

2014•2015
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef
Establishing and managing membership-based open innovation ecosystems

Promotor :
Prof. dr. Wim VANHAVERBEKE

Copromotor :
Prof. dr. Anna ROIJAKKERS

Philippe Ruland
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

2014•2015
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE
WETENSCHAPPEN
master in de toegepaste economische wetenschappen

Masterproef

Establishing and managing membership-based open
innovation ecosystems

Promotor :
Prof. dr. Wim VANHAVERBEKE

Copromotor :
Prof. dr. Anna ROIJAKKERS

Philippe Ruland

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Acknowledgments

I would first and foremost like to thank my promotor, prof. dr. Wim Vanhaverbeke and my co-promotor prof. dr. Nadine Roijackers for the opportunity to research this exciting subject, for sharing their expertise, their valuable guidance and for their encouragement.

Also, my sincere gratitude to Oana Maria Pop and Pegah Yaghmaie for their endless support, encouragement and guidance on this project.

Next, I want to thank my colleague Seppe Croonen for his invaluable role in setting up the theoretical framework.

Lastly, I would like to thank Henk Joos from FlandersBio, Heidi Lenaerts from Smartgrids Flanders, Jan Vanhavenberg from FISCH and Ria Binst from VOKA Health Community for their enthusiastic cooperation and providing me with the information I needed.

Summary

Open innovation ecosystems are a relatively new concept in the business world, yet one that has gained considerable momentum in the past years. To better understand their dynamics, the current thesis (jointly developed with Seppe Croonen) investigates four such prominent membership-based ecosystems in the Flanders area in Belgium – namely: FlandersBio, VOKA Health Community, Smartgrids Flanders and FISCH.

While Seppe Croonen investigated the role played by the government in these four settings, my analysis addresses the issue on how to successfully establish and manage such an innovation ecosystem. Some of the research questions answered include: What factors are needed to set up an ecosystem? How does an ecosystem evolve? How does an ecosystem create value? And which dynamics can be observed between orchestrator and members? The main findings of the empirical research reveal that: (1) establishing an membership-based ecosystem is done with the help of government or other already existing networks once a feasibility study has been carried through, (2) the role of the orchestrator in the ecosystems is unique yet dynamic for each setting, and crucial in the value-creation process and (3) a shared vision of the ecosystem members is essential for success.

Table of Contents

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Acknowledgments | 1 |
| Summary | 3 |
| 1 Research Plan | 7 |
| 1.1 Introduction | 7 |
| 1.2 Problem Statement | 7 |
| 1.3 Research Questions | 8 |
| 1.4 Methodology | 9 |
| 1.5 Relevance of research | 9 |
| 2 Theoretical Framework | 11 |
| 2.1 Introduction | 11 |
| 2.2 Open Innovation | 11 |
| 2.3 The Open Innovation Paradigm | 12 |
| 2.4 Innovation Ecosystems | 13 |
| 2.4.1 <i>Open Innovation Ecosystems</i> | 15 |
| 2.4.2 <i>Membership-based Innovation Ecosystems</i> | 16 |
| 2.4.3 <i>Innovation Ecosystem Risks</i> | 16 |
| 2.5 Business Model Generation and Open Business Models | 17 |
| 2.6 Building Relationships | 18 |
| 2.7 Ecosystem Governance | 19 |
| 3 Empirical Research | 21 |
| 3.1 Background information case studies | 21 |
| 3.1.1 FlandersBio | 21 |
| 3.1.2 Smart Grids Flanders | 22 |
| 3.1.3 VOKA Health Community..... | 24 |
| 3.1.4 FISCH | 25 |
| 4 Findings | 29 |
| 4.1 FlandersBio | 29 |
| 4.1.1 What factors are needed to set up an ecosystem such as FlandersBio? | 29 |
| 4.1.2 How does an ecosystem such as FlandersBio evolve?..... | 29 |
| 4.1.3 How does an ecosystem such as FlandersBio create value? | 30 |
| 4.1.4 Which dynamics can be observed between orchestrator and members in the case of FlandersBio?..... | 31 |
| 4.2 Smartgrids Flanders | 32 |
| 4.2.1 What factors are needed to set up an ecosystem such as Smartgrids Flanders? ... | 32 |
| 4.2.2 How does an ecosystem such as Smartgrids Flanders evolve?..... | 32 |
| 4.2.3 How does an ecosystem such as Smartgrids Flanders create value? | 32 |
| 4.2.4 Which dynamics can be observed between orchestrator and members in the case of Smartgrids Flanders?..... | 33 |
| 4.3 VOKA Health Community | 34 |
| 4.3.1 What factors are needed to set up an ecosystem such as VOKA Health Community? | 34 |
| 4.3.2 How does an ecosystem such as VOKA Health Community evolve?..... | 34 |
| 4.3.3 How does an ecosystem such as VOKA Health Community create value?..... | 34 |
| 4.3.4 Which dynamics can be observed between orchestrator and members in the case of VOKA Health Community?..... | 35 |
| 4.4 FISCH | 36 |
| 4.4.1 What factors are needed to set up an ecosystem such as FISCH? | 36 |
| 4.4.2 How does an ecosystem such as FISCH evolve? | 36 |
| 4.4.3 How does an ecosystem such as FISCH create value? | 36 |
| 4.4.4 Which dynamics can be observed between orchestrator and members in the case of FISCH? | 37 |
| 5 Conclusion | 39 |
| 6 References | 41 |
| 7 Appendix | 43 |
| 7.1 Interview transcripts | 43 |
| 7.1.1 FlandersBio | 43 |

| | | |
|-------|----------------------------|----|
| 7.1.2 | Smartgrids Flanders | 56 |
| 7.1.3 | VOKA Health Community..... | 67 |
| 7.1.4 | FISCH..... | 79 |

List of figures and tables:

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 1: From closed innovation to open innovation (Chesbrough 2003) | 11 |
| Figure 2: Innovation ecosystem (Ryshonkov 2013)..... | 13 |
| Figure 3: Triple Helix (Walrave et al 2013) | 14 |
| Figure 4: Chez Panisse Ecosystem (Chesbrough, Sohyeong Kim & Agogino 2014) | 15 |
| Figure 5: Mapping Innovation ecosystem Risks (Adner & Kampoor 2010) | 17 |
| Table 1: Governance types (Edwin Kaats ,2012) | 20 |
| Figure 6: FlandersBio overview (developed by author) | 31 |
| Figure 7: Smartgrids Flanders overview (developed by author) | 33 |
| Figure 8: VOKA Health Community overview (developed by author) | 35 |
| Figure 9: FISCH overview (developed by author)..... | 37 |
| Table 2: Overview case studies (developed by author) | 38 |

1 Research Plan

1.1 Introduction

This dissertation will focus on the management issues corresponding with the establishment and management of membership-based innovation ecosystems. In spirit of the innovative aspects of open innovation ecosystems, my co-author Seppe Croonen and I have agreed on the utility of jointly developing this dissertation's theoretical framework. This joint body of work is followed by two distinct approaches. More specifically, while my co-author develops the strain of research related to the influence of government on innovation ecosystems, I will investigate various aspects tied to the establishment and effective management of membership-based innovation ecosystems.

A brief background and the overview of the thesis are provided in as follows.

In recent years open innovation (OI) has flourished as a topic. It has stimulated researchers and entrepreneurs alike to push boundaries further.

"Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expands the markets for external use of innovation, respectively."
(Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006).

Nonetheless we have seen that in the past years companies and other organizations are taking it one step further. Firms occupying a central position (hub) in a network and opening up that network to other members such as suppliers, customers, complementors, and even competitors forming what the academic literature calls an innovation ecosystem (IE) (Gawer & Cusmano, 2002).

Innovation ecosystems are fairly new topics in the academic world and are built around several highly complex theories. The term ecosystem, as coined by Deborah Jackson, stems from biological theory and refers to a complex set of relationships among the living resources, habitats, and residents of an area whose functional goal is to maintain an equilibrium sustaining state (Gobble, 2014). In his book, *The death of competition*, Moore (1996) describes the business ecosystem as an economic community supported by a foundation of interacting organizations and individuals—the organisms of the business world (Gobble, 2014). So, it would be prudent to first focus on these complex theories before analyzing the even more complex ecosystems.

Therefore this section develops a theoretical framework that defines and groups together these theories. The framework is the basis of the second chapter of this dissertation and contains the topics: innovation, open innovation, the open innovation paradigm, innovation ecosystems, business model generation, building relationships and ecosystem governance.

The third chapter will focus on the empirical research. This research is based on interviews. These interviews were conducted with the general managers of four different Flemish membership-based innovation ecosystems: FlandersBio, Smart Grids Flanders, VOKA Healthcare Community and FISCH.

In the fourth chapter I discuss the findings and the conclusions. This chapter is the most crucial. It combines the theories with the practice but on the other hand it is the answer to the central research question.

1.2 Problem Statement

Innovation ecosystems are a hot topic in academic literature. This also carries some difficulties in analyzing this term, because different researchers use the terms "innovation network" and "innovation ecosystems" interchangeably. Consequently, for the purpose of the current research, the term "ecosystem" is used. In innovation ecosystems value is jointly created, therefore every strategic

partner or member is an important part of the chain. Herein lays the comparison with an ecosystem as developed by biologists. Therefore, the working definition used hereon is as follows:

"An ecosystem is a complex, dynamic, emergent system that constantly adapts, sometimes in unexpected ways. (...) The idea of an ecosystem is (...) borrowed from biology where (...) it refers to "a complex set of relationships among the living resources, habitats, and residents of an area, whose functional goal is to maintain an equilibrium sustaining state."
(Goble, 2014, p.3)

This definition points out the allegory with the biological ecosystem as described before. However, bearing in mind that the idea needs be related to the academic literature and to the case studies, another more clear definition of what an innovation ecosystem entails is needed. This definition can be:

"The central idea of the innovation ecosystem is, in this context, a kind of radical openness to collaboration and sharing, an understanding that sometimes helping another player in your ecosystem can help you. An awareness of the ecosystem your organization inhabits can lead to new opportunities for growth, for your organization and for all of the entities around it."
(Goble, 2014, p.5)

Having provided a definition of an "innovation ecosystem", we can create a distinction between different types of ecosystems. The most prevalent is the hub-based ecosystem, which means that one firm takes a central role (hub) in creating, controlling and defining the strategy of the entire network (Gawer & Cusmano, 2002). Additionally, the Orchestra model (Nambisan & Sawhney, 2007), or the keystone model (Iansiti & Levien, 2004) refer to the fact that in most cases there is one single firm that takes on the lead role in the innovation ecosystem. These different definitions can be used interchangeably to define the same construct.

However I concentrate on one type of innovation ecosystem (IE), which I refer to as a membership-based IE. It is worth mentioning that not all hub-based innovation ecosystems are membership-based. In the current empirical research the focus rests on those ecosystems that are membership-based, but that also have one lead firm that orchestrates the network resulting in what can be called a combination of two analytical models.

Summarizing what has been said above, the key to a successful innovation ecosystem is to be able to jointly create value ("to share the pie"). In order to do so, I will discuss that this kind of radical openness needs to be combined within an organizational context where qualitative relationships are built.

1.3 Research Questions

Having gained the necessary background, the central research question becomes: ***How to establish and manage a successful membership-based open innovation ecosystem?***

To answer this central research question we need to consider a few sub-questions. These sub questions are listed below:

- What is an innovation ecosystem?
- How does the open innovation paradigm relate to innovation ecosystems?
- Why focus on membership-based innovation ecosystems?
- How do we define success?
- What factors are needed to set up an ecosystem?
- How does an ecosystem evolve?
- How does an ecosystem create value?

- Which dynamics can be observed between orchestrator and members?

These questions helped structure the academic literature research and will later on be compared to the empirical findings. Therefore Yin's (2006) pattern matching technique will be used in order to analyze the central research question and help formulate our findings and conclusions. This analysis can be found in the fourth chapter where the findings and conclusions are given.

1.4 Methodology

In this part I would like to focus on the more practical side of the research plan. Having started with a very broad central research question, I gradually divided this central research question in smaller sub-questions. These sub-questions in turn helped structure the theoretical framework (Chapter 2).

In this thesis I will use a combination of methods to analyse the findings. The first and most established is the analysis of academic literature. I used EbscoHost and other search engines to track down relevant academic literature.

In addition, I used qualitative research in the form of interviews with relevant partners. I deliberately chose to use qualitative research because of the fact that I needed to triangulate the differences and comparisons between the different ecosystems. The interviews include one person of the management team of each ecosystem. Ideally, the interviews should have been expanded to multiple people at each ecosystem, but time constraints and other limitations made this option impossible. Next, the research was limited to membership-based ecosystems as to keep the research specific to one type of ecosystem. Furthermore, the interviews considered ecosystems originating from multiple sectors for variety. Interviewing the representatives for the ecosystems was also done in cooperation with my co-author Seppe Croonen.

"Sound empirical research begins with strong grounding in related literature, identifies a gap, and proposes research questions that address the gap."
(Eisenhardt & Graebner, 2007)

The empirical research will serve as the basis of testing and analyzing academic literature via case studies. The answers to the sub-questions will make up the body of the fourth chapter, where I relate the case studies to the developed literary framework.

1.5 Relevance of research

The research in this specific field, innovation ecosystems, is becoming more relevant in the near future because of increasing competition in a globalized world. Organizations, governments and institutions have become aware of the huge potential of innovation ecosystems. The choice to use the term ecosystem is no accident or coincidence. The biological ideology behind it can be translated to the business environment. An IE creates value for all members in the ecosystem: value that an individual firm could never create alone.

Therefore this research is not only relevant for the academic field but will also have practical contributions for firms, organization and governments alike. Hence this research is unique in our aspect of focusing on Belgium.

2 Theoretical Framework

2.1 Introduction

This chapter provides a background to the theories and concepts deemed most important to the analysis of my central research question and accompanying sub-questions. Therefore the first part of this chapter is used to present and explain the definition of the following concepts: open innovation, the open innovation paradigm, and innovation ecosystems where we will also explain the open innovation ecosystems, membership based open innovation ecosystems and risks that are part of these ecosystems. The second part will relate to the business model generation theory developed by Chesbrough & Vanhaverbeke (2006). I will use this theory in combination with the business model canvas of Osterwalder & Pigneur (2013) to compare the techniques that ecosystems use to create and deliver value. In the third part I consider the theory of Bouwen & Fry about building qualitative relationships. I will point out that building these kinds of relationships will have an effect on the stability, but most important on the value creation of the ecosystem. After the theory behind building relationships in an ecosystem, I will also explore the types of ecosystem governance, which will also eventually have an effect on managing an ecosystem.

2.2 Open Innovation

I start off the theoretical part by explaining the aspects of open innovation.

*"The world is changing very fast. Big will not beat small anymore.
It will be the fast beating the slow."
(Iansity & Levien, 2004)*

Early in the twentieth century, companies kept all research and development to themselves. Chesbrough named this phenomenon "Closed Innovation". This means all R&D-research, all technological advancements were shelved within the boundaries of the company, as displayed by the figure below.

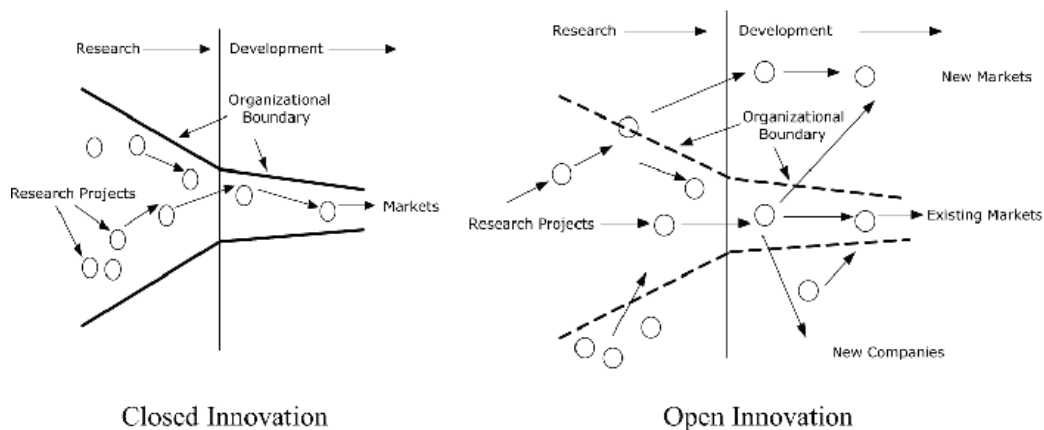


Figure 1: From closed innovation to open innovation (Chesbrough 2003)

Nowadays however, the boundaries of companies are making room for the continuous in- and outflow of ideas and information. This evolution is described by Chesbrough, Vanhaverbeke and West in their research: "Open Innovation: Researching a New Paradigm" (2006)

"Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expands the markets for external use of innovation, respectively. [This paradigm] assumes that firms can and should use external (...) as well as internal

ideas and (...) paths to the market, as they look to advance their technology.”
(Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006)

Chesbrough divided the OI process in two different phenomena: inbound open innovation and outbound open innovation. Inbound open innovation means that a firm uses information and technology from external partners to fund their own innovation process. This way of generation flows of information and technology to fund innovation processes is also called the *"outside-in method"*. This method is displayed in the figure below.

Whereas inbound open innovation relates to outside-in method, outbound open innovation is the opposite. It relates to the inside-out method. In this case the organization will give up their ideas, information and technology to others by means of selling or licensing. As such, these ideas can still create value for the firm.

In a closed-innovation system these ideas or technologies are shelved, thus not creating any value for the firm (Chesbrough, 2003). There are several ways for a firm to create value out of these ideas. The first is to license out, so a firm receives cash in order for other firms to use their idea or technology. A second way to create value is by creating a spin-off business, using the technology as a key component. A third alternative is to sell ideas to others, who have the means to develop the required technological needs in order for ideas to work (Chesbrough, 2003).

2.3 The Open Innovation Paradigm

The open innovation paradigm refers to the fact that organization should use a combination of internal and external ideas, information and technology in order to help the organization grow beyond its current status. The logic behind the paradigm is grounded in the idea that it's nearly impossible for an organization to attract and bind all relevant ideas, human capital to the organization. Therefore organization should look external to find the right people, the right ideas and the right technology. Organization should open up their boundaries and think outside the box in order to be successful. This logic drives the open innovation paradigm and can be distinguished from figure 1. This figure displays the porous boundaries of the organization, as such it conveys this logic.

"A company that is focused too internally – that is a firm with a closed innovation approach – is prone to miss a number of those opportunities because many will fall outside the organization's current business or will need to be combined with external technologies to unlock their potential."
(Chesbrough, 2003)

These opportunities are not all necessarily useful ideas, information or technologies for the organization to exploit. If a bump occurs, the organization can use an open innovation method to create value out of these opportunities. This will not be the case, if an organization uses a closed innovation approach. But in order to create value from new innovative ideas, an organization needs a plan to commercialize their idea. To create value, one needs to first determine the right strategy or the right business model. Business models will be explained in chapter 2.6.

A way to increase the amount of external ideas is to practice open innovation inside a cooperative network. In the next chapter I will provide more information on the main focus of this dissertation: Open innovation ecosystems.

2.4 Innovation Ecosystems

'When they work, ecosystems allow firms to create value that no single firm could create alone.'
(Ron Adner, 2010)

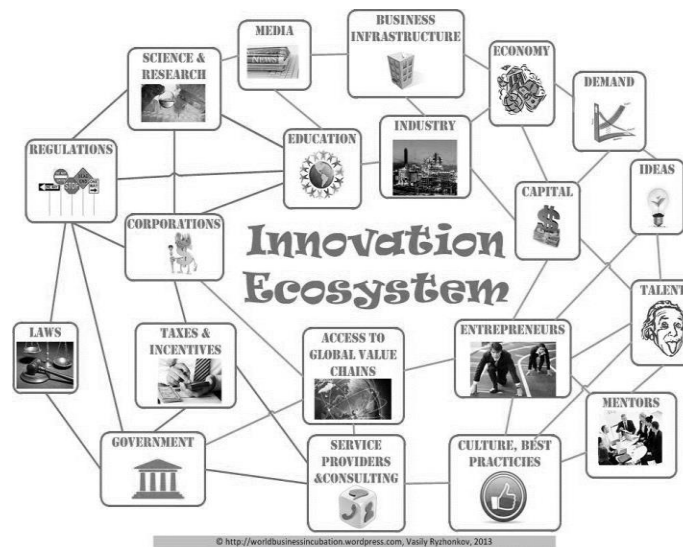


Figure 2: Innovation ecosystem (Ryshonkov 2013)

According to Adner (2010) strategy is evolving to become, to an increasing extent, managing assets that one does not own. A solution for this evolution in strategy is co-creation and/or co-development. Therefore the step towards creating one's own innovation ecosystem is preconditioned by the current economic situation (Adner, 2010).

"Innovation ecosystems are dynamic, purposive communities with complex, interlocking relationships built on collaboration, trust, and co-creation of value and specializing in exploitation of a shared set of complementary technologies or competencies."
(Adner & Kapoor, 2010, pp. 308-309)

The term "innovation ecosystem" refers to a dynamic, interactive network that breeds innovation. In practice, the term can refer to local hubs, global networks, or technology platforms. It also has roots in industry and business clusters (Porter, 1998). Durst & Poutanen (2013) link innovation ecosystems to open innovation because, like open innovation, innovation ecosystems rely on flows of knowledge to power collaboration and co-creation.

An innovation ecosystem consists of a group of actors and dynamic processes, which are orientated towards problem solving, co-creation and co-development. The main actors of an innovation ecosystem can differ according to type. Nevertheless, they usually include universities and research institutions, large established companies, new start-ups and service companies (Munroe, 2009). The idea of the innovation ecosystem has also been evoked at several levels of organization. Policy makers and think tanks refer to national or regional innovation ecosystems, including all of the players—companies, universities, entrepreneurs, customers, even regulatory agencies and municipal or regional governments—that create a dynamic, innovation-driven economy.

Another important aspect to look at is the success of an ecosystem. As a general rule, for an ecosystem to be successful it needs to be "healthy". According to Nambisan (2011) the health of an innovation ecosystem is dependent on the richness of the opportunities within that respective ecosystem. These opportunities can be influenced and multiplied when existing members innovate, when new members join the ecosystem and when new firms are born, for example through spin-offs, within the ecosystem. There are 3 knowledge characteristics that influence the amount of innovation within an ecosystem. First, there is the dispersion of knowledge. There is competition for

knowledge around the globe, this not only geographically but also between organisations everywhere where there are different frames of references or paradigms that attract groups. Secondly, you have the diversity of knowledge; combining knowledge is at the core of radical innovation. Also, interactions between young and old firms stimulate learning. New ventures have the advantage of being less constricted to certain structural, political and cognitive barriers as opposed to old firms. Old firms on the other hand have the advantage of experience in their respective field. Combinative knowledge however is only effective if the firms in the ecosystem are able to absorb this knowledge properly. The lexicon of the different users can be an issue in the process of combining knowledge. Lastly, there is the context of knowledge; external knowledge has a meaning in its particular setting. If one would take this knowledge out of its context it is possible that it may lose its value. Thus knowledge brokering, or moving knowledge from one context to the other can be a challenging task.

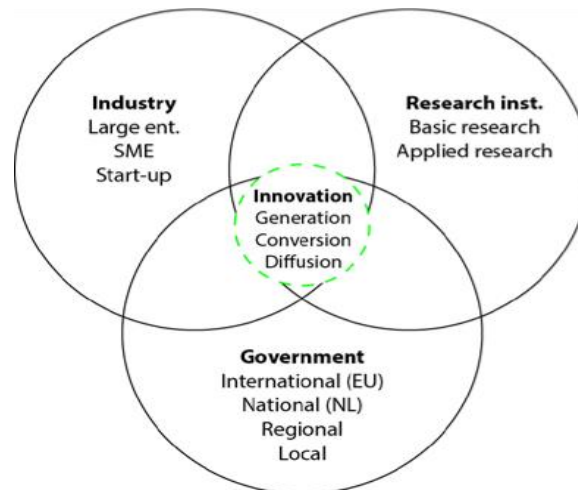


Figure 3: Triple Helix (Walrave et al 2013)

The Triple Helix model comprises three basic elements, as described by Etzkowitz et. al. (2007):

- *A more prominent role for the university in innovation, on par with industry and government, in a knowledge-based society*
- *A movement toward collaborative relationships among the three major institutional spheres, in which innovation policy is increasingly an outcome of interactions among the spheres rather than a prescription from government or an internal development within industry*
- *In addition to fulfilling their traditional functions, each institutional sphere also "takes the role of the other" operating on a y axis of their new role as well as an x axis of their traditional function. Functional integration, as well as differentiation among institutions, takes place through interaction among spheres.*

The real innovation takes places where the three actors collide. Therefore it is crucial to understand how the innovation ecosystem evolves in terms of actors. Walrave (2013) concludes that designing and managing the interdependencies between all partners and their environment requires a comprehensive understanding of the roles and position of the other actors in the ecosystem.

"The central idea of the innovation ecosystem is (...) a kind of radical openness to collaboration and sharing (...). An awareness of the ecosystem your organization inhabits can lead to new opportunities for growth, for your organization and for all of the entities around it."

(Walrave, 2013, p.14)

As such, this central idea relates to the quote by Ron Adner: when innovation ecosystems work, they allow firms to create value that one cannot create on its own. In that sense, a healthy ecosystem

equals value creation for all members. However one still needs to create such an ecosystem. This means creating a shared vision, the mission and goals. This means that there should be a basis of trust and a comprehensive understanding of the different roles of all other actors. An awareness that value is created within the ecosystem.

To conclude, the “innovation ecosystem” as a construct and as a way of making interdependencies more explicit has earned its place in both business strategy (Moore, 1996; Iansiti & Levien, 2004) and in practice (see chapter 4). Notice too that while these research studies are concerned with focusing on co-creation and co-development the question eluded of how value was created in the first place. The answer to this question is one of the main goals of this dissertation.

2.4.1 Open Innovation Ecosystems

Open innovation is an important factor in an innovation ecosystem. As I will research further from the management perspective in an innovation ecosystem I will go more into depth with open innovation ecosystems. This model depicts the open innovation process that can take place within an innovation ecosystem. The main open innovation process follows a couple of steps from idea recognition to pilot perfection.

The idea recognition can be devised to come from inside the ecosystem as well as from the outside. If for instance the ideas come from inside the ecosystem members can brainstorm together in order to create a more feasible innovative product, technology or service. The following steps would be to tune the idea into a desirable new business. However taken into account the open innovation funnel, which is depicts that a ton of ideas do not make it to the end. And it should be clear that the goal of an open innovation ecosystem is to stay a head of the competition. Therefore the profit gains and the development of the business does not take place inside the innovation ecosystem. The responsibility of the development will be with the member, the partner firms that see a future in this new business. It could be possible that some of the profits find its way back to ecosystem. However the most important aspect is that the process works, if this is the case than learning curve of the innovation ecosystem expands and creates a stronger believe among members that succeeding is possible.

Chesbrough, Sohyeong Kim & Agogino (2014) describe the development of such an open innovation ecosystem in their article about “Chez Panisse”. Chez Panisse built an innovation ecosystem that relied on trust and searching for the right partners.

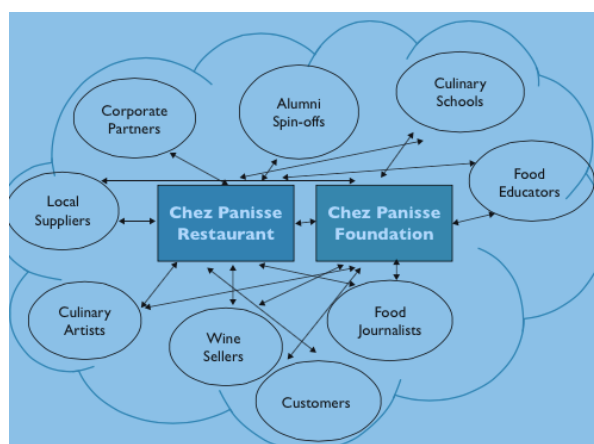


Figure 4: Chez Panisse Ecosystem (Chesbrough, Sohyeong Kim & Agogino 2014)

The success of Chez Panisse lies in the energy of the founder: her zeal and passion for good quality food are the value drivers of the ecosystem. There is an alignment of vision, mission and thoughts that is founded in a space where openness, trust and qualitative learning relationships are given.

This case study proves how one can create an ecosystem from scratch. The conclusion of this case is that with the right mindset and an openness to communicate and share responsibilities that further out-of-the-box thinking anything is possible.

2.4.2 *Membership-based Innovation Ecosystems*

In this dissertation I concentrate on one type of innovation ecosystem, which I refer to as a membership-based innovation ecosystem. In the previous section I provided a definition of the innovation ecosystem and provided a framework to assess the risk of innovation ecosystems. Now is the time to narrow the concepts down. Therefore I have to create a distinction between different types of innovation ecosystems. However this does not change the fact that the triple helix-model becomes obsolete. Only the manner in which an ecosystem is designed will change.

My empirical research focuses on membership-based innovation ecosystems, or specifically, ecosystems that receive a yearly membership-fee from their members. In return for the fee, these firms get access to the benefits of being part of the ecosystem. Most frequently a focal firm that takes control and leads the entire ecosystem. This focal firm then manages the innovation ecosystem and promotes the needs of its members outside the ecosystem. In the academic literature the most used term for this leadership is a "hub-based innovation ecosystem".

"A hub-based innovation ecosystem that involves a single firm assuming the ecosystem leadership (setting the goals and defining the innovation platform) and exercising considerable influence over the strategies and fortunes of all other members."
(Nambisan & Baron, 2013, p. 1072)

Additionally, the Orchestra model (Nambisan & Sawhney, 2011), or the keystone model (Iansiti & Levien, 2004) refer to the fact that in most cases there is one single firm that takes on the lead role in the innovation ecosystem. These different definitions can be used interchangeably to define the same construct.

Nambisan & Baron (2013) describe the hub-based innovation ecosystem as a fertile ground for the creation of new firms given the numerous benefits associated with memberships. The new members gain instant access to the perks of the ecosystem like access to established markets, branding, reputation advantages and technical know-how (Iansiti & Levien, 2004).

As noted in the previous section, members of innovation ecosystems are bound together by an alignment of goals and depend on each other to leverage knowledge and capabilities in order to co-create and co-develop products, services etc. So in hub-based innovation ecosystems a lot of power resides with the focal firm. Hence focal firms can establish the strategy, the goals or core value propositions and can offer the basic innovation platform that incorporates the shared knowledge and capabilities. These serve as the foundation for others to help build on and gain insights to their own innovations. The hub firm also assumes the role and responsibilities to help guide the partners as well as promote their best interest to outside parties. The main goal of the hub firm is to make the network as attractive as possible and to establish innovation platform, which launch, establish and ensures the ecosystem as a long-term competitive (international) player.

2.4.3 *Innovation Ecosystem Risks*

Needless to add, setting up innovation ecosystems and creating a strategy based on co-creation and co-development has its risks. The pitfalls are many: e.g., many have tried to build an ecosystem, but most fail because they do not look at the bigger picture and misinterpret the risks (Adner, 2010). There is a huge pressure to be first on the market, before all competitors, this leads to failing to create a sound strategy. Managers tend to plan out the entire ecosystem, chose a role within the ecosystem and push with all haste to get their products or services to the end consumer.

"By setting strategy with a focus on this goal, managers tend to overlook the process, and the order, through which their ecosystem will emerge over time. Creating strategy that explicitly accounts for the delays and challenges that are inherent in collaborative networks is the key to succeeding in ecosystems."

(Adner, 2010)

Therefore Adner (2010) defines three main risks that are at play and characterize innovation ecosystems:

- Initiative risks
- Interdependence risks
- Integration risks

Initiative risks are those risks that are related to the uncertainties of managing a project. Assessing these risks is the ability to evaluating the feasibility of the product itself, the benefits to customers, the competitors, quality of development and distribution. However, in an innovation ecosystem this evaluation relates to the decision which initiatives to take and which not. In other words, which projects are to be kept internally and for which project partnership is required.

Interdependence risks are the uncertainties of coordinating with complementary innovators. This is most and foremost a timing issue. In co-creation and co-development firms are depending on each other to deliver the right contributions to the project or ecosystem on time. A due diligence of the right partnerships is necessary in order to succeed.

The last risks that should be considered according to Adner (2010) are integration risks. These are uncertainties relating to the adoption process across the value chain. The sizes of these risks are related to the target market. In many innovation ecosystems there are a lot of intermediaries before one reaches the end consumer. In order to reduce these risks one need to be certain value can be created and the costs of getting to end consumer do not eat away the returns.

Adner mapped innovation ecosystem using the map, figure below. In the mapping of the ecosystem he tried to minimize the risks by assessing the main risks and testing them against the strategy and the performance in order to create a dynamic system where the innovation strategy could be revised or rethought.

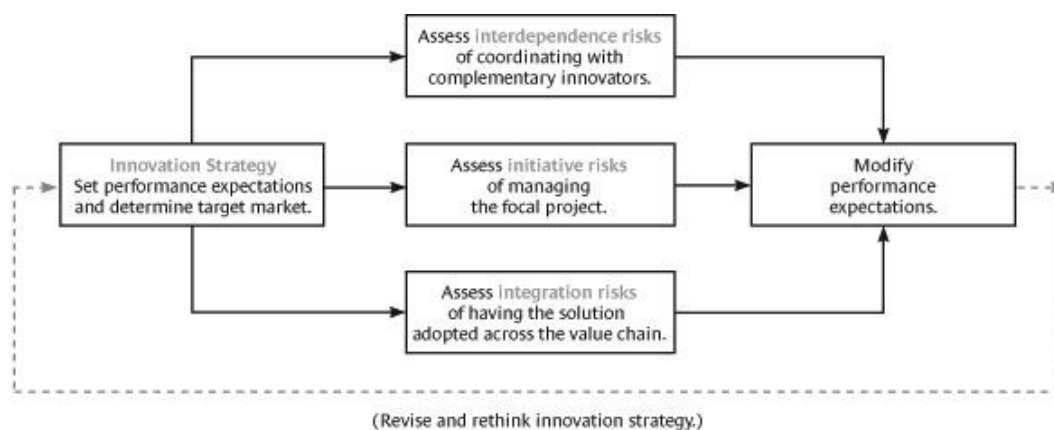


Figure 5: Mapping Innovation ecosystem Risks (Adner & Kapoor 2010)

2.5 Business Model Generation and Open Business Models

Business models are important in this dissertation as they show how ecosystems capture value for their members. It is also useful to get a visualization of the different ecosystems and their internal interactions. I will eventually use business models to make a visual comparison of the ecosystems I researched. I will begin by defining what a business model is. Chesbrough & Rosenbloom (2002) described the functions of a business model as follows:

- *Articulates the value proposition (i.e., the value created for users by an offering based on technology)*
- *Identifies a market segment and specify the revenue generation mechanism (i.e., users to whom technology is useful and for what purpose)*
- *Defines the structure of the value chain required to create and distribute the offering and complementary assets needed to support position in the chain*
- *Details the revenue mechanism(s) by which the firm will be paid for the offering; Estimates the cost structure and profit potential (given value proposition and value chain structure)*
- *Describes the position of the firm within the value network linking suppliers and customers (incl. identifying potential complementors and competitors)*
- *Formulates the competitive strategy by which the innovating firm will gain and hold advantage over rivals.*

Yet, the crucial aspects of a business model for an organization can be divided in two functions: value creation and value capturing (Chesbrough & Rosenbloom, 2002). However the concept of a business model tends to lead to confusion, because one lacks the skills to relate to the idea, if one does not share the same background. In order to avoid this sort of confusion later on, I point out that I will use Osterwalder's Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2013).

The business model canvas is a management tool developed by Osterwalder (2010) to guide management in creating a shared vision of what elements make up their business model. Osterwalder (2010) relayed his vision of business models in the first chapter of business model generation.

2.6 Building Relationships

Of great importance in any ecosystem as we will also see later is the relationship between the members of the ecosystem. There is need of a certain amount of trust between all the parties. That is why it is important to build qualitative relationships. Open innovation in ecosystems also relies on the ability of different types of organizations to work together in creating and capturing value from each other. This is only possible if openness towards sharing information exists. Hence, policy is needed to decide which information can be shared and which cannot. However this policy is not enough because we will see in the following chapters, some organizations are building even more complex innovation ecosystems. Consequently, the academic work that will be discussed is Organizational Learning developed by Bouwen & Fry (1992). This theory is based on changing the way organizations work from the inside. Though it may seem a strange to compare this theory to innovation ecosystems, it will become clear in the following chapters that these kinds of complex relationships are using the concepts of this theory unconsciously and on a bigger scale.

Organizational learning is concept that is fairly difficult to describe. Bouwen and Fry (1992) start their research with the question why is so hard for organizations to cope with change organizational change. They developed four different strategies, one of them being '*learning and development*'. This strategy is closely related to Argyris and Schön's Model II of double loop learning (1996). These concepts are based on open communication that needs to create a safe environment for all members of the organization in order to achieve an organization learning process.

Model II of Double loop learning, as coined by Argyris and Schön, relates to the way a problem or conflict is solved within an organization. Double loop learning means that the problem is not dealt with in a merely operational context or rather a quick fix. But that the underlining reasons behind the problems are communicated and resolved. In order to achieve this status the organization needs

to build in a culture where safety, open communication, feedback and learn opportunities are almost second nature.

Hence, dialogue is key or the manner in which communication is managed, controlled and provided by the organization but also between its members.

“To obtain long-term, lasting organizational learning effects from an innovation project, a confrontation/learning model is required. Other models or patterns of action can lead to some short-term outcomes but fail to create new, shared knowledge and valid data about why and how the organization best carries out an innovative effort.”

(Bouwen & Fry, 1992, p. 49)

The next question is what defines a learning organization: a learning organization has a shared vision, mission and commitment between all layers of the organization. Its culture has proven to be a safe environment where openness is the key in building relationships that matter. It has leaders that actively support and assist these initiatives: *‘they don’t talk the talk but walk the walk.’*

2.7 Ecosystem Governance

Because the present research will also go into detail on how to manage a membership-based open innovation ecosystem, I will investigate the governance mechanisms of ecosystems or possible governance structures.

Ecosystem governance relates to connecting or sharing of information, means, activities and competences of at least three organizations to work to an outcome. Concrete it is a situation where services or products are the result of a cooperation of different organizations. (Kaats, 2012)

There are different kinds of governance types in ecosystems. A **self-regulating ecosystem**, for example, is an ecosystem where different organizations work together collectively but they don’t have a separate controlling entity – i.e., all activities are carried out by the ecosystem members themselves. In the **leader organization ecosystem** is the focal point between suppliers and market or between subsidizing and receiving organizations. All members of this type of ecosystem share more or less a common goal. In this type of ecosystem all activities and decisions are coordinated by one of the members, who act as a director, facilitator and supports the ecosystem administratively. It is essential that the facilitator is recognized as such. The third type is the **ecosystem administrative organization**. Here a separate entity is set up – an entity which has the task to manage and coordinate all activities in the ecosystem. This facilitating entity is not a member of the ecosystem while its exclusive aim is to steer the ecosystem. (Kaats, 2012)

For the governance in an ecosystem to be effective there are certain factors that have an influence. First of all, trust. The amount and the distribution of trust are important. In a self-regulating ecosystem it is essential that the amount of trust is high between the members. The second factor is that the number of actors in the ecosystem and also the number of relationships that need to be coordinated is proportional. As the ecosystems grow, the governance becomes a complex task. Generally speaking, self-regulating ecosystem s work best when the amount of members is low.

The third factor is the consensus on goal. The amount of consensus for the shared goal of the ecosystem will have a positive effect on the ecosystem effectiveness. If the consensus on the goal is low, one could ask the question if the ecosystem is viable. If the goal consensus is relatively low, leader organizational ecosystems and the ecosystem administrative organization are more suited types of governance. Lastly we have the need of ecosystem competences. If the task demands a high amount of coordination, the importance of ecosystem competences will be high. Also external demands to the ecosystem concerning external dependencies and uncertainties, access to expertise and financial resources can be of this nature that a self-regulating ecosystem is not effective in this case. (Kaats, 2012)

The next table gives a summary of the effectiveness of deciding factors in ecosystem governance

| Factors → Governance Type | Trust | Number of members | Consensus on goals | Need of ecosystem competencies |
|---------------------------------------|----------|-------------------|--------------------|--------------------------------|
| Self-regulating ecosystem | High | Few | High | Low |
| Leader organization ecosystem | Low | Moderate | Relatively low | Moderate |
| Ecosystem administrative organization | Moderate | Moderate to many | Relatively high | High |

Table 1: Governance types (Kaats, 2012)

3 Empirical Research

For the purpose of the present empirical research my co-author Seppe Croonen and I have identified four membership based innovation ecosystems in the Flanders region of Belgium: FlandersBio, an open innovation ecosystem focusing on biotechnology/life sciences, Smart Grids Flanders, focusing on developing and establishing Smart energy grids in Flanders, VOKA Healthcare community, which is an ecosystem surrounding the healthcare community in Flanders, and FISCH, an ecosystem focusing on the chemical sector in Belgium.

The goal of this chapter is to describe each ecosystem on the grounds of: set-up, daily management activities, and future prospects. This will be the basis on which we will go further in the next chapter of findings.

3.1 Background information case studies

3.1.1 FlandersBio



FlandersBio is the networking organization for the life science sector in Flanders, a dynamic non-profit, fee-based organization with currently more than 300 members. The FlandersBio ecosystem brings together companies with innovative, R&D-driven activities in the life sciences companies. The ecosystem brings together companies with production activities based in Flanders as well as academic research institutes and providers of capital, services and technologies to the life sciences community.

The board of directors consists of 18 representatives from the member companies, while the management team consists of 7 people. The management team have the strategic goals to achieve sustainable economic growth, to stimulate knowledge transfer, to create a supportive regional government, to ensure a sufficient talent pool and to increase public awareness.

FlandersBio was established officially in 2004, after the board of directors from the Flemish institute of biotechnology, which was established in 1995, noticed 3 things. First they noticed they were discussing subjects on board meetings that did not directly had a link with the Flemish institute for biotechnology, but these subjects did operate in the margin of their target audience. The second incentive was that when they looked around, there was no platform or ecosystem that supported these fringe companies. At the time there were platforms for the chemical and pharmaceutical companies but these platforms did not align well with biotech companies. Lastly, the biggest incentive was that small start-up companies, who have different needs than the big pharmaceutical companies, within the biotech industry did not have a platform or ecosystem to support them in their start-up phase at that time. (H. Joos, 2015)

At the start of the ecosystem the main focus was the knowledge transfer between small companies and large firms and between research institutions and private companies. This shifted to the first and foremost goal today of FlandersBio which is knowledge exchange and valorisation. These goals involve setting up projects and obtain funding from Europe. Second goal is around human capital. With the sector growing really fast you need a lot of new, young people who have to be trained. Hereby they also try to convince people who graduate in biology to take a job into biotech. They try to change the mentality with the universities to deliver not only the academics but also people who can function in the big world, which takes another mind-set. This is what FlandersBio wants to emphasis also in the future.

The third big goal is to help internationalize their members and thus becoming a profitable company. In the life sciences industry it is necessary to be active at least on a European level to be profitable. So you need to attract big clients and enlarge their market. They do this by for example going to big

congresses organized in the United States Japan and Europe where everyone who has something to do with biotechnology is present. For example: they went with 30 companies to the United States and they took care of the practical organization of being present on these congresses.

FlandersBio provides value to the small start-up companies. By being in a ecosystem which has already provided support to some successful start-ups they are more easily noticed by investors of the previous generation of successful start-ups. Who, according to Mr. Henk Joos, are keen to provide the funding, obtained by the profit from their previous investment, for the new start-ups. This also has the consequence that there are multiple waves of start-ups and new investors over the years which keeps the innovation going.

Lastly FlandersBio tries to sway public opinion to be more favourable of biotechnology. Nowadays most of the people think negatively about biotechnology think about the genetic manipulated crops etc. FlandersBio tries to explain to the public what biotechnology can offer, because there's a lot of disinformation. So they try to make the general public fully understand what exactly their members are doing and if it is harmful for the public or the environment.

Although providing this value and services to their members, Flanders bio does not intervene in between members when they set up an IP contract. They are a catalyst which makes sure that people talk to each other and tries to put the right people or companies together. They won't involve actively in the further proceedings between two members after the introduction. The vision of FlandersBio is to let the potential partners search for the best way to cooperate for themselves. They do however provide standardized contracts as an example for a contract between two or more members as it would be inefficient to draft a new contract from the ground up every time that there is a cooperation between members.

According to Mr. Joos success behind FlandersBio is a consequence of them supporting the collective of the members as much as possible. They are not here to support specific members but to support the whole ecosystem. Good support is necessary especially in the field of life sciences because of the long cycle to go from an idea to a product. It is normal for a start-up in biotech to take 10-15 years to come with a end product. FlandersBio supports them by pointing them to favourable loans and investors who are used to these long product cycles. These investments and loans are essential in the start-up phase, as you can have the problem of small companies with good ideas who don't get the resources to become viable in the long run.

An important thing to the success of an ecosystem according to Mr. Joos is that ecosystems need to gain a critical mass to be viable. An ecosystem can be too small to attract interest of other companies. He gave the example of the situation in the Netherlands, where they started a small cluster in each region which until this day don't have the critical mass to become relevant and provide enough value, as in ideas and support, for potential members. He also warns that regions who are looking at the success of certain ecosystems, that they don't start up their own ecosystems in the same sector because this will not be able to go up against bigger ecosystems who can offer more for their members in the long run.

Smart Grids Flanders (SGF) is a membership based independent ecosystem for all organizations that are active in the topic smart energy grids. The Smart Grids Flanders platform consists of 95 members and combines research institutes and industrial companies.

The goal of Smart Grids Flanders is to facilitate the install of a smart energy grid in Flanders and on an international level. They bring together the relevant players from the business world, research institutes and government agencies to form a platform for knowledge sharing, networking and project support. They also try to bring in support from the European Union and involve the members in European Projects.

The ecosystem orchestrator is a non-profit organisation with its own board of directors and a general meeting of shareholders, every member is a shareholder. The board of directors is manned by a director a secretary, a project manager and 3 institute-related people and 3 industry-related people. On the one hand, they organise specific theme activities, on the other, they also organise general meetings, where the members discuss what subjects are to be handled.

In 2006 the Flanders Council of Science Policy carried out an exploratory study on technology and innovation in Flanders. The conclusion of the study was that the Flemish innovation landscape was splintered. Therefore the Council created 6 clusters, thus combining the splintered innovation landscape. From the cluster of environment and energy they created more focus areas and in 2008 they questioned 31 companies for which areas were of interest and strategic value. From this questionnaire they selected the subject smart grids among others to be a breakthrough platform for the cluster environment and energy. This led to the official start of the platform in 2010. In 2011, under the guidance of current CEO Heidi Lenaerts they became part of the global smart grid federation. In the period from 2012-2015 they enlarged the ecosystem to become one of the first ecosystems in the world working on smart energy within the prosumer market. These are users of electricity who also produce it. As they go further on the project smart energy solutions that ran from 2012 until 2014 they want to inform industrial companies of the new, profitable roles they can take in the changing energy landscape.

At SGF bringing together members is done through organizing activities around themes. At the core of SGF there are theme groups who are concerned with 3 themes; Grid intelligence, Home intelligence and e-mobility. SGF will try to find other members who are interested in joining these theme groups. For each one of these groups there is a member assigned as chairman. But with Smart Grids there are also paid activities specifically for non-members. Here they communicate what Smart Grids stands for, they can connect with other members and possible members are hereby informed if they can gain value by joining the ecosystem.

What is really important for the dynamics in the ecosystem is that the orchestrator knows the members one-on-one. In every activity of smart grids Flanders there is an industrial player at the core for the activity this ensures a nice mix between the members, one from the research world and one from the industry. The idea of academic brainstorming in an activity for example is something the industry is not used to. As they already noticed how important an ecosystem can be, colleagues from a big company got to know each on activities while before that they weren't even aware of each other's existence. Each company is different though so it is important to know your members.

Ideas in the ecosystem can be pitched in their website but in practice this is not much used. Most of the ideas coming from members are pitched on activities organized by SGF surrounding a theme. SGF would like to follow up on these interactions between all the members but in reality this goes too fast. Especially when there are commercial activities involved. If SGF gets questions they will help the member out, for information or partner matching, where they actively try to put members together who can be of value for each other. SGF will not get involved in conflicts between members.

As an organisation they are powerless for members who quit the organisation, but they do see some companies who quit the membership but then they return for a couple of activities were more suited to their needs. There will always be companies that exit and companies who come into the ecosystem so it is a very dynamic world.

Interestingly, it is not in Smart Grid's interest to set up Smart Grids in foreign countries but they are open to the new ideas and innovations coming from foreign countries. They obtain this information that can be interesting for their members and bring it back to them. So they also act as a filter for all information that is available on a national, international level and coming from the European commission for energy. They customize this information from studies, research and so on to make sure it is relevant for their members and communicate it in the ecosystem. They communicate through activities and other channels. They do try to work with Europe but the amount of administration is a factor that deters them to do it, and as they do not have a large management team this is a lot of pressure for a smaller team.

In the future SGF also wants to involve consumers in the ecosystem instead of only technology and service providers, which is the case today.

3.1.3 VOKA Health Community



VOKA Health Community (VOKA) is an innovation platform for open innovation in the broad healthcare community. It includes 130 members in Flanders and Brussels, mainly: companies, patient groups and knowledge centres. This platform is situated under VOKA, which is the Flemish Network of Businesses.

VOKA's mission is to be a partner network that develops and commercializes innovative solutions in the healthcare sector together with businesses, healthcare professionals, research institutions and patients, thus reinforcing the healthcare economy in Flanders and Brussels.

VOKA's management team consists of 4 people. Together they coordinate business teams with the members for concrete innovation trajectories. They support and guide members throughout this process from idea to business case, from financial and project planning to the consortium building and execution of the project. They also deliver the formats needed for the teams, for example for confidentiality and IP agreements.

In 2010-2011 they started the health community, VOKA is an entrepreneur membership organisation. Companies asked for an ecosystem to make it easier to contact the different partners in healthcare. They should be able to offer these products to these partners. VOKA also set up other ecosystems in different sectors.

According to VOKA the healthcare sector in Flanders faces some challenges. The environment and demands of healthcare evolve fast and radically. Patients of today are becoming more of a demanding consumer and wants, justly, value for their money. In the meantime, financing from the government is also under pressure and quality, effectiveness, affordability and satisfaction of the end consumer becomes more important.

To face these challenges and to enlarge the worth of the healthcare economy in Belgium, there is more need of open innovation. One of the main goals of the ecosystem is that they want to achieve a joint cooperation between the profit sector and the non-profit sector in the healthcare sector. It is important for them to let these two know each other and exchange information, all this to create a win-win situation. By achieving this they make it easier to work together and bring products to the

market. Also important for them is that every member gets value from this cooperation. The main focus still rests on the wellbeing of the patient.

The inner workings of the ecosystem are that when a member joins they first must realise that it is of the most importance that they think of the patients. Hereby it is imperative to close the gap between companies and the end-user. Because of the fact that patient groups are also part of the ecosystem they can easily communicate through the ecosystem to close this gap with the business world. The business world on the other hand will profit from this by creating better products for the end-users.

The ecosystem has 4 main activities: networking, sharing knowledge, inspire innovation and promote entrepreneurship. It's important for the ecosystem that new members get to know each other, build trust and create win-win situations. The networking activity consists of organising meetings, congresses. They improve communication via their extranet, available for members only, where they are free to post what they want.

Knowledge sharing is structured in the ecosystem by creating theme groups focused on logistics, prevention, living and care. In each of these theme groups the members ask themselves what can be improved on the subject and what can every stakeholder do to achieve this? Each theme group consists of 10-15 members of the ecosystem with one of the members as coordinator of the team group. Members of the ecosystem can also be members of different theme groups. A theme group has monthly meetings where they invite speakers and work surrounding relevant subjects. Together the theme groups work towards a white paper; this contains the shared vision of the ecosystem. This white paper is sent to all stakeholders and policy makers so it will kick start a conversation on what changes can be made, as told to us by Ria Binst.

After releasing the white paper and starting the conversation around the subject, they go further by analysing what concrete projects can be realised in reality. According to Ria Binst one advantage is that they also want to work faster than the government, this will create best practices as an example to the policy makers.

The process of selecting the subjects in the VOKA healthcare community is as follows: the orchestrator asks the community to send in ideas what they believe is a viable idea. After gathering these ideas the ecosystem team selects ideas together with members who participate as a jury, which is under a confidentiality agreement. Even members from which the idea didn't survive the selection process will receive feedback on why the idea is not viable and if applicable they can be forwarded to other partners outside the ecosystem. After an idea is selected, a business team will be formed around the idea.

The lead company is the company who came up with the idea, the rest of the business team are members who have an interest and potentially can get value out of the idea or can bring in valuable expertise into the business team. Among the team they make a consortium agreement. The management team of the orchestrator will provide the business team with the necessary support. For example they supply the standard agreements around the protection of intellectual property. They help the team to figure out how to make a profit out of the business idea, they do this by setting up a business case with the help of the business model canvas of Osterwalder (2010).

The ecosystem also supports by providing financial advisors who scrutinize the financial plan. The remark must be made that the ecosystem will not support the team financially, but they do point the team to other means of financing.

3.1.4 FISCH



FISCH is the abbreviation for Flanders Innovation hub for Sustainable Chemistry. It is an innovation

platform for obtaining sustainable chemistry in Flanders with approximately 50 members. They have a management team of 9.

FISCH identifies, stimulates and catalyses innovations for sustainable chemistry in Flanders by supporting companies in the initiation and setup of innovation projects. They support the execution for the project, they streamline cooperation between companies, governments and research institutions, encourage partnerships and knowledge clustering.

The incentive to start FISCH was that originally there was no organisation for innovation in the chemicals sector. Chemistry is a very innovation driven sector, but before FISCH was established problem was that the companies organised innovation only for themselves. 40 years ago there used to be only a couple of big companies that have an extensive research Department for each of those companies. They didn't see the use of sharing knowledge and were self-centred.

More recently the companies realised that the chemistry sector is at the beginning of an important transition. The petrochemical sector is coming under pressure because crude oil is not in unlimited supply. Oil is getting scarcer, the price of finding oil getting more expensive. So there is need of a transition. But then you need a strategic vision and some guidance to get there. That's why Essenscia, the already existing ecosystem, researched how to handle this transition. They did a feasibility study around the subject, funded by the government. They asked themselves these questions: What is sustainable chemistry? How does this transition look like and what will be the impact on the economy? The chemical sector is also an important employer in the region. Directly and indirectly. The study was done between 2007 and 2012. They not only involved all the big companies and innovative companies in the feasibility study, but also the European level with Cefic, the European Chemical Industry Council. Together they selected a couple of subjects that are important for the future to obtain innovative sustainable chemistry in the region. The idea came from the government to establish an innovation platform supported by the government with a light structure, this means that the government will subsidise 80%. This gives the opportunity for six people to be employed and to cover some basic costs. Another prerequisite is that it needs to be based on a feasibility study, which was the case. This was eventually the start of fish in 2012.

After narrowing down the themes from 9 to 7 originally, they now have 4 strategic themes left: renewable chemicals, side stream valorization, process intensification and advanced sustainable products. The logic behind this strategy is that they need new resources in the future, to obtain these new resources they need new processes where they will start from biomass. This will lead to new sustainable products that are part of a value chain, that are recyclable and will have new properties. For example with a car, a car will need to be lighter in the future so the materials used in cars will have to contribute to the sustainability of the ecosystem.

Currently the driver of the ecosystem is to start up projects so they achieve the later main goal to successfully have a transition to sustainable chemistry with the help of open innovation. The rule in FISCH is to start a project with at least 3 companies where the theme of the project fits one of the strategic themes of FISCH. The main focus of the ecosystem lies with sustainability and sustainable chemistry.

From these themes they also made open consortiums and FISCH will also have specific meetings concerning a theme. The goal of these meetings is not only to set up projects, but also to provide the opportunity for their member companies to come forward with ideas. This can be either one-on-one or one-on-two relations.

The management team of FISCH consists of 9 people who have a chemical and also a business background. So they have the ability to set up business plans and to negotiate. Another important skill is to spot opportunities between the members and bring those members together to animate the strategic themes set out by the ecosystem. The team also sets up roadmaps for the different themes where they involve companies and knowledge institutions. A roadmap provides the strategic vision for each of the themes and what to expect from 10 years in the future, for example what the

market possibilities are for a product.

FISCH has the advantage according to Van Havenberg that it is an ecosystem that is large and not large at the same time. It is large because it is counting most of the chemical industry among its members and not large because of their focus and don't have that many peripheral companies. This way they keep a good oversight on the ecosystem as a whole. They also deliberately don't organise too much events, theme days etc. at most there are 2-3 events each year where they try to add value for their members, in one example they had an event on social entrepreneurship. So where they try to also emphasize the importance of society. The events also act as a strategic evaluation for the team. Involving their members on an intellectual level is important to receive proper feedback. It also helps in the process of obtaining feedback that the entire board of directors consists of companies who were part of FISCH from the start.

4 Findings

In this chapter I will structure the information from each ecosystem analysed through the empirical research to answer my sub-questions. Answering these sub-questions will allow me to address the main question later in the conclusion.

4.1 FlandersBio

4.1.1 What factors are needed to set up an ecosystem such as FlandersBio?

FlandersBio was founded with the help of other organizations like the Flemish Institute for Biotechnology (VIB). They noticed at VIB that they were discussing subjects that would better be discussed in another platform. So you need to find a gap in the environment where companies have no support or would be better off with more specific support. For the VIB it was clear that small companies could use more support in the form of a supporting platform.

"If you can't tell which companies will be part of your network, you're not doing a good job."
H. Joos (2014)

When setting up an ecosystem it is also important to know beforehand who is going to be a possible member of it and whether enough possible members exist to make the ecosystem viable. Another factor related to this is that one has to know one's possible future members. Mr. Joos provided an example of a platform founded with government money that created a search engine specifically for companies to get in touch with other companies who might be able to solve a problem they were having. But as they could not tell yet which companies would be interested in such a search engine, the project never took off and is now under consideration of being ended.

"It is important that the initiative comes from the companies themselves."
H. Joos (2014)

The VIB got the demand through the companies for a supporting structure for small companies who could then rely on expertise of the previous success stories.

4.1.2 How does an ecosystem such as FlandersBio evolve?

FlandersBio evolved from the beginning out of the VIB to an ecosystem with enough members to sustain the critical mass needed to keep the ecosystem going. Gaining members is a critical part in the beginning of the evolution of the ecosystem.

At FlandersBio we see there is also an evolution of their vision and goals through time. For instance, when they focused more on knowledge exchange earlier on. They now shift their focus more to valorization, creating activities that add value for their members. Another trend is that they focus more on internationalization, which is also specifically important for the biotech sector, because for biotech to be profitable, a company needs to focus internationally from the start. Additionally, being able to represent a more international portfolio of companies makes the ecosystem more attractive.

Because the ecosystem is getting bigger, FlandersBio is also planning to add sub-clusters to the ecosystem, clusters that will arrange companies into groups who have similar problems or issues. For example, pooling together the small companies and start-ups; the latter have the need for advice or help from more experienced companies and they can also learn from other start-ups by observing how they handle certain processes. The arrangement has an added benefit: it makes it easier to tackle recurring problems through pooling of common experiences and information.

At FlandersBio there is also an evolution in the workings of the knowledge sharing by improving and using specific software. At the moment there is a specific website where the members are provided with all the information available on the companies in the ecosystem. The volume of existing

information though makes it sometimes difficult for a company to find the information it needs. Hence, FlandersBio are implementing a software system that will improve partner matching; in other words, an application whereby a company can send a request for a meeting to another company that might help. If the receiver of the request accepts the request, the system will automatically search for an appropriate time when the two can meet. FlandersBio has already used this software for an event in Oslo.

4.1.3 How does an ecosystem such as FlandersBio create value?

"We are here from day one for our individual members and we are committed to support our collective members as much as possible."

H. Joos (2014)

How does FlandersBio support their members and create value for them? By putting forward 5 main goals for the ecosystem. The first and foremost is knowledge sharing and valorization. This is achieved by setting up projects and organising activities for the members concerning a certain subject. It is of course quite likely that one activity is more relevant to some of the members than other members, but FlandersBio tries to create a balance so that every member is ultimately treated equally.

The second proposition is human capital. It is important to improve the alignment between the industry and the universities. Nowadays, the students are not really prepared for a job in the multidisciplinary environment of biotech. Hence, FlandersBio communicates with universities on how to improve the education to better prepare students for a career in the biotech industry. This is of value for their members as they will be able to find suitable candidates for their open positions and it improves the image on biotech overall.

Next, FlandersBio provides value by helping with the internationalization of the member companies. They do this by attracting international clients and match them with their existing members. This partner matching is of value in the ecosystem as it improves cooperation inside the ecosystem if members are matched properly. In practice, FlandersBio goes to international congresses where they represent the whole ecosystem instead of just a few members.

The fourth goal is to make sure companies work in an optimal environment. FlandersBio tries to achieve this by looking for subsidies for its members, lobby for favourable tax systems and also provide infrastructure. Together with private partners FlandersBio creates science incubator parks like Bioville. These are offices provided to start-ups so they don't need to invest money in real estate and can rather invest it in their research.

Their last main goal put forward by FlandersBio is to improve the appreciation of biotechnology. In the biotech industry FlandersBio tries to explain what it does as well and as concisely as possible, including techniques used. Today, FlandersBio shows end consumers, in what FlandersBio calls the Biotech café, the physical products that are created by the sector. For example a beer brewed using a modified yeast. By doing this, FlandersBio tries to raise the appreciation for the sector, which in turn provides value for the members as their products will be better received thus possibly sell better.

Besides these five main goals, FlandersBio also provides value in a more indirect way: FlandersBio is an ecosystem for the biotechnology sector that also helps start-up companies. There are already a handful of success stories from previous 'waves' of start-ups. The investors of these earlier successful start-ups are experienced in the biotech industry and know that before a start-up can commercialize its product, 12 to 15 years must usually pass. These experienced investors act as a more patient investor.

An additional means of providing value in an indirect way is to address the issue of getting press attention for member companies' products or developments. Hence, instead of sending out press

statements at different times by different members who are often overlooked by the media, FlandersBio negotiated with the members that they will send out press releases in batches. This method significantly raises the chance of the information being picked up and published by the media.

4.1.4 Which dynamics can be observed between orchestrator and members in the case of FlandersBio?

Flandersbio

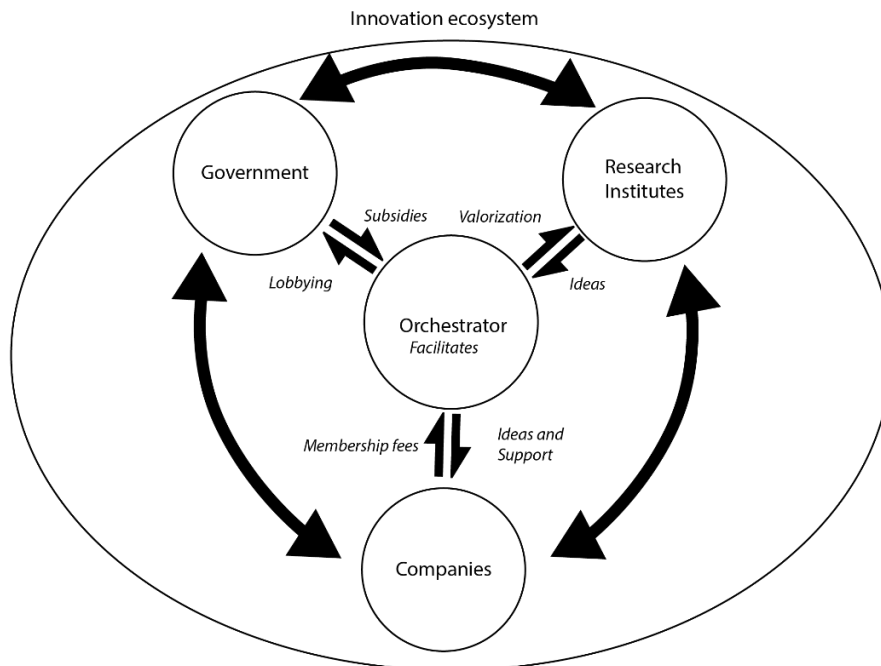


Figure 6: FlandersBio overview (developed by author)

"We are the crossroads that makes sure people talk to each other."
H. Joos (2014)

As shown in the figure 6, the orchestrator, FlandersBio, is the central player in the ecosystem. For Flandersbio there are interactions between the orchestrator and government, research institutes and the companies or private sector. If a member has an issue or wants information they can contact the management team of FlandersBio who will provide them with possible partners that can help them with the issue they are currently having. Members provide membership fees to financially support the ecosystem. Research institutes will get valorisation for research they are doing and the government provides subsidies and FlandersBio also lobbies the government to provide favourable conditions for the members.

"We are not an arbitrator, we act as a facilitator and catalyst."
H. Joos (2014)

The role of FlandersBio in the ecosystem is to make sure, through their events and activities, that members start a dialogue with each other. Hence facilitating the way that members can come in contact with each other. An illustration of this is that there were two companies who were located in the same office building that discovered each other on a trip organized by FlandersBio to a congress in Japan. Facilitating the contact also acts as a catalyst to improve the innovation in the ecosystem as it will take less effort to get into contact with possible useful partners. What they won't do is intervene in the dealings between the members after the contact has been established. For example they will not arbitrate in contract negotiations, they leave this free for the members to decide. Or

when a research institute is put into contact with a company, FlandersBio will not intervene in how they go further concerning the details for their cooperation.

4.2 Smartgrids Flanders

4.2.1 What factors are needed to set up an ecosystem such as Smartgrids Flanders?

Smartgrids Flanders (SGF) is an example of an ecosystem established after a feasibility study was carried out. This study was ordered by a few other pre-existing organisations: VOKA, VITO and KUL in 2009. As Miss Lenaerts told us, from the study it became clear that 60 companies showed an interest in an ecosystem on the topic of smart energy grids. Hence, from the very beginning, the project had a solid base.

With respect to basic factors, SGF states that it is important to know your target audience and make choices on which members you want to reach. Having a clear goal and vision from the start is essential for the future of the ecosystem.

The government was also a deciding factor in establishing Smartgrids Flanders. By providing subsidies through IWT, which is the Agency for Innovation through Science and Technology, financial backing to support the management of the ecosystem was ensured.

"It is important to keep your identity"
(Heidi Lenaerts, 2015)

Having a clear vision and a unique value proposition provides the ecosystem with a chance to attract quality members. For this reason, communicating the vision clearly – i.e., what the ecosystem stands for, is very important. This will set a given ecosystem apart from possible competing ecosystems or will prevent overlap with the focus of others. To the latter point, SGF always tries to cooperate first with other ecosystems who might be overlapping with their ideology.

4.2.2 How does an ecosystem such as Smartgrids Flanders evolve?

Form the 60 members it had from the start, SGF kept growing in 4 years to approximately 100 members today. In term of future prospects, SGF plans to internationalize more with the help of its members – a somewhat similar strategy to that of FlandersBio. More specifically, it aims to help its members contact other entities in global ecosystems on the subject of smart grids. SGF also recently joined a global smart grids association, which can help it achieve the aforementioned goal. An extra measure SGF took to be able to attract more members is that they removed the prerequisite in their statutes. Prior to this measure, only companies headquartered in Flanders were allowed to join.

As SGF was established with the help of governmental agencies, SGF hopes to be able to become independent of government subsidies for the basic workings of the ecosystem. On the long term, SGF is interested in keeping the focus on networking to provide more contacts for its members on an international level. Moreover, SGF wants to attract and retain new types of members like getting the end user involved more; specifically, the prosumer. This addition will lead to adding another important source of information in the ecosystem.

4.2.3 How does an ecosystem such as Smartgrids Flanders create value?

If a large number of members are dropping out, one must evaluate their value to their members
(Heidi Lenaerts, 2015)

With respect to value creation, SGF shares the knowledge inside the ecosystem by organizing activities on the core topics of the ecosystem. In contrast to FlandersBio, SGF is not interested and does not have the manpower to organise an event on international congresses. What SGF aims to

do is to enable members to go to these congresses; SGF provides, for example, tours on the congress around the members of the ecosystem to let other companies know what their members are doing.

SGF also publish a newsletter for both internal and external parties with the purpose of attracting others into the ecosystem. Through the newsletter, external companies discover the ecosystem and can decide whether they would like to join or not. If they do join, knowledge is diversified. But the newsletter adds value for existing members too, as these organizations get updates on the developments inside the ecosystem.

Finally, SGF provides value in the form of information filtering. In other words, to protect its members from spam, SGF will filter out any irrelevant information coming from either inside or outside the ecosystem's boundaries. For example, the information coming from Europe is filtered for irrelevance and then passed on to the members. As a result, every member receives the information that suits his or her needs and problems best.

4.2.4 Which dynamics can be observed between orchestrator and members in the case of Smartgrids Flanders?

*We have a pragmatic approach, we don't formally mediate in the dealings between members.
We are a facilitator.
(Heidi Lenaerts, 2015)*

The role of the orchestrator in this ecosystem can be described as a facilitator, although SGF wants to follow up as well on every interaction between members. This is, however, not possible, because of the volume and speed of the communications.

Smart Grids Flanders

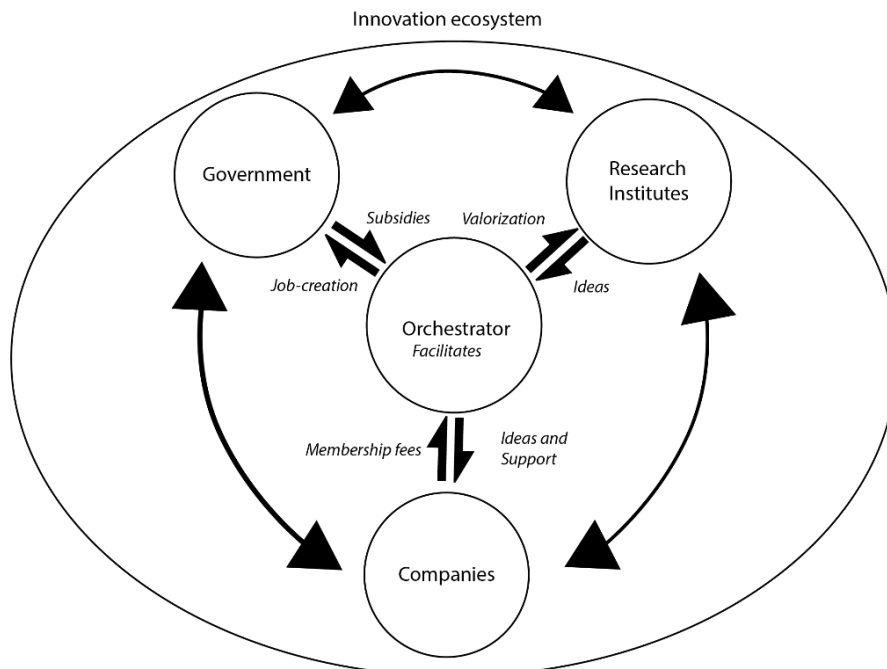


Figure 7: Smartgrids Flanders overview (developed by author)

*We would try to follow up every interaction between members, but in reality the interactions go too fast to follow.
(Heidi Lenaerts, 2015)*

As seen in figure SGF provides the government with information and advice on policies. In the past, SGF already had instances where government officials came asking if they had any advice on certain subjects. Also the government proposed to them to take over some representation function out of their hands concerning energy companies. It is also good to have a good connection with the government to accelerate policy changes in favour of smart energy grids.

"It is important to know all your members one on one."
(Heidi Lenaerts, 2015)

Different companies also have different cultures. So it is important for the ecosystem orchestrator to get to know the members. This has an advantage in the sense that the ecosystem will be able to provide better partner matching and so it is an important dynamic for eventual value creation for the members.

4.3 VOKA Health Community

4.3.1 What factors are needed to set up an ecosystem such as VOKA Health Community?

With the help of VOKA the VOKA Health Community was able to establish an ecosystem with financial backing from this already existing network. Establishing the VOKA Health Community was a response to the question of a group of companies that wanted to create a bridge between the healthcare industry and the nonprofit healthcare sector. Building this bridge would allow for more opportunities for the companies to improve and align their products to the needs of the end-user. In this specific case, there was a demand from a group of companies to set up the ecosystem.

"Our starting point is that of open innovation shared values with the focus on keeping the patient happy."
(Ria Binst, 2015)

The vision of VOKA Health Community is that patient care is central. The companies realized from the start that keeping patients in the healthcare sector happy is important. Having a well-communicated vision and shared value between the members and to the outside world is important to set the ecosystem apart from others.

4.3.2 How does an ecosystem such as VOKA Health Community evolve?

Because the ecosystem is a relatively new one no major milestones have yet been reached. The VOKA Healthcare Community They still shares, in essence, the same vision and mission as a "start-up". Additionally, the ecosystem is trying to involve as many members as possible. At the moment the interviews were taken, the ecosystem was at the point of finishing and evaluating one of the projects with a selection of their members.

4.3.3 How does an ecosystem such as VOKA Health Community create value?

The ecosystem creates value for its members through four main activities: networking, sharing knowledge, inspiring innovation and promoting entrepreneurship. It's important for the ecosystem that new members get to know each other, build trust and create win-win situations. The networking activity consists of organising meetings or congresses while improved communication is done via an extranet, available for members only, where everyone is allowed to post freely.

VOKA creates value by providing knowledge sharing through their theme groups. Members gain value by joining a relevant theme group and participating and sharing their knowledge in this theme group. There is also the possibility of joining multiple groups. The white papers that come out of these groups provide value in the form of kick-starting discussions about this theme with the rest of the stakeholders, including the government, which in turn can provide favourable policy changes. Another value adding dynamic in the ecosystem is the setting up of the business teams. Business

teams are the method VOKA utilizes to valorise the ideas brought to it by members; more specifically, through support and analysis of the various ideas.

4.3.4 Which dynamics can be observed between orchestrator and members in the case of VOKA Health Community?

"We are the neutral party who supports every member and wants to speed up the processes."
(Ria Binst, 2015)

VOKA Health Community makes clear that they do not only focus on the big companies in their ecosystem. Being a neutral party is essential to having as many innovation opportunities as possible in the ecosystem. VOKA makes sure that all ideas are heard and that every decision on the general vision of the ecosystem is decided with input from all members.

As mentioned previously, being a neutral party also allows VOKA to promote its white papers (established by the business teams) as an example of best practice for the government, which will in turn speeds up possible legislation. For more details on this I refer to the master thesis of Sepe Croonen. Next, the VOKA Healthcare Community includes the end consumer under the patient groups-type of members, thus adding extra dynamics in the ecosystem. This provides even more useful information to work with.

The final, but not least important, observable dynamic is the partner matching. Within VOKA, for each focus topic, the orchestrator will ask the ecosystem members to signal whom is interested in the respective area and occasionally summon (or nominate) specific members believed to have potential to contribute to a business team.

"We are a facilitator and a catalyst."
(Ria Binst, 2015)

VOKA Health Community

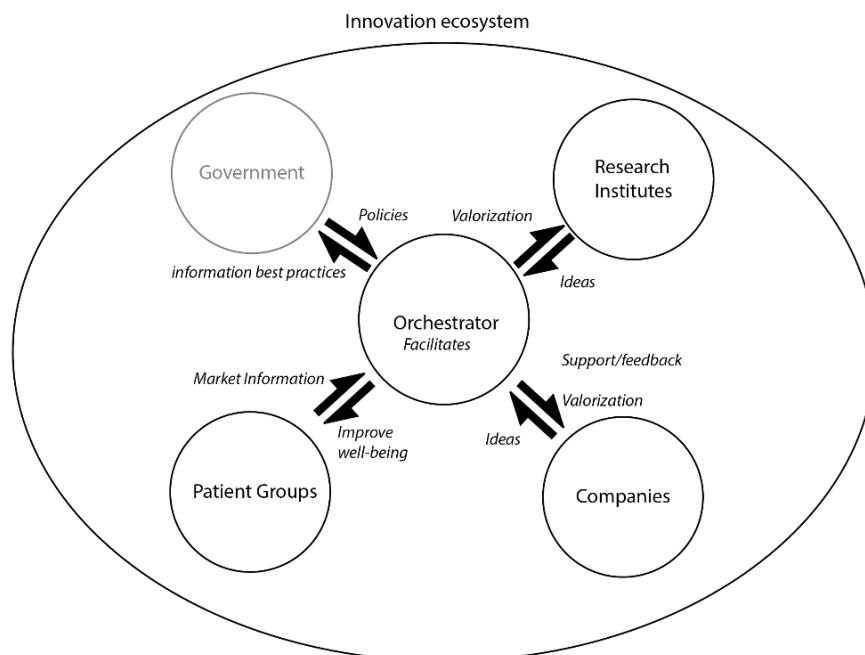


Figure 8: VOKA Health Community overview (developed by author)

4.4 FISCH

4.4.1 What factors are needed to set up an ecosystem such as FISCH?

The incentive for the creation of FISCH was the lack of an encompassing organization that stimulates innovation. Much like Smartgrids Flanders, FISCH also started out with a feasibility study, but under the supervision of another network, Essenscia, whom identified a group of companies willing to commit to the starting up of the ecosystem. Also noticeable is that FISCH has a clear goal, guiding the transition to a more sustainable chemistry with the help of open innovation. The aforementioned feasibility study also produced a number of KPIs (key performance indicators) and goals that ultimately defined the ecosystem. The government also joined and provided an 80% subsidy for the operation of the ecosystem orchestrator.

Another important fact is that FISCH involves the entire value chain in the ecosystem. Additionally, it improves the knowledge diversity in the ecosystem and makes sure the producer and end-user are on the same page.

4.4.2 How does an ecosystem such as FISCH evolve?

FISCH started out with approximately 10 founding members and today has grown to an ecosystem that consists of 50 members. At the onset the group had nine focus themes, which later became seven, and finally boiled down to four main ones. FISCH also absorbed another small ecosystem, Flanders Plasticvision, in their 3-year existence.

FISCH cooperates with other international regions, but at the moment postpones full internationalization due to exclusive focus on projects in Flanders. Prospects for the future include setting up international projects with the Netherlands and Germany and even collaboration with these two countries to obtain funding on a larger scale from the European Union.

4.4.3 How does an ecosystem such as FISCH create value?

FISCH focuses on four main concepts: renewable chemicals, side stream valorization, advanced sustainable products and process intensification. First of all, it provides value by guiding members who have an idea from the start to setting up a project with government funding. Members of the ecosystem can pitch ideas to the FISCH management team. The management team will, in turn, provide feedback. If an idea is well received, FISCH management will work together with the idea pitcher to further refine it. After approval by the board of directors, scouting for partners begins. The initiator judges the potential partners for the consortium. After another approval (of partners this time), work on the full project begins. Finally, an IWT application is created (IWT is the Agency for Innovation through Science and Technology) to obtain government funding for the idea's implementation.

"The members count on us to provide a deal where both parties won't have to worry about afterwards."
(Jan van Havenberg, 2015)

Within FISCH, guiding members also comes with providing a base for IP deals between them. This is especially valuable for smaller member companies as they can be stronger in negotiations. FISCH will also help and mediate not only in these negotiations, but also in other possible conflicts between members.

Partner matching is an extra value-adding activity of FISCH, whereby it closes the gap between the end user and the producer. For example, before the ecosystem was established, chemical companies simply produced a certain amount of substance, sold it and did not care about what happened afterwards. Bringing buyer and seller together in the ecosystems made sure that both would be more

adapted to each other on knowing what each really wants and exploring new opportunities for their product.

4.4.4 Which dynamics can be observed between orchestrator and members in the case of FISCH?

"We are a facilitator (...) we try to put the right accents in the negotiations to come to an agreement"

(Jan van Havenberg, 2015)

In terms of dynamics, the role of FISCH is twofold: Facilitating knowledge transfer by organizing meetings, and valorizing, by setting up projects around viable innovative ideas brought forward by its members. My analysis also showed that the ecosystem plays an active mediating role in certain cases – e.g., negotiations when setting up a project with a consortium.

FISCH

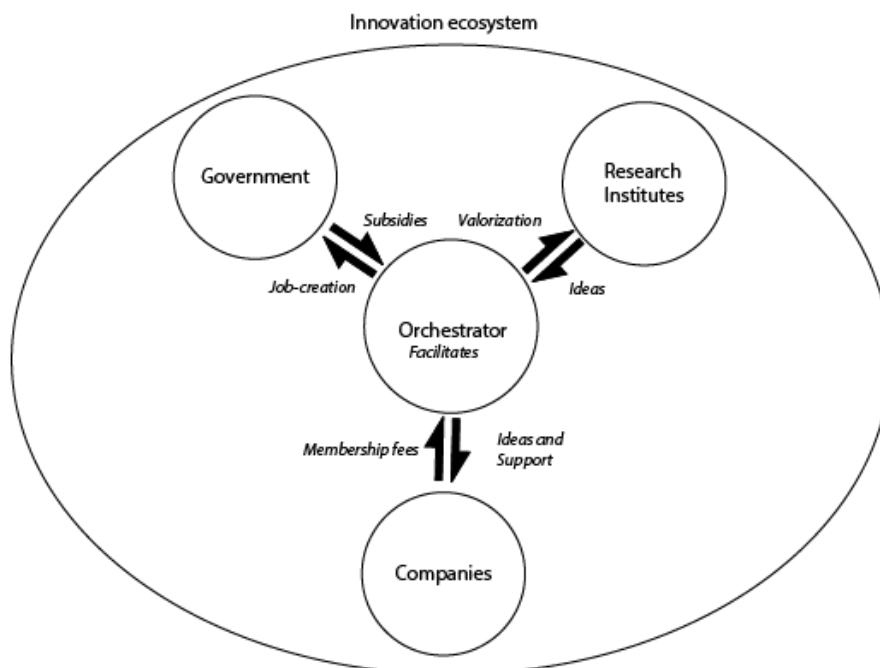


Figure 9: FISCH overview (developed by author)

The following table provides a short overview of the researched ecosystems:

| Ecosystem | FlandersBio | Smart Grids Flanders | VOKA Health Community | FISCH |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Focus | Life sciences | Electrical smart grids | Healthcare sector | Chemical sector |
| Management team size | 7 | 7 | 4 | 9 |
| Number of member organisations | 300 | 95 | 130 | 50 |
| Founding year | 2004 | 2012 | 2010 | 2012 |
| Main goal | Ensure knowledge exchange and valorisation in the life sciences sector | Facilitate instalment of a smart energy grid in Flanders | Achieve joint cooperation between profit sector and non-profit sector | Achieve transition to sustainable chemistry |
| Activities of the orchestrator | <ul style="list-style-type: none"> - Facilitating knowledge sharing - Connecting potential partners - Organising events - Providing custom advice | <ul style="list-style-type: none"> - Facilitating knowledge sharing - Connecting potential partners - Organising events - Filtering irrelevant knowledge | <ul style="list-style-type: none"> - Facilitating knowledge sharing - Connecting potential partners - Organising events - Supporting the setting up of projects - Providing feedback on ideas | <ul style="list-style-type: none"> - Facilitating knowledge sharing - Connecting potential partners - Organising events - Negotiations - Supporting the setting up projects |
| Role of the orchestrator | <i>"We are not an arbitrator, we act as a facilitator and catalyst."</i> | <i>"We have a pragmatic approach, we don't formally mediate in the dealings between members. We are a facilitator"</i> | <i>"We are a facilitator and a catalyst."</i> | <i>"We are a facilitator (...) we try to put the right accents in the negotiations to come to an agreement"</i> |

Table 2: Overview case studies (developed by author)

5 Conclusion

By accelerating innovation and stimulating researchers and entrepreneurs, open innovation ecosystems are becoming more and more crucial to the economy. Given these roles, their establishment and survival have become national priorities at the European Union level, hence also in Belgium. In support of this priority and also for lack of sufficient coverage of the topic in the open innovation literature, my thesis has set out to answer the following research question: ***How to establish and manage a successful membership-based open innovation ecosystem?*** Throughout the analysis, the central research question was nuanced by a set of sub-questions, including, but not limited to: What factors are needed to set up an ecosystem? How does an ecosystem evolve? How does an ecosystem create value? And which dynamics can be observed between orchestrator and members?

My in-depth analysis has rendered a few important results.

Firstly, the dynamics of a membership-based ecosystem were highlighted. Membership-based ecosystems are ecosystems having an orchestrator who makes sure that there is interaction between its members. In this setting, the orchestrator's role can go from simply facilitating information transfers inside the ecosystem, to having a mediator role between members in the ecosystem. Among the orchestrators' tasks is to provide relevant information customized for each member as efficiently as possible, they also hereby mitigate the classic ecosystems risks that we have seen in the first chapter. The reason these ecosystems exist is that companies feel the need to adhere to a supporting platform that can help them, even when they are possible competitors, to achieve innovation that they could not do on their own. As with FlandersBio, for example, whereby small start-ups are getting in touch with big pharmaceutical companies through the ecosystem and assist each other; the large company assists by providing the production facilities and the small start-up assists by providing the idea and thus making valorisation easier.

From the four analysed cases: FlandersBio, Smartgrids Flanders, VOKA Health Community and FISCH, I conclude that establishing an ecosystem is helped by the fact that there was support from already existing networks and/or governmental agencies to set up the ecosystem. Furthermore, in setting up an ecosystem one must be aware of the goals and vision of the ecosystem as to provide value for further innovative development. The specific interests and number of possible members also must be taken into account.

Value creation through open innovation is the most important part of managing an ecosystem. Everything is connected to this. If there is not enough provision of value in the ecosystem by the orchestrator, the members will leave and will put the ecosystem in a sub-critical situation – e.g., the example of the Dutch ecosystems provided by Mr. Joos from FlandersBio. Next, membership numbers and information available are closely linked together; and therefore the orchestrator needs to make sure that all critical information is made available and is efficiently circulated throughout the ecosystem. From there on, the orchestrator's role is to listen to the members and evaluate what their concerns are and react accordingly to these concerns. Listening and learning from the ecosystem members enables orchestrators to mitigate the ecosystem risks by providing customized relevant information to each member.

Although value is one of the building blocks in an ecosystem, to achieve this we can see with all four ecosystems that knowledge sharing and valorising the knowledge present inside the ecosystem is key. Although for each ecosystem there are specific extra possibilities for value creation that are sector-dependent, for example how members from VOKA Health Community can profit through connecting the patient groups with the industry and research institutions. The important fact here is that orchestrators listen to the needs of their members and provide them with valuable solutions;

the latter can be done by linking members to the right partners or solving issues by the orchestrator himself.

Observing the dynamics in a membership-based ecosystem with an orchestrator are dependent on the role the orchestrator occupies within the ecosystem. This role can range from a facilitator to a more involved role with actively intervening and supporting ecosystem dynamics as we have seen with FISCH. Actively intervening between members has its limits because of the amount and speed of all the interactions in the ecosystem.

One could also say that having an orchestrator in the ecosystem contributes to the health of the ecosystem. Having a centralized controlling body makes sure that certain external influences can be filtered and dealt with accordingly. Orchestrators by definition have a good overall vision because of the open innovation aspect and all the bundled information available. By knowing the needs and developments of their members, orchestrators have a good idea of what direction the ecosystems should take in the short, medium and long run.

I believe that this dissertation shows some of the core aspects to successfully establish and manage an ecosystem. This can be of use for ecosystems who just got started, the government and possibly members of a membership-based open innovation ecosystem. Starting ecosystems can use this dissertation as a guideline on the ways of providing value for members, to make them realize the importance of a clear vision etc. For the government it is useful to see the positive effects of an open innovation ecosystem on innovation between different companies and institutions, it could also help identify a viable ecosystem for them to provide subsidies. Possible members might gain information on the workings of a membership-based ecosystem to see if it would fulfill their needs. But one should be careful generalizing these aspects as the research was done on a limited amount of ecosystems from the same region.

Because this dissertation covers 4 ecosystems in Flanders, it could be interesting for further research to look beyond the borders of Belgium by making a comparative analysis between countries. It also might be interesting to involve more and different industry sectors in future research. Another possible future research topic could be the point of view from the different members inside the ecosystem as we did not go in-depth on the members in this dissertation.

6 References

- Adner, R. and Kapoor, R. (2010). *Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations*. Strategic Management Journal, 31(3) 306–333.
- Bagheri, Sinha & Di Minin, *Who orchestrates publicly-funded research networks*, paper presented Druid Celebration Conference, Esade Business School, in Barcelona, 2013.
- Bouwen, R., & Fry, R. (1992). Organizational innovation and learning: Four patterns of dialog between the dominant logic and the new logic. *International Studies of Management & Organization*, 21(4), 37
- Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from xerox corporation's technology spin-off companies, *Industrial and Corporate Change* 11(3), 529
- Chesbrough, H. (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA .
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA .
- Chesbrough, H., Sohyeong, K., & Agogino, A. (2014). *Chez Panisse: BUILDING AN OPEN INNOVATION ECOSYSTEM*. *California Management Review*, 56(4), 144-171.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford University Press.
- Durst, S. & Poutanen, P. (2013). *Success factors of innovation ecosystems: A literature review*. Aalto University Publication series.
- Kaats, E. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*: Kluwer, 282-284.
- Eisenhardt, K., & Graebner, M. (2007). *Theory building from cases: opportunities and challenges*. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Etzkowitz, Dzisah, Ranga and Zhou (2007) *University-Industry-Government Interaction: the Triple Helix Model for Innovation*, *Asia-Pacific Tech Monitor* 24 (1): 14-23.
- Gawer, A. & Cusumano, M. (2002). *Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*. Cambridge, MA: HBS Press.
- Goble, M. (2014). *Charting the innovation ecosystem*, Research Technology-Management Resources, July-August.
- H. Joos (personal communication, September 3, 2014)
- H. Lenaerts (personal communication, September 12, 2014)
- Iansiti, M. & Levien, R. (2004). *The keystone advantage*. Boston, MA: HBS Press. Moore, J.F. (1996) *The death of competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.

J. Van Havenberg (personal communication, April 9, 2015)

Munroe, T. (2009). What makes Silicon Valley tick? The Ecology of Innovation at Work. Herentals, Belgium: Nova Vista.

Moore, James F. (1996). *The Death of Competition: Leadership & Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperBusiness.

Nambisan, S., & Baron, R. A. (2013). Entrepreneurship in innovation ecosystems: Entrepreneurs' selfregulatory processes and their implications for new venture success. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(5): 1071-1097.

Nambisan, S. & Sawhney, M. (2011). Orchestration processes in network-centric innovation: Evidence from the field. *Academy of Management Perspectives*, 25(3), 40–57.

Nambisan, S. & Zahra, S. (2011). Entrepreneurship in global innovation ecosystems. *Academy of Marketing Sciences*. 1(1), 4-17.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook For Visionaries, Game Changers, And Challengers Author: Alexander Osterwalder, Yves.*" (p. 288). Wiley.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Designing business models and similar strategic objects: The contribution of IS. *Journal of the Association for Information Systems*, 14(5), 237-244.

Porter, M. E. (1998). Clusters And The New Economics Of Competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.

R. Binst (personal communication, October 6, 2014)

Walrave, B., Podoyntsyna, K.S., Talmar, M., Verbong, G.P.J. & Romme, A.G.L. (2013). Technology ventures and their ecosystem within the socio-technical settings: a systemic framework. *First International Entrepreneurship Research Exemplars Conference: Entrepreneurial Ecosystems and the Diffusion of Start-ups*, Catania, Italy: the University of Catania.

7 Appendix

7.1 Interview transcripts

7.1.1 FlandersBio

Philippe: Kan u een beetje de achtergrond beschrijven van de oprichting van Flandersbio? Werd er enthousiast gereageerd op het initiatief of waren er struikelblokken?

Mr Joos: oom duidelijk te zijn, ikzelf ben bij de organisatie algemeen directeur sinds 8 maanden, maar ik heb zelf vrij kort na de oprichting 2 of 3 jaar in de raad van bestuur gezeten, van 2005-2006 dus ik was er bij heel kort nadat het opgericht geweest is. Ik kan de historiek geven en de context waarom het opgericht is. Er waren eigenlijk twee of drie belangrijke drijfveren waarom Flandersbio gevormd geweest is, de eerste aanzet was naar aanleiding van een raad van bestuur bij het Vlaams instituut voor biotechnologie die al van 1995 opgericht is en waar mensen plots merkten dat ze dingen aan het bespreken waren die eigenlijk niks rechtstreeks te maken hadden met het Vlaams instituut voor biotechnologie maar die wel te maken hadden met een aantal bedrijven die in de marge van VIB aan het opereren waren toen op dat ogenblik. Toen is er een reflectie gemaakt ja maar wacht even, dit heeft eigenlijk niks rechtstreeks met het VIB te maken onrechtstreeks misschien wel omdat het VIB deel is van een groter ecosysteem en een netwerk dat zich aan het vormen waren.

Maar eigenlijk is dit niet de plaats om het te bespreken, eigenlijk zouden we een organisatie hebben waar dat we dat kunnen doen. Toen is er rondgekeken, er zijn eigenlijk binnen België en dus ook een stuk Vlaanderen 2 organisaties die bezig zijn met bedrijven te ondersteunen die levenswetenschappenactiviteiten en biotechnologie aan het bedrijven waren dat is enerzijds de associatie van farmaceutische bedrijven die nu vandaag pharma.be heet. En anderzijds Essencia die de associatie van chemiebedrijven is en waarbinnen er ook een poot biotechnologie slash levenswetenschappen is die dan Bio.be genoemd wordt. Het bleek op dat ogenblik dat de belangen die toen behartigd moesten worden dat dat vooral belangen waren van kleine opstartende en groeiende biotechnologie bedrijven waren eerder dan de grote Pharma bedrijven en chemie bedrijven die al een dak boven hun hoofd hadden. Toen is gezegd geweest van eigenlijk vinden we ons plaats niet bij Essencia of we vinden ons plaats niet bij VIB.

Philippe: er zat dus letterlijk een gat tussen die bepaalde bedrijven, ze vielen eigenlijk uit de boot.

Mr Joos: uit de boot vallen is misschien wat veel gezegd, maar die grote pharmabedrijven hebben een bepaalde problematiek, de grote chemiebedrijven hebben een bepaalde problematiek hebben een aantal vragen, hebben een aantal verschillende specifieke noden, maar die zijn anders dan bij kleinere bedrijven. Dat gaat meer rond terugbetaling schema's van medicijnen, dat gaat rond elektriciteitsfacturen, kunnen we die facturen in de toekomst verminderen, dat zijn dingen die eigen zijn aan grote bedrijven, maar bijvoorbeeld kleine bedrijven hebben nood aan, wij willen financiering, krijgen we subsidies, krijgen we investeringsmaatschappijen die investeert in onze technologie enzovoort. Dus die kleine bedrijven hebben totaal andere vragen totaal andere noden dan een groter bedrijf.

Philippe: En die werden op dat ogenblik niet ingevuld?

Mr. Joos: die werden op dat ogenblik niet ingevuld.

Dus toen is Flandersbio opgericht geweest. Met dus als voornaamste drijfveer om specifiek die kleine bedrijven en dan die kleine biotechnologiebedrijven en dat was dan het derde luik wat interessant was, biotech toen op dat ogenblik zeker in de context van klassieke farmacie en klassieke chemie nog voor een groot stuk een vreemde eend in de bijt. Dat was dus een technologieplatform die toen op dat ogenblik heel weinig gebruikt werd in die klassieke bedrijven. Dat is ondertussen aan het veranderen en de grotere, ik kom net van GSK, GSK gebruikt nu evenveel we hebben meetings gehad met UCB, we hebben meetings gehad met Janssen farmaceutica dat is ondertussen fundamenteel veranderd, zij begrijpen nu plots ook de kracht van biologicals zoals dat genoemd wordt, terwijl dat toen veel minder evident was. Dus het was eigenlijk drie zaken binnen de muren van Flanders instituut voor technologie plots identificeerden, er zijn een aantal kleine bedrijven, die lopen wat verloren. Kunnen we een dak vinden, dat dak werd niet gevonden in zekere specifieke noden van die bedrijven werd niet gevonden bij de klassieke associaties zoals Essencia en pharma.be. omwille van specifieke noden van kleine bedrijven ten opzichte van grote bedrijven maar ook omwille van de specifieke noden van een

technologieplatform en biotechnologieplatform die op dat ogenblik onbekend was voor die organisatie en waar er gedacht werd op een heel klassieke chemisch denkpatroon met de bedoeling van chemische moleculen te ontwikkelen met de bedoeling van farmaceutische moleculen te ontwikkelen want toen waren dat allemaal small moleculen.

Philippe: dus heeft Flandersbio dat denkpatroon ook doen wijzigen of is dat ook door de opkomst van de biotechnologie zelf gekomen? Hoe is dit juist verlopen?

Mr Joos: ik denk dat het waarschijnlijk een combinatie van beiden is zoals ik een beetje kijk naar de historiek, nu het ander dat zeker en vast gespeeld heeft is het feit dat in valanderen toen op dat ogenblik al een eerste golf van succesverhalen achter de rug had. We gaan begin van de jaren tachtig als platnje of existence opgericht, ikzelf kom van die stal die dus biotechnologie gaan toepassen in landbouw en voeding, we hebben Innogenetics die meer toepassingen hadden in farmaceutische industrie die kwamen voort uit onderzoek die gebeurde bij professor Charles van Montague in Gent en professor fiers in gent, dan hebben we professor Coldon gehad die in Leuven een aantal belangrijke zaken gevonden heeft en die hebben allemaal geleid tot een eerste golf van successen in die zin dat die bedrijven uiteindelijk verkocht geweest zijn voor heel veel geld, dat er dus een aantal mensen zijn die daar geld aan verdiend hebben en het leuke is dat dat geld geherinveesteerd is geweest in een aantal nieuwe bedrijven dat is opgestart. Ik vergelijk dat met het beeld van een steen die men in een vijver gooit, dan krijgt ge zo golven, bij de 2^e golf bij de derde golf, dit is wat er exact hetzelfde is gebeurd dat er plots met een belangrijke meerwaarde 1.5 2 miljard in de sector vrijkwam. En dus opnieuw geïnvesteerd geweest is, men is dus een 2^e golf va de bedrijven zoals Ablinx Cropdesign, Degen. Het zijn er 6 of 7, Trombogenics en dus die tweede golf Devgen Cropdesign zijn ondertussen ook verkocht geweest. We zijn nu eigenlijk bezig de derde golf in te zetten. Na bijna letterlijk de maand dat Devgen verkocht is, een maand later is er terug een landbouwtechnologiebedrijf opgericht Agrosafe bijna dezelfde mensen die aandeelhouder waren in Devgen hebben gezegd van, we gaan een deel van ons geld investeren en we starten opnieuw, en een aantal van die mensen zaten ook in eerste instantie in plantjes existence

Philippe: echt generatie op generatie vand bedrijfje dus

Mr Joos: En interessant is als men kijkt naar de tijdlijn het duur typisch in levenswetenschappen ergens tussen de 10 en 15 jaar om een product te ontwikkelen of een bepaald concept tot zijn maturiteit te laten komen bij GS en Innogenetics in de jaren 80 , GS is verkocht in 1996 kort nadien is Cropdesign en Devgen opgericht geweest, Devgen is verkocht geweest in 2013. dus als men gaat kijken naar die cycli is er telkens die 12-15 jaar en nu zitten we dus met die 3^e cycli die aan het starten is. van die 25 jaar actief is en als men nu het onderzoek die bij die professoren gebeurde erbij rekent dan is het begonnen in de jaren 70, dan zitten we dus bijna aan 30 jaar, met dus een eerste golf, een tweede golf, en dan nu een derde golf die start, het is trouwens, ik heb een tijdje geleden een aantal Japanse en Spaanse bezoekers rondgeleid en ik heb letterlijk op het technologiepark in gent, heb ik een busje gehuurd en ben ik op de wagen gaan staan tussen enerzijds het gebouw van PVS? En anderzijds het gebouw van Innogenetic en ik heb gezegd van hier is die steen neergekomen en als ge dan 100 m verder rijdt is het gebouw van Devgen, Cropdesign, zit Arlinx? dus dat is de tweede golf en dan als ge ginder achter bekijkt, is de bio incubator en daar zitten de kleintjes die net zijn opgestart. Dus ge kunt bijna dat beeld van die steen daar letterlijk zien.

Philippe: Ok dit is dus de context daarrond en meer toegespitst op Flandersbio dan, de laatste 10 jaar dat ze er zijn, welke rol hebben jullie juist gespeeld in dat aanmoedigen van bijvoorbeeld de verschillende spelers binnen de markt en de academische wereld en de opstartende bedrijfjes, hoe is deze wisselwerking in zijn werk gegaan van open innoveren te promoten? Want hoe ik het nu begrijp is het doel Flandersbio communicatie en lobbywerk dan in principe naar de overheid toe en ook bekendheid te promoten.

Mr Joos: ik kan u zeggen wat vandaag onze 5 doelstellingen zijn. Even met de kennis die ik heb teruggaan naar de tijd om te zien wat waren de doelstellingen waar op in gezet geweest is in de vroege jaren, wat zijn de dingen naar de toekomst toe waar we meer en meer op willen inzetten? Hier gaat ge zien wat vandaag als 5 doelstellingen zijn is ten eerste kennisuitwisseling en valorisatie. In het verleden is er voornamelijk kennisuitwisseling gebeurd vooral werd ervoor gezorgd dat kleine bedrijven konden leren van grote bedrijven, dat universiteiten instellingen en privé eens tuk kon leren van bedrijven om die kennisuitwisseling te gaan optimaliseren. Naar de toekomst toe waar dat we meer gaan inzetten op niet alleen op kennisuitwisseling maar ook valoriseren via het opzetten van concrete samenwerkingsprojecten en dan centen van Europa

kunnen krijgen voor bijkomende financiering. Dus dat is een groot luik, en die kennis is zowel technische kennis als ook kennis van hoe runt ge een levenswetenschappen. Het feit dat ge 12 tot 15 jaar nodig hebt om een product te ontwikkelen betekent ook dat ge aandeelhouders moet hebben die heel veel geduld hebben.

Philippe: Misschien is het dan ook geen toeval dat juist die aandeelhouders van de vorige generatie die dan weer investeren in biotech. Omdat deze ervaring hebben

Mr. Joos: Deze hebben het succes gezien, hebben er dus geld aan verdiend in plaats van verloren. Die weten ook uit ervaring dat het zo lang duurt. Maar dat als ze geduldig zijn en op de juiste dingen inzetten dat ze dan kunnen beloond worden. Dus in die zin zit ge inderdaad met een stuk experience shareholders en dat is eens stuk fundamenteel anders dan klassieke bedrijven waar zo snel mogelijk resultaat geboekt moet worden; levenswetenschappen gaat ook dikwijls over oplossingen voor belangrijke voedsel landbouw en gezondheidsproblemen. Daar komt naast het zuiver financiële ook een stuk emotionele gebondenheid. Mensen willen dat dat lukt omdat het goede dingen doet voor de maatschappij eventueel voor mensen in de familie, dat zijn zaken die er allemaal bij komen kijken. Dus kennisuitwisseling tweede is rond human capital, bij een sector die zo snel groeit hebt ge vrij veel nieuwe mensen nodig jonge mensen, die moeten getraind worden. Daarom is er veel ingezet op hoe kunnen we jonge mensen die afgestudeerd zijn in biologie, hoe kunnen we deze duidelijk maken dat ze niet de rest van hun leven in een laboratorium opgesloten gaan worden.

Philippe: U gaat dus ook actief naar nieuwe potentiële werknemers zoeken.

Maar we gaan hier ook eens tap verder dat die getraind worden ervoor zorgen dat eens tuk de mentaliteit bij de universiteiten verandert, dat ze niet alleen maar de academici afleveren maar dat ze ook mensen afleveren die in de grote wereld kunnen functioneren, wat een stuk een andere ingesteldheid is. Daar kom ik straks op terug, dat is iets wat we in de toekomst sterk op gaan inzetten op dat front.

Mr. Joos: Derde grote luik als ge bezig zijt in levenswetenschappen en ge wilt er uiteindelijk geld mee verdienen en een winstgevend bedrijf worden als je dat doet door alleen maar uw producten te verkopen in Vlaanderen dan sluit je beter uw deuren voordat ze nog maar open gegaan zijn. Dus internationale bekendheid, actief zijn minstens op Europese schaal, meestal onmiddellijk globaal gaan denken. Dus het hele luik internationalisatie en hoe helpen we ons te bevrijden om zich internationaal te gaan positioneren maar hoe helpen we ook om grote klanten aan te trekken, naar hier te halen, die in contact te brengen. Bedrijven die bezig zijn met medicijnen te ontwikkelen, diagnostische tests om ziekte op te sporen, hoe brengen we die in contact met grote farma bedrijven die dan eventueel een contract willen sluiten.

Philippe: Dus daar zijn jullie the middle man

Mr. Joos: Daar spelen we een rol bij, een concreet voorbeeld is dat we ieder jaar wordt er in de VS in Japan en Europa grote congressen georganiseerd waar iedereen aanwezig is die iets te aken hebben met biotech. We zijn met 30 bedrijven naar de VS geweest, 30000 mensen op het congres, de grote farma bedrijven waren aanwezig, met hun technology scouts,. Wij organiseren daar samen met Flanders investment and trade en samen met onze collega's van Brussel en Wallonië een grote stand waar dat we ook een aantal meetings faciliteren voor onze bedrijven met die grote farma. Wij doen alle praktische organisatie daarrond zodat mensen zich daar geen zorgen moeten maken maar we hebben daar ook iets neergezet wat ondertussen in de bio congressen beschouwd worden als het referentie feest van de week. The Belgian café. Nu ge zou zeggen wat helpt dat nu in godsnaam samen Belgisch bier drinken frieten eet en met mayonaise? Netwerken. Er waren 13500 mensen op dat congres, we hebben dit jaar mensen moeten weigeren op onze Belgian café omdat er meer dan 1000 mensen naartoe kwamen. En er zijn ondertussen al vrij grote farmabedrijven organiseren allerlei events om mensen naartoe te trekken, die zijn stik jaloers. Wij organiseren voor een peulenschil iets waar dat 1000 mensen naartoe komen.

Philippe: Het is natuurlijk niet alleen het bier en de frieten dat helpt.

Mr. Joos: Nee want iedereen weet ondertussen dat wij hoogstaande bedrijven hebben dat we bedrijven hebben die iets te bieden hebben, dat komt er bij natuurlijk. Maar het is ook meer dan dat, we hebben heel veel onze Nederlandse collega's, onze Franse. er is ook heel veel netwerking tussen de Europeanen. Het is niet alleen de Amerikanen. En ja dat sociale aspect is leuk van samen Belgisch bier te drinken en frieten te eten maar de discussies die men dan ondertussen heeft is ook heel belangrijk. Dus dat is het 3^e grote luik. Het vierde luik is rond zorgen dat onze bedrijven

kunnen opereren in een zo optimaal mogelijk klimaat van subsidiering financiering, tax regimes. Maar ook dat de nodige infrastructuur aanwezig is van bio incubatoren om ervoor te zorgen dat mensen niet moeten gaan investeren in stenen maar dat ze kunnen investeren in hun onderzoek.

Daar komen die wetenschapsparken

Mr. Joos: Inderdaad, in Hasselt is er bioville, in Gent de bio incubator en bio-accelerator in Leuven de bio incubator. Dus die dingen komen er ook bij kijken.

Dus dat is eigenlijk ook een belangrijke invloed van de overheid?

Mr. Joos: Wel de overheid heeft daar relatief weinig bijdrage, ze gaan een stuk mee investeren maar dikwijls een stuk ook privé investeringen. VIB zelf gaat daar mee in investeren bijvoorbeeld maar terug een aantal van de early investors die in de bedrijven investeren, iemand als Rudy Marien bijvoorbeeld die investeert ook in die incubatoren, die doet het niet alleen voor de schone blauwe ogen, maar doet dat dus om geld te verdienen. Wat logisch is. Maar dus dat is een heel belangrijke factor en waarop wordt er met enorm veel jaloezie gekeken vanuit de omliggende landen, ik was 2 dagen nu in Stockholm. Daar was als een Nederlander die daar een presentatie gaf en die Vlaanderen en België, de manier waarop VIB werkt de manier waarop we die incubatoren opgezet hebben de manier waarop er de interactie is tussen VIB Genv, PIV, financieringskanalen de overheid, die dat stelde als een van de grote voorbeelden van succes in onze sector. En dan bijvoorbeeld in Nederland waar ze dat compleet verprutst hebben omdat ze een aantal elementen weggenomen hebben en waar dat kaartenhuisje volledig is ingestort. Kan u al zeggen van een Nederlands netwerk, welke elementen daar niet gebruikt werden, wat echt essentieel is om zo een netwerk te onderhouden?

Mr. Joos: We hebben bv op een bepaald ogenblik beslist om de subsidies te gaan afschaffen omdat er de neiging was om de bedrijven zijn nu groot genoeg, ze moeten maar op hun eigen gaan staan. Maar ze zijn wel overgestapt naar lening, soms renteloze lening. Maar als men even nadenkt, ge hebt dan een bedrijf dat 12 tot 15 jaar nodig heeft om op te groeien, als gij u volledige financiering van al die activiteiten, als je dat allemaal moet doen via kapitaal van aandeelhouders en of een lening zelfs al is het een renteloze, dan gaat men verschrikkelijk langer duren tegen dat men gaat komen tot een return on investment. Wel op het ogenblik dat ge zegt van ik ga die eerste 3-4-5 jaar waar dat ge onderzoek en de eerste bewijs van dit werkt. En eigenlijk ervoor zorgen dat ge een idee omzet in een technical proof of concept. Of zelfs een eerste commercial proof of concept als ge dat kunt financieren dan hebt ge een aantal verschillende effecten, dan gaat ge ten eerste met iets naar aandeelhouders die al waarde heeft. Omdat ge kunt zeggen va kijk als ik dit nu kan in die en die stappen kan verder ontwikkelen dan ga ik gaan van iets dat vandaag 10 euro waard is ga ik gaan van iets wat binnen 10 jaar 1000 euro waard is. Het verschil is als ge met het idee naar de aandeelhouders gaat ja dan gaan de aandeelhouders zeggen van vandaag is dat niks waard. Zonder subsidies zouden ze dus die eerste paar jaar niet kunnen overbruggen, of veel moeilijker? Ge krijgt bedrijven die sub kritisch blijven. Omdat ze dus die eerste fase niet kunnen financieren. Of ze krijgen het gefinancierd maar uiteindelijk de mensen die het originele idee hebben en die daar ook voor willen beloond worden die worden heel snel ontmoedigd want als gij onmiddellijk u idee bij manier van spreken bijna gratis met weggeven, uw motivatie om daarin te blijven om dan ervoor te knokken zodat er iets uitkomt is een stuk minder. Dus dat is een van de zaken die ze gedaan hebben waar ze de bal hebben misgeslagen. Ik denk een tweede iets dat men heel duidelijk ziet en waar wij wel succesvol geweest zijn, is dat in Nederland hebben ze beslist om een of andere reden om het landschap te gaan verkavelen rond individuele universiteiten. En dus ge had een aantal mini clusters die gevormd werden rond die uniefs wat er dus voor zorgt dat ge er niet in slaagt met die mini clusters van 30 bedrijfjes om voldoende kritische massa te krijgen, ge hebt ook niet het effect van die succesverhalen die beginnen uit te deinen. Als ieder van die clusters zijn eigen moet bewijzen, ge kunt niet profiteren van het organiseren van events voordat er 2-300 mensen naartoe kunnen komen i.p.v. 15 mensen. Men blijft dus met een sub kritisch netwerk. Terwijl als ge dat vergelijkt met ons dan is men er vanaf dag 1 geweest voor alle bedrijven in Vlaanderen en zelfs daarbuiten, een aantal Brusselse en Waalse bedrijven. Daarnaast een aantal bedrijven uit Nederland die lid zijn, uit Noord-Frankrijk. We zijn heel snel begonnen met het organiseren van een netwerk congres knowledge for growth. En dat is op heel korte tijd uitgegroeid tot de hoogmis van biotechnologie in Vlaanderen. De laatste 2 jaar waren er meer dan 1100 deelnemers. Iedereen komt daar naartoe en plots heeft men daar enorm veel kritische massa om dingen te gaan doen, het is ook voor ons een bron van inkomsten en een bron van winst waardoor dat ook naar uw leden toe het lidgeld draagbaar kunt houden. Maar tegelijkertijd door zo een event te organiseren dat men heel veel uitwisseling hebt en we beginnen ook terug een aantrekkingspool te zijn voor internationale groepen. Ik heb gisteren en eergisteren meetings

gehad met een aantal grote pharmabedrijven, beginnen praten over knowledge for growth en er zijn er minstens 2 of 3 die heel erg geïnteresseerd zijn voor daar een presentatie te geven en daar deel te zijn van het ecosysteem. Dat een zelfs lid gaat worden die in Duitsland zit 'we would like to be part of the club' dus ge ziet ge hebt plots door het feit dat ge kritische massa hebt wordt ge veel aantrekkelijker en dat werkt bijna als een magneet voor andere bedrijven, als een magneet voor investeerders, ook voor mensen die willen deel zijn, voor bedrijven die aan het zoeken zijn in Europa waar gaan we ons vestigen. Zij willen meedoen deels met dat systeem en dat is dan ook de reden dat we heel erg moeten opletten, ik heb toevallig gisteren en eergisteren was er op het congres in Noorwegen waren er ook een paar mensen doe een Limburgse delegatie die dan daar samenwerkingen te bespreken. En die daar waren om Limburg te gaan verkopen als the place to be, 2 weken nadien gaan we naar diezelfde cluster met een delegatie van Vlaams-Brabant, om daar Vlaams Brabant te verkopen. Daar moeten we heel erg mee opletten dat we niet beginnen een beetje de fout te maken zoals er in NL gemaakt is, dat we eigenlijk terug sub kritische clusters hebben. Maar dat ge zegt van, nee we gaan Vlaanderen verkopen, we gaan kijken we proberen bedrijven aan te trekken we brengen die bedrijven naar Vlaanderen we luisteren naar die mensen wat zijn nu specifieke noden,, op basis van die noden gaan we kunnen gaan zeggen van, het zou best zijn voor u om in Hasselt te zitten om die bepaalde reden, of in Leuven of in Gent, omdat daar de meeste synergie is met andere bedrijven. Maar dat we niet ieder van de individuele

Het is ook logisch dat ge met uw grote netwerk naar die kleine cluster toegaat en zegt van kijk we hebben hier veel aan te bieden als groot netwerk.

Mr. Joos: Wel het is logisch maar tegelijkertijd merkt ge dat er initiatieven genomen worden. Dat heb ik niet goed begrepen, ik heb een discussie gehad 2 maanden ... een jonge kerel die absoluut geen enkel hij was bijzonder gemotiveerd, en hij was gevraagd geweest door de provincie van Vlaams Brabant om een gap-analyse te doen om te zien van wat hebben we hier tekort, zodanig dat ze dan internationaal bedrijven konden gaan aantrekken. Ik zeg ik hoop dat ge in de buitenland die ge bestudeert dan ook Limburg, Antwerpen, oost Vlaanderen, west Vlaanderen meeneemt zodanig dat ge niet andere plaatsen bedrijven over het hoofd ziet die er al zijn, die al die gaps kunnen invullen. Voordat ge begint met zelfs brussel en wallonie erbij pakt, voordat ge begint van eh, diezelfde groep gaan nu naar Zweden omdat ze blijkbaar een aantal gaten gevonden hebben, ze gaan nu naar Zweden gaan ze dat kunnen ingevuld krijgen. Nu gelukkig is het dan zo dat we ondertussen, dat is iemand die bij ons in de raad van bestuur zit die dan uitgenodigd was om mee te gaan die kan daar dan ook flandersbio het grote verhaal vertellen. Maar dan moeten we

Het is dus dan ook eigenlijk iets of wat externe factoren van een netwerk die ervoor kunnen zorgen dat het eigenlijke netwerk ook een beetje ondermijnd wordt

Mr. Joos: Ondermijnen is een groot woord al moeten we opletten dat we niet omwille van emotionele redenen omdat de ene universiteit vindt dat hij beter is dan de andere universiteit of dat de provincie vindt dat we initiatief moeten nemen, dat ge dezelfde weg op gaat zoals ze in Nederland gedaan hebbe. En in Nederland is beginnen zelf tegen ons te zeggen van we zijn stik jaloers. Ze zijn er nu in geslaagd van 2 van de 6 netwerken samen te voegen. Ze zijn al dolgelukkig da dat gelukt is

Seppe: ik had eigenlijk een opmerking, is niet alleen een beetje ondermijnen onder uw veren schieten. Is het niet zo dat ze zien van het is zo een succesverhaal en de provincie zal dat ook opgemerkt hebben. Die zullen zeggen van kijk er valt iets te rapen zonder er eigenlijk goed bij te beseffen ... ze willen meespringen op het succesverhaal om dat nu het moment is. Als men nu er niet op springt is het helemaal gedaan voor de provincie of ziet u dat anders?

Ik ontdek dat er een aantal van die dingen aan het gebeuren zijn, ik heb nu afgesproken, ik ken trouwens nu heel goed de professor, ik heb daar heel veel respect voor. Nu afgesproken wat we zouden moeten doen rond Limburg en rond Hasselt. Is dus het gaan definiëren van wat zijn de USP's van specifiek campus Hasselt en de provincie Limburg die dat we op het ogenblik dat we bedrijven bij ons krijgen die kunnen gaan positioneren. Het ideaal zou zijn tot eg kunt komen tot dit zijn de specifieke sterktes voor Genk, dit voor Hasselt, dit voor Leuven, Mechelen... zodat men in de functie van de bedrijven die komen zoeken dat ge kunt zeggen van als dat is wat ge zoekt dan kunt ge best daar gaan zitten. Idealiter doet ge dat in een gecoördineerde activiteit en het groot probleem dat we natuurlijk altijd hebben is dat we, een beetje typisch Vlaams, is dat al zeker de grote universiteiten er van overtuigd zijn dat ze sterk zijn in alles. Dus de arrogantie van Gent en Leuven wat dat betreft is soms vrij shockerend en zou ook kunnen zijn dat dan de kleinere universiteiten. Hasselt, VUIB Antwerpen dat die een beetje proberen te compenseren we gaan u als een klein eendje met zijn pootjes rap beginnen te peddelen om dan inderdaad die arrogantie van Leuven proberen te compenseren dat houd denk ik ook risico's in op het ogenblik dat ge dat gaat

proberen te doen gaat ge op een gefrustreerde manier positioneren zonder dat ge grondig hebt nagedacht over wat uiteindelijk telt. Wat zijn mijn sterktes? En zonder dat ge die sterktes ook blijft op een systematische manier uitbouwen en ik weet dat dat daar van mijn visie voor nodig is, geduld, geld voor nodig is

En is dat ook iets bv u zei nu van universiteit Hasselt de sterktes of Bioville de sterktes analyseren. Is dat ook iets dat FlandersBio doet voor zijn leden?

Mr. Joos: Dat willen we ook in de toekomst meer en meer gaan uitbouwen. We hebben bijvoorbeeld nu een vaccin platform dat opgezet wordt. Waar dat we beslist hebben dat dat zal opereren vanuit Hasselt

En dat is dan een platform dat vanuit FlandersBio is opgezet?

Mr. Joos: FlandersBio zit mee aan de schrijftafel om dat op te zetten maar ook er zitten ook een paar grotere bedrijven die daarbij zitten. Bv een van de zaken die we gaan kunnen zeggen van ok er is iemand die fulltime bezig is met alles die in Vlaanderen gebeurt rond vaccins te gaan in kaart brengen en te gaan uitzetten en niet alleen in Vlaanderen de mensen van GSK waren heel blij dat het gebeurde die zitten niet zodanig verder, 5 km gereden en ik was over de taalgrens. Op het ogenblik dat dat gebeurt en we het goed doen dan kunnen we binnen 3, 4, 5 jaar zeggen van een van de sterke punten van Hasselt is vaccin platform. We gaan dus op die manier moeten bouwen en gaan zien laten we ervoor zorgen dat de sterktes die er zijn. Dat betekent dat er daarom niet dat er bepaalde punten kunnen zijn waar zowel Leuven en Gent sterker in zijn daar gaat het niet over wat we wel moeten doen is stoppen met wijzen naar elkaar en zeggen van gij zijt zwak daarin en gij daarin en dat doen terwijl dat er buitenlanders bij zijn want dan hebben we een probleem. We moeten naar een taal gaan waar we zeggen van dit zijn de sterktes collectief. En dan specifiek voor die sites daar en die sites daar. Het feit dat Bioville er is, is op zich al een sterkte. In mechelen hebben ze geen incubator, in antwerpen hebben ze geen incubator. Op zich is dat een sterkte. Ik had nog 1 objectief: van de 5 en dat is rond acceptatie en familiarisatie van dat grote publiek toe naar journalisten, politici toe van waar we mee bezig zijn. Van producten die we ontwikkelen. In het verleden is dat voornamelijk gebouwd geweest op basis van proberen zo goed en zo simpel mogelijk uit te leggen wat de technologie is die we gebruiken om die producten te ontwikkelen. We zouden nu graag evolueren naar een omdat we ook matuurder geworden zijn. Omdat we een paar concrete producten hebben die al gebruikt worden die we genezen of voor voeding om te gaan naar communicatie om te zeggen van we hebben vandaag die health en food solutions ontwikkeld, hier zijn ze, ge kunt ze betasten, voelen proeven. Om over de eindproducten te praten eerder dan over de technologie die erachter zit. Om te praten over de technologie die erachter zit dan zijn de meeste van de sector zijn wetenschappers en we hebben al de neiging om op heel pedante manier uit te leggen wat we allemaal kunnen doen terwijl dat we eigenlijk zouden moeten stoppen met eigenlijk te doen en te beginnen met heel eenvoudig uit te leggen. Tastbare bewijzen. We waren bv in oktober wordt er een biotech dag georganiseerd van biotechnologie, daar hebben wij als FlandersBio een biotechcafé opgezet waartoe mensen als ze binnen komen een tas koffie krijgen met een chocolaatje dat gebaseerd is op een aantal technieken uit onze sector. Een pint die gebaseerd is op verbeterde giststammen en waar ze daarna aan 4 of 5 tafeltjes gaan zitten waar dat een heel concreet product zal staan dat ze kunnen betasten en bevoelen en bekijken en waar dat iemand aan het bedrijf uitleg zal geven over wat dat product is wat dat doet. Bv een verbeterde olie van koolzaadolie, een gesofisticeerd hoor implantaat van een van onze bedrijven, een aantal hiv producten varianten, ecocare gaat daar zitten met een aantal van hun geavanceerde zeeproducten enz waar dat iedereen gaat uitleggen van dit is het product de filosofie achter het product en als mensen dan vragen hebben van hoe hebt ge dat gedaan dan kunnen ze dat uitleggen maar het zal in de eerste plaats gaan over het product.

Philippe: Dus naamsbekendheid en daarna in principe ook meer een beter publieke opinie heeft naar het biotech gebeuren.

Mr. Joos: Nu we gaan datzelfde idee volledig, we gaan in het najaar een volledige reeks doen voor kanaal Z. Z life sciences reeks waartoe we dus datzelfde idee waar dat we bij een tiental bedrijven heel concreet producten gaan tonen die al het resultaat zijn van biotech om ervoor te zorgen dat meer en meer mensen beseffen van dit is niet meer iets wat in een ivoren toren gebeurt maar dat het vandaag al heel tastbaar is. Als ik naar de supermarkt ga dan kan ik al producten terugvinden. Dus dat zijn de vijf grote objectieven, nu als ge teruggaat in het verleden van FlandersBio voornamelijk mee bezig geweest? Ik denk voornamelijk met die kennisuitwisseling beginnen toe te voegen. We zijn bezig geweest met heel veel te proberen de technologie te accepteren, de producten te accepteren, acceptatie en niet familiarisatie, dat is al een verschil. Dus het deel

internationalisatie zijn er een aantal belangrijke zaken gebeurd, we zijn heel snel beginnen naar die congressen te gaan, we hebben al bedrijven meegenomen naar investeerdersmeetings enz. dus daar is heel veel op ingezet omdat dat ook belangrijk gebleken is. Rond human capital en training zijn er een aantal zaken gebeurd maar ik denk dat de dat we bv een dat noemt ook pino. Waar we voornamelijk gekeken hebben kunnen we de oorspronkelijke bedoeling van dat project was entrepreneurship te stimuleren, dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Ik denk dat het effect geweest is van opino. Dat is een test geweest dat is voornamelijk koudwatervrees van studenten voor de industrie laten te overwinnen. Aangeven aan de mensen dat industrie dat is iets als je biologie of chemie studeert dan ga je niet de rest van uw leven opgesloten zitten in een laboratorium. Maar eigenlijk een hele reeks van carrière opportuniteiten en het is aan u om te gaan zoeken, waar pas ik het best tussen en daar voordeel uit te halen.

Dus dat vooroordeel wegnemen van in een lab te gaan zitten voor de rest van u leven.

Mr. Joos: Juist, en ik ben daar zelf ook Ik biologie gestudeerd ik heb mijn doctoraat gedaan, de hele tijd in een laboratorium doorgebracht. Ik heb nadien welgeteld 2 jaar zelfs 1 jaar zelf achter de band gestaan. Ik ben dan in het management terechtgekomen van een van de afdelingen en nadien ben ik business development gaan doen omdat mijn baas iemand nodig had die begreep waarover het gaat maar die tegelijkertijd kan de bullshit wegnemen en zeggen waar het op slaat en keuzes maken, de eerste projecten dat hij mij gegeven heeft heb ik allemaal gestopt omdat ze business gewijs geen zin hadden. Dat was dan deel van mij taak, maakt dat project zin of geen zin. En dat is heel belangrijk, nu niet dat we die relatie hebben met de universiteiten, nu willen we een stap verder gaan. Dat is een van de zaken die we gaan doen. Daar ben ik heel erg voor gemotiveerd van met het team is van binnen de sector eens te gaan kijken, de komende tien jaar, wat zijn de competente noden die wij gaan hebben als sector? Een paar modellen en men gaat analyseren, hoeveel mensen gaan we nodig hebben? Wat voor diploma gaan we nodig hebben? Maar veel belangrijker, wat voor soort specifieke trainingen gaan we nodig hebben? Om mensen af te geven die klaar zijn om bepaalde jobs binnen de industrie te gaan doen. Dus in plaats van jonge mensen te gaan zeggen van in de industrie is het zo slecht nog niet, is dus proactief samen met de universiteiten ook beginnen nadenken, hoe kunnen we die mensen beter voorbereiden om sneller, beter en efficiënter deel te gaan uitmaken van die sector

Aangezien het ook hoogtechnologisch is, is het ook beter meer te gaan voorbereiden dan?

Mr. Joos: Ja en het gaat zelfs een stuk verder, als ge kijkt we beginnen bijvoorbeeld heel veel van de producten die we hebben beginnen we ook de combinatie te leiden van biologie, van levenswetenschappen maar ook kennis van micro-elektronica. Hoeveel opleidingen kennen jullie waar dat ge tegelijk leert hoe dat levende cel in elkaar zit en hoe dat semi-conductors werken? We hebben die opleidingen vandaag niet. Terwijl dat er bij IMEC ondertussen 100 mensen werken die biologie gestudeerd hebben en andere 200 allemaal semi-conductors zijn, die beginnen met elkaar te praten. Daar gaan er waarschijnlijk de eerst mensen uitkomen die twee talen spreken, daarom geen expert worden in beiden maar die op zen minst die 2 talen spreken. Maar dat is de enig plek waarvan da ik weet waar dat dat vandaag gebeurt

Seppe: is dat iets wat ge ook wilt stimuleren binnen Flandersbio binnen uw members dat ze meer gaan praten zodat iets gelijk IMEC mogelijk is?

Mr. Joos: Dat doen we vandaag al. We hebben bijvoorbeeld een project 'nanotech for health' micro-elektronica for health waar dat bedrijven die bezig zijn met micro-elektronica en bedrijven die bezig zijn met levenswetenschappen dat die beginnen met elkaar te praten en zeggen van hoe kunnen we nu samen combineren een gecombineerd product te gaan ontwikkelen? Ik heb verleden week een vergadering gehad met de mensen van SINIS en PLASTICVISION hier in leuven en westvlaanderen enerzijds en een paar van onze levenswetenschapsbedrijven om te kijken hoe kunnen we micro toepassingen van polymeren en van plastics gaan gebruiken om welbepaalde dingen te gaan ontwikkelen die belangrijk zijn voor de medicijnen toe te dienen. Er zat een bedrijfje bij die een heel specifieke tool ontwikkeld heeft om vaccins in plaats van via een injectie in te spuiten. Om die Sub-cutaan te gaan toedienen. Die hebben een klein toestel ontwikkeld waar op dit ogenblik een klein metalen naald aanzit dat ze dus gewoon op de huid drukken, dat gaat net onder de huid en daar wordt dat vaccin ingespoten zijn we heel graag in plaats van metalen naald een paar plastic alternatief. Omdat het gemakkelijker is om te produceren.

Daar komen jullie dan ook bij kijken in het netwerk

Mr. Joos: we brengen op die manier de mensen samen. De kern blijft Lifesciences maar men begint een overlap te hebben met ICT. De beginnen overlap te hebben met micro-elektronica begint een overlap te hebben met nieuwe materialen 3D printing. Je begint een overlap te hebben met een aantal andere technologieplatformen wat wij proberen te doen is er voor zorgen dat die mensen beginnen met elkaar te praten.

En kennis overbrengen uiteraard

en kennis overbrengen en beginnen na te denken bijvoorbeeld over het product.

Heeft u ooit meegemaakt dat bijvoorbeeld een van de bedrijf zegt van bijleveren die technologie niet graag uit omdat het echt een paradepaardje is van ons. Is dat nog niet voorgekomen? Bijvoorbeeld om hun IP beschermen.

Mr. Joos: Ik ben er zeker van dat er bedrijven zijn die zo een reflex hebben. Anderzijds is het zo dat wij in een sector zitten waar het had enerzijds IP dat dat belangrijk is. Maar dat veel belangrijker is dat uiteindelijk die IP te kunnen commercialiseren. Dus je zit altijd gedreven om oplossingen te vinden om problemen op een andere manier binnen uw IP kader om die toch de licentiëren, te gaan verkopen of wat dan ook. Dus er zit al een tendens in om dat te doen. En je voelt dat heel duidelijk ook bij mensen die met micro-elektronica bezig zijn bij mensen die met nieuwe en oude materialen bezig zijn bij die is het denkpatroon een stukje conservatiever. Dat zal dan ook wel een uitdaging zijn dat die samenkomen die manier vinden om elkaar te praten dat die een overeenkomst sluiten. Dat ze zeggen van het product dat daar uitkomt gaat onze gezamenlijke eigendom zijn.

Is dat een logisch waar Flandersbio ook mee aan onderhandeld? Voor bijvoorbeeld de sfkanapacificke contracten?

Mr. Joos: Nee wij gaan niet tussenkomen met die contracten dat zijn dingen die moeten gebeuren tussen de bedrijven. Het enige waar we mee over nadenken is als er twee nieuwe werelden samenkomen hoe kunnen we daar gebruik van maken. Standaardcontracten is een groot woord maar soms geven we businesscontracten waar mensen kunnen kiezen dat we laten zien het kan op die manier, op die manier en op die manier.

Dat je dus voorstelt je kunt het zo doen.

Mr. Joos: Dat wordt dan zelfs met een aantal van de bedrijven die expertise hebben in het schrijven van zulke contracten dat je bijvoorbeeld gaat zeggen van kijk voor die verschillende samenwerkingsvormen hebben drie verschillende contracten die werden uitgewerkt waar dat je gebruik van kunt maken. Zodat ze niet iedere keer opnieuw wat het warm water moeten uitvinden. Dat ze kunnen vertrekken van een contract aan dat aanvullende specifieke normen. Dat is het verste dat wij zouden overwegen om te gaan. Is elk gewoon faciliteren om terug tussen vorm van kennis die hun kennisuitwisseling waarom zou je iedere keer opnieuw dezelfde dingen moeten gaan uitvinden. Advocaten betalen enzovoort. Maak een paar standaardcontracten en stel die ter beschikking.

Mr. Joos: Maar eigenlijk was van het begin af aan gekozen voor wij gaan bijvoorbeeld niet meedoen in een contract onderhandelingen over IP. Dat is bijvoorbeeld geen die producten dus samen ontwikkeld worden zoals bij IMEC waar een deel van hun achtergrondkennis en als je dan deel wilt worden van het netwerk. Je komt er een trouw blijft dat binnen IMEC. Flanders buigt ten eerste de ambitie niet in het zoveel is mij ook niet slim zijn om dat wij dat wegen zij ervan worden eigenaar van technologie platformen. Het is beter van die dingen zelf een weg te laten zoeken om maximale creativiteit tussen bedrijven te creëren wie zijn wij om te zeggen van dat is belangrijker dan dat? Zie uitgekookte verkeerde keuzes maken zie jij zeggen van een stuk site omdat er zouden royalties betalen te worden dat ze stukje voor leraren die hier bij ons blijven achterlaat. Wij zijn geen specialisten wij zijn een katalysator die er voor zorgen dat mensen samen met elkaar gaan praten. Hoe dat ze dat doen kan me niet schelen dat is het niet belangrijk zolang dat ze er uiteindelijk alle twee beter uitkomen. En als er één van de twee zich slecht behandeld voelt jou keer dat is jammer en dan weet je dit jaar niet meer samenwerken. Maar dan weet je ook dat in dat netwerk dat er dit soort zaken boven het komen dus daar is wel een stuk sociale druk is een groot woord, maar je kan je dat niet permitteren.

Dus als er een in het netwerk zich slecht behandeld gaat voelen en gaat het ook slecht uitstralen naar de rest van het netwerk?

Mr. Joos: Dat gaat slecht afstralen op de bedrijven die dat contract getekend hebben. Dat zal niet slecht afstralen op Flandersbio maar maar stel het bedrijf is ik heb die optiek een contract getekend en ze hebben mij daar tekenen het zak gezet ja dan gaan de andere kant te onthouden. Dat zijn dan een soort zaken die boven kwamen op een receptie doordat ze drie glazen gedronken hebben. Op zich heb ik dat ook gezond ook dat dat stuk eerlijkheid.

Vindt u dat een succes van Flandersbio is dat u niet tussenkomt in IP?

Dit jaar nog nooit zo over nagedacht ik denk een van de succesverhalen van Flandersbio Bayer voor mij is vanaf dag een geweest is en dat het nog altijd zo is dat we er zijn voor onze individuele leden voor het collectief van de leden zoveel mogelijk te ondersteunen. We zijn er niet om specifieke leden te gaan ondersteunen zijn er voor iedereen. Op een zo correct mogelijk en representatief mogelijke manier te ondersteunen. En als ze dan ook evenementen organiseren dan zal dat zijn dat de ene keer een subgroep van bedrijven meer kan profiteren van de andere keer al sinds het opzetten voor kleine startende bedrijven dan is het evident dat de grote mastodonten daar niets meer van kunnen profiteren en er mee naartoe. Anderzijds organiseren dan misschien lobbyactiviteiten tussen zuigende weg naar de grote bedrijven waar de kleintjes niet iets aan hebben.

Philippe: Dus echt binnen het netwerk bestaat er ook een scheiding tussen grote en kleine bedrijven?

Mr. Joos: Scheiding niets maar wel naar het organiseren van activiteiten gaan dat nu meer en meer beginnen doen omdat we dus beginnen vrij groot te worden. We moeten opletten dat we bepaalde groepen niet verloren lopen dat we bepaalde groepen niet vergeten dus vandaar dat we beginnen ze superclusters te maken die natuurlijk bij elkaar horen. Dus opstarten bedrijven, of zouden bedrijven van als je nu farmaceutische producten ontwikkeld of landbouwproducten die hebben allemaal dezelfde problemen. Die hebben geld nodig of geldtekort die hebben goedkope support nodig van een aantal verschillende ondersteunende functies omdat ze zich niet kunnen permitteren vanzelf een boekhouder te hebben of zelf een financieel directeur te hebben of zelf een enzovoort. En die hebben raad nodig van hoe zet ik nu de volgende stap. Hoe gek van een startend bedrijf naar een groeiend bedrijf?

En dan kunnen ze dan vinden bij het netwerk?

Mr. Joos: Daarom brengen die dus samen organiseren een aantal heel specifieke evenementen ondersteuningstraining. Specifiek op die groep gericht. Een ander voorbeeld voor de beursgenoteerde bedrijven ik was er een aantal gaan bezoeken en een begin van het jaar die kwamen al met de opmerking we hebben moeite om door te geraken bij de pers. Want wat er gebeurd is bedrijven die zijn beurs genoteerd die moeten regelmatig dus nieuws naar buiten laten die sturen persberichten uit. De journalisten in het beste geval doen een copypaste van het bericht aanzetten dat zo in de krant. In het slechtste geval bellen ze één of twee analisten op om de mening te vragen over dat bedrijf. Maar de bedrijven vragen onszelf dus om een dialoog te hebben. Wat hebben wij gedaan hebben persgroep opgericht waar dat we alle beursgenoteerde bedrijven samengebracht hebben en laten we allemaal een paar kapstokmomenten in bouwen in het jaar waar dat we naar de pers toe een aantal verschillende rechten uitsturen. In de hoop dat we erin slagen dat ze door het feit dat verschillende berichten samen zijn . En vandaar een moment in te bouwen waar dat dan de mensen van de pers kunnen praten met de mensen van bedrijf. We gebruiken het feit dat ze niets met een individueel maar meteen bedrijven tegelijk plechtig kunnen uitsturen als aantrekkingspool om de journalisten te overtuigen. Dit is dan een heel specifieke nood van beursgenoteerde bedrijven.

Philippe: dus luisteren naar hun leden is blijkbaar ook heel belangrijk.

Luister naar de leden is absoluut het belangrijkste om uiteindelijk succes te hebben. Ik heb het voorjaar een vrij hallucinante meeting gehad met zijn bedrijf had opgezet geweest was om bepaalde technologiesector in Vlaanderen te vertegenwoordigen, die mensen hadden dan van de Vlaamse regering een significante veelheid geld gekregen om die organisatie op te zetten. Ik heb hem gevraagd van wie zijn jullie, hoeveel bedrijven hebben jullie? Het antwoord was vandaag hebben we geen leden maar dat is ook niet belangrijk. Want een van de dingen wel geld voor gekregen hebben is om een google zoekmachine op te zetten om bedrijven die actief zijn in deze sector in Vlaanderen om die te gaan zoeken op internet. Ik zeg oké, het lijkt mij verschrikkelijk moeilijke manier om bedrijven te leren kennen die actief zijn als je geleden uit. Als je een klein beetje die binnen de sector moet je toch zo een lijst beginnen te maken met bedrijven te bezoeken. Ja nee we gaan die bedrijven die bezoeken we gaan eerst enkel wil zoekmachine maken en dan allemaal collectief aanschrijven en dan dingen beginnen te organiseren. Maar dat is dus absoluut niet de manier hoe je het moet doen. Want dat is absoluut een recept voor een ramp. Dus

vandaar dat denk ik als men terug gaat naar de historiek van Flandersbio is dat het belangrijk is dat het initiatief gekomen is van de bedrijven zelf. Wij zijn ook qua financiering nu 80% zelf gefinancierd. In die zin zijn wij niet volledig onafhankelijk en we zeggen ook niet meer tegen subsidies, maar maar dezelfde organisatie waarover ik sprak is nu op dit ogenblik serieus in vraag gesteld door de nieuwe Vlaamse regering. Ik bel hem dan ook op en vroeg hen heb je geen schrik om afgeschaft te worden? het ander wat ze niet belangrijk is om te weten dat ik word regelmatig op gebeld door kabinetten van de regering om raad te vragen onze inboeten vragen dus dan denk ik dat het onwaarschijnlijk is dat er zelfs bij iemand in het hoofd komt om Flandersbio af te schaffen. Wat de look sowieso niet kunnen doen want we zijn onafhankelijke leden organisatie. Terwijl natuurlijk in het geval van de andere organisatie waar dat zal 100% gefinancierd worden uit de Vlaamse regering kunnen zitten inderdaad afschaffen. Als dat de bodem bewijst zo een organisatie die virtueel opgezet is geweest om ik weet niet wat te bereiken, er zowel een aantal nobele doelstelling achter gezeten hebben. Maar met als resultaat dat ze nu heel labiel zijn en heel kwetsbaar zijn. Dat is ondertussen nog altijd deel zeven
het is nog altijd niet bedrijven vertegenwoordigen. En dat zijn activiteiten niet gedreven worden vanuit bedrijven.

Seppe : We hadden een aantal vragen opgesteld. In een van de vragen waar ik wel op terugkomen dus wat gebeurt er nu als er twee bedrijven hebt die wil samenwerken met andere bedrijven en dat lukt niet. Hoe ga je om met die dynamiek en de conflicten tussen die leden, hoe los je dat op?

Meneer Joos: ik denk dat dat wij ons weinig gaan inlaten met moeilijkheden van de relaties tussen twee leden. Omdat we daar waarschijnlijk relatief weinig kunnen aandoen. Je kan zeggen van de kunnen beginnen analyseren van wat nu de reden is waarom het niet lukt. Misschien zouden wij een beperkt aantal gevallen een soort van intermediair en kunnen gaan optreden van dat er daar ene keer nagedacht wordt. Of voordat het feit dat ze een verkeerde wettelijk advies krijgen zou je negen keer gaan spreken met een andere adviseur of zo. Maar wij gaan niet tussenkomen in de relaties tussen bedrijven. Wat we wel regelmatig doen, misschien is dat een onrechtstreekse manier om dit soort zaken te vermijden, we krijgen heel veel telefoons van onze wereld die zij hem van we hebben dat of dat problemen zijn hiermee geconfronteerd met een andere milieuvergunning hebben waar moet dat dan zijn? Dat doen we wel heel veel is individueel advies en doorverwijzen ze daarentegen met je praten of met je praten. We gaan wel heel veel bedrijven contact brengen met ofwel onze service providers van bedrijven die dan dat soort ervaring kunnen aanbieden ofwel doorverwijzen naar bedrijven die exact hetzelfde meegemaakt hebben hiervoor aan hoe dat zij het opgelost hebben. Men zou kunnen zeggen dat er soms stil fonds komen omdat ze vastgelopen zijn in discussies met één of ander en dat moet dus onrechtstreeks zonder dat we beseffen wat er gebeurd is moeten zij een van zijn keer met die praten voordat zij dat opgelost doordat zij dat gedaan hebben. Maar om nu te gaan zeggen van wij zijn een scheidsrechter of bemiddelaar in de commerciële conflicten dat zijn we niet.

Philippe: jullie houden dan op faciliteren?

Meneer Joos: ja het is altijd heel erg aan katalyserende rol wij zorgen ervoor dat mensen elkaar praten en de mensen elkaar leren kennen op een aantal verschillende manieren. Vorig jaar hadden we bijvoorbeeld een 15 bedrijven die meegegaan zijn naar Japan twee van die bedrijven zaten in hetzelfde gebouw en hebben mekaar in een bar in Japan leren kennen met als gevolg dat ze een samenwerking zijn gestart.

Philippe: maar ook dan bijvoorbeeld zegt u dat we krijgen telefoon, er is dus niet echt. ICT achtig forum waar ze terecht kunnen voor informatie of een probleem. Heeft u hier een platform voor?

Meneer Joos: we hebben een website die vrij uitgebreid is waar dat mensen zaken kunnen terugvinden, we beginnen te ondervinden dat mensen daar een beetje verloren lopen. Omdat het aantal leden zo groot wordt enzoverder. We zijn nu actief aan het nadenken en we zijn de eerste associatie in de wereldtitel van met een organisatie die voor grote congressen software ontwikkeld heeft om partnering te gaan faciliteren. Hoe werkt dat? Je schrijft je naar een congres in Utrecht een code om ten eerste te zien wie zijn alle deelnemers via dat systeem kan je met individuele deelnemers in contact komen. Dan zei ik zou graag een vergadering aanvragen, die persoon kan dan antwoordde ik wel een beetje met je hebben. Dan gaat het systeem automatisch een tijdslot toewijzen aan de connectie tussen personen en personen bij zodat die met elkaar kunnen praten. Op die manier gaat dit systeem automatisch een kalender van vergaderingen samenstellen nu in Zweden waar we geweest zijn was dat actief. Nu dat is specifiek om partnering activiteit te faciliteren. Wij zijn nu op het idee gekomen van te zeggen we moeten hier een stapje verder mee gaan, we zouden op een of andere manier moeten zien. Kunnen we bedrijven die een bepaalde

vraag hebben binnen ons netwerk, kunnen die graag binnen ons netwerk gaan posten op een muur. Waar we dat een systeem opzetten waar het andere bedrijven die deel uitmaken van onze groep op kunnen reageren en zeggen van ja ik heb hier een oplossing voor. We zijn nu bezig met zonsysteem te ontwikkelen. Het is eigenlijk een associatie gereedschap individuele bedrijven samen te brengen. Dat zou dus moeten toelaten een stuk van de telefoons die wij nu moeten we beantwoorden te verminderen. We wilden het nu ook nog een stapje verder gaan met binnen ons netwerk er subgroepen te maken. Van bedrijven die van nature bij elkaar horen. De groep van startende bedrijven, de groep van alle bedrijven die op kanker aan het werk gezet, groep van bedrijven die bezig zijn met financiële oplossingen. De bedoeling zou zijn om op dat platform in een tweede fase zo een aantal discussiegroepen hebt zodanig dat op dat bepaald onderwerp gericht vragen gesteld kunnen worden. Dus als er iemand vragen heeft over financiën dat je dan in die groep kan vraag plaatsen en daar geholpen worden. We gaan zo een tool ontwikkelen, bedoeling is dat als die tool ontwikkeld is van plan te gaan kijken kunnen we die tool zelfs samen met die organisatie wereldwijd gaan commercialiseren om associaties aan te trekken? Dan moet zoiets goed lukken. En als wij bijvoorbeeld Flanders bio degene is van kanker en je hebt de Nederlandse regering en Franse ringen en Zweedse regering. Het allemaal groepen die op kanker werken dan is er de klein kunstje om allemaal samen te werken om een kanker club in Europa op te zetten. Om uw discussiegroep te gaan uitbreiden. Maar dit is een stapsgewijs proces. We zullen eerst zorgen dat het werkt en zorgen dat we voelen dat onze bedrijven reeds aan hebben het heeft geen zin om tools te ontwikkelen als niemand ze gebruikt. Dus ja we zijn daar heel actief mee bezig.

Seppe: we hadden de vraag of u een map van uw ecosysteem heeft?

Meneer Joos: ik heb iets op mijn computer staan, ik heb een geografische kaart.

meneer Joos: het probleem is een beetje dat op het ogenblik dat ze gaan visualiseren. Ik heb een figuur die waarschijnlijk een stuk geschikter zijn voor wat ze moet hebben. Die is zeer schematisch. Dus Lifesciences netwerk driven research economy. (Legt figuur uit) dit is een stukje historie dat ik vertelde van waar is het gestart op het einde van de jaren 70 begin jaren 80. En daar zie je dan een stuk van de visie dit heeft dan eigenlijk geleid tot het opzetten van het instituut zoals Imec. Om ervoor te kunnen zorgen dat ze echt strategische research centers hebt.

Philippe: die netwerken waren dan meer gefocust op onderzoek?

Meneer Joos: inderdaad, december op verschillende manieren opgezet geweest IMEC is een vrij centraal gegeven. VIB is een stuk meer virtueel omdat je een joint venture hebt tussen vier universiteiten. Weliswaar een centrale onderzoeksgroep in Gent omdat er veel mensen zitten maar er zit ook nog veel onderzoeksgroepen en de universiteiten ingebed maar als deel van het VIB. Als je dan gaat kijken specifiek in Vlaanderen werden 280 leden. Van die 280 leden zijn er ongeveer 240 in Vlaanderen waar dat een aantal onderzoeksgroepen en universiteiten bijhoren. We weten ondertussen dat er minstens 255 organisaties zijn die deel uitmaken van de Lifesciencescluster. Waarvan dat er een 120-tal zelf onderzoeksontwikkeling doen, zeventigtal zelf productieactiviteiten hebben en dan 57, en dat geeft ook de maturiteit aan van de sector, die dedicated competence companies zijn. Dit is geld verdienen met uitsluitend alleen maar Lifesciences bedrijven te ondersteunen. Een voorbeeld daarvan zijn clinical Research Organisations die proeven uitvoeren voor farmaceutische bedrijven.

Philippe: is er bepaalde consulting voor specifieke bedrijven?

Meneer Joos: ik was gisteren samen met een eenmansbedrijf die in Zweden was, Biotech subsidy. Die helpt kleine bedrijven om subsidies aan te gaan bij Europa. Hij schrijft die projecten maar dit is te specifiek alleen maar biotech projecten of life Science projecten. Regulatory support, is een eenmansbedrijf een goede vriend van mij om regelgeving te advies te geven als grond dossiers rond veiligheid van verschillende levens wetenschappen producten. Daarnaast zijn er een aantal competency en knowledge providers, de financiers een aantal van Deloittens ERSnt en Young, die advies geven maar dat is niet uitsluitend voor onze sector.

Philippe: de grootte van de bedrijven zijn dat voor het merendeel kleine bedrijven? dat hoe is de grote voordeel van bedrijven?

Meneer Joos: ik zou moeten dalen maar ik denk dat de overgrote meerderheid van de bedrijven kleinere bedrijven zijn wat zal zullen 6070% zijn die minder dan 20 werknemers hebben. Dan hebben we een paar die multinationals zijn zoals Johnson & Johnson, UCB, GSK, Dupont die een

fabriek heeft in brugge. Dat zijn de heel grote. We hebben ook acht beursgenoteerde bedrijven die lid zijn van ons. Dat zijn dan bedrijven van ergens tussen de 100 en de 300 mensen.

Seppe: jullie zijn nu serieus uitgroeien is een soortproces waarvan je zeggen wie er lid kan worden van de netwerk? Of zegt u het maakt eigenlijk niet wie lid wordt?

Meneer Joos: neen, er is een duidelijk proces we hebben een huis inhoudelijk reglement van het netwerk dat ik momenteel aan het herschrijven om het makkelijker te maken en duidelijker te maken. Het moet evident zijn dat bedrijven die lid zijn van onze stadse waarde kunnen creëren die een Lifesciences gedreven economie kan ondersteunen. Ze moeten iets concreet kunnen bieden voor onze bedrijven.

Philippe: dus dan ben je ook het gevaar van freeriders aan het elimineren?

Meneer Joos: ze betalen lidgeld als zij niks aan het netwerk hebben heeft gehad netwerk er ook niks aan. Als zij er intussen hebben gaan ze ook niet blijven lidgeld betalen. Waar men ook soms bedrijven die lid worden van ons en zeggen van na na een jaar, dit was een verkeerde beslissing.

Seppe: Hoeveel bedraagt het lidgeld?

Meneer Joos: dat staat op de website. Maar dat varieert tussen voor de kleine opstartende bedrijven een jaar gratis en dan nadien € 500 en de duurste lidgelden voor de grote bedrijven is iets van € 3650.

Seppe: dus dat is een deel van die 80% waar dat ge uw eigen financiering doet? En die ander is dat dan de evenementen die u doet?

Meneer Joos: naar de evenementen bijvoorbeeld het congres knowledge for growth dat we organiseren. Er zijn een aantal activiteiten die betalend zijn. Als ze naar dat congres in de Verenigde Staten gaan.

Philippe: waar leden dan ook korting krijgen?

Meneer Joos: dan krijgen de leden korting maar betalen ze nog altijd voor hun reiskosten. Dat is dan een kost voor ons maar krijgen die centen terug voor ons is dat een nuloperatie. De figuur deze waarschijnlijk het best samenvat van hoe dat we denken nu op dit ogenblik is deze figuur. Waarom omdat we hier eigenlijk die twee dimensies waarin dat wel aan het denken zijn uitgezet worden. Dit zijn de bedrijven die bezig zijn met health solutions te ontwikkelen. Die dus onderzoek ontwikkeling productie eventueel marketing en sales doen van bijvoorbeeld medicijnen of van de gesofistikeerde hoor implantaten. Of diagnostische testen. Dus dat zijn bedrijven die marktgericht denken in de zin van dat ze de health solutions aanbieden, op de markt plaatsen of via licenties door andere op de markt te laten plaatsen. Horizontaal heb je dan een aantal verschillende waar dat we nu ook mee beginnen competentieplatformen. Rond finance en business, rond human capital, rond ip en legal, data management, ICT, regulatory clinical, infrastructure en logistics, strategy en communication. Dat zijn alle bedrijven die lid zijn bij ons die onze Lifesciences begeleiding ondersteunen via die competenties. Bedrijven die bezig zijn bijvoorbeeld met rekrutering of helpen met rekrutering zetten dan daarin IP en legal pad en bedrijven bedrijven die wettelijk advies geven. Dat zijn dan mensen die in die groep zitten. Data management, een klein bedrijf dat bij ons in het netwerk zit is gaan kijken naar farmaceutische bedrijven, die genereren gigantische hoeveelheid gegevens en het proces van het registreren van medicijnen. Aan die databanken en dat is gegroeid over de tijd maar er is niemand die der een frisse blik naar gekeken heeft van hoe kunnen we dat op een meer logische en simpele neer orde. Ze hebben dus een aantal software tools ontwikkeld waar dat eens zou gegevens maken een eigen tuintje kunnen worden waar dat dus plots 10 à 15 data en ICT managers overbodig worden als gevolg van het feit dat die mensen eens van buitenaf naar binnen gekeken hebben in de sector en gezegd hebben van je kan dat beter zo organiseren. Omdat vanuit computers sneller beter en anders rekenen. Maar ik vond dat wel enorm indrukwekkend hoe dat je daar eigenlijk zich gecreëerd hebben. Dus een aantal verschillen waren er natuurlijk als je over deze zaken begin te spreken we zijn bijvoorbeeld bezig rond kanker met een aantal bedrijven samen te brengen, wij noemen dat project personal powers project, maar dat we alle bedrijven en alle groepen die bezig zijn met gepersonaliseerde geneeskunde voor kanker samenbrengen. De fundamentele van die torens zijn nu onderzoeken en instituten. Universiteit een hospitaal enzovoort. Waar dat dus heel veel basiskennis opgebouwd wordt die niet nodig is om die producten te kunnen ontwikkelen.

Philippe: en jullie zijn de lijm deze onderdelen verbindt?

Mr Joos: wij zijn degenen die zorgen dat op het kruispunt de mensen elkaar praten. Vandaar Lifesciences driven netwerken economy. : Naar een economie gaan die leefbaar is er natuurlijk de economie gaan die passeerde zonder netwerk en niet op een ingewikkeld kluwen van een op een contacten. Syrië zijn al een aantal cijfers die belangrijk zijn. Dat is bijvoorbeeld een marktkapitalisatie van biotechbedrijven in de wereld. Januari 2014 Verenigde Staten 443 miljard bedraagt, Europa's 60 bijdraagt. Nog merkwaardiger is de muisspel je vertegenwoordigt 20% van de waarde van alle biotechbedrijven in Europa op dit moment. Dus we zijn er effectief heel sterk en als je dat gaat bekijken hoe dat zich dat vertaalt. De zes beursgenoteerde bedrijven vertegenwoordigden een kapitaal van € 2.000.000.000. Op de beurs. De volgende twee landen in de rangschikking naar totale waarde van alle bedrijven, dat is Frankrijk en Zweden. Maar dat zijn 21 en 18 bedrijven, bij ons zijn dat zes bedrijven. Dus je ziet de huid hoogkwalitatieve hoog gewaardeerde bedrijven.

Philippe: dankzij het netwerk misschien?

Meneer Joos: het is niet alleen dankzij het netwerk het is ook het gevolg van wat ik daarnet zei we zetten de ondertussen en de derde golf. Een van onze nieuwe rijzende sterren lanceert nu vrijdag een eerste product. Die hebben tot nu toe een privé investeringen al € 260.000.000 opgehaald. Ze hebben nu aangekondigd dat ze volgend jaar naar de beurs gaan doordat ze naar de beurs gaan ben ik er absoluut zeker van dat die alleen al op dat ogenblik € 1.000.000.000 waard gaan zijn. Dus plots gaat het balkje sterk omhoog. Op het ogenblik dat dat gebeurt dan zie je onmiddellijk zoals op dit figuur kan zien. De andere landen gaan pestlijders zijn dat we de rest achter ons laten. Het geeft aan dat we vooral kwaliteit hebben. Het andere interessanter wordt als je kijkt naar de evolutie van 2010 2014 zijn vrouw waarde van 1 miljard naar 2 miljard gegaan met de beursgenoteerde bedrijven, maar daarbinnen zie je dan dat er intussen 25% Amerikaanse aandelen naar 37% Amerikaanse aandeel zijn gegaan op een waarde van 2 miljard. Dus dat betekent dat je van 250 miljoen aan waarde in Amerikaanse handen naar 750 miljoen aan waarde in Amerikaanse handen gaat in vier jaar tijd. Dus zowel de waarde is toegenomen als ook de interesse uit het buitenland. Dat is een beetje een samenvatting een aantal cijfers 15.000 jobs, 62.000 indirecte jobs, 2 miljard investeringen in biotech R&D. Onze bio farmabedrijven de manier waarop bio farmacie gewerkt wordt. Je gaat tussen de productontwikkeling en verschillende stappen op de markt brengen. De meeste van onze bedrijven zetten en fase één of fase twee maken partnership op met grote farmabedrijven die dan de technologie licensiëren. Maar in ruil daarvoor op het ogenblik dat ze daarin slagen krijgt het bedrijf, op het ogenblik dat het getekend wordt worden er milestone payments overeen gekomen. Dus als een product fase 2b haalt, dan krijgt het bedrijf een volgende payment. Ablinx bijvoorbeeld heeft toen een contract getekend voor 160 miljoen euro om hen acces te geven tot dat welbepaald product in die fase. Op het ogenblik dat een aantal milestones bereikt werd onze bedrijven hebben nu voor 8 miljard aan waarde contracten getekend. Waarvan dat er al 1 miljard gestort is op de rekeningen van de bedrijven. Dus het zijn niet High in de sky dingen die niet bereikbaar zijn. Er zijn al 1 miljard aan milestones uitbetaald. En er is een totale waarde van 8 miljard. Dit is de waarde van de bedrijven die verkocht geweest zijn historisch. Van een aantal weten we het de verkoopwaarde niet precies. dit is het fysische kaartje waar we dan ook de health solutions, agro solutions, waar dat je ziet van waar de bedrijven zich bevinden. We hadden 4 maanden geleden onze nieuwe minister-president die West vlamming is over de vloer en die vond dat we daar iets aan moesten doen. Nu ik ben ook west vlamming en heb hem natuurlijk gelijk gegeven. Nee het heeft geen belang waar dat het is , het i shet totaal plaatje dat we moeten verkopen. Die met voor ieder van die dan een paar vlaggen opsteken van daar zijn we sterker in.

Philippe: in principe Vlaanderen is ook niet groot.

Meneer Joos: ja maar je ziet hetzelfde, je hoort heel dikwijls van die dwaze discussie. De haven van Gent, de haven van Antwerpen, van Zeebrugge. Eigenlijk zouden we moeten zeggen, de port of Flanders en dat zijn 2 of 3 aanvoerroutes. We ouden daar 1 bedrijf van moeten maken, want dan gaan we naar capaciteit toe en naar wereldimpact toe is het groter. Dat is dan een aantal van de bedrijven die health solutions aan het uitwerken zijn. En dit is dan een overzicht, ik heb het gezegd je hebt verschillende fases waar dan verschillende producten zitten. Dus ge ziet de poijplijn is wel interessant, 130 producten in ontwikkeling op het ogenblik. Als je dat plaatje had moeten maken 15 jaar geleden dan hingen er hier 3 of 4 producten. Daar zie je dus dat het gigantisch gegroeid is.

Een ander iets dat niet onbelangrijk is, is dat Vlaanderen in België over het algemeen, is een uitstekende plek in Europa, in de wereld om klinische proeven te doen. Proevend ie bewijzen dat

medicijnen werken en dat ze veilig zijn. We hebben ook veel expertise, dat is tot nu toe iets dat we te weinig verkocht hebben.

Philippe: bedankt voor het interview!

7.1.2 Smartgrids Flanders

Introductie van onszelf ten opzichte van de geïnterviewde Heidi Lenaerts

Seppe introduceert het thema van het interview en vertelt dat Philippe zich vooral gaat richten op het management van innovatie ecosystemen en de management issues die hierbij gepaard gaat. Terwijl Seppe zich vooral richt op het relationeel aspect tussen het ecosysteem en de overheid/overheden.

START

Philippe: Kunt de context van het ontstaan van Smart Grids Flanders even kort schetsen?

Heidi: Sinds vorig jaar hebben we ook een folder waar de geschiedenis kort op uitgelegd staat. Ik zal u deze ook overhandigen indien u nadien nog vragen heeft kunt u dit foldertje nog altijd bij de hand nemen.

Het komt eigenlijk voor uit het VRWI. Komt deze naam u bekend voor?

WIJ: Neen eigenlijk niet.

Het VRWI Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie is een raad die binnenkort niet meer zal bestaan maar die een aantal jaren geleden een zeer belangrijke rol speelden. In 2006-2008 zeer actief. Hebben zij een aantal clusters gedefinieerd samen met de Vlaamse overheid om de Vlaamse economie te laten groeien door middel van jobcreatie, export mogelijkheden faciliteren. Dit waren heel brede clusters. 6 clusters. Een daarvan was Energie en milieu voor diensten en verwerkende industrie. Daarna hebben ze deze nog opgedeeld in een aantal subclusters of speerpunten. Een daarvan was dit Smart Grid oftewel slimme electriciteits netwerk. Op dat moment met het idee Steek meer ICT in de netwerken van INFRAX, EANDIS en ELIA en je hebt een SMART GRID. Om te bepalen of dit een toekomst had in België is er een opdracht gekomen om een haalbaarheidsstudie uit te voeren. Met als doel te bepalen of dit een economische nut zou hebben voor jobcreatie en stimulatie van de economie. Deze studie is dan uitgevoerd door de VOKA, KU Leuven en VITO. Ku Leuven, het academisch instituut was toen al heel actief bezig op het gebied van SMART GRIDS. VITO is een onderzoeksinstituting van de overheid om Innovatief en Technologisch onderzoek te stimuleren. En KMO en bedrijven te ondersteunen. VITO heeft ook een poot in de grond rond het onderzoek rond energie. Vanuit die insteek zijn zij dan betrokken geraakt. Mee in de haalbaarheidsstudie gestapt. De studie is dan ook gebeurd door een ondervraging van een x-aantal bedrijven met de vraag zien jullie dat zitten een business rond SMART GRIDS met mogelijke export mogelijkheden. Dus positieve reactie van 60-tal bedrijven. We zien dat wel zitten maar heel nieuwe materie weten niet wat er nog gaat komen. Help ons hierbij als organisatie om dit vorm te krijgen.

Dus na de haalbaarheidsstudie is een project ingediend bij het IWT.

Seppe: Ook een overheidsinstelling?

Heidi: Ja. Subsidie agentschap rond innovatie. Ben exacte naam kwijt

Dit is goed gekeurd. ZO verkregen we een startkapitaal. Vervolgens was er dan ook een rol weg gelegd voor de VOKA, Kulueven en de VITO. VOKA is eruit gestapt omdat het te specifiek is, maar we willen het wel blijven ondersteunen. De collega die vanuit VOKA dit heeft mee opgestart is ook naar de VITO verhuisd omdat ze dit thema zeer interessant vond. Om binnen het onderwerp te blijven.

Ik ben dan in de plaats gekomen van haar. Als eerste op de payroll van SMART GRIDS. Omdat dit toch een aparte juridische entiteit was met een eigen autonomieit, onafhankelijk van alle leden.

Philippe: Over de leden gesproken moeten zij lidgeld betalen om binnen het netwerk van Smart Grids te geraken? Of hoe zit dat eigenlijk?

Heidi:

Ja. Ze betalen lidgeld. De bedrijven die de haalbaarheid hebben meegedaan merkten op dat als de overheid meestapt dan willen we ook wel wat op tafel leggen. Daarom betalen alle bedrijven lidgeld op de basis van het aantal WN en type organisatie.

Philippe: Ze betalen dan jaarlijks lidmaatschap om actief te blijven binnen

Heidi: We hebben dan wel een opsplitsing gemaakt van wat er in het lidmaatschap zit. Onze themagroepen het hart van het netwerk dat zit in het lidmaatschap. Dit zijn gratis activiteiten voor onze leden. Niet leden nodige we eigenlijk niet uit. Tenzij ze echt willen bijwonen en dan zitten we samen en kijken we naar de wederzijdse meerwaarde.: Wat is de toevoegde waarde voor ons beide?

Maar we hebben wel activiteiten voor niet leden, SMART SCHOOL, dit zijn betalende activiteiten ., waardoor we ook onze doelstellingen mee realiseren zoals community maken, informatie verspreiden en projecten initiëren tussen verschillende leden/ niet leden. We zien dit concept/ deze opdeling wel echt werkt. Bedrijven kunnen dan komen proeven en daarna bepalen als ze dan, al dan niet lid willen worden.

Philippe: Zo kunnen ze dan de voor en nadelen afwegen en vervolgens beslissen over lidmaatschap.

Heidi: JA; de moeilijkheid ligt er voor die bedrijven , die enkel het lidmaatschap betalen. het is niet alleen geld voorschieten. Dan haal je er niks uit. Je moet echt wel tijd maken , tijd investeren in de activiteit. Het is lidmaatschap is enkel een toegangsticket tot het netwerk de organisatie.

Philippe: Het doel van SMART GRIDS is dus het uitwisselen van informatie tussen bedrijven om dan zo een netwerk op te bouwen? OF?

Heidi: Ja, informatie uitwisseling met als doel het uitwerken van projecten enzovoort. Daarnaast ook helpen Innovaties op te speuren en ook deelnemen en mee trekken naar Europese projecten.

Philippe: U gaat dan ook naar het buitenland. We zijn een smart grid en proberen deze in het buitenland op te bouwen? Of?

Heidi: Neen Niet opbouwen of maken . Activiteiten voor onze leden in het buitenland. Maar wel open staan voor wat er in die landen de nieuwe ideeën de nieuwe innovaties zijn. Maar ook wel samenwerking tussen welke partners kan interessant zijn en die informatie overhevelen aan de betrokken leden.

Philippe: het is volledig informatie verstrekkend? Zorgen dat de informatie

Heidi: Ja, maar ook een soort filterfunctie voor alle informatie die door komt vanuit de Europese commissie rond energie. We maken die op maat voor onze leden plus op de hoogte houden van allerlei resultaten van studies, onderzoeken enzovoort. Ze noemen dit ook wel een disseminatiekanaal; het filteren van informatie en deze dan kenbaar maken van informatie.

Philippe: Dit was vooral tussen de dynamiek. Door het uitwisselen van informatie en het organiseren van activiteiten zorgen jullie voor een soort dynamiek tussen de leden?

Heidi: Ja, Wat ook heel belangrijk is dat je al u leden een op een kent; dat je dicht bij de realiteit blijft. Want in al onze activiteiten daar zit een industriële speler mee aan het roer. Voor de activiteiten zorgen we voor een mooie mix tussen de leden : een van de onderzoekswereld een van de industrie . Als je alleen maar academici laat binstormen in een zitting ja daar heeft de industrie ook niets aan. Het is dus een interactie tussen deze spelers die het interessant maakt. Daarom nemen we altijd iemand van industrie mee op.

Philippe: Hoe zorg je voor dat voor elk lid het voordelig blijft om deel van het netwerk te blijven? En heb je ook al problemen gehad met leden die er geen nut meer in zien en die willen stoppen? Hoe ga je hiermee om?

Heidi:

Ja. Dat is inherent aan elke leden organisatie. Soms vallen er leden af voor welke reden maar ook. Maar daar kun je niks aan doen als organisatie. Bijvoorbeeld een IBM die zegt op Belgisch en Vlaams niveau daar haal ik niks uit. Dat interesseert ons niet. Dat is te klein moet voor ons veel groter. We doen het wel vanuit onze thuisbasis. Er waren mensen die vanuit IBM graag naar onze activiteiten kwamen maar door een strategische beslissing werd dit opgedoekt. JA daar tegen over staan we machteloos natuurlijk.

Soms zijn er ook bedrijven die een heel andere richting in slaan en die dan stoppen, maar dan zien we toch dat die soms voor een aantal activiteiten terug komen.

Er zijn er natuurlijk ook die afhaken maar daar tegen over staat ook wel dat er constant bedrijven zijn die erbij komen. Het is een dynamische wereld.

Philippe: ja dynamiek is goed dan blijf je niet altijd zitten met dezelfde ideeën maar vers bloed brengt soms ook andere topics op tafel. Hoe zit er met de verloop van leden?

Heidi:

Het is wel zo dat we themavoorzitters aan ons willen binden voor 2 jaar. 2 jaar kunnen ze dan zelf een eigen gekozen richting uitgaan. Hierin is het dan zo een dynamiek wel heel belangrijk. Daarnaast is het zo dat binnen verschillende organisaties verschillende mensen verschillende projecten opvolgen. Dus het kan ook goed zijn dat er verschillende mensen die specifiek bezig zijn met verschillende jobs een aantal activiteiten bijwonen. Dit wordt gezien ook als een soort verankering met het netwerk?

Philippe: Wat is dan de taak van de themavoorzitter? Welke rol speelt die binnen het netwerk? Binnen de organisatie?

Heidi:

Hierarchisch gezien: hebben de AV waar al onze leden deel van uit maken. Deze worden dan een paar keer opgeroepen om deze vergadering bij te wonen.

Dan hebben we een Raad van Bestuur. Deze volgt op.

Daaronder sta ik dan. Een soort operationeel verantwoordelijke / directeur van de organisatie.

Sinds een jaar hebben we ook een secretaresse die ondersteuning biedt dat is Natacha.

Dirk van de Broucke is project manager, die verzorgt dan een aantal activiteiten maar onder hem staan dan nog een drietal mensen. Energieville samenwerking VITO en KULeuven, drietal mensen van Endreindustriële heel actief bestroken. Els stefaan en peter vanderheden ABB

Deze 6 dus Natacha Dirk, en ik plus die drie mensen: Dit team is eigenlijk het kernteam. Waarbinnen elk zijn eigen activiteiten heeft. Die zelfstandig dan vorm gegeven worden. Dit noemen we dan de themagroepsessies. Daarnaast hebben we ook overeenkoepelende studiedagen met dan een overeenkoepelend thema. Voor deze dag komen echt samen en bespreken we dit als team. Wat is rode draad, welke configuraties van sprekers. Dan wordt de kerngroep eigenlijk een soort programmacomite. Met dit kernteam wordt dan ook de programmatisch voor volgend jaar uitgewerkt. Dit is eigenlijk een heel Nauwe interactie.

Philippe: Als 2 leden zeggen we kunnen een project aangaan, beginnen met ons twee. Wat is dan de rol van SMART GRIDS hierin? Hebben jullie nog een stake hierin of?

Heidi: We zouden dit heel graag willen opvolgen, maar in de praktijk is dit moeilijker gezegd dan gedaan. Als er commerciële belangen achter zitten voor de leden dan gaan ze zo een samenwerking gewoon aan. Ze doen dat gewoon en ze hebben liever niet dat je hierbij komt kijken. Dat is een afspraak die bilateraal tussen de twee leden; en daar stopt het voor ons.

Philippe: Dus je gaat achteraf niet helpen bemiddelen of?

Heidi: Als we de kans krijgen dan en als ze de vraag stellen dan wel. Of als ze bijkomende technologie en eenderwat dan willen we hen hierin wel faciliteren. Dan doen we ook partner matching. Dan gaan we echt specifiek op zoek naar partners met gelijklopende interesses.

Daarnaast doen we ook echte sessies waarin dan project stimulering gedaan wordt. Alles wat hieruit voorkomt volgen we wel veel nauwer op. We hebben bijvoorbeeld Stadlap 2050 in Antwerpen. Dat was echt in een handelzone op de meir in Antwerpen in telegentie te gaan bijwerken voor dus duurzaamheid. Daar hebben we dus actief getrokken voor partners bij een te brengen omdat we wisten dat ze met gelijkaardige projecten bezig waren.

Philippe: Hoe worden bepaalde ideeën van leden gecommuniceerd? Is er een soort van ICT-platform?

Heidi: Gestart met nieuwe website dat er een discussieforum opgezet, maar we zien eigenlijk dat dit heel weinig gebruikt wordt. Dus ik denk dat vele denken dit is de zoveelste website, de zoveelste ICT-oplossing.

Was de vraag even kwijt? Wat was het alweer?

Philippe: Als een lid een bepaalde vraag heeft of opmerking is er dan een ICT-platform waarbinnen hij deze kan stellen?

Heidi: We introduceren dit meestal na een sessie met de leden als een soort varia waarin dan de vraag dan opgetekend wordt.

Philippe: Dus enkel via de activiteiten wordt dit gedaan?

Heidi: Ja we zouden dat eventueel nog via mail kunnen opsturen maar dat wordt door ons gezien als spam. En dat willen we voorkomen.

Dit is wel een moeilijke oefening welke info is voor iedereen en wat is specifiek. Ik denk ook dat dit onze rol is om ervoor te zorgen dat de informatie zo efficiënt mogelijk onze leden bereikt zonder inbreuk te plegen op de privacy van de leden.

Philippe: Dan moet je u leden ook wel echt kennen?

Heidi: Ja en dat proberen we ook.

Seppe: Weet u ongeveer hoeveel actieve leden u heeft?

Heidi: Ongeveer 100 bedrijven?

Seppe: Ik had gezien dat telenet lid is en Belgacom?

Heidi;

Belgacom heeft afgehaakt. Dat is een van die bedrijven die door de intrede van een nieuw management die nieuwe herstructureringen doorvoerde. Toen was er een onduidelijk wie nu de ownership van dat onderdeel op zich moest nemen. Vervolgens zijn ze ook afgehaakt.

Seppe: Dit zijn een aantal grote spelers in België?

Philippe: En gaat u dan ook anders met deze leden om?

Heidi: Ja er is wel een verschil. Er zijn collega's van het zelfde bedrijf die elkaar tijdens onze sessies tegenkomen en niet wisten dat ze van hetzelfde bedrijf waren; Dan is het mooi om te zien dat uw netwerk de netwerken binnen andere organisaties verscherpt en helpt ontwikkelen.

Ze wisten dat ze geen gemeenschappelijke interesses/ideeën hadden enzovoort.

Philippe: Dus informatie die binnen deze bedrijven beter leren doorgeven, doorstromen na de winst?

Heidi: Ja. Een groot bedrijf heeft een andere cultuur. Zit administratief anders in elkaar die sturen dat allemaal door. In een kleiner bedrijf vaker contact met de directeur of de CEO dat is een andere dynamiek.

Ge kunt dat niet opdelen tussen grote of kleinere. Dat is vaak een cultuur.

Philippe: Dus das echt kijken bedrijf tot bedrijf? Of?

Heidi: Ge leert die allemaal bekenen. Infrac en Eandis. Zijn bijvoorbeeld alle twee halve monopolisten met andere cultuur. Maar we kunnen met alle twee heel goed samen werken. Het is gewoon op welke manier ga je communiceren.

Philippe: het is dus de taak van Smart Grids te weten aan wie moeten welke vragen of welke informatie binnen een bedrijf door geven?

Heidi: Jazekr. Vooral als het gaat over partner matching.

Seppe: Hoe ga je om met die halve monopolisten? Is dat niet moeilijk om deze directe competitie naast elkaar te laten neerleggen en toch samenwerken te promoten?

Heidi:

Ze hebben alle twee een andere aanpak. Maar we zoeken een evenwicht. Neem nu volgende vrijdag is er een sessie bij Infrac maar Eandis gaat daar ook aanwezig zijn. Ook afhankelijk van welke projecten het gaat, bijvoorbeeld over sommige dingen heeft Eandis geen pilot lopen dan komen ze eens luisteren hoe het bij Infrac gedaan wordt. Zelfs bij netbeheerders leert ge die inhoudelijk met elkaar samen werken.

Philippe: heeft niemand schrik om te veel informatie bloot te geven? Of is er iets op basis van vertrouwen?

Heidi: Dat zijn al vele discussies over gevoerd. Wie is nu de eigenaar van de informatie. We eisen niks. De leden bepalen zelf welke informatie worden vrijgegeven. Ze bepalen voor een presentaties welke slides mogen en welke niet. Maar we zien als ze dan voor de zaal staan dan geven ze dat toch wel meer vrij.

Het niveau van de sessies groeit ook wel. We differentiëren qua onderwerp qua topic qua spreker. En we zien dan ook dat het niet zo is we zijn geïnteresseerd voor SMART GRIDS dus persoon x gaat naar alle sessies. Neen, het wordt gericht gekozen een aantal mensen komen omdat ze bezig zijn met dit topic of dat onderwerp interessant vinden. We kiezen gericht en daarom sturen de bedrijven ook een gericht aantal mensen die effectief ook bezig zijn in dat veld. Dus hierdoor krijg je ook gesprekken van een ander niveau. Dat is gericht doeltreffender voor het initiëren van projecten.

PHI Philippe LIPPE: Zijn er grote struikelblokken die u bent tegen gekomen bij het opzetten van het netwerk? Daar heb ik veel problemen mee gehad? Heeft u echt leden moeten overtuigen kom bij mij in het netwerk?

Heidi: We zijn 4,5 jaar geleden gestart; Toen waren we echt aan het zoeken naar onze doelgroep. Hoeveel leden hebben we nodig of willen we 100 200 300-400. We hebben de top 100 van de bedrijven in Vlaanderen, die actief bezig zijn binnen dat veld. Dus dat is een keuze die je moet maken. Ga je inzetten op werving? Of Zet je in op de kwaliteit van u sessies. We doen retenties of werving. Retentie hoe moet je de mensen aan boord houden. Zo daarom vind ik het heel belangrijk dat leden actief mee de richting kunnen bepalen in de rol van themavoorzitters. Het kernteam werkt eigenlijk ook heel goed en is zich bewust van de kwaliteit dan eerder na de markt lopen en leden te gaan werven. Nee we gaan uit van onze eigenheid en onze kwaliteit.

Seppe: bestaat er op dit moment een due diligence? Hoe kiest u de leden? Of zegt u iedereen die wilt mag toetreden?

Heidi: Vroeger moest de hoofdzetel in Vlaanderen zijn, statutair. Dat hebben we eruit gehaald omdat we een open platform zijn. Maar elk nieuw lid moet door de raad van bestuur worden goed gekeurd. Dat staat ook op het inschrijvingsformulier dat de inschrijving moet goedgekeurd worden. En dat toetreding geweigerd kan worden. Moest er een speler te dominant willen zijn tijdens onze activiteiten dat we hem vervolgens kunnen weren.

Philippe: Hoe is de rvb opgedeeld? Kan het niet zijn dat de leden die in de rvb zettelen bepaalde leden weigeren toe te treden omdat het de concurrentie is?

Heidi: Daarom hebben we statuten waarin opgenomen staat dat openheid en concurrentie zeker niet geweerd worden. We hebben 4 grote energieleveranciers alle 4 concurrenten van elkaar als lid. Dus op dat vlak denk dat het wel in orde is.

Daarnaast de RVB bestaat uit alle stakeholders: KMO, technologie leveranciers, grote netleveranciers, energieleveranciers, federaties, onderzoekswereld. De rvb mag ook niet te groot worden anders wordt het een moeilijke oefening.

Seppe: Heeft u een soort missie, of een toekomst plan? Iets waar u naar toe aan het werken bent dat u zeker in toekomst gerealiseerd wilt zien?

Heidi: Ja we hebben zo een groei in leden aantal. En twee we willen een internationalisering. Meer internationale samenwerking stimuleren. SGF is een Europees programma, waarin we leden proberen in te betrekken. Maar dat is niet gemakkelijk om te kijken wat allemaal mogelijk is en welke regels van toepassing zijn. Wanneer wat moet gebeuren en welke diversiteit van project partners er eigenlijk nodig is.

We willen ook sector verbreding. We bieden nu onze leden technologie en diensten leveranciers maar we moeten ook afnemers hebben van die technologie. Dat zijn dan de industriële eindgebruikers de NMBS, We hebben al de Smart Energy Solutions als vervolg hierop willen we door werken. We krijgen vanuit de bouwsector geregeld de vraag om dit soort technologie te gebruiken in hun veld. Rond welke onderwerpen kunnen nog op inzetten. Dat moeten we blijven doen. Alles wat al een veld operatief is hoort eigenlijk niet bij ons. We zijn dan al met de volgende ontwikkeling bezig: Wat komt er morgen. Innovatief blijven.

Philippe: En die thema's die onderwerpen hoe worden die bepaald? En met wie?

Heidi: Door de themagroep.

Seppe: Is hierdoor ook makkelijker samen te werken omdat jullie voor de markt zijn?

Heidi Ja.

Seppe: Als er dan iets commercieels wordt dan wordt het hoofdstuk afgestoten of wordt dit nog opgevolgd?

Heidi: Binnen de themagroep zien we als we sprekers uitnodigen die een commercieel praatje komen houden en zeggen van kijk deze technologie kunnen we al op de markt brengen dan haakt heel de zaal af. En die presentatie wordt dan ook altijd slecht beoordeeld. Daar zijn andere activiteiten voor daar zijn beurzen voor, ...

Daar tegen over staat dan iemand die zegt kijk ik ben met die en die partner dit aan het ontwikkelen. Hier is ons pilootproject. Dat is wel altijd goed beoordeeld. Daar moeten waakzaam op zijn als organisatie. Er wordt natuurlijk wel gebriefd. Dat het niet te commercieel moet zien en doet die het toch komen ze meestal maar 1 keer. Terwijl een mooi verhaal goed onderbouwd dat beter ontvangen wordt. En dan willen die wel nog eens komen en hun verhaal nog eens doen.

We moeten natuurlijk wel niet blind zijn dat heel wat bedrijven kijken naar eindoplossingen waar ze vandaag in kunnen investeren en vandaag winst uit kunnen behalen. Die industriële eindgebruiker zoekt naar dit soort mogelijkheden. Daarvoor proberen we lokaal en dat is wel belangrijk om onze leden in mee te krijgen. Hiervoor werden onbijtsesies georganiseerd vanuit de VOKA uit. Waarin wij SMART GRIDS uitleg geven over wat wij zijn, wat we doen. Een smart grid is Plus een korte achtergrond. Vervolgens werd een lokaal bedrijf uitgenodigd die dan zijn visie gaf over een smart grid. Ten slotte hadden we een aggregator uitgenodigd, die bezig zijn met een aantal diensten aan te bieden. Dat is voor de bedrijven wel interessant omdat dit niet voor de volgende 5 of 10 jaar pas geld oplevert maar vandaag kunnen ze daarin investeren.

Dus dat een evenwichtsoefening.

Seppe: Gaat u dan hierop meer inspelen zodat u voor u leden het hele spectrum van activiteiten kan aanbieden? Van research tot eindgebruiker? Of ? Ziet u hier voor SMART GRIDS nog een andere rol in spelen?

Heidi: Ja dat is inderdaad zo.

Seppe.:
Ok dan ben ik mee met het verhaal. Haha

Seppe:

Dit is misschien een moeilijke vraag maar heeft u een map of een 'value blueprint' van u ecosysteem? Dat is een heel theoretische vraag, maar natuurlijk niet makkelijk te vertalen naar de praktijk.

Philippe:
Dat is iets wat in de literatuur meermaals aan bod is gekomen en is eigenlijk een soort blue print een afdruk van u organisatie. Een grafische weergave van het ecosysteem.

Heidi:

Dat denk ik wel. We hebben een mind map gemaakt om te kunnen tonen waarvoor staat SMART GRIDS Flanders nu vandaag. En ook met onze bestuurders: kijk waar moeten we na toe en wat is onze basis.

Dat zag er zo uit. Dat is een werk document.

Wat willen we nu voor de toekomst? We willen meer leden maar daarnaast onze bestaande leden ook behouden en dus tevreden stellen.

6 thema groepen 3 binnen smart energie solutions en 3 binnen de basis groepen. Deze 6 gaan we niet kunnen blijven houden. Dan ben je bijna elke week themasessies aan het organiseren en dan verlies je focus. Zeker nu dat we ook meer willen inspelen op internationalisering. Daarnaast gaan we meer wegen op het beleid. NU is enkel nog informatieverstrekken voor het beleid. Maar willen ook meer proactief zijn. Voor de toekomst willen we hierop inzetten.

Seppe: Hoe moet ik dit zien? Hoe wilt u deze doelstelling bereiken? Meer proactief inspelen op het beleid?

Heidi:

De regelgeving loopt achter op hetgeen dat vandaag technisch en economisch haalbaar is. Dus proactief wilt zeggen de overheden, de beleidvoering, de agentschappen blijven informeren over wat er speelt op de wereld rond SMART GRIDS.

Philippe:

Dus ook proberen meer invloed uit te oefenen op het creëren van nieuwe regelgeving?

Heidi:

Ja dat er stappen vooruit zetten. En regelgeving proberen te versnellen. Hoe doen we dit door: bijvoorbeeld teksten uit te schrijven over wat is een smart grid. Want heel de energiewereld hoort er wel van maar iedereen heeft nog zijn eigen definitie. We willen daar duidelijkheid rond scheppen. IN onze SMART SCHOOLS wordt ook duidelijk weer gegeven wat nu de basis is die je moet mee hebben na het horen van de presentaties.

Dat is meestal een presentatie of een tekst van 10 a 15 paginas met beeldmateriaal tussen waarmee ook duidelijk kunnen communiceren naar bedrijven toe maar ook naar overheden. De weergave van een smart grid uit onze organisatie die gesteund wordt door onze leden hebben we een gedeeld definitie opgebouwd dat alles benoemd. Dat is belangrijk het is niet alleen de slimme meters, het is niet enkel infrax en eandis die iets moeten doen het is meer dan dat. Dit proberen we duidelijk te maken. Dit doen we dus proactief.

Seppe: Uw doelstelling rond internationalisering, hoe kunt u hierin meer aandacht voor creëren? SMART GRIDS FLANDERS vertegenwoordigt u dan heel Vlaanderen in het buitenland?

Heidi:

Onze leden en wat er in Vlaanderen gebeurt. Zowel participeren in de Global Smart Grids Federation. Dat is een wereldorganisatie van allemaal van platformen zoals te onze en daar stimuleren we leden om in deel van uit te maken; hierin participeren. Ik ken iets van de details, maar ken niet alles. Daarom is het heel belangrijk de juiste leden aan te spreken om hierin deel te nemen. En zo wel actief te laten deelnemen zodat vlaanderen ook hierin een stem heeft. En alle kennis die hierin wordt opgebouwd dat die ook terug kan komen naar vlaanderen.

Dus ik moet zoeken naar welke leden willen en kunnen hiervoor tijd maken, want dit is geen korte termijn investering maar lange termijn. Waarbij meestal een internationaal netwerk wordt opgericht.

Zelf ga ik volgende week in Ierland spreken daar zijn 200 Ierse KMO's aanwezig de EU zal aanwezig zijn. De commissie spreekt daar ook. Dat is wel speciaal want ik spreek daar ook, ik promoot onze leden, ik promoot vlaanderen. Ik geef aan dat het hier ook wel leeft, het goed loopt.

IN Amsterdam is er ook wel een beurs. We zijn daar een actieve communicatiepartner voor. We zorgen dat onze leden een korting krijgen om naar daar te gaan. Om meer en meer in contact te komen met andere internationale spelers.

Seppe: Hoe zou je u leden positioneren in de internationale wereld? Als voorlopers? Als middenmotor? Waar moet nog meer in geïnvesteerd worden?

Heidi:

Ik denk dat we zeker niet slecht staan maar ieder land heeft natuurlijk zijn eigen moeilijkheden zijn eigen infrastructures. Dat maakt het ook zo interessant. In India zeggen ze als iedere straat een electriciteitsvoorziening heeft dan hebben we een smart grid.

Terwijl bij ons moet dat duurzame energie zijn moet een duurzame oplossing zijn. Houdbaar zijn mag niet duurder worden mogen geen comfort verliezen. Dat zijn andere vereisten dan vb in India, Japan of deVS

Wat voor mij een eyeopener was is dat ze in Japan qua technologische ontwikkeling even ver staan. Ook qua intelligentie in huis. Eigenlijk staan ze even ver als wij. Alleen een heel andere cultuur.

Seppe: Zijn er leden die je echt moet overtuigen om mee te gaan naar die internationale beurzen? Natuurlijk zijn er ook die niet kunnen wachten tot het zo ver is? Hoe pakt u dit aan?

Heidi:

In Amsterdam gaan vele leden gewoon zelf naar toe.

Philippe: Op die beurs hebben jullie een stand?

Heidi:

Neen een stand niet. We zijn maar met 12 om daar een stand te zetten dat is te weinig.

We zijn nog aan het bekijken om samen te werken met de Nederlandse SMART GRIDS om een soort match making te doen.

Om samen te komen met uw netwerk dat daar aanwezig is. Natuurlijk op zo'n beurs daar loopt 10 000 man daar loop je verloren.

Voor volgend jaar proberen we daar rondleiding te organiseren om langs al onze leden te lopen en te zien wat zij te bieden hebben. Daar spelen we een enabler in.

We doen dit met een groepje van 10 à 15.

Hier kunnen we nog een aantal stappen zetten. Natuurlijk zelf zo een beurs organiseren dat is onmogelijk voor ons.

Philippe: Hoe zit het met de financiering? U start up was deels gesubsidieerd door de overheid, is dit nog altijd of? Wat is de inmenging van de overheid?

Heidi:

Via het startproject hadden we dus subsidies. Die liepen af 31 maart 2012 daarna hebben we een project ingediend bij het agentschap ondernemen. Dat is goedgekeurd en dit loopt af het einde van het jaar. Tot nu hebben we gemiddeld 40% van onze middelen gehaald uit subsidies. Maar voor volgend jaar zijn we aan het kijken, want eigenlijk willen we dit niet meer. Subsidies dat is fijn, maar moet telkens passen binnen de randvoorwaarden. Bij het iWT en het agentschap moet je iets nieuws oprichten. Dat is niet om u basiswerking te behouden. En we willen echt wel onze basis behouden.

Maar dat lukt wel zonder subsidies; We komen rond.

Philippe: Dus het is een beetje het afbouwen van de subsidies?

Heidi:

Voor onze basiswerking zeker. Maar als je wilt groeien dan kunnen die nog wel nuttig zijn. Dat versneld, daarnaast heb je ook direct contact met de beleidsmakers met de overheden door deze subsidieprojecten. En daar was ik me in het begin niet bewust van.

Seppe:

Zoekt u ook naar Europese subsidies? Voor uzelf of voor u leden?

Heidi:

We zijn ingerold via het interrecht project. Verschillende regio's binnen noord europa. Daar was een partner weg gevallen en wij zijn daar ingerold. We hebben dit gedeeltelijk overgenomen. We hebben ook een project ingediend en dat is goed gekeurd.

Alleen de administratie die hierbij komt kijken is zo ingewikkeld en er zijn zoveel regeltjes is echt wel een hels karwij.

Omdat we hierin zitten kan ik natuurlijk wel gaan spreken in Ierland dus. ;; omdat zij via een ierse partner een event hebben opgericht.

En het Era net. Heb ik gezorgd dat vlaanderen daar op mee gestapt is in die call. Dat is een fonds waarin de lidstaten zelf geld in moeten storten en daarboven op doet Europa nog eens een som extra mee. Dit is dan een fonds waarin projecten mee gefinancierd kunnen worden. Ik heb dat gedaan met het idee dat onze leden dan ook kunnen indienen om financiering te krijgen.

Seppe: Jullie zijn 4,5 J bezig., nog een jonge organisatie Hoe zie je u zelf? Waar plaats je SMART GRIDS?

Hedi;

We zijn gekomen van een starter tot een organisatie die er wel staat. We worden heel vaak gevraagd vanuit de overheid vanuit de bedrijven vanuit eender welke stakeholder om mee te werken aan en mee opzetten van projecten. We zijn dus echt wel erkend. En dat is leuk.

Het blijft vechten. En u eigenheid behouden. Want er zijn heel veel organisaties die bezig zijn met innovatie en energie.

Philippe: Voel je die concurrentie? Zijn er kleine organisaties die leden afpakken?

Heidi:

Dat zal misschien wel gebeuren. Maar we proberen meestal samen te werken. We hebben bijvoorbeeld samen met iemand. Brengen samen een magazine uit de vorig jaar 4 keer uitgekomen. Maar iedereen had een andere doelgroep.

Seppe: Na 4,5 jaar een klein succes verhaal?

Heidi:

Ja ik vind van wel. IN het eerste jaar wist ik dat financiering had voor nog 1 jaar. Ik dacht we zien wel waar het land. Maar volgend jaar zullen we ook nog bestaan. Het is nu vooral kijken welke richting gaan we uit. Waar krijgen we de beste feedback op?

Philippe:

Heeft u gedacht aan u kritische massa qua leden? Vanaf zoveel leden zitten we safe?

Heidi:

Neen. Dat leden aantal varieert. Maar kan daar geen hoeveelheid op plakken. Het is wel zo moest het leden aantal drastisch naar omlaag gaan. Dan moeten er wel vragen gesteld worden. Wat is onze meerwaarde voor de Belgische industrie dan, want er haken leden af en er komen er geen nieuwe bij.

We zijn gestart met 60 bedrijven dus ik denk dat we daar wel goed zitten. Als we rond de honderd kunnen blijven en lichtjes groeien is dat ok voor mij.

Daarnaast moet onze prioriteit blijven activiteiten voor onze leden blijven voorzien. In het begin werd de nieuwsbrief een pdf dat naar de leden verstuurd werd. Maar we wisten niet wie dat las enzovoort enzoverder. Toen ik IN 2011 begon hebben we dit aangepast. Door opener te worden, studie dagen voor niet leden om te kunnen groeien qua draagvlak. Dus zowel voor leden als voor niet leden meerwaarde bieden en zo een echt merk in de markt worden: we wouden er staan.

Soms hebben we ook leden die aan het vechten zijn om te overleven, die zeggen ik kan geen lid worden. Maar één keer per jaar wil ik wel eens deelnemen; Dat is goed voor ons. Dat is ons doel realiseren.

Seppe: Als je zo een lid hebt, leg je dan ook contacten met de overheid voor bijvoorbeeld bijkomende financiering?

Heidi:

Voor iedereen geven we dezelfde informatie. Bedrijven die actief willen inzetten op innovatie ja dat gaat niet gesubsidieerd worden bij ons. Dat is er iets boven op. Dat is niet concreet genoeg. Maar wat we wel doen is hen openemen in Europese projecten of andere via partner matching. Natuurlijk eerst binnen onze leden, maar iemand die in ons netwerk zit maar nog net geen lid is. Ja dan kunnen we die matchen. Misschien wordt die dan daardoor lid.

Seppe: Qua academische spelers waren het de KU Leuven en de U Gent.

Heidi: Ja maar binnen kort ook Hasselt.
Met hen zitten we in een europees project.

Philippe: Bent u ook al regionaal project tegen gekomen dat u probeert te ondermijnen?

Heidi:

Ja dat gebeurt. Maar uiteindelijk kommen die toch bij ons aankloppen. Dus ik kan alleen maar toejuichen dat er innovatief gedacht wordt. IN het begin was het wel moeilijk hoe positioneert ge u hier tegen over. Moet je daar altijd mee samen werken. Of wat doe je er mee?
Het wijst zich wel uit. Als ge u eigen focus goed kent als je weet waarom je er bent wat u eigenheid is dan komt dat goed.

We sturen met de meeste bedrijven een evaluatieformulier mee, die ze invullen als ze dan verwijzen naar een aantal locale initiatieven dan reiken we uit naar hen en kijken we samen wat we voor elkaar kunnen betekenen. Wat is u focus en proberen we die te ondersteunen.

Philippe: Botsen de universiteiten niet soms?

Heidi:

Dat valt mee, omdat de universiteiten onderling afspraken hebben gemaakt wie wat doet. En dan noch twee dezelfde projecten rond hetzelfde onderwerp levert toch altijd een andere insteek op. Dus ik sta daar voor open. Er zijn afspraken en voorlopig lukt het goed.

Moest het botsen kom ik er niet tussen. Dat zit op een ander politiek niveau. Dus daar kom ik niet tussen.

Wat we wel proberen te doen is sprekers van beide universiteiten te laten spreken zodat ze elkaar beter leren kennen en dan ook samen werken of beter overeenkomen.

Heel pragmatisch.

Seppe: Hoe schat je de rol van de overheid ten opzichte van de start up tot nu? Hoe is dat geëvalueerd? Waar kan de overheid met SMART GRID naar toe?

Heidi:

IN de nieuwe beleidsvoering staan we vermeld. Maar ook de kabinetten komen vragen voor informatie terwijl dit vroeger enkel aan industriële werd gevraagd. Nu zitten we daar bij. Dus ge bouwt nu daar een band mee op je brengt ze nog wel in contact met industriële spelers. Daar is wel heel veel evolutie in geweest.

De overheid is ook iemand die een nieuw initiatief laat groeien en als blijkt dat het waardevol iets duurzaam is dan wordt de hand gereikt. Daar plukken we nu de vruchten van onze jarenlange inspanningen.

Ook naar de regionale overheden, naar steden, hebben we jarenlang al contact gehad. Wat kunnen we nog doen daar is iets zoals stadslab 50 20 uitgekomen. Dat is tof.

De federale overheid vertegenwoordigt België in een heel aantal internationale forums en die komen soms ook bij ons aankloppen: kunt gij niet in de plaats van ons België vertegenwoordigen. Heel interessante dingen die eigenlijk een 5 jaar geleden niet mogelijk waren. Is dat nu wel.

Seppe:

Wil je meer samenwerking met de overheden?

Heidi:

Ik wil vooral met onze leden bezig blijven; En als zij willen dat er contact is met overheid op een aantal vlakken dan doen we dat. Maar voor de rest blijft de overheid gewoon 1 stakeholder waar we aan moeten rapporteren maar onze focus moet blijven onze leden.

Subsidies eerst IWT daarna bij agentschap Innovatie. Dus we zijn geëvalueerd naar iets innovatiefs naar de valorisatie ervan . Dat is wel belangrijk om voor ogen te houden.

Daarnaast politiek gezien is het kabinet energie inhoudelijk wel belangrijk. Maar onze band zal niet slechter of beter zijn door een wisseling van de verkozen partijen. We gaan altijd ons verhaal, vanuit onze eigenheid vertellen en in de hoop mee te draaien in een sterke Vlaamse economie. Zij staan er open voor; we zullen zeker proactiviteit vragen beantwoorden.

Seppe: Is het een plan om ook echt een smart grid als finaal station neer te zetten?

Heidi:

We gaan enkel bezig blijven met netwerken. We gaan blijven inzetten op informeren, project sessies. Maar zelf iets bouwen dat doen we niet. We helpen onze leden om hun technologieën hun innovaties te helpen valoriseren.

Seppe: Hoe zou je u functie binnen het netwerk het beste omschrijven: catalysator of facilitator?

Heidi:

We zijn facilitator. We proberen alles aan onze leden te faciliteren.

Seppe:

Ok. Dat was het. Heeft u nog vragen voor ons.

Heidi:

Ja. Ik zou eigenlijk wel het resultaat willen zien.

Seppe & Philippe:

We houden u zeker op de hoogte van de vooruitgang en u krijgt ook een versie van het eindresultaat. Voor dat deze ingediend wordt als laatste versie.

7.1.3 VOKA Health Community

Ria Binst: Gezien ik sinds vorig jaar bij de Health Community pas begonnen en dus de opstart niet meegemaakt. Eigenlijk zijn we in 2011 gestart.

Eigenlijk de opstart van het geheel heb ik niet meegemaakt.

De vragen zijn eerder voor Sophie (de coördinator) die van het begin erbij betrokken was of Rudi Matteeuws onze voorzitter (hij is betrokken bij de gehele werking).

Maar ik zal beantwoorden wat ik weet, wat ik jullie kan vertellen.

Waarom zijn ze eigenlijk in 2010-2011 begonnen met de Health Community bij VOKA?

Omdat: VOKA is een ledenorganisatie van bedrijven en ondernemingen. Vanuit de bedrijven zelf kwam de vraag, van kijk binnen de zorg is er heel wat gaande, er zijn waarschijnlijk ook nog heel wat kansen en opportuniteiten voor ons, maar de manier om met die zorgspelers/ bedrijven in contact te komen is wat moeilijker. We krijgen er weinig voet aan de grond, ze zijn eigenlijk beetje een wereld op zich. We hebben bepaalde producten en diensten die interessant zijn voor hun. We zouden die toch eigenlijk moeten kunnen aanbieden en aanreiken. Wat heeft men dan bij VOKA gezegd, misschien dan toch interessanter om een netwerk op te starten specifiek naar die zorg gericht. Men is dat dan ook beginnen te doen in 2010-2011.

Philippe: *Als ik u even mag onderbreken. Zou het misschien omdat ze dat gezien hebben van andere netwerken in België, bv Flanders bio bestaat ook al iets langer? Omdat ze dat hebben afgekeken? Zijn ze dat dan ook beginnen te doen?*

Dat zou kunnen, maar ik kan er eigenlijk niet op antwoorden. Ik was er toen niet bij. Ik weet wel, het is zo dat met VOKA verschillende andere netwerken ook zo oprichten. We hebben de *BRIOS* naar jonge startende ondernemers, dat is eigenlijk ook de bedoeling van kennisdeling, opleidingen, vormingen, om die mensen in hun start up te helpen, dat ze gelanceerd geraken. We hebben jobkanalen, samenwerken met de overheid en andere organisaties om mensen beter op de markt te krijgen die het moeilijker hebben. Soms mensen met een beperking of van allochtone afkomst en dergelijke. Dat zijn die zaken waarvan men eigenlijk wel weet, kijk het werkt wel om mensen samen te brengen rond een gemeenschappelijk doel of met een gemeenschappelijke missie en opzet. Op

zich hebben ze er al enige ervaring in. Maar specifiek vanuit welke invalshoek dat ze dan gekozen dat hebben, dat kan ik eigenlijk moeilijk op antwoorden.

Men is dan gestart om te zeggen kijk wat willen we nu eigenlijk doen. We gaan de Profit samenbrengen met de non-profit, met de zorgwereld *as such*. We willen de verschillende spelers op dat terrein bij elkaar brengen, een netwerkgrond gaan uitbouwen en dan verschillende zaken gaan aanbieden. Waardoor ze elkaar gaan leren kennen en gaan leren samenwerking en dus eigenlijk een gedeelde meerwaarde. Er gaat een win-win inzitten voor iedereen die deelneemt aan het netwerk, aan VOKA health community. Op die manier als je de muren gaat wegwerken tussen profit en non-profit, dan ga je eigenlijk ervoor zorgen dat mensen met elkaar gaan samenwerken en dus ook nieuwe zaken op de markt gaan brengen. Nieuwe producten op de markt kunnen brengen. Nieuwe producten en diensten. Altijd die maatschappelijke meerwaarde zit erin, het moet belangrijk zijn dat er een goede meerwaarde is zowel voor de patiënt - eindgebruiker, dat die er een win-win in heeft, maar ook voor de betrokken partners medespelers de overheid, de maatschappij *as such*. VOKA zit in Vlaanderen en Brussel, dat is eigenlijk het werkdomein dat is altijd de bedoeling geweest. De economie Vlaanderen – Brussel gaan versterken. op die manier een netwerk voor VOKA.

Voor wat en met wie doen we dat?

We hebben vier typen van leden, we hebben ondernemingen, logisch eigenlijk.

- *Ondernemingen*: architecten, IT'ers, advocaten, accountants, bouwondernemingen, etc. (een hele ruime mix van spelers)
- *Zorgspelers*: ziekenhuizen, woonzorgcentra, thuiszorgorganisaties, geestelijke gezondheidszorg etc.
- *Kenniscentra*: hogescholen en universiteiten, o.a. ook IMISE en IMEC
- *Patiëntengroepen*: Belgians Pro-counsel, Vlaams diabetici- liga, MS-liga

We vinden dat erg belangrijk, vaak heb je netwerken/ linken tussen kenniscentra en de zorgspelers., of de drie zo. Maar de patiëntengroepen die betrekken ze er eigenlijk veel te weinig bij. We vertrekken van het principe van die open innovatie. Het moet altijd een gedeelde meerwaarde zijn voor iedereen. Je moet gaan werken met hetgeen welke speler specifiek kan inbrengen vanuit zijn eigen kennis en expertise. Maar belangrijk daarbij is dat er een product of dienst moet zijn waarbij de patiënt op het einde mee tevreden mee gaat zijn. Dat het een antwoord gaat zijn op aan zijn noden en niet zomaar een product op de markt brengen, waar misschien niemand eigenlijk nood aan heeft.

De hoofddoel van de health-community, voor de patiënt is, de eindgebruiker staat centraal, dat is zeker de hoofddoelstelling. Het is ook duidelijk dat we hen erbij willen betrekken. Je gaat dat straks opmerken bij de bijdrage die de leden betalen, dat is voor hun echt een kleine bijdrage. Dat zijn vaak groepen van vrijwilligers die weinig structuur hebben of toch in beperktere mate. Het zijn al vrijwilligers die we al moeten engageren. Voor hun is dat hun taak of hun job, maar bij hun is het vaak na hun uren of vaak op andere momenten.

Philippe: *Is het dan ook dat de health-community dus bv die 3 andere groepen een beetje dwingt om meer aan de patiënt te denken i.p.v. om puur een product op de markt te brengen? Of hebben we het dan verkeerd?*

Ria: Neen, wat is net belangrijk, vanaf het ogenblik dat organisaties vragen om lid te worden bij ons (VOKA health community), zijn ze zelf die switch aan het maken. We kunnen niet zomaar een product op de markt brengen zonder het te kunnen af te toetsen bij de patiënt/ de eindgebruiker/ de consument. We zeggen dat ook altijd naar onze nieuwe leden toe. Het is niet enkel zo om nieuwe klanten te werven of meer profit er uit te halen, niettemin is dat ook goed meegenomen, ondernemerschap stimuleren. Het is meer dan dat. Het is net het netwerk, de kennisdeling, gaan horen vanuit andere invalshoeken wat zit daar, wat speelt daar.

Dus eigenlijk: de winst en meerwinst omdat je net samenwerkt: betere producten en nog beter voor de eindgebruiker.

Dat ze niet eigenlijk een bepaald product op de markt brengen, waar niemand vraag naar heeft, zonder afgetoetst te zijn bij bepaalde eindgebruikers/ zorgspelers. Net door het te kunnen af te toetsen, net door die samenwerking aan te gaan, weten van oké: Dat men weet dat er een voldoende

grote doelgroep gebruik van gaat kunnen maken. Naar het marktsegment dan, dat het wel winst gaat kunnen opbrengen, maar ook een antwoord op nood van (een voldoende grote groep van) patiënten. Dat zit er zeker in.

Dus vier typen van leden, dat zijn een aantal voorbeelden Universitair ziekenhuis Antwerpen, KHLeuven, Agensurance PRO VARTIS (Vlaamse ...), een hele mix dus. Ik moet nog iets aanpassen: een 130-tal leden. Belangrijk daarbij is dat VOKA health-community leden zijn ook altijd VOKA-leden. Buiten de patiëntengroepen daar is dat minder.

Automatisch VOKA-lid?

Als de vraag gesteld wordt van kijk we willen lid worden van VOKA Health Community. Dan doen wij altijd de controle of ze al VOKA- lid zijn. Zijn ze al VOKA-lid dan is het in orde, dan dienen ze zich enkel nog aan te sluiten bij VOKA health community. Zijn ze geen VOKA-lid dan is het de bedoeling dat ze zich bij beiden aansluiten, dus zowel bij VOKA- netwerk als bij VOKA Health Community.

Dat heeft te maken met de kamers van koophandel. Volgens elke regio is er een specifieke Kamer van Koophandel. Belangenbehartiging, vormingen, opstarten. Ze krijgen het ganse netwerk van VOKA erbij, maar die specifieke insteek naar zorg, hebben ze dan ook via VOKA health Community.

We hebben vier typen van leden, we doen ook vier soorten van activiteiten: *netwerken, kennis delen, het nieuwe ondernemen, berichten en inspireren.*

1) Netwerken: uiteraard, dat is eigen aan VOKA en ook aan VOKA Health Community. Het is heel belangrijk, want dat merken zelf ook, de leden moeten elkaar leren kennen. Dat merken we ook aan een aantal leden die er van sinds 2011 bijzitten. Dat is anders dan met nieuwe leden die er nu bijkomen. Nationaal of internationaal, profit en non- profit brengen we samen. Nationaal en internationaal, we hebben een aantal partnerschappen afgesloten. Eentje met de Koning Bouwdewijnstichting (rond *care entrepreneurship* te maken met onze businesssteams), VITAVELLI (d.i. een Nederlands gelijkaardig platform, doet iets gelijkaardigs als ons, ons Nederlands broertje) en CASA (platform vanuit Flanders care: netwerk om regionale uitwisseling te doen op vlak van zorg vanuit Europa).

We hebben meetings, ons jaarlijks congres, vertegenwoordigd in verschillende organisaties, Twitter, de website, we hebben ook een afgesloten luik voor onze leden op onze website, zodat ze moeten inloggen.

Philippe: Dit zijn dan ook de middelen die jullie dan gebruiken om de leden elkaar te leren kennen dus via meetings en dan ook dat extra net.

Ria: Voilà, inderdaad.

Op het extranet bijvoorbeeld kunnen ze zaken/ berichtjes zelf posten, in de zin van bijvoorbeeld: we willen meedoen aan dat project en we zoeken die en die partners. Dan is dat een manier voor hun om dat te posten. Alle leden krijgen dat dan binnen in hun inbox. Op die manier kunnen ze de contacten leggen, en met mekaar in gesprek gaan.

Straks komen ook wel de andere zaken naar boven, op welke structuur (dat komt nog).

2. Kennis delen, we willen meer zijn dan een praatpark, het blijft niet alleen maar bij praten.

We hebben ook onze themagroepen: vanuit onze leden hebben we in het begin vastgesteld om rond bepaalde thema's te gaan werken. Je ziet ze hier: wonen- en zorg, N Health, logistiek en preventie. De bedoeling van die themagroepen is eigenlijk om te kijken waar we vandaag staan. Welke mooie voorbeelden zijn er in binnen- en buitenland, *best practises and cases*, hoe op welk vlak kunnen we rond benchmarking gaan denken? Welke zaken kunnen nog aangepast worden, wat moet er beter? Welke rol is er voor de overheid? Wat kunnen andere stakeholders doen? We doen dat met die themagroepen, dat is met een 10- à 15-tal leden van de Community die zich daar achter scharen. Kijk vanuit onze invalshoek is dat het thema waarrond wij eigen kennis en expertise rond hebben, en waar we verder rond willen werken. Die themagroepen komen maandelijks een keer samen, waarbij ze eigenlijk dan soms sprekers uitnodigen rond een bepaald topic of gewoon rond bepaalde onderwerpen werken. Ze kunnen soms zelf een onderwerp komen uitleggen.

Belangrijk daarbij is dat ze altijd werken richting een whitepaper. Ondertussen is onze whitepaper van woon en zorg is ondertussen uit. Die van M Health ligt bij de drukker, die gaat binnenkort er ook aankomen. Waarbij we de visie van onze leden die we dan samengebracht hebben in die whitepaper, die gedeelde visie brengen we naar buiten. De bedoeling is om met die gedeelde visie te trekken richting onze leden van VOKA en VOKA Health Community, maar ook richting de stakeholders, de overheid, betrokken partijen waar dat we eigenlijk zeggen van kijk we geven hierin een aantal standpunten, dingen waarvan we willen dat ze eigenlijk zouden moeten veranderen, dingen die eigenlijk zouden moeten aangepast worden naar beleid toe, maar ook naar financiering en dergelijke. We zeggen daar eigenlijk kijk we brengen dat naar buiten, we willen daar nadien mee in gesprek gaan met de overheid, stakeholders.

13:00Philippe: Het is sowieso beter om in een algemeen netwerk te zitten dat je met meer met_dat pakket naar...

13:05 Ria: Uiteindelijk merk je dat we in de whitepaper alle leden plaatsen, laten we zeggen vanuit de verschillende strekkingen wie dat daar allemaal bij betrokken is, dat het niet zomaar een viertal partijen zeggen dat er iets moet gebeuren. Neen, het is echt een gedeelde visie. Uiteindelijk vanuit de hele Health Community gedragen, maar het specifiek rond een bepaald thema. Het zijn die 10-à 20- tal leden die daar rond gewerkt hebben om daar iets rond uit te bouwen.

Eens dat die whitpaper gelanceerd wordt en dat er bepaald is welke richting we uitgaan. Gaan we met die themagroepen verder kijken. Kunnen we nu concreet bepaalde projecten gaan opstarten, kunnen we bepaalde zaken echt gaan uitwerken. Om hetgeen we op papier gezet hebben in de werkelijkheid ook te gaan realiseren? Dan gaat men daar eigenlijk mee verder.

Men zit daarvoor nu voor woon en zorg zitten we volgende week daar voor de eerste maal mee samen. Kijk de whitepaper is uitgebracht. Ze hebben een specifiek project op ogen, van kijk hoe gaan we daar nu mee verder? Hoe gaan we dat aanpakken. M Healthy zijn nu nog aan het kijken op welke specifieke projecten ze gaan inzetten, waar gaan we nu naar kijken.

14:00 Woon en zorg gaat over de levensloop geschikt wonen. Heel belangrijk met de ouderenzorg, mensen willen langer thuis wonen. Hoe ga je dat aanpakken, hoe zit dat op het vlak van technisch? Hoe is dat mogelijk -rond ICT toepassingen en dergelijke? Hoe is dat op het vlak van de ruimtelijke ordening en de verzorgende, de thuiszorg/ thuissituatie (mantelzorg, ...). Welke rol voor de overheid is daar weggelegd?

M Health gaat eerder over mobile toepassingen: thuismonitoring, telemonitoring, apps, smartphones, die toestanden. Die men gaat inzetten in de zorg m zorg op afstand beter mogelijk te maken. Maar ook te gaan kijken hoe dat op afstand gefinancierd wordt vanuit de overheid. Op welke manieren kunnen daar de financieringsmodellen aangepast worden?

Preventie gaat verder eerder over de manier hoe dat mensen zelf preventief kunnen inzetten om hun gezondheidszorg te verbeteren. Hoe kunnen ze daarin steun krijgen van de overheid zelf, maar ook van andere zorgorganisaties en dergelijke.

Logistiek gaat over het logistieke traject tussen in zorg organisaties: ziekenhuizen, woonzorgcentra, geestelijke gezondheidszorg, maar ook tussen zorgverleners en zorgvragers en zo verder. Die twee laatsten zijn eigenlijk nog in de fase van hun whitepaper uit te werken. Die zijn wat later opgestart. Is vrij recent. We weten ook wel dat de overheid daar aandacht aan gaat besteden.

Philippe: Als het vanuit de overheid gaat, dan duurt dat wat langer.

Ria: Inderdaad, dan duurt dan wat langer. We willen daar ook niet op wachten. dat is belangrijk. Dat is heel duidelijk met VOKA HEALTH COMMUNITY. We willen er net voor zorgen dat het allemaal sneller vooruit kan. Dat we niet altijd wachten wat de overheid kan. Maar net door samen te gaan werken dat er dingen sneller gerealiseerd kunnen worden. Dat we niet afhankelijk zijn. En eventueel dan eerder best practise voorbeelden kunnen voorleggen van kijk er moet nu iets gaan gebeuren, want kijk het werkt allemaal en er zijn mooie resultaten zichtbaar.

Themagroepen is altijd onder leiding van een lead. Een van de leden binnen de Community neemt daar eigenlijk het trekkersschap op samen met ons. Waar we eigenlijk hun nodig hebben om mee te *amusiëren*, de agenda mee te bepalen, de vergaderen wat te leiden, en iedereen mee te krijgen binnen dezelfde lijn.

16:20 3. Businesssteam (het nieuwe ondernemen)

We hebben een aantal projecten lopen binnen de Community. We doen jaarlijks een call naar innovatieve ideeën binnen de zorg. Daar kan iedereen eigenlijk in opdienen. Je moet er geen specifieke opleiding of dergelijke voor te hebben. Maar als je zegt dat je een leuk idee hebt, wat uniek is, innovatief is, een voldoende doelgroep bereikt, op korte termijn kan gerealiseerd worden, en ik kan het niet alleen, ik heb specifieke spelers binnen de zorg nodig. Dan is het goed idee om binnen de community / de call in te dienen. We hebben daar dit jaar ook gedaan, een 45-tal ideeën binnengekregen. We hebben daar een vijftal ideeën na een selectieprocedure, een pitch en dergelijke geselecteerd waarmee we nu verder gaan.

Phillipe: Nu we het over ideeën hebben, de ideeën die aangebracht worden, zorgen jullie dan ook voor een kader dat het idee bijvoorbeeld wie het idee bezit enzovoort?

Ria: ja, wij zeggen altijd, er wordt sowieso een confidentialiteitsovereenkomst afgesloten, bijvoorbeeld met de mensen die in de jury gaan zitten om die ideeën te bespreken. Dat ze daar zeggen van kijk we communiceren er niet over, dit blijft vertrouwelijk. Sowieso zit de lead of het eigenaarschap van het idee zit bij diegene die het heeft ingediend. Maar aan de andere kant, ideeën zijn vrij, dat is wat dubbel. We maken daar wel afspraken mee met onze indieners, in de zin van kijk als we u mee betrekken in het project, zijn zij de lead en bepalen zij wat dat er gebeurt. Wij zijn begeleidend, wij ondersteunen daarin. Maar zij gaan zeggen va oké wij gaan daarin zelf intrekken of wij zoeken toch eerder iemand anders van een andere organisatie. Dat zijn afspraken die we maken, we hebben er ook een *consortiumovereenkomst* over en dergelijke. Dat doen we op die manier.

Wat wel zo is, met bepaalde ideeën die ingediend zijn, gaan we hen altijd eren feedback geven in de zin we gaan hen doorverwijzen. Ze krijgen feedback van waarom ze niet geselecteerd zijn, waarom het idee niet voldoende was voor binnen een businesssteam van VOKA health Community opgenomen te worden. Maar we gaan ook wel zeggen: kijk uw idee kan misschien bijvoorbeeld interessant zijn binnen voor een bepaalde proeftuin binnen ... of kan interessant zijn voor een demonstratieproject van Flanders Care of binnen IMINS. We gaan hen altijd doorverwijzen naar specifiek andere specifieke spelers of andere organisaties, om te zeggen van kijk daar zijn bijvoorbeeld wel mogelijkheden. Of het idee is nu nog te vaag, je zou het meer concreet moeten uitwerken, het zou misschien goed zijn om het idee volgend jaar in te dienen, want we zien er wel mogelijkheden in, maar het zou zo moeten aangepast worden.

Phillipe: Ook echt het proces van de onderhandelingen tussen diegene die het idee heeft en dan de bedrijven die dan geïnteresseerd zijn. *Jullie begeleiden erin, jullie komen erin tussen?*

Ria: Wij begeleiden daarin, in die mate dat de lead van het idee dat zelf wilt, in die mate dat het zelf vraagt van willen we dat of gaan we dat alleen doen. Soms kan uw indier een zorgspeler zijn die daar weinig ervaring mee heeft of een klein bedrijfje dat ook nog een beetje zoekende is. en als ze dan soms afspraken gaan maken met grotere spelers die dagelijks zo'n consortiumovereenkomst ondertekenen. Daarom hebben we ook die standaardovereenkomst om te zeggen van kijk je moet met die zaken allemaal rekening houden ook rond IP en dergelijke, dat het daarin allemaal vervat zit. Van ons mogen ze dat ook op een bladje A4 schrijven en de afspraak maken en ondertekenen met een van de partners. Maar we raden toch aan om op die wijze of om een consortiumovereenkomst te gebruiken en die mee te nemen.

19:47 *Hoe doen ze dat eigenlijk? Ik zal het dadelijk uitleggen.*

We vertrekken van het idee die zij indienen. Dan gaan we eens ze geselecteerd zijn na die pitch en de goedkeuring van ons, gaan ze dan opgenomen worden binnen de businesssteams en vertrekken we met de lead en gaan we een businesscase met hun uitwerken.

We gaan echt kijken waar zit het verdienmodel achter uw idee, wie gaat ervoor betalen, welke partners heb je nodig? Wat wil je nu specifiek gaan doen. Soms zeggen ze we willen dat en dat en dat gaan doen. Je moet ook gaan kijken welke middelen daar tegenover, ik kan waarschijnlijk niet alles in een keer doen, ik ga dat moeten opsplitsen, fraseren en dergelijke. We werken met hun de businesscase uit volgens het businessmodel CANVAS VAN OLSTERWALDE, verschillende componenten. Jullie waarschijnlijk wel bekend.

20:35 Het helpt eigenlijk veel van de spelers om na te denken over hun idee en andere manieren aan te halen van "oh tiens daar had ik nog eigenlijk niet aan gedacht" en "dat zijn misschien ook klanten van ons". We kijken welke meerwaarde zit daar in voor uzelf, voor de mogelijk partners, voor de klanten, voor de maatschappij, voor de eindgebruiker, dat het op die manier is, want uw klant is niet altijd uw doelgroep die je eigenlijk beoogt met uw product op uw dienst

Met die businesscase kijken we ook naar 1) het businessmodel CANVAS, een project dat ze gaan finaliseren. Maar we kijken ook van 2) uw projectplan, ze moeten eigenlijk hun fases gaan uitschrijven van hoe dat ze het gaan aanpakken en 3) een financieel model, daarnaast dus een financieel plan moeten ze ook gaan invullen. We krijgen daarbij begeleiding van een van onze leden BDO, BDO- bedrijfsrevisoren, die helpen eigenlijk om het financiële plaatje in kaart te brengen. Dat doen ze eigenlijk.

Philippe: Ter compensatie van het brengen van het idee neem ik aan, zo van die dingen?

Ria: Hoe bedoel je ter compensatie? Ja, wat misschien belangrijk is met de Health Community wat we zeker altijd willen doen, het zorgondernemerschap stimuleren. Het gaat nog altijd over ondernemerschap. Het kan ook zijn dat de bedrijven of de organisatie gewoon *break even* draaien en dat ze de inkomsten kunnen gebruiken voor investeringen naar de toekomst toe. Het moet niet puur winst- winst zijn, maar we willen het zorgondernemerschap echt stimuleren. Het is belangrijk dat het niet is zo van "dat het is een leuk idee, maar er mag geen geld aan vasthangen", neen dat doen we niet.

22:08 Het is echt puur daar kijken we ook wel naar van hoe gaan ze los van mogelijke projecten, subsidies. Hoe gaan ze nadien zelf bedruipend worden en bepaalde inkomsten genereren om eigenlijk verder te kunnen doen met hetgeen wat ze opgestart hebben. Dat bekijken we mee met hun. Wat doen we ook. We geven zelf geen financiële middelen, we geven geen project in geldondersteuning, maar we kijken wel mee naar andere financieringskanalen, dus: Crowdfunding, bepaalde oproepen die er lopen binnen ILINES Health of binnen de (Vlaamse) overheid of het RIZIV. Al die zaken volgen we mee op en bekijken we van, oké het gaat bijvoorbeeld naar een ICT-toepassing, dan is bijvoorbeeld een ECON-call -als het een *proof of concept* moet worden- van IMINS wel interessant. Bijvoorbeeld die zaken. We gaan kijken waar kunnen zij op gaan inzetten. We werken dat eigenlijk helemaal samen uit met de lead van de busnessteams.

Eens dat de businesscase rond is, en men heeft vastgelegd van kijk die partners zoek ik nog en die partners heb ik nodig om dat en dat te gaan voeren. Dan gaan we richting de consortium. We gaan onze leden uitnodigen om eens te komen luisteren naar de busnessteams. De busnessteams krijgen weer vijf minuten om hun idee te pitchen, voor te stellen. Dan gaan we bij de consortiumsetup bevragen van oké, welke input/ insteek zit daaruit van de mensen die aanwezig zijn, waarom zouden jullie daaraan deelnemen? Wat zouden jullie kunnen betekenen voor dat busnessteam? Wat kan jullie inbreng zijn? Dat kan financiering zijn, dat kan soms eigen expertise zijn, of bepaalde producten of diensten zijn die ze kunnen inbrengen met die win-win moet dat eigenlijk duidelijk worden.

Eens de consortiumsetup gevormd is, dan gaan we richting uitvoering van het project. Dan gaan we kijken hoe het specifiek uitgevoerd moet worden. Om op die manier snelle en concrete innovaties te realiseren en op de markt te krijgen, dat is de bedoeling.

Wat hier ook belangrijk is, maar dat is niet bij de volgende, dat zijn de lopende busnessteams momenteel die in eigenlijk 2011-2012 dan opgestart zijn. Thuismonitoring, diabetes en slaapmonitoring thuis en nieuwe diensten aan huis in 2012, deze andere zijn eigenlijk van 2013. Die van 2014 staan er nog niet op omwille van de confidentialiteit, dus daar wachten we nog even mee. Maar net op het congres van slaapmonitoring thuis heeft men de eerste resultaten voorgesteld, is een busnessteam waarbij men rond de nieuwe generatie van slaapmonitoringtoestellen aan het werken is. Hun I-contract loopt af eind dit jaar en moet men met een down-strater over proof afkomen.

Daar staan ze eigenlijk wel redelijk ver mee, ze hebben resultaten getoond op het congres vorige week. Tegen het einde van het jaar moet dat afgewerkt zijn. Dat is vertrokken vanuit een busnessteam binnen VOKA Health Community, hebben ingezet op IT-contract van IMENS. Eind 2014 gaan we de gesprekken terug opstarten van hoe moeten we nu verder? Nu moet men eigenlijk kijken van hoe gaan we het valoriseren? We hebben het *proof of concept*, maar hoe gaan we nu zorgen dat het vermaakt kan worden, welke valorisatie zit daarachter en dergelijke dat nemen we terug op met de betrokken spelers of toch de spelers die willen verder doen uiteraard.

25:28 Maar we hebben nog anderen: leven en beroerte gaat over beroertepatiënten die na hun revalidatie thuis komen en die eigenlijk verder opgevolgd moeten worden. Waarbij therapie redelijk laag is en waar men eigenlijk een goede inhaalbeweging moet doen. Belangrijk daarbij is dat ze eigenlijk men wil werken met een onlineplatform waarbij dat ze op die manier opgeroepen kunnen worden qua bloeddruk, qua beweging, qua voeding en al die zaken. De anderen moeten maar eens op de website kijken, als je er meer over wilt weten.

Een andere belangrijke is de proeftuin en ouderenzorg die in 2013 gestart zijn. Ik weet niet of jullie met *CareVille* veel, want jullie zijn van de U Hasselt?

Philippe en Seppe: "Neen, niet echt neen."

Ria: Neen? Proeftuin ouderenzorg wat wil dat zeggen? Het zijn grote regio's of testomgevingen waar men testpubliek ter beschikking heeft om eigenlijk nieuwe producten of diensten te gaan uitwisselen op vlak van ouderenzorg. Elk van die regio's, je hebt: Antwerpen, Brussel, Leuven, Aalst, Turnhout, Limburg en Brugge - Oostende. De eerste vier zijn als eerste goedgekeurd in 2013, nadien is *CareVille* er nog bijgekomen, en nu in mei 2014 is ook Brugge - Oostende met onlinebuurt erbij gekomen. Het gaat vaak over hoe kunnen we ervoor zorgen dat mensen langer thuis kunnen blijven wonen, dat die thuiszorg verbeterd kan worden. Bedrijven en ondernemingen kunnen hun producten of diensten op hen testen. Het is een samenwerking tussen verschillende partners, vaak steden of gemeenten zijn daarbij betrokken, maar ook VOKA Health Community bijvoorbeeld bij Leuven is dat UZ Leuven, is dat het Wit-Gele Kruis Vlaams Brabant, zit daar sell go bij, dat je eigenlijk de eerste lijn van huisartsen en dergelijke.

Dus je hebt eigenlijk een netwerk van verschillende partners die eigenlijk ervoor zorgen als ze die goede begeleiding geven aan de bedrijven die hun producten of diensten willen komen testen en die ook op die manier testpubliek ter beschikking hebben om het effectief in de realiteit te gaan uittesten. Omdat zoals ik al zei, vaak komen er producten op de markt, maar eigenlijk heeft niemand daar vraag naar en zo meer.

Wat doen we vanuit het VOKA Health Community? Zoals ik zei bij Leuven zijn we partner, maar ook bij Aalst. Daar werken op de projectbegeleiding communicatie of mee organiseren van evenementen.

Bij de andere proeftuin zitten we vaak in de gebruikerscommissie licalp zit al iets verder in Turnhout, zij hebben al een VZW opgericht en daar zitten we mee in de Raad van bestuur, dat is VOKA/ VOKA Health Community. Belangrijk hierbij is wat wij zeker willen bewaken, is dat het niet alleen maar weer -ze zijn gesubsidieerd voor een aantal jaren, maar dat na die subsidies de proeftuinen niet stilvallen. Dat ze zelf bedruipend zijn, dat ze manieren hebben gevonden: hoe kunnen we aan bepaalde spelers een specifiek verdienmodel er achter stoppen, zodat we middelen kunnen blijven generen om terug nieuwe producten en diensten te laten testen dat de zorg eigenlijk geoptimaliseerd wordt. Dat is een beetje de bedoeling. Het gaat vanuit de Vlaamse overheid, via Flanders Care, zijn daar allemaal bij betrokken (www.soortproeftuinen.be).

28:34 4/ Onze laatste kernactiviteit is het inspireren.

Het logische: het communiceren, het berichten en het inspireren. We willen ervoor zorgen dat zowel onze leden als niet-leden constant op de hoogte zijn van alles wat er speelt op het vlak van Health Community van onze leden zelf, maar ook van alles wat er speelt binnen het ruime veld van de gezondheidssector. Dat we iedereen steeds mee hebben. We hebben de maandelijkse nieuwsbrief, we zitten op Twitter, we hebben VOKA Health groep op LinkdInn en we hebben onze website www.Healtcommunity.be.

Heel belangrijk daarbij is dat we altijd tegen onze leden zeggen, kijk als jullie zelf interessant nieuws hebben of zaken hebben die ze willen doorgeven, bezorg het ons en wij plaatsen het dan online. Sinds kort kunnen ze via extranet het op de website zelf posten.

Structuur

1° onze community meeting.

Driemaandelijkse meeting met alle leden. Er zit altijd iemand van de organisaties bij betrokken die een leidinggevende functie heeft, die dus beslissingsbevoegdheid heeft, een CEO of iets dergelijke. We geven daar altijd een stand van zaken weer van de Health Community, wat staan we nu, wat

willen we nog gaan doen, wat hebben we gedaan. Soms komen daar ook sommige van onze leden bepaalde projecten voorstellen.

We hebben graag dat die mensen aanwezig zijn, omdat we daar ook beslissingen nemen van wat we nu de komende maanden gaan doen, welke richting gaan we nu uit? Is dat goed voor jullie? Want onze leden bepalen mee welke richting dat we uitgaan. Als daar dan iemand zit die eigenlijk niet vanuit zijn organisatie mag spreken, kan dat soms al moeilijker zijn. We willen niet nogmaals drie maanden wachten alvorens daar een beslissing kan terugkomen van een van de organisaties. We willen graag snel vooruitgang maken.

Ik heb het gezegd de stand van zaken, projecten die daar worden voorgesteld. We geven het nieuws weer van onze themagroepen. Het jaarlijks congres, dat geweest is. Dat is onder leiding van onze voorzitter Rudy Matthijs.

Dan hebben we de themagroepen onder leiding van een verkozen lid en is open voor alle leden. De business teams zijn dus de projecten met vaste deelnemers en is gesloten. In eerste instantie gaat dat zijn met de lead zelf van het business team, met de trekker, met de indiener van het idee. Eens dat daar partners bij betrokken worden, kunnen ze toegevoegd worden bij het afgesloten deel op de website voor hun project. Daar krijgen ze de verslagen, krijgen ze de documenten en kunnen ze daar verder mee aan de slag. Er wordt ook wel constant over gecommuniceerd, in de zin van vanaf het ogenblik dat we er meer over kunnen communiceren nemen we dat mee. Ze mogen ook eigenlijk geregeld op komen draven om hun idee te komen voorstellen, dat er wat geruchtbareheid en fysibiliteit aan gegeven wordt.

31:12 Philippe: Maar om echt hun begin zo wat te beschermen?

Ria: Voilà, dat is inderdaad de bedoeling. Omdat het vaak ook kijken is in het begin, ze hebben hun idee wel ingediend, maar waar willen ze nu eigenlijk naartoe? Wat willen ze nu eigenlijk doen? We moeten dat wat in het oog houden.

Dan onze andere activiteiten:

2° het jaarlijks congress

Dit jaar was dat rond slaap, dat we vorige dinsdag gehouden hebben. We hebben dan ook kennissessies die we organiseren een drie- soms viertal per jaar waar we ook weer rond een bepaald thema werken. We hebben eentje gehad rond online hulpverlening, design in de zorg, rond therapietrouw dat was in het kader van inov age, dat is open voor leden en niet-leden.

Philippe: Thema's van die sessies dat wordt onder de VOKA- leden beslist? Of?

Ria: Onder VOKA Health Community leden, maar ook als we bijvoorbeeld zeggen van kijken soms hebben we zo vanuit de themagroepen dat ze zeggen "daar zou iets meer rond moeten gebeuren", dat we dat naar voren brengen en dat we dat op die manier ook wat meegeven. Voilà als het begint te kriebelen.

Dat zijn onze ledenbijdragen die we vragen voor VOKA-leden zoals ik zei.

Voor de **BRIOS** (de jonge startende ondernemingen), zij betalen eigenlijk 500 euro per jaar voor een traject van twee jaar. Ze kunnen ook wanneer ze specifiek inzetten op zorg, kunnen ze dat ook worden bij VOKA Health Community voor die bijdrage ook gedurende twee jaar. Zijn ze na die twee jaar is het eigenlijk de bedoeling dat ze een onderneming gestart hebben, dan gaan ze na dit verhuizen.

Naar **ondernemingen** is op het vlak van het aantal werknemers in de bijdrage. Je hebt de zorgaanbieder is het 1 euro per FCE, dan bekijken we hoeveel FTE's zitten daarin met een minimum van 100 euro, naargelang de bijdrage is.

Patiëntengroepen zoals ik al een lagere bijdrage 250 euro ongeacht de grote van de groep en **kenniscentra** betalen 2000 euro bijdragen.

Philippe: Wat wil dat precies zeggen VTE?

Ria: Voltijdse Tewerkstelling, Fulltime Equivalent: FTE die erin inzitten. Geen probleem. Dat is belangrijk, daar kijken we dan op, dat is ook voor VOKA lidmaatschap dat wordt ook op die manier bekeken om te berekenen, dat we daar naar kijken.

Wie werkt binnen de VOKA Health Community?
Zoals ik al zei Rudy Mattheeuw is onze voorzitter.

Sofie Staalgraaf is onze coördinator: maar ze is momenteel met zwangerschapsverlof, zij komt pas in december terug.

Hanne is de assistente die alles rond facturatie, zaken op de website plaatst enzovoort voor haar rekening neemt.

Ik ben diegene die rond de business teams werkt, communicatie, activiteiten organiseer. Soms ook met leden gesprekken doet, maar dat hangt er vanaf naargelang de agenda, dat zit er in. *We care for innovation*. Het gaat over innovatie en al die zaken. Dus voilà.

33:49 Seppe: *Wanneer stopt jouw uitzendproject, je bent nog jong, heb je al een project gedaan dat u volledig van het begin tot call idea uitgewerkt hebt tot een bedrijf dat er nu staat? Is dat al eens gebeurd?*

Ria: Je bedoelt binnen VOKA Health Community? Neen, ik denk dat het business team rond slaapmonitoring en thuis, dat gaat er zo er eentje zijn waarbij men gaat kijken, maar dat is met bestaande organisaties, men gaat eerder kijken van, wie gaat er de op zich nemen om ermee naar de markt te stappen? Wie gaat er de trekkersrol innemen met de spelers? Want bij NEXSLEEP bij het business team rond slaapmonitoring daar zitten spelers zoals FIFTHPLAY, maar ook een IMEC, NIXP, CUSTOMADE, maar KULEUVEN, IMINS en de VUB zijn daar ook bij betrokken. Men heeft dat nu ingediend in dat traject van ICON/ IMENS. Men gaat nu eigenlijk kijken hoe gaan we eens het project afgelopen is 2014, we hebben we de prove of concept, hoe gaat men nu verder? Men is daar al over aan het nadenken, eerder in de zin van binnen het project met de partners, kijkt men wie wat wil doen. Bijvoorbeeld één van de spelers had gezegd "oké ik wil dat gaan doen", maar op het einde van de rit zal hij moeten bepalen, ik wil effectief die rol gaan opnemen en ik wil met dat product naar de markt trekken. We hebben niet zo zeer al specifiek om te zeggen er is een nieuwe...

Het is ook niet echt de opzet of de *ultimate goal* van VOKA Health Community om nieuwe ondernemingen op te starten. Dat kan met die business teams, want vaak zijn dat spelers die vanuit een organisatie komen die dan denken dat het wel interessant kan zijn om er een eigen onderneming rond te maken. Maar het is vaker zo dat het spelers zijn die al bestaan en die dan door samenwerking bepaalde afspraken gemaakt hebben van oké op het einde van de rit als we vanuit een project gaan komen, gaat die persoon dat doen of die organisatie gaat dit doen en die organisatie gaat dat doen. Die krijgt de kennisoverdracht, die krijgt alle informatie op het vlak van kennis en data en die gaat eerder met het product naar de markt kunnen trekken.

Philippe: *Maakt dat dan net niet vrij ingewikkeld als je met zoveel spelers bent en je moet gaan bepalen wie naar de markt gaat trekken? Zorgt dat niet voor heel veel wrevel of conflicten?*

Ria: Neen, omdat binnen NEXSLEEP binnen dat business team, zit je met een aantal spelers los van andere leden van de Health Community, dat is een business team -ik denk toch een 8-tal- die daarrond samenwerken, dit kan opengetrokken worden binnen de Health Community naar de leden als blijkt dat er binnen die 8 geen overeenstemming komt. Als blijkt dat men zegt van "niemand van ons wil dat gaan doen", dan kunnen we gaan kijken binnen de Community zijn er andere spelers zijn die er tot nu toe niet bij betrokken waren, die het dan eventueel wel zien zitten om daarmee naar de markt te trekken. Maar wrevel?

Philippe: *Maar als je dan het omgekeerde geval hebt, wanneer er drie of vier spelers zeggen van wij willen dat gaan doen? Dat hebben jullie misschien nog niet meegemaakt?*

Ria: Dat hebben we nog niet meegemaakt, neen. En voorlopig nu met het team rond NEXSLEEP, is het eerder van dat men gaat kijken wie gaat het op zich nemen? Het is niet dat er meerdere spelers zijn die zeggen van wij willen dat gaan doen.

Philippe: *Maar moest dat gebeuren, ik neem aan dat jullie er dan de middelen voor hebben?*

Ria: Ik denk dat dat ook een beetje onze rol is, want wat zijn wij binnen de business teams? Wij zijn diegene die de neutrale partij zijn, die een beetje alles ondersteunen en begeleiden. We proberen ook van het sneller te laten gaan, dat het niet blijft hangen. Want niet dat het evident is. Veel van onze leden nemen dat als extra job erbij om een business team verder te gaan uitwerken. We hebben er eentje rond de Belgium Stro Counsel, dat is rond leven en beroerte, dat is een dokter in het ziekenhuis die dat voor een stuk een hele tijd heeft zitten trekken en zitten doen, dat is naast zijn gewone dagtaak, dat hij het erbij neemt. Dat is vaak hetgene omdat er vaak te weinig middelen zijn om het anders te doen. De leden zijn gewoon zelf vaak ook enthousiast, vanuit hun eigen motivatie om het aan te pakken, omdat ze weten dat daar nood aan is, dat er echt iets rond moet gebeuren en rond veranderen. Dat zit er zeker bij.

38:20 Seppe: *Mijn vraag was eerder van als je ooit zo ver komt; mijn vraag is: heb je dan een soort van extra inkomst voor VOKA zelf die terug ook instroomt als er iets op de markt gebracht wordt?*

Ria: Neen, wat wij vragen bij de business teams, we hebben afspraken met hun, dat er mee gecommuniceerd wordt, dat het ondersteund is vanuit VOKA Health Community. Dat we bijvoorbeeld van de business teams van ons, we hebben zo'n label, dat wordt meegenomen. We zijn bijna nooit mee partner in een traject, bijvoorbeeld NEXSLEEP in het ICON- traject, zij hebben niet mee ingediend. We helpen hen om in zo'n traject mee in te dienen, maar we zijn nooit mee financieel een partner. Wij gaan nooit een eigen inbreng, wij vragen geen eigen middelen, dat is niet de opzet in eerste instantie. We vragen ook niet om geld terug te krijgen als eens een business team geslaagd is.

Philippe: *Het is puur op het lidgeld.*

Ria: Ja, inderdaad. Het moet een meerwaarde zijn voor onze leden uiteindelijk. Het moet een meerwaarde voor hun zijn dat er in zit. En voor ons is het een meerwaarde omdat we op die manier gewoon innovatie sneller naar de markt brengen, de eindgebruiker is ermee geholpen. De overheid kan hopelijk gaan besparen, kostenbesparende maatregelen. En voor de zorg is het ook beter, omdat op die manier de zorg beter georganiseerd kan worden. De win-win zit daar net in en niet zozeer in het financiële.

Wat bijvoorbeeld bij de proeftuinen wel zo is. Als we met een proeftuin, als partner, daar hebben we wel middelen ingestopt, eerder naar personeelskost en dergelijke, dat we er uren aan spenderen op die manier. Maar niet zozeer bij een business team, wij vragen geen vergoedingen buiten dan dat ze lid zijn van de VOKA Health Community om mee het traject te doorlopen mee met ons. We zijn daar eerder een neutrale factor die faciliteren, die stimuleren, die het wat stuwen, die het vooruit helpen. Om dat je bijvoorbeeld zoals je zegt, je hebt kleine spelers die het niet goed weten en als je daar dan bijvoorbeeld, ik zeg maar een SAMSUNG of REAL DOMUNT een tegenover zet, dan moeten we hen daarin gaan helpen en in gaan begeleiden.

Daardoor hebben we die standaard consortiumovereenkomst van kijk, je kan op die manier afspraken maken. Je kan op die manier zorgen dat je jouw eigen intellectuele eigendom beschermd. Dat je afspraken maakt over hetgeen gegenereerd wordt tijdens het traject of het onderzoek; dat je ziet wat er nadien mee gaat gebeuren, wie wat er nadien mee uithaalt. Dat is ook hetgeen afgesproken is geweest binnen het project van NEXSLEEP (van slaap en thuis), die hebben daar ook afspraken rond gemaakt. De kennisspelers, zoals een I-MINDS of het UZ Antwerpen, die gaan eerder informatie krijgen op het vlak van kennisverwerking en de data, waar eerder de technologische spelers kunnen gaan afspraken maken van oké de één maakt een chip, de ander zorgt voor een bepaalde sensor in een matras, rond licht en dergelijke, dat daar afspraken rond gemaakt worden, wat nadien daarmee, dat wordt wel gedaan. Maar we zijn daar eerder stuwend en faciliterend in.

41:33 Seppe: *Faciliterend en katalysator uiteindelijk? Welk verkiest u als u uw rol moet beschrijven heel cryptisch? Eerder katalysator en faciliterend, of een beetje allebei?*

Ria: Ik denk allebei. We zijn een toeleiding naar op die manier, omdat we hen in contact brengen met specifieke spelers door het netwerk. Want wat is de bedoeling, bijvoorbeeld met de consortiumset-up dan organiseren we echt een partnermeeting. We hebben dan opgelijst van kijk, voor dit business team hebben we die en die spelers nodig, die dat en dat zouden moeten doen, want dat kunnen ze niet zelf. Dan gaan we ook specifiek onze leden erop bevragen. Als ik zeg van we hebben een ICT-speler nodig, dan gaan we specifiek aan onze ICT-spelers zeggen, "je moet erbij

zijn, want er is een rol voor jullie weggelegd, dat kan voor jullie een meerwaarde zijn om binnen dat business team op te treden, om daarin een rol in op te nemen”.

Philippe: *Zijn ze meestal met jullie akkoord? Of zeggen ze dan: "Neen, we hebben er geen interesse in"?*

Ria: Dat hangt er vanaf. Dat is afhankelijk. Ze gaan niet altijd. We sturen altijd eerst een algemene uitnodiging buiten en nadien gaan we specifiek zeggen van kijk jullie hebben de uitnodiging al gekregen en we zouden jullie er graag bij hebben. Soms wel, soms niet.

Ik denk dat bij elke organisatie wel is, je hebt heel geëngageerde leden en je hebt leden die lid zijn en zich soms afvragen "Ben ik wel lid?". We proberen wel. Ze krijgen de maandelijkse nieuwsbrief, ze krijgen individuele uitnodigingen, ze krijgen via extranet zaken binnen, de website wordt regelmatig geüpdatet, we hebben de LinkD-IN- groep waarbij ze zich kunnen aansluiten. Ze krijgen voldoende informatie, maar het is altijd de beslissing van de organisatie zelf van kunnen we daar nu aan deelnemen of niet.

Ik weet, bijvoorbeeld volgende week hebben we op één dag twee themagroepen. Als een organisatie dan lid is of deel uitmaakt van elk van die themagroepen, moeten ze al een hele dag VOKA Health Community doen, en soms kunnen ze dat naar de organisatie toe niet altijd verantwoorden. Dan moeten ze gaan kijken aan wat geef ik prioriteit en waar ga ik mij bij aansluiten. Dat is dan ook weer vanuit de leden zelf, dat ze dat moeten bepalen.

Philippe: *Dan is het eigenlijk de taak van VOKA Health Community om voldoende aantrekkelijk te zijn?*

43:55 Ria: Ja, daar doen we ons best voor, dat proberen we alleszins. Om voldoende ook ruim genoeg te zijn. Om altijd, ik neem bijvoorbeeld het congres of één van de kennissessies, we zorgen altijd dat daar de verschillende onderdelen, zowel onderzoek voor de kennisspelers maar ook het verhaal vanuit patiëntenorganisaties. Een mooi voorbeeld van één van de business teams dat eigenlijk kan getoond worden of waarvan toch al gezegd kan worden van dat zijn we aan het doen, dat willen we gaan doen. Dat die luiken: onderzoek, beleid, maar ook innovatie, het ondernemerschap, dat alles altijd meegenomen wordt. Dat ze vanuit de verschillende invalshoeken ook die informatie krijgen. Dat het niet zozeer insteken zijn vanuit onderzoek of vanuit het ondernemerschap, maar altijd die mix, het multidisciplinaire eigenlijk naar voren wordt gebracht.

Philippe: *Het is eigenlijk de bedoeling van netwerk, om zoveel mogelijk problemen aan te pakken.*

Ria: Inderdaad, dat ze altijd weten, dat is ook voor mij interessant om daar naartoe te gaan. Het is voor een ondernemer interessant omdat er nieuwe voorbeelden komen en misschien opportuniteiten van *tiens* daar kunnen we ook nog iets rond doen, daar zijn we ook mee bezig, daar kan een win-win inzitten. Maar ook naar kenniscentra die eigenlijk rond onderzoek willen weten, ah oké daar zijn ze nu momenteel mee bezig, en zover staan het. Waar kunnen we vanuit onze onderzoekinstellingen rond werken en dergelijke?

45:24 Philippe: *Heeft u dan misschien ook last van bedrijven die er gewoon er inzitten, profiteren van de informatie, niet echt iets bijbrengen, een soort van freerider-effect?*

Ria: Die blijven ook niet lang. Als je zo'n een organisatie hebt, die zijn dan één jaar lid en nadien zeggen van "hmm". Het is echt belangrijk binnen de Community of binnen de Health Community dat alle leden als ze lid worden, we zeggen dat ook altijd als we het gesprek hebben van een mogelijk lidmaatschap: als je hier enkel komt om klanten te werven, dan heeft het weinig zin. En als je enkel lid wilt zijn om lid te zijn, maar je neemt aan niets deel, je bent te weinig betrokken, dan ga je op het einde van de rit, op het einde van het jaar ook zeggen van, wat heeft het mij opgeleverd? Het heeft geen meerwaarde voor hun. Het is echt de bedoeling van deel te nemen, deel uit te maken van het netwerk, naar evenementen te komen, deel te maken van één van de themagroepen of te zeggen van bepaalde business teams daar willen we echt op in te zetten. Om het aantrekkelijk te maken, om ervoor te zorgen dat je als ondernemer, als zorgspeler of als kennisinstelling daar een meerwaarde kan uithalen voor de organisatie zelf. Dat wel, dat geven we ook altijd aan.

We hebben altijd het luik rond het beleid, zeker nu met de regeringsvorming en de overdracht van alle bevoegdheden voor een stuk naar Vlaanderen. Dat nemen we mee, dat zit er dan ook voor een stuk ook wel in. Dus het zijn altijd de verschillende aspecten die er eigenlijk voor moeten zorgen,

dat het boeiend is voor hun, maar ze moeten ook wel er deel van uitmaken, gewoon lidmaatschap betalen en dan niet komen opdagen.

Philippe: Het lost zichzelf in principe een beetje op. Dat ze er zelf niet echt voordeel uithalen.

Ria: Ja.

47:10 Seppe: *Nog vragen? Mijn deel, ik heb het teruggebracht naar een drietal vragen. De eerste vraag: hoe ziet u de rol van de overheid binnen VOKA Health Community? Meer naar de oprichting toe of van Health Community?*

Ria: Geen, we zijn op dat vlak neutraal, zeker als werkgeversorganisatie met VOKA, we willen neutraal zijn. Wij gaan wel meewerken met de overheid, met dan het beleid, bijvoorbeeld zoals Flanders Care met de demonstratieprojecten, maar ook met CASE (het zorgvuldigingsplatform). Daar proberen we wel bij aanwezig te zijn en deel van uit te maken. Maar we gaan niet zozeer, hoe moet men dat zeggen, het is niet dat wij subsidies vragen aan de overheid voor onze werking. Het is niet dat wij jaarlijks een bepaald bedrag krijgen om VOKA Health Community in stand te houden, dat niet. Maar wat niet wegneemt dat ze bepaalde projecten oproepen zijn van voor onze business teams dan gaan we daar wel op in zetten. Dan gaan we zeggen van oké een bepaald business team, dat past perfect zoals bij NEXSLEEP, past perfect binnen de call van ICON van IMENS, dan gaan we hen daaraan laten deelnemen, dan gaan we ermee zorgen dat er een project mee wordt ingediend. Maar zelf expliciet specifiek subsidies vragen voor onze werking, dat doen we niet. Dat heeft ook weer te maken met VOKA Health Community *as such* als werkgeversorganisatie, dat we proberen onafhankelijk te zijn en toch neutraal ten opzichte van het beleid.

Philippe: *Krijgen jullie misschien ook vraag vanuit de overheid voor bepaalde dingen om de zorg efficiënter te maken?*

48:58 Ria: Ja, maar dat merken we nu, dat zit dan eerder bij Pieter, mijn collega, Pieter Van Herck die eigenlijk beleidsadviseur is op het vlak van zorg binnen ons kenniscentrum van VOKA. Hij gaat eerder de gesprekken aangaan met de overheid om te gaan kijken van oké welke richting moeten we uit, of waar willen we naar toe bij die zorg. Dat is eigenlijk hetgeen hij opneemt. We gaan daar natuurlijk altijd mee in overleg en in gesprek, het is niet dat we zeggen "we moeten het niet weten". We hebben daar natuurlijk gesprekken mee. Zeker ook met Flanders Care, we vinden dat een belangrijk platform. Dat is nu iets wat opgezet is vanuit de overheid, we zouden het natuurlijk jammer vinden dat het zou stoppen, nu dat met de nieuwe regering, dat het weer er niet meer zou zijn omdat de middelen anders herverdeeld worden of dat de middelen er niet zijn, op dat vlak. We willen er neutraal in zijn.

Dat heeft ook te maken op het vlak van mutualiteiten, beogen we niet als lid. Hoewel dat ze vaak vragende partij zijn. Net omdat we neutraal willen zijn en we willen onafhankelijk kunnen reageren, proberen we hen niet te betrekken bij de VOKA Health Community *as such*. Wat wel niet wil zeggen, dat we niet met hen in gesprek gaan. We proberen op andere overlegmomenten wel het gesprek aan te gaan en te gaan kijken waar samenwerkingsmogelijkheden zijn, maar niet binnen de VOKA Health Community.

50:26 **Philippe:** Dat zou misschien niet gemakkelijk zijn, aangezien health care toch wel een overheidsintensieve sector is, ook met de mutualiteit, om jou neutraal te houden.

Seppe: *Eigenlijk was de vraag: was de overheid vragende partij bij de het opstarten van een soort netwerk rond health community?*

Ria: Dat weet ik dus niet. We krijgen de feedback vanuit de overheid, dat we wel goed bezig zijn. Het is niet dat ze zeggen van "ze zijn daar bij VOKA iets aan het doen en dat trekt op niet veel". Dat weten we wel. Het is ook zo dat we met Pieter met de regeringsgesprekken en dergelijke, dat er van ons uit feedback gevraagd worden, waar moeten we naar toe of we zouden dit willen doen. Maar dat heeft dan weer eerder te maken met VOKA verkiezingsmemorandum, en al die zaken, dat zit dan weer in die strekking. Op dat vlak kan Pieter wel wat meer over vertellen moest dat nodig zijn. Dan kan je dat eventueel even op mail zetten, dan kan hij daar wel rond vertellen hoe het daar juist zit.

Seppe: *En wat met de rol van de overheid naar de toekomst toe? In samenwerkingsverband, niet binnen de werking van Health Care Community, ik denk wel dat de overheid een beperkte rol heeft enkel adviesvragend, de overheid wordt wel betrokken, maar hoe zit het binnen projecten? De uitwerking?*

Ria: In de zin de overheid zal altijd betrokken worden, moesten ze projectfinanciering op dat moment voorzien voor bepaalde business teams. Dan gaan we daar altijd gebruik van maken. Het zou een beetje gek zijn, denk ik, moesten we dat niet doen, onze leden zouden ons zeggen of zeggen van dat zou je beter niet doen. Het is ook zo dat we altijd verder kijken. Hoe na de subsidies, wat eventueel na projectfinanciering? Je hebt dan bijvoorbeeld je product of jouw dienst is klaar, maar nu moet je ermee naar de markt, wat dan? Je moet dan weten wie zijn mijn klanten, wie zijn mogelijke partners waarmee we moeten samenwerken om het op die markt te krijgen? Dan kan de overheid of de mutualiteit wel een mogelijke partner zijn, dan gaan we daarrond toch zeker het gesprek aangaan.

En naar de toekomst toe zijn we altijd in gesprek met hun, onder andere met de whitepapers om zaken gerealiseerd te krijgen, en rond financieringsmodellen en dergelijke, om dat anders te gaan aanpakken. Dus met die whitepapers, zoals met de whitepaper wonen en zorg, hebben we een gesprek gehad met de Vlaamse administratie en de bedoeling is om daarmee verder te gaan. We willen bepaalde projecten gaan uitwerken en welke rol kan daar dan voor de overheid inzitten eerder op het vlak van beleidsverandering, financiering (hoe gaat er gefinancierd worden vanuit de overheid). Hoe zijn die modellen daar? Dat zijn zaken die daarmee (zin is niet af).

Philippe: *Komt er dan ook wat lobbywerk bij te pas?*

Ria: Ja, maar dan is dan weer Pieter zijn rol en de coördinator dus Sophie die dat dan eerder opneemt. Maar dat is vanuit VOKA, vanuit het lobbywerk.

Philippe: *Het is sowieso een netwerk, lobbywerk?*

Ria: Ja, inderdaad. Het is ook wel zo, we zijn een netwerk voor onze leden. We kiezen bepaalde richtingen waar we naartoe gaan met onze leden samen. Het is niet zo dat bijvoorbeeld individuele leden bepaalde zaken gaan proberen te verkrijgen, dat kunnen we ook niet, we hebben daar ook niet de mankracht voor, om te zeggen dat elk van ons lid kan komen vragen, van zeg ik heb dat nog niet en ik zou dat toch willen hebben. Dat gaat niet. Het moet altijd voor de gedeelde meerwaarde zijn, de win-win moet er inzitten. Of voor business teams, maar dan zitten we met meerdere leden rond de tafel.

Philippe: *Nooit specifiek één lid dat jullie dan voortrekken?*

Ria: Ja, inderdaad. Dan doen we dan weer niet.

Qua structuur. We hebben ook nog een aantal meetings apart zo met onze leads van onze themagroepen samen, dat ze eigenlijk allemaal samenkomen. Dat is één keer om de zoveel maanden dat ze bij elkaar komen om eens te kijken welke richting we uitgaan met de themagroepen.

Ook hebben we om de drie à vier maanden een lunch met de 10 grootste leden van de Community. Zij vragen dat wel soms extra, dat is toch iets wat we voor hun willen doen. Dat is dan weer meer in het kader van het lidmaatschap VOKA – VOKA Health Community. Dat we dat zo doen voor hun.

Philippe: *Is daar een specifieke reden achter waarom de grootste leden?*

Ria: Ze hebben dat zelf gevraagd, een aantal van de leden, omdat ze vaak andere vragen en noden hebben dan kleinere spelers. Dat speelt ook mee, het is niet zo dat zij gaan bepalen welke richting we uitgaan. Maar het kan wel bepaalde dingen aan het licht brengen om dat zij daar sneller mee geconfronteerd worden dan anderen. Dat doen we dan wel. Alles wordt sowieso besproken op de Community daar zit hetgene dat onze leden. Onze leden weten dat ook dat we dat doen, het is gekomen op vraag van hun.

Philippe: *Andere leden, andere noden, zo'n beetje?*

Ria: Ja, zoiets.

Seppe: Goed, geen vragen meer. Het was zeer interessant. Hartelijk bedankt!

Philippe: hoe is FISCH ontstaan?

Jan Van Havenbergh: chemie heeft traditioneel geen overkoepelend innovatie stimulerend orgaan of een competentie centrum. de achterliggende reden is eigenlijk dat elk bedrijf de innovatie voornamelijk voor zichzelf produceert. Als men kijkt 40 jaar geleden had men maar een paar grote bedrijven, Umicore Solvay,... en iedereen was daar met een sterk uitgebouwde research centrum op zichzelf bezig, men zag niet direct het nut van kennis en knowhow rond hoe doet je research om daar iets centraal mee op te zetten. Dus eigenlijk is het egocentrisch gebeven. Het is in begin van deze eeuw heeft men zich de realisatie gemaakt van chemie staat voor een belangrijke transitie, petro chemie komt onder druk te staan, of men wilt of niet wilt, dat er een schaarste aan olie komt is duidelijk. De kostprijs van bulkolie is toegenomen, de bronnen worden moeilijker toegankelijk. Er is een zekere eindigheid op fossiele brandstoffen. Men zal eigenlijk naar een transitie in de chemische sector moeten gaan. dat vergt een strategische begeleiding om daar te geraken. Daaruit is het initiatief gekomen van de chemische bedrijven, van Essenscia, samen met VITO, om te kijken hoe moet die transitie er uit zien? Met een haalbaarheidsstudie met funding van de overheid zijn ze gaan analyseren van wat is duurzame chemie? Hoe zal die transitie er moeten uit zien? Welke impact heeft dit op de economie? Er is geweten dat de chemische sector 20% is van de tewerkstelling in de regio Antwerpen is dit meer dan 50%. Ook onrechtstreeks, kunststoffen, farma, voeding textiel, een heel grote impact naar ons economische weefsel. Daarom is dus die haalbaarheidsstudie opgezet. Om te kijken van wat is die transitie en wat zijn de elementen die er bij spelen? En dan is er gezocht van wat zou een innovatievehikel daartoe kunnen bijdragen? Dus dit is van 2007 en 2012 gebeurd.

Philippe: dus in 2012 starten we het netwerk op?

Jan Van Havenbergh: waarschijnlijk voordien, maar toen is de conclusie gekomen van, we moeten rond bepaalde thema's in overleg, die haalbaarheidsstudie is met Essenscia samen met Vito gebeurd. Maar daar zijn alle stakeholders, grote en innovatieve bedrijven bij betrokken geweest. Men is daar zelfs toe gegaan van het Europese landschap, de Europese thema's in consensus een 8-9 thema's geselecteerd geweest, thema's die belangrijk zijn voor onze regio. En dan is men eigenlijk in de mode gegaan bij de overheid van, ok we weten dat we daar een stimulans nodig hebben, die een zekere overheidssteun vragen en wat zijn daar de manieren om die te steunen? Dan is het idee gekomen om rond competentiepolen of innovatieplatformen op te zetten in een vehikel lichte structuur. Dit is een vehikel waar de overheid 80% financiering biedt. De mogelijkheid geeft om 6 mensen aan te stellen en daarbij basiskosten te dekken en werking. Met heel duidelijk doelstellingen gebaseerd op een haalbaarheidsstudie die wij dan gedaan hebben. En dat we zo een aantal KPI's willen realiseren. Dat is dan de start geweest van FISCH in 2012 dan. Ik zou zeggen ergens van nul, omdat men nul medewerkers hebt met een aantal vage tot concrete doelstellingen hebt. Met een aantal bedrijven die zeggen van in die thema's willen wij ons engageren. Om daar dan KPI te schrijven en dan vandaar projecten op te starten.

Philippe: Dus de overheid had een invloed op de thema's? of kwam dit van de sector.

Jan Van Havenbergh: de thema's zijn ingegeven door de bedrijven zelf. weliswaar in overleg met Cefic, cefic is het eorpese orgaan voor chemie bedrijven. De essenscia van Europa waarin men ook al een soort mapping gedaan heeft waar dat men de strategische thema's voor de volgende 20 jaar heeft vastgelegd. En daar zijn gefit op hetgeen dat hier in Vlaanderen voor de bedrijven belangrijk was heeft men een aantal thema's geselecteerd. Het zijn ook die thema's dat vanaf de start FISCH mee van start is gegaan.

Philippe: Kan ik dat ook ergens terugvinden welke thema's dat juist zijn?

Jan Van Havenbergh: op de website vind je daar een deel van terug, in de haalbaarheidsstudie die moet nog ergens te vinden zijn. En als je kijkt FISCH is opgestart in 2012, daar hadden we 9 thema's daar zijn er nu nog 7 van overgebleven. Een daarvan is valorisatie van nevenstromen, hernieuwbare chemicaliën, scheidingstechnologie, procesidentificatie, kennistoets, we hebben na 2 jaar een

herevaluatie gedaan, daar hadden we al roadmaps gedaan, en op basis daarvan zijn er 4 thema's gekomen, die vind je ook op de website. Er zijn dus 4 strategische over, hernieuwbare chemicalien is overgebleven, valorisatie nevenstromen, als kringloopsluiting er is een thema rond duurzame materialen, en er is een thema rond procesidentificatie en optimalisatie. De logica daarbij is, naar de toekomst moeten we naar nieuwe hernieuwbare grondstoffen gaan, daar zal men nieuwe processen moeten vinden, men gaat moeten vertrekken van biomassa. Maar men gaat ook processen nodig hebben om de huidige chemie te bedrijven. Om op een meer duurzame manier te gaan produceren. En dat moet dan leiden tot nieuwe producten. Die duurzaam zijn, die in een ketenbenadering zitten, die recycleerbaar zijn maar ook die nieuwe eigenschappen zullen hebben. Kijk naar de toekomstige auto's, die zullen lichter moeten zijn dus die materialen zullen ook op dat gebied moeten bijdragen tot de duurzaamheid van het ecosysteem. En valorisatie van nevenstromen sluit eigenlijk de kring, bij elk proces zijn er nevenstromen en die ga je eigenlijk moeten hergebruiken.

Philippe: En de structuur is volledig gebaseerd rond die thema's zijn er dan focusgroepen rond 1 thema?

Jan Van Havenbergh: Op dit moment zijn de drivers van het ecosysteem, projecten opzette. Doel is die transitie te realiseren door het opzetten van ketenprojecten in een open innovatie gebeuren. Dit zijn de hoofdthema's die we willen nastreven. Gericht op duurzaamheid en duurzame chemie. In een ketenbenadering, dat betekent dus dat je waarde creëert vanaf grondstoffen tot aan de eindgebruiker over een proces tot een eindproduct en dat in een open innovatie gebeuren. Onze regel is daarbij om minstens 3 bedrijven bij een project te betrekken. Oorspronkelijk had men rond die 7 thema's toen, aan alle bedrijven van ja als je iets doet rond valorisatie van nevenstromen Indaver, dat is iets wat ons interesseert. In de praktijk werkt dat niet echt goed. Indaver zegt ja dat is wel iets wat ons interesseert maar je moet dan ook echt concrete projecten kunnen aanbrengen, projecten waar je dan ook 2 spelers bij vindt en waar dan indaver dat echt moeten erkennen om daar bijdrage te leveren

Philippe: Dus jullie leiden dit dan in goed banen?

Jan Van Havenbergh: Dat is misschien rond de procedure ondertussen. Ten eerste in ons netwerk waren er oorspronkelijk al wat bedrijven betrokken die zeggen van dat kan ons wel interesseren. Maar van daaruit zijn we rond die thema's echt ook open consortiums gaan maken. Van wat is hernieuwbare chemicaliën, op basis van eigen knowhow en weten wat er speelt zijn we echt meetings rond bepaalde thema's gaan organiseren. Enerzijds om rond die thema's misschien wel een project op te zetten, maar anderzijds om bedrijven de kans te geven om daar een idee naar voor te brengen of in een één op één of een twee op één relatie om daar ergens een opportuniteit naar voor te brengen. Van daaruit zijn in die verschillende strategische thema's komen echt opportuniteiten. Het eerste project is bijvoorbeeld en dat was dan wel gedreven door een bedrijf door Taminco nu overgenomen door Easton, die waren op zoek om Taminco die houden zich bezig met amines. Die waren op zoek om eigenlijk vanuit natuurlijk grondstoffen amines te gaan maken die dan verwerkt worden in detergents bijvoorbeeld. Wel daar hebben wij ze samen gebracht met Ecover en vanuit een toevallig of niet toevallig Cargill is dus eigenlijk iemand die grondstoffen beheert, die gronden en oogsten die erop komt beheert. Toevallig zitten die bij elkaars buurt in het Gentse havengebied, wel dat was de natuurlijke link om te zeggen van het is een open innovatie om vanuit de grondstoffen die jullie hebben proberen amines te maken die dan in Ecover in een duurzaam detergent kan verwerken. Dat is zo een typisch van een project dat eigenlijk vrij heel vrij snel geconcipieerd is geweest, ondertussen zijn er zo meerdere en ofwel komt dat vanuit een bedrijf die naar ons komt van wij hebben een probleem, een probleem is en dat vind je ook op de website is het Biowax verhaal Govy is een bedrijf uit het Gentse, dat eigenlijk paraffines gebruikt om spaanderplaten, dus de houtvezelplaat, men stoomt daar in principe alle hydrofobe stoffen uit, dus alle vetten worden er uit gestoomd en dan wordt dat terug geperst. Het gevolg zou zijn dat die platen enorm veel water opzuigen en je ziet dat nog in die platen hebben ze verschillende klassen, en het onderscheid is meestal van of dat ze veel of weinig water kunnen absorberen en die waterafstotend worden gemaakt

door dat eigenlijk te mengen met paraffine. Dus Govy maakt eigenlijk paraffine die geleverd wordt aan de spaanderplaat industrie, nu paraffine is een nevenproduct van de petrochemie. Nu traditioneel was dat eigenlijk low cost want dat is afval, ondertussen zit bij de meeste bedrijven, elk afval probeert men een nieuwe component te maken en wordt dat terug in de keten heropgelift en is de prijs van paraffine gestegen dus Govy wordt ermee geconfronteerd en zeggen va als we niks doen dan zijn we binnen 10 jaar uit de markt, want nu in een 500€ voor een tien ton container die ze afleveren in ons spaanderplaat. Ja als je vele hoeveelheden levert en je kunt uw grondstof quasi gratis krijgen kun je daar van leven, maar als die kostprijs omhoog gaat zeggen ze wij worden sowieso uit de markt gedreven. dus hij is naar ons gekomen, kunnen jullie eens mee nadenken , wij zijn ook te klein om daar ook basisresearch op te doen omdat we een kleine hebben maar dat is meer om ons productie te optimaliseren. Dan zijn we gaan kijken wie kan er nog geïnteresseerd zijn? Dan zijn we in contact gekomen met Spaas, Spaas is de kaarsenfabrikant, waar maken ze kaarsen van? Ook van paraffine, nu dat is een beetje andere paraffine , die moet niet smelten en waterafstotend maken. Die moet vooral niet roken en die moet goed branden. Dus dat lijkt wel op elkaar, ze hebben dezelfde problematiek dat de kost omhoog gaat en dat ze het heel laag kunnen verkopen. Ik zou zeggen dat ze heel laag willen aankopen om tegen een zo goed mogelijke prijs te verkopen, maar de grondstofprijs gaat omhoog. Dus wij hebben die bij elkaar gebracht, we hebben eens gekeken wat zijn de concepten om vanuit plantaardige materialen een product aan te leveren en dan zijn we er zelf een derde fabrikant gaan bij zoeken. Dit is de manier om binnen die thema's bedrijven bij elkaar krijgen. Als je het team bekijkt, we zijn nu met 9 omdat we ook een andere lichte structuur hebben geabsorbeerd, Flanders Plasticvision, die zich op de kunststoffen sector focuste en eigenlijk in het verlengde ligt van de chemie, want vanuit chemie maakt men kunststoffen en daar maakt men materialen mee, dus die 9 mensen zijn op 1 na die administratief ondersteund, met chemische achtergronden die ook een stuk business achtergrond hebben, die dus een businessplan kunnen opstellen en kunnen lezen en die goede onderhandeling skills hebben. Die dus echt opportuniteiten te zien en bedrijven bij elkaar te brengen zo proberen wij al die strategische thema's te animeren. Wat is daar dan nog bijgekomen vlak na de opstart heb ik voor de meeste aan die strategische thema's ook een roadmap oefeningen gedaan, traditioneel doet men in bedrijven een roadmap oefening, ik zeg maar Philips doet da rond koffie en dan halen ze al hun verkopers van koffiezetapparaten van heel de wereld met een paar techneuten en dan zijn ze waarschijnlijk tot de Senseo gekomen en na brainstorming. Dit gaat eigenlijk over de sector, dus is 2 niveaus hoger, dus hebben we op roadmapping onszelf eerst wat bijgestudeerd. Ik heb daar een prof uit Nederland die ook hier op AMS les geeft Carla koe? Die heeft zich dan een beetje verdiept op hoe willen wij aan onze informatie geraken, we hebben dan een (tteeplan?) Technologie verder uitgewerkt een aantal van die mlesnen ook inn getraind en dan zijn we echt voor al die thema's roadmap studies gaan dun, nu die roadmapstudie daar moet je dan in plaats van verkopers die dan overal invliegen moet je dan bedrijven in verschillende sectoren bij betrekken, kennisinstellingen betrekken, je moet vanuit het bedrijf techneuten er bijhalen maar ook mensen van die markten. Want je moet weten van in welke markt gaan we met die chemische producten binnen 10 jaar willen bestrijden. Dus op die manier naast het feit dat we goed weten van de bedrijven die hier in de chemie en aanverwanten want het ecosysteem waar wij op mikken, daar zit textiel, farma en ook boeren in. De boerenbond zit binnen in ons ecosysteem, maar ook Esther Lauder van de cosmetica sector. Dus die zijn op die manier ook eigenlijk vertrouwd geraakt met onze strategische visie en onze thema's. En dat is eigenlijk onze pool waar we nu projecten opzetten.

Philippe: Om even terug te gaan naar het begin. Het is een op lidmaatschap gebaseerd netwerk, de beginnende leden dat was direct al een bepaalde groep van bedrijven? Heeft u daar ook gemerkt dat er een bepaald aantal bedrijven nodig is om zo een ecosysteem draaiende te houden?

Jan Van Havenbergh: De vraag is wat je bedoelt met draaiende houden. Je hebt naar financiering toe, zoals wij zijn opgestart zijn we met een tiental stichtende leden, grote bedrijven. Bayer, BASF, Taminco. Die hebben zich geëngageerd, dat waren believers van het eerste uur om ook die eerst 4 jaar 10000 euro als lidgeld te betalen. De andere leden die achteraf toegetreden zijn dat zijn meestal leden die ook in een project stappen, die betalen iets minder. Maar het is vooral financieel heb je een solide basis nodig. Ook de sector zelf Essesncia, heeft een bijdrage van 100000 € per jaar. Om

oin ons geval 8%, 20% cofinanciering te komen heb je die dynamiek nodig. Als je als organisatie u met ledenwerking pur sang moet bezighouden, ben je niet met je thema's bezig. En ik zie nogal initiatieven die heel veel efforts moeten doen en betalende events organiseren om hun basiswerking te kunnen financieren. Door het feit dat je bedrijven hebt wij willen daarin mee en wij vinden dat een belangrijk initiatief, voor ons maar ook voor Vlaanderen en ons ecosysteem. Dat helpt om die goede basis te leggen. Dat helpt ook om anderen aan boord mee te engageren. Want als je nu goed kijkt, pak dat je de 10 bedrijven die als stichtend lid zijn toegetreden, zijn er maar 2 die in een project zitten. Er zijn er op het laatste toch een aantal in een project gekomen, maar die eerste 2 jaar maar 1 en dat was Taminco. Omdat zij zeiden dat is interessant, en we volgen dat wel op en als er eens een opportuniteit is dan doen we wel mee. Dat zijn meestal een groot research capaciteit hebben, die dan niet hier gelegen is meestal. Maar is vooral belangrijk om te zien, wat is die dynamiek rond innovatie? En ondertussen zien we in de onderhandelingen waar we nu zitten in projecten, dat ze toch stillekes aan beginnen toe te treden. Voor die bedrijven is de drempel hoger maar is het vooral belangrijk om te weten dat het klimaat hier in Vlaanderen goed is.

Philippe: Daarop verder bouwend een beetje, die bedrijven eerste 2 jaar hebben die niks bijgedragen? Maar uiteindelijk niet in een project gestapt. Hoe zorgt u als organisator van het netwerk ervoor dat het voor die bedrijven interessant blijft om in het netwerk te zitten? Laat u dat een beetje begaan? Grijpt u echt in in bepaalde omstandigheden?

Jan Van Havenbergh: Ten eerste hebben wij het voordeel dat we ons ecosysteem is groot en anderzijds niet heel groot. Als we naar de chemische bedrijven kijkt, las je dat vergelijkt met de voedingssector. Als je 40 grote chemie bedrijven hebt, heb je ze allemaal al gehad. In de periferie als je gaat kijken naar textiel en cosmetica zijn er wel meer, maar dat is nog altijd geen immens groot ecosysteem. Dat is enerzijds een voordeel dat het overzichtelijk blijft. We hebben ook bewust gekozen om niet dat ecosysteem te gaan animeren met events en themadagen en themanamiddagen. Wij proberen 2 tot 3 thema's, of ik zou zeggen events te organiseren. Dat kan over iets maatschappelijk zijn, we hebben in september vorig jaar over maatschappelijk verantwoord ondernemen een sessie gehouden omdat we dus ook wel duurzaamheid is meer dan alleen nieuwe producten maken, maar dus ook met het maatschappelijk aspect daarvan. We proberen dan dat soort events in functie van ook onze strategische thema's te plaatsen. Dat mensen zich daar vinden waarbij ze iets kunnen opsteken. Maar dat ook eigenlijk als step up om in nieuwe projecten te kunnen stappen. Om strategisch evaluatie te maken, is dit nog waar we naartoe willen gaan, erkennen we ons nog? En denken we niet dat ondertussen het landschap veranderd is? In die functie proberen we toch dingen meer zeggen dan organiseren om centen te krijgen. We proberen op intellectueel niveau de stakeholders er bij betrokken te houden. We hebben ook een heel grote raad van bestuur. Alle stichtende leden zitten in de raad van bestuur en die zijn natuurlijk relatief kort betrokken bij de werking. Bij elk project dat gedaan wordt moeten zijn mee goedkeuren of dat project al dan niet kan verder gaan. dus als je kijkt de grote bedrijven die mee die stichting opgezet hebben, die zitten ook echt in de keuzes van die thema's in de projecten zelf. De projecten zitten nog een niveau onder de strategische thema's

Philippe: Dus er is wel vanuit die 10 grote bedrijven een zekere werking van dat zij het sturen van de RVB

Jan Van Havenbergh: Nu anderzijds hebben we ook een als we naar de procedures hoe we werken. We hebben nu 4 grote thema's, daar organiseren we redelijk frequent ergen opportuniteiten of gelegenheden waardat bedrijven en kennisinstellingen elkaar kunnen vinden om hun problemen naar voor te brengen. Als er dan ergens minstens 3 bedrijven elkaar gevonden hebben, liefst in een waardeketen, dan proberen wij samen met hen dat willen de mensen uit het team zelf, de projectvraag uit te schrijven. Wat is uw deliverable, wat is de economische meerwaarde? Welke bottlenecks, en hoe zich dat ine een projectplan laat uittekenen, welke werpakketten zitten daar in? Dat gebeurt dan gedreven vanuit mijn mensen uit het FISCH team. Die samen met he bedrijven geïdentificeerd zijn duidelijk deliverables gaan optekenen. Dan hebben we een aantal openstellingsmomenten en richting naar het netwerk. Op het moment ik geef maar 3 bedrijven

hebben gezegd we willen daar aan werken en daar versterken we elkaar en daar kunnen we ofwel onze kennis aan elkaar koppelen of gaan we als dat product eruit komt gaan vermarkten. Dan stellen we nog een keer via de website en ons mailsysteem op en dat elk bedrijf dat in ons netwerk zit kan zeggen van dat interesseert mij, daar wil ik toetreden. De oorspronkelijke bedrijven die met het idee gekomen zijn en die zich ook geëngageerd hebben kunnen dan zeggen van we laten die toetreden of niet. Omdat ergens een gesloten structuur hebben. Van dat moment wordt het consortium gesloten en dan kan vanaf daar besproken worden, hoe gaan we IP opbouwen. Als dan blijkt dat in die werk pakketten, dat daar componenten zijn, ik pak het voorbeeld van die kaarsen, dan kunt je vanuit een soort palmolie zou je aan een paraffine-like product komen. Maar dan heb je een katalysator nodig, die katalysator, geen een van die bedrijven noch Spaas noch Govy noch Rendak heeft daar ervaring in. Dus dat is iets dat we eigenlijk zeggen van daar moeten we een kennisinstelling, een expertise buiten consortium moet ons daar bij helpen. We weten goed wat we nodig hebben, dat moet dit kunnen, dit leveren. Dan pikt het FISCH team dat op, probeert dat heel concreet uit te schrijven wat is dat juist, wat hebben we nodig? En dan komen we dan terug aan de academische partners en de private partners. Wij posten op de website dus iedereen kan daar aan. Maar uiteraard bereik je dan eerst uw netwerk. In de realiteit schrijven we daar elke kennisinstelling met minstens 2 of 3 onderzoeksgroepen, die waarvan wij denken dat ze dat aankunnen. En dan is het consortium van bedrijven samen met het FISCH team en dan gaan evalueren van welk onderzoeksgroep is het meest geschikt om dat te kunnen oplossen? En zij bepalen dan ook van, traditioneel dat katalyse verhaal bijvoorbeeld, als je een katalysator ontwikkelt, moet je kunnen producten terug scheiden van uw katalysator. Moet je die kunnen opzuiveren. Traditioneel zegt de onderzoeksgroep, wij doen dat allemaal alleen. Wij gaan de katalysator ontwikkelen en hetgeen dat er uit komt dat kristalliseren we daarna . wat dat wij doen is dat terug opkappen en we zeggen van waar dat opzuiveren daar is VITO bijvoorbeeld veel beter in. En we laten die keuze ook aan de bedrijven en in de praktijk komt er op neer dat er ook kennis is....

Philippe: Dus jullie zoeken echt voor zo een project , voor dit stuk gaan we kijken binnen netwerk en buiten het netwerk voor de leden.

Jan Van Havenbergh: Wij doen het voorstel en dan mag het consortium beslissen met wie ze in zee gaan. en wij hebben zelf al in het begin heeft dat toch wel wat wrijving gezorgd van de kennisinstellingen omdat zij dachten van ja wij zijn de beste van di katalysator en dikwijls ook bedrijven die zeggen, we kennen die professor. Plots komt er uit gent ook een prof en uit Limburg. En dan zeggen wij ok, wat dat we dan vragen aan die proffen is een one paper, beschrijft hoe dat je dit probleem gaat oplossen. Wat is uw track record om dat te kunnen, en wie zetten ze daar op? Heel dikwijls in de academische kringen we gaan dat doen en dan gaan ze in India een onderzoeker zoeken om dat uit te voeren, aangezien wij korte termijn willen valoriseren, moet je iemand hebben uit het team om daar aan te beginnen. En die daar ook ervaring in heeft. En op basis van die one pagers gebeurt het soms dat bedrijven zeggen van we kunnen eigenlijk niet kiezen want professor X uit leuven dat is wel een originele benadering, maar die uit Gent dat is een heel andere manier om tot hetzelfde te komen en we begrijpen dat niet goed. En dan laten ze die alletwee komen en dan hebben ze daar een gesprek mee om dan tie keuze te maken. Het gaf in het begin wat problemen om dat in principe onderzoeksgroepen concurrent zijn van elkaar. Maar heel dikwijls wordt er dan aan elkaar gekoppeld. Als jij dat op die manier doet kan jij daar verder mee doen en we hebben ondertussen minstens een tiental projecten waar dat op die manier is opgebouwd. Dus we zijn eigenlijk pure maklaars, brookers. Dat onderscheid ons ook van een aantal andere structuren. De mensen die bij ons in het team zitten zijn niet in projecten ingeschreven. Dus wij zetten onszelf nooit in een project. Wij blijven aan de klant staan en we faciliteren, we helpen mee schrijven en we evalueren mee de aangevraagde dossiers. Wij gaan mee naar IWT we gaan ze mee verdedigen. Dus op een gegeven moment trekken we dus echt mee de kar in zo een project zo een project is goedgekeurd gaan we evalueren. Dan gaan we zelf op de vraag van IWT om te zien wat zijn de doelstellingen, mogen we geld uit betalen of niet. Maar we gaan echt een stuk mee projectmanagement doen. We zeggen je hebt uw mijlpaal niet gehaald hoe komt dat? Om dat bedrijf niet heeft aangeleverd. We switchen daar ergens van verantwoordelijkheid.

Philippe: Jullie zijn dan ook bv moest er binnen zo een consortium een conflict ontstaan, zijn jullie dan de bemiddelende factor?

Jan Van Havenbergh: Tot hier toe, er is geen alternatief. Als je een project opstart heb je een samenwerkingsovereenkomst nodig. Waarin dat heel duidelijk beschreven wordt van wie heeft welke kennis en brengt die in? En welke kennis wordt ontwikkeld en hoe mag iemand anders die gebruiken hetzij om onderzoek te doen hetzij om achteraf business te doen. Dus samenwerkingsovereenkomst bevat heel veel IP overeenkomsten en tot hier toe hebben wij die bijna allemaal geconfigureerd.

Philippe: Dus jullie zijn actief betrokken bij de samenwerking

Jan Van Havenbergh: We hebben een aantal templates waarvan vertrokken wordt. Concreet waar dat een project Janssen in zit, ja dat komt uiteindelijk in Amerika bij legal terecht en die zeggen van die Belgische regelgeving dat kan wel zo zijn. Dat geven wij niet dat mag wel. Dan bemiddelen wij makkelijk valt zo een consortium terug uit elkaar. Dat ze zeggen van die ene wilt dat ik de kennis niet geef. Die wilt op voorhand al zeggen voor ik mijn boeken op en doen en dat hij weet dat er zoveel duizend euro per kilo kan van krijgen en dan vallen die makkelijk terug uit elkaar, temeer ook omdat de onderzoekers er niet van wakker liggen. Maar dat zijn dan meestal de legal juristen die daar wel zo een beetje als vreemden in heel die discussie bij komen en wij proberen daar dan de juiste accenten te leggen en tot een overeenkomst te komen.

Philippe: En dat is al vaak voorgekomen dat jullie zijn moeten tussenkomen?

Jan Van Havenbergh: Elke keer komt dat voor. Dus voor universiteiten zijn we nu zo ver dat we daar die hebben ook het vertrouwen van jullie regelend at voor ons en dat zijn onze spelregels en jullie respecteren die. Voor die kleine bedrijfjes zoals GOVI bv en Spaas. Die hebben geen juristen, tenzij dat ergens iets over een dispuut met een concurrent ofzo, maar rond IP kijken die naar ons van jullie regelen wel dat dat voor ons in orde komt.

Philippe: Omdat ze klein zijn en geen ervaring hebben

Jan Van Havenbergh: En we hebben nog projecten waar je de kleine koppelt aan de grote, waar je een AGfa samen met een Rendak. Ja daar komt dan de bedrijfsleider zit dan samen met de jurist, daar rekent men op ons dat wij daar een stuk garant staan dat die deal in hun samenwerking afgesproken wordt dat dat ook een is waar dat elke partij zich achteraf geen zorgen over moet maken. Dus dat is een stuk projectwerking. Voor die projectwerking hebben wij tot nu toe van de overheid ook een budget gekregen. Een stuk van het IWT budget. Het is te zeggen kijk voor de duurzame chemie halen wij daar voor dit jaar 5 miljoen uit, en daar kunnen jullie volgens de regels van het IWT volgens de wetenschappelijke valutie. Maar dat project is niet in concurrentie met de voedingssector. Is niet in concurrentie met logistiek of flandersdrive. Dat is hetgeen wat voor de chemie is gereserveerd. Gebruikt men dat op prefect, indien niet ok. Dus dat is een stuk projectwerking.

Philippe: Dus de overheid, heeft die ook invloed op de strategie die jullie uitstippelen met de beleidsnota's van innovatie? Of zeggen ze innovatie wat je doet is goed, of verwachten zij ook milestones?

Jan Van Havenbergh: De overheid verwacht tot hier toe, kabinet innovatie is recent gewisseld en heeft nog altijd geen kleur bekend van waar het nu naartoe gaat dus ik kan alleen maar over het verleden praten. Daar werden dus inderdaad een aantal KPI's die een economische meerwaarde hebben, een stuk maatschappelijke meerwaarde hebben. Dus daar worden in de steunovereenkomst zitten een aantal heel concrete KPI's, bv voor flanders plasticvisiosn waren die meer op het netwerkgebeuren, minimaal zoveel bedrijven bezoeken, minimaal zoveel publicaties, events organiseren. Voor ons gaat het veel meer naar zoveel ketenprojecten opzetten. Proberen ergens, dat is natuurlijk het moeilijkste, te kwantificeren wat dat je op de economie gaat teweeg brengen, werkgelegenheid, waarde creatie, productiecapaciteit verhogen. Dus er zijn wel degelijk vanuit de overheid een aantal KPI's die moeten gerealiseerd worden.

Philippe: Naar de toekomst toe verwacht u dat het netwerk meer zelfstandig kan worden? Of gaat het altijd 80-20 verhouding blijven van overheidssteun?

Jan Van Havenbergh: De verwachting is, men spreekt niet over clusters, maar ik denk dat clusters nog iets anders is, je hebt veel definities van clusters. Als je zegt een cluster, chemie is iets meer als een cluster, omdat je ook lange termijn eigen aan het systeem. Als vandaag onderzoek doet naar een katalysator, eer dat je die kan maken op een schaal dat je er ook iets mee kan doen ben je minstens 4-5 jaar verder. Eer dat in de markt is gezet, gaat er nu van uit dat een speciaal product mee kan maken ben je weer 54 jaar verder. Dus chemie heeft nood om stabiliteit verankering, een middellange termijn stabiliteit. Als je een cluster gaat voor Flanders bike bv ja daar zitten een hoop opportuniteiten, we hebben windtunnel nodig om te testen en dan zegt Lazer ja onze helmen mocht ook wel tof zijn moesten we die kunnen testen. Ok dan gaan wij al samenwerken en bioracer met de nieuwe truitjes en textiel, ja dat is meer een ad hoc cluster waar dat een aantal dingen kan inpluggen maar waarschijnlijk binnen vier jaar is dat gedaan. Dan gaat ieder zijn eigen weg, terwijl de transitie naar duurzaamheid. De transitie naar duurzaamheid gaat waarschijnlijk 20 jaar duren. Als je kijkt waar dat energie vandaag vandaan komt, de laatste 10 jaar hetgeen dat er nog gaat komen is een beetje gelijkaardig. Anderzijds is voor het cluster beleid zoals Flanders bytes is nu de teneur om te zeggen daar moet je heel snel naar 50% cofinanciering. Gaan kan ik ook inkomen als je zegt we hebben een windtunnel nodig om beter fietsen te maken en zo ook snelle te gaan maken. Dat ze na twee jaar als die windtunnel er staat en je hebt er twee tijdrifcietsen voor gemaakt om het werelduurrecord te verbeteren. Vandaar af moet de overheid er niks meer, moet je dat kunnen afbouwen. Terwijl zoals bij ons, moet ik erbij vertellen, naast de projectwerking wordt nog een beetje aanzien als eigenlijk om de strategische thema's te coördineren. Waar de kennisinstellingen op vraag van de bedrijven onderzoek moeten doen op de chemie binnen 10 jaar. Ook de infrastructuur rond, we zijn bezig met een incubator hier in Antwerpen om duurzame chemie, om ondernemers die in duurzame chemie wilde starten een platform te geven. We zijn daarbij aan het uitbreiden onmogelijk een opportuniteit om met Proctor & Gamble in hun omgeving iets op te zetten. We worden gevraagd een scaling up te gaan doen samen vanuit Nederland om met bio materiaal kunststoffen te gaan maken. Dus er zijn zo een aantal initiatieven waren wij een beetje de coördinerende rol hebben, naar biotechnologie, naar incubatie, naar bepaalde thema's binnen de chemie. Zoals ik zei katalyse Leuven wil een katalyse Centrum. Universiteit van Leuven bouwt dat op, maar ze hebben er ook belang bij dat Gent Antwerpen Brussel, Hasselt daarin proeven kunnen gaan doen. Één op één lukt dat niet altijd gelukt, zoals ik daarnet zei kennisinstellingen zijn competitief en kijken ze naar ons om de lijn te vormen en ook gezamenlijk voor een funding te zorgen. De funding die wij in Gent vraagt om op te starten dat die matcht met wat een Leuven gevraagd wordt wat in Antwerpen gevraagd wordt. We zijn nog eens tuk de strategische bewaker van de relevantie naar de bedrijven. Dus ik kijk naar ons van kijk zo de bedrijfswereld dat wel willen. Daarvoor kan je niet naar essentie gaan, die zorgen ervoor dat mensen evenveel uren evenwel groot verloop hebben, sociale zekerheid geregeld is, veiligheidsnormen, product veiligheid uit maar niet rond innovatie. En als wij hier expertise opbouwen rond scheidingen en een incubator, is dat wel wat de bedrijven nodig hebben kijken ze naar ons als centraal gegeven.

Philippe: Naar de toekomst toe, gaat u over de landsgrenzen heen?

Jan Van Havenbergh: Tot hiertoe hebben wij en wij zijn daar de trekker van. Dankzij de vorige legislatuur heeft minister-president Peeters toen een Samenwerking met Noordrijn-Westfalen opgezet. We zijn ook de eerste die daar een samenwerkingsovereenkomst hebben opgezet. Dat is niet uit de lucht gegrepen want in Noordrijn-Westfalen daar zitten alle grote chemische bedrijven. Van daar het is eigenlijk ook de samenwerking met Nederland gegroeid. We zitten nu in rond biotechnologie en circulaire economie samen met Nederland en Noordrijn-Westfalen. Waarin dat we samen afstemmen welke grootschalige projecten we samen willen doen en dat we gezamenlijk naar de Europese commissie willen gaan om funding te krijgen. We zijn aan het kijken, misschien om ook even te kaderen we zijn 1 maart 2012 gestart tussen zijn nu net drie jaar oud, dus ik ben gestart als enige ik heb hier een team moeten opbouwen ik heb projecten moeten opbouwen. Dus ik heb bewust ook de link naar teveel internationalisatie wat afgehouden. Ik heb ook met mijn collega's van Lyon

afgesproken, met Bay maar dan moet je heel veel tijd in steken en moet je echt projecten opzetten. We zijn nog altijd eigenlijk in de groei om hieraan Vlaanderen goede projecten op te zetten, ondertussen doen we dat ook in Nederland en Duitsland. Maar omdat nog te laten groeien zonder slagkracht op uw uiteindelijke doelstellingen te verliezen is nog wat vroeg. We proberen dat te doen met die minimale moeite en de maximale output.

Philippe: Wat zijn de factoren die nodig zijn om een netwerk op te zetten?

Jan Van Havenbergh: Het feit dat wij het netwerk zijn gedreven door de chemiebedrijven en ook mede door de kennisinstellingen want ook zij zijn stichtende leden. Het toont aan dat ze wel, en dat is ook het voordeel denk ik in heel de discussie die heerst rond al dan niet lichte structuren, al dan niet cluster werking, hoe je een cluster gedefinieerd, ik denk dat wij een van de enige clusters zijn we heel goed kan zeggen wat is je ecosysteem en wie van bedrijven zit erin. Wat is het gebied van de triple helix dan van de kennisinstellingen van onderwijs, hoe moet je dat omschrijven. Wij kunnen dat heel goed omschrijven. Als je kijkt we hebben de grondstoffen, van de boerenbond tot Exxon, Total, dat soort spelers. Je hebt chemisten die in het centrum zitten en toepassingen. Dat is heel duidelijk dat is textiel, dat is farma, dat is kunststoffen, dat is bemestingstoestanden, daar zit de voedingssector bij, maar je kan dat heel goed beschrijven en de bedrijven in het ecosysteem inpassen. Dat is uw netwerk om di transitie, want dat is uw overliggende strategie is een transitie naar duurzaamheid gaan realiseren, die duurzaamheid bij uw eindgebruikers gaat realiseren, maar ook bij uw procesgebeuren. en die heeft een impact op de grondstof die je gaat gebruiken en er is er een van dat je zegt, ik moet dat nuanceren, eigenlijk zeggen we 2 dingen, we kijken naar hernieuwbare grondstoffen, maar anderzijds moet men ook gaan realiseren dat men moet stoppen om petroleum te gaan verbranden als energie. Je kan veel beter hernieuwbare energie gaan gebruiken en petroleum houden om chemie te maken. Ten eerste om dat dat veel meer toegevoegde waarde heeft, en ten tweed omdat je er duurzame producten mee kan maken. Vandaar dat het ook belangrijk is om duurzaamheid na te streven in de bestaande chemie. Dat is wat we in heel dat geburen van duurzaamheid proberen ons ecosysteem goed te bereiken. Aangezien dat echt een waardeketenbenadering is, een value chain, is dat uw basis van uw netwerk. Dus moeten wij er iets speciaal voor doen? Je moet gewoon zien dat je daar nuttige en interessante projecten mee opzet en toegeven, als je de kunststofsector door het integreren van flanders vision hebben we daar meer zicht op, die waren uit elkaar gegroeid. De chemie producenten, de bayers en basfs, die maken 3 soorten kunststof en voor de rest moet de kunststofsector maar zien wat ze er mee kunnen doen. Die kloof is te groot geworden en men zien nu dat die gaan kijken omdat er nieuwe producten op de markt komen, omdat er een nieuwe vraag met producten is. Oei die chemiesector, wat doen ze er eigenlijk mee en hoe gaan ze dat verwerken? Want is mijn product wel het juiste om te gaan verwerekn, en andersom dat ze zeggen van met die 3 producten komen we er niet meer. Voor die bepaalde niche hebben we er andere nodig, pak additive manufacturing, dat je via een printer kunststoffen maakt. Waar gaat op termijn geld mee gemaakt worden, zoals in uw printer thuis niet door de printers te maken maar de vullingen te maken. Wat is op dit moment een van de problemen, of de gemiste opportuniteiten. Dat men nog maar bij een aantal kunststoffen productjes kan maken. Als je daar verschillende kunststoffen kan gebruiken om te printen dan ga je ook sterker en taaier en elastischer. Dus waarom is daar te weinig interesse in? Het is aan het veranderen, maar nog te weinig, omdat de grote bedrijven nog maar beginnen te bewegen als er 10 ton beweegt. Maar op dit moment op dat soort toepassingen daar beweegt nog maar honderden kilo's, dus die link is er nog niet. En zo kunnen wij die ook in onze ontwikkeling meenemen

Philippe: Dat is ook interessante kijk om kloven te dichten tussen die sectoren. Jullie zijn meer een facilitator tussen de verschillende actoren. Is er een reden voor dat het maar een facilitator is vanuit de strategie uit? Of omdat het maar een klein team is?

Jan Van Havenbergh: Dat is enerzijds ingegeven vanuit de huidige structuur. Als je 6 mensen hebt waarmee je projecten moet doen, waar je project budget voor hebt en waarmee dat je ook de strategie mee wilt ondersteunen en verder uitbouwen. Dan moet je uzelf niet gaan engageren om zelf in projecten te gaan zitten. Dan is het een stuk makkelijker om een objectieve facilitator te zijn,

als je zelf daar een stuk diensten gaat inschrijven dan word je gemakkelijk gedegradeerd tot in projecten te moeten stappen iom uzelf bezig te houden. Dus dat doen we bewust niet. Anderzijds en dus ook in de regeringsverklaring gebleken hebben we wel de ambitie als e transitie wilt nastreven en je wilt een strategie uittekenen dat je dan ook de fundamenteen van die strategie wilt opzette. Concreet wil dat zeggen als je zegt we gaan naar duurzame chemie en we zullen kunststoffen moeten maken ui suikerriet. Dan moet je ergens leverage hebben de expertise om uit suikerriet nieuwe producten maken dan willen wij zeggen je moet dat op die manier doen. Ik zou zeggen research gaan aansturen, we gaan niet research gaan doen want dan komen we in het gebeuren van de SCO of een Imec of de VIB of een Iminds. Is misschien wat ver gegrepen, maar wel dat je kan zeggen vraag gedreven, onze bedrijven die hebben een kunststof nodig die je zo kan verwerken en die op basis van zonnebloempitten moet gemaakt worden. En daarvoor zeggen wij, we hebben die en die technologie nodig. Dat je daarmee kan zeggen de middelen die beschikbaar zijn, verspil die niet aan andere dingen maar gebruik die op een aantal strategische thema's waarin dat de bedrijven die ons influisteren zeggen van, daar gaan we binnen 10-15 jaar nood aan hebben. Die ambitie hebben we wel. Maar niet om zelf research te gaan doen, om zelf hier een expertisecentrum te gaan maken waarin concreet zeg ik heb hier in de zuil waar fundamenteel onderzoek in gaat en daar zitten 20 proffen in die daar werken. We hebben de ambitie van we weten wie de expertise heeft, de bedrijven zeggen dat dit van strategisch belang is. We zetten ons tezamen en op welke manier denk je dat je daar als je geld krijgt voor 5 jaar een stap te zetten.

Philippe: Is eer een verschil met andere netwerken?

Jan Van Havenbergh: Een verschil met de andere clusters of netwerken is dat onze hoofdtaak is echt projecten met een zekere doelstelling. Flandersbio is een heel actief netwerk dat mensen bij elkaar brengt, dat opportuniteiten bekijkt. Maar eigenlijk op armlengte bedrijven bij elkaar zet, je kan niet zeggen dat wij op armlengte dat doen. We zijn meer betrokken ook door het feit dat we een prjectenudget hebben. We hebben hier een 15tal projecten, daar zit een deliverable op. Daar moeten de bedrijven, de partners daarin naar het IWT moeten gaan en zeggen van dat product is er uit gekomen en denken we zo te willen produceren en geld er mee te verdienen. Dus waar dat een Flandersbio misschien een beetje te zwartwit, maar dat is vooral een netwerk organisatie waar mensen lid van worden om tot de club te behoren. Bij ons worden ze lid om mee projecten te mogen doen en om mee aan de pot te kunnen zitten om effectief iets te kunnen realiseren wat ze anders niet zouden kunnen. Met open innovatie bieden wij een platform om te zeggen van, ik heb wel een stuk expertise maar alleen zou i dat niet kunnen. Maar als dat en dat bedrijf samen met mij aan die waardeketen kunnen werken dan weet ik achteraf alleen ga kunnen verkopen en dan kan ik iets samen kunnen doen, dan zou ik mijn niche hier blijven en een andere weg uitgaan.

Philippe: Jullie helpen daar dus actief bij om die expertise te gaan zoeken.

Juist.

Philippe: Ik weet ook niet naar het buitenland toe?

Jan Van Havenbergh: Veel minder, Flandersbio is actief naar buitenland. Het is op adt gebied ook een andere sector, ik heb dat ook een paar keer gedaan een event met de collega's van Lyon. Ok dat is wel interessant, we gaan ons netwerk aanspreken. Dat ze daar naar toe kunnen gaan en een standje kunnen hebben.

Philippe: U als FISCH heeft daar dan geen standje?

Jan Van Havenbergh: Als ik daar eens tandje heb dan ist dat bijvoorbeeld ik ga nu naar Rijsel, daar is een plant-based summit. Plant-gebaseerde producten en daar is een seminarie rond omdat ze vnden dat we interesasnt projecten hebben zou FIT Flanders in trade graag hebben dat wij daar gaan staan. Dus ik ga daar staan, ik offer mezelf op want ik vind dat mijn medewerkers hun tijd daar niet moeten verspelen. Mensen komen wel eens luisteren maar we doen daar niet veel, wij hebben niks

te verkopen. We laten ideeën zien. Als hier een project is en we vinden geen partner, die partner in Frankrijk zou een interessante zijn dat wel. Maar het is niet dat wij echt als een groep daar aanwezig zijn. Chemie is nog altijd en dat is de beperking van de chemie, je maakt polyethyleen en daar kan je in het beste geval polypropyleen maken, dat lijkt er wat op en dan kan je wat additieven er voor maken, maar je gaat geen polycarbonaat maken, want dat is een andere chemie en dat maakt uw buurman weer. Dus dat is heel specifiek en uw afzetgebied, ja polypropyleen dat zijn degene die Tupperware en plastic zakken maken. Dat zijn allemaal kleine ecosystemen onderling. In hun proces en hun samenwerking en hun opportuniteiten. End at is onze meerwaarde, onze cross-sectioneel, niche bij elkaar te brengen moeten ze uit hun comfort zone komen. Dat moeten we hier doen en niet op een beurs, daar kan je wel wat ideeën oppikken. Flandersbio is meer gericht naar VC's aan te trekken om zichzelf te verkopen, wij doen dat veel minder. Dus dat is het verschil tussen de sectoren.

Philippe: Bedankt voor het interview

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Establishing and managing membership-based open innovation ecosystems

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2015**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

Ruland, Philippe

Datum: **3/06/2015**