



Van defensieve verankering naar offensieve economische ontwikkelingsstrategie

Verslag van de gesprekken met experts

KEY MESSAGES

Ivan Van de Cloot en Marc De Vos gingen langs bij een twintigtal gesprekspartners met relevante terreinkennis rond verankering en economische autonomie. We brengen hun inzichten geanonimiseerd samen in deze nota.

Voorwoord

Hoe houden we succesvolle bedrijven in eigen regio? De vraag is niet nieuw maar het belang ervan is groot vandaag. Ivan Van de Cloot en Marc De Vos voerden een twintigtal gesprekken met mensen die over relevante terreinkennis beschikken rond verankering en economische autonomie. Hun inzichten brengen we geanonimiseerd bijeen in deze nota.

*Itinera beschouwt het als haar taak om met beide voeten in de samenleving te staan en met mensen te praten. We hebben experts in huis maar we leven van de dialoog en vinden luisteren even belangrijk als zelf spreken en onderzoek doen. We deden dit eerder rond thema's als politieke vernieuwing en armoede. Dit keer staan verankering en economische autonomie voorop maar onze methode blijft dezelfde: mensen verzamelen rond maatschappelijk cruciale thema's, de vraagstukken erbij op scherp stellen en de mogelijk zinkende schepen opnieuw vlot laten varen of daar minstens de aanzet toe geven. Uit onze gesprekken bleek al snel dat de term verankering het debat eerder belemmert dan opent en we beter uitgaan van de nood aan een algemene ontwikkelingsstrategie voor economische autonomie en het stimuleren van ondernemerschap in de brede betekenis van het woord. Dat daarbij de rol van de overheid ter sprake is gekomen, is evident. Als men van bedrijven **good governance** verwacht, is het aan de overheid om voor een stabiele regelgevende omgeving te zorgen waarin de productie van welvaart tot stand kan komen. Transparantie, rechtszekerheid en een visie op de lange termijn zijn cruciaal in deze context. Een overheid kan veel doen maar niet alles. Voor velen is dit vandaag niet het geval en wordt dit als een probleem ervaren. Dit en vele andere zaken komen in deze nota uitvoerig aan bod. We bedanken bij deze onze gesprekspartners voor de inzichten die ze met ons wilden delen. Itinera beschouwt zichzelf als een vrijplaats. We willen van onze onafhankelijkheid volop gebruik maken door te wijzen op wat fout loopt en samen te zoeken naar remediëring. Net door gespreksrondes als deze zijn we in staat om wetenschappelijke inzichten te laten samengaan met ervaringskennis van mensen die dag in dag uit in de vuurlinie staan en beschikken over wat wij omschrijven als 'cockpitkennis'. Die kennis en ervaring uit de eerste lijn kan ons allemaal helpen in de zoektocht naar wat werkt en niet werkt, naar wat nodig is en wat beter moet.*

Prof. Dr. Ignaas Devisch
CEO Itinera



Ivan Van de Cloot en Marc De Vos gingen langs bij een twintigtal gesprekspartners met relevante terreinkennis rond verankering en economische autonomie. We brengen hun inzichten geanonimiseerd samen in deze nota.

Deze tekst is een mozaïek van wat we leerden van onze gesprekspartners - zonder hen individueel te verbinden aan een uitspraak. We danken alle experts oprecht voor hun bijdrage en we hopen dat we hun waardevolle opmerkingen op een correcte manier hebben opgenomen in de tekst. Als we iets verkeerd zouden hebben weergegeven, ligt de fout uiteraard bij ons.

Kernboodschap

De coronacrisis, de transitie naar een duurzamer energielandschap en de recent toegenomen geopolitieke spanningen leidden opnieuw tot de vraag: in hoeverre moeten landen of regio's hun strategische belangen 'afschermen'? Hoe verzoenen we onze open economie met nationale veiligheid en met economische zelfvoorziening?

Een strategie van offensieve verankering omvat heel wat meer dan het subsidiëren van een handvol nationale 'kampioenen'. Ze focust op integrale waardeketens met aandacht voor zowel diensten (zoals ICT) als industrie, voor immateriële activa en menselijk kapitaal. Proactief beleid vertrekt van de ecosystemen waar we sterk staan, verbetert het ondernemerschapsklimaat in het algemeen, en maakt gebruik van een breed arsenaal aan instrumenten.

De vraag hoe we succesvolle bedrijven in eigen regio houden, is niet nieuw. De verankeringsgedachte was een centraal thema van de jaren 1980 en '90. Het gevoel bestond dat te veel toonaangevende ondernemingen vertrokken. Na het vertrek van Petrofina, Royale Belge, en het wegglijpen van Tractebel en Electrabel klonk de verontwaardiging over de "uitverkoop" aan Frankrijk steeds luider.

De recepten die toen geprobeerd werden, waren geen onverdeeld succes. Belangrijke familieondernemingen als Balta, Massive of Ontex bleven de deur uitgaan. Terwijl het een kwarteeuw geleden vooral ging over semipublieke nuts- en infrastructuurbedrijven (met Telenet als succesverhaal), verschoof de focus naar de manier waarop familiebedrijven vanuit onze regio's verder kunnen groeien in plaats van (te vroeg) verkocht te worden¹². Azië, met vooral China, nam de plaats in van Frankrijk.

Corona bracht een nieuw perspectief op verankering. Dat zelfs Duitsland de grenzen sloot voor medisch beschermingsmateriaal veroorzaakte een groot trauma. De crisis op de gasmarkten verhoogde de urgentie verder rond autonomie in de maakindustrie en bij cruciale diensten zoals IT, en het concurrentievermogen van onze exportsector.

¹ Du Bois, Cind (2018). Een economisch veiligheidsbeleid: een evenwichtsoefening tussen openheid en veiligheid, Itinera Institute.

² Daems, Herman (1998), De paradox van het Belgisch kapitalisme, Lannoo.



In het licht van groene en digitale transitie en uitdagingen zoals de vergrijzing wordt het thema opnieuw belangrijk. Itinera ging praten met een uiteenlopende groep experts en ervaringsdeskundigen. We hebben geprobeerd om hun bevindingen samen te brengen om het publieke debat op solide basis te voeden.

Een offensieve ontwikkelingsstrategie

Uit onze gesprekken bleek al snel dat de term ‘verankering’ het debat eerder belemmert dan opent. Hoewel niet iedereen hetzelfde verstaat onder die term was het duidelijk dat de eerder defensieve of reactieve kijk op verankering best ingeruild werd voor een proactief of zelfs “offensief” beleid. Gesprekspartners gaven er de voorkeur aan om over een algemene ontwikkelingsstrategie voor economische autonomie na te denken. Verankering in die zin gaat om het mogelijk maken van een (nieuw) dynamisch ecosysteem, “het vrijwaren en creëren van het toekomstig verdienvermogen voor onze regio’s”. Slechts voor een minderheid van onze gesprekspartners beperkt de discussie zich tot zogenaamd strategische sectoren of ondernemingen. Het ondernemerschap in brede zin stimuleren, is wat de meesten als strategisch hierbij beschouwden.

Hoe kunnen we in die ontwikkelingsstrategie “*return on investment, return on economy en return for society*” combineren? De sleutel ligt in dat brede perspectief dat zowel economisch en handelsbeleid, als O&O en investeringen in infrastructuur en onderwijs en opleiding omvat; in een strategie die oog heeft voor economische diversiteit; en de idee van ecosystemen vooropstelt – de verbinding van onderzoek, middelen en ondernemerschap, zeg maar. Door een maatschappelijke en economische omgeving te creëren waarin innovatoren zich graag nestelen, dragen we bij aan een systemische vernieuwing van het socio-economisch potentieel van ons land.

Hefbomen en instrumenten

Gesprekspartners die zelf actief zijn in private en publieke investeringsvehikels beklemtoonden het belang van een uitgebreid instrumentarium dat doelmatig en doeltreffend wordt ingezet. Participeren in een bedrijf is daarbij hoogstens één van de vele mogelijkheden. Het concept zelf van verankering dematerialiseert stelselmatig: waar vroeger lokaal ingeplante fabrieken de enige tastbare vorm van verankering was, verlegde de nadruk zich eerst naar hoofdkwartieren (en coördinatiecentra), daarna naar de nationaliteit van de CEO en andere beslissingnemers, en recenter naar plaatselijk ingebed onderzoek en IP.

Ondanks die dematerialisering blijft de economische geografie haar rechten hebben: de ligging van ons land is een niet te onderschatten factor. Een belangrijke productiecapaciteit en/of afzetmarkt in ons land maar zeker ook in de ons omringende landen blijft een hefboom voor verankering. In het worst case scenario dat onze maakindustrie de concurrentiestrijd op het vlak van loonkost en productiviteit verliest, zou hier een belangrijke logistieke poot actief kunnen blijven.



Zonder volledig te willen of kunnen zijn, kwamen ondermeer de volgende hefboomen aan bod, waarvan vooral de gecombineerde werking doorslaggevend is:

- *Sunrise* industrieel beleid
- Basisinfrastructuur, mobiliteit en digitalisering
- Brede aantrekkelijkheid/competitiviteit (o.a. gezondheidszorg, sociale zekerheid...)
- Onderwijs en opleidingen
- Arbeidsmarktregulering
- Aanwezigheid van voldoende hooggeschoold en divers talent
- Fiscaliteit, met gunstregimes die de ontwikkeling van ecosystemen faciliteren
- *Government procurement*
- (Overheids-)garanties
- Publieke en private investeringsfondsen, niet in het minst patient capital
- Cultuur van ondernemerschap : van ondernemerschap aan de kennisinstellingen over tech transfer, sterke startup teams, incubatoren en serial entrepreneurship naar een doorgedreven IP-beleid

Elders³ bespraken we uitvoerig dat een reactionair industrieel beleid vroeger vaak ingezet werd om de achteruitgang – de *sunset* – van oude industrieën te vertragen. Vandaag ligt de focus toch vooral op een meer offensief *sunrise* beleid – en terecht. Het Vlaamse industriebeleid gebouwd rond de speerpuntclusters kan als voorbeeld dienen: gesprekspartners legden er de nadruk op dat een dergelijk industriebeleid alleen dan kan werken wanneer concurrentie niet verstoord wordt, economiebrede *spill-overs* mogelijk worden gemaakt door een grote groep belanghebbenden (ondernemingen en andere actoren) te betrekken en gebruik te maken van domeinen waarin de overheid ook comparatieve voordelen heeft (denk aan sociale zekerheid, gezondheidszorg, defensie). Herlokalisering creëert vandaag opnieuw opportuniteiten voor activiteiten die we dichterbij huis willen, niet in het minst kwaliteitsvolle dienstverlening in bijvoorbeeld de zorg en in gevoelige productiesectoren. Of zoals iemand het verwoordde: “ons mobiliteitskluwen ontwarren is ook een effectieve verankeringsstrategie”.

Het belastingstelsel dient daarbij de juiste prikkels uit te sturen, eerder dan de ontwikkeling te belemmeren, laat staan particuliere belangen toe te laten om hun eigen belang voor dat van de gemeenschap te stellen. (Dezelfde opmerking geldt voor regelgevers en toezichthouders!) Gerichte en transparante fiscale voordelen voor O&O werken, maar de gesprekspartners pleiten om alle O&O-inspanningen in één hand onder te brengen, zoals kortingen voor onderzoekers op de bedrijfsvoorheffing en tegemoetkomingen bij O&O-gerelateerde investeringen.

De maatregelen tijdens de coronacrisis toonden hoeveel animo er bestaat voor het gebruik van overheidsgaranties. Die economiebreed inzetten betekent echter dat er een andere instantie dan de centrale bank de facto een deel van het monetaire beleid begint uit te stippelen. Daarvoor is een maatschappelijk debat nodig over het soort samenleving en economie die we eigenlijk willen.

³ Van de Cloot, Ivan (2020). Overheid + Markt, het beste van beide werelden, Pelckmans.



Diezelfde gesprekspartners zien ten slotte publieke aankopen als een van de meest effectieve verankeringsinstrumenten in een offensief industrieel beleid. Innovatief aanbesteden wordt in Vlaanderen bijvoorbeeld aangeboden vanuit Vlaio. Overheidsopdrachten vormen een resultaatsverbintenis terwijl overheidssubsidies (slechts) een inspanningsverbintenis uitmaken. Naast de overheid zelf, zouden semipublieke spelers als Proximus, Bpost of de NMBS véél meer een beroep moeten doen op Belgische leveranciers, onder andere maar niet uitsluitend voor IT. Het is des te confronterend dat de overheid zich blijkbaar niet méér bewust is van de impact van zijn aankoopbeleid voor het verankeringsdebat.

En overheidsparticipaties?

Het was zelfs voor de experts en ervaringsdeskundigen waarmee we praatten niet helemaal duidelijk wat nu precies de visie is die duidelijk maakt waarin de overheid zelf investeert en participeert, en welke richtlijnen daarbij gelden. Niet (enkel) de domeinen waar de overheid op inzet maar ook de modaliteiten van instappen en uitstappen, van opvolgen en evalueren bijvoorbeeld. De sleutel is vaak de beheersovereenkomst maar niet alle overheidsvehikels hebben een overeenkomst die naam waardig.

De meningen zijn verdeeld over de risico-aversie van de overheid. Eén visie is dat de overheid het risico niet moet schuwen wanneer de "markt" op dat punt faalt, en dat dat ook effectief is wat overheidsfondsen doen. Anderen twijfelen. Zo lijkt het relancefonds te veel te willen behouden wat er al was dan dat het vertrekt van een echte toekomstvisie.

De overheid dient zijn portefeuille te beheren als geheel en zich niet blind te staren op individuele dossiers – die ze vaak niet wil (of kan) laten vallen lang nadat de economische opportuniteit verdampde. Een 'kneusjesportefeuille', laat staan een set *zombies*, is niet wat je wil. Volgens de experts waarmee we spraken, is er te veel geld dat daarom weinig doelmatig wordt gealloceerd en de prikkel om te excelleren ontbreekt. Als elke instelling die met belastinggeld werkt, alvast de principes van deugdelijk bestuur na zou leven... Maar er zijn weinig even werkzame alternatieven als druk vanuit de markt: hoe dichter men op de markt speelt, hoe beter men vaak functioneert. De overheid blijft nu vaak hangen in symboolbeleid waarbij kleine enveloppes gecreëerd worden om zoveel mogelijk partijen te bedienen. Zonodig wordt een nieuw vehikel in het leven geroepen in plaats van middelen bij te dragen aan bestaande programma's met bestaande governance.

Het objectief moet zijn om kapitaal te clusteren en gericht ter beschikking te stellen. De utiliteitssector is een mooi voorbeeld. De immense infrastructuurnoden voor de distributie van gas of elektriciteit vereist dat ook private investeerders kapitaal ter beschikking kunnen stellen. Regelgeving maakt dat onder meer mogelijk door de tarieven vast te leggen maar ook de kwaliteit van de dienstverlening te reglementeren. De investeerder accepteert dus een beperkt maar zeker rendement. Op die manier wordt privaat kapitaal met openbaar nut verenigd. Een dergelijk model is ook in de (ziekenhuis)zorg denkbaar. Regelgeving kan bijvoorbeeld het ziekenhuisbeleid sturen op zowel *outcome measures als experience measures* (enquêtes bij families van patiënten, verslagen van de ombudspersonen...).



Overheidsparticipaties moeten anderzijds rekening houden met de capaciteit die er voor een bepaalde activiteit vandaag al is, en voor de manier waarop een “markt” kan worden gecreëerd. Als er niet reeds *knowhow* aanwezig is in het ecosysteem, is de kans op mislukken wel heel erg groot. Een formulering die vaak terug kwam: “je kan het gras niet laten groeien door eraan te trekken.” Niet iedere gelegenheid waarin de private sector tekort schiet, is noodzakelijkerwijze een investeringsopportunity voor de overheid. Te vaak ontbreekt de visie die de juiste keuzes suggereert.

Gesprekspartners noemden als opportuniteit het herwaarderen van de “*intensive care* afdeling” van commerciële banken. Die “depistagedienst” was vroeger beter ontwikkeld. De *missing link* is daarbij vaak (enkel) een tekort aan goed ondernemerschap. In de mate dat activiteiten gered kunnen worden door middel van een herstructurering is dat sterk te verkiezen boven moeten heropbouwen van nul.

Er wordt een grotere responsiviteit gevraagd vanwege de overheid. Als bijvoorbeeld vandaag een bedrijf productie stopt, leg daar dan contact mee om goed te peilen wat er speelt. Er is echt een goede catalogus nodig van activiteiten en bedrijven die we zagen vertrekken.

Integraal deel van dat beleid is hoe om te gaan met managers in overheidsparticipaties die op een (snelle) verkoop aansturen. Onze gesprekspartners geven aan dat overheidsparticipaties bij uitstek het (vele) “*patient capital*” in ons land zouden moeten kunnen mobiliseren. Maar we lijden onder rechtsonzekerheid (zie de nucleaire onzekerheid, overwinstbelastingen in energieproductie, of de saga van de groenestroomcertificaten), een algemeen gebrek aan vertrouwen in bedrijven en ondernemers.

De kijk op ondernemerschap in ons land dient bijgesteld. Te vaak wordt miskend dat, bij uitstek in familiebedrijven, de idee achter de governance bij nogal wat ondernemingen stoelt op **stewardship**, op rentmeesterschap, op het ontwikkelen op vaak erg lange termijn. Het model van overlappende generaties in familieondernemingen kan niet bestaan zonder een stabiele regelgevende omgeving waarin dat stewardshipmodel kan werken⁴.

We hebben een visie nodig hoe we de economie vorm willen geven: de overheid kan immers niet alles doen. Waarin zijn andere landen relatief gezien beter en waar kunnen wij wel het verschil maken? Willen we Vlaanderen een grote rol laten spelen in de mode, vereist dit ook een nieuwe retailspeler? De rationale van individuele beslissingen in dat bredere kader is niet zomaar te achterhalen. Zelfs voor insiders is het niet altijd duidelijk is waarom overheidsfondsen het ene project wel doen en het andere niet.

4 Volckaert, Karel en Cincera, Michele (2019). Stewardship van familiebedrijven, hun belang voor de samenleving, Itinera Institute.



Case study : FPIM

De FPIM formuleert in alle openheid haar visie als volgt door middel van vier pijlers en zes strategische doelstellingen:

1. National security – Anchoring the primary societal needs (defence, healthcare, cybersecurity...)
2. Public interest – Anchoring the essentials (country-agnostic) i.e. hard and soft infrastructure
3. Key sectors – Anchoring the key economy (country-specific, for Belgium analysed based on GDP contribution & relative trade advantage)
4. New economy – Anchoring the future i.e. companies that future-proof the Belgian economy and are not yet part of a key sector or a sector covered by public interest

De zes strategische doelstellingen zijn:

1. Promote sustainability
2. Boost technological expertise and advancements
3. Boost innovation
4. Safeguard decision centres
5. Ensure productivity, enabling long-term country competitiveness
6. Create/ sustain leaders in specific sectors

Algemener gesteld dient de overheid de hele economie als relevant voor zijn portefeuille te zien. Een gesprekspartner opperde dat het criterium eerder “niet marktversturend” moet zijn dan “marktconform”. Goede durfkapitalisten, zowel private als publieke, zijn niet per se bezig bedrijven te verankeren maar zijn meer begaan met progressie mogelijk maken door het team van de onderneming te ondersteunen en te adviseren. Anderen gaan nog verder en vinden dat goede participatievehikels zich op termijn idealiter overbodig maken.

Ecosystemen en clusters

De vaakst voorkomende suggestie is om een systeemperspectief te hanteren om verankering, autonomie, innovatie te stimuleren. Er bestaat een grote consensus over welke ecosystemen (of clusters) goed werken, zoals farma – met Janssen of GSK – , chemie – de petrochemische cluster in de haven van Antwerpen op kop en mogelijk ook ineos – , of biotechnologie – rode zoals in immunotherapie en groene zoals in de landbouw en de voedingsindustrie.



Energieplatformen zijn minder evident omdat de transitie het landschap bijzonder snel hertekent – ook al maakt dat ecosystemen in de energietransitie niet minder belangrijk, wel integendeel. Met het Nationaal Groeifonds in Nederland investeert het kabinet tussen 2021 en 2025 € 20 miljard in projecten die zorgen voor economische groei voor de lange termijn. Bij het Nationaal Groeifonds gaat het om gerichte investeringen op de terreinen Onderzoek, ontwikkeling en innovatie (R&D en Innovatie) en Kennisontwikkeling. Kennisontwikkeling heeft betrekking op onderwijs en menselijk kapitaal. Op deze twee terreinen zijn er kansen aanwezig voor structurele en duurzame economische groei. Overheden zoals onze zuiderburen stellen tientallen miljoenen ter beschikking van een nationaal waterstofproject. Zo diep zijn onze zakken niet. Wellicht is het niet in het algemeen Europees belang dat lidstaten elkaar zo beconcurreren maar zonder voortdurende Europese coördinatie van de regels rond staatssteun is een scheeftrekking onvermijdelijk.

Andere domeinen die om een doorgedreven ecosysteemaanpak schreeuwen zijn logistiek (autonome scheepvaart, drones en robotisering...), e-commerce – waar Nederland er goed in is geslaagd die activiteiten te verankeren met aangepaste wetgeving, een nog betere integratie in het agro- en voedingscomplex of in de *gaming* sector (met inbegrip van *virtual* en *augmented reality*) en mogelijk halfgeleiders – waar Europa lijkt te schipperen tussen Amerikaanse en Chinese afhankelijkheid.

Het geheim van een goed werkend ecosysteem is een goed evenwicht en wisselwerking tussen de actoren: kennisinstellingen, kapitaalverschaffers, ondernemers. Clusters die te nadrukkelijk of uitsluitend vanuit de academische wereld vertrekken, worden als minder wendbaar en vooruitstrevend gezien. De sterke biotechnologiecluster(s) in ons land steunen ook sterk op O&O maar die inspanningen zijn doorgaans evenwichtiger verdeeld over kennisinstellingen en productiebedrijven. We falen te vaak in de overdracht van kennisontwikkeling naar marktvalorisering en productie. We hebben meer dan honderd ondersteuningsmechanismen voor O&O maar veel minder als het om productiefaciliteiten gaat. Sommige van de experts dringen daarom aan op meer ondersteuning/subsidies in de demonstratie- en productiefase, zeker zolang andere landen daar sterk op inzetten. Het IPCEI instrument (projecten van gemeenschappelijk Europees belang) kan als voorbeeld dienen⁵.

Gesprekspartners stellen dat overheden en kennisinstellingen bewust of onbewust negeren wat er reeds gebeurt in ondernemingen – een vaak voorkomend symptoom van ecosystemen zonder voldoende economische substantie. Wat je dan krijgt is in het beste geval “*would-be clusters*” die mogelijk een grotere realiteit kunnen worden; in het slechtste geval structuren met een waterhoofd maar weinig om het lijf.

Ecosystemen zijn de natuurlijke broedplaats voor een toekomstgerichte vernieuwing van het economische weefsel. Een leek kijkt daarvoor misschien eerder naar individuele startups – of althans zij die de eerste levensbedreigende fases overleefd hebben en een succesverhaal zijn geworden. De wereld van de startups is een zeer gespecialiseerd domein waar weinigen zich echt thuis in voelen: de risico's zijn groot, de R&D-netwerken ontbreken vaak, de kapitaalmarkten zijn niet zo diep als in de VS, en de marktvalidering is niet gemakkelijk. De gesprekspartners die wél een grote affiniteit hebben met *early-stage* ventures zijn kritisch: er zijn te weinig startup teams die door een eerste *screening* geraken, en heel wat kapitaalverschaffers – ook publieke – laten stelselmatig die vroege fase aan zich voorbijgaan om zich op scaleups te richten. Bovendien is de papierlast niet min: prospectussen zijn nog altijd 100 pagina's lang in een illusoire drang om zich tegen alle mogelijke risico's in

5 IPCEI: projecten van gemeenschappelijk Europees belang | Agentschap Innoveren en Ondernemen (vlaio.be)



te dekken, terwijl in de VS een *twopager* volstaat als durfkapitalisten oordelen dat er een goed team staat dat het markt vraagstuk kan oplossen.

Nochtans bieden startups een goede gelegenheid om investeringen aan te trekken, niet in het minst door die startups te cultiveren die grotere bedrijven absoluut willen inlijven. Door startups in te bedden in een breder ecosysteem, door succesvolle ondernemers ertoe te brengen hun middelen te herinvesteren in een serie van startups, door universiteiten aan te sporen waardevolle IP en onderzoekers "los te laten" in spin-offs, door ondernemerschap te omarmen binnen de kennisinstellingen, door de financieringswijze van universiteiten en incentives voor professoren meer te richten op samenwerkingen met het bedrijfsleven (bijvoorbeeld door middel van *apprenticeships* voor doctoraatsstudenten en een passende toepassing van het Baekelandtmodel) kan een hechtere verbinding tussen de actoren in het ecosysteem worden versterkt.

Er zijn heel wat onderzoekswaardige *cases* in de ons omringende landen. Frankrijk bijvoorbeeld accrediteert lokale overheden – la French Tech – die de juiste omgeving creëren voor startups en innovatieve bedrijven. De universiteit van Wageningen stuwt een bloeiende "agtech" ecosysteem vooruit. Landgenoot ASML en TU/e bouwde een wijdvertakt ecosysteem in Brainport Eindhoven uit⁶. Ook het KIC-programma van het European Institute of Innovation and Technology van de Europese Unie wordt als een positief verhaal omschreven.

In eigen land werd meer dan één keer het Leuvense DataCamp vermeld, een soort online universiteit voor datawetenschappers die een heel specifieke en toekomstgerichte vorm van "menselijk kapitaal" probeert te verankeren. Incubatoren bij private bedrijven zoals Johnson & Johnson's JLABS in Beerse, het wereldwijd toonaangevende VIBnetwerk, of entiteiten zoals Bio Base Europe waren andere *good cases* tijdens de gesprekken.

De "*technology transfer*" van kennisinstelling naar maatschappij verloopt overigens ook elders niet evident. Het verdient aanbeveling volgens de experts om het beleid rond het beheer en de valorisering van intellectueel eigendom buiten de muren van de universiteit transparanter te communiceren om zo informatie-asymmetrieën te milderen en open innovatie te stimuleren in het algemeen belang. Naast het technologie push model van de TTO's van de universiteiten is er nood aan een marktgedreven outside in denken, met ervaren ondernemers die de governance in handen nemen.

Het was opmerkelijk in welke mate de verschillende gesprekspartners lovend waren over dezelfde kennisinstellingen maar ook erg kritisch voor een aantal andere. De goede praktijken keerden telkens opnieuw terug: een consistent beleid over legislatures, hoge kwaliteitseisen en een effectieve markttest. Een voorbeeld is het kordaat vooropstellen van mijlpalen die gerealiseerd dienen te worden vooraleer de volgende schijf wordt uitbetaald. De experts lieten zich kritisch uit over de werking van nogal wat jury's met vage criteria en een weinig geschikte samenstelling. Instellingen die gewaardeerd werden, zoeken niet in eerste instantie middelen om hun eigen werking voort te zetten maar voor hun "participerende bedrijven" die aan "bottom-up science" doen: het verschil maken door en voor hun mensen.

De (kennis)instellingen waar controversie over bestaat bij de gesprekspartners zijn doorgaans actief op de grens tussen overheid en privé – zoals instellingen die contractonderzoek doen maar tegelijkertijd als waakhond voor

⁶ Bovengemiddeld succes start-ups in Brainport Eindhoven is direct te koppelen aan kenmerken en omstandigheden van de regio - Innovation Origins



de overheid mogen optreden. Governance is ook hier cruciaal, en daarmee ook het belang van onafhankelijke bestuurders. Vaak zijn die nog partijpolitiek verdeeld. Het overheidsbelang bij dergelijke kennisinstellingen kan echter ook opgenomen worden door regeringscommissarissen.

Met name in Vlaanderen kenden O&O-budgetten en gerelateerde subsidieprogramma's een sterke stijging. De gesprekspartners waren formeel: we moeten ons in een volgende fase niet blind staren op steeds meer middelen maar eerder oog hebben voor kwaliteit. De lat voor het gebruik van publieke middelen dient hoger te liggen. Een van de gesprekspartners formuleerde het als volgt: "de economische impact moet in het ecosysteem te zien zijn, niet in de strategische onderzoekscentra."

Een oproep

Itinera Institute en de experts waarmee we praatte, zijn zich bewust van de uiteenlopende visies over de meeste van de instrumenten en ideeën die in deze nota aan bod kwamen. Toch drongen de mensen met echte terreinkennis steeds opnieuw aan op de nood aan een heldere visie en wezen ze op de onvermijdelijkheid om te kiezen.

Hoe zou u een **langetermijnvisie** formuleren die anticipeert op de economische, ecologische en sociale ontwikkelingen, tegelijk omvattend genoeg is maar **precieze doelstellingen** vooropstelt, en een voldoende **breed en responsief instrumentarium** (regelgeving, subsidies, overheidsaankopen, handelsbeleid...) aanboort? Wat is uw kijk op economisch veiligheidsbeleid? Hoe zou u de spelers inzake financiële participatie coördineren?

We zijn benieuwd naar uw ideeën en we nodigen u uit op het symposium over dit onderwerp op 23 maart 2023. Hou www.itinera.team in de gaten voor meer informatie.

