

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

Masterproef

What are the roles of, and the implications for, the government when guiding and supporting membership-based innovation ecosystems?

Promotor :
Prof. dr. Wim VANHAVERBEKE

Copromotor :
Mevrouw Oana-Maria POP
Mevrouw Pegah YAGHMAIE

Seppe Croonen

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

What are the roles of, and the implications for, the government when guiding and supporting membership-based innovation ecosystems?

Promotor :
Prof. dr. Wim VANHAVERBEKE

Copromotor :
Mevrouw Oana-Maria POP
Mevrouw Pegah YAGHMAIE

Seppe Croonen

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

Acknowledgements

During the last year I have had the pleasure of being part of a group that stimulated and pushed me to go beyond what I ever dreamed possible. Thus, I think it is more than fair that I express my gratitude accordingly in this section.

Therefore I like to start with professor Vanhaverbeke, who has been my promotor the last year. His commitment to the project was inspirational. I still remember our first talk in which we were brainstorming and came up with the subject for this research. So, one can say that he supported me from day one. Professor Vanhaverbeke's remarks were essential in order to take my research to the next level.

Next, I want to thank my co-promotors: Oana Pop and Pegah Yaghmaie. Oana was on board from the beginning and Pegah joined later on. Your support helped me in bringing my research together. So, it goes without saying that without your comments and insights my research would be incomplete.

Furthermore, I want to thank everyone that contributed to the interviews: Henk Joos, FlandersBio; Heidi Lenearts, Smart Grid Flanders; Ria Binst, Voka Health Community and Jan van Haverbergh, Fisch. Your willingness and openness to answer our question was crucial in order for me to complete my analysis and bring the discussion to new dimensions.

Subsequently, I would like to thank Bon Uijting and Bart Weekers for their involvement and support in helping me analyse the functioning and the role of the government.

I want to thank my parents for giving me the opportunity and the freedom to pursue my education. Lastly, I want to thank my friends, who helped and supported me.

Thank you!

Summary

An innovation ecosystem is a network of interlocking organisations that brings together, (three), external actors, usually the government, research institutes and the industry, with the purpose to co-create, collaborate and co-develop new innovative products, services or businesses.

Successful membership based innovation ecosystems allow their members to create value that could never be created alone. Although many studies have been conducted on innovation ecosystems, there are no clear distinctions between different types of innovation ecosystems (e.g., membership based). Further, studies that focus on firm level analysis of innovation ecosystems do not provide a clear understanding of what the impact of the different actors in innovation ecosystems is. This dissertation addressed the influences of the government in membership-based innovation ecosystems and evolves around the central research question: What are the roles and the implications of the government involvement in guiding and supporting innovation ecosystems?

Hence in this dissertation I claim that the government plays a number of significant roles in supporting innovation ecosystems. This research is empirically based on four case studies, *i.e.*, four organisations, which constitute membership-based innovation ecosystems: (i) FlandersBio; (ii) Smart Grids Flanders; (iii) Voka Health Community and (iv) Fisch. Consequently addressing the impact/ role of government in dynamics of these ecosystems. My findings suggest that four building blocks or keystones are essential in establishing and managing successful innovation ecosystems. These are vision and strategy, scaling up, financing and management.

The government can affect the dynamics of the innovation ecosystem by their influences in these building blocks. For example, the government plays an active role in funding innovation ecosystems. However the politically governed funding subsidiaries apply too strict regulation that affects the flexibility and the innovation process that are key to the success of innovation ecosystems. Hence, threatening the fragile equilibrium between the actors that make up the innovation ecosystem.

Table of Content:

Acknowledgements	1
Summary	3
1. Research Plan	9
1.1. Introduction	9
1.2. Problem Statement	10
1.3. Research Questions	11
1.4. Methodology	12
1.5. Relevance of the research and Research Gaps	13
2. Theoretical Framework	15
2.1. Introduction	15
2.2. Background Information and theories	15
2.2.1. Innovation	15
2.2.2. Open Innovation	15
2.2.3. Open Innovation Paradigm	17
2.2.4. Building Relationships	17
2.3. Innovation Ecosystems	19
2.3.1. Defining Innovation Ecosystems	19
2.3.2. Defining Innovation Ecosystem Risks	20
2.3.3. Defining Membership-based innovation ecosystems	21
2.4. Literary review: General view of governmental roles as defined by literature	23
2.4.1. How does the government's involvement affect innovation ecosystems?	23
2.4.2. General overview of the Flemish Government and Policies	25
2.4.2.1. Flemish government structure	25
2.4.2.2. The Flemish government as initiator of innovation ecosystems	26
2.4.2.3. The Flemish government: Funding innovation ecosystems	28
3. Empirical Research	31
3.1. Case Studies: Background Information	31
3.1.1. FlandersBio	31
3.1.2. Smart Grids Flanders	35
3.1.3. VOKA Health Community	38
3.1.4. FISCH	41
4. Findings	45
4.1. What are the most important building blocks, keystones or biotopes of innovation ecosystems?	45
4.1.1. Idea & Vision	45
4.1.2. Financing	45
4.1.3. Scaling up	46
4.1.4. Management	46
4.1.5. Conclusion	46
4.2. Keystones as defined by case studies: cross-sectional analysis	48
4.2.1. Idea and Vision	48
4.2.2. Financing	48
4.2.3. Scaling Up	48
4.2.4. Management	49
4.3. The government's involvement in innovation ecosystems	51
4.3.1. How does the government's involvement affect the dynamics of a membership-based innovation ecosystem in regard to these building blocks, keystones or biotopes?	51
4.3.2. What is the overall conclusion towards government participation in innovation ecosystems? Where can the government improve?	56
5. Conclusion	57
6. Further Research	59
References	61
Appendix	65

A) General overview Case Studies	65
i. Flanders Bio	65
ii. Smart Grids Flanders	67
iii. Voka Health Community	69
iv. Fisch	71
B) Business Models of Case Studies	73
i. Flanders Bio	73
ii. Smart Grids Flanders	73
iii. Voka Health Community	74
iv. Fisch	75
C) Interviews	75
i. FlandersBio	75
ii. Smart Grids Flanders	90
iii. VOKA Health Community	104
iv. FISCH	119

List of Figures:

<i>Figure 1: From Closed Innovation to Open Innovation</i>	16
<i>Figure 2: Inbound and Outbound Open Innovation</i>	16
<i>Figure 3: Triple Helix</i>	19
<i>Figure 4: Mapping Innovation ecosystems risks</i>	21
<i>Figure 5: Two roles of the government in establishing innovation ecosystems</i>	23
<i>Figure 6: General mechanisms involving government funding in innovation ecosystems</i>	24
<i>Figure 7: The government as initiator of innovation ecosystems</i>	25
<i>Figure 8: Centre of Innovation Flanders policy themes</i>	26
<i>Figure 9: Overview Innovation Spearheads</i>	27
<i>Figure 10: the Flemish Government as initiator of innovation ecosystems</i>	28
<i>Figure 11: Funding Mechanism of the Flemish Government</i>	29
<i>Table 1: Overview Case Studies</i>	43
<i>Figure 12: Keystones of succesful innovation ecosystems</i>	47
<i>Table 2: Keystone Idea and Vision</i>	48
<i>Table 3: Keystone Financing</i>	48
<i>Table 4: Keystone Management</i>	49
<i>Table 5: Govermental influences in innovation ecosystems</i>	55

1. Research Plan

1.1. Introduction

This dissertation addresses the influence of government in membership-based innovation ecosystems. A present trend shows that innovation ecosystems are popping up in every industry across the world. 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 organisations and individuals—the organisms of the business world (Gobble, 2014). As such, innovation ecosystems are changing the very fabric of the economy by altering the rules of competition, co-creation and co-development. Innovation ecosystems establish this feature by creating value(s) that no single undertaking could ever create alone. Therefore, it is not a coincidence that these new organisations are hot topics in academic research. Consequently, the government is more and more interested in the value creation orchestrated by innovation ecosystems. However this important partner or actor in innovation ecosystems is almost never mentioned or, in most cases, left completely untouched by the majority of researchers. This dichotomy is most clear, when compared with the other partners in an (triple helix) innovation ecosystem.

In the same spirit as that of the innovative organisations, it was decided that it would be best to co-operate in developing this dissertation. Consequently, my co-author and fellow student, Philippe Ruland and I, have developed two theses with two different perspectives and two different strains of research. Philippe developed his theories relating to the establishment and management of membership-based innovation ecosystems. I focused on the influences of the government on the value creation of membership-based innovation ecosystems.

We have some common sections in our research, such as the theoretical framework (Chapter 2). As such, the same theories and models are sometimes used, but not always as extensively. An example is the section on network governance and managing and controlling innovation ecosystems. These are important theories for Philippe, because the perspectives are used to develop an insight in the functions of innovation ecosystems. By contrast, these perspectives are not that important in my research and are therefore not addressed in the following chapters.

The present research focuses primarily on membership-based innovation ecosystems for several reasons. First, this type of ecosystem was most established, most easily observable in the region under study (Flanders, Belgium). Secondly, the definition issue was tackled: Currently, the academic research domain does not adequately discriminate between different types of innovation ecosystems depending on the orchestration method used. The importance of branding membership-based innovation ecosystem (as separate from others) is crucial though. The latter faces some risks that no other type of innovation ecosystem has to deal with: members are members, but at the same time they are also clients of the ecosystem.

The research was based on four case studies, *i.e.*, four organisations that constitute membership-based innovation ecosystems: (i) FlandersBio; (ii) Smart Grids Flanders; (iii) Voka Health Community; and (iv) Fisch. We have selected these innovation ecosystems due to the fact that these organisations have proven to be ideal for our research purposes. In addition, the openness and quick response time of these four organisations, as well as their willingness to participate in our research, were important factors in their selection. We have also deliberately chosen to use membership-based innovation ecosystems that are active in different industries. This is to ensure that the influences of management and government are not only analysed at a very specific level, but can also be transformed to a general level.

The government is an important partner in establishing innovation ecosystems. This is mainly due to financial reasons: establishing such an extensive innovation ecosystem is costly. Therefore, the government has developed funding subsidiaries to help support innovation ecosystems. In the beginning I believed that funding or financing was the most active and essential role the government could play in innovation ecosystems. However in this research I point out and describe a number of different roles the government plays in innovation ecosystems and also analyse how these roles affect innovation ecosystems. Nevertheless, the most important reason to focus my attention towards the relationship between the government and innovation ecosystems is because researchers tend to overlook this side of the story.

1.2. Problem Statement

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 describes the business ecosystem as an economic community supported by a foundation of interacting organisations and individuals—the organisms of the business world (Moore 1996; Gobble, 2014).

*"An ecosystem is a complex, dynamic, emergent system that constantly adapts, sometimes in unexpected ways. Perhaps one reflection of the organic, adaptive nature of the ecosystem is the lack of a single clear definition for innovation ecosystem. The idea of an ecosystem is, of course, 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 it is too broad and therefore another, more clear, definition of what an innovation ecosystem entails is needed. In that sense the following definitions gives a more comprehensive description of the central idea behind innovation ecosystems.

*"The central idea of the innovation ecosystem is 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 organisation inhabits can lead to new opportunities for growth, for your organisation and for all of the entities around it.
(Goble, 2014, p.5)*

This definition highlights the adaptive relationships that form the basics of innovation ecosystems, the drive for collaboration and sharing of knowledge without defining boundaries or rules that can limit the functioning of the innovation ecosystem. Secondly, one can distinguish different types of ecosystems. The most prevalent type of innovation ecosystem is the hub-based ecosystem. In such an ecosystem, one firm takes a central role (*i.e.*, acting as the "hub") in creating, controlling and defining the strategy of the entire network (Gawer & Cusumano, 2002). Additionally, the Orchestra model (Nambisan & Sawhney, 2007), also known as the keystone model (Iansiti & Levien, 2004), refers to the fact that in most cases there is one single firm that takes on the leading role in the innovation ecosystem. These different definitions can be used interchangeably to define the same construction. However, it needs to be recalled that not all hub-based firms are membership-based, while almost all membership-based innovation ecosystems are hub-based because it needs one leader to control and manage the network.

I already mentioned above that my research focuses on membership-based innovation ecosystems. Within membership-based innovation ecosystems, one firm takes the lead and takes charge of the entire network. This leading firm controls and dictates the direction, the mission and objectives of

the entire innovation ecosystem. However, this carries an additional risk that they are responsible for the value creation of the entire network. This value should be sufficiently high as to incentivise other firms to join the network. Thus, the value for the members must be higher than the costs, as otherwise the network will not retain its members for long. However, academic literature thus far has not categorised membership-based innovation ecosystems as a distinct type.

More importantly, the academic field still has to reach a consensus in defining innovation ecosystems. This has proven to be one of the major obstacles in this research. The major focus of academic research in regard to innovation ecosystems has been done on 'firm level' (i.e., hub firm). This means that the hub firm is the centre of the research findings. Thus, forgetting about the interactive relationships between the other actors in the innovation ecosystem. Consequently, the other actors of innovation ecosystems are not mentioned or overlooked. However, policy makers have taken an interest in innovation ecosystems and have consequently created policies to simplify the establishment of such networks (Polt, 2001). With regard to funding and initiating innovation networks, the government plays a crucial role.

It is worth mentioning that although it seems that the actors in innovation ecosystems have the power to affect the value creation of innovation ecosystems, they are not mentioned or studied in academic research. My dissertation contributes to the academic literature, because it addresses this problem.

1.3. Research Questions

This brings us to the central research question: ***What are the roles of, and the implications for, the government when guiding and supporting a membership-based innovation ecosystem?***

The current academic literature still lacks concrete tools to analyse this dual relationship between the government and innovation ecosystems. Therefore, I have developed a theoretical framework based on some secondary research questions to structure and focus the central research question. These questions are:

- What is an innovation ecosystem?
- How does the open innovation paradigm relate to innovation ecosystems?
- Why focus on membership-based innovation ecosystems?
- What are the different roles the government can play in the construction of innovation ecosystems?
- Is a hands-on approach the best way to develop an innovation ecosystem?
- Is there a difference in these roles that is actually noticeable in practice?
- Do government policies place caps on innovation ecosystem growth?
- What are the implications for the government and how does it benefit from innovation ecosystems?
- How does the government's involvement affect the dynamics of an innovation ecosystem?
- How does the government influence the value creation of an innovation ecosystem?

1.4. Methodology

This section focuses on the practical side of the research plan. First, the central research question is described. Second, the central research question is further segmented in smaller, secondary, research questions. These secondary questions aim to structure the developed theoretical framework (Chapter 2). The theoretical framework itself is structured as follows: (i) a description of the background theories and concepts, to help explain the complex construction of membership-based innovation ecosystems; (ii) an analysis of the different types of membership-based innovation ecosystems; and (iii) an analysis of the influences of the government on this type of innovation ecosystem.

In order to provide a new insight to these theories, I have used Yin's pattern matching to find four focus points that structure the analysis of the government influences as described by the academic literature and in practice (2009). To structure my literary study, I have used the concept of *pattern matching* (Yin, 2009). This technique can be used to find patterns between theory and (best) practice. These patterns are comprised in the following research focus points.

As such, I was able to summarise the broad secondary research questions into three focus points/questions:

- What are the most important building blocks, keystones or biotopes of innovation ecosystems?
- How does the government's involvement affect the dynamics of a membership-based innovation ecosystem in regard to these building blocks, keystones or biotopes?
- What is the overall conclusion towards government participation in innovation ecosystems?

These three focus point/ questions will aid in structuring my findings and will be answered accordingly in the fourth chapter.

In this thesis, I have used a combination of methods to analyse the findings. The first and most common is the analysis of academic literature. I have used EbscoHost and other search engines to identify relevant academic literature.

In addition, I have used qualitative research in the form of interviews with relevant partners. Both Philippe and I have deliberately chosen to use qualitative research due to the fact that we needed to chart the different dimensions of and interactions between the focal, leading firm and the government. For these purposes, qualitative research yields the best results.

Qualitative interviews are used to familiarise ourselves with the management and establishment of innovation ecosystems. In order to study the management of these kinds of innovation ecosystems we made sure to interview the CEO or someone involved in the daily management of the ecosystem. Subsequently, for my perspective, I interviewed two experts in the field: Bon Uijting (Business Modelling Specialist) and Bart Weekers (onbudsman Flemish Government). Their insights brought an extra depth to this research. These interviews can be found in the appendix.

During the interviews, both authors prepared several questions and structured the interview as such that it was possible to dig in, when interesting topics were discussed. Philippe drafted questions with respect to the management and establishment of innovation ecosystems, while I drafted questions regarding the relationship between the ecosystem and the government.

"Sound empirical research begins with strong grounding in related literature, identifies a gap, and proposes research questions that address the gap."

(Eisenhardt & Graebner, 2007, p.26)

My empirical research served as the basis of testing and analysing academic literature via case studies. These case studies are used to provide an additional source of information; they are the keystones to relate the academic literature to the reality of practice. The case studies can create insights in the possible tensions between the different actors that make up innovation ecosystems in ways that the traditional academic research did not yet considered these possible tensions (e.g., the extra administrative burden upon the orchestrator of innovation ecosystem in order to align

with the application for subsidies). The purpose of this thesis is to clearly define and determine how these tensions make or break the collaboration between partners or members in membership-based innovation ecosystem.

1.5. Relevance of the research and Research Gaps

Relevance of Research

This dissertation contributes to the academic field in several ways. First of all, in the current academic research, in regard to innovation ecosystems, there is no consensus on what is the best or most accurate definition of an innovation ecosystem. Therefore I combined the most important definitions in order to create my own definition that comprises all the important elements of the most relevant definitions in the hope to find a consensus. Secondly, I defined and narrowed down my research field to membership-based innovation ecosystems: a term that is not used in the academic literature.

My research in the specific field of membership-based innovation ecosystems and the relationship with the government is unique and has a high potential for future generations to develop more profoundly. Organisations, 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 innovation ecosystem creates value for all members in the ecosystem; value that no individual firm could ever create alone.

Therefore, this research is not only relevant for the academic field but also presents practical guidance for firms, organisation and governments alike. As such, this research is unique in Belgium.

Research Gaps

Although some researchers discussed this financing role of the government, it became clear that those researchers had the tendency to overlook the tensions that resulted from the government taking up this financing role. Another group of researchers appointed the role of initiator to the government, but forgot to discuss how this role of the government created tensions within the innovation ecosystem and as such affected the value creation of the innovation ecosystem. Therefore, the current academic literature only distinguished two roles of the government in innovation ecosystems, but these are almost never analysed in dept.

This gap is the caused by the lack of a clear definition of what innovation ecosystems entail and by the lack of a clear distinction between different types of innovation ecosystems. It is worth mentioning that most research is solely analysing the hub firm perspective of innovation ecosystems. Consequently, other important actors and their impact on the innovation ecosystems is forgotten or left out.

2. Theoretical Framework

2.1. Introduction

This chapter provides the background - theories and concepts - deemed most important to the analysis of my central research questions. Therefore, the first part of this chapter presents and explains the definitions of the following concepts: innovation, open innovation, and the open innovation paradigm. The theory of Bouwens & Fry with regard to *"building qualitative relationships"* is an important tool to analyse interactions between the different players that make up an innovation ecosystem. This perspective points out that building qualitative relationships could have a positive effect on the value creation of the ecosystem. The second part of this chapter analyses the academic theories built around innovation ecosystems. This strain of research is further developed in Philippe Ruland's thesis. In the last section, I focus on the influence of the government on the value creation of innovation ecosystems. In order to provide a new insight to these theories, I have used Yin's pattern matching to find three focus points that structure the analysis of the government influences as described by the academic literature and in practice. However, as there is not much research available in the academic world, I have used sources from media and the database of the government to identify relevant data.

2.2. Background Information and theories

2.2.1. Innovation

Joseph Schumpeter is considered one of the greatest economists of twentieth century. Some of his views on innovation are still accurate today. In *"The theory of economic development"* (1912) Schumpeter describes five types of innovations: (i) product innovation; (ii) application of new methods of production or sales; (iii) market innovations; (iv) acquiring new sources of supply of raw material or semi-finished goods; and (v) disruptive innovations, which create or destroy monopoly positions. Schumpeter realized early on that in a knowledge-based society, companies are bound to join the innovation process or they are doomed to become obsolete. Schumpeter describes this evolution with the term *"creative destruction"* (Schumpeter, 1912).

Yet, one can argue whether this manner of looking at innovation is compatible with the current economic climate. Mauborgne & Chan (1997) pointed out that product innovation is the most common form of innovation used today. Companies that invest heavily in this type of innovation are not capturing value as they once did: the margins are stagnating. As such, there should be another theory that is closer related to the innovation process. The heart of blue ocean strategy is value innovation: this means eliminating and reducing costs as well as increasing value. This involves creating new market space or *"a blue ocean"*, *i.e.*, an untapped space where there is no competition (yet).

"Value innovation is created in the zone where a company's actions favourably affect both the cost structure and the value propositions to buyers. Buyer value is lifted by raising and creating elements the industry has never offered."
(Chan & Mauborgne 1997, pp.102-103)

Adapting BOS into ones business model will not eliminate existing competition, but rather render it irrelevant. As such, my research relates to this concept, as innovation ecosystems also use a similar strategy to reduce costs and at the same time increase value to a point where no single firm could ever do so when standing alone.

2.2.2. Open Innovation

"The world is changing very fast. Big will not beat small anymore. It will be the fast beating the slow." –Iansity & Levien

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

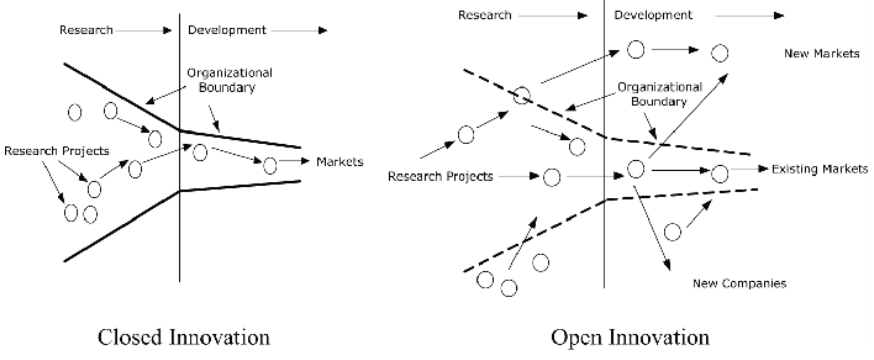


Figure 1: From Closed Innovation to Open Innovation
 Source: Chesbrough (2003)

A present trend shows that the boundaries of companies are opening up and are making room for the continuously 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 ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology." (Chesbrough, Vanhaverbeke & West, 2006,p.6)

Chesbrough divided the open innovation process into two different phenomena: (i) inbound open innovation; and (ii) 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 generating flows of information and technology to fund innovation processes is also called "the outside-in method". This method is displayed by the figure below.

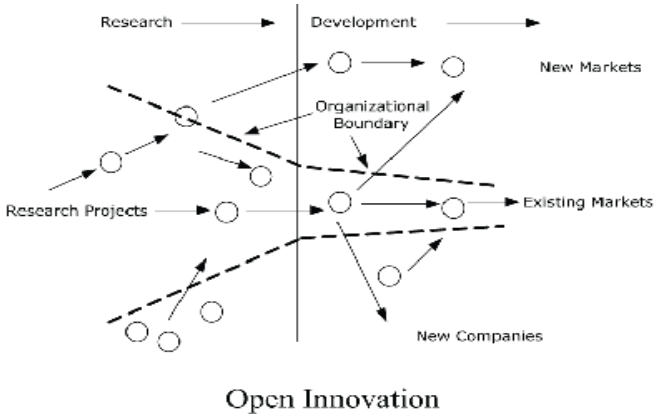


Figure 2: Inbound and Outbound Open Innovation
 Source: Chesbrough (2003)

Whereas inbound open innovation uses the outside-in method, outbound open innovation is the complete opposite and uses the "inside-out method". In this case, the organisation will share its ideas, information and technology with others by means of selling or licensing. As such, these ideas can still create value for the firm.

In the closed innovation system, these ideas or technologies were shelved and did not create 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 the result of the firm's R&D, other firms to use the idea or technology in return for royalties.

Another way is to create a spin-off. However, a problem that may arise is that the core business of the spin-off does not always fit with the core business of the organisation, because of numerous reasons (e.g., the incompatibility of technology). Therefore one creates a space in which this specific technology can thrive. 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). These methods of creating value are also displayed in figure 3.

2.2.3. Open Innovation Paradigm

The open innovation paradigm refers to the fact that organisations should use a combination of internal and external ideas, information and technology in order to help the organisation grow beyond its current status. The logic behind the paradigm is grounded in the idea that it is nearly impossible for an organisation to attract and bind all relevant ideas and/or human capital to the organisation. Therefore, organisations should look externally to find the right people, the right ideas and the right technologies. Organisations should expand their boundaries and think outside the box in order to become and remain successful. This logic drives the open innovation paradigm and can be distinguished from figure 1. This figure displays the porous boundaries of the organisation.

"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 organisation's current business or will need to be combined with external technologies to unlock their potential."

(Chesbrough, 2003,p. 25)

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

2.2.4. Building Relationships

In this section, the main topic is building qualitative relationships. Open innovation relies on the ability of different types of organisations to work together in creating and capturing value for each other. This is only possible, if there is openness towards sharing information. However, companies have a tendency to not share all information. Companies typically have a policy to sound board whether information can be shared or not. In more complex relationships such as innovation ecosystems, sharing information about core competences is not common because of these underlying policies. However, the openness to share, which could lead to a kind of trust, is not build in one day. Relationships are important measures to pin point how successful an innovation ecosystem manages information distribution and sharing. However one can argue: what are qualitative relationships?

Bouwen & Fry (1991) developed four different strategies, one of which is *"learning and development"* (leer -en ontwikkelingsstrategie). 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 creates a safe environment for all members of the organisation, in order to achieve an organisational learning effect. Model II of double-loop learning, as coined by Argyris and Schön, relates to the way a problem or conflict is solved within an organisation. In a normal situation, a problem is fixed at a functional level. However, double-loop learning takes it one step further and tackles the underlying problems within the organisation. Double-loop learning means that the problem is not dealt with in a merely operational context or a "quick fix". To the contrary, the reasons behind the problems are communicated and resolved. In order to achieve this high level of interaction, the organisation needs to build in a culture where safe and open communication, feedback and learning opportunities are almost second nature.

"Exceptional organisations are those that go beyond detecting and analysing failures and try to generate intelligent ones for the express purpose of learning and innovating. (Edmondson, 2011, p. 55)

In short, dialogue is crucial. It is the manner in which communication is managed, controlled and provided by the organisation, but also between its members. A learning organisation has a shared vision, mission and commitment between all layers of its operations. Its culture has proven to be a safe environment where openness is 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."* This has also been called "leading by example" (Bouwen & Fry, 1991). Innovation ecosystems can only function successfully if the underlying interactions between the different players in the ecosystems are aligned with the idea of organisational learning. There needs to be in place a certain openness to share. These ideas will be further tackled in the following chapter, which analyses the interactions between the different players.

2.3. Innovation Ecosystems

"When they work, ecosystems allow firms to create value that no single firm could create alone."
-Ron Adner-

2.3.1. Defining Innovation Ecosystems

Adner (2010) describes the evolution in strategy as becoming, to an increasing extent, managing assets that one does not own. This leaves only one possibility: 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 and interactive system that breeds innovation. In practice, the term can refer to local hubs, global ecosystems or technology platforms. It also has roots in industry and business clusters (Porter, 1998). Strong innovation ecosystems, according to Autio and Thomas, are productive: they translate knowledge into increased value and they are robust and resistant to disruption. Durst and Poutanen 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 that make up 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; Kenney, 2000).

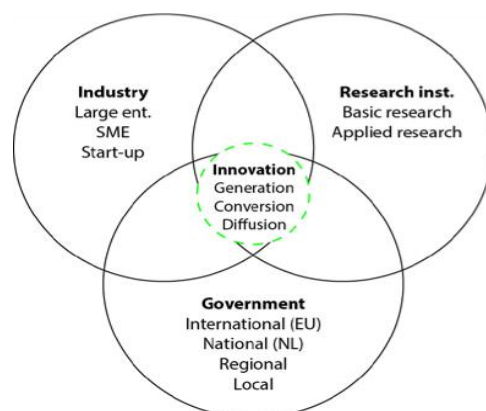


Figure 3: Triple Helix
Source: Walrave et. al. (2013)

Policy makers and think tanks refer to national or regional innovation ecosystems, including all of the actors: (i) companies, (ii) universities, (iii) entrepreneurs, (iv) customers, (v) even regulatory agencies and (vi) municipal or regional governments—that create a dynamic, innovation-driven economy.

Though, 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 that make up the ecosystem. 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 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."
(Walrave, 2013, p.14)

As such, this central idea relates to the quote by 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. This means creating a shared vision, mission and goals. This inherently requires a basis of trust and a comprehensive understanding of the different roles of all other players, as well as awareness that value is created within the ecosystem.

Given all previously gathered information about innovation ecosystems, I would like to formulate a distinct definition of this concept:

"An innovation ecosystem is a network of interlocking organisations that brings together, (three), external actors, usually the government, research institutes and the industry, with the purpose of co-creation, collaboration and co-development of new innovative products, services or businesses. In order to achieve their goals they need an alignment of goals, missions and vision that can only be established by a shared culture."

2.3.2. Defining Innovation Ecosystem Risks

Setting up innovation ecosystems and creating a strategy based on co-creation and co-development also has its risks. There are a lot of pitfalls: many have tried to build an ecosystem, but most failed 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 first-mover-advantage approach often results in the failure 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 innovation ecosystems is the key to succeeding in ecosystems." (Adner, 2010,p. 6)

In that respect, Adner (2010) defines three main risks that are in 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 evaluate the feasibility of the product itself, the benefits to consumers,

the competitors, and the quality of development and distribution. However, in an innovation ecosystem, this evaluation relates to the decision as to which initiatives to take and which not to take. It all comes down to the question which projects are best kept internally and which projects require a partnership.

Initiative risks are those risks that are related to the uncertainties of managing a project. Assessing these risks is the ability to evaluate the feasibility of the product itself, the benefits to customers, the competitors, quality of development and distribution. However in an innovation ecosystem this relates to the decision: which initiatives to take and which not. So, which initiatives could be interesting for us as a firm, research institute, and business unit or government body to participate in?

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

The last type of risk, to be considered according to Adner (2010), is: the integration risk. These are uncertainties relating to the adoption process across the value chain. The extent of these risks is related to the target market. In many innovation ecosystems, there are many intermediaries needed before one reaches the end consumer. In order to reduce the risk of integration, one needs to be certain that sufficient value can be created and that the costs of getting to end consumer do not eat away the returns.

Adner mapped how these risk can be minimized by the innovation ecosystem. This can be done by assessing the main risks and testing them against the strategy and performance of the ecosystem in order to create a dynamic system where the innovation strategy could be revised or rethought as needed.

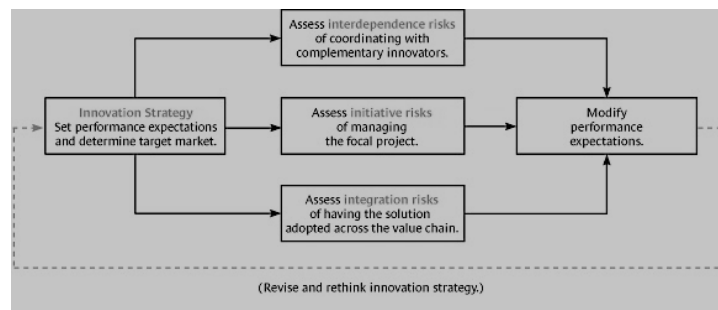


Figure 4: Mapping Innovation ecosystems risks
Source: Adner & Kampoor (2010)

2.3.3. Defining Membership-based innovation ecosystems

In the previous section, a definition of the innovation ecosystem and a framework to assess the risk of innovation ecosystems were distinguished. However, this research is based on membership-based innovation ecosystems. Hence, innovation ecosystems can be divided into different types. Nonetheless, is the academic world divided: every researcher uses different concepts to describe innovation ecosystems. As such, during our empirical research it became clear that the ecosystems worked with similar membership-based constructs. Therefore, Philippe Ruland, co-author, and myself developed the category membership-based innovation ecosystem.

"Membership-based innovation ecosystems are innovation ecosystems that charge a yearly membership-fee from their members in exchange for full access. To organise this

ecosystem, one firm, the orchestrator, will usually take the lead. The orchestrator is responsible for managing the ecosystem, the members, the vision and the mission."

There should be a focal firm that takes control and leads the entire ecosystem. These focal firms manage the innovation ecosystem and promote the needs of their members outside the ecosystem. In the academic literature, the most used term is to describe these focal firms are called 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, 2014, p. 1072)

Additionally, the Orchestra model (Nambisan & Sawhney, 2007) and the keystone model (Iansiti & Levien, 2004) both refer to the fact that in most cases there is one single firm that takes on the leading role in the innovation ecosystem. These different definitions can be used interchangeably to define the same construction. Nabisan & Baron (2014) describe the hub-based innovation ecosystem as a fertile context 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 such as access to established markets, branding, reputation and technical know-how (Iansiti & Levien, 2004; Ceccagnoli, Forman, Huang & Wu, 2012; Eisenmann, Parker, & Van Alstyne, 2009).

As explained 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. Thus, in hub-based innovation ecosystems a lot of power resides with the focal firm. They can decide the strategy, the goals or core value propositions and 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 into their own innovations. The focal firm also assumes the role and responsibilities to help guide the members as well as promote their best interest to third parties. The main goal of the focal firm is to make the innovation ecosystem as attractive as possible and to establish a platform; which launches, settles and ensures the ecosystem as a long-term competitive (international) player.

Nonetheless, membership-based or hub-based innovation ecosystems have a tendency for *"potential conflict, because of the focal firm construct. The focal firm or hub of the innovation ecosystem is "the leader that really runs the show"*.

"Further, given the size disparities, the hub firm also holds significant power in the ecosystem, and typically, can "make or break" the future of many of the smaller firms through its decisions on membership, technology licenses, nature and extent of knowledge sharing, special alliances and collaborative initiatives, certification and promotion of partner's offerings, etc. All of these introduce a level of tension into the relationship with the hub firm that poses several challenges for entrepreneurs leading their new ventures in the ecosystem"

(Nambisan & Baron, 2014, p.1075)

When dealing with these kinds of ecosystems, the aforementioned tendency for potential conflict should be taken into account as power relations may have significant effects on the value creation process. The necessity for building qualitative relationships and creating a shared vision is crucial in order to succeed in building a successful membership-based ecosystem.

2.4. Literary review: General view of governmental roles as defined by literature

2.4.1. How does the government's involvement affect innovation ecosystems?

Recently, government all around the world have taken an interest in innovation ecosystems (Polt, 2001). In this section, the government's involvement is described in general. Therefore the government refers to: the (i) local, (ii) regional, (iii) federal or the national government.

The collaboration between research institutes, industry and the government are strategically valuable, given the economic turmoil (Nyman, 2015). National research funding is politically governed: aimed at the interest of politic decision-making. Therefore the government argues for the alignment of interests between academic interests and their purely governmental interests. This is found in the government's decisions to (only) support research that can provide a solution to the political problems at hand. Research funding is an important factor in the start-up of innovation ecosystems; as such it is plausible to deduce that the government's policies push research in a specific direction will affect the entire innovation ecosystem, as well.

From research of Bagheri, Mani Sinha & Di Minini (2013) two import roles the government plays in the establishment of innovation ecosystems can be distinguished. The most import is that of funding – i.e. capital provider function. However, the government does not have the means, neither the time to follow up on this role. Consequently, the government creates subsidiaries to diffuse capital, provided by the federal government, and secondly to protect the interest of the government in these risky projects. The other import function is described in academic literature: the government as initiator. These two roles are displayed by the figure below.

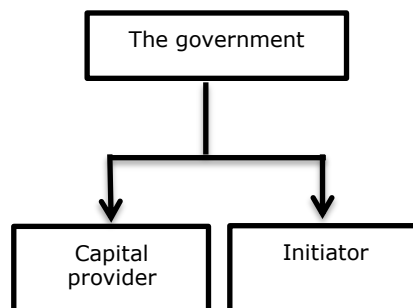


Figure 5: Two roles of the government in establishing innovation ecosystems

The most active role the government plays in affecting the dynamics of an innovation ecosystem is as capital provider. The government installs funding subsidiaries with the objective to promote, stimulate and establish innovation ecosystems. The government tries to promote those industries that can help in solving social problems at hand. It is worth underlining that the government wants something in return, given it took a risk funding these innovation ecosystems. The government usually wants to stimulate the industry in order to put a region on the map. It uses the publicity to attract more business to this region. As such, creating jobs and job security and stability in order to provide prosperity and economic growth to their citizens. These mechanisms are displayed in detail in the figure below.

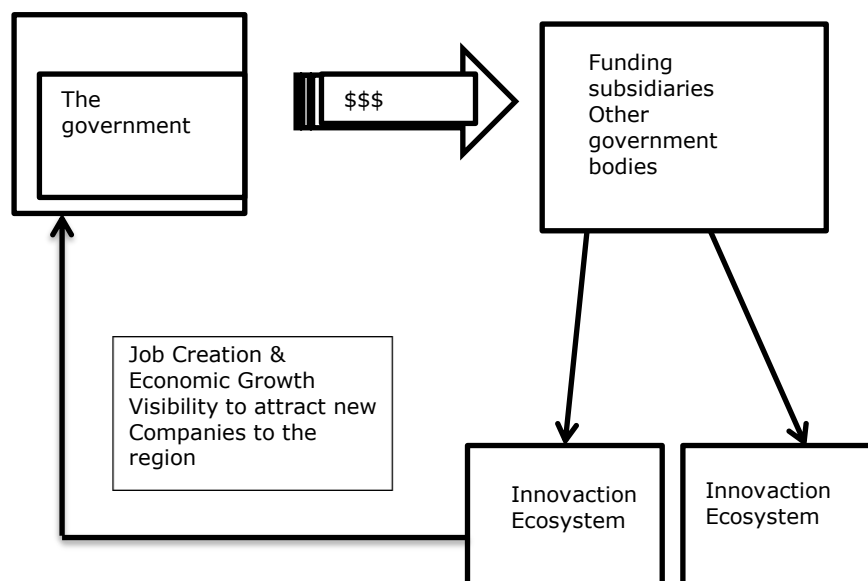


Figure 6: General mechanisms involving government funding in innovation ecosystems
Source: figure developed by researcher

However, there is a potential conflict that can arise if there is too much tension between the alignments of the core goals of the three actors. If one actor gains too much influence, it will affect the innovation ecosystem in a negative way. Politically government funding subsidiaries will make sure that they only fund those organisations that are active in those fields that are deemed relevant by the government. In doing so the government limits the freedom of the research institutes and the industry. It creates innovation for the sake of innovation, which is neither useful nor wanted.

“One example of this can be seen in Finland, where some are returning to the 1970s policy of allocating a rather small but symbolically significant share of national research funding to be purely politically governed and aimed at what the politicians call ‘strategic research,’ to support national decision-making.” (Nyman, 2015, p.6)

It is plausible that this policy would lead to failure. Without a clear and shared relational framework, it is extremely difficult to build qualitative relationships between partners. These kinds of government policies lead to the ‘knowledge for the sake of knowledge’: which only leads to redundancy.

Nonetheless, the government also plays an important role as initiator of innovation ecosystem. It stimulates government bodies to help support and establish platforms and policies that can stimulate the creation of innovation ecosystems. The government: local, federal as well as the EU, in most cases, is seen as the initiator and helps focal firms to start up. The government’s role in forming such research collaborations innovation ecosystems is carried out by giving the hub firm incentives to bring together heterogeneous actors (Choi et al. 2011). Should it orchestrate the ecosystem at the onset, the government intentionally gives away the role of orchestrator later on to a hub firm to empower the entire innovation ecosystem to sustain itself, after the government’s help to initiate this innovation ecosystem. This is done intentionally to make sure there is no over reliance on government funding in the long run. As such, when the government is involved in the initiating the innovation ecosystem, it plays a key role in directly affecting the nature and purpose of that ecosystem.

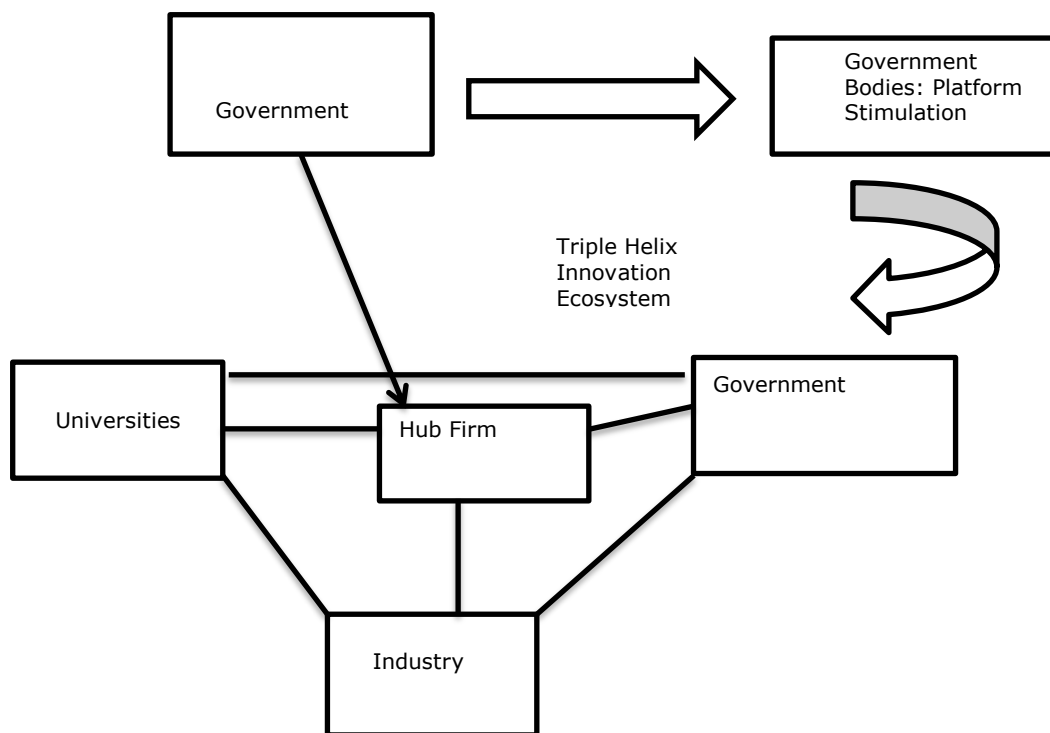


Figure 7: The government as initiator of innovation ecosystems

Bagheri, Mani Sinha & Di Minini (2013) analysed the effectiveness of the type of orchestrator (i.e., hub firm) in innovation ecosystems. Hence, they used the triple helix to determine which orchestrator (i.e., hub firm) is best suited for which condition. This reasoning led to the development of two general visions to classify orchestrators. The first orchestrator is a pioneer in new-to-the-market innovations and the second orchestrator is promoting first-to-the-firm innovation by participating system providers.

They concluded that it is best that the focal firm is not a government body, a university or research institute, when the task of the orchestrator is to produce new-to-the-market innovations. These kinds of innovation require a partner that is closer to the market in order for the innovation ecosystem to function properly. However if information distribution is priority, then the orchestrator is best: a research institute, university or consulting firm, because this task is closely related to the core competences these actors are best at.

2.4.2. General overview of the Flemish Government and Policies

2.4.2.1. Flemish government structure

This section can be seen as a small introduction in the structure of the Flemish government. This background is necessary to evaluate the role of the Flemish government as initiator and as capital provider. In 2014 Flanders elected new representatives. Consequently a new Flemish parliament (government) was formed. With new legislation, came new visions and new policies. This part analyses the criteria, which the new Flemish minister of economy, Philippe Muyters, must follow in order to push through his new policies (Weekers, May 2015).

Belgium is a federal state with three communities (gemeenschappen) and three regions (gewesten). In Flanders, the parliament incorporates both these structures (de Vlaamse gemeenschap en het Vlaams Gewest). The Flemish government has been given autonomy to decide its own policies concerning innovation and science.

Since the previous elections, this task has been appointed to Flemish minister Philippe Muyters. The minister has the power to make reforms concerning the remaining policies, objectives and plans of the former legislation. As defined by Belgian regulation: before the minister can defend his new policies, it has to be approved by a small commission that specifically focuses around the topic. This commission is called the SERV and addresses the following topics: economy, labour, social affairs, innovation and science (Weekers, May 2015). They issued a positive advice on the 24th of November 2014.

The next step is to get approval of the entire Flemish parliament: the minister is then invited to defend his policies before parliament. This happened on the 7th of January 2015, where his policies were accepted. To summarize: the Flemish parliament declared that it has heard the arguments of minister Philippe Muyters and asked the Flemish government to oversee and to develop a new cluster policy with primary goal to strengthen the Flemish economy (Weekers, May 2015).

2.4.2.2. *The Flemish government as initiator of innovation ecosystems*

The Flemish government has created a plan that conveys the objectives of what it wants to realise before 2020. This forecast lists the objectives, the vision and mission of the government concerning growth creation in the economy. The new policies and reforms of the current minister Philippe Muyters are the means to achieve these objectives set by the Flemish parliament.

Flanders in Action (Vlaanderen in Actie, ViA) is a pact formed and negotiated by all members of the Flemish parliament. This pact describes the goals and mission of the government to put Flanders on the map. As such, providing and improving the prosperity and well being off Flanders. One of the practical reforms is trying to make the current policy and governance of innovation more functional and efficient. I concentrate on one of the pillars: Centre of innovation Flanders (Innovatiecentrum Vlaanderen) because it describes the vision and the plans of the Flemish government in regard to innovation ecosystems. The objective of the Centre of Innovation Flanders is to find innovative solutions that create and opportunities for Flemish firms to break trough in the international markets. This would mean putting Flanders on the map as one of the leading European regions. This goal is transcribed into four guidelines and than reformed into eight policy themes.

ViA-Pact: Centre of Innovation Flanders	Guidelines for the Policy concerning Centre of Innovation Flanders
More means allocating to research and entrepreneurship	Concrete improvement in tools for research and entrepreneurship Improve tools for higher education
Focus on Spearheads as focus points	Focus on spearhead clusters Bigger projects for social renewal
Monitor output for research	Focus on more output-driven research policies
Create better chances for research	More chances for developing talent Creative and innovative entrepreneurship Digitization

Figure 8: Centre of Innovation Flanders policy themes
Source: Conceptnota Innovatiebeleid Vlaanderen (translated to English)

The most important reforms are to focus on spearhead clusters and a more functional and output-driven research policy. Government funds for innovation must be managed in such a way that the current economical and practical problems can be confronted and handled. Therefore the government is changing its strategy towards a more challenge-driven innovation strategy. This new strategy is a tool to incorporate important social and societal challenges in order to drive the development of innovations and bringing global market opportunities. The Flemish Council for

Science and Innovation (VRWI-Vlaamse Raad voor Wetenschap en Innovatie) in co-operation with the government determined seven spearheads in which Flanders should be able to excel.

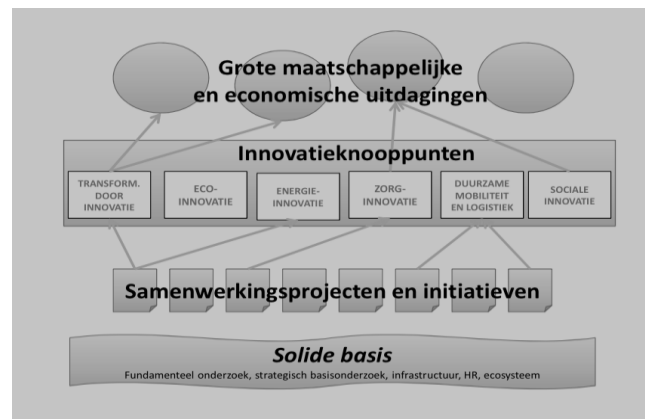


Figure 9: Overview Innovation Spearheads
Source: Conceptnota Innovatiebeleid Vlaanderen

These spearheads are: transformation through innovation, ecological innovation, renewable energy, health care, transport and logistics and social innovation. These spearheads are not chosen at random, but relate to a broader European Innovation Policy, described by ITRE a commission of European Parliament:

"Accelerating innovation is not only essential in order to attain a sustainable economic model and secure future employment, but will also generate solutions to the shared grand societal challenges facing European society, namely: the current demographic changes: an ageing society, urbanization and migration; The transition to sustainable management of resources: climate change, renewable energy, water scarcity, floods and efforts to secure and substitute critical raw materials; A stable and equitable economic base: economic recovery, harnessing a knowledge-based society, and boosting the EU's competitiveness." (ITRE, 2015, pp.55)

It is clear that these spearheads relate to important political issues. All governments: local and national and EU, try to set the perfect conditions for innovations to thrive in those contexts, where political, social and economical problems are escalating. In the figure below, the mechanisms for the Flemish government as initiator of innovation ecosystems is explained.

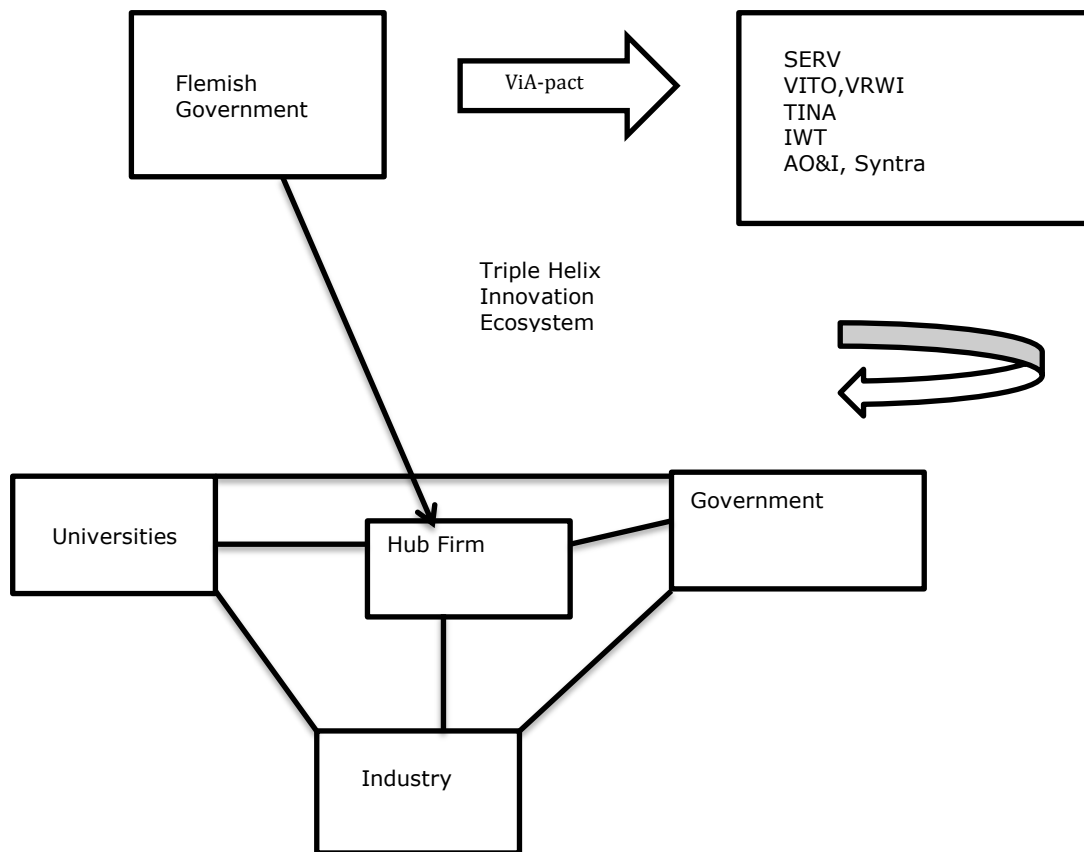


Figure 10: the Flemish Government as initiator of innovation ecosystems

The Flemish government has set clear goals in the ViA-pact. This framework, in combination with the policies of minister Muyters, is the basis to provide the perfect soil for innovation ecosystems to emerge. The cluster policy described by the minister is based on a new framework of entrepreneurial discovery. This means that the triple helix- firms, research institutes and the government should come together easier in order to create win-win situations. Minister Muyters is convinced that this co-operation needs to be faster; therefore new industrial entrepreneurship is required. The government will fund these co-operations and accumulates the benefits from the visibility of these organizations. With this international visibility the Flemish government tries to attract new business to the region. As such, trying to improve the job creation in the region.

2.4.2.3. *The Flemish government: Funding innovation ecosystems*

The figure below displays how government spending in innovation ecosystems is organised. I have listed some of the funding subsidiaries: IWT, AO&I, VITO en TINA. The government created subsidiaries to protect their interest and stimulate the innovation process (e.g., the TINA-fund has two million euros at its disposal). The TINA-fund helps firms by funding innovative projects, which these firms could not do otherwise. The IWT uses the so-called VIS projects to stimulate firms to find innovative technical solutions.

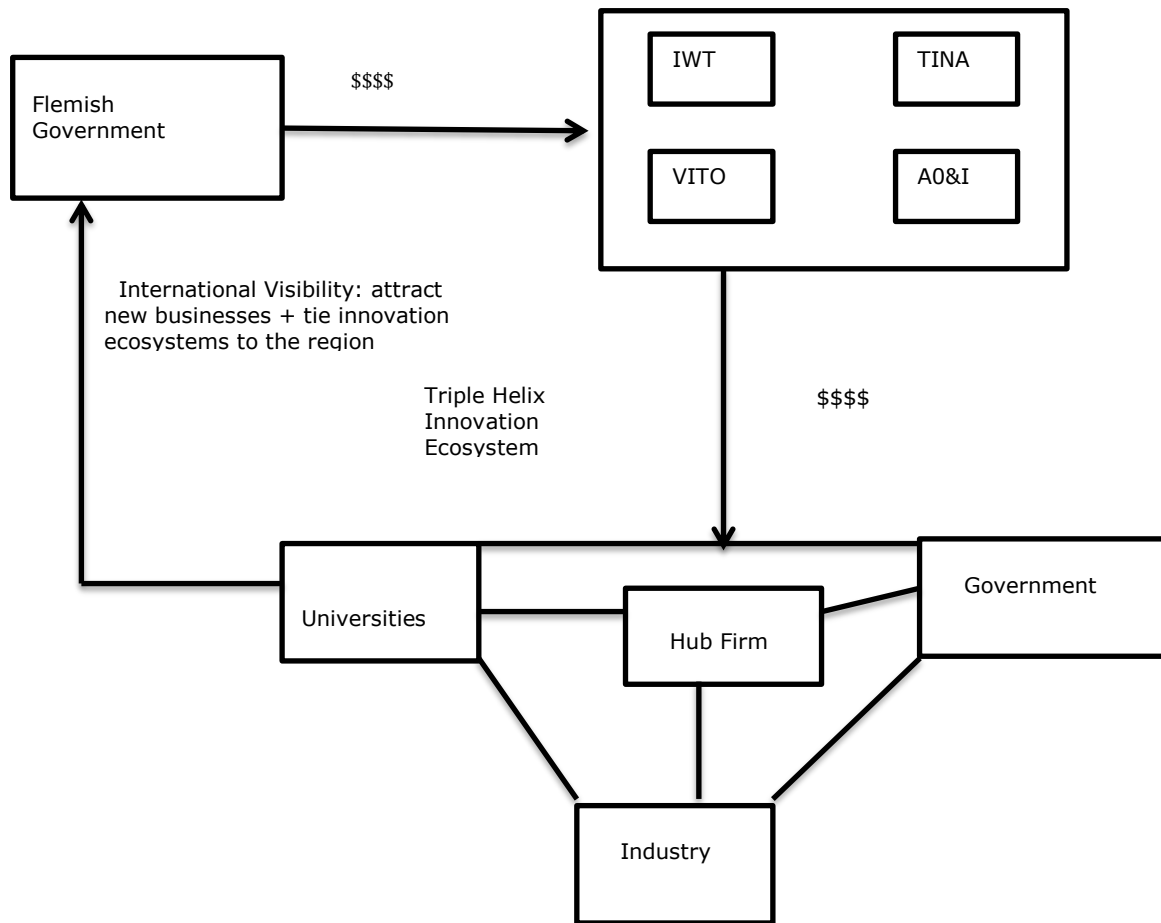


Figure 11: Funding Mechanism of the Flemish Government

The IWT has some regulations that need to be fulfilled in order for companies to acquire funding. I will describe those requirements that are applicable to innovation ecosystems. The government wants to make sure that the innovation clusters/ ecosystems do not remain depended on funding. So the government gives innovation ecosystems partial funding. The funding will have a maximum amount of 80%. However this could decrease digressive and become nothing over a time frame of a couple years.

The government affects the dynamics of innovation ecosystems by incorporating two important roles in establishing and promoting these organisations. The government plays an important role in funding these organisations. Depending on the innovation ecosystems needs, the government can fund up to 80% of the innovation ecosystems capital and the remaining, 20% of capital, is brought in by the ecosystem itself.

For membership-based innovation ecosystems, the members of the ecosystem provide the remaining capital. The members usually pay a fee in order to gain access to the innovation ecosystem. Still, building the innovation ecosystem takes time and money, therefore in the most cases governmental funding is necessary to build up and retain the innovation ecosystem (Weekers, May 2015). However, the government wants something in return: it wants to stimulate job creation and prosperity. The government uses the success of innovation ecosystems to attract more firms to the region and as such strengthen the economy.

Another way in which the government can affect the dynamics of innovation ecosystems is by initiating innovation ecosystems. The Flemish parliament negotiated the ViA-pact 2020. This pact has as goal to create the perfect environment for innovation ecosystems/clusters to grow. However

the government focuses on spearheads that also relate to a European context: the innovation is politically governed.

The government tries to stimulate innovation ecosystems in those areas where these organisations could provide the solutions to the political problems at hand. The government uses these two roles to push innovation ecosystems in a certain direction that is most helpful for their political needs. As such, affecting the dynamics of the innovation ecosystem.

3. Empirical Research

In this chapter, four case studies show how membership-based innovation ecosystems function in practice. These four case studies are membership-based innovation ecosystems currently active in Flanders. The hub-firm orchestrates and manages the daily activities of the innovation ecosystem. Hence, the primary source for this research was received directly from interviewing the managing director or the management team. Therefore, one can argue that this data is too focused on a singular perspective. However, I feel that this data provides an interesting perspective that aligns best with the overall research questions.

The first part of this chapter gives a thorough description of those ecosystems and how they function. Therefore, one needs to mention that the analysis will switch from the ecosystem level to the hub-firms as orchestrator of the ecosystem. In the second part of this chapter, the role of the government will be analysed. The case studies provided some very interesting perspective on this subject and because of their personal experiences with the matter it will provide the discussion with an extra dimension. The role of the government will be analysed on ecosystem level as well as on the hub-firm (i.e., orchestrator-level). Furthermore, this chapter contributes by linking the theoretical findings to the practices. In that sense, this dissertation builds further on the analysis of the academic literature and sees how practice and theory can combine or differ.

In the second part of this chapter the expertise and field work of Bon Uijting is added in order to create a dashboard or toolbox that relate the keystones for building a successful innovation ecosystem.

3.1. Case Studies: Background Information

For the purpose of the present empirical research I have identified four membership based innovation ecosystems in the Flanders region of Belgium: FlandersBio, an 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: vision and strategy, financing and management. This will be the basis on which we will go further in the next chapter of findings.

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.

We interviewed Henk Joos the current CEO of the management team that orchestrates and manages the FlandersBio innovation ecosystem

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 (Joos, September 2014).

Vision & Strategy

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

The main focus of FlandersBio was to enable the knowledge transfer between a divers group of actors: SME's, large firms, research institutions, governmental institutions and private companies. Doing so they ensured an open environment for the representatives of this 'triple helix' collaboration to fuel the thought process of innovation, innovative processes and the creation of innovative ideas.

This vision evolved into the first and foremost goal of FlandersBio; which is knowledge exchange and valorisation. These goals involve setting up projects and obtaining funding from Europe.

A second goal is to build a stable human capital resource for the industry: educating, training and supporting students as such familiarising them with a future in the industry. Accordingly creating a stable inflow of capable future employees for the sector and ensuring the workforce stability in the future.

A third 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.

Lastly FlandersBio tries to sway public opinion to be more favourable towards 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.

Financing

FlandersBio is the oldest established innovation ecosystem of all my case studies. Therefore it needs to be mentioned that this ecosystem is further down the line in terms of capital provisions. In the start-up phase FlandersBio received subsidies from the Flemish government to bridge the first years of its development.

The capital FlandersBio received was 80% provided by the government and 20% own contributions. As FlandersBio became larger it decided to build off the subsidies and becoming more self-sufficient. At the moment FlandersBio is still receiving subsidies up to 20 % of the capital required. According to Henk Joos, CEO of FlandersBio, it is crucial for an ecosystem to have a

critical mass in order to becoming self-sufficient.

Scaling-up

FlandersBio is looking to become an international player in the biotech industry. Consequently, it needs the support of the federal government in attaining this goal. The government can help by adapting too restrictive regulations. However more importantly the government can help FlandersBio by introducing and profiling them in the international market.

The Flemish government sees FlandersBio's ecosystem as an important partner in developing the bio-industry in Flanders. As such, it tries to tie the ecosystem to the region 'Flanders'. It uses the success of FlandersBio to attract new business and subsequently putting Flanders on the map. The lobby work of the Flemish government is enabling FlandersBio to create an international foothold. However, Flanders Bio is eager to help the Flemish government in this matter, but has an own perspective on the future. Henk Joos explains that specializing in smart specialisations is the only way to compete on an international level. Nonetheless the primary task is to clearly identify the fields where Flanders can become world leaders.

"I foresee an import role for Flanders Bio and the government in identifying fields, in which Flanders can be a world leader. This coincides with the tendency, carried by the EU, to move to smart specialisations, because especially in the classical industry the EU is losing its advantages. The EU is becoming an old lady that moves slowly; therefore identifying smart specialisations becomes important. As such, identifying what are we good at and which regions are good in which fields. We have to become world leaders in specific fields again." (Joos, September 2014)

According to Joos, the European Union organises this in an untimely and complex manner, where those who are first and sell their selves the best, but without any knowledge to back their claims, are first to receive funding. In Flanders, there are no incentives to do the same. The Flemish government is aware of this problem and appointed us to help them identify smart specialisations and become a leading partner in this initiative. These are complex and sensitive issues; because those fields, in which Flanders performs under average or even average at best, should not be taken into account anymore and consequently will lose their funding. The Flemish government does not have the insights to lead these decisions, because it defined its policy on the spearheads defined by the EU. Hence, it defined a too broad framework in order to become efficient in implementing their policies. The Flemish government looks too specific at the buzzwords of the EU and did not succeed in clearly defining those areas where Flanders is able to become world leaders. Hence, the Flemish government can play an important role in the next few years in helping Flanders Bio reaching their goals.

Management

The management team of the hub firm that orchestrates the ecosystem: FlandersBio, tries not to intervene in the innovative processes, (e.g. they do not intervene in IP contract negotiations between members). The management team describes themselves as the 'catalyst' that provides the right atmosphere and space to ensure co-operation and collaboration between members. The vision of FlandersBio is to let the potential partners search and sort out the best way to cooperate for them.

Consequently, an important factor in the success of the ecosystem is people management. It is true that working towards gaining critical mass is important but not at the cost of quality loss. The value FlandersBio creates is in bringing together relevant players that have the drive to contribute to the innovation process.

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

(Joos, September 2014)

According to Henk Joos the success of FlandersBio is the result of supporting the collective 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 an 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 that don't get the resources to become viable 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 an own board of directors and a general meeting of shareholders. Every member is a shareholder. A director a secretary, a project manager and 3 institute-related people and 3 industry-related people, man the board of directors. 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.

We interviewed Heidi Lenearts, the current managing director of the management team that manages and orchestrates the Smart Grids Flanders innovation ecosystem.

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 consumer 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.

Vision & Strategy

Smart Grids Flanders is a membership-based innovation 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.

"It is important to keep your identity"
(Lenaerts, October 2014)

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, which might be overlapping with their ideology.

Financing

As in the case of... the government was also a deciding factor in establishing Smart Grids 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. These subsidies were most welcome and Smart Grids Flanders used these subsidies in order to survive the first years after the start-up phase. However, when the mission and strategy of an innovation ecosystem changes it does not fit well into the current schematic way the government organises the allocation of subsidies. The application for subsidies are evaluated according to very strict ground rules that the government selected, most innovation ecosystems in the growth phase are not conform with these rules and will find their application denied. Smart Grids Flanders is evaluating new possibilities for finding the money necessary to keep growing elsewhere.

Scaling-up

The Smart Grids ecosystem will in the near future focus more on international projects. Heidi Lenearts also sees a future for working together with the Flemish government in building a vision for the future possibilities for Smart Grids. The current policy of the Flemish government named Smart Grids as a partner in creating and stimulating renewable energy and smart energy solutions.

"It is great for us that the policies of the current Flemish Government named us as partner in the field around smart energy solutions. We also have some policymakers that actively follow our workshops and as such take an interest in our work. We also make sure that these policymakers can come in contact with industry. And we also provide them with information for the government. In that sense we also build a relationship with the policymakers." (Lenearts, October 2014)

The federal government used to promote Belgium in international settings, around smart grids. However, Heidi Lenearts explained that the federal government has asked Smart Grids to take its place in promoting Belgium. This could only be possible because of the good relationship the Smart Grids ecosystem has built with the government.

"It is important to always tell our story from our perspective. Smart Grids will always provide information pro-actively towards the government. However we start from the idea of strong Flemish economy that is focused on innovation around smart grids. So, it does not matter who or which political party is in charge. We tell our story and policymakers follow our workshops. So our relationship with the new Flemish government will also be good." (Lenearts, October 2014)

Building good relationships, with important actors in the innovation ecosystem, leads to success. This case study proves this statement. Smart Grids evolved in 5 years from being a start-up to the orchestrator of the smart grids-ecosystem. This was possible by focussing on their mission and their openness towards information sharing and transferring among all members and at the same time initiating new projects for their members. Smart Grids as orchestrator also saw the importance of moving towards international projects and stimulates their innovation ecosystem to do the same.

Management

"We have a pragmatic approach; we don't formally mediate in the dealings between members. We are a facilitator."
(Lenearts, October 2014)

Smart Grid Flanders is bringing together members through organizing activities around several themes. As such, stimulating all members of the innovation ecosystem to follow up on those fields

they are interested in. At the core of Smart Grid Flanders: there are theme groups who are concerned with three themes: Grid intelligence, Home intelligence and e-mobility. Smart Grid Flanders 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 other 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.

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.



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.

We interviewed Ria Binst, Project administrator of the management team that is in charge of managing and orchestrating the VOKA Health Community innovation ecosystem.

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.

Vision & Strategy

"Our starting point is that of open innovation shared values with the focus keeping the patient happy."
(Binst, October 2014)

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.

Financing

This innovation ecosystem does not rely on grants and subsidies from governmental institutes, because it is part of network: VOKA. The start-up phase of Voka Health Community was financed by VOKA-members. VOKA continued financing this innovation ecosystem and provided the means to grow and consequently the innovation ecosystem became self-sufficient.

This case proves that it is possible to succeed without financial support of the government. However the government can be a useful partner of innovation ecosystems; therefore Voka Health Community will reach out to the government if their members ask for support. Although the government is not directly involved, it still has indirect influences on the innovation ecosystem because of the highly regulated market in which this innovation ecosystem is active.

Scaling-up

Currently Voka Health Community is aiming at becoming self-sufficient. They started up quite recently and are still learning to cope with all the problems concerning the start-up. Secondly, Voka Health Community is focussing on completing a few projects.

Management

"We are a facilitator and a catalyst."
(Binst, October 2014)

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 whom 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 ecosystem 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.

We interviewed Jan van Havenbergh, managing director of the management team that manages and orchestrates FISCH innovation ecosystem.

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 as well as indirectly. The study was done between 2007 and 2012 and did not only involve 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.

Vision & Strategy

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. They have 4 strategic themes: renewable chemicals, side stream valorization, process intensification and advanced sustainable products.

The logic, behind the strategy, is that in the future there will be a need for new resources. If so, to obtain these new resources there will be a need for new processes that 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.

Financing

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.

Scaling-up

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.

Management

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

(van Havenbergh, March 2015)

FISCH has the advantage according to Van Havenbergh 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.

As such FISCH tries to also emphasize the importance of society. These 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 star

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 1: Overview Case Studies

4. Findings

4.1. What are the most important building blocks, keystones or biotopes of innovation ecosystems?

After analysing the case studies and the interview with Bon Uijting, who is an expert in the development and management of innovation ecosystems, it became clear that four building blocks, biotopes (Uijting, June 2015) or keystones (Iansiti & Levien, 2004) could be distinguished: i.e., (i) idea and vision, (ii) financing, (iii) scaling up and (iv) management. These four keystones are essential in order to build and maintain a successful innovation ecosystem. As such, building up and the way these keystones are orchestrated and managed will determine how the innovation ecosystem functions, creates value and deals with adversities. In this part I briefly sketch how these keystones affect the innovation ecosystem.

4.1.1. Idea & Vision

The creation of an innovation ecosystem starts with an idea owner that has the drive to test his idea against all the odds. As such, the idea starts making its way through the (open) innovation funnel in order to eventually become a product or service or in this case the start of an innovation ecosystem (e.g., figure 1). One of the crucial elements that will define the success factor of innovation ecosystems is how strongly the idea incorporates the desire to find solutions to big societal problems. The importance and gravity of these societal problems determines the establishment of an innovation ecosystem, because these problems are too big to solve by a single firm or undertaking. Consequently, steps are taken towards searching relevant partners to collaborate in this project. In order to convince partners to collaborate the idea owner needs a clear vision for the future and members should be selected based on the quality they bring. So, due diligence towards selecting members is an essential for success. Besides the idea, the vision behind the innovation ecosystem is equally important: one needs to inspire an entrepreneurial drive within relevant partners to make something that cannot be done alone.

So, idea and vision are important keystones that influence the establishment of an innovation ecosystem from the beginning.

4.1.2. Financing

This is an important building block or keystone that will define the future of the innovation ecosystem. In Flanders it is noticeable that most innovation ecosystems chose to search for subsidies as the prevalent source of funding. As such the government is active partner from the beginning in setting up an innovation ecosystem. This is important for the set up of an innovation ecosystem in order to receive a relatively consistent flow of funding. However as much as funding is needed, it also has some downsides. First of all these subsidies decrease yearly, because the government tries to stimulate innovation ecosystem to not depend too much on subsidies. As such, creating a huge funding gap between the different years of the start-up phase.

As innovation ecosystems do not fit into the different funding subsidiaries that are currently available, searching for funding becomes more important. Next, the application for subsidies creates an additional administration burden upon the orchestrators of the innovation ecosystems. This could lead to not receiving the needed money fast enough or following a very strict regime as defined by the government, but not necessary in the best interest of the innovation process (i.e., the core of the innovation ecosystem).

Consequently, every innovation ecosystem in the start-up phase needs to consider the (dis)advantages of working with governmental funding, because it is politically governed. This can increase tensions between the different actors that make up the innovation ecosystem.

Nonetheless, the government can be involved in financing innovation ecosystems which leads to some additional benefits: having the government as partner in the early stages of the development of the innovation could have multiple advantages: such as direct contact with policy makers that can loosen highly regulated markets or guide the innovation process to cope with different regulations.

4.1.3. Scaling up

Scaling up refers to the process of expanding the innovation ecosystem and reaching a new more complex level with its own difficulties and challenges to overcome (e.g., reaching critical mass for membership-based innovation ecosystems). It is clear that each innovation ecosystem has different vision on scaling up. There are two main reasons to be found for these different views on scaling up: first of all, each innovation ecosystem competes in different industries and secondly because the age differences or maturity level of each innovation ecosystem. But more importantly the vision and mission defined at the beginning will define the possibilities to scale up, because of the fact that these keystones are needed to persuade relevant members of the triple helix to join in and contribute to the innovation process. Secondly scaling up is only possible if the innovation ecosystem has attracted those partners that can inspire others to develop the same entrepreneurial drive and commit to the project.

Although a necessary step for innovation ecosystems to scale up this step will not be a walk in the park: new tensions between relevant partners of the triple helix are unavoidable. Relevant partners will have their own idea, which is the most appropriate path for the future. It will be up to the orchestrator or idea owner to lead this process of scaling up in the right direction. If successful this will depend on the trust, stability and quality of the relationships between all actors of the innovation ecosystem (i.e., referring to section 2.2.4, building relationships).

4.1.4. Management

The essence of an innovation ecosystem is that it is too large and complex to define or manage as a whole (Uijting, June 2015). Therefore it is necessary to divide an innovation ecosystem into smaller parts. This is done by identifying biotopes or keystones (Iansity & Levien, 2004) of the innovation ecosystem and searching for relevant partners to make these keystones function properly.

The orchestrator or the hub-firm plays an important role in keeping the innovation process going: the core of an innovation ecosystem. The orchestrator controls and manages the day-to-day activities, so that this does not hinder the relevant partners. Secondly, the make sure information and knowledge transfer is organized and every partner is treated the same way. The task of the orchestrators is too not to intervene and not to direct the innovation process but the enable it: this vision will ensure the success of an innovation ecosystem. However, the hub-firm or orchestrator has the power to direct everything (e.g., the one who runs the show: referring to section, 2.3.2). So, to intervene or not, is a constant struggle for the management team.

4.1.5. Conclusion

In figure the keystones are listed in chronological order (thought this is not a prerequisite). These keystones are interconnected and are indispensable in order to build successful innovation ecosystems.

Successful innovation ecosystems have found a way to deal with the tensions that continuously affect the actors of the innovation ecosystems. They have taken the time to carefully construct and build up relationships in order to build trust and reducing the risks defined by Adner. As such, a due diligence is in place and only relevant members that have the entrepreneurial drive to participate completely are selected to join the ecosystem. Consequently, management focuses completely on enabling and supporting the innovation process. This is seen as the most important role in the ecosystem.

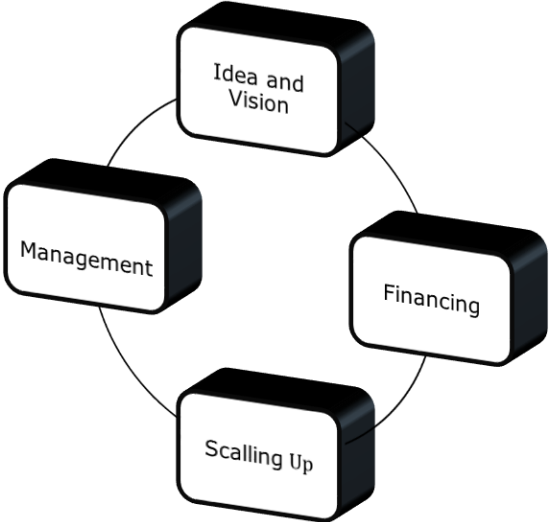


Figure 12: Keystones of succesful innovation ecosystems

4.2. Keystones as defined by case studies: cross-sectional analysis

4.2.1. Idea and Vision

In general, FlandersBio, Smart Grids Flanders, VOKA Health Community and FISCH, have very elaborate descriptions of their vision and mission. For example, what their objectives are and where their future lies as an innovation ecosystem. It is also noticeable that every innovation ecosystem focuses on major societal issues and tries to find sustainable solutions for these problems or issues. In most cases, except in the VOKA Health Community, the initiator or the idea owner was in some way related to the government, which aided the start-up of the innovation ecosystem. However, managers were attracted that could organise the start-up of the innovation ecosystem (e.g.: Smart Grids Flanders and FlandersBio).

Ecosystem	FlandersBio	Smart Grids Flanders	VOKA Health Community	FISCH
Field of Focus	Life sciences	Electrical smart grids	Healthcare sector	Chemical sector
Idea & Vision	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

Table 2: Keystone Idea and Vision

4.2.2. Financing

One interesting conclusion is that most innovation ecosystem chose to receive subsidies in order to bridge the start-up phase. In the first years of the start-up, receiving funding is quite easy because of the innovative idea and vision behind innovation ecosystem and the governmental decision to support these initiatives with the 80%-20% rule). However, it should be mentioned that this kind of support decreases every year in order to stimulate innovation ecosystems to look for other measures of support. Secondly, once the innovation ecosystem is established, it looks for ways to stabilize and to expand. However, finding subsidies to achieve this goal is not that easy.

VOKA Health Community was established by funds of the VOKA-network and is in this sense independent from subsidies.

Ecosystem	FlandersBio	Smart Grids Flanders	VOKA Health Community	FISCH
Focus	Life sciences	Electrical smart grids	Healthcare sector	Chemical sector
Founding year	2004	2012	2010	2012
Financing	Partially by subsidies	Depending on subsidies	No governmental support required	Depending on subsidies

Table 3: Keystone Financing

4.2.3. Scaling Up

Scaling up means that innovation ecosystems are trying to take the next step: from knowledge exchange to valorization of this knowledge. Though all the innovation ecosystems are situated in different fields and markets, it is curious that most of them look to the international market in

order to scale up. This move will require the support of the government in opening the playing field on international scale.

Therefore, it pays off to have the government involved in the innovation ecosystem from the beginning (Uijting, June 2015). This view is closely related to the vision of current CEO of Flanders Bio, Henk Joos, who openly declared that the relationship with the government would become crucial in the following years in order to succeed in becoming an important international player.

4.2.4. Management

An innovation ecosystem is too large and complex to manage as a whole. Therefore it is necessary to divide the innovation ecosystems into smaller biotopes or keystones that can be controlled and re-directed if need be. Consequently, management teams need to identify those area's where guidance is necessary (Uijting, June 2015). It seems that every innovation ecosystem has to find an equilibrium between two different actions points and finding a way to cope with this tension: how much are we going to interfere with the innovation process and at which point do we intervene? The actions of the orchestrator, as described by Adner in the previous chapter, will decide the strength of the relationships and the level of co-operation, interactions and relevant knowledge sharing.

However, they should not lose track of their most important task of the orchestrator: to enable the innovation process. Consequently, during the interviews, I asked the relevant partners to describe how they perceived themselves in their role as orchestrator. In the following table their answers are described.

Ecosystem	FlandersBio	Smart Grids Flanders	VOKA Health Community	FISCH
Management team size	7	7	4	9
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 4: Keystone Management

4.3. The government's involvement in innovation ecosystems

4.3.1. How does the government's involvement affect the dynamics of a membership-based innovation ecosystem in regard to these building blocks, keystones or biotopes?

The government can affect the dynamics of membership-based innovation ecosystems by their involvement in the keystones or buildings blocks of the innovation ecosystem. Some keystones are affected directly while others are influenced indirectly. As such, the keystone, idea and vision are influenced indirectly because of the government's involvement in the other three building blocks. Generally it is assumed that the government affects innovation ecosystems by taking charge of the financing. Although this role is the clearest, there is another role that is more crucial: scaling up. Lastly, I will discuss the influences of the government on management.

Idea and Vision

According to the new policy of minister Muyters, the Flemish government should spend more time in stimulating and finding new fields to establish innovation ecosystems. Consequently, new policies are put in place to stimulate the ecosystem creation activity. Such policies are carefully described in the VIA-pact, which also selected some spearheads in which the government tend to promote. These spearheads are closely related to significant socio-political issues. The danger exists that only those fields are considered and other ideas relating different societal issues are overlooked and denied funding.

Financing

The collected interview data suggests that in most cases the government finances the start-up of innovation ecosystems; hence, it becomes a partner of the innovation ecosystem early on and creating the triple helix. However, not all start-ups choose to use this governmental support because of the drawbacks. Voka Health Community, for example, did not rely on governmental funding.

Depending on the amount and nature of subsidies, the government takes a way some of the autonomy of the innovation ecosystem. This is due to the calculated way in which the government controls its investment in these ventures. In other words, the government will think twice before spending an amount in such a high-risk, early stage venture. Furthermore, the government is characterised by a very slow and stable system that contrast with the adaptive and flexible system that characterises innovation ecosystems. These systems are opposites and therefore frictions between these actors are inescapable.

The aforementioned contrast becomes clear in the way the government has created its funding policies. Receiving subsidies is not a simple task, because of very strict government imposed regulations that limit the playing field drastically. There is no room for those who do not follow the rules. As such, very innovative ideas that trigger the start-up of innovation ecosystems do not always receive the funding they need. Another problem is the vision of the governmental towards funding: funding is limited to 80% (50% under new legislation) and will decrease yearly. It is meant to make innovation ecosystems independent from governmental funding. In practice, this makes it harder for young innovation ecosystems to fit in the strict regulation that determines if funding is granted. This is the case for Smart Grids Flanders. They had to found new subsidies, because the IWT-scheme did not apply to them anymore.

The most important reason to not involve the government is the additional administrative burden that is placed on the management team of the orchestrator. Applying for subsidies places too much administrative strain on the orchestrator, because of the strict regulations this work is seen as

tideous. Sticking by these strict objective regulations and following the rules could kill the innovation.

To conclude, financing is one way for the government to affect the dynamics of innovation ecosystems. Because of the opposites systems that defines these organisations frictions are inescapable. These frictions play a role when applying for subsidies, because of the additional administrative burden on the orchestrator and when receiving funding because the orchestrator must make sure that the rules of the government are followed. These are not always in the best interest of the innovation ecosystems and could end up killing the innovation process.

Scaling Up

In the process of scaling up the government plays an essential part, because having it as a relevant partner from the beginning enables the innovation ecosystem to clear obstacles from its path. These obstacles are in most cases related to strict regulations. As such having the government as a partner is one way of removing this restrictive regulation and opening the path to new growth.

According to the collected data, most membership-based innovation ecosystems are trying to achieve critical mass. This means having enough members to ensure constant knowledge exchange and value creation through the innovation process. This in return will create value for the members and ensures them to remain active actors in the ecosystem.

The next step for innovation ecosystems is looking into globalisation or looking to expand in international markets. When innovation ecosystems reach this level, the government can play its part in creating a foothold on international level. As such, this role can only be played by the government and is probably the most important role in which the government can affect the dynamics of an innovation ecosystem. Competing on this scale will drastically change the dynamics between partners and will create new tensions for the orchestrator's management team. But on the other hand, it will require a closer co-operation between the government and the innovation ecosystem.

Flanders Bio, the most mature innovation ecosystem of those studied, is trying to become a dominant international players, but to achieve this goal they foresee that more cooperation with the government is needed. Smart Grids Flanders has taken over some of the responsibilities of the federal government and is representing Belgium in the field of smart energy solutions. Even Fisch is trying to bring together an international platform, which will require governmental support.

To conclude, the government plays a more fundamental role in affecting the dynamics of innovation ecosystems for the better in a later stage of their development. This role is also more rewarding for the government, because it helps innovation ecosystem grow. These innovation ecosystems will in return put the region or nation on the map. Consequently the government can use this success to attract businesses to the region as such creating jobs.

Management

On the one hand, the government tries to stimulate the establishment of innovation ecosystems, but on the other hand it tries to regain control and push for results. The government does this by influencing the leadership by appointing or searching for managers that can lead the management team of the hub firm or orchestrator. Another way for the government to regain some control is for them to have subsidiaries or representatives in the board of the directors of the innovation ecosystems. As such, pushing for more outputdriven results. These actions can lead to tensions between the government as partner and the orchestrator. However, it depends solely on the type of manager that is in charge to find an equilibrium or consensus. Strong leadership is necessary to make an innovation ecosystem properly. Furthermore there are not that many managers out there

that can fit this description.

As discussed before, the way the funding system is organised confirms the government's idea of controlling their investment. Everything is strict and objective regulated: one needs to abide by the rules that are carefully constructed. By doing this the government gains control over the way a management team orchestrates the innovation process. Therefore the government, unconsciously, affects the core process or the value creation of the innovation ecosystem.

Although from what I can deduct from the situation in Flanders, it seems that most innovation ecosystems have or maintain good relationships with the government. They are involved and are consulted in matters concerning their field of expertise. Naturally, frictions occur between the actors in innovation ecosystem, but it is the task of the orchestrator to guide them in and push for more cohesion. The most difficult task of the management team of the orchestrator in innovation ecosystems is finding and maintaining the so fragile equilibrium between these actors.

Keystones of succesful innovation ecosystems	Governmental influences	Case Studies	Anomalies
Idea & Vision	Policies and guidelines for 2020 determined by the government can stimulate the creation of innovation ecosystem (the initiator role) but can also work restrictively only those fields that are concerning the government at the moment are selected for receiving funding	<p>The data confirms that the idea and vision are related to big societal problems and the innovation ecosystem is organised in such a manner to search for relevant and essential solutions to these problems.</p> <p>The problems are too big for a single firm to undertake alone as such steps are taken towards co-operation and co-development.</p>	Bon Uijting suggests that the government plays only a small part in initiating innovation ecosystems. However the data suggest that government plays a part in almost every start-up. By conducting feasibility studies or appointing managers.
Financing	Gaining control over innovation ecosystems by strict regulations that limit the playing field and leaves little room to manoever.	2 choices: Work with the government. Or Search for funding elsewhere	Life Sciences: Flanders Bio & IMEC are examples of careful management and co-operation. Trust between actors. Carte Blanche.
Scaling up	<p>Most important role of the government in innovation ecosystems. Helping innovation ecosystems overcome the regional boundaries and moving towards the international market. Lobbying and giving over responsibilities to these innovation ecosystems in order to put Flanders (Belgium) on the map</p> <p>But: important partner in order to overcome regulations that prevent innovation ecosystems to grow further. The government can tackle</p>	<p>Flanders Bio: more and closer co-operation with the government.</p> <p>Smart Grids: International partner for its field.</p> <p>FISCH: Looking for European projects to participate in.</p>	VOKA Health Community: Fairly young innovation ecosystem that is focussing on completing some interesting projects and bringing it to national scale. For the moments no steps towards internationalisation.

	these issues and change regulations in best interests for the ecosystem.		
Management	<p>The government tries to regain control via influencing the management team: By appointing managers and putting representatives in the board of directions as such pushing for a more outputdriven strategy.</p> <p>By carefully orchestration of the funding system which eventually can affect the value creation of innovation ecosystems.</p>	<p>Flanders Bio, Smart Grids Flanders, Voka Health Community and FISCH understand the meaning of a good relationship with the government.</p> <p>Most of them have dealing with or are consulted concerning issues in their field of expertice.</p>	<p>Although to much interfearence of the government can kill the innovation. It seems that all the innovation ecosystems in this study have fairly good relationships. Without being blind for possible improvements in their relationship with the government.</p>

Table 5: Govermental influences in innovation ecosystems

4.3.2. What is the overall conclusion towards government participation in innovation ecosystems? Where can the government improve?

The government can affect the dynamics of innovation ecosystems by putting pressure on the four keystones that make an innovation ecosystem successful. Therefore, the government can play more than one role and their relationships with innovation ecosystems are more complex than previously thought. Similarly, government participation can create frictions in many ways, but it can also create solutions to problems.

As such, it is essential that the Flemish government reforms the funding system for innovation ecosystem. The current financing system is too restrictive and brings about administrative burdens for the orchestrator or hub firm. Also unconsciously the government imposes excessively restrictive criteria for dealing with the highly flexible manner in which the innovation process within innovation ecosystems is organised. For these reasons firms and organisations choose not to involve the government and search for private or other ways of funding.

Also, the Flemish government is an initiator, because in most innovation ecosystems the government played a part in stimulating the idea or appointing managers. The government is an essential actor in innovation ecosystems, because it has the means and ends to open doors and remove blockages. Even if these blockages are installed regulations by the same actor. Therefore it can be useful to have the government at one's side.

To conclude, government participation has upsides and downsides. It is up to the orchestrator to decide which path to take. Overall the data suggested that most managers feel that they would not have made it if not for the government. Though tensions between these relevant partners are inescapable, it is the strength of leadership and the strength of the relationship that determine whether the innovation ecosystem will persevere.

Therefore, I argue for more intense collaboration between the government officials and the management teams of innovation ecosystems. As such, I refer to the vision of CEO Joos of FlandersBio, who believes the Flemish government should take a more pro-active approach in innovation ecosystems. This pro-active approach could lead to configuring the current financing system could lead to more efficient governance.

5. Conclusion

The current conceptualization of innovation ecosystem, however, with its shrewd and narrow focus on this concept, does little to convincingly explain the interaction between the different actors of innovation ecosystems. The academic research did not include the crucial dynamics between the actors in the innovation ecosystem. Therefore I chose to develop an own definition of innovation ecosystem, with the purpose of integrating those aspects that are useful to my analysis of the concept. Thus, an innovation ecosystem is a network of interlocking organisations that brings together, (three), external actors, usually the government, research institutes and the industry, with the purpose of co-creation, collaboration and co-development of new innovative products, services or businesses.

This definition however helpful to this research still does not capture the real value of what innovation ecosystems actually entail. It seems that defining such a large, complex, flexible and interactive network, as a whole is impossible. Therefore I divided the innovation ecosystems into building blocks or keystones. These keystones are essential in order to build and maintain a successful innovation ecosystem. Thus, building up and the way these keystones are orchestrated and managed will determine how the innovation ecosystem functions, creates value and deals with adversities. Consequently, I found an analysis tool to analyse the case studies and to build a bridge with the conceptual framework.

Next, I could focus my attention on the role of the government in innovation ecosystems. According to the academic literature, the government plays two roles in innovation ecosystems: these are financing and initiating. However, the findings show that this narrow and shrewdy view of the relationship between the government as an actor in innovation ecosystem is not holding up to reality. In practise the government affects the dynamics of innovation ecosystems by influencing the keystones that make an ecosystem successful.

In general, the government most important role as an actor in innovation ecosystems is helping innovation ecosystems to scale up. The government helps the innovation ecosystems to create a foothold on the international market. Also the government can help removing too strict regulation for their partners.

In regard to the financing role, the government should revise the strict objectives they put in place because of the fact that it limits the flexibility of the core processes of innovation ecosystems. Subsequently, the current financing system creates additional administrative burdens for the orchestrator (hub firm).

The role of the initiator is specific for the Flemish government because they are quite involved in the creation and the stimulation of innovation ecosystems. This is also mentioned in the Flanders in Action Pact the politicians are trying to achieve for 2020. This is an anomaly and is therefore specific for the Flemish government. The government claims the role as initiator by affecting the keystone: idea and vision.

To conclude, the involvement of the government in innovation ecosystems can be positive as well as negative. However, most innovation ecosystems in Flanders, according to this research, choose to work with the government. As such, tensions between these actors are unavoidable. It is up to the management to align the visions and to create equilibrium. Therefore, building qualitative relationships is essential to succeed, because the strength of the relationships will determine how committed the partners are. Secondly, these qualitative relationships create a space where trust is built and where relative (background) knowledge is shared. Thus, creating the prerequisites for value creation through committing to the innovation process, which is the hearth and core of the innovation ecosystem.

6. Further Research

This dissertation covers four 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 might be interesting to involve more and different industry sectors in future research. Another possibility for future research could be an analysis from the perspective of different internal members of the ecosystem, as we did not go in-depth on the members in this dissertation.

I think it could be relevant for further research to further develop the keystone as an analysis tool. More importantly, it is necessary to find a consensus in the conceptualization of innovation ecosystems. Secondly, the academic field could distinguish more types of innovation ecosystems. As such they could determine the relation between the popularity of membership based innovation ecosystems and funding gap. If there is a funding gap, it is more likely the type of innovation ecosystem will be membership based.

Also there should be more attention towards the tensions and friction between the different actors in innovation ecosystems and how they affect the dynamics or the value creation of the entire ecosystem.

Research Limitations and restraints

However as a researcher there are always cases of blindness towards some elements of one's research. As such, I appoint some blind spots: (i) first of all; this dissertation only focused on a small fraction of the available academic literature; (ii) secondly, this research is based on a small number of case studies that are analysed using qualitative research methods: a quantitative method could yield different results; (iii) lastly, the structure of these innovation ecosystems is very complex and to generalize it to a broader conceptual level could not always do justice to their complexity.

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. (2013). *Who orchestrates publicly-funded research innovation ecosystems*. Barcelona: Esade Business School, retrieved online, 14 february 2015.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford University Press.
- Chesbrough, H. and 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.
- Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32.
- Eisenmann, T.R., Parker, G., & Van Alstyne, M.W. (2009). Opening platforms: How, when and why? In A. Gawer (Ed.), *Platforms, markets and innovation* (pp. 131–162). Northampton, MA: Edward Elgar.
- Etzkowitz, H. (2002). *MIT and the Rise of Entrepreneurial Science*. Routledge, London.
- Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge, London.
- Etzkowitz, H. & Kemelgor C. (1998). The role of research centres in the collectivisation of academic science. *Miverva*: 36:271–288.
- Etzkowitz, H. Leydesdorff. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations, *Research Policy* 29(2):109–123.
- Etzkowitz H, Ranga M (2010) A Triple Helix system for knowledge- based regional development: from "spheres" to "spaces". Etzkowitz H, Ranga M (2011) "Spaces": a Triple Helix governance strategy for regional innovation. In: Rickne A, Etzkowitz, H. (eds). *Regional innovation systems: the Swedish experience of policy, governance and knowledge dynamics*, Routledge.
- Etzkowitz H, Ranga, M., Dzisah, J. (2012). Whither the university? the Novum Trivium and the transition from industrial to knowledge society. *Soc Sci Inf* 51(2):143–164.
- EU (2011) *The state of European university-business cooperation, Final report - study on the cooperation between higher education institutions and public and private organizations in Europe*, ISBN: 978-92-79-23167-4 .
- 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.

Iansiti, M. & Levien, R. (2004). *The keystone advantage*. Boston, MA: HBS Press.

Iansiti, M. and Levien, R. (2004). The keystone advantage: What the new dynamics of business ecosystems mean for strategy, innovation, and sustainability. Boston: Harvard Business School Press.

Moore, J.F. (1996) *The death of competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: Harper Business.

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

Nambisan, S. & Sawhney, M. (2007). *The global brain: Your roadmap for innovating faster and smarter in a innovation ecosystemed world*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Polt, W. (2001). The role of governments in innovation ecosysteming in OECD (ed.), *Innovative Innovation ecosystems Co-operation in National Innovation Systems: Co-operation in National Innovation Systems*, 307.

Walrave, B., Van Oorschot, K.E. and Romme, A.G.L. (2011). 'Getting trapped in the suppression of exploration: A simulation model'. *Journal of Management Studies*, 48, 1727–1751.

Walrave, B., Podoyntsyna, K.S., Talmar, M., Geert P. J. Verbong A. & Romme, G.L. (2013). *Technology ventures and their ecosystem within sociotechnical settings: a systemic framework*. Retrieved online, 3 February 2015.

Yin, R.K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. California: Sage Publications.

Appendix

A) General overview Case Studies

i. Flanders Bio

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 innovation 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 pharma companies, within the biotech industry did not have a platform or innovation ecosystem to support them in their start-up phase at that time. (H. Joos, 2015)

At the start of the innovation 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 Flanders Bio 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 innovation 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. They 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 Flanders Bio 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 Henk Joos success behind Flanders bio 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 innovation 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. Flanders Bio 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, that don't get the resources to become viable in the long run.

An important thing to the success of a innovation ecosystem according to Mr Joos is that innovation ecosystems need to gain a critical mass to be viable. A innovation 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 innovation ecosystems, that they don't start up their own innovation ecosystems in the same sector because this will not be able to go up against bigger innovation ecosystems who can offer more for their members in the long run.

ii. Smart Grids Flanders

In 2006 the Flanders council of science policy did 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 six 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 innovation ecosystem as one of the first innovation ecosystems in the world working on smart energy with the procurer 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.

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 innovation 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 innovation ecosystem can be, colleagues from a big company got to know each other 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 innovation 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 innovation ecosystem so it is a very dynamic world.

It's not of smart grids interest to setup Smart Grids in foreign countries. But they are open to the new ideas and innovations coming from foreign countries. They obtain this information, which 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 innovation 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 innovation ecosystem instead of only technology and service providers, which is the case today.

iii. Voka Health Community

In 2010-2011, they started the health community. Companies asked for an innovation 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 innovation ecosystems in different sectors.

According to VOKA healthcare 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 want, 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 innovation 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 well-being of the patient.

The inner workings of the innovation 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 innovation ecosystem they can easily communicate through the innovation 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 innovation ecosystem has 4 main activities: innovation ecosysteming, sharing knowledge, inspire innovation and promote entrepreneurship. It's important for the innovation ecosystem that new members get to know each other, build trust and create win-win situations. The innovation ecosysteming 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 innovation 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 innovation ecosystem with one of the members as coordinator of the team group. Members of the innovation 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 innovation 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 innovation ecosystem team selects ideas together with members who participate as a jury, which is under a confidentiality agreement. Even members whose 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 innovation 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. The innovation ecosystem also supports by providing financial advisors who scrutinize the financial plan. The remark must be made that the innovation ecosystem will not support the team financially, but they do point the team to other means of financing.

iv. Fisch

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 the 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 innovation 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 valorisations, 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.

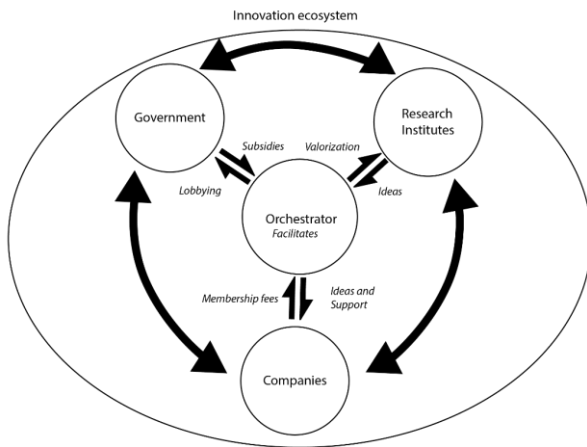
FISCH has the advantage, according to Van Havenbergh, that it is an ecosystem that is large but not at the same time. It is large because it is counting most of the chemical industry among its members and not, because of their focus and don't have that many peripheral companies. This way they keep a good oversight on the innovation 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. This is 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.

B) Business Models of Case Studies

i. Flanders Bio

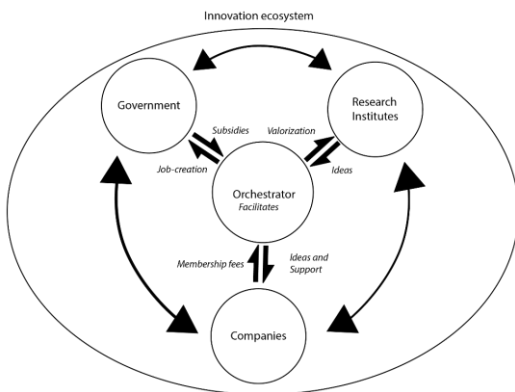
Flandersbio



As shown in the figure, 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.

ii. Smart Grids Flanders

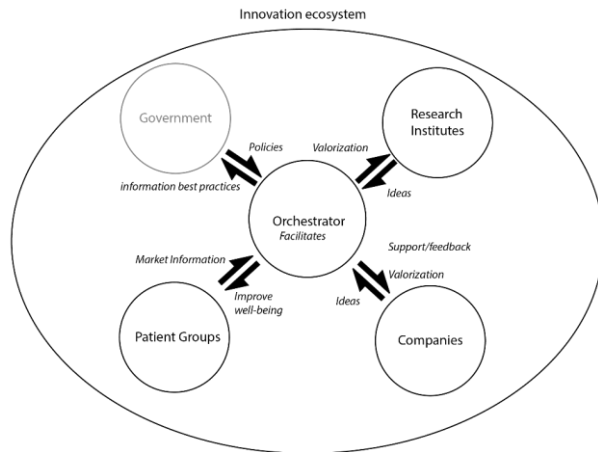
Smart Grids Flanders



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.

iii. Voka Health Community

VOKA Health Community

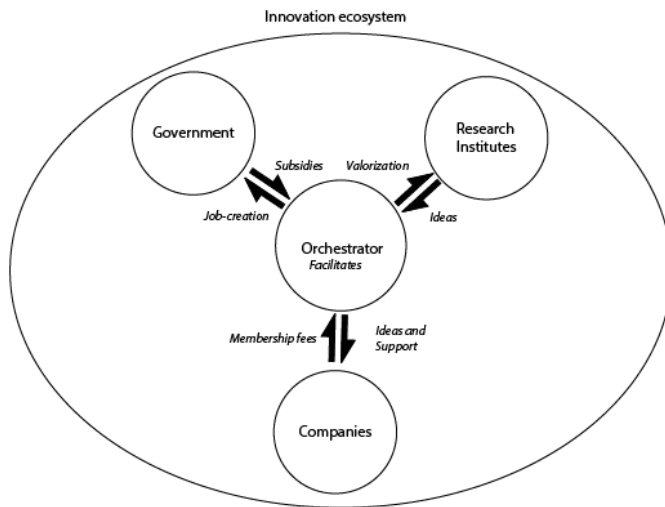


The ecosystem creates value for its members through four main activities: networking, sharing knowledge, inspiring innovation and promoting entrepreneurship. It's important for the ecosystem that new members get to know each other, build trust and create win-win situations. The networking activity consists 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.

iv. Fisch

FISCH



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.

C) Interviews

i. 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 specifiek 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 geherinvesteerd 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, Defgen. 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 zijn 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 omringende 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 Gemv, 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 congress 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 k 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 ibj 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 zit 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 gebeurd 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 in het 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 matuurerder 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 waardat 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 zeepproducten 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 eerst 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 waardat 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 ale 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 eigenlijke 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 parapedaardje 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 cypaste 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 afgeschafte 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 label 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 wetenschaps producten. Daarnaast zijn er een aantal competency en knowledge providers, de financiers een aantal van Deloitte 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 fundamenteen 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 to 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. Waarbvan 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 vlaming is over de vloer en die vond dat we daar iets aan moesten doen. Nu ik ben ook west vlaming 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!

ii. Smart Grids 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 Smard 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 faciliteiten. 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 onderzoeksinstituut 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 inverteren 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 sporen 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 programmacomitee. Met dit kernteam wordt dan ook de programmalijk 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 intreding van een nieuw management die nieuwe herstructureringen door voerde. Toen was er een onduidelijk wie nu de ownership van dat onderdeel opzich 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 collegas 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 wn?

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 dat 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 differentieren 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 gespreken 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 opportuniteiten. 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 anders 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 themasesies 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 informatieverstreken 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 definities 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 investeerin 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 confort 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.

Toek 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 komen 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 lokale 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 geevalueerd 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.

iii. 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 ganze 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 businessteams), 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.

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

Ria: Uiteindelijk merk je dat we in de whitepaper alle leden plaatsens, 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 ze 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.

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 trekkerschap op samen met ons. Waar we eigenlijk hun nodig hebben om mee te *amusiaseren*, de agenda mee te bepalen, de vergaderen wat te leiden, en iedereen mee te krijgen binnen dezelfde lijn.

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 *consortiumvereenkomst 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 indiener 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.

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 businessteams 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.

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.

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 wel 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 businessteams.

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.

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 eigenlijke 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 genereren 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).

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.

Driemaandelijks 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 geruchtbaarheid en fysibiliteit aan gegeven wordt.

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.

Seppie: *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? Zorg 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.

Seppie: *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.

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?*

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 onderzoeksinstellingen rond werken en dergelijke?

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 regeringvorming 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.

Seppie: *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 opgeroepen 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?*

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.

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!

iv. FISCH

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 uitgebouwd 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 gebleven. 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 themas 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 di 7 thema's toen, aan all 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 aanbrenge, 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 geconcipeerd 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 klassein, 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 mlesen 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 overall 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 waarwij 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 Essencia, heeft een bijdrage van 100000 € per jaar. Om ons 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 in een projectplan laat uittekenen, welke werpakketten zitten daar in? Dat gebeurt dan gedreven vanuit mijn mensen uit het FISCH team. Die samen met de 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 die 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 plasticvisioen 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 essencia 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 tweede 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 verwerken, 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 taai 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 fundamenten 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

Final Note:

The data collected from the interviews with Bart Weekers and Bon Uijting were directly inputted in the analysis of the role of the government. As such the data resulted from these interviews could be directly used in the findings to bring together practice and theory.

Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:
What are the roles of, and the implications for, the government when guiding and supporting membership-based 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,

Croonen, Seppe

Datum: **31/08/2015**