de verankering van valorisatie, volgens enkele gesprekspartners. Deze soft indicatoren vormen een van de sleutels tot het succes van valorisatie. Deze indicatoren zijn moeilijk meetbaar. Om de relaties te versterken is het belangrijk dat de partners elkaar blijven ontmoeten en kennis blijven delen. Daarnaast is het cruciaal voor de verankering dat de consortia de contacten rond valorisatie met de buitenwereld, en in het bijzonder het bedrijfsleven, blijven onderhouden. Voor succesvolle valorisatie hebben kennisinstellingen bedrijven nodig om valorisatie tot uitvoering te brengen, aldus de gesprekspartners.

### ***Een goede definitie van valorisatie zorgt voor een valorisatie-ecosysteem***

Goed definiëren van wat de kennisinstelling onder valorisatie verstaat is een andere cruciale voorwaarde die een aantal keer is genoemd tijdens de interviews. Bijvoorbeeld contractonderzoek of het aanbieden van coaching zijn activiteiten die passen bij valorisatie, maar een smalle invulling geven aan valorisatie. Pas als valorisatie binnen de instelling breed is gedefinieerd kan een ecosysteem van valorisatie ontstaan.

Het ecosysteem start met het integreren van ondernemerschap in het onderwijs en eindigt als een bedrijf succesvol van de grond komt en blijft groeien. Kortom, het ecosysteem moet werken als een entrepreneurial pipeline (zie paragraaf 2.1).





## 5 Rol en kwaliteit governance

In dit hoofdstuk staat de rol en de kwaliteit van de governance binnen het Valorisatieprogramma centraal. Het hoofdstuk beschrijft de governance top-down. Eerst zoomt dit hoofdstuk in op de governance bij de ontwikkelaars van het Valorisatieprogramma: de Ministeries van EZ en OCW (paragraaf 5.1). Daarna staat paragraaf 5.2 stil bij de governance van RVO.nl, die namens de Ministeries het Valorisatieprogramma uitvoert. Namens de ministeries heeft een onafhankelijke Adviescommissie de projectvoorstellen beoordeeld en adviseren zij de Ministers over het continueren van de projecten. De governance bij de Adviescommissie wordt besproken in paragraaf 5.3. Tot slot kijkt paragraaf 5.4 naar de governance bij de dagelijkse leiding van de projecten binnen het Valorisatieprogramma.

### 5.1 Governance: Ministeries

De Ministeries van EZ en OCW hebben het Valorisatieprogramma in het leven gesteld op basis van de Valorisatieagenda.

#### ***Goede contacten tussen en met de Ministeries***

De Ministeries van EZ en OCW hebben regelmatig onderling overleg over de voortgang van het Valorisatieprogramma. Daarnaast hebben vooral RVO.nl en de Adviescommissie contacten met de Ministeries van EZ en OCW. De contacten tussen RVO.nl en de Ministeries liepen in het begin soms moeizaam. Dit komt omdat men nog zoekende was in de vormgeving en de wijze van invulling geven aan het Valorisatieprogramma (zie ook paragraaf 5.2). Toen dit eenmaal helder was verliepen de contacten een stuk makkelijker. De geïnterviewde leden van de Adviescommissie waarderen de betrokkenheid vanuit de Ministeries, zoals dat zij aanwezig zijn bij de vergaderingen van de Adviescommissie.

#### ***Tussentijdse wijziging van de regels***

Over de inhoud van de regeling voor het Valorisatieprogramma merken deelnemers aan de valorisatieprojecten op dat die soms vragen oproept. Zo waren er eerst twee afzonderlijke instrumenten, de SKE en de Centres of Entrepreneurship. Deze twee instrumenten vormen de basis van en zijn opgegaan in het Valorisatieprogramma. Het Valorisatieprogramma kende andere regels dan de instrumenten SKE en de Centres of Entrepreneurship. Voor de aanvragende consortia zorgde dit in enkele gevallen voor verwarring en extra werk bij de aanvraag.

#### ***Financiering van fondsen voor leningen verdient betere uitwerking***

Bij het opzetten van het Valorisatieprogramma is naar het oordeel van enkele betrokkenen voorbijgegaan aan de uitvoeringskosten van proof-of-concept en preseed leningen. Bij RVO.nl en de Adviescommissie zou onvoldoende kennis aanwezig zijn van wat er rond financiering speelt om hierin te kunnen adviseren en bijsturen. Dit geldt ook voor de te verwachten 'dip' in de opbrengsten van revolving funds die in de eerste fase nog niet revolveren (zie hoofdstukken 3 en 4). Die dip treedt op ná de subsidieperiode van het Valorisatieprogramma, en het (in die eerste fase) negatieve saldo van terugbetaling van leningen moet dus worden gedekt uit andere financieringsbronnen.



Het is te hopen dat er voldoende succesvolle projecten voortkomen uit het Valorisatieprogramma om dit probleem te dempen. Dit is echter niet te verwachten, omdat er op dit moment mogelijk niet per project de juiste mix van risicovolle en risicoluwe projecten is ontstaan. Dat is niet eens optimaal mogelijk door beperkte aantallen. Ook gegeven de budgetkorting in het hoger onderwijs bezorgt dit de betrokkenen 'hoofdpijn'.

## 5.2 Governance: RVO.nl

Namens de Ministeries van EZ en OCW voert RVO.nl het Valorisatieprogramma uit. De projectleiders van de consortia dienen hun valorisatieplannen, jaarplannen en jaarrapportages in bij RVO.nl, maar kunnen bij RVO.nl ook terecht voor vragen.

### ***Opstartproblemen met het Valorisatieprogramma bij RVO.nl***

RVO.nl heeft in de eerste fase van het Valorisatieprogramma te maken gehad met opstartproblemen: de adviseurs moesten ingesteld raken op een complexe regeling met enkele nieuwe elementen zoals proof-of-concept financiering en een door de verschillende consortia gretig benutte mogelijkheid om 'maatwerk' te krijgen. Daardoor was ieder valorisatieproject anders, en dus lastig te monitoren; een probleem waar ook enkele leden van de Adviescommissie op wijzen. De combinatie van startproblemen en een complexe regeling zorgde voor onduidelijkheden, bijvoorbeeld over wat wel en niet subsidiabel was, en voor discussies over de juiste interpretatie van de tekst van de regeling. De opstartproblemen bleken gedurende de looptijd van het programma oplosbaar doordat de Adviescommissie en RVO.nl steeds intensievere samenwerkingsrelaties onderhielden. De visitaties die de Adviescommissie instelde hebben ook veel bijgedragen aan een steeds soepeler verlopend programma.

### ***Positief oordeel over professionaliteit en kundigheid***

De opstartproblemen zijn voorbijgaand gebleken, en daarna krijgt RVO.nl een positieve beoordeling van alle betrokkenen. Adviseurs worden zowel door projectleiders als de Adviescommissie beoordeeld als professioneel en ter zake kundig. Dit oordeel wordt onderbouwd door de wijze waarop RVO.nl-adviseurs hun taak vervullen: ze denken mee, zoeken oplossingen om bepaalde faciliteiten toch te incorporeren in de regeling als dat bijdraagt aan valorisatieprocessen en kunnen rolwisselingen tussen adviseur en beoordelaar goed aan.

Wel zijn er enkele kritische kanttekeningen bij wisselingen van RVO.nl-contactpersoon/adviseur: gemaakte afspraken over bijvoorbeeld de indeling van een jaarrapportage bleken dan niet meer geldig. Projectleiders noemen ook de persoonlijke factor in hun relatie met RVO.nl: de ene adviseur is flexibel, maar harde afspraken zijn niet te maken, de ander is formeel of zelfs bureaucratisch, maar reageert wel snel en een afspraak staat. Maar dit past ook bij een programma waar maatwerk en flexibiliteit de hoofdrol vervullen.

### ***Nulmeting ontbreekt, later wel monitoring***

Een nulmeting van de uitgangssituatie van de kennisinstellingen ontbreekt. RVO.nl heeft te voren de monitoring namelijk niet strak geregeld. Dit was enerzijds lastig, want door het maatwerk wat bewust binnen het programma mogelijk werd, verschilden de ingediende projecten erg van elkaar. Het benoemen van indicatoren die in elk project aanwezig zijn is dan een moeilijke opgave. Anderzijds had met enkele cruciale indicatoren, gekoppeld aan de beleidstheorie achter het Valorisatieprogramma toch een eerste stap gezet kunnen worden.





Overigens is de monitoring achteraf wel opgezet en ingericht en laat nu resultaten zien. Daarvoor hebben de adviseurs van RVO.nl en de Adviescommissie zich nadrukkelijk ingezet.

### ***Kritische noot: administratieve last en KPI's***

Enkele projectleiders noemen jaarplannen en jaarrapportages een aanzienlijke administratieve last. In de beginperiode van het programma speelt onduidelijkheid over het door RVO.nl gewenste format mee. Daarnaast leveren de Key Performance Indicators (KPI's) het nodige werk op: ze moeten uit verschillende bronnen opgediept worden, en vaststellen van de indicatoren is bij enkele valorisatieprojecten een proces dat pas na op- en aanmerkingen van, en discussies met RVO.nl en de Adviescommissie het gewenste resultaat oplevert. Hierbij plaatsen enkele vertegenwoordigers van algemene universiteiten en hogescholen de kanttekening dat indicatoren voor alfa- en gamma-valorisatie meer stof voor discussie opleveren dan die voor bèta en techniek omdat ze lastiger te kwantificeren zijn. Enkele gesprekspartners noemen de opeenvolging van jaarplan, visitatie en jaarrapportage in een vrij korte periode als belastend. Daar kan tegen worden ingebracht dat het om substantiële subsidiebedragen gaat (circa € 5 miljoen per project) en dat daarvoor een uitgebreide verantwoording wordt gevraagd is daarmee in evenwicht.

### ***Focus minder op indicatoren en meer op hoofdlijnen***

Projectleiders vinden dat RVO.nl-adviseurs soms wat te sterk focussen op al dan niet halen van kwantitatieve doelen: het 'afwerken van het vink-lijstje'. Zij bepleiten meer aandacht voor toetsing van de vorderingen aan de belangrijkste doelstellingen. De verschillende leden van de Adviescommissie geven aan dat zij zich in deze lijn kunnen vinden. Er doen zich bij het opbouwen van de valorisatie-ecosystemen in de projecten, namelijk problemen voor die de voortgang van die opbouw belemmeren. Dan is het zaak die zo snel mogelijk op te lossen. Daarbij hoeft dat probleem zich helemaal niet te bevinden op het terrein van een van de activiteiten. Een voorbeeld: een projectleider krijgt onvoldoende bedrijven van de grond binnen zijn project. Dat komt omdat er aan de voorkant te sterk wordt gescreend op risico's. Dan moet de projectleider in kwestie wel de ruimte krijgen dit gedrag in positieve richting bij te stellen zonder dat hij het instellingsbestuur tegenover zich vindt dat juist koerst op risicoluwe start-ups in verband met de financiële consequenties op langere termijn. Met inzet van de Adviescommissie wordt zo'n probleem opgelost, omdat de Adviescommissie beschikt over een belangrijk instrument: het adviseren over stopzetten of terugbetalen van subsidiegelden. Het stopzetten van de bevoorschotting heeft een aantal keer plaatsgevonden. Dit was niet alleen op advies van de Adviescommissie, maar ook een middel en besluit van RVO.nl, omdat zij signaleerden dat een project of faciliteit niet de gewenste richting op ging.

### ***Antwoord op vragen over regeling en voorwaarden naar alle VP's***

Projectleiders met een vraag over de regeling en de voorwaarden krijgen daar in de huidige situatie individueel antwoord op van *hun* contactpersoon/adviseur bij RVO.nl. Daardoor kan op dezelfde vraag een verschillend antwoord komen. Een projectleider stelt voor om antwoorden op dit soort vragen aan *alle* valorisatieprojecten te sturen, ten behoeve van gelijke behandeling en in het belang van efficiency.



### 5.3 Governance: Adviescommissie

De Adviescommissie heeft de Valorisatieplannen beoordeeld. Daarnaast voert deze commissie visitaties uit bij de valorisatieprojecten om vinger aan de pols te houden voor wat betreft de voortgang en de verankering van valorisatie. De Adviescommissie zou iets meer begrip en geduld moeten opbrengen, vinden betrokkenen.

#### ***Samenwerking tussen RVO.nl en Adviescommissie steeds beter ontwikkeld***

Na de al genoemde opstartproblemen en het laat op gang komen van de monitoring van het programma heeft de governance van het programma zich steeds beter ontwikkeld. Het besluit van de Adviescommissie om projecten te visiteren zodat men ook als commissie korte communicatielijnen houdt met projecten en ook tussen visitaties door de vinger aan de pols kan houden is een goede gebleken. Daardoor intensiverde zich ook de samenwerking tussen RVO.nl en de Adviescommissie. Dat is een goede zaak, want in de samenwerking vervullen RVO.nl en de Adviescommissie andere rollen die synergetisch zijn. Daarbij heeft RVO.nl meer de dagelijkse contacten met projectleiders en de Adviescommissie juist afstand tot de "waan van de dag". De Adviescommissie zet verschillende instrumenten in om de projecten te stimuleren: beoordelen, kennis inbrengen, helpen, contacten aanreiken, adviseren, kritiek geven, aanzetten tot andere keuzes en als het niet anders kan: besluiten te adviseren de subsidie stop te zetten. Daarvan is daadwerkelijk ook in meerdere projecten gebruik gemaakt. De Adviescommissie heeft dus zowel "wortels" als "zweepen" ter beschikking en heeft daarvan ook passend bij de situatie gebruik gemaakt. Dit is uitsluitend mogelijk geweest doordat de commissie een zware bemensing kent, waardoor haar optreden automatisch werd geaccepteerd. Anderzijds heeft de commissie zich gedreven ingezet voor het verder brengen van valorisatieprocessen waardoor respect is afgedwongen bij alle partijen die bij de visitaties betrokken waren.

#### ***Toelichting bij visitatie nuttige aanvulling op informatie uit documenten***

De visitaties van de Adviescommissie krijgen over het geheel genomen een positieve beoordeling van betrokkenen uit de consortia: de Adviescommissie geeft adviezen en doet suggesties waar men zijn voordeel mee doet, en waar de projecten beter van worden. "Ze waren prettig kritisch, en we hebben de feedback als positief ervaren", aldus een betrokken bestuurder.

#### ***'Papieren werkelijkheid' versus persoonlijke kennismaking***

In één geval oordeelde de Adviescommissie in eerste instantie negatief op basis van de 'papieren werkelijkheid' van aanvraag, jaarplan en jaarrapportage, maar draaide bij na persoonlijke kennismaking met enkele valorisatieprojecten. Leden van de Adviescommissie constateren zelf dat de bij visitaties gegeven toelichtingen vaak veel extra informatie bieden, op grond waarvan zij veel beter kunnen beoordelen hoe het project er voor staat dan op grond van alleen de geleverde documenten.

#### ***Adviescommissie = best practice***

Enkele projectleiders en consortiumpartners merken de sterk bezette Adviescommissie aan als een best practice op zich voor soortgelijke subsidieregelingen in de toekomst. Een bestuurslid: "Ze zijn echt geïnteresseerd, zijn kritisch, doen suggesties, en houden je bij de les. Hun werkwijze sluit goed bij die van een universiteit, met kwaliteitsdenken over onderwijs en onderzoek, en toetsing door professionals".



### ***Iets meer begrip gewenst voor de 'wet van de traagheid'***

Bij enkele valorisatieprojecten zijn ambitieuze doelstellingen geformuleerd die gepaard gaan met ingrijpende organisatorische veranderingen met betrokkenheid van verschillende consortiumpartners. Om die veranderingen er bestuurlijk en in de uitvoering op de werkvloer dóór te krijgen is tijd nodig, zeker bij complexe organisaties zoals universiteiten. Voor de langere tijd die de consortia nodig hebben om de veranderingen en verankering te realiseren, de zogenaamde *wet van de traagheid*, zou de Adviescommissie iets meer begrip en geduld moeten opbrengen, vinden betrokkenen.

## **5.4 Governance: Dagelijkse leiding van de projecten**

De dagelijkse leiding van de valorisatieprojecten ligt in de handen van een projectleider, een programmamanager of een persoon in een soortgelijke functie.

### ***Projectleidersbijeenkomsten heel nuttig voor uitwisselen van ervaringen***

Via uitwisseling van informatie en ervaringen tussen de verschillende Valorisatieprogramma's kunnen die van elkaar leren en elkaar versterken. Met het oog daarop zijn er ook projectleidersbijeenkomsten. De projectleidersbijeenkomsten worden over het algemeen ervaren als nuttig om ervaringen en gedachten uit te wisselen en informatie te delen. Focussen op een bepaald thema geldt daarbij als een goede insteek. De *organisatie* van de bijeenkomsten was soms wat slordig, bijvoorbeeld een geplande bijeenkomst van een dagdeel op het laatste moment omzetten in een hele dag, waardoor enkele projectleiders wegbleven.

### ***Profiteer van elders aanwezige speciale kennis***

Al dan niet buiten de projectleidersbijeenkomsten om wisselen de projectleiders informatie uit. Bij een aantal is specifieke kennis aanwezig op het gebied van ondernemerschap, incubators, proof-of-concept, oprichten van BV's, et cetera. Die kennis zou (nog) beter overgedragen en gedeeld kunnen worden.





## 6 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies getrokken. Daarnaast wordt een aantal aanbevelingen gedaan op basis van de resultaten van de Mid Term Review en de leerpunten die de gesprekspartners hebben genoemd. Deze zijn bedoeld als mogelijkheden die in de nog lopende projectperiode kunnen bijdragen aan het optimaliseren van het behalen van de doelstellingen van het Valorisatieprogramma.

### 6.1 Voortgang

#### **Conclusie: Door Valorisatieprogramma versnelling en uitbouwen van valorisatie**

De subsidieprogramma's SKE en Centres of Entrepreneurship hebben een goede basis gelegd voor het Valorisatieprogramma. Voor veel van de faciliteiten in het Valorisatieprogramma waren dankzij de SKE en Centres of Entrepreneurship de eerste stappen al gezet. Dankzij het Valorisatieprogramma konden de faciliteiten gericht op valorisatie worden versneld en uitgebouwd, aldus de consortia. De consortia geven aan dat zij door het Valorisatieprogramma een boost hebben kunnen geven aan het Valorisatieprogramma. Dat er al een basis was gelegd, betekent nog niet dat het Valorisatieprogramma vanaf het begin vlekkeloos verliep. De consortia kenden regelmatig opstartproblemen door onduidelijkheden bij RVO.nl met betrekking tot de subsidievoorwaarden en rapportageplichten. Inmiddels heeft RVO.nl meer eenduidige informatie verspreid over de subsidievoorwaarden. Daarnaast heeft de verantwoording een vaste cyclus gekregen in de vorm van jaarplannen en jaarrapportages.

#### **Conclusie: Ook samenwerking is versterkt door Valorisatieprogramma**

Naast de versnelling en het uitbouwen van de faciliteiten voor valorisatie heeft het Valorisatieprogramma ook de basis voor samenwerking versterkt. De consortiumpartners hebben elkaar door het programma veel beter leren kennen en zijn volgens eigen zeggen intensiever gaan samenwerken. Ook hebben ze regelmatig overleg en nemen ze sneller contact met elkaar op. De consortiumpartners hebben te maken met cultuurverschillen binnen en tussen de kennisinstellingen. Dit heeft ertoe geleid dat de samenwerking en het elkaar vinden in een gezamenlijk programma in het begin traag verliep. In het begin van het Valorisatieprogramma waren de consortiumpartners elkaar aan het aftasten hoe ze elkaar konden benaderen en inzetten. In de praktijk remmen deze cultuurverschillen vaak de voortgang, maar uiteindelijk blokkeren ze de voortgang niet. De samenwerking beperkt zich niet tot de eigen consortia. Regelmatig kijken de consortia ook over de eigen regiogrenzen heen en werken ze samen met andere consortia. De samenwerking met het bedrijfsleven heeft door het Valorisatieprogramma een impuls gekregen.

#### **Aanbeveling 1: Vergroot betrokkenheid bedrijfsleven**

*De betrokkenheid met het bedrijfsleven heeft een impuls gekregen, maar kan nog verder worden vergroot. Die betrokkenheid is van groot belang voor een goede inbedding van valorisatie in de markt. Door meer bedrijven te betrekken bij valorisatie, kunnen valorisatie officers en/of business developers, onderzoekers makkelijker in contact brengen met bedrijven die de (uit)vindingen kunnen realiseren.*



### **Conclusie succesfactoren: maatwerk en goede projectleiders**

Kritische succesfactoren van het Valorisatieprogramma zijn het maatwerk van het programma, en een goede en 'aanwezige' projectleider. Het Valorisatieprogramma biedt maatwerk aan. De consortia konden via een menukaart kiezen voor welke faciliteiten zij subsidie wilden aanvragen. Hierdoor konden de consortia het valorisatieproject optimaal afstemmen op de eigen regio en naadloos aansluiten op de activiteiten van de betrokken consortiumpartners. Nadeel van deze opzet is dat de consortia door de verschillen in opzet van de valorisatieprojecten lastig van elkaar kunnen leren. De persoonlijke inzet en de capaciteiten van de projectleider zijn cruciaal bij de uitvoering en het slagen van het valorisatieproject. De projectleider speelt een centrale rol in het project, neemt initiatieven, weet anderen te enthousiasmeren, bewaakt de voortgang en houdt iedereen bij de les.

### **Conclusie risicofactoren: integrale visie schiet er bij in en gekwalificeerd personeel is moeilijk te vinden**

Risicofactoren kent het Valorisatieprogramma ook. Zo schiet de integrale visie van ondernemerschap op valorisatie er nog wel eens bij in. Door de complexiteit van de regeling en de tijdsdruk krijgen onderdelen binnen het valorisatieproject vaak meer aandacht dan het geheel. De Adviescommissie is hier bij de visitaties scherp op en sturen de consortia indien nodig bij. Een andere risicofactor is in hoeverre valorisatieplannen ook landen op de werkvloer. Kennisinstellingen, en in het bijzonder universiteiten, zijn organisaties van professionals met een redelijke mate van autonomie. Het is belangrijk om deze professionals te overtuigen van het belang van valorisatie, wil men hetgeen dat op bestuurlijk niveau is afgesproken laten uitvoeren op de werkvloer. Dit kost tijd, overredingskracht en constante stimulering. Daarnaast is het aantrekken van gekwalificeerd personeel, zoals business developers of ondernemende docenten, voor valorisatie lastig. De medewerkers hebben een combinatie van kennis over de wetenschap en het bedrijfsleven nodig om onderzoekers binnen de kennisinstellingen, als ook het bedrijfsleven, te kunnen overtuigen en aan elkaar te kunnen koppelen. Dergelijk personeel is schaars. Ook zijn carrièrepaden nog diffuus, waardoor deze 'schape met vijf poten' meestal voor een aantrekkelijker alternatief op de arbeidsmarkt kiezen. Die hebben ze namelijk volop!

#### **Aanbeveling 2: Houd de consortia bij de les**

*Houd de consortia bij de les door de Adviescommissie te laten bijsturen en eventueel in te laten grijpen als consortia, zodat valorisatie als geheel op het vizier blijft staan en niet alleen de onderliggende faciliteiten.*

#### **Aanbeveling 3: Blijf gekwalificeerd personeel boeien en binden**

*Hoogwaardig personeel met zowel kennis over de wetenschap en het bedrijfsleven, blijven alleen bij de kennisinstelling of het valorisatiecenter in dienst als hen een inhoudelijke uitdaging maar ook de bijbehorende beloning in het vooruitzicht wordt gesteld.*

### **Conclusie: Alfa- en gammaopleidingen en hogescholen zijn meer gaan nadenken over de benutting van kennis**

Bij de bèta- en technische faculteiten van universiteiten lopen sinds de start al veel activiteiten op het gebied van valorisatie. De alfa- en gamma richtingen zijn doorgaans niet bezig met *technische* vindingen, zoals de bèta- en technische faculteiten. Voor de alfa- en gammafaculteiten geldt dat valorisatie veel minder geworteld is. Deze faculteiten zijn op zoek gegaan naar een goede invulling van valorisatie. Het Valorisatieprogramma heeft de alfa- en gamma-richtingen meer



bewust gemaakt van de benutting van kennis. De situatie bij hogescholen is tot op zekere hoogte vergelijkbaar. Doordat hogescholen zich met hun onderzoek richten op de beroepspraktijk zijn ze per definitie valoriserend. Bij hogescholen is het vermarkten van kennis minder ontwikkeld dan bij universiteiten.

**Conclusie: Kwantitatieve doelen worden veelal niet gehaald...**

De zeven faciliteiten die het Valorisatieprogramma kent, monitort RVO.nl aan de hand van een aantal indicatoren. De indicatoren zijn pas opgesteld toen het Valorisatieprogramma al van start was gegaan. Een nulmeting ontbreekt. Afgaand op deze indicatoren loopt alleen de facilititeit screening en scouting op koers. Het aantal gesprekken dat gevoerd wordt in het kader van screening en scouting zal naar verwachting worden gehaald. De andere faciliteiten halen het beoogde doel niet. Afgevraagd kan worden of de gestelde doelen niet te hoog gegrepen waren. De kwantitatieve indicatoren geven maar een deel van de voortgang van het programma weer. De mogelijkheid tot maatwerk maakt het Valorisatieprogramma complex, waardoor niet alleen kwantitatieve doelen belangrijk zijn, maar ook de ontwikkelingen die plaatsvinden.

**Conclusie: Maar er is wel degelijk vooruitgang geboekt**

Ondanks dat de kwantitatieve doelen niet worden bereikt, wordt er wel degelijk voortgang geboekt. Het Valorisatieprogramma is een krachtige stimulans geweest voor de introductie en het uitbouwen van het ondernemerschapsonderwijs, al verschilt die wel per faculteit of richting. Diverse minoren, masters en extra curriculaire activiteiten zijn opgezet. De technische universiteiten liggen voor wat betreft het IP Beleid, en het aanvragen van octrooien, op schema. De algemene kennisinstellingen lopen op deze indicator achter. Dit hangt samen met het reeds eerder geconstateerde feit dat valorisatie voor hen een heel nieuw begrip is. Er zijn minder pre-seed leningen verstrekt dan verwacht. Het gemiddelde bedrag per lening is daarentegen hoger dan vooraf was ingeschat. Hierdoor wordt het budget voor de pre-seed fondsen wel uitgeput. De pre-seed en proof-of-concept fondsen zijn een nieuw element voor de kennisinstellingen en brengen financiële risico's met zich mee voor de kennisinstellingen. Rond de oprichting van deze fondsen zijn er veel discussies gevoerd. Daarom kenden de fondsen een lange aanlooptijd. Het verstrekken van de eerste leningen vond daarom ook later plaats dan aanvankelijk was gedacht. Inmiddels zijn de meeste fondsen ingericht en worden ook leningen verstrekt. Voor wat betreft netwerken zijn vele evenementen georganiseerd. De overige activiteiten bieden de consortia ruimte om te experimenteren.

**Aanbeveling 4: Reken projecten af op de voortgang die zij boeken**

*Zorg voor een volledig ingevuld monitoringsysteem op korte termijn. Dat laat zien waar per project nog 'gaten' zitten die gericht kunnen worden aangepakt. RVO.nl heeft hierin het voortouw. Aanvullend op de kwantitatieve indicatoren zou gekeken moeten worden naar de door valorisatieprojecten geboekte vooruitgang die niet in de indicatoren tot uitdrukking komt. Laat de Adviescommissie deze voortgang beoordelen, zij hebben hierop goed zicht.*

**Aanbeveling 5: Geef aandacht aan professionalisering van de pre-seed en proof-of-concept fondsen**

*Bekijk de mogelijkheden tot samenwerking tussen consortia in de nog lopende programmaperiode. Dit maakt inzet van meer financieel geschoolde medewerkers mogelijk en maakt zoeken van oplossingen makkelijker en brengt op termijn universiteiten niet in de problemen in de subsidie-loze periode.*



## 6.2 Verankering

### **Conclusie: Het Valorisatieprogramma draagt bij aan de verankering van valorisatie, maar er is nog wel werk te doen**

De betrokken kennisinstellingen weten steeds beter hun weg te vinden in de wijze waarop ze valorisatie moeten aanpakken en organiseren. Om valorisatie structureel te verankeren, moeten nog wel stappen gezet worden en moet er druk op de ketel blijven staan. De mate van verankering verschilt sterk per project en partner. Zo hebben de projecten, die al gebruik hebben gemaakt van de subsidies vanuit SKE of de Centres of Entrepreneurship, een voorsprong hebben. Ook is te zien dat de projecten die als eerste binnen het Valorisatieprogramma zijn gestart verder zijn in de verankering dan de projecten die in 2012 of 2013 zijn gestart. De verankering van de valorisatiefaciliteiten vraagt behoorlijke veranderingen bij de kennisinstellingen.

### **Aanbeveling 6: Geef bekendheid aan valorisatiesuccessen**

*Blijf netwerken en uitleggen wat valorisatie is, bijvoorbeeld door het organiseren van evenementen. Zorg dat universiteiten en hogescholen hun successen over de bij hen gestarte bedrijven communiceren, omdat ze trots zijn op die resultaten.*

### **Conclusie: Bestuurders tonen commitment voor valorisatie**

De Colleges van Bestuur van de kennisinstellingen zijn primair verantwoordelijk voor de besluitvorming over de verankering van valorisatie. Ten opzichte van een aantal jaren geleden is het commitment van de bestuurders aangaande valorisatie toegenomen. Dit wordt door vrijwel alle deelnemers aan valorisatieprojecten benadrukt. Zij spreken over een onomkeerbare strategische ontwikkeling. Vooral diegenen die actief betrokken bij de SKE-regeling zien in deze mindswitch op bestuurlijk niveau een wezenlijk verschil.

### **Conclusie: Decanen en onderzoekers niet altijd overtuigd van belang valorisatie**

Naast de Colleges van Bestuur spelen ook decanen een belangrijke rol in de verankering van valorisatie. Zij staan aan het hoofd van de faculteit en zijn het voorbeeld voor de onderzoekers verbonden aan de faculteit. Als de decaan het belang van valorisatie uitstraalt, zullen de onderzoekers volgen.

Een deel van decanen staat volledig achter valorisatie, maar een ander deel is terughoudend, zeker daar waar het alfa- en gamma-richtingen, betreft. Ook bij de onderzoekers is nog niet iedereen overtuigd van valorisatie. Onderzoekers worden beoordeeld op hun publicaties. Zolang deze manier van beoordeling blijft, richten de onderzoekers hun werkprocessen in op publiceren en niet op valoriseren.

### **Aanbeveling 7: Beoordeel en beloon onderzoekers voor valorisatie**

*Beoordeel onderzoekers (beter) op en beloon hen voor de valorisatiecomponent van hun werk. Dit prikkelt onderzoekers om zich te richten op valorisatie en daarmee het maatschappelijke nut van hun onderzoek.*

### **Conclusie: Valorisatie is steeds vaker onderdeel van begroting, jaarverslag of de strategie**

De verankering van valorisatie is bij een toenemend aantal kennisinstellingen terug te zien in de begroting, het jaarverslag of de strategie van de kennisinstelling. Zo hebben diverse kennisinstellingen geld gereserveerd op de begroting voor valorisatie of is valorisatie opgenomen in de lange termijn visie van de kennisinstelling. Maar





valorisatie is nog niet bij alle kennisinstellingen opgenomen in officiële documenten. Daarnaast uit verankering van valorisatie zich steeds meer in de wijze waarop kennisinstellingen personeel inzetten en aantrekken. Bij het opstellen van profielen voor vacatures of in functioneringsgesprekken is valorisatie een aspect dat meegenomen wordt. Ook komt de verankering tot uitdrukking door de opzet van fysieke organisaties en locaties die zich specifiek richten op valorisatie.

**Conclusie: Deel consortia heeft (nog) niet nagedacht over subsidieeloze periode**

De consortia voeren de valorisatieactiviteiten deels uit met subsidiegeld. Ze krijgen een subsidie voor een periode van vier jaar. De laatste twee jaren van het programma ontvangen de consortia geen financiering meer vanuit het Valorisatieprogramma. Een deel van de consortia is volop bezig om de periode zonder subsidie al volledig in te richten. Maar er is ook een deel van de consortia die (nog) niet of maar beperkt met de subsidieeloze periode bezig is. De consortiumpartners geven dan aan dat ze er wel vertrouwen in hebben dat verankering van valorisatie zal lukken. Echter, op dit moment kunnen zij nog niets tastbaars laten zien. De Adviescommissie signaleert dat deze consortia volledig opgaan in de activiteiten, maar niet bezig zijn met de lange termijn en de verankering van valorisatie. Tijdens de visitaties van de Adviescommissie blijft de inbedding van valorisatie hoog op de agenda staan de komende periode.

**Aanbeveling 8: Maak verankeringsplannen**

*Spreek de consortia aan op het maken van verankeringsplannen in samenwerking met de Adviescommissie. Ook RVO.nl mag hier strenger op zijn.*

**Conclusie: Meeste faciliteiten in de toekomst verankerd**

Voor wat betreft de faciliteiten binnen het Valorisatieprogramma zal naar verwachting ondernemerschapsonderwijs beklijven, maar de mate van verankering verschilt per instelling en per faculteit of opleiding. Ook screening en scouting zal na afloop van het Valorisatieprogramma verankerd zijn, omdat er specifieke functies zijn gecreëerd, bijvoorbeeld valorisatie officers en/of business developers, binnen de projecten. Maar het voortbestaan van deze functies hangt af van de financiering. Door de aangekondigde bezuinigingen betwijfelen een aantal consortia of zij de financiering van technology transfer offices wel rond zullen krijgen.

Daarnaast blijven de netwerken en de samenwerking in stand. Ook de fysieke locaties en organisaties die zijn opgezet blijven bestaan. Het IP Beleid verankert vooral bij universiteiten, maar minder bij hogescholen. In de opzet zijn pre-seed en proof-of-concept revolverende fondsen. In de praktijk zal blijken dat de fondsen niet volledig revolverend zijn of duurt het langer dan vier jaar voordat de lening terugbetaald is. In financiering voor overbrugging is niet voorzien. Als de kennisinstellingen merken dat ze op de fondsen inleveren, zullen ze vermoedelijk in de toekomst de fondsen opheffen. Gezien de financiële risico's die aan het verstrekken van risicovolle leningen kleven en het mogelijk maken van professioneel fondsmanagement is het de vraag of deze functie in de toekomst uitgevoerd moet blijven worden door universiteiten. Het verstrekken van leningen behoort daar niet tot de core business.



**Aanbeveling 9: Professionaliseer pre-seed en proof-of-concept**

Zorg voor een level-playingfield en stroomlijn voorwaarden voor leningen: nu zijn er bijvoorbeeld grote verschillen in rente en voorwaarden voor terugbetaling in de verschillende consortia. Bekijk waar tussen valorisatieprojecten in de nog lopende programmaperiode samengewerkt kan worden op het gebied van fondsen en zorg voor kennisdeling tussen medewerkers die zich met pre-seed en proof-of-concept bezighouden. Bezie in de toekomst centralisatie op landelijk niveau van deze leningverstrekking functie. Dit maakt een betere mix mogelijk van risicoluwe en risicovolle projecten en maakt efficiënte inzet van specifieke expertise makkelijker.

**Aanbeveling 10: Scheid high-risk faciliteiten van low-risk faciliteiten**

Scheid high-risk trajecten binnen valorisatieprojecten organisatorisch van de activiteiten voor ondernemen en ondernemerschap, om te voorkomen dat die activiteiten geslachtoderd worden als er verlies genomen moet worden op high-risk trajecten.

### 6.3 Governance

**Conclusie: Governance is op orde**

De governance van het programma is na een moeizame opstartfase nu in orde. De Ministeries van EZ en OCW, RVO.nl en de Adviescommissie hebben een duidelijk beeld van hun rol in het Valorisatieprogramma en proberen deze rol zo goed mogelijk te vervullen. Er zijn goede contacten tussen en met de Ministeries. De betrokkenen zijn zeer te spreken over de onderlinge contacten met RVO.nl. Ze geven een positief oordeel over de professionaliteit en kundigheid van de adviseurs van RVO.nl. Wel is voor sommige consortia de verantwoording met jaarplannen en jaarrapportages richting RVO.nl een aanzienlijke administratieve last. RVO.nl focust soms te sterk op het behalen van kwantitatieve doelen en niet op de hoofdlijnen. De Adviescommissie springt hier op in, door de consortia er op te wijzen om de horizon voor valorisatie in het vizier te houden.

**Conclusie: Steeds betere samenwerking RVO.nl en Adviescommissie**

De samenwerking tussen RVO.nl en de Adviescommissie is steeds beter ontwikkeld en geïntensiveerd. RVO.nl is samen met de Adviescommissie op weg naar het behalen van de einddoelen van de projecten en het afleveren van gewenste eindresultaten.

Zoals uit bovenstaande conclusies blijkt, zijn op onderdelen zijn er echter nog wel intensiveringen gewenst, maar dit laat niet onverlet dat RVO.nl en de Adviescommissie en RVO.nl de benodigde inspanningen verrichten om de samenwerking tussen kennisinstellingen te intensiveren en verankering van valorisatie te realiseren. RVO.nl heeft daarbij meer de dagelijkse contacten met de projectleiders, terwijl de Adviescommissie meer afstand bewaart om de voortgang van het gehele valorisatieproject te kunnen overzien. De projectleiders beoordelen de visitaties van de Adviescommissie gemiddeld genomen als positief. Sinds de projectleiders-bijeenkomsten een thematische insteek hebben gekregen, worden deze als nuttig gezien, omdat ervaringen en gedachten worden uitgewisseld.



**Aanbeveling 11: Houd Adviescommissie aan**

Continueer de visitaties van de Adviescommissie en zorg dat er in de gesprekken tussen de Adviescommissie met projectleiders wordt gefocust op de "gaten" die nog invulling behoeven.

**Aanbeveling 12: Vereenvoudig verantwoording**

Schrap onnodige verantwoordingsactiviteiten, vereenvoudig waar mogelijk maar doe geen concessies op kwaliteit en diepgang. Het gaat immers om substantiële subsidiebedragen per project en evenwicht tussen deze bedragen en verantwoording van besteding van middelen is geboden.

In tabel 2 zijn de in dit hoofdstuk genoemde aanbevelingen op een rij gezet. Tevens is vermeld voor welke actor de aanbeveling is bedoeld.

tabel 2 Overzicht van de aanbevelingen en de actor waarvoor de aanbeveling is bedoeld

<b>Aanbeveling</b>	<b>Actor</b>
1. Vergroot betrokkenheid bedrijfsleven	Consortia
2. Houd consortia bij de les	RVO.nl Adviescommissie
3. Blijf gekwalificeerd personeel boeien en binden	Consortia
4. Reken projecten af op de voortgang die zij boeken	RVO.nl Adviescommissie
5. Geef aandacht aan professionalisering van de pre-seed en proof-of-concept fondsen	RVO.nl Adviescommissie
6. Geef bekendheid aan valorisatiesuccessen	Consortia
7. Beoordeel en beloon onderzoekers voor valorisatie	Consortia
8. Maak verankeringsplannen	RVO.nl Adviescommissie
9. Professionaliseer pre-seed en proof-of-concept	Consortia
10. Scheid high-risk faciliteiten van low-risk faciliteiten	Consortia
11. Houd Adviescommissie aan	Ministeries van EZ en OCW
12. Vereenvoudig verantwoording	RVO.nl





# Bijlage 1 Geraadpleegde documenten en websites

## Geraadpleegde documenten

Interdepartementale Programmadirectie Kennis en Innovatie (2009), Van voornemens naar voorsprong: Kennis moet circuleren, Ministerie van Economische Zaken, Den Haag.

Leeuwen, A. van (2013), Munt slaan uit kennis, Elsevier, Amsterdam.

Ministerie van Economische Zaken (2014), Kamerbrief Ambitieuze Ondernemerschap: Een agenda voor starters en snelle groeiers, Den Haag.

Staatscourant (2010), Regeling van de Minister van Economische Zaken van 11 mei 2010, nr. WJZ/10069658, tot wijziging van de Subsidieregeling starten, groeien en overdragen van ondernemingen ter invoering van het Valorisatieprogramma, nr. 7633.

Technopolis (2012), Eindevaluatie TechnoPartner, Technopolis Group, Amsterdam.

VNSU (2013) Een Raamwerk Valorisatie-indicatoren, VNSU, Den Haag.

WRR (2013), Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland, Amsterdam University Press, Amsterdam.

## Geraadpleegde websites

Powered by Twente	- <a href="http://www.poweredbytwente.nl">www.poweredbytwente.nl</a>
Academisch Medisch Centrum	- <a href="http://www.amc.nl">www.amc.nl</a>
Albeda College	- <a href="http://www.albeda.nl">www.albeda.nl</a>
ArtEZ	- <a href="http://www.artez.nl">www.artez.nl</a>
Avans Hogeschool	- <a href="http://www.avans.nl">www.avans.nl</a>
Brabantse Ontwikkelings Maatschappij	- <a href="http://www.bom.nl">www.bom.nl</a>
Brainport Development	- <a href="http://www.brainportdevelopment.nl">www.brainportdevelopment.nl</a>
Bright Move	- <a href="http://www.brightmove.nl">www.brightmove.nl</a>
Brightlands	- <a href="http://www.brightlands.com">www.brightlands.com</a>
BTC Twente	- <a href="http://www.btc-twente.nl">www.btc-twente.nl</a>
Business Generator Groningen	- <a href="http://www.businessgeneratorgroningen.nl">www.businessgeneratorgroningen.nl</a>
De Haagse Hogeschool	- <a href="http://www.dehaagsehogeschool.nl">www.dehaagsehogeschool.nl</a>
Erasmus Centre for Entrepreneurship	- <a href="http://www.eur.nl/ondernemerschap/">www.eur.nl/ondernemerschap/</a>
Erasmus Medisch Centrum	- <a href="http://www.erasmusmc.nl">www.erasmusmc.nl</a>
Erasmus Universiteit Rotterdam	- <a href="http://www.eur.nl">www.eur.nl</a>
Fontys Hogeschool	- <a href="http://www.fontys.nl">www.fontys.nl</a>
Gelderland Valoriseert	- <a href="http://www.gelderlandvaloriseert.nl">www.gelderlandvaloriseert.nl</a>
Hanzehogeschool Groningen	- <a href="http://www.hanze.nl">www.hanze.nl</a>
HAS Hogeschool	- <a href="http://www.hashogeschool.nl">www.hashogeschool.nl</a>
Hogeschool InHolland Delft	- <a href="http://www.inholland.nl">www.inholland.nl</a>
Hogeschool Rotterdam	- <a href="http://www.hogeschoolrotterdam.nl">www.hogeschoolrotterdam.nl</a>



Hogeschool Utrecht	-	<a href="http://www.hu.nl">www.hu.nl</a>
Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	-	<a href="http://www.han.nl">www.han.nl</a>
Hogeschool Zuyd	-	<a href="http://www.zuyd.nl">www.zuyd.nl</a>
Kennispark Twente	-	<a href="http://www.kennisparktwente.nl">www.kennisparktwente.nl</a>
Koning Willem I College	-	<a href="http://www.kw1c.nl">www.kw1c.nl</a>
LIOF	-	<a href="http://www.liof.nl">www.liof.nl</a>
Maastricht UMC-Holding	-	<a href="http://www.mumc-holding.nl">www.mumc-holding.nl</a>
Maastricht University Holding	-	<a href="http://www.umholding.nl">www.umholding.nl</a>
NHTV	-	<a href="http://www.nhtv.nl">www.nhtv.nl</a>
Ondernemen met Kennis	-	<a href="http://www.ondernemenmetkennis.nl">www.ondernemenmetkennis.nl</a>
OndernemersLift	-	<a href="http://www.ondernemerslift.nl">www.ondernemerslift.nl</a>
Oost NV	-	<a href="http://www.oostnv.nl">www.oostnv.nl</a>
Provincie Noord-Brabant	-	<a href="http://www.brabant.nl">www.brabant.nl</a>
Radboud Universiteit Nijmegen	-	<a href="http://www.ru.nl">www.ru.nl</a>
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland	-	<a href="http://www.rvo.nl">www.rvo.nl</a>
Rijksuniversiteit Groningen	-	<a href="http://www.rug.nl">www.rug.nl</a>
ROC de Leijgraaf	-	<a href="http://www.leijgraaf.nl">www.leijgraaf.nl</a>
Saxion	-	<a href="http://www.saxion.nl">www.saxion.nl</a>
Starters Succes Oss	-	<a href="http://www.starterssuccesoss.nl">www.starterssuccesoss.nl</a>
Starterslift	-	<a href="http://www.starterslift.nl">www.starterslift.nl</a>
StartLife	-	<a href="https://start-life.nl/">https://start-life.nl/</a>
Stichting kiEMT	-	<a href="http://www.kiemt.nl">www.kiemt.nl</a>
TechnetDelft	-	<a href="http://www.technetdelft.nl">www.technetdelft.nl</a>
Technology Transfer Office UvA	-	<a href="http://www.tto.uva.nl">www.tto.uva.nl</a>
Technology Transfer Office VU & VUMC	-	<a href="http://www.tto.vu.nl">www.tto.vu.nl</a>
TU Delft	-	<a href="http://www.tudelft.nl">www.tudelft.nl</a>
TU/e	-	<a href="http://www.tue.nl">www.tue.nl</a>
UMC Groningen	-	<a href="http://www.umcg.nl">www.umcg.nl</a>
UMC Utrecht	-	<a href="http://www.umcutrecht.nl">www.umcutrecht.nl</a>
Universiteit Maastricht	-	<a href="http://www.maastrichtuniversity.nl">www.maastrichtuniversity.nl</a>
Universiteit Twente	-	<a href="http://www.uttwente.nl">www.uttwente.nl</a>
Universiteit Utrecht	-	<a href="http://www.uu.nl">www.uu.nl</a>
Universiteit van Amsterdam	-	<a href="http://www.uva.nl">www.uva.nl</a>
Utrecht Holdings	-	<a href="http://www.utrechtholdings.nl">www.utrechtholdings.nl</a>
Utrecht Science Park	-	<a href="http://www.utrechtsciencepark.nl">www.utrechtsciencepark.nl</a>
Utrecht Valorisation Center	-	<a href="http://www.utrechtvc.nl">www.utrechtvc.nl</a>
Valorisation Centre TU Delft	-	<a href="http://www.vc.tudelft.nl">www.vc.tudelft.nl</a>
Vrije Universiteit Amsterdam	-	<a href="http://www.vu.nl">www.vu.nl</a>
VUmc	-	<a href="http://www.vumc.nl">www.vumc.nl</a>
Wageningen University	-	<a href="http://www.wageningenur.nl">www.wageningenur.nl</a>
YES!Delft	-	<a href="http://www.yesdelft.nl">www.yesdelft.nl</a>
ZLTO	-	<a href="http://www.zlto.nl">www.zlto.nl</a>



## Bijlage 2 Lijst geïnterviewde betrokkenen

### Geïnterviewde medewerkers RVO.nl, ministeries van EZ en OCW

Lennart Kamphuis	-	RVO.nl (Team manager)
Fenrir van Koert	-	RVO.nl (Adviseur)
André Roos	-	Ministerie van EZ (Programmanager Valorisatie)
Jacky Bax	-	Ministerie van OCW (Programme Manager Innovation Universities)
Gaby Gopie	-	Ministerie van OCW

### Geïnterviewde leden van de Adviescommissie

Fred Dom (voorzitter)	-	HiFiBio (Ondernemer)
Jan Cobbenhagen	-	Maastricht University Holdings (Algemeen directeur)
Klaas Kuin	-	Met pensioen, voormalig directeur Océ
Margot Weijnen	-	TU Delft (Hoogleraar TBM)
Noël Coopmans	-	Coopmans Interim & Projectmanagement (Ondernemer/eigenaar); Place4Biz Business Centers (General manager)
Theo Föllings	-	Oost NV (Manager Bedrijfsomgeving, Ontwikkeling & Innovatie)

### Geïnterviewde betrokkenen valorisatieprojecten

Per valorisatieproject is in principe gesproken met de projectleider, een bestuurder en minimaal twee partners uit het consortia. Bij een beperkt aantal projecten bleek dit niet haalbaar te zijn en is ervoor gekozen om enkele andere betrokkenen te interviewen. Een overzicht van de geïnterviewde betrokkenen per project treft u hieronder aan.

#### **Starterslift**

Edward van de Pol	-	Starterslift (Algemeen directeur)
Hein van Oorschot	-	Starterslift (Penningmeester); NHTV (President College van Bestuur)
Coos Salomons	-	Avans Hogeschool (Business Incubation Manager)
Esther Kiekebelt <sup>10</sup>	-	Provincie Noord-Brabant (Beleidsmedewerker MKB en Ondernemerschap)

#### **Technosprong**

Rolph Segers	-	Valorisation Centre TU Delft (Programmadiirecteur)
Paul Althuis	-	Valorisation Centre TU Delft (Directeur)
Jojanneke de Koning	-	Hogeschool InHolland Delft (Teamleider Luchtvaarttechnologie & Aeronautical Engineering)

<sup>10</sup> Namens de provincie Noord-Brabant is Esther Kiekebelt betrokken bij drie valorisatieprojecten Noord-Brabant: Starterslift, Bright Move en Ondernemerslift+. In het interview is stilgestaan bij deze drie programma's.



Jeroen Visser - Haagsche Hogeschool (Opleidingsmanager)

### **Koploper aan de A1**

Kees Eijkel - Kennispark Twente (Directeur)

Kees van Ast - Universiteit Twente  
(Vice-voorzitter College van Bestuur)

Theodor van der Velde - Saxion Hogeschool  
(Directeur Saxion Centrum voor Ondernemerschap)

Rob de Koning - BTC Twente (Directeur)

### **Utrecht Valorisation Center**

Mirko Lukacs - Utrecht Valorisation Center (Programmamanager);  
Utrecht Holdings (Business Developer)

Leon van de Zande - Universiteit Utrecht (Directeur Onderwijs en Onderzoek)

Anton Franken - Hogeschool Utrecht (Lid College van Bestuur)

Lucas Beekman - UMC Utrecht (Valorization Officer)

### **StartLife**

Gitte Schober - StartLife (Directeur)

Ernst van den Ende - Wageningen UR  
(Algemeen Directeur Plant Sciences Group)

### **CVO Groningen**

Jan Sikkema - Business Generator Groningen (Directeur);  
UMC Groningen (Business Development Director)

Jan de Jeu - Rijksuniversiteit Groningen  
(Vice-voorzitter College van Bestuur)

Frans Donders - Hanzehogeschool Groningen  
(Regievoerder Programma Onderwijs & Ondersteuning  
Ondernemerschap)

Annemieke Galema - Rijksuniversiteit Groningen  
(Directeur Research & Valorisatie)

### **Gelderland Valoriseert**

Geert-Jan Sweers - HAN (Projectmanager Centrum voor Valorisatie en  
Ondernemerschap)

Frank Stöteler - HAN (Lid College van Bestuur)

Bart Huydts - ArtEZ (Directeur Arts Business Centre)

Dorien Wellen - Radboud Universiteit Nijmegen  
(Coördinator Knowledge & Technology Transfer)





### **Valorisatieprogramma Rotterdam**

Hendrik Halbe	-	Erasmus Centre of Entrepreneurship (Managing Director)
Martin Luxemburg	-	Erasmus Centre of Entrepreneurship (Manager)
Renata Voss	-	Albeda College (Lid College van Bestuur)
Jan de Jager	-	Albeda College (Adviseur Techniek)
Hanneke de Graaf	-	Erasmus Medisch Centrum (Adviseur kennistransfer)
Guy Bauwen	-	Hogeschool Rotterdam (Directeur Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap)

### **Bright Move (Kennisvalorisatie Zuidoost-Brabant)**

Ewit Roos	-	Bright Move (Directeur)
Steeff Blok	-	TU/e Innovation Lab (Directeur)
Joep Brouwers	-	Brainport Development (Adjunct-directeur)

### **Amsterdam naar de Top / Ondernemen met Kennis**

Michel Bergh	-	Pan Amsterdam Technology Transfer Office at VU/VUmc/UvA/AMC/HVA (Directeur)
Manon van der Kooij	-	Pan Amsterdam Technology Transfer Office (Projectmanager)
Erik Boer	-	Amsterdam Centre for Entrepreneurship (Directeur)
Joris Heus	-	AMC (Directeur TTO, Business Developer)

### **Valorisatieprogramma Zuid-Limburg**

Henri Theunissen	-	Maastricht Valorisation Center (Chief Valorisation Officer)
Nick Bos	-	Universiteit Maastricht (Vice-voorzitter College van Bestuur)
Jos Wetzels	-	Brightlands Health Campus (Director Business Development)
Odile Steijger	-	Brightlands Chemelot Campus (Business Development Manager Biomedical Materials)
Frank Schaap	-	Brightlands Chemelot Campus Director Business Development & Acquisition
Bert de Wit	-	LIOF (Hoofd Ontwikkeling & Innovatie)

### **OndernemersLift+ (5-sterren Noordoost-Brabant)**

Huub Doormans	-	OndernemersLift+ (Directeur)
Clemens Bolhaar	-	OndernemersLift+ (Algemeen Bestuurslid), Bossche Investerings Maatschappij (Directeur)
René Savelsberg	-	ROC De Leijgraaf (Kennisvinder Competence Center)





## Bijlage 3 **Gespreksleidraad interviews**

Voor de interviews is in deze MTR van het Valorisatieprogramma een gestructureerde aanpak gehanteerd. De gesprekspartners bekleden verschillende rollen binnen het Valorisatieprogramma. Voor iedere rol die in deze MTR onderscheiden is, is een checklist opgesteld. De onderscheiden rollen zijn:

- De Adviescommissie;
- De projectleiders;
- De bestuurders;
- De partners in een consortium.

In deze bijlage is de beknopte versie van iedere checklist opgenomen. De beknopte versie beperkt zich tot de hoofdvragen. Voor diverse hoofdvragen heeft het evaluatieteam ook subvragen geformuleerd. Deze subvragen hadden als functie om tijdens de gesprekken door te vragen. De uitgebreide versie van de checklist is op te vragen bij de onderzoekers van Panteia. Er is voor een deel overlap in de gestelde vragen.

De checklist is alleen op verzoek van de gesprekspartner toegestuurd. Een aantal gesprekspartners wilden zich voorbereiden op het gesprek. Bij de rest van de gesprekken had de gesprekspartner geen checklist toegestuurd gekregen.

### **Checklist interviews Adviescommissie**

#### ***Voortgang van het Valorisatieprogramma (VPR)***

- Wat is uw mening en overall visie over het verloop van het VPR?
- Welke rol spelen eerdere programma's (bijv. Technopartner, SKE en O&O) bij het eventuele succes van het VPR?
- Hoe verloopt samenwerking tussen consortia partners in de projecten?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren van het programma?
- In welke mate waarin beoogde effecten worden bereikt?

#### ***Verankering van het VPR***

- Hoe worden de plannen verankerd? Hoe zien de daden eruit?
- In hoeverre zijn besturen van universiteiten en hogescholen voldoende geïnvolveerd bij het VPR en de beoogde doelstellingen?
- Welke rol spelen de besturen bij de verankering van het VPR?
- Wat zijn cruciale voorwaarden voor verankering die u tijdens deze periode in de Adviescommissie ervaart?
- Heeft naar uw mening de adviescommissie voldoende interventiemogelijkheden om verankering te bewerkstelligen? Welke rol speelt gezag hierbij?
- In hoeverre is het VPR additioneel voor de verankering?
- Welke acties kan de Adviescommissie nemen om in de laatste twee subsidieelose verankering van valorisatie te bevorderen?
- Welke adviezen zou u de Ministers van EZ en OCW geven om in de laatste twee jaar nog het maximale aan verankering eruit te halen?

#### ***Governance***

- Hoe oordeelt u over de governance van het *programma*?
- Wat is uw mening over de rolnvulling van de Adviescommissie?
- Hoe verloopt het samenspel tussen consortia en de Adviescommissie?
- Hoe verloopt de samenwerking met RVO en de Adviescommissie?



### **Best practices**

- Gaat valorisatie door VPR lukken? Waar wel (succes top 3) en waar niet (zorgen top 3) en wat zijn de redenen daarvoor?
- Wie krijgt van u een 9 of een 10? Voor welke activiteit en waarom?
- Wie krijgt een onvoldoende? Voor welke activiteit en waarom?

### **Optimalisering en verbetering**

- Hebt u tips om effectiviteit van VPR te verhogen binnen de nu nog lopende programmaperiode?
- Wat zou u in een eventueel volgende periode anders willen doen en waarom? Met welke beoogde effecten?

## **Checklist interviews projectleiders**

### **Voortgang van het Valorisatieprogramma (VPR)**

- Wat is uw mening en overall visie over het verloop van het VPR
- Indien van toepassing: Welke rol spelen eerdere programma's (bijv. Technopartner, SKE en O&O) bij het eventuele succes van het VPR? Was die basis nodig om nu vooruitgang te boeken?
- Hoe is de rolverdeling tussen de consortiumpartners in uw project?
- Hoe verloopt samenwerking met de consortiumpartners in uw project?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren van uw project?
- Wat zijn volgens u de effecten van het valorisatieproject?

### **Verankering van het VPR**

- Hoe ver staat uw project in de verankering?
- Hoe wordt de valorisatie verankerd?
- Wie is er verantwoordelijk voor de verankering?
- Wat is uw rol als projectleider in de verankering?
- Wat is de rol van het bestuur bij de verankering?
- Wat zijn de cruciale voorwaarden om verankering te realiseren?
- Wat gaat u doen in de periode na het wegvallen van de subsidie?

### **Governance**

- Wat is uw mening over de rolinvulling van RVO?
- Wat is uw mening over de rolinvulling Adviescommissie?
- Wat is uw mening over projectleidersbijeenkomsten?

### **Best practices**

- Gaat valorisatie door VPR lukken? Waar wel (succes top 3) en waar niet (zorgen top 3) en wat zijn de redenen daarvoor?
- Welke VPR's krijgen van u een 9 of een 10? Waarom? En voor welke activiteiten?
- Wie krijgt een onvoldoende? Voor welke activiteit en waarom?

### **Optimalisering en verbetering**

- Wat heeft u van het project geleerd?
- Wat zou u in een eventueel volgende periode anders willen doen en waarom?



## Checklist interviews bestuurders

### **Voortgang van het Valorisatieprogramma (VPR)**

- Wat is uw mening en overall visie over het verloop van het valorisatieproject?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren van het project waarvoor u als bestuurslid verantwoordelijk bent?
- Wat zijn volgens u de effecten van het valorisatieproject?
- Wat is de rol van de Centres of Entrepreneurship binnen het project?

### **Verankering van het VPR**

- Hoe ver staat het project in de verankering?
- Hoe wordt de valorisatie verankerd?
- Wat is de rol van het bestuur bij de verankering?
- Wat zijn de cruciale voorwaarden om verankering te realiseren?
- Wat gaat u doen in de periode na het wegvallen subsidie?

### **Governance**

- Wat is uw mening over rolverdeling bestuur, de projectleider en consortiumpartners?
- Wat is uw mening over rolinvulling Adviescommissie?

### **Best practices**

- Heeft u zicht op de andere VPR-projecten?  
Als ja: - Welke VPR projecten krijgen van u een 9 of een 10? Waarom?  
- Wie krijgt een onvoldoende? Waarom?  
Als nee: Wilt u wel meer te weten komen over de andere VPR-projecten?

### **Optimalisering en verbetering**

- Wat heeft u geleerd van het valorisatieproject?
- Wat zou u in een eventueel volgende periode anders willen doen en waarom? Met welke beoogde effecten?

## Checklist interviews consortiumpartners

### **Voortgang van het Valorisatieprogramma (VPR)**

- Wat is uw mening en overall visie over het verloop van het VPR?
- Hoe is de rolverdeling tussen de consortiumpartners binnen uw project?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren van het project waarin u partner bent?
- Wat zijn volgens u de effecten van het VPR?

### **Verankering van het VPR**

- Hoe ver staat uw programma in de verankering?
- Hoe wordt de valorisatie verankerd?
- Wie is er verantwoordelijk voor de verankering?
- Wat is uw rol als partner in de verankering?
- Wat is de rol van het bestuur bij de verankering?
- Wat zijn de cruciale voorwaarden om verankering te realiseren?
- Wat gaat u doen in de periode na het wegvallen van de subsidie?

### **Optimalisering en verbetering**

- Wat heeft u geleerd van het VPR?
- Wat zou u in een eventueel volgende periode anders willen doen en waarom? Met welke beoogde effecten?

