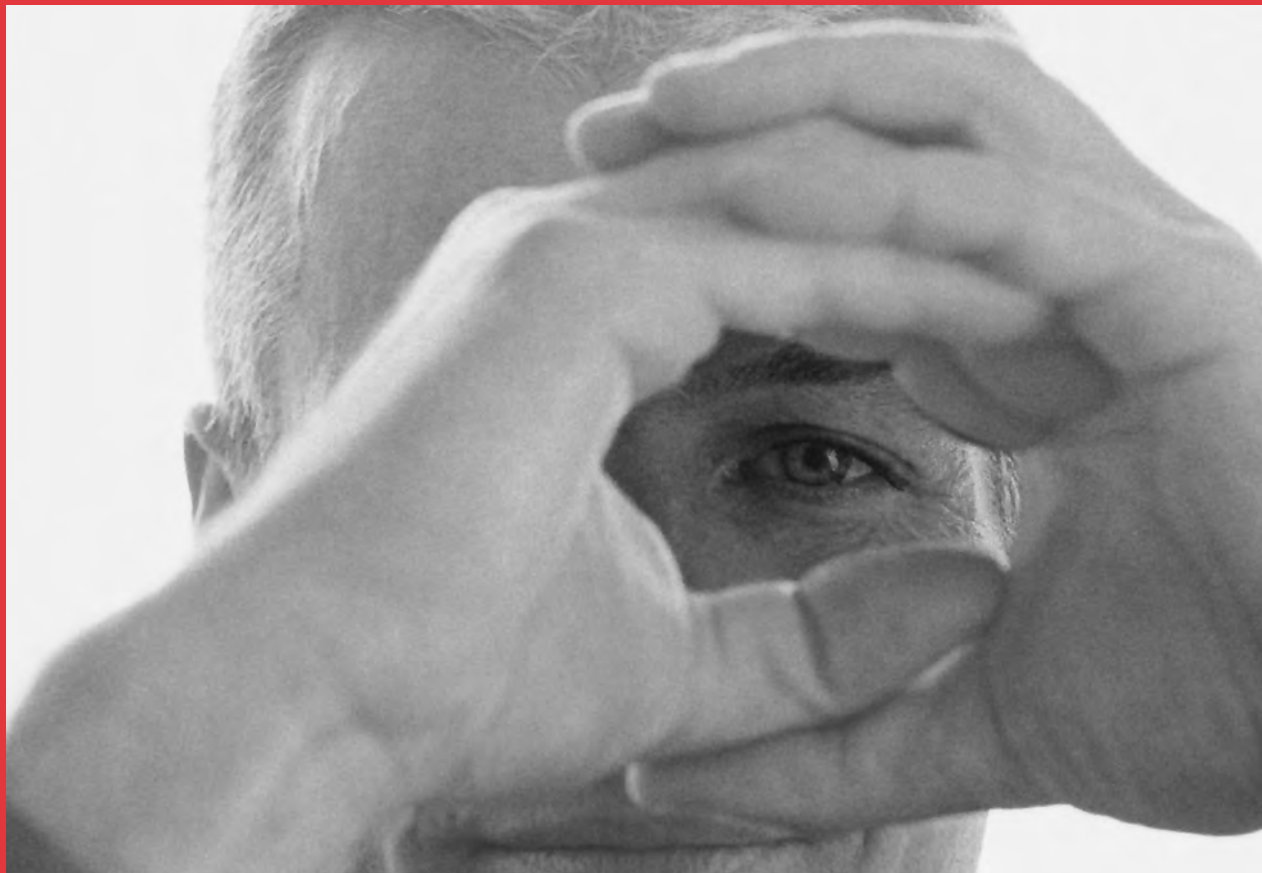




agentschap voor Innovatie
door Wetenschap en Technologie



79

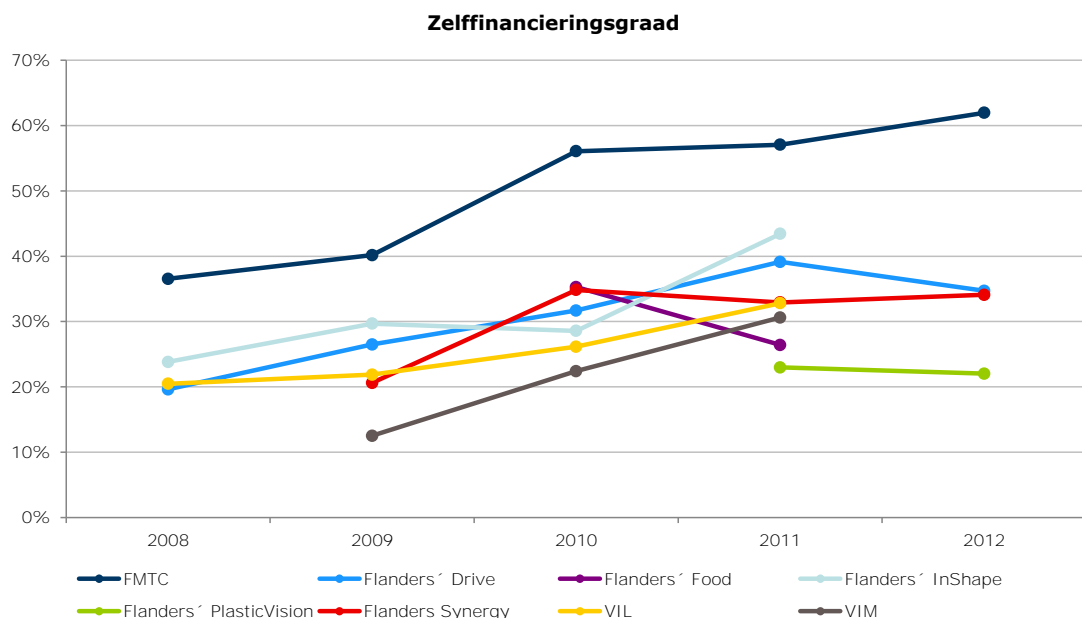
Juli 2014

Impactanalyse Competentiepolen/ Lichte Structuren

Bram Kaashoek, Pim den Hertog, Leonique Korlaa, Arthur Vankan (DIALOGIC)

engagement van bedrijven. Bij de huidige Lichte Structuren is het zo dat de basissubsidie naar rato wordt verminderd als Lichte Structuren er niet in slagen de benodigde cofinanciering binnen te halen. Naast de basiswerking beschikken de Lichte Structuren over geormerkte projectmiddelen. Het steunpercentage van die projecten hangt af van het reglementair kader. Zo zijn cofinancieringseisen voor collectieve projecten (20% eigen inbreng bedrijven) bijvoorbeeld anders dan de eisen voor coöperatieve projecten (conform de regels van het O&O-Besluit).

In de praktijk halen de meeste Competentiepolen/Lichte Structuren de cofinancieringseis. Enkel komen zelfs vrij gemakkelijk aan de minimale vereiste van 20%. Flanders Synergy en Flanders' Inshape halen structureel 30-40% van hun basiswerking uit cofinanciering. Dat heeft voornamelijk te maken met het aanbieden van advisering en opleidingstrajecten. In de doelgroep is men bereid om voor die diensten te betalen. Ook FMTC is succesvol in het aantrekken van additionele middelen uit de markt. Veelal gaat het om contractopdrachten. Het succes van FMTC op dat vlak zie je terug in de cijfers: bij de meeste Competentiepolen/Lichte Structuren blijft de zelffinancieringsgraad (cofinanciering plus aanvullende inkomsten gedeeld door de totale bedrijfskosten) binnen een zekere bandbreedte, alleen FMTC zit daar ruim boven (zie Figuur 7). De zelffinancieringsgraad van FMTC nam de afgelopen jaren bovendien alleen maar toe.



Figuur 7 Zelffinancieringsgraad van Competentiepolen/Lichte Structuren (vanaf 2008)

NB: Gebaseerd op financiële afrekeningen beschikbaar bij IWT. Voor de nieuwe initiatieven, ontstaan onder het Lichte Structuren-regime, ontbreken deze afrekeningen nog. Ook voor SIM ontbreken cijfers over de zelffinancieringsgraad.

Sommige initiatieven ervaren wel structureel moeite met het halen van de cofinancierings-eis. Dat kan veroorzaakt worden door een achterban die geconfronteerd wordt met economische tegenwind, zodat middelen niet vrijgemaakt kunnen worden voor deelname aan programma's en projecten van een Lichte Structuur. Ook speelt mee dat sommige achterbanen overwegend bestaan uit minder-innovatieve KMO's zonder eigen O&O budgetten. Die ondernemingen hebben per definitie minder budget om deel te nemen in onderzoeks- en innovatieprojecten en hebben bovendien weinig ervaring met uitbesteding van onderzoek of inkoop van O&O-capaciteit. Andere redenen die meespelen: een groot

deel van de achterban dat al betalend lid is van een andere structuur, zoals een collectief onderzoekscentrum, of een achterban bestaande uit overwegend publieke organisaties.

Vormen van cofinanciering

Er zijn verschillende manieren waarop Competentiepolen/Lichte Structurencofinanciering aantrekken. De meesten functioneren als clusterorganisatie met leden. Inkomsten uit lidgelden liggen dan het meest voor de hand, maar er zijn méér mogelijkheden. We zetten de verschillende vormen op een rij:

- **Lidgelden en contributie.** Bedrijven uit de achterban betalen jaarlijks lidgeld of een toetredingsfee. Onder deze categorie valt ook de contributie van federaties of andere instellingen die eenmalig of periodiek een Competentiepool/Lichte Structuur sponsoren.
- **Projectwerk.** Hieronder valt contractonderzoek, veelal één-op-één voor een onderneming, maar ook de verkoop van collectieve onderzoeksprojecten (soort toegangstickets). Daarnaast begeleiden Competentiepolen/Lichte Structuren **collectieve projecten die niet zozeer onder het label 'onderzoek' vallen. Denk aan roadmapping oefeningen samen met bedrijven uit de achterban en kennisinstellingen.** Bijdragen aan cofinanciering van afzonderlijke projecten uit de geormerkte budgetten voor Lichte Structuren vallen niet onder deze categorie. Immers, die cofinanciering wordt gebruikt om projecten te starten en niet voor de cofinanciering van de basiswerking van Lichte Structuren.
- **Evenementen, publicaties en communicatie.** Sommige Competentiepolen/Lichte Structuren bieden evenementen en publicaties gratis aan, maar anderen komen op deze manier aan inkomsten die zij opvoeren als cofinanciering. Onder deze categorie scharen wij inkomsten uit entreegelden voor symposia en congressen, betaalde presentaties, verkoop van boeken en advertentie-inkomsten. We zien in toenemende mate dat in de prijzen voor deelname aan evenementen wordt gedifferentieerd: leden krijgen korting of betalen zelfs niets, terwijl niet-leden wel voor deelname betalen. **Ook worden kortingen aan KMO's gegeven.**
- **Dienstverlening.** Ten opzichte van projectwerk zitten deze activiteiten dichter op de markt van advisering en opleiding. Het gaat dan ook primair om inkomsten uit het verzorgen van trainingen, (meerdaagse) opleidingen en adviesopdrachten.

Hoe de huidige initiatieven vandaag de dag gebruik maken deze vormen van cofinanciering, presenteren wij in Figuur 8. De nieuwe initiatieven (Sociale InnovatieFabriek en MIP¹³ in de nieuwe vorm onder i-Cleantech Vlaanderen) hebben we hier buiten beschouwing gelaten, omdat nog zal moeten blijken hoe zij cofinanciering op programmaniveau realiseren.

¹³ Bij het huidige MIP wordt cofinanciering ingebracht door aangesloten kennisinstellingen en federaties en niet door afzonderlijke bedrijven. Bedrijven brengen wel de cofinanciering op projectniveau in.

	FMTC	FD	VIL	SIM	FISCH	VIM	FF	FPV	FIS	FSYN
1 Lidgelden (incl. toetredingsfees, stichtende leden bij FIS en bijdrage fee voor deelname aan verticale programma's bij SIM)	•	••	•	••	••	••	••	•		•
Contributie/sponsoring federaties, werkgeversorganisaties en collectieve centra (cash)				•	•			••	•	
In kind sponsoring (bijv. gebruik onderzoeksinfrastructuur of levering van materialen)	*				•					
2 Verkopende collectief (contract) onderzoek (soort toegangsticket, incl. winsten uit projectmatige bijdragen in cash)	••	•	•	**		•				
Verkopende individueel (contract) onderzoek	••	•	•	**						
Collectieve innovatieprojecten en roadmapping exercities		•	••	•		•	•		•	•
3 Symposia/evenementen/workshops (entreegelden of betaalde presentaties/plekken op markten)	•	•	•			•	•	•	••	•
Publicaties (verkoop boeken, tijdschriften, advertenties)							•	•		•
Advertentieinkomsten website							•			
4 Opleidingstrajecten		•					•		•	••
Eén op één dienstverlening/advisering		•	•						•	

* Machines worden veelal gratis ter beschikking gesteld door bedrijven. Dit is alleen niet meegerekend in cofinanciering. Als gevolg ligt het kostenniveau van FMTC - voor het type onderzoek dat wordt uitgevoerd - wel relatief laag.

** Niet voor SIM, wel voor FLAMAC (FLAMAC haalt 100% financiering uit contractonderzoek, aangezien FLAMAC geen basissubsidie krijgt).

- = vorm van cofinanciering
- = hoofdvorm van cofinanciering per instituut
- 1 = vormen van lidmaatschap en sponsoring
- 2 = projectwerk (onderzoek en innovatieprojecten)
- 3 = evenementen, publicaties & communicatie
- 4 = directe dienstverlening (advies of opleiding)

Figuur 8 Vormen van cofinanciering

Het is niet zozeer dat cofinancieringseisen leiden tot bepaalde activiteiten (bijv. meer aan dienstverlening gaan doen om zo aan aanvullende middelen te komen). We zien eerder dat – vertrekkende vanuit de typologie – activiteiten volgen uit de strategie en hoofdopdracht van de Lichte Structuren/Competentiepolen. Bij die activiteiten passen andere vormen van cofinanciering. Er is dan ook een duidelijke samenhang tussen de vormen van cofinanciering en de eerder gepresenteerde typologie:

- De Onderzoeksunits hebben eigen onderzoeksfaciliteiten en doen aan eigen capaciteitsopbouw. Zij halen inkomsten overwegend uit contractonderzoek en vervolgprojecten. FMTC komt op die manier aan zo'n 500.000 - 800.000 euro per jaar.
- De Onderzoekscoördinatoren halen cofinanciering vooral uit lidgelden. Zij hebben vaak een duidelijk omliggende achterban.
- De Innovatiemakelaars brengen bedrijven en kennisinstellingen samen, staan in voor sensibiliseringsactiviteiten en krijgen cofinanciering dan ook voornamelijk via collectieve innovatieprojecten en de organisatie van evenementen.

Flanders Synergy en Flanders' Inshape werken voornamelijk thematisch en zijn daarom niet direct aan één sector of cluster verbonden. Het principe van lidgelden vinden zij in zekere zin achterhaald en in mindere mate aansluiten bij hun sectoroverschrijdende aanpak. Als gevolg komen zij eerder aan inkomsten door het aanbieden van opleidingen (Flanders Synergy) en advisering (Flanders' Inshape). Daarbij letten zij continue op of het aanbod van hun diensten door marktpartijen niet als te ver doorgedreven (en daardoor marktverstoring) gezien kan worden. Met IWT maakten zij daar ook afspraken over.

3.3.3 Aansluiting op andere instrumenten en Europese steunprogramma's

De geormerkte projectmiddelen kunnen ingezet worden via diverse steunkanalen van IWT, TETRA-projecten, Landbouwprojecten, coöperatieve projecten en VIS-projecten. Daarnaast zoeken Lichte Structuren/Competentiepolen toenadering tot andere instrumenten om aan aanvullende middelen te komen. We noemen onderstaand drie trends.

In de eerste plaats zoeken de wat oudere initiatieven en de 'Onderzoeksunits' in het bijzonder, de aansluiting bij **Europese steunprogramma's**. Door de opbouw van kennis en eigen competenties, zijn Competentiepolen als FMTC en Flanders' Drive ook voor buitenlandse partijen interessante consortiumpartners. Naast de onderzoeks- en innovatieprojecten (o.a. Zevende Kaderprogramma, Horizon2020, CIP-EIP, Era-NET) gaat het om interregionale projecten met Nederlandse en Duitse partners (Interreg IVB **bijvoorbeeld**). Zo is Flanders' FOOD één van de partners in het Interreg IVB project Food2Market (F2M). Ook diverse Competentiepolen/Lichte Structuren zijn betrokken bij **KIC's van het EIT**. Deze trend van internationale samenwerking zien we als positief. Door **samenwerking met innovatieplatformen en instituten in andere Europese regio's wordt de kennisbasis van de Lichte Structuur/Competentiepool namelijk vergroot en kunnen achterbanbedrijven óók op de hoogte worden gebracht van interessante ontwikkelingen elders in Europa. Aansluiting bij Europese steunprogramma's heeft zo méér voordelen dan enkel het aantrekken van aanvullende middelen.**

Met de komst van de thematische Competentiepolen/Lichte Structuren zagen we tegelijkertijd een verbreding van het begrip innovatie. Flanders Synergy, Flanders' Inshape, VIM en de Sociale Innovatiefabriek hebben geen puur technologische insteek. Zij zetten in op arbeidsorganisatorische verandering, nieuwe vormen van ondernemerschap, business model innovatie en maatschappelijke innovatie. Die verbreding leidt tot aanvullende projecten **buiten het klassieke O&O- en innovatiebeleidsinstrumentarium**. We zien tegenwoordig dan ook dat, in het bijzonder de thematische, Lichte Structuren aanvullende middelen verwerven via departementen en agentschappen anders dan IWT. Flanders' Inshape krijgt zo diverse projecten gesteund via Agentschap Ondernemen (AO). Ook maakt **Flanders' Inshape** deel uit van het Design Platform Vlaanderen (gefinancierd door AO) en ontvangt ze daarnaast steun van AO op projectbasis¹⁴ voor initiatieven gericht op het steunen van startende ondernemers, de designsector en het benutten van design in een industriële context. Voor Flanders' Inshape is deze vorm van financiering zo belangrijk, dat men een KPI heeft opgesteld voor het verwerven van de projecten buiten de geoordeelde middelen.

Ten slotte zien we dat met beleidsontwikkelingen als Vlaanderen in Actie en daarbinnen het Nieuw Industrieel Beleid in toenemende mate wordt gekeken hoe **economische transformatie** vanuit het beleid integraal ondersteund kan worden. Bij de versteviging van de Vlaamse economische clusters gaat het niet alleen om het verbeteren van het kennisniveau om tot een versnelde go-to-market van innovatie te komen. Ook zaken als financiering van innovatieve ondernemingen en starters, de juiste vestigingsplaatsen en de aansluiting van onderwijs op de arbeidsmarkt spelen een rol. Die integrale beleidssteuning en meer waardeketengeoriënteerde aanpak zie je steeds vaker terug in projecten van de Lichte Structuren. Sommige Lichte Structuren werken bijvoorbeeld aan de **waardeketenroadmaps voor 'key-enabling technologies'**. En **FISCH, bijvoorbeeld, zoekt nadrukkelijk aansluiting op investeringsinstrumenten van de Participatie Maatschappij Vlaanderen, zoals het TINA-fonds, om kennis daadwerkelijk om te zetten in innovatieve concepten die op de markt levensvatbaar zijn.**

¹⁴ O.a. Groei door designmanagement (<http://www.groeidoordesignmanagement.be/>), de cross company opleiding GROW Designmanagement (<http://dpv.grow-cc.com/>) en Open design voor mobiliteit in de stedelijke context (www.mobilotoop.net; o.a. samen met het VIM).

3.4 Organisatiemodellen en governance

De Lichte Structuren/Competentiepolen verschillen onderling sterk in omvang in termen van het aantal medewerkers (variërend van 3 tot 45 medewerkers). Na de overgang van Competentiepolen naar het Lichte Structuren-regime is de spreiding in het aantal personeelsleden dus nog steeds groot, ook al worden vanaf nu voor de basiswerking van Lichte Structuren maximaal 6 vte's gesubsidieerd. Aan het ene uiterste van het spectrum zien we FMTC en Flanders' Drive (eerder beschreven als de 'Onderzoekseenheden') en aan de andere kant van het spectrum zien we 'Netwerkers & Innovatiemakelaars' als Flanders' PlasticVision en de Sociale InnovatieFabriek. FMTC heeft bovendien haast doorlopend residenten van ledenbedrijven in projecten meewerken. Dat zijn personen die op de loonlijst van aangesloten bedrijven staan, maar (tijdelijk) gedetacheerd zitten bij FMTC en daar meewerken aan onderzoeks- en innovatieprojecten. Een mooi voorbeeld van intensieve samenwerking tussen kennisinstellingen en het bedrijfsleven. Bij de andere Lichte Structuren/Competentiepolen zie je deze werkvorm niet of nauwelijks, hoewel vaak met een flexibele schil (detachering via federaties en inhuur van consultants) wordt gewerkt. Ook qua aantal aangesloten leden verschillen de Competentiepolen/Lichte Structuren sterk: van 9 tot ruim 350 leden.

De meeste Competentiepolen/Lichte Structuren hebben de rechtsvorm 'vereniging zonder winstoogmerk' (vzw). Alleen Flanders' Drive is dat niet. Flanders' Drive is een coöperatieve vennootschap met sociaal oogmerk (cvba-so). Deze rechtsvorm past beter bij Flanders' Drive, aangezien de organisatie over grootschalige onderzoeksinfrastructuur beschikt. Een cvba-so kan, in tegenstelling tot een vzw, een commerciële activiteit uitvoeren (zoals het verhuren van infrastructuur) en tegelijkertijd een niet-winstgevend doel nastreven. Organisatorische kenmerken van de Lichte Structuren/Competentiepolen zetten we onderstaand op een rij.

Tabel 4 Organisatorische kenmerken van de Lichte Structuren/Competentiepolen

CP	Entiteit	Aantal medewerkers	Aantal leden	Aantal leden RvB*	% bedrijven in RvB	% KI's in RvB	Federatie en/of werkgeversorganisatie aanwezig in RvB?	Adviesraad
FMTC	vzw	37	24	11	82%	18%	Ja	Ja
Flanders' Drive	cvba-so	45	170	9	67%	0%	Ja	Ja
Flanders' Food	vzw	12	282	15	87%	7%	Ja	Ja
Flanders' InShape	vzw	9	n.v.t.	13	46%	8%	Ja	Ja
Flanders' Synergy	vzw	9	147	12	50%	25%	Nee	Ja
Flanders' PlasticVision	vzw	3	74	14	64%	21%	Ja	Ja
VIM	vzw	9	190	13	77%	0%	Nee	Ja
VIL	vzw	15	366	12	75%	0%	Nee	Ja
FISCH	vzw	6	22	23	39%	35%	Ja	Nee
SIM	vzw	6	19	16	38%	31%	Ja	Ja
MIP	programma onder een vzw	3-4	n.v.t.	n.v.t.**	n.v.t.**	n.v.t.**	n.v.t.**	Ja
MiX	programma onder een vzw	11	n.v.t.	24	50%	29%	Nee	Ja
SIF	vzw	4	n.v.t.	9	44%	0%	Nee	Ja

* Exclusief waarnemers

** i-Cleantech Vlaanderen heeft een RvB. Verdeling: 4 vertegenwoordigers Vlaams Gewest, 1 VITO, 1 Kennisinstelling, 2 bedrijven en federaties, 1 lokale overheid. Daarnaast is een aparte MIP Board opgericht. De MIP Board is een gesloten orgaan en bestaat uit i-Cleantech Vlaanderen, OVAM, VEA, VMM, FISCH, EWI, SIM en cofinancierende partners. Deze MIP Board functioneert als het ware als Raad van Bestuur en bepaalt o.a. de kernlijnen van de MIP 3.0 oproep en voert roadmapping oefeningen uit. De MIP Transitiecommissie is een open orgaan dat een centrale rol speelt bij de inhoudelijke uitwerking van programma's. In werkgroepen wordt bijvoorbeeld gezocht naar strategische onderzoeksthema's die aansluiten bij Europese oproepen. De commissie is breed samengesteld.

*** Mix is als enige Lichte Structuur geen aparte juridische entiteit, maar als programma geplaatst onder iMinds. MiX heeft daarom geen eigen Raad van Bestuur, maar kent wel een Programmacommis-

sie die als het ware functioneert als een Adviesraad. Deze commissie telt 22 leden en bestaat uit alle belangrijke spelers uit de Vlaamse mediasector.

Wat betreft de governance van de Competentiepolen/Lichte Structuren werken ze allemaal met een Raad van Bestuur. Door de grootte van sommige besturen (bijv. van FISCH) kan gewerkt worden met een dagelijks bestuur en is de dynamiek van bestuursvergaderingen anders dan bij de kleinere Raden van Bestuur. De samenstelling van het bestuur is vaak afhankelijk van (i) de doelstelling van de Competentiepool/Lichte Structuur, (ii) het veld waarin wordt geopereerd (bijv. de rol van federaties en collectieve onderzoekscentra) en (iii) afspraken die met de overheid vanaf de start zijn gemaakt.

De opgave van SIM is bijvoorbeeld om wetenschappelijk onderzoek te coördineren en te bundelen. Als gevolg zie je dat de universiteiten goed zijn vertegenwoordigd in de Raad van Bestuur. Het is de regel dat de Raad van Bestuur wordt voorgezeten door een bedrijfsvertegenwoordiger. IWT moedigt daarnaast een mix van grote ondernemingen en **KMO's in de Raden van Bestuur aan**. Een interessante vorm van bedrijfsvertegenwoordiging in de Raad van Bestuur zien we bij FMTC. Bedrijven zoals Bekaert, Picanol en Atlas Copco hebben zich verenigd in **Flanders' Mechatronics** vzw. De bedrijven die zitting nemen in het bestuur van FMTC spreken namens de leden van die vereniging. De overheid (vaak vanuit IWT) zit doorgaans als waarnemer in de Raad van Bestuur en heeft niet direct stemrecht.

De Raden van Bestuur functioneren over het algemeen goed. Het engagement is over het algemeen hoog, de vertegenwoordiging van de achterban goed, het niveau van de mensen hoog en vergaderingen lopen over het algemeen gestructureerd. Het functioneren van de Raad van Bestuur hangt wel sterk af van de voorzitter, de directeur van de Competentiepool/Lichte Structuur, en de voorbereiding op bestuursvergaderingen.

Kritiekpunten op de werking van de Raden van Bestuur zijn er ook:

- In enkele gevallen zou de Raad van Bestuur zich nog te veel bezighouden met de inhoudelijke keuze voor projecten, terwijl voor inhoudelijke toetsing van projecten al (wetenschappelijke) adviesraden in het leven zijn geroepen. De discussies op het niveau van afzonderlijke projecten leiden dan te veel af van de strategiebesprekingen die in de bestuurskamer plaats moeten vinden.
- In sommige gevallen wordt de Raad van Bestuur eerder gezien als een bundeling van afzonderlijke belangen. Bestuursleden praten dan hoofdzakelijk vanuit het belang van hun eigen onderneming/achterban en kijken pas in de tweede plaats naar de strategie van de Competentiepool/Lichte Structuur. Dit speelt vooral als een Competentiepool/Lichte Structuur in haar werking opschuift naar de markt en bestuursleden in de Competentiepool/Lichte Structuur tot op zekere hoogte ook een concurrent zien. In de tweede plaats: bestuursleden zijn onbezoldigd. De kans is daarom groter dat zij deelnamen aan een Raad van Bestuur om eigen belangen in te brengen.

De wetenschappelijke adviesraad werkt over het algemeen goed. Men is daar tevreden over. Zeker nu IWT uiteindelijk beslist over toekenning van projectsubsidie vanuit de geormerkte projectbudgetten, wordt de inzet van een wetenschappelijke adviesraad in de meeste gevallen gezien als wenselijke check op de inhoudelijke kwaliteit van voorstellen. Dat verhoogt immers de kans dat IWT de geormerkte middelen toekent. Het internationale karakter van de meeste adviesraden zorgt bovendien voor een toets van voorstellen aan **'de internationale lat'** en **vergroot de kans** op state-of-the-art projecten.

Bij FISCH is het installeren van een wetenschappelijke adviesraad echter een voortdurende discussie. Inmiddels zijn eerste stappen gezet om leden te identificeren. Tot nu toe ontbrak

een adviesraad echter bij FISCH. Daar zijn verschillende redenen voor. In de eerste plaats heeft dat te maken met de uiteindelijke projectbeoordeling door IWT. Uiteindelijk neemt IWT de beslissing, samen met externe experts, over toekenning van subsidie aan projecten. Daarbij wordt in principe geen rekening gehouden met het vraaggestuurde voortraject en de selectie van voorstellen door de Lichte Structuur. Een adviesraad die niet erkend is door IWT, doet dan mogelijk dubbel werk met de experts die IWT inschakelt. Dat is zonde van de tijdsinvestering. In de tweede plaats is duurzame chemie een zeer breed domein. Het is moeilijk om die breedte te vangen in een adviesraad met een beperkte omvang. **Die beperkte omvang is nodig om de adviesraad 'lean & mean' ('zero cost') te houden en aan te laten sluiten bij het karakter van een Lichte Structuur.** In de derde plaats is de Raad van Bestuur van FISCH vrij groot. In dat bestuur zijn allerlei partijen betrokken en de Raad van Bestuur kan zo **als een 'advies spiegel' functioneren.** Tegelijkertijd maakt de diversiteit in de Raad van Bestuur het lastig om een objectieve en ruim aanvaarde groep experts te identificeren voor de wetenschappelijke adviesraad.

3.4.1 Samenwerking met kennisinstellingen en andere intermediairen

Zoals eerder aangegeven hebben de Competentiepolen/Lichte Structuren een belangrijke taak in het verbeteren van de afstemming en het stimuleren van intensievere samenwerking tussen verschillende actoren (industrie, intermediairen, kennisinstellingen).

De Competentiepolen/Lichte Structuren zijn over het algemeen goed ingebed in thematische, sectorale en clustergeoriënteerde netwerken. De een opereert echter in een drukker veld dan de ander. In sommige domeinen voeren veel vakgroepen van Vlaamse universiteiten onderzoek uit; in andere niet. Dat geldt ook voor het bereik van bestaande federaties en collectieve onderzoekscentra. Door de jaren heen kunnen bovendien ad-hoc VIS-initiatieven zijn opgericht of regionale/lokale initiatieven zoals incubatoren het licht hebben gezien. Sommige Competentiepolen/Lichte Structuren zijn in het bijzonder opgericht om meer structuur aan te brengen in **een 'druk' veld, terwijl anderen** zijn opgericht om een leemte op te vullen.

Een voorbeeld waar een Competentiepool structuur heeft aangebracht in een sectoraal **innovatiesysteem is Flanders' FOOD.** Flanders' FOOD is in 2008 één van de initiatiefnemers geweest van FoodGate. FoodGate is een netwerk van Vlaamse onderzoeksgroepen, diverse adviesdiensten (o.a. van ad-hoc VIS-initiatieven) **en Flanders' FOOD** om een overzicht te bieden aan bedrijven in de Vlaamse voedingsindustrie. Door de strategische samenwerking van de partners van FoodGate kunnen bedrijven sneller terecht bij de juiste kennispartner.

Structurele en projectmatige samenwerking

Naast structurele, strategische samenwerkingsvormen (zoals FMTC en Sirris), wordt op projectniveau met allerlei partners samengewerkt. Relatief vaak gaat het dan om universiteiten, **collectieve onderzoekscentra en de SOC's.** In toenemende mate wordt ook toenadering tot hogescholen gezocht. Dat heeft enerzijds te maken met het toepassingsgericht werk van hogescholen en anderzijds met de academisering die is ingezet in het Vlaams hoger onderwijs. Flanders' Inshape, bijvoorbeeld, noemt samenwerking met hogescholen als belangrijk aandachtspunt voor 2014 in haar recente voortgangsverslag. Het TETRA steunkanaal kan daar bij helpen. Projectmatige samenwerking tussen Competentiepolen en partners uit het kennissysteem bestond al, maar is verder gezet met de komst van het Lichte Structuren-regime. Dat uit zich door projectmatige samenwerking binnen de gereserveerde projectbudgetten.

Niet alle Competentiepolen/Lichte Structuren beschikken bovendien over de mankracht en communicatiemiddelen om resultaten van (collectieve) projecten breed te verspreiden

onder de doelgroep. Om die reden wordt ook in toenemende mate samenwerking met federaties, zoals Agoria, Fedustria, Fevia en Essenscia, en werkgeversorganisaties, zoals Voka en UNIZO, gezocht. Die organisaties hebben immers een omvangrijke achterban en kunnen via diverse kanalen (website, nieuwsbrieven, bijeenkomsten, congressen, publicaties, etc.) resultaten van projecten van Competentiepolen/Lichte Structuren breed onder hun achterban verspreiden.

Ondanks de hechte samenwerking met kennisinstellingen en andere intermediairen, lijkt – op basis van de interviewronde – de onderlinge samenwerking tussen Competentiepolen/Lichte Structuren beperkt te zijn. Vanzelfsprekend zijn er uitzonderingen, maar in projecten zoeken de Competentiepolen/Lichte Structuren elkaar weinig op. Als reden worden de verschillende doelstellingen en doelgroepen aangehaald. Periodiek komen de Competentiepolen/Lichte Structuren wel bijeen, op initiatief van IWT. Die bijeenkomsten staan echter eerder in het teken van informatieverspreiding vanuit IWT richting de Competentiepolen/Lichte Structuren. Competentiepolen/Lichte Structuren zouden geleerde lessen onderling beter kunnen delen.

Over het onderscheid tussen – en onderlinge samenwerking van – VIL en VIM is de afgelopen jaren veel te doen geweest. Zo zijn er diverse vragen gesteld in het Vlaams Parlement door enkele parlamentsleden over het onderscheidend vermogen van beide organisaties en de mogelijkheden om een fusie tot stand te brengen. Die fusie bleef tot nu toe uit, maar de voorzitter van de Raad van Bestuur van VIL (Danny Van Himste) is inmiddels wel waarnemer in de Raad van Bestuur van VIM. Een bestuurder van VIM (Guido Herman) zit op zijn beurt als waarnemer in de Raad van Bestuur van VIL. Op die manier verbetert de onderlinge afstemming en samenwerking.

3.4.2 Vormen van vraagsturing en manieren van agendasetting

Competentiepolen/Lichte Structuren zijn dé initiatieven in Vlaanderen die helpen om vraagsturing van onderzoek vorm te geven om zo te komen tot de versnelde go-to-market van innovatie. Sturing in de richting van nuttige, bruikbare onderzoeken gebeurt **binnen de gesteunde projecten** op gangbare manieren. Zo is het voor collectieve projecten vereist om een gebruikerscommissie in te richten. De bedrijven in die gebruikerscommissie zorgen niet enkel voor cofinanciering op het niveau van het project, maar geven bovendien mede sturing aan de uitvoering van het project, door aan te geven waar hun noden liggen.

Vraagsturing om **te komen tot programma's en projecten** – agendasetting dus -, verschilt echter per Competentiepool/Lichte Structuur. We hebben op basis van de interviews de volgende mechanismen geïdentificeerd voor vraagsturing en vaststelling van de onderzoeks- en innovatieagenda:

- **Bottom-up:** medewerkers van de Competentiepool/Lichte Structuur pikken vragen en noden op van bedrijven. Die bedrijven stellen bijvoorbeeld vragen per email, geven hun belangrijkste noden aan tijdens bedrijfsbezoeken of spreken medewerkers van de Competentiepool/Lichte Structuur aan tijdens congressen. De Competentiepool/Lichte Structuur werkt ideeën uiteindelijk op tot projectvoorstellen waar meerdere bedrijven in geïnteresseerd zijn. Voor deze aanpak wordt vaak gekozen als de achterban niet alleen bestaat uit de grote O&O-intensieve koplopers, maar ook minder O&O-intensieve KMO's. Juist **kleinere KMO's die minder tijd investeren in O&O en innovatie**, lopen namelijk tegen praktische, dagdagelijkse problemen aan en werken niet zozeer met een middellange termijn strategie voor O&O.
- **Call:** periodiek wordt een (open) oproep op de website geplaatst, waarna consortia van uitvoerders (universiteiten, hogescholen, SOC's) en bedrijven voorstellen kun-

nen indienen. Deze oproepen zijn vaak thematisch ingestoken om te voorkomen dat onderwerpen alle kanten op schieten. Voor de oproep wordt over het algemeen **gekozen als relevante thema's op hoofdlijnen wel bekend zijn, maar** de Competentiepools/Lichte Structuur zich nog wil laten verrassen door combinaties van **projectuitvoerders of specifieke invullingen van die hoofdthema's**. Een oproep kan ook ingezet worden als een gezamenlijk belang niet of moeilijk te identificeren is¹⁵. De oproep kan op verschillende manieren worden ingezet, bijvoorbeeld als gesloten call (alleen geselecteerde partijen kunnen voorstellen indienen), open call (ieder een kan in principe voorstellen indienen) of als continue procedure (zonder sluitingsdatum). Risico van inzetten van een call als vraagsturingsmechanisme is dat de Competentiepools/Lichte Structuur slechts een doorgeefluik vormt van projecten, zonder sterke link naar een vastgestelde strategie of roadmap.

- **Periodieke bevraging van de achterban:** hierbij gaat het om een meer systematische bevraging van de achterban dan de bottom-up benadering. Denk aan een jaarlijkse online vragenlijst onder de achterban om noden te peilen of een mogelijkheid tijdens jaarcongressen voor bezoekers om hun idee achter te laten (evaluatieformulier, ideeënbox, etc.). De periodieke bevraging werkt in het bijzonder goed als de achterban groot en divers is, maar bedrijven wel vrij goed kunnen omschrijven aan wat voor type onderzoeksprojecten zij behoefte hebben.
- **Werkgroep:** een groep achterbanbedrijven, experts of andere betrokkenen komt periodiek samen **om de belangrijke thema's te bespreken en vast te stellen**. Zo'n werkgroep heeft een meer structurele vorm vergeleken met de bottom-up aanpak of de periodieke bevraging, en kan op verschillende manieren ingericht worden. Denk aan een vaste werkgroep, een werkgroep met een vaste kern en een flexibele schil van bedrijven of experts, of een werkgroep die ieder jaar naar behoefte wordt samengesteld. Voor deze vorm van vraagsturing kan gekozen worden als een aantal personen als vertegenwoordigers van een bredere achterban kunnen spreken of als experts een goed overzicht hebben van wat er speelt in een technologie- of toepassingsdomein. De werkgroep wordt haast altijd in combinatie met andere vraagsturingsmechanismen ingezet; bijvoorbeeld om eerst de contouren van een call uit te tekenen, om een strategische roadmap jaarlijkse accenten/invulling te geven of om bottom-up ideeën te clusteren tot projecten/programma's.
- **Strategisch-programmatisch:** Hierbij wordt een lange termijn agenda, veelal in de vorm van een roadmap, opgesteld waarin onderzoekslijnen zijn gedefinieerd die strategisch van belang zijn voor de achterbanbedrijven. Voor de roadmap wordt over het algemeen gekozen als onderzoeksnoden van de achterban bekend zijn, er zicht is op de O&O-strategieën van aangesloten bedrijven, en onderzoek een meer lange termijn perspectief heeft (4-10 jaar). Een roadmap kan een goed mechanisme zijn om de kaders meerjarig vast te stellen, waarna – met behulp van andere mechanismen – jaarlijks een detailplan wordt opgesteld.
- **Aanbodgedreven:** door een periodieke peiling bij kennis- en onderzoeksinstituten, wordt vastgesteld welke thema's/ontwikkelingen bij hen spelen die relevant kunnen zijn voor de achterbanbedrijven. Deze aanpak kan in het bijzonder effectief zijn als het onderzoek van aangesloten kennisinstellingen state-of-the-art is en tegelijkertijd een duidelijk valorisatiepotentieel in zich heeft. Risico van dit mechanisme is té sterke aanbodsturing in de zin dat vooral kennisinstellingen de richting

¹⁵Zie o.a. de handleiding van Technopolis Group (2007) in opdracht van VLOOT. Technopolis Group (2007). Vraaggedreven onderzoeksprogrammering. Of: Hoe kunnen potentiële gebruikers van onderzoeksresultaten bij het vaststellen van de onderzoeksagenda worden betrokken? In opdracht van VLOOT, <http://www.vloot.be/pub2.pdf>.

van het onderzoek bepalen. De aanbodgedreven aanpak komt bij Competentiepolen/Lichte Structuren daarom nooit in een uitsluitende vorm voor; altijd wordt de combinatie met een ander mechanisme voor vraagsturing gezocht om er zeker van te zijn dat ook bedrijven wat zien in de voorgestelde thema's/programma's.

In de praktijk van de Competentiepolen/Lichte Structuren komen we vaak een mix tegen van de bovenstaande mechanismen. We concluderen dan ook dat de afgelopen jaren veel ervaring is opgedaan met vraagsturing. Toch kiest iedere Competentiepool/Lichte Structuur voor een eigen mix die het best aansluit bij haar doelgroep en hoofdopdracht, zie Tabel 2 voor een overzicht.

Tabel 5 Vormen van vraagsturing

Vraagsturing & agendering						
CP	Bottom-up	Calls	Periodieke brede bevraging achterban	Werkgroep die agendeert	Strategisch-programmatisch (roadmap)	Aanbodgedreven
FMTC				●	●	
Flanders' Drive	●		●	●	●	
VIL	●		●	●		
SIM	●	●	●	●	●	●
FISCH	●	●	●	●	●	
MIX	●	●		●	●	
Flanders' FOOD	●		●	●		●
VIM	●	●	●	●		
MIP		●		●	●	
Flanders' PlasticVision	●		●			
SIF	●					
Flanders Synergy	●			●		
Flanders' InShape	●	●		●		

Dat de Competentiepolen en Lichte Structuren veel ervaring hebben opgedaan met vormen van vraagsturing, betekent ook dat door de jaren heen accentverschuivingen zijn opgetreden. Twee voorbeelden: bij VIM werd in het begin vooral gewerkt met aanbodsturing en thema's die vanuit VIM als organisatie werden aangedragen. Al snel bleek het lastig te zijn om dan aan cofinanciering te komen. Daarom organiseert VIM nu regelmatig brainstormsessies met leden en externen. Uit die sessies worden zo'n 20 ideeën geselecteerd, die vervolgens via een elektronische vragenlijst aan alle leden worden voorgelegd. Op basis van de reacties van leden op de vragenlijst, kiest VIM ongeveer 10 thema's die vervolgens weer in workshops worden uitgewerkt tot concrete projectvoorstellen. Die voorstellen worden besproken in de Adviesraad, die advies uitbrengt aan de Raad van Bestuur. Dit voorbeeld van VIM laat mooi de schakeling van vraagsturingsmechanismen zien.

Een accentverschuiving zagen we ook bij Flanders' FOOD. In de eerste periode van Flanders' FOOD werd sterk via een bottom-up aanpak gewerkt. In de tweede periode werd daarnaast vanuit de aanbodkant gedacht. Kennisinstellingen konden aangeven welke relevante thema's op hun onderzoeksagenda staan die mogelijk van belang zijn voor bedrijven in de Vlaamse voedingsindustrie. Kennisinstellingen konden ook aangeven hoe hun expertise aansluit op afgesloten of aflopende Flanders' FOOD projecten. Op die manier kan kennis opgebouwd worden ('cumulatie' van kennis uit projecten). De onderwerpen van de kennisinstellingen werden aangevuld met 13 onderwerpen die door bedrijven gedefinieerd werden tijdens lopende onderzoeksprojecten, bedrijfsbezoeken, studiedagen en opleidingen, en adviesverleningen. Flanders' FOOD legde die onderwerpen vervolgens

(elektronisch) voor aan leden die hun interesse konden aangeven. Uiteindelijk werden projecten geselecteerd voor indiening bij IWT waar voldoende steun voor bedrijven voor was.

We zien bovendien dat vraagsturingmechanismen samenhangen met de eerder gepresenteerde typologie van Lichte Structuren/Competentiepolen. Zo werken de 'Onderzoeksunits' voornamelijk met roadmaps. Die strategisch-programmatische aanpak zie je niet/nauwelijks terug bij initiatieven die vooral thematisch te werk gaan (zoals **Flanders' Inshape**, VIM en Flanders Synergy). Mogelijk heeft dat te maken met hun diverse **doelgroep, waardoor het lastig is om een select aantal thema's te benoemen waar alle** doelgroepbedrijven in geïnteresseerd zijn. De Netwerkers & Innovatiemakelaars kiezen op hun beurt vaak voor een bottom-up aanpak of periodieke bevestigingen.

4 Resultaten en effecten

In dit hoofdstuk gaan we nader in op verschillende resultaten en effecten, zoals bijgehouden door de Lichte Structuren/Competentiepolen.

4.1 Typen effecten van de Competentiepolen / Lichte Structuren

Een vergelijking van resultaten en effecten van de gehele set Competentiepolen en Lichte Structuren is niet gemakkelijk te maken. Dat heeft in de eerste plaats te maken met de ontstaansgeschiedenis van de verschillende Competentiepolen/Lichte Structuren. Zo zijn de Competentiepolen en Lichte Structuren op verschillende momenten ontstaan; van de huidige Competentiepolen/Lichte Structuren Flanders' Drive als eerste in 2001, de Sociale InnovatieFabriek als laatste in 2013. Daarnaast zijn de Competentiepolen/Lichte Structuren vanuit verschillende gedachten (uiteenlopende doelstellingen) en vanuit verschillende regimes (ad hoc, onder het Competentiepolenbeleid en later onder het Lichte Structuren-programma) ontstaan. Eerder in dit rapport stonden we daar al uitvoerig bij stil. Door die verschillen in de ontstaansgeschiedenis is er niet één specifiek moment geweest waarop alle Competentiepolen/Lichte Structuren werden beoordeeld op hun resultaten en effecten. Bij Competentiepolen/Lichte Structuren die net zijn gestart, vallen immers nog weinig effecten te meten. In de tweede plaats zijn effecten niet systematisch, over de hele linie bijgehouden via een effectrapportagesysteem. IWT stelde dat, zeker in de eerste jaren, niet verplicht. Wel stelde Technopolis Group in 2009 een indicatorenmodel op voor tussentijdse evaluatie van de Competentiepolen¹⁶, maar dit format wordt niet breed en consistent bij alle Competentiepolen/Lichte Structuren toegepast.

Toch spanden de meeste Competentiepolen/Lichte Structuren de afgelopen jaren zich in om hun prestaties (via KPI's) en effecten inzichtelijk te maken. Zo werden er KPI's en streefwaarden afgesproken met IWT, werden door de meeste Competentiepolen/Lichte Structuren klanttevredenheidsonderzoeken (KTO's) uitgevoerd en hebben een aantal Competentiepolen/Lichte Structuren (zoals Flanders' FOOD en Flanders' Drive) hun ruimere economische en maatschappelijke impact in kaart proberen te brengen. Zij gebruikten daarvoor uiteenlopende indicatoren en meetmethoden. Alleen al over het jaar 2012 rapporteerden de huidige Competentiepolen/Lichte Structuren samen via ruim 120 indicatoren over hun prestaties en effecten. Figuur 9 illustreert de rijkheid aan indicatoren aan de hand van KPI-lijsten van drie huidige Lichte Structuren (FISCH, VIL en Flanders' Inshape). Uit de analyse van de scores op de KPI-lijsten van alle initiatieven valt op te maken dat de Competentiepolen/Lichte Structuren er in het algemeen in slagen om gemaakte prestatieafspraken na te komen.

¹⁶ Technopolis Group (2009). Self-evaluation of Competence Research Centres. IWT publicatie 62.

Resultaten, effecten en impact	Streefwaarde	Bereikt
FISCH		
Aantal nieuwe Innovatie Programma's dat wordt gestart	4	7
Aantal actieve deelnemers aan programma's en projecten (opgesplitst naar grootte van de ondernemingen en soort kennisinstellingen)	50	68
Aantal nieuwe steunrijpe businessmodellen voor systemische projecten	3	3
Aantal nieuwe systemische projecten waaraan TINA-steun wordt toegekend	1	1
Aantal nieuwe collectieve onderzoeksinitiatieven	1	7
Aantal nieuwe programma's waarvoor open innovatie infrastructures gerealiseerd zijn	0	0
VIL		
Zelffinanciering - Totale zelffinanciering basiswerking VIL	20%	>20 %
Draagvlak - Aantal bedrijven* uit de primaire doelgroep (logistieke dienstverleners en verladers) die tijd én geld investeren in een specifiek project en bijgevolg het economisch belang van de potentiële innovatie ondersteunen	52	103
Samenwerking met andere spelers die focussen op logistiek - Aantal samenwerkingsovereenkomsten/charters met andere logistieke spelers en zusterorganisaties in binnen- en buitenland om kennis uit te wisselen en de krachten te bundelen	20	20
Uitbouw ledenbestand - Aantal leden* op het einde van ieder kalenderjaar	350	366
KMO Bereik - Minstens 50% KMO's onder de leden	175	226
Innovatiestimulering - Aantal afgelegde bezoeken om meer bedrijven aan te zetten tot innovatie	450	580
Aantrekken nieuwe projectgerelateerde leden - De projecten hebben geresulteerd in het aantrekken van nieuwe betalende leden en dus in een groter aantal bedrijven dat openstaat voor innovatie	10	34
Kennisbereik - Aantal bereikte personen op eigen en externe events (seminaries, thema-cafés, congressen, workshops, beurzen, enz.)	2000	3441
Internationalisering - Aantal internationale projecten waarin VIL betrokken is omwille van zijn expertise (trekker, partner, expert, klankbordgroep, jury, ...)	5	5
Netwerking en samenwerking - Aantal verenigingen, kennisinstellingen, leveranciers, ... die het CO project mee steunen en uitdragen waardoor enerzijds de deelnemers hun netwerk kunnen uitbreiden en anderzijds de projectresultaten een grotere disseminatie kennen	15	19
Monitoring - Tevredenheidsbevraging van de bedrij-ven mbt procesoptimalisaties, verbeterde processen en hun praktische toepasbaarheid	7/10	7,7/10
Milieu- en congestie effecten voor bedrijven - Gemiddelde procentuele vermindering van de externe kosten** bij de bedrijven die deelnemen aan de pilot cases en bereid zijn extra tijd te investeren in de registratie van deze gegevens	8%	Pilotcases nog lopende
Flanders' Inshape		
Aandeel KMO's in de individuele trajecten en projecten van Flanders InShape	65%	72%
Bedrijven die advies krijgen via Flanders InShape of via partners op basis van kennis ontwikkeld door Flanders InShape	60	62 (+3 non-profit)
Organisaties die samenwerken in het kader van de projecten, diverse activiteiten en voor de ontwikkeling van het instrumentarium	30	30
Aantal succesvol opgestarte samenwerkingen tussen ondernemingen en relevante experts (dienstverleners, kenniscentra)	30	37
Volume aan (onderzoeks)projecten buiten de geormerkte middelen van Flanders InShape, waarin Flanders InShape participeert	€ 250.000	€ 397.700
Aantal nieuwe producten/ diensten/ processen	10	29

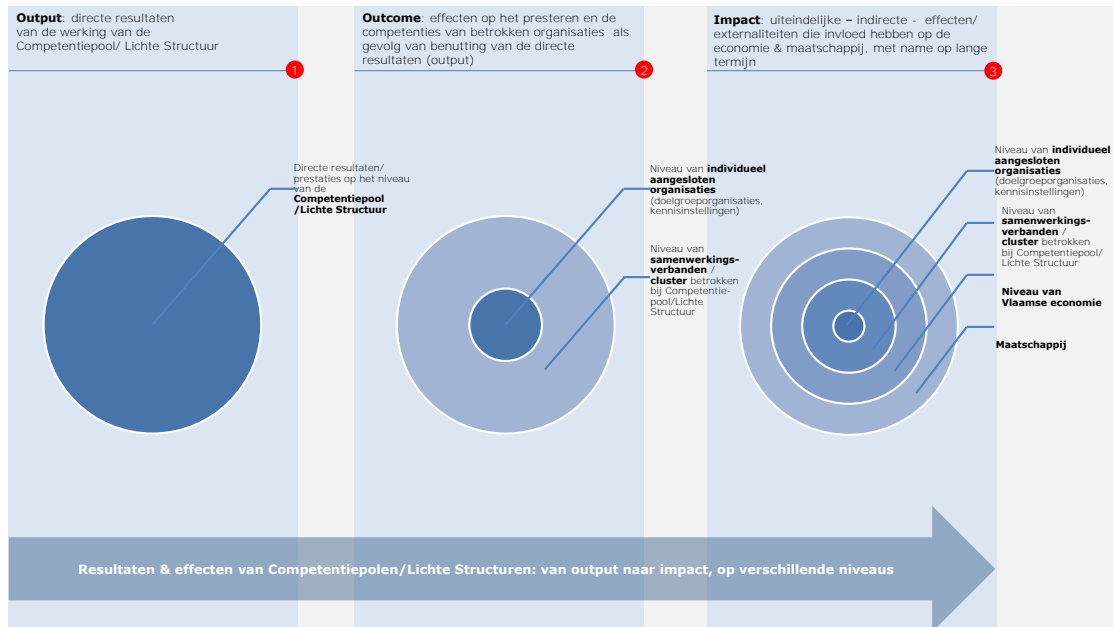
Figuur 9 Indicatoren die inzicht geven in prestaties, effecten en impact. Drie voorbeelden uit de praktijk 2012 (streefwaarden en werkelijke scores) (bron: voortgangsverslagen FISCH, VIL en Flanders' Inshape)

Omdat de Competentiepelen/Lichte Structuren verschillende indicatoren meten voor prestaties, effecten en impact, is het lastig om resultaten van Competentiepelen/Lichte Structuren te aggregeren en uitspraken te doen op programmaniveau. Toch is er een aantal indicatoren waar meerdere Lichte Structuren/Competentiepelen over rapporteren. Scores op die indicatoren staan in Tabel 6, in de vorm van bandbreedtes. De tabel is vooral bedoeld om een gevoel te krijgen bij de orde-grootte van de effecten, aangezien scores op verschillende manieren zijn gemeten (zie ook de opmerkingen).

Tabel 6 Enkele indicatoren die door meerdere Lichte Structuren/Competentiepelen worden bijgehouden: bandbreedtes van prestaties

Indicator	Bandbreedte/ordegrootte van effect	Opmerking
Aantal projecten	4-40	Inclusief bilaterale projecten voor bedrijven (buiten geormerkte middelen).
Aantal workshops/bijeenkomsten	9-64	Afhankelijk van het meetellen van workshops van partners waar presentaties worden verzorgd.
Aantal leden	10-366	
Percentage KMO's van leden	33%-61%	
Aantal achterbanbedrijven bereikt via diverse kanalen	130-9565	Hangt sterk af wat onder bereik wordt verstaan. Fysieke bijeenkomsten, persoonlijk contact of ook raadpleging van website
Tevredenheidsscore	7,7-8,4 (op 10-puntsschaal)	
Deelname internationale netwerken	5-11	
Aantal bedrijven begeleid in een natraject/vervolgproject	5-14	Afhankelijk van welke definitie van vervolprojecten en natrajecten wordt aangehangen (enkel binnen Vlaams subsidie-instrumentarium? Of ook Europees? Incl. doorsturen naar private financiers?)
Gebruik/benutting van kennis in producten/diensten/processen	5-90	Aantal bedrijven dat kennis concreet heeft kunnen gebruiken in product- en dienstenontwikkeling. Afhankelijk van definitie en meetmethode: wordt gemeten of kennis te implementeren is (survey) of worden concrete producten/diensten geteld?

Alle indicatoren zijn in te delen naar **output-indicatoren** (directe resultaten van de werking van de Competentiepools/Lichte Structuur), **outcome-indicatoren** (effecten op het presteren en de competenties van betrokken organisaties als gevolg van benutting van de directe resultaten) en **impact-indicatoren** (uiteindelijk, meer indirecte en lange termijn effecten op de economie en de maatschappij). Zie Figuur 10.



Figuur 10 Indicatorenmodel Competentiepools/Lichte Structuren

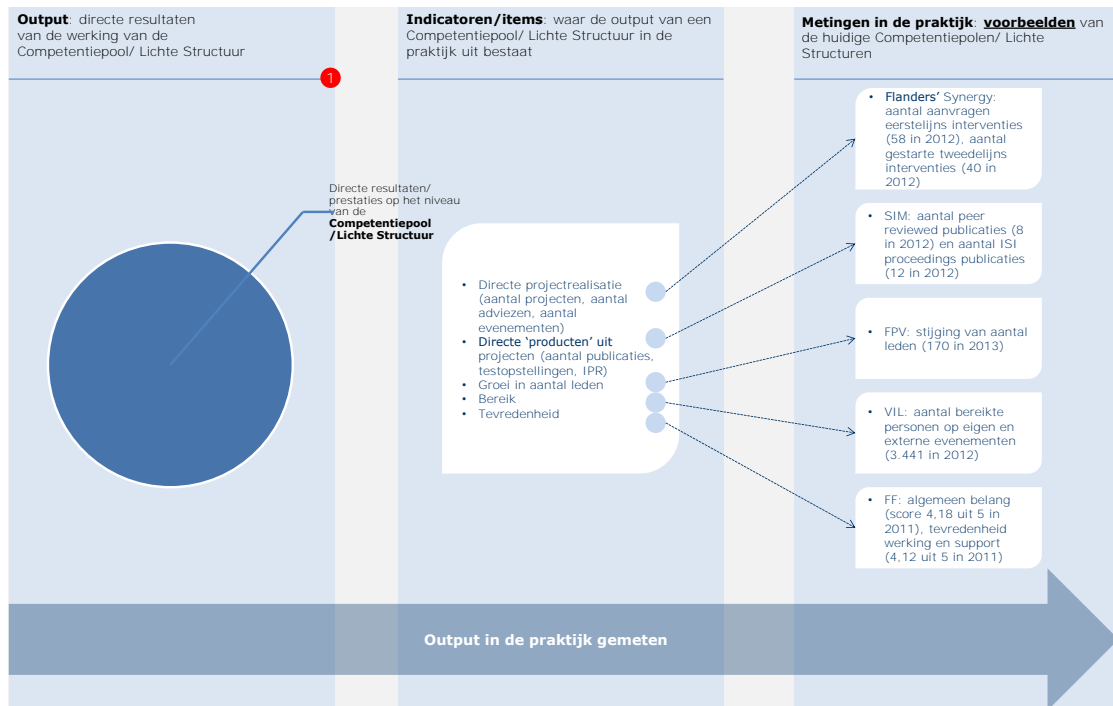
De meeste indicatoren die wij tegenkwamen in zelfevaluaties, KPI-lijsten en andere rapportagevormen hebben betrekking op de directe resultaten (output) van de Competentiepools en Lichte Structuren. Dat is niet verwonderlijk, aangezien die indicatoren iets zeggen over de directe prestaties en werkzaamheden van de Competentiepools/Lichte Structuren en bovendien relatief gemakkelijk te meten zijn. Denk dan aan zaken als het aantal georganiseerde bijeenkomsten, opgestarte projecten, bedrijfsbezoeken en tevredenheid van deelnemers. Het meten van outcome is doorgaans al lastiger. Om die effecten te schatten, is namelijk informatie nodig van deelnemers en gebruikers (bedrijven, kennisinstellingen, eventuele andere partners of type eindgebruikers). Al snel zal dan een vragenlijst uitgezet moeten worden, interviews worden afgenomen of dienen betrokkenen anderszins bij te houden hoe zij directe resultaten van de Competentiepools/Lichte Structuur benutten. Dat werpt een drempel op. Dat geldt in het bijzonder voor het meten van impact, waar meer geavanceerde onderzoekstechnieken voor nodig zijn. Bij het meten van impact speelt bovendien het attributieprobleem: het is vaak lastig om effecten daadwerkelijk toe te kunnen schrijven aan activiteiten van Competentiepools/Lichte Structuren. Impactmetingen zien we om die reden nog maar beperkt terug in de rapportages. In de volgende alinea's gaan we nader in op hoe die verschillende type indicatoren zijn gemeten in de praktijk van de Competentiepools/Lichte Structuren.

4.1.1 Output: directe resultaten van de werking van de Competentiepools/Lichte Structuren

Alle Competentiepools/Lichte Structuren houden hun eigen prestaties bij. Dat wordt voornamelijk gedaan aan de hand van een set KPI's. De Competentiepools/Lichte Structuren spraken die KPI's af met IWT en formuleerden de indicatoren zodanig dat ze aansluiten bij hun hoofdactiviteiten. Het bijhouden van scores op de output-indicatoren is

onderdeel van het management van de Competentiepool/Lichte Structuur en informatie over prestaties komt doorgaans rechtstreeks uit administratieve systemen.

We verdelen output-indicatoren naar (i) directe projectrealisaties (bijv. aantal projecten, aantal adviezen, aantal evenementen), (ii) directe 'producten' uit projecten (bijv. aantal publicaties), (iii) groei in het ledenbestand, (iv) bereik en (v) tevredenheid. In Figuur 11 geven we een aantal voorbeelden uit de praktijk.



Figuur 11 Output van Competentiepolen/Lichte Structuren gemeten in de praktijk

In de praktijk verschilt de wijze waarop de indicatoren geoperationaliseerd en gemeten worden soms licht. Een indicator als 'bereik' wordt bijvoorbeeld verschillend gemeten: het aantal unieke bedrijven dat is bezocht, groei in het aantal bereikte doelgroepbedrijven, percentage KMO's van de bereikte doelgroepbedrijven, het aantal deelnemers aan opleidingstrajecten, enzovoort.

4.1.2 Outcome: effecten op het presteren en de competenties van betrokken organisaties als gevolg van benutting van de directe resultaten

Resultaten van Competentiepolen/Lichte Structuren zouden in eerste instantie een effect teweeg moeten brengen bij de doelgroepbedrijven; dáár doen de Competentiepolen/Lichte Structuren het immers voor. Dat effect kan lopen van (i) een verandering in innovatiegedrag (meer bewustzijn van het belang van innovatie in algemene zin, meer samenwerkingsbereidheid op het vlak van O&O en innovatie, meer O&O-investeringen van afzonderlijke bedrijven) naar (ii) een verhoogd kennisniveau rondom een specifiek thema of een bepaalde technologie tot aan (iii) concrete benutting van kennis in nieuwe of sterk verbeterde producten, diensten, procesverbeteringen of investeringsbeslissingen.

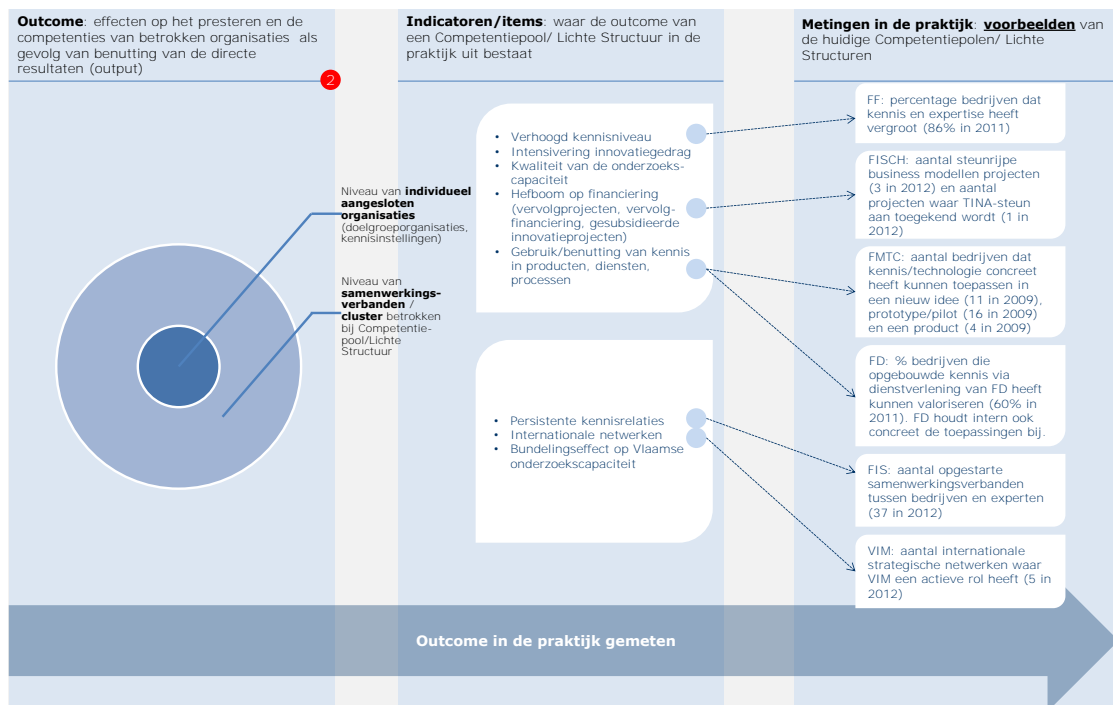
FMTC en Flanders' Drive houden bijvoorbeeld specifiek bij welke bedrijven aan de slag gaan met de kennis uit onderzoeksprojecten. FPV houdt bij wat de strategische oriëntatie met betrekking tot innovatie is voor deelnemende bedrijven; sommige bedrijven besluiten bijvoorbeeld na deelname aan een project met een ingenieursbureau verder te werken aan verdieping of denken er over na om specifieke kennis in huis te halen (uitbreiding team).

Ook Flanders Synergy houdt bij welke deelnemende bedrijven écht op een andere manier met arbeidsorganisatie aan de slag zijn gegaan (naast deelname aan projecten en evenementen).

Ook Flanders' FOOD beoogt de outcome van de activiteiten in kaart te brengen. Zo werd in 2011 een tussentijdse evaluatie uitgevoerd waarbij gekeken werd naar de tevredenheid van betrokken bedrijven alsook effecten op bedrijfsniveau: 80% van de bedrijven gaf hierbij positieve effecten aan m.b.t. het vergroten van het netwerk en de competentie en expertise. Bovendien gaf 75% van de bedrijven aan dankzij Flanders' FOOD toegang te hebben gekregen tot essentiële kennis (en deze kennis ook sneller hebben verkregen). Ook werd in de voorbereiding van de aanvraag voor Flanders' FOOD 3.0 de toegevoegde (economische) waarde van Flanders' FOOD voor leden versus niet-leden in kaart gebracht.

Flanders' Inshape probeert de effecten van haar activiteiten in kaart te brengen door om de paar jaar een enquête te organiseren onder Vlaamse bedrijven, waarbij de maturiteit op het vlak van productontwikkeling, dienstenontwikkeling en design wordt gemeten aan de hand van de 'Designladder'. Deze designladder, gebaseerd op de principes van de Deense designladder, deelt de maturiteit in op vier niveaus: geen ontwerp, beperkt ontwerp, ontwerp als integraal proces en ontwerp als strategie.

Activiteiten en directe resultaten van Competentiepools/Lichte Structuren hebben bovendien vaak geleid tot een hefboom op de publieke financiering door het binnenhalen van vervolprojecten, het uitwerken van steunrijpe project- en financieringsvoorstellen en deelname in Europese projecten. De type indicatoren en voorbeeldscores uit de praktijk staan in Figuur 3.



Figuur 12 Output van Competentiepools/Lichte Structuren gemeten in de praktijk

De manier waarop Competentiepools/Lichte Structuren rapporteren over outcome-indicatoren verschilt nog sterker dan bij de output-indicatoren. Ook hier blijft het vaak bij een rechte telling van aantal vervolprojecten, aantal (of percentage) leden dat kennis in de praktijk heeft kunnen gebruiken en aantal participaties in internationale netwerken. Bredere metingen ontbreken onder de doelgroep om na te gaan in welke mate kennis-

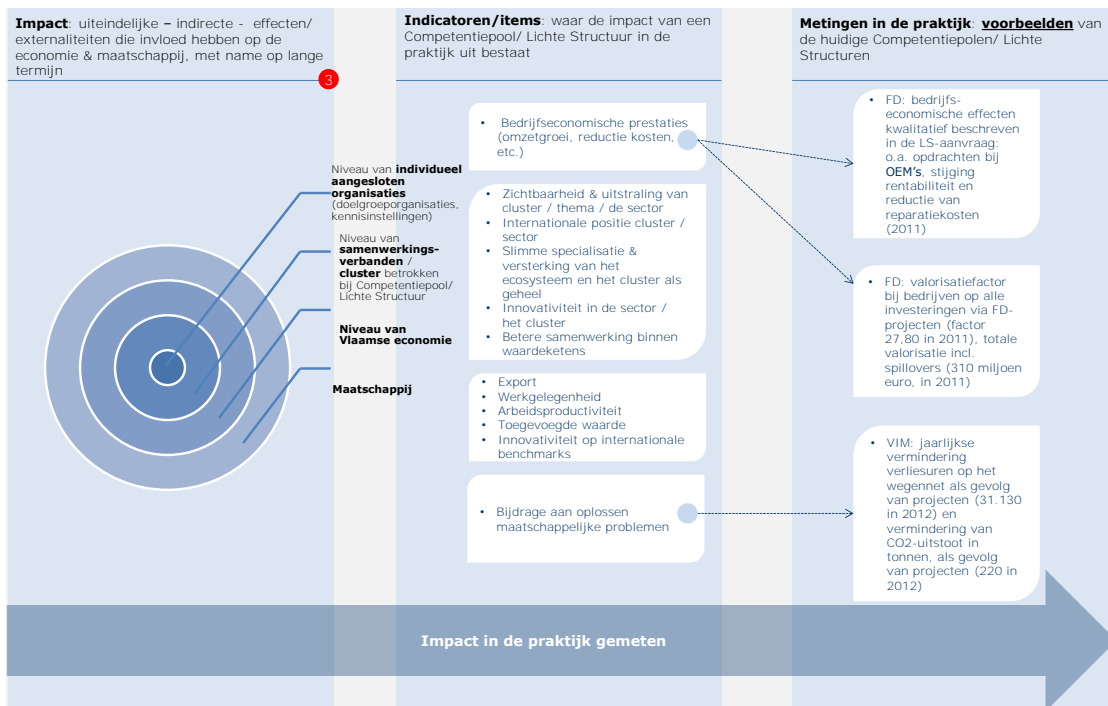
spillovers zijn ontstaan. Over de hele linie van Competentiepolen/Lichte Structuren is het aantal metingen onder leden/betrokken doelgroepbedrijven ook gering wat betreft effecten op innovatiegedrag en benutting van onderzoeksresultaten. Dat lijken juist metingen die vrij gemakkelijk, naar analogie van de Community Innovation Survey (CIS), uitgevoerd kunnen worden.

4.1.3 Impact op de Vlaamse economie en de maatschappij

Sommige Competentiepolen/Lichte Structuren bestaan nog niet zo lang. Je mag van die Competentiepolen/Lichte Structuren daarom ook nog weinig (zichtbare) impact op de economie en maatschappij verwachten. Zij zitten namelijk nog volop in de opstart of zijn bezig met de uitvoering van projecten. Ook voor de Competentiepolen/Lichte Structuren die al wat langer bestaan is het meten van impact geen gemakkelijke opgave. Hoe schrijf je effecten immers toe aan de werking van de Competentiepool/Lichte Structuur? Welke stappen bedrijven zelf om kennis om te zetten in producten/diensten met economische en maatschappelijke waarde? In welke mate spelen omgevingsfactoren zoals de crisis een rol? Gedegen onderzoek is noodzakelijk om die impact vast te stellen. Er wordt dan idealiter gewerkt met meerdere metingen door de tijd heen en met een controlegroep - van achterbanbedrijven die geen gebruik hebben gemaakt van de diensten van de Competentiepool/Lichte Structuur - om bedrijfseconomische ontwikkeling van deelnemers op waarde te schatten. In de praktijk zijn er nog weinig impactmetingen uitgevoerd.

Een eerste poging werd gedaan door Flanders' Drive, middels het uitvoeren van een tussentijdse meting door een externe consultant. Op basis van harde valorisatie-uitkomsten in een beperkt aantal cases (vier) werden bedrijfseconomische effecten van de gehele portfolio van Flanders' Drive geschat (extrapolatie met diverse correcties).

Flanders Synergy start binnenkort met een impactmeting, samen met de Katholieke Universiteit Leuven. Deelnemende bedrijven vullen bij de start een vragenlijst in. Zo kan nagegaan worden op welk niveau hun arbeidsorganisatie is en wat de kwaliteit van werk in die bedrijven is. Die vragenlijst wordt op latere tijdstippen nog eens afgenomen om de ontwikkeling op het vlak van organisatorische innovatie vast te stellen. Tegelijkertijd meet Flanders Synergy bedrijfseconomische prestaties zoals productiviteit van die deelnemende bedrijven. De correlatie tussen ontwikkeling van de arbeidsorganisatie en bedrijfseconomische prestaties geeft inzicht in de impact van deelname. Idealiter wordt ook gewerkt met een controlegroep, maar op dit moment ontbreken de middelen om de effectstudie zo uitvoerig uit te voeren. Enkele voorbeelden van impactmetingen hebben we opgenomen in Figuur 13.



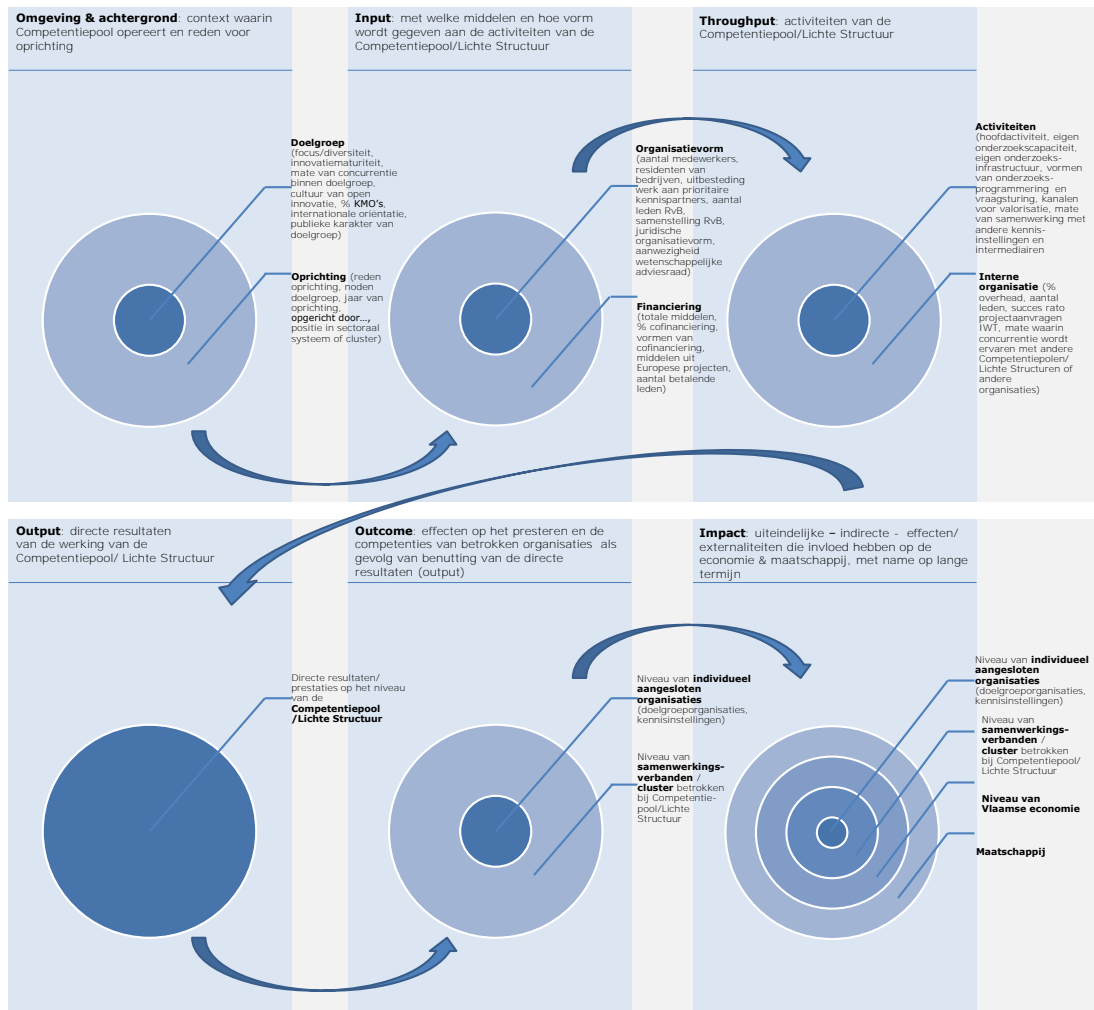
Figuur 13 Output van Competentiepolen/Lichte Structuren gemeten in de praktijk

4.2 Effecten verklaard: contingentiemodel

Wat zijn de kritieke succesfactoren van Competentiepolen/Lichte Structuren? Wat maakt dat het ene initiatief beter in haar doelstelling slaagt dan het andere? In welke gevallen kom je eerder tot adoptie van kennis en innovatie bij achterbanbedrijven? Hoe slaag je er in dat bedrijven resultaten uit projecten daadwerkelijk kunnen gebruiken in hun dagdagelijkse praktijk en zo hun concurrentiepositie verbeteren? Hoe leg je relaties tussen bedrijven en kennisinstellingen die persistent zijn en dus niet afhankelijk van subsidies? Die vragen stelden wij in de interviews. Succes komt vooral tot stand, aldus interviewrespondenten, als de Competentiepool/Lichte Structuur (i) sterk vraaggestuurd werkt, (ii) er in slaagt om een relevant deel van de achterban aan zich te binden, (iii) oog heeft voor de praktische toepasbaarheid van onderzoek, (iv) een omgeving creëert waarin bedrijven en kennisinstellingen open en eerlijk zijn over hun onderzoeksnoden en het strategisch belang dat zij aan innovatiethema's hechten, (v) een brede inzet van valorisatiekanalen, die zich niet beperkt tot projectgerelateerde bijeenkomsten of publicaties in (semi-) wetenschappelijke tijdschriften. Tot een algemeen succes van de Competentiepolen/Lichte Structuren wordt bovendien gerekend dat de afgelopen jaren in Vlaanderen meer ondernemingen (KMO's in het bijzonder) in aanraking zijn gekomen met innovatie, die ondernemingen beter op de hoogte zijn van onderzoeksprojecten en subsidiemogelijkheden daarvoor, en zij daarnaast betere ingangen hebben bij kennisinstellingen.

In de praktijk zien we echter dat de Competentiepolen/Lichte Structuren andere definities van succes hanteren. Aan de hand van de uiteenlopende sets indicatoren leggen de Competentiepolen/Lichte Structuren accenten op wat voor hen belangrijk is. Uiteindelijk zien we dat de indicatoren sterke afgeleiden zijn van hoofdactiviteiten: bepaalde activiteiten (bijvoorbeeld evenementen organiseren) leiden tot type effecten (netwerken die tot stand komen). En het zijn de hoofddoelstellingen die weer bepalend zijn voor het aanbod activiteiten van een Competentiepool/Lichte Structuur. Die patronen volgen een 'contingentiemodel': de omgeving waarin een Lichte Structuur/Competentiepool acteert en de hoofdpdracht die wordt meegegeven, bepaalt in hoge mate de activiteiten. Die

activiteiten bepalen vervolgens weer wat voor type effecten verwacht en gemeten kan worden. Ter illustratie:



Figuur 14 Contingentiemodel: effecten verklaard door de context waarin een Competentiepool/Lichte Structuur acteert, de noden van de achterban en de hoofdopdracht

Enkele voorbeelden die het contingentiemodel illustreren:

- Bij FMTC en Flanders' Drive, die als 'Onderzoekseenheden' inzetten op het zelf uitvoeren van O&O-projecten en daar innovatieve bedrijven met een groot absorptievermogen bij betrekken, meten niet voor niets concrete effecten op productontwikkeling bij deelnemende bedrijven.
- SIM staat als 'Onderzoekskoördinator' bekend als de Lichte Structuur die het meest gericht is op bundeling en coördinatie van wetenschappelijk onderzoek. Dat zie je dan ook terug in de prestaties: SIM houdt o.a. het aantal ISI-publicaties bij. Andere Lichte Structuren die eerder als Innovatiemakelaar of Innovatieadviseur & -opleider werken, zullen niet zo snel het aantal ISI-publicaties tellen.
- Flanders' PlasticVision is er voor een grote groep minder-innovatieve KMO's. In vergelijking met andere Lichte Structuren is het aandeel bedrijven in hun achterban beperkt dat zelf over O&O-budgetten beschikt of eigen O&O-personeel in dienst heeft. FPV zet daarom vooral in op netwerkvorming, het sensibiliseren van bedrijven en het wijzen van bedrijven op oplossingen voor dagdagelijkse proble-

men. Als gevolg meet FPV vooral effect op innovatie*gedrag* en niet zozeer bedrijfs-economische effecten.

- Het VIM richt zich op het maatschappelijke thema duurzame mobiliteit. Daarmee streeft VIM niet enkel economische impact na, maar wil VIM ook bijdragen aan reductie van CO2 uitstoot en de fileproblematiek in Vlaanderen. Door die focus op maatschappelijke impact in de doelstelling van VIM, schuift VIM in de effectmeting ook op naar het meten van impact.

Kortom, de noden van de doelgroep, de doelstelling van de Competentiepool/Lichte Structuur en het activiteitenportfolio bepalen wat voor type effecten worden nagestreefd en gemeten worden. Effecten moeten bovendien in het licht van de orde grootte van de (publieke) investering per Competentiepool/Lichte Structuur gezien worden. Het is **bijvoorbeeld niet realistisch om bij de meeste Lichte Structuren, zoals bij de SOC's, spin-offs te verwachten.**

5 Beleid, aansturing en positie van Competentiepolen/Lichte Structuren in het Vlaams innovatiesysteem

In dit hoofdstuk kijken we naar de Competentiepolen/Lichte Structuren als instrument, daar waar we in de voorgaande hoofdstukken hoofdzakelijk keken naar hoe de afzonderlijke Competentiepolen/Lichte Structuren zijn georganiseerd en presteren. In dit hoofdstuk gaan we nader in op de aansturing vanuit het beleid (paragraaf 5.1), de sterke en zwakke punten van Competentiepolen/Lichte Structuren als instrument, de kansen en bedreigingen die we hebben geïdentificeerd (paragraaf 5.2) en uiteindelijk de positie van dat instrument in het Vlaamse innovatiesysteem (paragraaf 5.3).

5.1 Aansturing door IWT en de overgang naar Lichte Structuren

De Competentiepolen/Lichte Structuren zijn aparte entiteiten, met een eigen (programma)directeur en Raad van Bestuur. Door het karakter van gesubsidieerde 'innovatieplatformen', wordt daarnaast verantwoording afgelegd aan de Vlaamse overheid als subsidieverstrekker. Een Lichte Structuur krijgt als overkoepelend project subsidie van het Vlaams Gewest voor de basiswerking. Die subsidie wordt verstrekt door IWT en vastgelegd in een steunovereenkomst tussen de Lichte Structuur en IWT. Als gevolg moet de Lichte Structuur periodiek de voortgang op een aantal performantie-indicatoren (KPI's) overleggen.

Het IWT maakt voor de opvolging gebruik van standaard formats (bijvoorbeeld voor projectrapportages) en gebruikt een basisset van KPI's voor alle Lichte Structuren. Door sommige respondenten wordt het gebruik van deze standaard formats als knellend ervaren; de diverse Lichte Structuren verschillen inhoudelijk te veel van elkaar en standaard formats voor rapportage passen dan ook niet altijd één op één op alle Lichte Structuren. De nieuwere Competentiepolen/Lichte Structuren waarbinnen innovatie op een bredere manier wordt opgevat dan O&O en technologische innovatie, zoals de Sociale InnovatieFabriek en Flanders Synergy, ervaren het meest dat de bestaande modellen voor verantwoording en informatieverschaffing niet direct aansluiten op hun eigen activiteiten: er wordt veel technische terminologie gebruikt, valorisatie wordt veelal in technische en economische termen gezien, minder in maatschappelijke zin, enzovoort.

Toch beseft men dat enige vorm van standaardisatie in de aansturing van de Lichte Structuren noodzakelijk is om proceskosten voor IWT binnen de perken te houden. De meeste kritiek in de interviews komt dan ook niet zozeer op de manier waarop IWT invulling geeft aan haar aansturende, coördinerende rol, maar eerder op het beleid en dan specifiek de overgang van het Competentiepolenbeleid (onder het VIS-besluit) naar de Lichte Structuren. Die kritiek valt uiteen in vijf hoofdzaken:

- In de eerste plaats wordt met de Lichte Structuren sterk gestuurd op de **structuur** en wordt in mindere mate rekening gehouden met de specifieke doelstellingen van de (bestaande) Competentiepolen/Lichte Structuren en de noden van de achterban van die organisaties. Dat komt het sterkst tot uiting met de invoering van de regel dat **alle** Lichte Structuren 6 vte beschikbaar krijgen (voor 80% gefinancierd) voor de basiswerking. Aan de ene kant is die standaardisatie begrijpelijk. Door meer gelijkheid in de initiatieven te krijgen neemt de zichtbaarheid van het instrument

van Lichte Structuren immers toe. Bovendien zorgt de beperkte omvang voor 'lean & mean' organisaties die zich snel aan de context moeten kunnen aanpassen en niet institutionaliseren tot zware organisaties die afhankelijk blijven van subsidie. Echter, door de eis van 6 vte op te leggen aan de bestaande organisaties, is volgens de respondenten geen recht gedaan aan de hoofdopdracht waar de verschillende Competentiepolen/Lichte Structuren voor staan. De hoofdopgave, noden van de achterban en het type activiteiten van de Lichte Structuur zouden uitgangspunt moeten zijn. De structuur (aantal medewerkers in de basiswerking, type projecten, governance) zou die strategie moeten volgen en niet andersom. **Met name de Competentiepolen/Lichte Structuren die wij eerder typeerden als 'Onderzoekseenheden' (met eigen capaciteitsopbouw en – in het geval van Flanders' Drive – investeringen in grootschalige onderzoeksinfrastructuur) passen simpelweg minder goed in het stringente kader dat werd toegepast met de invoering van de Lichte Structuren.**

- In de tweede plaats is met de komst van de Lichte Structuren besloten om projectbeoordelingen door IWT te laten doen (met behulp van expertenteams). Deze wijziging heeft geleid tot inefficiëntie in het beoordelingsproces. In sommige gevallen zal de wijziging in dit proces hebben geleid tot betere aanvragen. Door de onafhankelijke rol van IWT en de externe experts neemt bovendien **de kans op** oneigenlijk gebruik van subsidiemiddelen af (projecten die terecht komen in een steunprogramma, terwijl die projecten beter in een ander kader hadden gepast). Echter, gevolg is dat deels dubbel werk gebeurt. De Lichte Structuren zijn namelijk verantwoordelijk voor de projectvoorstellen die bij IWT worden ingediend voor de geoordeelde projectsubsidie. Als gevolg wordt intern bij de Lichte Structuur een projectselectie gemaakt. Vervolgens wordt de feitelijke projectbeoordeling door IWT en experts gedaan. De werkdruk is hierdoor bij IWT gestegen. Lichte Structuren maken zich op hun beurt zorgen of externe experts het belang van een bepaald projectvoorstel wel op waarde kunnen inschatten, bijvoorbeeld bij gebrek aan zicht op de lange termijn visie van de Lichte Structuur, reeds vastgestelde roadmaps of de O&O strategie van hun leden. De voordelen van deze wijziging lijken niet op te wegen tegen de nadelen.
- Vertegenwoordigers van Lichte Structuren hebben in de interviews ook zorgen geuit over de mogelijk (te) hoge verwachtingen vanuit de politiek. Het beleid wil namelijk een zo groot mogelijke impact realiseren, concrete resultaten bij bedrijven opleveren, **écht vernieuwing teweeg brengen in productportfolio's** en tegelijkertijd oplossingen vinden voor maatschappelijke problemen. Maar aan de andere kant wordt van Lichte Structuren verwacht dat zij hun opdracht met een relatief klein team uitvoeren, met een beperkt budget en er bovendien voor alle bedrijven in Vlaanderen zijn. Hier botsen de breedte- en dieptestrategie, zoals wij eerder uiteengezet hebben in paragraaf 3.1. Zoals ook al eerder aangegeven, zal de keuze voor één van die strategieën afhangen van het na te streven doel. Een Competentiepools/Lichte Structuur die dicht op een relatief beperkte groep O&O-intensieve bedrijven acteert, komt tot andere resultaten dan een Competentiepools/Lichte Structuur die wij onder het type 'Netwerker & innovatiemakelaar' scharen. In de verwachtingen van resultaten wordt dus te weinig rekening gehouden met de diverse hoofdopdrachten van afzonderlijke Competentiepools/Lichte Structuren.
- In de vierde plaats zijn de afgelopen jaren te veel wijzigingen doorgevoerd. Het gaat dan niet alleen om de overgang van Competentiepoolsbeleid naar de Lichte

Structuren, maar ook om kleinere wijzigingen in formats, rapportageverplichtingen en kostenmodellen. Het is tijdrovend en inefficiënt voor kleine organisaties zoals de Competentiepolen/Lichte Structuren om die wijzigingen in de gaten te houden en daar op in te spelen. Bovendien worden die wijzigingen als onzeker ervaren en ontbreekt continuïteit. Met name dat laatste maakt het lastiger om competenties echt op te bouwen, personeel een carrièreperspectief aan te bieden en bedrijven ook voor langere tijd als betalend lid te binden.

- Ten slotte wordt met de overgang naar Lichte Structuren het beleidsinstrument gezien als een omgeving binnen het Vlaams innovatiebeleid waar snel en gemakkelijk nieuwe initiatieven het licht kunnen zien, soms voornamelijk ingegeven door de politiek. Als gevolg neemt de zichtbaarheid en herkenbaarheid van Lichte Structuren als instrument af. Dat kan negatief afstralen op het instrument als geheel en op de Lichte Structuren die het in het kader van hun doelstelling goed doen. Het is op die manier lastig om te werken met een harde set criteria waar aan voldaan moet zijn alvorens een initiatief kan starten als Lichte Structuur. Ook mogelijke toekomstige ontwikkelingspaden (zoals die bijvoorbeeld in Oostenrijk¹⁷ worden opgesteld) zijn onvoldoende duidelijk. Er zijn bij de start geen heldere afspraken gemaakt over zaken als (i) de exacte doelstellingen en criteria op basis waarvan besloten wordt tot continuering of stopzetting; (ii) het ontwikkelpad van een competentiepool/Lichte Structuur en voorwaarden waaronder het eventueel zou kunnen doorgroeien naar of opgaan in een andere, meer permanente structuur.

Kortom, de transformatie van het Competentiepolenbeleid naar de Lichte Structuren wordt niet zondermeer door alle betrokkenen omarmd en het gekozen label (Lichte Structuur) is niet populair. Het label geeft namelijk weliswaar aan om wat voor soort intermediaire organisaties in het innovatiesysteem het gaat, maar vertelt niks over de *inhoudelijke opdracht* van die innovatieplatformen.

5.2 SWOT-analyse van Competentiepolen/Lichte Structuren als instrument

Op basis van analyse van bestaande rapporten¹⁸ en de interviewronde, presenteren wij onderstaand een SWOT-analyse: Wat zijn de sterke en zwakke punten van de Competentiepolen/Lichte Structuren als instrument en welke kansen en bedreigingen dienen zich aan?

¹⁷ Zie http://www.clusterland.at/730_ENG_HTML.php.

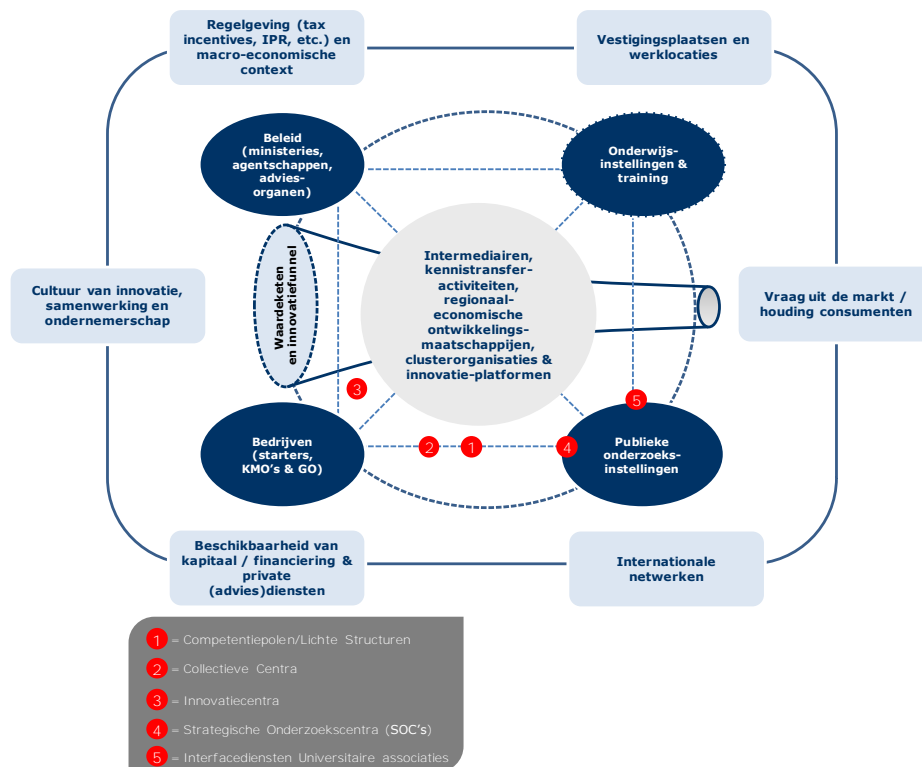
¹⁸ Zoals tussentijdse evaluaties van afzonderlijke Competentiepolen/Lichte Structuren waarin wordt gereflecteerd op de beleidscontext, het expertenrapport van Soete c.s. uit 2012, en interne rapportages van IWT.

Tabel 7SWOT-analyse Competentiepolen/Lichte Structuren (CP/LS) als instrument

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> • Relevantie voor achterban: CP/LS opereren relatief dicht op (een groep) bedrijven, in het bijzonder KMO's in een sector of cluster. • Vraagsturing: de CP/LS maken gebruik van diverse mechanismen voor vraagsturing, waardoor bedrijven betrokken worden bij het bepalen van de onderzoeks- en innovatieagenda's. Bovendien is er middels het instrument CP/LS een model uitgewerkt voor open innovatie. • Maatwerk: de CP/LS sluiten goed aan op de specifieke noden van hun doelgroep. Een keerzijde is dat er een grote diversiteit aan CP/LS is ontstaan (zie zwaktes). • Samenwerking kennisinstellingen en bedrijven: medewerkers van CP/LS weten een brug te slaan tussen kennisinstellingen en bedrijven ('ze spreken beide talen'). Er is zowel gewerkt aan 'capacity to collaborate' bij kennisinstellingen als ook aan 'capacity to absorb' bij bedrijven. • Kennisopbouw: LS/CP bieden de kans om een thema, sector of cluster heel gericht te ondersteunen en uit te bouwen. Bovendien ondersteunen CP/LS bij slimme specialisatie en kunnen ze bedrijven helpen om internationaal aan te haken, bijvoorbeeld op roadmaps en programma's van de Europese Commissie. • Raad van Bestuur: de kwaliteit van de Raden van Bestuur wordt over het algemeen als hoog beschouwd; zowel wat betreft de samenstelling (goede vertegenwoordiging van de achterban) als wat betreft governance-aspecten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversiteit: het aantal CP/LS is groot, evenals de variëteit. Hierdoor ontbreekt een duidelijk profiel van het instrument. • Internationale focus: veel CP/LS zijn onvoldoende aangesloten bij Europese/internationale kennisinstututen, netwerken en (subsidie)programma's. • Weinig zich op impact: de meeste CP/LS hebben nog beperkt geïnvesteerd in het in kaart brengen van hun eigen impact en toegevoegde waarde bij hun achterban. • Beperkte intersectorale, multidisciplinaire aanpak. Veel CP/LS zijn sterk gericht op O&O en innovatie, en niet zozeer op een systeemaanpak om tot economische structuurversterking te komen. Ook wordt nog vaak sterk vertrokken vanuit een lineaire innovatiegedachte. • Valorisatie: De CP/LS kennen goed ontwikkelde mechanismen voor vraagsturing, maar gebruiken een vrij smal instrumentarium om resultaten breed te verspreiden en te implementeren. Dit gebeurt vaak via klassieke methoden (publicaties, evenementen) en via directe partners (federaties). Focus ligt nog te vaak op het weer opstarten van nieuwe projecten in plaats van valorisatie. • Sturing op structuur (en niet op inhoud): met de overgang naar de LS wordt er sterk gestuurd op de structuur en de omvang (6 vte in de basiswerking), waarbij er weinig oog is voor de uiteenlopende hooftopdrachten (die wellicht om meer vte vragen). • Administratieve lasten: de overgang naar het instrument van LS wordt niet geassocieerd met 'lichte' lasten. De rapportageverplichtingen worden als 'zwaar' aangemerkt. • Instabiliteit: er zijn de afgelopen jaren veel wijzigingen in regels/modaliteiten geweest.
Opportunities	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> • Onderlinge samenwerking: door betere onderlinge samenwerkingen afstemming tussen CP/LS kunnen projecten meer geclusterd worden en in een keten aangeboden worden. Ook het delen van 'best practices' kan beter. • Bredere kijk op innovatie: in toenemende mate wordt erkend (bij politiek, overheid, agentschappen, intermediaire organisaties) dat innovatie méér is dan O&O en dat er een systeembenadering nodig is om echt tot transformatie in de Vlaamse economie te komen. • Opstellen van roadmaps: onderzoeksprojecten meer koppelen aan een roadmap voor een lange termijn visie op de ontwikkeling van een cluster en te koppelen aan flankerend beleid. • Ontwikkelpaden: activiteiten van een CP/LS meer in perspectief plaatsen (mijlpalen, groeipaden van de CP/LS, eventueel doorgroeien naar SOC) • Internationale focus: subsidieprogramma's van de EC bieden o.a. mogelijkheden voor externe financiering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Onzekerheid van meerjarige steun: Hierdoor wordt het maken van lange termijn plannen lastig. Deze onzekerheid hangt o.a. samen met de aanstaande verkiezingen medio 2014. • Gepercipieerde versnippering innovatiesysteem: deze gepercipieerde versnippering kan negatief afstralen. Relatief kleine spelers (zoals LS met max. 6 vte in de basiswerking) kunnen gemakkelijk prooi worden van bezuinigings- of consolidatierondes. • Toenemende administratieve lasten: de bredere kijk op innovatie zorgt ook voor de verbreding van betrokken (beleids)domeinen, verschillende financieringskanalen, en verschillende mogelijkheden om projecten in te dienen. Ieder echter vaak met eigen voorwaarden en formats. Het gevaar is dat hierdoor de administratieve lasten toenemen. • Nieuwe initiatieven die vooral door politieke steun/wens tot stand komen: Het instrument vormt daarmee een ruimte waar initiatieven gemakkelijk kunnen ontstaan, hetgeen het profiel van het instrument niet altijd ten goede komt.

5.3 Positie van Competentiepolen/Lichte Structuren in het Vlaams innovatiesysteem

Hoewel de eerste Competentiepolen niet werden opgezet vanuit één beleidsinstrument, was het al vrij snel de bedoeling - met de introductie van het Competentiepolenbeleid onder het VIS-besluit en later met de overgang naar de Lichte Structuren - om een instrument in te zetten met een specifieke functie in het Vlaams innovatiesysteem. Competentiepolen/Lichte Structuren zouden als innovatieplatformen moeten fungeren daar waar reeds bestaande intermediaire structuren geen of beperkt bereik hadden. Juist door Competentiepolen/Lichte Structuren te laten ontstaan als vraaggedreven initiatieven, zouden zij er in moeten slagen om tot een versnelde go-to-market van innovatie te komen. Door onderzoeks- en innovatie-inspanningen (bij de wetenschap, kennisinstellingen en bedrijven) te coördineren, neemt in een cluster of sector de samenwerkingsbereidheid toe en wordt er een cultuur van open innovatie gecreëerd. Dat is het unieke, onderscheidende vermogen van de Competentiepolen/Lichte Structuren. De Competentiepolen/Lichte Structuren vormen zo een aanvulling op het bestaande Vlaams innovatiesysteem, waarin ook andere intermediaire structuren als Collectieve Centra, Innovatiecentra, Strategische Onderzoekscentra en de Interfacediensten van universitaire associaties een rol spelen (zie onderstaande figuur).



Figuur 15. Positie van Competentiepolen/Lichte Structuren in het Vlaams innovatiesysteem

De Collectieve Onderzoekscentra (zoals Centexbel, WTCB, Sirris) werden decennia geleden opgericht en verzorgen vanuit hun wettelijke taak kennisopbouw en –verspreiding naar een goed afgebakende sectorale achterban (via een verplicht lidmaatschap). De Collectieve Onderzoekscentra spelen op die manier een belangrijke rol in het nationaal innovatiesysteem. Doordat ze echter al jaren geleden werden opgericht, dekken ze echter niet alle toepassingsgebieden af die vandaag de dag belangrijk zijn voor het economisch weefsel

van Vlaanderen en sluiten ze niet aan op alle 'emerging technologies'. Competentiepolen/Lichte Structuren kunnen in dat gat springen.

De bestaande Strategische Onderzoekscentra (SOC's), zijn publieke onderzoeksinstituten (deels virtueel), die sterk vertrekken vanuit het principe van kritische kennisopbouw, technologische excellentie en -versnelling rondom een speerpunttechnologie (bijv. biotechnologie bij VIB, micro- en nano-elektronica bij IMEC) en zetten in op grootschalige onderzoekslijnen en programma's met internationale uitstraling. In de praktijk zien we dat de Competentiepolen die wij typeren als de 'Onderzoeksunits' lijken op 'mini-SOC's'. Qua werkzaamheden zijn er immers grote overeenkomsten, de schaal verschilt alleen sterk. Het is dan ook niet verwonderlijk dat FMTC en Flanders' Drive plannen maken om samen door te groeien naar een SOC Maakindustrie.

In het Vlaams innovatielandschap komen we ook de Innovatiecentra tegen. Deze Innovatiecentra zijn ontstaan vanuit het instrument Regionale Innovatiestimulering (RIS) van IWT en zijn gevestigd in alle vijf de Vlaamse provincies. Ze richten zich op generieke innovatiethema's en fungeren vaak als eerste aanspreekpunt voor bedrijven die hun innovatievermogen willen verbeteren. De Innovatiecentra geven eerstelijns innovatieadvies, verzorgen trainingen op het vlak van generieke innovatiemanagementvaardigheden en sturen bedrijven met specifieke vragen door naar onderzoekscentra of bijvoorbeeld naar de Competentiepolen/Lichte Structuren. De Innovatiecentra zijn op die manier typische 'navigatoren' in het Vlaams innovatiesysteem.

Alle bovenstaande initiatieven helpen de brug te vormen tussen wetenschap en onderzoek aan de ene kant en praktische toepassing en maatschappelijke/economische benutting van kennis aan de andere kant. Een ontwikkeling die daar aan bijdraagt is de komst van de interfacediensten bij universitaire associaties. Met die beweging wordt er vanuit de universitaire wereld en hogescholen meer aan toepassingsgericht onderzoek gedaan, wordt nadrukkelijker gewerkt aan derde geldstroomonderzoek en vullen hoger onderwijsinstellingen hun valorisatie- en spin-off beleid in (incl. een meer ontwikkeld beleid rondom intellectuele eigendomsrechten). De interfacediensten van de associaties hebben, omwille van hun institutionele inbedding, geen directe (sectorale, thematische, clustergedreven) achterban of bedrijfsleden, maar samenwerking tussen universiteiten/hogescholen en het bedrijfsleven is wel van meer structurele aard geworden. Toch vertrekken deze associaties primair vanuit het principe dat opgebouwde academische kennis benut kan worden. De Competentiepolen/Lichte Structuren werken complementair, door te starten vanuit gespecificeerde noden van een achterban/duidelijke gedefinieerde doelgroep.

De specifieke kenmerken van bovengenoemde intermediaire structuren zijn samengevat in onderstaande tabel.

Tabel 8 Overzichtstabel: Competentiepolen/Lichte Structuren in het Vlaams Innovatiesysteem

	Competentiepolen / Lichte Structuren ¹	Collectieve Centra ²	Innovatiecentra ³	Strategische Onderzoekscentra (SOC's) ⁴	Interfacediensten Universitaire Associaties ⁵
Set van organisaties	FMTC, FISCH, Flanders Drive, Flanders Food, Flanders Inshape, Flanders Plastic Vision, Flanders Synergy, MIP, MiX, SIM, Sociale Innovatiefabriek, VIL, VIM	BIL, Centexbel, CoRI, BCRC, CRIC-OCNN, CRM, TCHN, WTCB, Sirris, OCW, WTOCD	5 provinciale Innovatiecentra	IMEC, iMinds, VIB, VITO, (SOC Maakindustrie i.o.)	Associatie Universitaire Universiteit en Hogescholen Antwerpen, Associatie Brussel, Associatie Universiteit Gent, Universitaire Associatie KU Leuven, Associatie Universiteit-Hogescholen Limburg
Geografische schaal	Vlaanderen	België	Vlaanderen (per provincie)	Vlaanderen, internationale uitstraling	Vlaanderen
Publiek/privaat	Publiek-privaat	Privaat	Publiek	Publiek	Publiek
Sectoraal/thematisch	Thematisch gericht op een cluster/toepassings-domein	Sectoraal	Generiek (regionaal)	Thematisch gericht op een technologie	Wetenschappelijke disciplines
Primaire doelstelling en functie in het Vlaams innovatiesysteem	Bedrijven in een duidelijk gedefinieerd cluster of een groep bedrijven inhoudelijk ondersteunen bij hun collectieve onderzoeks- en innovatiebehoeften. Doelstelling is om als Innovatieplatform te fungeren, sterk vraaggedreven, in applicatiedomeinen waar bestaande instrumenten tekort schieten of andere structuren, zoals Collectieve Centra en SOC's, in mindere mate op gericht zijn.	Doel is om technologische voortuitgang in één sector te promoten en te coördineren, onder andere door het opzetten van collectief onderzoek, technologische adviesdienstverlening en verspreiding van technische informatie naar aangesloten bedrijven uit de sector.	Regionale 'loketten & navigatoren' van het Vlaams Innovatienetwerk – in iedere provincie één - , bedoeld om bedrijven aan te zetten tot innoveren, hen te ondersteunen met generieke innovatie-activiteiten en bedrijven door te verwijzen naar meer gespecialiseerde en technologische actoren in het Vlaams innovatienetwerk (zoals de SOC's, Competentiepolen/Lichte Structuren en Collectieve Centra).	Grote publieke onderzoeksinstituten, opgericht rondom een aantal strategische speerpunttechnologieën om zo tot focus en massa te komen van publieke onderzoeksmiddelen. De aandacht ligt dus sterk op kennisopbouw rondom een beperkte set technologieën, maar het gevoerde onderzoek moet tegelijkertijd economische en maatschappelijke impact opleveren.	De interfacediensten zijn gekoppeld aan universitaire associaties en fungeren als technologieoverbureaus. Doelstelling is om wetenschappelijk onderzoek in economische en maatschappelijke zin te valoriseren, bijv. door onderzoekers te adviseren over het starten van spin-offs en door het beheer van de universitaire IPR-portefeuille - en de brug te slaan tussen wetenschap en het bedrijfsleven.
Bijzonderheden/opmerkingen	Door de grote diversiteit van Competentiepolen/Lichte Structuren verschilt de positie in het Vlaams innovatiesysteem van initiatief tot initiatief. Zie op andere plekken in dit evaluatierapport.	Initiatieven zijn opgericht na Wet De Grootte (1947). De wet stelt - op landelijk niveau - lidmaatschap aan Collectieve Centra verplicht voor bedrijven in sectoren met een Collectief Centrum (o.a. textiel, technologische industrie en bouw). Collectieve Centra halen inkomsten dan ook uit verplichte ledenbijdragen.	Middelen worden gehaald uit projectfinanciering (in tegenstelling tot andere initiatieven die decretaal verankerd zijn)	Momenteel wordt gewerkt aan het plan voor een SOC Maakindustrie. O.a. de Competentiepolen FMTC en Flanders Drive zullen in die SOC opgaan.	-

Cijfers en beschrijvingen onder andere gebaseerd op Soete, 2012; ECOOM Indicatorenboek 2013, antwoorden op schriftelijke vragen in het Vlaams Parlement, Vlaams innovatienetwerk www.innovatienetwerk.be, en projectwebsites op www.iwt.be

Ondanks dat de positie van de Competentiepolen/Lichte Structuren in het Vlaams Innovatiesysteem overzichtelijk oogt, vallen er twee kanttekeningen te plaatsen bij de rol die de Competentiepolen/Lichte Structuren in dat systeem spelen:

- Door de grote diversiteit in Competentiepolen/Lichte Structuren, kan de functie die de afzonderlijke Competentiepolen/Lichte Structuren daarom in een cluster of een sector spelen verschillen. Sommige Competentiepolen/Lichte Structuren zijn inderdaad opgericht in en voor een domein waar bestaande structuren amper voet aan de grond hebben. Voor andere Competentiepolen/Lichte Structuren is dat in mindere mate het geval; zij zijn opgericht als soort spin-off van Collectieve Onderzoekscentra of hun doelgroepen, doelstellingen en activiteiten overlappen deels met andere organisaties. Dit kan het bijvoorbeeld lastiger maken om bedrijven als leden aan te trekken en zo aan cofinanciering te komen. Gevolg is ook dat bedrijven een keuze moeten maken in de intermediaire organisaties waar zij (als betalend lid) op aangehaakt zijn: sectororganisaties, ad hoc VIS-initiatieven, provinciale/regionale publiek-private samenwerkingsverbanden, etc. Tijd en geld kan

immers maar één keer ingezet worden en voor bedrijven is het op voorhand niet altijd even goed in te schatten welke initiatieven hen het meest gaan brengen.

- In de tweede plaats zou voor de overzichtelijkheid van Lichte Structuren/Competentiepolen als één instrument in het Vlaams innovatiesysteem meer verregaande samenwerking tussen Competentiepolen/Lichte Structuren of consolidatie mogen plaatsvinden. Met het huidige uitgangspunt van 6 vte in de basiswerking en de beperkte basisfinanciering komt die integratie echter niet vanzelf tot stand. Voor de bestaande Lichte Structuren zou dat immers betekenen dat afscheid genomen zou moeten worden van een deel van het personeel en het **(beperkte) budget gebruikt zou moeten worden om een ruimer palet aan thema's af te dekken**. Dit zorgt voor verwatering van de activiteiten en dus gebrek aan focus. Zodra minder stringent met die eis van 6 vte omgegaan wordt (bijvoorbeeld door financiering af te laten hangen van de doelstelling en het type Competentiepool/Lichte Structuur), kan consolidatie zorgen voor een duidelijkere positie van de Competentiepolen/Lichte Structuren in het Vlaams innovatiesysteem. Constructies **als de integratie van Flanders' Drive en FMTC in een nieuwe SOC, het op laten gaan van FLAMAC in SIM, het MIP onder i-Cleantech Vlaanderen, MiX onder iMinds en het mogelijk samengaan van FISCH en FPV zullen dan vaker tot stand komen**. Door functies van Lichte Structuren/Competentiepolen onder te brengen bij bestaande entiteiten (zoals MiX onder iMinds) wordt bovendien institutionalisering van nieuwe initiatieven voorkomen.

6 Conclusies en aanbevelingen

Met de hier gerapporteerde evaluatie hebben we een overwegend kwalitatieve effectmeting uitgevoerd van het instrument van Vlaamse Competentiepolen en een eerste analyse van de hervorming tot Lichte Structuren. De evaluatie beoogt nadrukkelijk niet het functioneren van individuele Competentiepolen te evalueren, maar de Competentiepolen/Lichte Structuren-aanpak als geheel. Dat heeft geleid tot een rijk en geschakeerd beeld. In dit slothoofdstuk formuleren we de conclusies op hoofdlijnen (paragraaf 6.1) en enkele aanbevelingen voor de Vlaamse overheid (paragraaf 6.2).

6.1 Conclusies: impactmeting Competentiepolen en nulmeting Lichte Structuren

Onderstaand vatten we de belangrijkste hoofdconclusies uit dit rapport samen, onderverdeeld naar de verschillende onderwerpen die aan bod zijn gekomen in dit rapport.

Algemeen

1. Er is geen sprake van een eenduidig, herkenbaar profiel van het instrument Competentiepolen/Lichte Structuren. De eerste Competentiepolen zijn ad hoc en niet vanuit één beleidskader ontstaan. Sommige Competentiepolen/Lichte Structuren zijn bovendien vooral ontstaan door een politieke wens en niet zozeer bottom-up. Als gevolg is de variëteit aan Competentiepolen/Lichte Structuren groot geworden en is de 'scope' van het instrument meer en meer verbreed. De afzonderlijke Competentiepolen/Lichte Structuren zijn bovendien dusdanig verschillend (wat betreft doelgroep, doelstellingen, activiteiten, bereik, omvang etc.) dat eigenlijk niet gesproken kan worden van één instrument of één manier van werken. Op hoofdlijnen kunnen de individuele Competentiepolen/Lichte Structuren geïnclassificeerd worden als: Onderzoeksunit, Onderzoeksprogrammeur & Coördinator, Netwerker & Innovatiemakelaar of Innovatieadviseur & -opleider.

Werking, Resultaten & Effecten

2. De Competentiepolen/Lichte structuren vergroten de pool van bedrijven en organisaties die met innovatie aan de slag gaat en geven mede vorm aan processen van open innovatie. De Competentiepolen/Lichte Structuren bereiken dat vooral door de inzet van vraagsturingsmechanismes waarmee zij een groeiende groep bedrijven (en recentelijk ook andersoortige, maatschappelijke organisaties) betrekken bij het bepalen van onderzoeks- en innovatieagenda's.

3. De Competentiepolen/Lichte Structuren hebben samenwerking tussen bedrijven gestimuleerd. Het instrument van Competentiepolen/Lichte structuren heeft er voor gezorgd dat bedrijven in toenemende mate samenwerken in innovatieprojecten (middels collectief onderzoek, coöperatief onderzoek, ICON-projecten). Bovendien heeft het instrument er voor gezorgd dat er nieuwe thema's op de agenda's zijn gezet van bedrijven, zoals innovatieve arbeidsorganisatie, mechatronica etc.. Toename in het aantal leden van de Competentiepolen/Lichte Structuren duidt er op dat de initiatieven gedragen worden.

4. Met de Competentiepolen/Lichte Structuren wordt een brug geslagen tussen bedrijven en kennisinstellingen. Door de activiteiten van Competentiepolen/Lichte Structuren worden kennisinstellingen enerzijds verleid om zich meer open te stellen voor de kennisbehoefte van de betrokken bedrijven en anderzijds worden bedrijven gestimuleerd om kennis van kennisinstellingen beter te benutten.

5. Vrijwel alle Competentiepolen/Lichte Structuren voldoen aan de eis van cofinanciering, wat de gedragenheid van de initiatieven weerspiegelt. Voor de meeste Lichte Structuren wordt 80% van de basiswerking gesubsidieerd en moet 20% via cofinanciering bijeen worden gebracht. Ook voor de invoering van het Lichte Structuren-regime moesten Competentiepolen aan cofinanciering komen. Dat is een teken van gedragenheid door – en relevantie voor – de achterban. Er zijn verschillende manieren waarop Lichte Structuren/Competentiepolen cofinanciering aantrekken: vaak wordt gebruik gemaakt van lidgelden en contributie, maar er kan ook gedacht worden aan projectwerk, evenementen, publicaties en communicatie of dienstverlening. In de praktijk halen de meeste Lichte Structuren de cofinancieringseis. Dit is een indicatie dat de initiatieven door de doelgroep gedragen worden; het is een vorm van engagement van bedrijven.

6. Resultaten en effecten moeten in het licht gezien worden van de omvang van het budget van de Competentiepolen/Lichte Structuren (gevaar voor te hoge verwachtingen). Met de overgang naar de Lichte Structuren is er voor gekozen dat alle Lichte Structuren een beperkt budget beschikbaar krijgen (6 vte voor 80% gefinancierd) voor de basiswerking. Anderzijds wordt er vanuit het beleid wel verwacht dat er een zo groot mogelijke impact wordt gerealiseerd, er concrete resultaten voor bedrijven worden opgeleverd, er vernieuwing in productportfolio's wordt teweeggebracht en dat er oplossingen worden gevonden voor maatschappelijke problemen.

Aansturing & Beleid

7. Met de transformatie van het Competentiepolenbeleid naar de Lichte Structuren wordt sterk gestuurd op structuur (en niet op inhoud). Met de introductie van de Lichte Structuren worden publieke middelen beschikbaar gesteld voor 6 vte in de basiswerking. Hierbij wordt geen rekening gehouden met de verschillen tussen de bestaande Competentiepolen en hun verschillende hoofdopdrachten. Kortom, er wordt nu op structuur gestuurd en niet zozeer op de inhoudelijke functie van Lichte Structuren. Dit wordt ook geïllustreerd door het label 'Lichte Structuur'. Het label geeft weliswaar aan om wat voor soort intermediaire organisaties in het innovatiesysteem het gaat, maar zegt niets over de inhoudelijke opdracht van die innovatieplatformen. Met name voor de door ons als 'Onderzoeksunits' (FMTC en Flanders' Drive) getypeerde Competentiepolen past dat kader niet goed. Het Lichte Structuur kader past eerder bij de typen Competentiepolen/Lichte Structuren die wij als de 'onderzoeksprogrammeur & -coördinator' en de 'netwerker & innovatiemakelaar' hebben aangemerkt.

8. Het gebruik van standaard formats voor de opvolging van voortgang en resultaten wordt door sommige Competentiepolen/Lichte Structuren als knellend en tijdsintensief ervaren. De standaard formats voor rapportage passen niet altijd één op één op de sterk

verschillende Competentiepolen/Lichte Structuren. De nieuwere Competentiepolen/Lichte Structuren waarbinnen innovatie op een bredere manier wordt gezien dan O&O en technologische innovatie, zoals de Sociale InnovatieFabriek en Flanders Synergy, ervaren het meest dat de bestaande modellen voor verantwoording en informatieverschaffing niet direct aansluiten op hun eigen activiteiten. Er wordt nog veel technische terminologie gebruikt, valorisatie wordt veelal in technische en economische termen gezien en minder in maatschappelijke zin, enzovoort. Tegelijkertijd beseft men dat enige vorm van standaardisatie in de aansturing van de Competentiepolen/Lichte Structuren noodzakelijk is om proceskosten aan de kant van IWT beheersbaar te houden.

9. Er is sprake van een zekere inefficiëntie in het beoordelingsproces van projecten. Met de komst van de Lichte Structuren is besloten om de uiteindelijke projectbeoordelingen door IWT te laten doen (met behulp van expertenteams). Gevolg is dat deels dubbel werk gebeurt. De Lichte Structuren zijn namelijk verantwoordelijk voor de projectvoorstellen die bij IWT worden ingediend voor de geoordeelde projectsubsidie. Als gevolg wordt intern bij de Lichte Structuur een projectselectie gemaakt. Vervolgens wordt de feitelijke projectbeoordeling door IWT en experts gedaan. De werkdruk is hierdoor bij IWT gestegen. De werkwijze (projectmatige beoordeling, met experts) laat bovendien ook weinig ruimte voor de beoordeling van voorstellen binnen een roadmap of schakeling van projecten (kortom: projectvoorstellen worden m.n. op zichzelf beoordeeld).

10. Het is moeilijk gebleken om Competentiepolen/Lichte Structuren een tijdelijk karakter te geven. Omdat Competentiepolen/Lichte Structuren automatisch (en begrijpelijk) streven naar continuïteit is het inherent moeilijk gebleken om ze een tijdelijk karakter te geven. Er zijn bij de start geen heldere afspraken gemaakt over zaken als (i) de exacte doelstellingen en criteria op basis waarvan besloten wordt tot continuering of stopzetting; (ii) het ontwikkelpad van een competentiepool/Lichte Structuur en voorwaarden waaronder het eventueel zou kunnen doorgroeien naar of opgaan in een andere, meer permanente structuur.

Positionering van het instrument in het Vlaamse innovatiesysteem

11. Competentiepolen/Lichte Structuren zijn overwegend complementair aan het bestaande instrumentarium. Collectieve Centra kennen met name een sectorale focus en dekken niet alle toepassingsgebieden af die vandaag de dag belangrijk zijn voor Vlaanderen, de bestaande Strategische Onderzoekscentra zijn zeer sterk gericht op kritische kennisopbouw rondom een technologie, de innovatiecentra richten zich veel meer op generieke innovatiethema's en sensibiliserende acties in de regio en de Interfacediensten vertrekken primair vanuit de academische kennis. De Competentiepolen/Lichte Structuren hebben daarmee in principe een eigen positie in het innovatiesysteem. Dit verschilt echter wel per Competentiepool/Lichte Structuur. Sommige Competentiepolen/Lichte Structuren overlappen deels met doelgroepen, doelstellingen en type activiteiten van bovengenoemde intermediaire structuren. In een aantal gevallen wordt er overlap tussen Competentiepolen/Lichte Structuren onderling gepercipieerd. Een consolidatieslag zou in sommige gevallen (dit is niet altijd evident) kunnen bijdragen aan een duidelijker positionering van de Competentiepolen/Lichte Structuren in een overzichtelijker Vlaams innovatiesysteem.

6.2 Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

In Vlaanderen is men – evenals elders – al enige tijd op zoek naar een goede vorm om specifiek innovatiebeleid vorm te geven. Die zoektocht is met de Competentiepolen/Lichte Structuren – die zelf ook in een aantal slagen evolueerden – in volle gang en nog niet geheel afgerond. Toch wordt het instrument Competentiepolen/Lichte Structuren gezien als

een instrument dat relatief goed werkt om tot samenwerking in een cluster/sector te komen en vooral tot vraagsturing van onderzoek en innovatieprojecten. Door de jaren heen is een waardevol leerproces doorlopen over hoe die vraagsturingspraktijken het best ingericht kunnen worden. Die kennis moet geborgd worden. Tegelijkertijd zijn er verbeteringsmogelijkheden.

Algemeen

1. Handhaaf en koester Lichte Structuren als instrument om gericht en selectief processen van vraagsturing en open innovatie op gang te brengen en vorm te geven, maar zet het instrument selectief en onder vastgestelde voorwaarden in. Eén van de meest voor de hand liggende criteria is dit instrument in te zetten in domeinen waarin Vlaanderen al internationaal excelleert of waar duidelijk kansen liggen in termen van slimme specialisatie (opkomende clusters). Ook gaat het (bij voorkeur) om een domein waar vandaag de dag onvoldoende samenwerking bestaat tussen relevante spelers en betrokkenen, maar waar een zekere mate van samenwerkingsbereidheid bestaat. Voldoende relevante partners en doelgroepbedrijven moeten het initiatief steunen. Kies nadrukkelijker voor excellentie, exportkansen op termijn en niet voor verdelen in de regio.

2. Gebruik een eenduidige inhoudelijke titel voor het Instrument Lichte Structuren, ook al verschillen ze wellicht in hun exacte functie (cf. de in dit rapport gepresenteerde typologie). Innovatieplatformen lijken dan een betere benaming. Met Lichte Structuren verwijst men immers naar een organisatorische keuze bij de vormgeving van het instrument. Een duidelijke naam voor de set Competentiepolen/Lichte Structuren verduidelijkt het onderscheid ten opzichte van andere instrumenten en structuren. Dat effent tevens de weg om naast maatwerk op het vlak van inhoud tot enige standaardisering te komen in termen van proces (o.a. HRM, organisatie van vraagsturing, wijze van rapporteren, governance).

Werking, Resultaten & Effecten

3. Definieer een basisset van KPI's voor alle Competentiepolen/Lichte Structuren, die primair gericht is op het in kaart brengen van output en impact. Door beperkte impactmetingen zijn er momenteel relatief weinig kwantitatieve inzichten in outcome/impact van Competentiepolen/Lichte Structuren beschikbaar. Een basisset van KPI's gericht op het in kaart brengen van effecten kan hierbij helpen. Houd tegelijkertijd rekening met het feit dat door de aard van de Competentiepolen/Lichte Structuren, en vooral de verschillende termijnen waarop zij invloed kunnen uitoefenen op de onderzoeken en innovatieagenda's, niet allemaal dezelfde set van KPI's en prestaties daarop kunnen leveren. Definieer ook per Competentiepool/Lichte Structuur enkele specifieke KPI's. Naast de KPI's kunnen per Competentiepool/Lichte Structuur een aantal mini-cases/testimonials worden gerapporteerd. Rolmodellen en good practices zijn belangrijk bij het overbrengen van boodschappen richting ondernemers en beleidsmakers.

4. Zorg voor meer en betere samenwerking tussen Competentiepolen/Lichte Structuren. Momenteel doorloopt elk van de nieuw gecreëerde structuren een proces waarbij 'from scratch' wordt gestart. De opstart kost dan relatief veel tijd. Om sneller effectief te worden, moeten de bestaande Lichte Structuren ook nadrukkelijker best practices delen (zoals op het vlak van mechanismen voor vraagsturing, wijze van aantrekken van cofinanciering, aansluiting bij EC programma's).

Aansturing & Beleid

5. Ga na hoe in de aansturing en inrichting van Competentiepolen/Lichte Structuren beter rekening kan worden gehouden met de feitelijke verschillen tussen de Competentiepo-

len/Lichte Structuren. Besef dat de hoofdtak van een Competentiepool/Lichte Structuur (programmerende- en netwerktaak, onderzoekstaak, adviesfunctie) en de (innovativiteit van de) doelgroep bepalend is voor de keuze voor een breedte- of dieptestrategie. In de praktijk zien we daarom ook een aantal belangrijke feitelijke verschillen tussen de diverse Competentiepolen/Lichte Structuren. Een betere aanpak – zonder alle initiatieven als volledig unieke organisatie te beschouwen (hetgeen leidt tot gebrek aan herkenning van de set Competentiepolen/Lichte Structuren en hoge proceskosten) – zou daarom zijn om te werken met een aantal types (zie onze voorzet tot een typologie van Competentiepolen/Lichte Structuren). **Zo kan afgestapt worden van het principe van 'one size fits all',** zonder alle Competentiepolen/Lichte Structuren individueel te moeten beschouwen. Maak vervolgens duidelijke afspraken met de diverse type Competentiepolen/Lichte Structuren; **maak bijvoorbeeld met typische 'onderzoeksunits' afspraken over het betrekken van bedrijven om het vraaggestuurde karakter te bewaken en met 'Innovatieadviseurs & -opleiders' over het afbakenen van publieke taken die niet overlappen met dienstverlening van commerciële adviseurs.** Laat ook de omvang van de geormerkte projectmiddelen afhangen van de hoofdtak en gekozen strategie van de Competentiepolen/Lichte Structuur. **Differentieer ook in de verantwoordingsmodellen (sets van KPI's),** aangezien de te verwachte effecten per type Competentiepool/Lichte Structuur verschillen.

6. Zorg voor een integrale aanpak van maatschappelijke thema's. In de loop der tijd zijn Competentiepolen/Lichte Structuren ook maatschappelijke vraagstukken gaan adresseren. Deze verschuiving past in een bredere opvatting van innovatiebeleid die verder gaat dan technologische O&O. Het is van belang om deze maatschappelijke **thema's integraal te benaderen** en in gezamenlijkheid met bijvoorbeeld AO en departementen op te pakken.

7. Schets nadrukkelijker mogelijke ontwikkelingspaden van een Competentiepool/Lichte Structuur. Er bestaat momenteel onduidelijkheid over de vraag of Competentiepolen/Lichte Structuren bedoeld zijn als tijdelijke of permanente structuren. Het schetsen van mogelijke ontwikkelingspaden kan hierover duidelijkheid geven. Zo moet bij de start van een (nieuwe) Lichte Structuur opgepast worden voor door politieke opportuniteit gedreven keuzes. Het vraaggedreven karakter moet de boventoon voeren. Er zou bijvoorbeeld gewerkt kunnen worden met een adviescommissie (Commissie van Wijzen) die aangeeft **wanneer het predicaat Lichte Structuur op z'n plek is.** Deze commissie moet daartoe een set duidelijke criteria mee krijgen (zie ook aanbeveling 1). Een belangrijke vraag hierbij is **of de focus ligt op nieuwe opkomende clusters en thema's of op bestaande sterkten.** Bepaal vervolgens de termijnen waarover steun mogelijk is (stel bijvoorbeeld vast dat maximaal twee keer een 4 of 5 jarige steunovereenkomst wordt getekend) en stel vast aan welke voorwaarden moet worden voldaan om na een eerste termijn te kunnen continueren. Wees ook bereid om Lichte Structuren die onvoldoende uit de verf komen te stoppen. Creëer desnoods een voorstadium van Lichte Structuren waarin bijvoorbeeld door middel van een tweejarig traject wordt nagegaan of er voldoende mogelijkheden zijn - en draagvlak - voor een nieuwe Lichte Structuur. Het gaat eigenlijk om een uitgebreidere versie van een haalbaarheidsstudie. Dit benadrukt het karakter van het instrument als kraamkamer van nieuwe initiatieven die opgaan, blinken of verzinken. Maak, tot slot, ook duidelijk onder welke voorwaarden een Lichte Structuur kan opgaan in een ander instrument of initiatief, dan wel een meer permanente status krijgt.

8. Overweeg om cofinanciering in natura mee te rekenen. Aangezien de eis van cofinanciering er voor zorgt dat een Lichte Structuur uitwijkt naar nieuwe inkomstenbronnen (en daarmee wellicht afgeraakt van haar oorspronkelijke doelstelling), valt het te overwegen om cofinanciering in natura toe te staan. Dit kan wellicht de druk bij Lichte Structuren om continu op zoek te gaan naar aanvullende inkomstenbronnen enigszins

verlichten. Behoud wel enige vorm van cofinanciering, want het is daadwerkelijk een indicatie van interesse uit de markt.

9. Heroverweeg de manier waarop nu projectvoorstellen worden beoordeeld. Gegeven het feit dat bij de Lichte Structuren veel ervaringen van vraagsturing zijn opgedaan en diverse mechanismen worden ingezet om de juiste projecten te selecteren, zou ons inziens meer verantwoordelijkheid bij die Competentiepolen/Lichte Structuren neergelegd kunnen worden. Daar komt bij dat de projectbeoordeling bij IWT voor extra werkdruk bij IWT heeft gezorgd. Zonder compensatie lijkt die situatie niet wenselijk.

Positionering van het instrument in het Vlaamse innovatiesysteem

10. Voer een consolidatieslag door in het landschap van Competentiepolen/Lichte Structuren, waar dat wenselijk en mogelijk is. Kijk in het bijzonder naar modellen zoals het plaatsen van FLAMAC onder SIM, MIP onder i-Cleantech Vlaanderen en MiX onder iMinds. **Huidige Lichte Structuren kunnen ook samen verder gaan, als twee programma's** onder één entiteit. Bijvoorbeeld FPV als programma onder FISCH. Het is dan wel belangrijk dat het uitgangspunt van 6 vte in de basiswerking wordt herzien, anders komen integraties niet vanzelf tot stand.

11. Stimuleer internationalisering. Stimuleer Competentiepolen/Lichte Structuren om nadrukkelijker aansluiting vinden bij internationale partners in naburige landen en de Europese onderzoeksprogramma's, KETs en stuur daar als Vlaamse overheid ook nadrukkelijk op (middels enkele KPI's). Op nationaal niveau zouden Lichte Structuren als Innovatieplatformen terug moeten komen in Smart Specialisation Strategies.

Bijlage 1. Interviewrespondenten

Marlies van Bael – Universiteit Hasselt

Alfons van den Bergh – Volvo Cars

Stephane Berghmans – TE Connectivity

Griet van Cauwenberghe – Recticel

Roger de Coninck – CrownAdvice

Renilde Craps – **Flanders’ Drive**

Koenraad Debackere – Katholieke Universiteit Leuven

Els Descamps – Athlon Car Lease Belgium

Herman Derachte - Sirris

Gilbert Devos - Proviron

Frans Dieryck - Essencia

Luc Driessen – Ewals Intermodal

Marc Engels –FMTC

Jeroen Fiers - IWT

Jan Geeraert – **Flanders’ PlasticVision**

Koen Geirnaert – DotOcean

Liesbeth Geysels –VIL

Mieke van Gramberen – Flanders Synergy

Koen Hasaers – Novopolymers

Jan van Havenbergh – FISCH

Maka de Lameilleure – **Flanders’ Inshape**

Erwin Lamot – **Flanders’ FOOD**

Leo van de Loock - IWT

Clemens De Meersman - Deceuninck

Jan van den Nieuwenhuijzen – i-Propeller, Sociale InnovatieFabriek

Kaat Peeters – Sociale InnovatieFabriek

Bernard de Potter – Agentschap Ondernemen

Tania de Roeck - IWT

Nicolas de Schuyter – Spicer off Highway

Jan van der Stichele – Lotus Bakeries

Bas Sturm – Innovatiecentrum Vlaanderen

Corien Struijk - IWT

Koen Valgaeren – VIM

Geert Vanhooetegem – Katholieke Universiteit Leuven

Bart Vercootere – MIP/i-Cleantech Vlaanderen

Koen Verhaert – Verhaert New Products & Services

Guido Verhoeven – SIM

Edwin van Vlierberghe – Bombardier Transportation Belgium

Dietrich Van Der Weken - MIP/i-Cleantech Vlaanderen

Bijlage 2. Factsheets Competentiepolen

FISCH

Basisgegevens

Jaar oprichting: 2012

Oprichters: Essenscia Vlaanderen en VITO, tezamen met meerdere bedrijven uit de chemie-gebruikende industrie en alle Vlaamse universiteitsassociaties

Organisatievorm: vzw

Meest recente beheersovereenkomst: 1/3/2012 – 29/2/2016

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch:** sectoraal (chemie), maar opschuiven naar waardeketen
- **technologie/maatschappij:** primair technologisch

VTE's: 6 (in 2012)

Subsidies 2012 + 2013: 7,86 miljoen

Co-financiering: circa 30%

Overige inkomsten: ledenbijdragen, extra financiële bijdrage Essenscia, organisatie studiedagen, workshops, cursussen en industriedagen

Aantal leden: 22, waarvan 6 effectieve leden (in 2012)

Achtergrond leden: bedrijven (KMO's en grootbedrijf) uit de chemie-gebruikende industrie, kennisinstellingen
% KMO's: 25%

Website: <http://www.fi-sch.be/nl/>



Doel & Doelgroep

Doel: "het versterken en versneld naar de markt brengen van innovaties omtrent duurzame chemie, waardoor het transitieproces van de chemie-gebruikende industrie in Vlaanderen naar (meer) duurzaamheid versneld wordt. Hierdoor kan de industrie (versneld) nieuwe waardeketens realiseren en zo op termijn bijdragen aan het behouden en garanderen van haar competitieve positie van wereldklasse". Het hoofddoel vertaalt zich in volgende twee strategische doelstellingen:

1. De realisatie van nieuwe waardeketens binnen de thema's van de strategische innovatieagenda van FISCH.
2. De uitbouw van collectieve en coöperatieve competenties voor duurzame chemie t.b.v. de realisatie van deze nieuwe waardeketens.

Doelgroep: De doelgroep bestaat primair uit alle chemie-gebruikende bedrijven actief in Vlaanderen die economische waarde creëren door ontwikkeling, productie en gebruik van primaire chemische bouwstenen en industriële chemicaliën, secundair uit de Vlaamse kennisinstellingen en universiteiten die de bedrijven hiertoe op een relevante manier kunnen ondersteunen, en tertiair uit alle overige stakeholders.

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: nee
Eigen advisering: nee
Eigen onderzoeksfaciliteiten: nee

Programmabegeleiding en -beheer: Aan de hand van programma "roadmaps" wordt het referentiekader vastgelegd waarbinnen de projecten gelinkt worden aan hun economische en maatschappelijke waarde.

Subsidieorganisatie van de projecten. FISCH beschikt over een geormerkt budget, door de Vlaamse Overheid ter beschikking gesteld bij IWT of andere financieringskanalen (Agentschap Ondernemen, TINA, Europese projecten,...). FISCH stimuleert en ondersteunt de volgende 7 projectsoorten: Roadmap studies ICON-projecten, Collectief Onderzoek, TWIN-projecten, Netwerkings- en innovatiestimuleringsprojecten, Innovatie-infrastructuurprojecten, Valorisatiestudies

Beheer en organisatie van de open innovatie-infrastructuur. De doelstelling is collectieve en coöperatieve doelstellingen te realiseren met de verschillende bedrijven en kennisinstellingen.

Coördinatie en administratieve ondersteuning van de basiswerking. Het ontwikkelen, coördineren en ondersteunen van technisch-wetenschappelijke, economische en maatschappelijke connecties.

Europese inkoppeling. De nakende transitie in de chemische nijverheid is een universeel gegeven en bundeling van competenties op Europees niveau is noodzakelijk

Eind 2013 werd een samenwerkingsovereenkomst met SIM getekend.

Governance

RvB: de RvB bestaat uit 23 leden en 3 waarnemers (AO, EWI, IWT). Essenscia is ook onderdeel van de RvB (levert de voorzitter).

Vraagsturing: Ieder innovatieprogramma wordt voorgezeten door één of twee ondernemingen. Voor de vorming van nieuwe innovatieprogramma's (het doel is vanaf 2014 jaarlijks 1 nieuw innovatieprogramma) worden drie stappen voorzien:

Stap 1. Permanente toetsing van ideeën door de programmamanagers. De ideeën worden afgetoetst op de RvB. Bij positieve beslissing door de RvB ondersteunen de programmamanagers de indieners bij het zoeken naar complementaire ondernemingen en andere partners om de uitwerking van de programma-aanvraag een stap verder te brengen.

Stap 2: Uitwerking van een conceptueel voorstel (RFP) voor een roadmap.

Stap 3: Uitwerking van de volledige roadmap. Op basis van de gefinaliseerde roadmap(s) beslist de RvB uiterlijk 3 maanden na oplevering welke nieuwe innovatieprogramma's zullen opgenomen worden in de innovatieagenda van de Lichte Structuur.

Resultaten & Impact

FISCH monitort verschillende KPI's gericht op de doelstellingen 'realisatie van nieuwe waardeketens' en 'competentie-opbouw'. Daarnaast zijn er nog algemene KPI's gedefinieerd. Naast deze KPI's zijn er echter nog geen impactmetingen beschikbaar.

Flanders' Drive

Basisgegevens

Jaar oprichting: 1996 (effectieve start 2001)

Oprichter: Agoria Vlaanderen, LMS International, Bekaert, Bosal, Tenneco en Sirris

Organisatievorm: cvba-so

Meest recente beheersovereenkomst: 2013-2016

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch:** sectoraal (voertuigindustrie), maar in toenemende mate waardeketen.
- **technologie/maatschappij:** primair technologisch

Werknemers: 45 medewerkers (2013)

Gemiddelde totale jaarlijkse kosten: 6,78 miljoen euro (2008-2012)

Co-financiering (bedrijven): 20% gemiddeld per jaar in periode 2009-2012

Overige inkomsten: VIS-trajecten, B2B activiteiten (contractonderzoek, advisering, testen, verhuur van faciliteiten), Europese projecten.

Aantal leden: 170 (in 2013)

Achtergrond leden: Bedrijven (zowel grootbedrijf als kmo's) uit de voertuigindustrie, 13% leden zijn onderzoekscentra, hogescholen en universiteiten.
% KMO's: 61%

Website:

<http://www.flandersdrive.be/>



Doel & Doelgroep

Doelen: Flanders' DRIVE wil een leidende rol spelen in de transformatie door innovatie van de voertuigindustrie in Vlaanderen naar een groene en slimme mobiliteitsindustrie door:

- **technologische oplossingen te ontwikkelen en aan te reiken in volgende domeinen:** Clean & Energy-Efficient Vehicles; Advanced Manufacturing processes; Intelligent Driver and Traffic Systems; Lightweight solutions; Intelligent Development Tools;
- **Gefocuste opbouw van strategische competenties en kennisdiffusie**
- **Het creëren van schaalvergroting via strategische en applicatie-gedreven samenwerking met andere onderzoekscentra**
- **verdere integratie in Europese clusters en participatie in internationale projecten**

Doelgroep: de voertuigindustrie.

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: ja

Eigen advisering: ja

Eigen onderzoeksfaciliteiten: ja (ondermeer een unieke voertuigshaker met klimaatkamer en zonlichtsimulatie, een chassisdynamometer, diverse hydraulische proefstanden en een testinstallatie voor batterijen. Gespecialiseerde werkruimten en werktuigen staan ter beschikking voor aanpassingen aan voertuigen en prototypebouw). Daarnaast verhuur van testvoorzieningen in Lommel (Ford).

Innovatiestimulering: Flanders' Drive wijst bedrijven uit de voertuigsector op het belang van innovatie en samenwerking en stimuleert concrete initiatieven. Via het innovatieplatform worden experts en bedrijven met elkaar in contact gebracht om tot concrete verbeteringen en vernieuwingen te komen.

Onderzoek en ontwikkeling: Flanders' Drive werkt op projectbasis oplossingen uit voor de industrie en doet op die manier aan competentie-opbouw ten voordele van de industrie. Men valideert belangrijke meetpunten tijdens een ontwikkelingsproces en geeft feedback over de kwaliteit ervan. Er worden zowel fysieke als virtuele testen op voertuigen, mecha(tro)nische componenten en systemen uitgevoerd.

Kennisoverdracht: Flanders' DRIVE bevordert de uitwisseling van kennis en ervaring tussen vennoten en partners, onder meer via nieuwsbrieven, workshops, seminars, bedrijfsbezoeken, doorverwijzingen binnen het kennisnetwerk, en de begeleiding van doctoraten en eindwerken. Ook verspreidt Flanders' Drive haar expertise onder meer via trainingen en workshops, adviezen aan bedrijven, technologieforums en rondetafels, publicatie van de 'publieke' resultaten van onderzoeksprojecten en deelname aan expertencommissies.

Samenwerking: Flanders' DRIVE werkt samen met ca. 170 vennoten (uit de voertuigindustrie) en geassocieerde partners (uit andere sectoren).

Governance

RvB: de RvB bestaat uit 9 reguliere leden uit de industrie en 2 waarnemers: IWT, AO). Agoria en VOKA zijn vertegenwoordigd.

Industriële adviesraad: een multidisciplinaire groep met vertegenwoordigers van Agoria, Bekaert, Bosal, EIA Electronics, LMS Int, Materialise, Punch, Recticel, Tenneco, Umicore en Volvo Group

Denktank: een denktank met topexperten uit de industrie, de onderzoekswereld en de financiële wereld

Vraagsturing: Flanders' Drive werkt bottom-up, wat gekenmerkt wordt door a) een groep van accountmanagers die permanent in dialoog zijn met cliënten en behoeften inventariseren bij de leden; b) netwerkactiviteiten & seminars waarbij klanten met klanten praten waaruit informatie voortkomt waar onderzoek zich op moet richten, en c) monitoring klanttevredenheid. Daarnaast maakt ze gebruik van werkgroepen en hanteert ze een strategisch-programmatische benadering

Resultaten & Impact

Beschikbare studies:

Klanttevredenheidsonderzoek Flanders' Drive II (2011) Klanttevredenheid overall is 3,1 op schaal van 4

Flanders' Drive heeft een tussentijdse meting door een externe consultant laten uitvoeren. Op basis van harde valorisatie-uitkomsten in 4 cases werden bedrijfseconomische effecten van de gehele portfolio van Flanders' Drive geschat (extrapolatie met diverse correcties), bijv. valorisatiefactor 27,80.

Flanders' FOOD

Basisgegevens

Jaar oprichting: 2005

Oprichters: FEVIA Vlaanderen

Organisatievorm: vzw

Meest recente beheersovereenkomst:
1/1/14 – 31/12/17

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch:** waardeketen
- **technologie/maatschappij:** primair technologisch

VTE's: 12 medewerkers (2013)

Gemiddelde totale jaarlijkse kosten:
2,5 miljoen euro (2010-2011)

Co-financiering bedrijven: 25,2%
gemiddeld per jaar in periode 2008-2011

Overige inkomsten: VIS-trajecten, Collectieve Onderzoeksinfrastructuur, EU-projecten, ledenbijdragen

Aantal leden: 282 (in 2012)

Achtergrond leden: Met name bedrijven uit de vlees(waren)-industrie, gevolgd door bedrijven uit de deegsystemen-industrie, kant en klaarmaaltijden, en de technologiesector (technologie-providers). De overige bedrijven komen uit de gehele keten. Het ledenbestand bevat zowel stichtende leden als toegetreden leden. Kennisinstellingen zijn niet-betalende leden.

% KMO's: 61%

Website:

<http://www.flandersfood.com/>



Doel & Doelgroep

Doel: "De competentie van de ondernemingen van de Vlaamse voedingsindustrie versterken door het gericht stimuleren en implementeren van wetenschappelijk en technologisch georiënteerde product- en procesinnovaties en aanverwante activiteiten". **Flanders' FOOD wil dat bereiken door een Innovatieplatform te zijn voor alle Vlaamse bedrijven in de voedingsindustrie.**

Doelgroep: Flanders' FOOD is toegankelijk voor alle ondernemingen uit de Vlaamse voedingsindustrie in het algemeen en **KMO's** in het bijzonder. Flanders' FOOD staat ook open voor alle bedrijven die wensen deel te nemen, ongeacht hun band met de sector. De totale ledenpopulatie bestaat met name uit bedrijven uit de vlees(waren)industrie, gevolgd door bedrijven uit de deegsystemenindustrie, **kant en klaarmaaltijden, ... en de** technologiesector (technologieproviders). De overige bedrijven komen uit de gehele keten.

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: nee (coördinatie, niet uitvoeren van onderzoek)
Eigen advisering: ja
Eigen onderzoeksfaciliteiten: nee

Kennisontwikkeling:

- Inventarisatie van de noden en behoeften van de voedingsindustrie en aanverwante sectoren
- Organiseren van collectieve, toepassingsgerichte en vraaggedreven onderzoeksprojecten
- Deelname aan andere Vlaamse en Europese onderzoeksprojecten

Kennisverspreiding:

- Organiseren van seminars, workshops en opleidingen
- Opvolgen van de meest recente wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen en trends in binnen- en buitenland via de 'Science and Technology Watch' Nieuwsbrief
- Opzetten van sensibilisatie- en informatiecampaagnes

Dienstverlening:

- Individuele begeleiding bij de implementatie van onderzoeksresultaten
- Uitbreiding van nationaal en internationaal netwerk
- Uitvoeren van specifieke wetenschappelijke en technologische studies op basis van een literatuur- en/of octrooiopzoeking
- Ondersteuning bij de uitvoering van innovatieve projecten, haalbaarheidsstudies
- Individueel (wetenschappelijk en technologisch) advies

Samenwerking: projecten CP'en (bijv. FISCH, FMTC, VIL) en SOC's (zoals IMEC), Collectieve Centra (Sirris) en andere industriële sectoren (zoals Essenscia, Agoria, Boerenbond), FoodSpot, FoodGate. Platform voor regionale initiatieven.

Governance

Algemene vergadering: wordt 1x per jaar georganiseerd. Zowel bedrijven als kennisinstellingen zijn hierbij aanwezig.

RvB: de RvB bestaat uit 15 reguliere leden uit het bedrijfsleven en 2 waarnemers vanuit de overheid. Fevia Vlaanderen is vertegenwoordigd.

Wetenschappelijke adviesraad: beoordeelt op voorhand de strategische waarde van projectvoorstellen.

Vraagsturing: Flanders' FOOD werkt bottom-up, wat geïllustreerd wordt doordat leden worden geconsulteerd via bedrijfsbezoeken, events (ook niet-leden), ledenbevragingen en via gebruikersgroepen van projecten. Tevens denkt ze vanuit haar aanbod: "wat kunnen we bieden?"

Resultaten & Impact

Beschikbare studies: Addestino innovation management (2008), Idea Consult (2010), Idea Consult (2011)

Lange termijn effecten liggen met name in de vergroting van het netwerk en de competentie en expertise (Idea Consult, 2012):

- Meer dan 80% van de bedrijven heeft positieve effecten van op dit vlak aangegeven.
- 75% geeft aan dat ze (sneller) toegang hebben gekregen tot essentiële kennis
- 50% geeft aan een bestaand product te hebben verbeterd en 25% een bestaand proces
- 40% geeft aan dat zij de doorlooptijd van product- en procesontwikkeling heeft kunnen beperken
- Respectievelijk 22% en 20% van de bedrijven heeft een nieuw product of proces ontwikkeld en 15% heeft nieuwe producten en processen op de markt geïntroduceerd
- Leden vertonen een winstgevendheid van gemiddeld + 50% t.o.v. de niet leden.

Flanders' Inshape

Basisgegevens

Jaar oprichting: in 2006 werd de Competentiepool Productontwikkeling en Industrieel Design opgericht (in 2007 ging deze verder onder de naam Flanders' Inshape)

Oprichter: Agoria, Essenscia, Fedustria, Centexbel, Sirris, Optimo, Artesis, KHLim, Howest en vVio vzw.

Organisatievorm: vzw

Meest recente beheersovereenkomst: 2012-2015

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch**: thematisch
- **technologie/maatschappij**: primair technologisch

Werknemers: 9 medewerkers (2013)

Gemiddelde totale jaarlijkse kosten: 1,2 miljoen euro (2008-2011)

Co-financiering (bedrijven): 27,7% gemiddeld over de periode 2009-2011

Overige inkomsten: bijdragen stichtende leden, workshops, seminars en opleidingen, publicaties, innovatieprojecten en individuele adviezen aan bedrijven.

Aantal leden: geen directe leden.

Website:

<http://www.flandersinshape.be/nl>



Doel & Doelgroep

Missie: de creatie van een duurzame meerwaarde voor de Vlaamse industrie door: de toepassing van tools en methodes voor productontwikkeling en industrieel design te bevorderen en de academische kennis en praktijkkennis uit binnen- en buitenland in dit domein te vertalen op maat van de Vlaamse bedrijven.

Doelen: **Stimuleren:** het verbeteren van de innovatiecultuur en -spirit van bedrijven door productinnovatie op een breed vlak te stimuleren; **Platformwerking:** de uitbouw van een samenwerkingsplatform voor alle actoren op het vlak van productontwikkeling; **Kennisverspreiding:** het zo ruim mogelijk toegankelijk maken van kennis door middel van ondersteunende en adviserende diensten en instrumenten voor bedrijven en **Kennisontwikkeling:** o.a. door het opstarten, coördineren en financieren van vraaggedreven onderzoeksprojecten.

Doelgroep: alle industriële sectoren met overwegend KMO's waar design waarde kan toevoegen als integraal onderdeel van productontwikkeling en productieprocessen. Ontwerp bureaus vormen een secundaire doelgroep van Inshape (overwegend KMO's).

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: nee
Eigen advisering: ja (kort advies, grondig advies)
Eigen onderzoeksfaciliteiten: nee

Flanders Inshape vzw biedt advies en coaching op het vlak van product- en serviceontwikkeling, designtools en designmanagement.

- **Product- en serviceontwikkeling:** productontwikkelingsaudit, Service Design scan, lean productontwikkeling...
- **Designtools:** User Centred Designtools voor product- en serviceontwikkeling voor B2B en B2C, lead users, user innovation, technology to product, ideeëngeneratie, business model generation voor B2C en B2B...
- **Designmanagement:** designproces, designresearch, designbriefing voor interne en externe opdrachten, Service Design...

Flanders Inshape vzw organiseert langlopende opleidingen (cross-company en inhouse) en sector- en bedrijfsoverschrijdende netwerken: workshops, studiedagen, inspiratie- en informatiemomenten.

Flanders Inshape vzw initieert (onderzoeks)projecten op vraag van Vlaamse ondernemingen. Deze projecten hebben als doel om industrieel relevante kennis en tools te ontwikkelen en deze naar de ruimst mogelijke doelgroep te verspreiden.

Samenwerking: bij de start is een samenwerkingsprotocol tussen Flanders InShape en de kenniscentra Centexbel, Optimo/TCHN en Sirris. In 2008 werd bijkomend ook een samenwerkingsprotocol met Clusta afgesloten. Daarnaast vindt er ook strategische samenwerking plaats met met o.a. VOKA, Unizo, Desing Vlaanderen, SPK, Stad Gent/C-mine, provincie West Vlaanderen. Ook wordt vanwege het horizontale karakter samengewerkt met veel andere Competentiepolen.

Governance

RvB: de RvB bestaat uit 13 reguliere leden en 2 waarnemers (AO en IWT). Vertegenwoordigd zijn Fedustria, Essenscia, Agoria en vVio.

Adviesraad: adviseert over de richting van het onderzoek

Wetenschappelijke project stuurgroep: Zij vellen een oordeel over de projectvoorstellen en definiëren het advies aan de Raad van Bestuur. Ook bekijken ze lopende projecten om te kijken of er afwijkingen waargenomen worden

Vraagsturing: Flanders' Inshape werkt bottom-up, maakt gebruik van calls, en zet werkgroepen in voor het agenderen van thema's.

Minimaal iedere twee jaar worden er rondetafels voor de industrie georganiseerd om te kijken waar er mogelijke hiaten zitten en welke acties nodig zijn. Daarnaast worden er ook **vragen opgevangen 'in het veld'** (o.a. bij opleidingen). Deze worden opgeslagen in een systeem (gerangschikt naar thema).

Resultaten & Impact

Om de maturiteit van organisaties op het vlak van productontwikkeling, dienstenontwikkeling en design weer te geven hanteert Flanders' Inshape de 'Designladder', welke ook op Europees niveau wordt gehanteerd. Om de paar jaar zet FIS een enquête uit en meet ze het niveau van Vlaamse bedrijven op de designladder. Het niveau is in 2012 gestegen ten opzichte van 2008.

Flanders' PlasticVision

Basisgegevens

Jaar oprichting: 2009 (effectieve start 2010)

Oprichters: Federplast, tien kunststofverwerkende bedrijven, het Vlaams Kunststof Centrum (VKC), SIRRIS en de Associaties van KULeuven en UGent.

Organisatievorm: vzw

Meest recente beheersovereenkomst: 2010-2014

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch:** Waardeketen
- **technologie/maatschappij:** primair technologisch

VTE's: 3 vte (2013)

Gemiddelde totale jaarlijkse kosten: 0,49 miljoen euro (2011-2012)

Co-financiering bedrijven: 16,0% gemiddeld over 2011-2012

Overige inkomsten: advertenties, lidmaatschapsgeld, betaalde events, EU-projecten

Aantal leden: 74 leden (2012), excl. leden VKC.

Achtergrond leden: bedrijven, overheid, federaties, kennisinstellingen, **OEM's**.
% KMO's: 57% van totale aantal leden (2012), 88% van kunststofverwerkers. In de doelgroep is het percentage KMO's erg hoog. Ook andere leden aangetrokken, buiten de directe doelgroep van KMO's in de rubber- en kunststofverwerkende industrie.

Website: <http://www.plasticvision.be/>



Doel & Doelgroep

Missie: Flanders' PlasticVision heeft als Lichte Structuur de opdracht om een Innovatieplatform uit te bouwen, specifiek voor de kunststof- en rubberverwerkende industrie in Vlaanderen. Ze wil een platform zijn voor kennisuitwisseling tussen de industrie en de onderzoeksweld en bedrijven bewust maken van mogelijkheden van innovatie, vernieuwde productieprocessen en -technieken.

Doelstelling: Kenniscreatie: opstarten en opvolgen van vraaggedreven toekomstverkenningen, haalbaarheidsstudies of andere onderzoeksprojecten; Kennisdisseminatie: het verspreiden van de opgedane kennis naar een zo groot mogelijk aantal spelers binnen de beoogde doelgroep aan de hand van infosessies, workshops, publicaties, themadagen; Kennisvalorisatie: het zo breed mogelijk toepassing laten vinden van bestaande en nieuw verworven kennis en expertise, o.a. door het opzetten van een technologisch dienstverleningsproject.

Doelgroep: alle bedrijven actief in de waardeketen van kunststof- en rubberproducten waarbij wel speciale aandacht uitgaat naar de kunststof- en rubberverwerkers en matrijzenbouwers. Andere stakeholders zoals grondstofleveranciers, machinebouwers en OEMs zijn echter noodzakelijke schakels in de productieketting van marktgerichte producten en zijn dus tevens welkom als lid van de organisatie.

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: nee (wel bij VKC, maar dat centrum valt in principe niet onder de LS. VKC moet eigen inkomsten genereren en ontvangt geen basissubsidie)
Eigen advisering: nee
Eigen onderzoeksfaciliteiten: nee (wel bij VKC)

- **Gezamenlijke projecten opzetten:** opstarten gezamenlijke onderzoeksprojecten die moeten leiden tot meer innovatie en groei in de kunststofsector in Vlaanderen. De projecten kunnen op vraag van de leden opgestart worden, maar ook uit eigen beweging als antwoord op de noden van de markt die duidelijk worden uit markt- en haalbaarheidsstudies.
- **Begeleiden van samenwerkingsverbanden**
- **Allianties creëren:** Flanders' PlasticVision wil de coöperatieve ondernemings- en innovatiegeest bij de Vlaamse kunststofverwerkende **kmo's** aanscherpen en ervoor zorgen dat er meer samenwerkingsverbanden ontstaan in de kunststofsector.
- **Kenniscreatie stimuleren**

Samenwerking: Flanders' PlasticVision heeft formele samenwerkingsovereenkomsten met de Innovatiecentra, SIRRIS en de universitaire associaties. Om tot meer afstemming in de keten te komen organiseert Flanders' PlasticVision ook een Ronde Tafel voor kennisinstellingen. Ook wordt samengewerkt met de **SOC's** VITO en IMEC. FPV en VKC zijn recent gefuseerd. Daarmee is de samenwerking tussen VKC als lab/kenniscentrum en FPV als intermediair/aanjager/netwerkmanager sterk geworden. Activiteiten van VKC vallen echter buiten de basiswerking van de Lichte Structuur.

Governance

Algemene vergadering: bestaande uit alle leden, vergadert 1x per jaar

RvB: bestaande uit 14 leden (industrie, kennisinstellingen/ technologiecentra, federaties) en 1 waarnemer (IWT). SIRRIS is ook vertegenwoordigd. Na fusie VKC zit FKC niet meer in de RvB.

Strategische Adviesraad: bestaande uit onafhankelijke nationale en internationale experts en uit een waarnemer van het IWT. Deze Raad heeft een adviserende stem in verband met de globale portfolio van de Lichte Structuur en eventuele bijsturingen die nodig geacht worden.

Vraagsturing: bottom-up, met name via dagdagelijks contact met bedrijven (o.a. bedrijfsbezoeken). Periodieke bevragingen 4-maandelijks gebruikers-bijeenkomsten. Ook polsen op de nieuwjaarsbijeenkomst (vragenlijst/ evaluatieformulier) en oproepen in de tijdschriften.

Resultaten & Impact

Geen externe impactmeting. Het meten van de impact van de activiteiten van Flanders' PlasticVision is niet eenvoudig, aangezien ze niet altijd bij het natraject van deelnemers betrokken is. Desalniettemin is FPV in 2013 bij de deelnemers van de toekomstverkenning en de haalbaarheidsstudie nagegaan hoe projecten zijn voortgezet. Zo stelt FPV in werkingsjaar 2012-2013 op een groep van 18 bedrijven de volgende impact vast:

- Deelname aan vervolgprojecten (6x)
- Strategische heroriëntering (1x)
- Deelname aan vervolgprojecten en strategische heroriëntering: (4x)
- Deelname aan vervolgprojecten en aantoonbare valorisatie (2x)
- Deelname aan vervolgprojecten, strategische heroriëntering en aantoonbare valorisatie (3x)
- Geen impact (2x)

Flanders Synergy

Basisgegevens

Jaar oprichting: 2009

Oprichters: 40 organisaties, komende uit de profit, social profit en overheid.

Organisatievorm: vzw

Meest recente beheersovereenkomst:
1/4/2013 – 31/12/2016

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch:** thematisch
- **technologie/maatschappij:** primair maatschappelijk

VTE's: 9 medewerkers in 2013

Gemiddelde totale jaarlijkse kosten:
1,3 miljoen euro (2009-2012)

Co-financiering bedrijven: 30,3% gemiddeld per jaar over de periode 2009-2012

Overige inkomsten: Ledenbijdragen, ESF, inkomsten via opleidigen

Aantal leden: 147 leden (in 2013)

Achtergrond leden: een groot aantal leden is afkomstig uit de dienstensector (o.a. organisatie-adviesbureaus), gevolgd door social profit, industrie en overheid
% KMO's: 65% (2012)

Website:

<http://www.flanderssynergy.be/>



Doel & Doelgroep

Missie: Flanders' Synergy: "promoot, bevordert en initieert innovaties op vlak van arbeidsorganisatie in Vlaamse bedrijven, social profit organisaties en overheidsbedrijven met het oog op meer slagvaardige organisaties (in termen van efficiëntie, flexibiliteit, kwaliteitsvolle werking, innovatief en duurzaam karakter) EN een betere kwaliteit van de arbeid (meer "actieve" jobs)."

Doelstelling: de missie wordt vertaald in drie strategische doelstellingen :

- 1) Kenniscreatie
- 2) Ondersteunen van bedrijven in hun veranderingstrajecten
- 3) Verspreiden en promoten van gedachtegoed Innovatieve Arbeidsorganisatie (IAO)

Doelgroep: niet sectorgebonden doelgroep (door thematische insteek). Speerpunten: industrie, zorgorganisaties, dienstverleners (in het bijzonder ook zakelijke dienstverlening gericht op HR-advisering) en onderwijs.

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: (zeer) beperkt
Eigen advisering: samen met private organisatieadviseurs worden lerende netwerken uitgebouwd; Flanders verleent geen individuele (1 op 1) organisatieadvies (dit gebeurt door -de door hen opgeleide- private adviseurs)
Eigen onderzoeksfaciliteiten: nee

De dienstverlening van Flanders' Synergy bestaat hoofdzakelijk uit vier type activiteiten:

- sensibilisering en informatieverstopping rond innovatieve arbeidsorganisatie
- netwerk en verbidingsplatform waar kennis wordt gedeeld en uitgewisseld
- ondersteuning van veranderingstrajecten in bedrijven (via lerende netwerken)
- onderzoek en ontwikkeling van instrumenten

Samenwerking: Flanders 'Synergy is opgebouwd als een kleine netwerkorganisatie die haar doelstellingen wil realiseren door samenwerking met organisaties, organisatieadviesbureaus, intermediaire partners en kennisinstellingen. Flanders Synergy bouwt een lerend netwerk.

Sensibiliserende activiteiten worden dan ook ontwikkeld met werkgeversorganisaties (VOKA, UNIZO, VERSO, Boerenbond en Onderwijskoepels), werknemersorganisaties (ABVV, ACV en ACLVB) en met de Vlaamse overheid via de Innovatiecentra, diversiteitsconsultanten en het Agentschap Ondernemen. Inzake adviesverlening gewerkt met private adviesbureaus (opgeleid door Flanders Synergy) en wordt genetwerkt met de universitaire wereld en (Katholieke Universiteit Leuven als primaire partner in de praktijk, maar kennisnetwerk wordt uitgebouwd) andere kennisinstellingen.

Governance

RvB: bestaande uit 12 leden uit de profit en non profit sector en de academische wereld. Er is geen federatie of werkgeversorganisatie vertegenwoordigd in de RvB.

Adviesraad: de Raad van Advies is samengesteld uit vertegenwoordigers vanuit het bedrijfsleven, sociale partners en wetenschappers

Vraagsturing:

Flanders Synergy werkt bottom-up (directe communicatie met de achterban) en maakt gebruik van werkgroepen die agenderen. Altijd maatwerk.

Resultaten & Impact

Beschikbare studies:

Klantbevraging door Qfor (2010): Klanten zijn tevreden tot zeer tevreden over de trainingsactiviteiten en consultingactiviteiten van Flanders' Synergy.

Flanders Synergy is een impactmeting gestart (vanaf 2009/2010), samen met de Katholieke Universiteit Leuven. Deelnemende bedrijven vullen bij de start een vragenlijst in. Zo kan nagegaan worden op welk niveau hun arbeidsorganisatie is en wat de kwaliteit van werk in die bedrijven is. Die vragenlijst wordt op latere tijdstippen nog eens afgenomen om de ontwikkeling op het vlak van organisatorische innovatie vast te stellen. Tegelijkertijd meet Flanders Synergy bedrijfseconomische prestaties zoals productiviteit van die deelnemende bedrijven. De correlatie tussen ontwikkeling van de arbeidsorganisatie en bedrijfseconomische prestaties geeft inzicht in de impact van deelname. De daadwerkelijke impact valt pas over enige tijd te meten.

FMTC

Basisgegevens

Jaar oprichting: 2003

Oprichter: Agoria, SIRRIS, KU Leuven en de leidende mechatronica bedrijven

Organisatievorm: vzw

Meest recente beheersovereenkomst: Verlengd tot eind 2014 of start SOC

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch:** sectoraal (mechatronica)
- **technologie/maatschappij:** primair technologisch

Werknemers: 37 (in 2012)

Gemiddelde totale jaarlijkse kosten: 3,74 miljoen euro (2008-2012)

Co-financiering (bedrijven): 24,3% gemiddeld per jaar in periode 2009-2012

Overige inkomsten: vooral contractonderzoek, VIS-trajecten, Collectieve Onderzoeksinfrastructuur

Aantal leden: 24 (in 2012)

Achtergrond leden: Met name marktleaders en innovatieve bedrijven met focus op hightech niche machines of op de toelevering van mechatronische modules aan OEMs in Vlaanderen en in het buitenland.
% KMO's: 33%

Website:

<http://www.fmtc.be/>



Doel & Doelgroep

Missie: Verwerven van generieke kennis en specifieke kennis door de uitvoering van projecten in het domein van de mechatronica

Doelen:

- (1) Uitvoeren van collectieve onderzoeksprojecten (in gedefinieerde kennisdomeinen)
- (2) Een topcompetentie op Europees niveau ontwikkelen binnen geselecteerde kennisdomeinen.
- (3) Instaan voor de disseminatie en diffusie van de onderzoeksresultaten en 'best practices' door bilaterale projecten met bedrijven en door de nauwe samenwerking met het netwerk van SIRRIS adviseurs.
- (4) Een R&D hub oprichten voor het onderzoek met betrekking tot mechatronica in Vlaanderen, gepositioneerd in de kern van de onderzoeksinspanningen van de leden (O&O strategieën) en startend op basis van de hierboven weergegeven acties.

Doelgroep: FMTC richt zich op haar leden en de Vlaamse maakindustrie (mechatronica in het bijzonder).

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: ja

Eigen advisering: ja, in de vorm van contractonderzoek en testen. Voor korte technologische adviezen samenwerking met SIRRIS

Eigen onderzoeksfaciliteiten: beperkt eigen investeringen in onderzoeksfaciliteiten. Vooral inhuur KU Leuven en ter beschikking gesteld door bedrijven.

1. **Collectief onderzoek** gericht op de gebieden:
 - a) Energy-efficient electro-mechanical drive trains
 - b) Smart sensors for condition, process and product quality monitoring
 - c) Self-optimization of mechatronic systems
 - d) Model-based design for mechatronic systems
2. **Opbouwen topcompetenties** op gebieden energie-efficiënte elektromechanische aansturingen, draadloze controle architecturen, en slimme zelfdiagnose door het uitvoeren van projecten.
3. **Diffusie en valorisatie** door:
 - a) Gebruik van concrete industriële toepassingen in de onderzoeksprojecten.
 - b) Toelichten van (project)resultaten op seminars, symposia en conferenties.
 - c) Schrijven van artikelen (in samenwerking met SIRRIS).
 - d) Aanbieden van (korte) technologische adviezen (in samenwerking met SIRRIS).
 - e) Bilaterale projecten met bedrijven.
4. **Creëren van R&D-hub** door:
 - a) Uitvoeren collectieve onderzoeksprojecten
 - b) Opzetten projecten Strategisch Basis Onderzoek vanuit vragen van de industrie.
 - c) Samenwerking met Hogescholen (bijv. in TETRA-projecten)
 - d) Samenwerking met andere spelers (zoals Flanders' Drive)
 - e) Deelnemen aan seminars, symposia en conferenties.

Governance

Werkgroepen onderzoeksprogramma's:

Per programma is een roadmap opgesteld. Directiecomité ingesteld voor de implementatie hiervan.

RvB: 9 leden in de RvB (waaronder SIRRIS). Bedrijven bepalen de agenda (o.a. **door vertegenwoordiging van Flanders' Mechatronics vzw**). In de Raad van Bestuur hebben de bedrijven dan ook de overhand. Daarnaast zijn er twee onafhankelijke bestuurders vanuit de kenniswereld en twee waarnemers (IWT en directeur FMTC).

Wetenschappelijke adviesraad: Deze raad (bestaande uit buitenlandse leden) oordeelt over de waarde van de projectvoorstellen, over de voortgang van lopende projecten en fungeert tevens als een klankbord.

Stuur-/gebruikersgroepen: Per project wordt een stuurgroep/gebruikersgroep aangesteld. In 2012 gemiddeld 3-4 bedrijven en 1 **KMO's** per stuurgroep. SIRRIS neemt vaak ook actief deel in deze groepen.

Vraagsturing: FMTC maakt gebruik van een werkgroep die agendeert en hanteert een strategisch-programmatische benadering.

Resultaten & Impact

FMTC houdt bij in welke mate inspanningen op het gebied van kenniscreatie leiden tot kennisdiffusie en kennisvalorisatie. Zo houdt FMTC bij welke technologieën leiden tot prototypes, en welke technologieën in producten worden gebruikt. In 2012 zijn technologieën 14 keer in een product verwerkt, en 24 keer in een prototype.

Ook klanttevredenheidsonderzoek (KTO) uitgevoerd. Geen (externe) impactmeting beschikbaar/openbaar

MiX

Basisgegevens

Jaar oprichting: 2012

Oprichters: MiX werd 2 jaar geleden opgericht als Lichte Structuur door de Vlaamse overheid en geplaatst onder iMinds

Organisatievorm: vzw

Meest recente beheersovereenkomst: 2012 – 2015

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch:** waardeketen
- **technologie/maatschappij:** primair technologisch

VTE's: 11 (in 2014)

Subsidies 2012 + 2013: 10-11 M (basiswerking + projectbudget)

Co-financiering: in de analyse is de co-financiering van MiX buiten beschouwing gelaten

Overige inkomsten: acht grote partijen uit de mediasector brengen ieder 20.000,- euro in

Aantal leden: n.v.t.

Achtergrond leden: n.v.t.

Website:

<http://www.iminds.be/nl/develop-test/mix>



Doel & Doelgroep

Missie: "Het MiX is een expertisecentrum rond media-innovatie dat de ontwikkelingen in het fundamentele onderzoek op de voet volgt en met en voor de Vlaamse mediasector vertaalt naar concrete, realiseerbare en pre-competitieve innovatieprojecten met een beperkte tijdshorizon".

Doelstellingen: 1) streven naar een competitievere Vlaamse mediasector door een kenniscentrum te zijn die de mediasector ondersteunt, 2) een nastreven van een resultaatgerichte werking (door de mediasector te ondersteunen bij de omzetting van innovatieve concepten en ideeën in tastbare resultaten, 3) een aanspreekpunt zijn voor de brede mediasector (het bijeenbrengen van een uitgebreid partnernetwerk).

Doelgroep: De doelgroep bestaat primair uit partijen uit de gehele keten van de mediasector.

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: ja
Eigen advisering: nee
Eigen onderzoeksfaciliteiten: nee

Programmabegeleiding en -beheer: MiX is gericht op het ondersteunen van de mediasector bij de omzetting van innovatieve concepten en ideeën in tastbare resultaten. Hiertoe heeft MiX twee programma's gelanceerd: het programma 'Metten' en het programma 'Gepersonaliseerde Media'. Het doel van deze programma's is om een aantal grote uitdagingen uit de mediasector te identificeren en te kaderen.

MIX-ICON: Een MiX-ICON-project vertrekt vanuit een nood die mediabedrijven, overheden of andere organisaties detecteren bij de gebruiker en is typisch mediagerelateerd (tv, radio, kranten, magazines, games,...). Met deze probleemstelling als uitgangspunt gaan iMinds en MiX, in samenwerking met de universitaire onderzoeksgroepen, op zoek naar andere partners die het onderzoeksproject mee kunnen dragen.

Governance

RvB: n.v.t. (NB: Programmacommissie fungeert als Adviesraad)

Vraagsturing:

Bottom-up: partijen uit het veld kunnen ten alle tijden terecht op de website, kunnen altijd mailen/bellen of kunnen medewerkers van MiX aanspreken op evenementen. MiX vertrekt vanuit die vragen en bekijkt welk type project het meest geëigend is.

Call: Partijen kunnen middels een call innovatieve mediagerelateerde ideeën indienen bij MiX.

Strategisch-programmatische vraagsturing: MiX heeft 2 programma's gelanceerd: 'Metten' en 'Gepersonaliseerde Media'. Het doel is om een aantal grote uitdagingen uit de mediasector te identificeren en te kaderen (en tevens een strategische leidraad te bieden voor consortia die projecten willen indienen).

Programmacommissie (werkgroep): verantwoordelijk voor de strategische aansturing. Alle belangrijke spelers uit de Vlaamse mediasector zitten in die commissie: denk aan uitgeverij van kranten, de omroepen, etc. Zo wordt vraagsturing geborgd. De commissie staat ook in voor de evaluatie van ingediende projectabstracts.

Resultaten & Impact

MiX probeert sterk te sturen op het natraject en valorisatie. Er zijn nu ongeveer 4-5 projecten afgerond. Deze projecten zijn afgesloten met een slotevent waarbij partijen een podium gegeven werd en tastbare resultaten werden getoond.

Het is momenteel nog voor te vroeg voor een uitgebreide impactmeting.

SIM

Basisgegevens

Jaar oprichting: 2009

Oprichters: Agoria, Sirris, de Vlaamse universiteiten, enkele bedrijven met onderzoeksactiviteiten in het domein van het materiaalonderzoek.
Oprichting na statuutwijziging Flamac.

Organisatievorm: vzw

Meest recente beheersovereenkomst: 2012-2015

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch:** sectoraal (materiaalindustrie)
- **technologie/maatschappij:** primair technologisch

Aantal medewerkers: 6

Subsidies 2012 + 2013: 13,28 miljoen euro

Co-financiering bedrijven: 20% (2012)

Overige inkomsten: Europese projecten, roadmapping oefeningen

Aantal leden: 19 (in 2011)

Achtergrond leden: bedrijven en kennisinstellingen uit de materiaalindustrie

% KMO's: 23%

Website: www.sim-flanders.be



Doel & Doelgroep

Missie: SIM moet bijdragen aan de verbetering van de concurrentiepositie van de materiaalindustrie in Vlaanderen door: het versterken van de wetenschappelijke kennisbasis en het bouwen van technologieplatformen in relevante gebieden via het genereren van een open innovatie omgeving met nauwe samenwerking tussen industrie en kennisinstellingen. SIM zet in het bijzonder in op coördinatie, bundeling en het meer richten van wetenschappelijke onderzoeksinspanningen in Vlaanderen op vlak van materiaalonderzoek.

Doelstellingen: i) meer samenwerking tussen de bedrijven onderling en de kenniscentra onderling, ii) meer samenwerking tussen de industriële doelgroep en de kenniscentra, iii) een platform met prioriteiten op langere termijn, iv) 'leverage' op Europees en wereldniveau door de focus te leggen op een beperkt aantal domeinen met hoge economische en maatschappelijke toegevoegde waarde, v) aantrekken van toponderzoekers in deze domeinen, vi) een betere doorstroming van resultaten naar bedrijven en KMO's in het bijzonder.

Doelgroep: bedrijven in de materiaalindustrie en gerelateerde onderzoeksinstellingen

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: ja (niet bij het LS-deel, maar bij Flamac)
Eigen advisering: nee
Eigen onderzoeksfaciliteiten: ja (via Flamac)

- SIM is gericht op het initiëren en bundelen van precompetitief materiaalonderzoek van wereldklasse met het oog op valorisatie door de industrie.
- **Het onderzoek van SIM** focust op een beperkt aantal **thema's** waarvoor lange termijn **onderzoeksprogramma's** worden opgesteld. Een programma omvat een geheel van gelinkte projecten. Binnen de SIM projecten dient maximale directe **interactie tussen bedrijven en kennisinstellingen plaats te vinden ("open innovatie")**.
- De opbouw van kritische massa met een duidelijke focus moet SIM in staat stellen via wetenschappelijke excellentie de nodige technologische platformen te bouwen voor verdere valorisatie door de industrie in verschillende markten.
- De globale inhoudelijke focus: innovatieve materiaaltechnologie voor toepassingen in energie en duurzame structurele materialen, waarbij nanotechnologie een belangrijke 'enabler' is.

Samenwerking:

SIM bundelt en coördineert wetenschappelijke inspanningen in Vlaanderen op het vlak van materiaalonderzoek. Vandaar dat samenwerking met universiteiten/associaties hecht is. Dat blijkt onder andere uit vertegenwoordiging in de RvB en de leden van de vzw.

SIM zit ook in de MIP Board van i-Cleantech Vlaanderen (bijzonder partner). De MIP Board is het hoogste beslisorgaan van de Lichte Structuur MIP; het LS-programma dat onder de i-Cleantech Vlaanderen vzw wordt uitgevoerd.

Eind 2013 werd een samenwerkingsovereenkomst getekend met FISCH.

Governance

RvB: de RvB bestaat uit 16 leden, waaronder bestuurders vanuit de industrie, bestuurders vanuit de associaties, overheidsbestuurders, Agoria en Sirris. Daarnaast kent de RvB 2 waarnemers.

International Advisory Committee: dit comité werd in 2013 geïnstalleerd

Adviescomité Flamac: de RvB heeft dit orgaan ingesteld voor de inhoudelijke aansturing van Flamac

Vraagsturing: SIM werkt bottom-up. De concrete **onderzoeksthema's** zijn door industrie en kennisinstellingen gezamenlijk naar voor geschoven. In 2011 is een SIM Colloquium georganiseerd om de **oorspronkelijke thema's** te updaten. Daarnaast maakt SIM gebruik van calls, periodieke bevragingen aan de achterban, werkgroepen die agenderen, heeft ze een strategisch-programmatische benadering en maakt ze tot slot ook gebruik van aanbodsturing.

Resultaten & Impact

Beschikbare studies:

KTO (2011). In 2011 heeft een schriftelijke bevraging van stakeholders plaatsgevonden. De resultaten zijn vervolgens nogmaals besproken in een **meeting "lessons learned" in 2012.**

Geen (externe) impactmeting beschikbaar/openbaar (o.a. als gevolg van meer lange termijn perspectief van materiaalonderzoek).

VIL

Basisgegevens

Jaar oprichting: 2003

Oprichters: Vlaamse overheid,
Organisatievorm: vzw

Meest recente beheersovereenkomst:
2012-2015

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch:**
waardeketen
- **technologie/maatschappij:** primair
technologisch

Werknemers: 15 medewerkers (2013)

Gemiddelde totale jaarlijkse kosten:
2,6 miljoen euro (2008-2011)

Co-financiering (bedrijven): 25,0%
gemiddeld per jaar in de periode
2010-2011.

Overige inkomsten: ledenbijdrage,
adviesdiensten

Aantal leden: 410 (2013)

Achtergrond leden: primair logistieke
dienstverleners en verladers
% KMO's: 61%

Website: <http://www.vil.be/>



Doel & Doelgroep

Missie: "Vlaanderen uitbouwen tot een duurzame en innovatieve logistieke topregio in Europa".

Doelen: i) Vlaanderen in de top 5 van de World Logistics Performance (WLP) Index brengen tegen 2020; ii) verankering van de industrie in Vlaanderen (chemie, pharma, ...) via performante logistiek; iii) toename van toegevoegde waarde activiteiten en duurzame tewerkstelling in de logistieke sector, wat leidt tot een verhoogde bijdrage van de logistiek in het BNP van Vlaanderen; iv) duurzame logistiek door middel van innovatieve collectieve onderzoeksprojecten die bijdragen tot minstens 20 % vermindering van hetzij CO2-uitstoot, hetzij fijnstof, geluid of congestie.

Doelgroep: Het VIL brengt bedrijven en organisaties uit diverse sectoren bij elkaar - zowel verladers als logistieke dienstverleners maar ook kennisinstellingen, overheidsinstanties en bedrijven vanuit de IT-, engineering-, interim-, bouwen real estate wereld. De primaire doelgroep van VIL bestaat echter uit de logistieke dienstverleners en verladers. Deze doelgroep wordt ook weerspiegeld in de Raad van Bestuur. Binnen deze groep bedrijven is er speciale aandacht voor KMO's.

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: ja, weliswaar toegepast onderzoek. Onderzoek is van **andere orde dan het onderzoek van FMTC en Flanders' Drive**.
Eigen advisering: ja, als maatwerk
Eigen onderzoeksfaciliteiten: nee

70% van de huidige activiteiten, bestaat uit collectieve onderzoeksprojecten die via het IWT verlopen. Deze projecten worden tot 80% gesubsidieerd. De afgelopen drie jaar namen meer dan 200 bedrijven deel aan één of meerdere projecten. Binnen VIL II ligt daarmee de focus veel meer op het toepassen van kennis en het creëren van draagvlak. Met andere woorden, VIL hanteert steeds meer een bedrijfsgerichte aanpak (in plaats van academische aanpak). Daarbij verzorgt het VIL niet enkel het projectmanagement, maar is ook betrokken bij de uitvoering van projecten aangezien alle projectmedewerkers een jarenlange operationele bedrijfservaring in de logistiek achter de rug hebben.

VIL doet ook aan dienstverlening, indien de inbreng van VIL relevant is voor de logistieke sector in het algemeen en een toegevoegde waarde voor logistiek Vlaanderen in zit. De opdrachtgever kan een overheidsinstelling, organisatie of een bedrijf zijn.

Samenwerking: Er wordt samengewerkt met diverse kennisinstellingen (incl. buitenlandse instellingen uit o.a. Brazilië en Nederland), beroepsorganisaties (zoals FEBETRA, OTM) en vanwege het transversale karakter ook met diverse andere competentiepolen (**FISCH, Flanders' Drive, Flanders' Food**)

Governance

RvB: bestaande uit 17 leden: 9 vertegenwoordigers uit de bedrijfswereld, 3 overheidsbestuurders en 5 waarnemers. (AO, IWT, FIT, MOW en VIM)

Adviesraad: In de Adviesraad zitten zowel bedrijven als kennisinstellingen. Enerzijds beoordelen zij lopende projecten en anderzijds denken zij ook over de onderzoeksagenda.

Algemene vergadering: samengesteld uit alle effectieve leden, de overheidsbestuurders en de waarnemers. Ook de toetredende en steunende leden hebben het recht de vergadering bij te wonen. Zij hebben echter geen stemrecht.

Vraagsturing: VIL werkt altijd bottom-up. Daarnaast gebeuren ook periodieke bevragingen van de achterban en maakt VIL gebruik van werkgroepen. Er is een VIL denktank, waarin bedrijven uit de primaire doelgroep van VIL zitting nemen (zowel leden als niet-leden zijn). Ook zijn er 2-maandelijks thema cafés. Er wordt dan besproken hoe belangrijk dit thema is en of men het waardevol vindt om hier verder onderzoek naar te doen.

Resultaten & Impact

Beschikbare studies:

Rebel Group (2008): VIL heeft van logistiek een strategische sector weten te maken. Wel kan men meer innoverend zijn en de bekendheid van VIL vergroten.

Ofor (2013): de doelgroep is tevreden tot zeer tevreden over zowel de trainingsactiviteiten als ook de projectactiviteiten van VIL.

VIM

Basisgegevens

Jaar oprichting: 2006

Oprichter: Het VIM werd opgericht op initiatief van het bedrijfsleven met een langdurig engagement van o.a. Alcatel Lucent, Telindus, De Lijn, De Scheepvaart, Oracle, Touring, VAB, Heijmans, Colas, Technum-Tractebel Engineering, ARCADIS Belgium, Tele Atlas, Ethias, Machiels, en Veolia.

Organisatievorm: vzw

Meest recente beheersovereenkomst: 2012-2015

Focus

- **Sectoraal/waardeketen/thematisch** thematisch
- **technologie/maatschappij:** primair maatschappelijk

Werknemers: 9 medewerkers (2013)

Gemiddelde totale jaarlijkse kosten: 1,5 miljoen euro (2009-2011)

Co-financiering (bedrijven): 14,75% gemiddeld over de periode 2006-2011

Overige inkomsten: Overige projecten (Europees, projecten via AO, contractprojecten)

Aantal leden: 190 (in 2011)

Achtergrond leden: Lidmaatschap staat open voor alle organisaties die actief zijn op het vlak van duurzame mobiliteit of die er interesse voor hebben.

% KMO's: +/- 50%

Website: <http://www.vim.be/>



Doel & Doelgroep

Missie: De Vlaamse overheid gaf het VIM de opdracht om duurzame mobiliteit in Vlaanderen te verankeren. Het VIM heeft daarbij de ambitie om bij te dragen aan de transitie naar een duurzame mobiliteit op lange termijn. Samen met zijn leden realiseert het VIM mobiliteitsoplossingen die een waardevolle bijdrage leveren aan de duurzame groei van de Vlaamse economie en de vermindering van de congestie. Innovatie en economisch en maatschappelijk rendement staan hierbij centraal.

Doelstelling: structureel 1 000 000 verliesuren minder tegen 2020. Het beperken van het aantal verliesuren op korte, middellange en lange termijn wordt hierbij tevens vertaald in winst voor individu, bedrijf en maatschappij, zowel op het vlak van economische winst, milieu en welzijn.

Doelgroep: Binnen het netwerk van het VIM zijn bedrijven, kenniscentra en lokale besturen verenigd. De bedrijven zijn de primaire doelgroep van het VIM. Het VIM werkt rechtstreeks of via de vertegenwoordigende koepelorganisaties met de bedrijven samen om mobiliteitsproblemen op te lossen maar ook om in de toekomst mobiliteitsproducten of -diensten te vermarkten. Hierbij gaat de aandacht vooral uit naar KMO's

Hoofdactiviteiten

Eigen onderzoekscapaciteit: nee
Eigen advisering: nee
Eigen onderzoeksfaciliteiten: nee

Activiteiten VIM:

- Fungeren als brug tussen industrie en overheid: platformfunctie
- Financiële steun: O&O activiteiten met hoofdzakelijk een collectief karakter
- Projectmanagement
- Promotie
- Netwerkfunctie

VIM richt zich daarbij op personenvervoer, goederenvervoer en infrastructuur. De 3 pijlers omkaderen 7 thema's:

- Duurzame en toegankelijke steden
- Duurzame infrastructuur
- Innovatieve verplaatsingssystemen en transportconcepten
- Mobiliteit van bedrijven
- Prijsmaatregelen
- Slim reizen en transport
- Mobiliteitsdata

Governance

RvB: De RvB bestaat uit 13 leden, waaronder bestuurders uit het bedrijfsleven en vertegenwoordigers van de Vlaamse regering. Daarnaast kent de RvB 6 waarnemers (Kabinet Innovatie, Kabinet + departement Mobiliteit en Openbare Werken, IWT, AO, VIL).

Vraagsturing: VIM werkt bottom-up, maakt gebruik van calls en periodieke bevestigingen aan de achterban, en zet werkgroepen in die agenderen.

De bottom-up benadering is erg belangrijk binnen VIM. Projectideeën ontstaan via gesprekken met verschillende partijen, via ingave op de website, tijdens een jaarlijkse **brainstormsessie**, enz. Deze 'ruwe' ideeën worden vervolgens via een ledenbevraging een eerste keer getoetst aan een aantal criteria. De best scorende ideeën worden besproken tijdens een workshop. Als ook daar de balans positief is wordt het idee uitgewerkt tot een projectconcept.

Resultaten & Impact

Beschikbare studies:

Ledenbevraging (2012):

- 38.9% heeft kennis van VIM daadwerkelijk gebruikt in de eigen organisatie en werkt n.a.v. VIM projecten/evenementen nauwer samen met andere bedrijven
- 66.6% is tevreden tot zeer tevreden over de werking van VIM
- 63.9% ziet de samenwerking in de toekomst stijgen tot sterk stijgen

IWT MISsie

Het IWT wil innovatie in Vlaanderen stimuleren:

- Door de verschillende spelers - in het bijzonder de kmo's - een financieel duwtje in de rug te geven en hen te begeleiden tijdens hun innovatietraject;
- Door enerzijds de bedrijven onderling en anderzijds ondernemingen, onderzoeksinstellingen, universiteiten en andere innovatieactoren meer en beter te laten samenwerken;
- Door de Vlaamse Regering te adviseren over het te voeren innovatiebeleid.

Wilt u meer weten over de de diensten van IWT?

Contacteer ons:

Ellipsgebouw

Koning Albert II-laan 35 bus 16

B-1030 Brussel

Tel: +32(0)2 432 42 00

Fax: +32 (0)2 432 43 99

info@iwt.be

of bezoek onze website: www.iwt.be



Ellipsgebouw
Koning Albert II-laan 35 bus 16
B-1030 Brussel
Tel:+32(0)2 432 42 00
Fax: +32 (0)2 432 43 99
info@iwt.be
www.iwt.be