

*December 2021*

# ICON in de praktijk



**Eindnotitie**



Versie:

*December 2021*

## **ICON in de praktijk**

### **Eindnotitie**

---

Geert van der Veen, [geert.vanderveen@technopolis-group.com](mailto:geert.vanderveen@technopolis-group.com)

Stijn Zegel, [stijn.zegel@technopolis-group.com](mailto:stijn.zegel@technopolis-group.com)

Elmar Cloosterman

Erika van der Linden



# Inhoudsopgave

---

Management samenvatting	1
1 Eindnotitie ICON in de praktijk	4
1.1 De zichtbaarheid van het ICON-instrument	4
1.2 Aanvraag en evaluatie van voorstellen	5
1.3 Rolverdeling tussen SOCs/SPCs & VLAIO	7
1.4 Samenwerking tussen projectdeelnemers (onderling vertrouwen en ervaring met ICON)	7
1.5 Kennisdeling in het brede ecosysteem in Vlaanderen	8
1.6 Monitoring en evaluatie van projecten en projectresultaten	8
1.7 IP en staatssteun	9

## Management samenvatting

---

Het ICON-instrument is een belangrijk instrument van VLAIO om samenwerking tussen kennispartijen en bedrijfsleven in Vlaanderen te bevorderen, en zo onder andere kennis sneller/beter tot toepassing te laten komen. In dit onderzoek is onderzocht wat bij ICON-projecten betrokken partijen (universiteiten, SOCs, SPCs, bedrijven en VLAIO zelf) van het instrument vinden, en in hoeverre het ICON instrument in de praktijk ook echt werkt en wat er aan te verbeteren valt. Het onderzoek baseert zich op deskstudie, verschillende gesprekken met ondernemers, onderzoekers, SOCs (Flanders Make en IMEC), SPCs en VLAIO, projectdoorlichtingen voor een selectie van 10 projecten die zijn gestart tussen 2017 en 2020 en een enquête onder deelnemers aan een selectie van projecten die zijn gestart sinds 2014.

Uit het onderzoek komt sterk naar voren dat partijen die met het ICON-instrument werken het instrument als een zeer belangrijk, waardevol en uniek instrument zien. Het instrument is uniek in dat het bedrijven en kennisinstellingen in staat stelt om op relatief fundamenteel onderzoeksniveau samen te werken. Hiermee heeft het ICON een belangrijke rol in het overbruggen van de kloof tussen onderzoek en bedrijvigheid.

De studie naar ICON in de praktijk signaleert een aantal aandachtspunten voor het ICON-instrument:

- **Zichtbaarheid:** Ondanks de activiteiten die SOCs en SPCs ondernemen om nieuwe bedrijven te betrekken bij ICON-projecten, blijft het betrekken van nieuwe partijen een uitdaging, mede door de complexiteit en voorwaarden van ICON. In de geanalyseerde projecten bestaan consortia veelal uit bestaande samenwerkingen en bedrijven die al relatief bekend waren met ICONs of vergelijkbare innovatieprojecten. Bedrijven die (relatief) onbekend waren met ICON en/of O&O-projecten voordat ze bij een van de geanalyseerde projecten betrokken werken, haken voornamelijk aan bij reeds bestaande samenwerkingen. Lang niet alle bedrijven met innovatiepotentieel doen al mee aan ICON projecten. Een actieve houding van de SOCs en SPCs is nodig om deze doelgroep te bereiken.
- **Aanvraag en evaluatie van voorstellen:** Men is veelal positief over het aanvraagproces van het ICON-instrument, inclusief de transparantie en eerlijkheid van de evaluatie. Toch kwamen een aantal knelpunten met regelmaat terug in de gesprekken:
  - Het oordeel van externe experts speelt een doorslaggevende rol bij al dan niet toekennen van een project. Er wordt door aanvragers wisselend gekeken naar de invloed van de experts. Enerzijds wordt hun input sterk gewaardeerd, maar anderzijds voelt de beoordeling voor aanvragers soms te subjectief. Naast de invloed van experts kan dit gevoel ook samenhangen met de mate waarin het mogelijk weerwoord leidt tot een beter evaluatieresultaat en/of de bekendheid met en het begrip van de criteria;
  - Aansluitend bij het eerste punt speelt de ervaren subjectiviteit in de beleving van aanvragers een grote rol bij het onderscheid tussen onderzoek en ontwikkeling. Men vindt vaak dat onderzoek ten onrechte als ontwikkeling wordt aangemerkt (waarmee het subsidiepercentage wordt verlaagd). Bekendheid met en grip van de criteria bij zowel de aanvragers als de experts is hierbij een belangrijk aandachtspunt. Diepgaande kennis van de criteria in combinatie met technische expertise is essentieel om tot scherpe beoordelingen te komen en te borgen dat het beoordelingsproces uniform wordt uitgevoerd;

- De administratieve lastendruk bij het indienen van (lijvige) aanvragen wordt als hoog ervaren door aanvragers met weinig ervaring van subsidieaanvragen. De lastendruk is passend voor een instrument zoals ICON, maar kan een drempel vormen voor 'nieuwe' aanvragers die de ervaring met het voorbereiden van dergelijke aanvragen missen.
  - Men ervaart de duur van het evaluatieproces als te lang, dit is niet aansluitend bij de industriële context waarin de 'time-to-market' voor bedrijven essentieel is om zo als 'first mover' de markt te kunnen betreden. Ook als er vaak nog veel tijd gaat zitten in het commercialiseren van projectresultaten kan een relatief lange evaluatieperiode de kans van het zijn van de 'first mover' verkleinen;
  - De sectorale context speelt ook een rol, zo vragen aanvragers zich af of het ICON-instrument voldoende flexibel is om daar rekening mee te houden. Denk hierbij aan de tijdshorizon van projecten (vaak 2-3 jaar), die kort is voor sommige sectoren; en
  - Het beantwoorden van vraag naar inschattingen van het valorisatiepotentieel gaat volgens aanvragers gepaard met grote onzekerheden en wordt met name door (relatief) nieuwe indieners als erg uitdagend ervaren.
- **Rolverdeling SOC's/SPC's en VLAIO:** SPC's en SOC's spelen een belangrijke rol in het faciliteren van de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen. De verschillen tussen individuele SOC's en SPC's in de wijze waarop zij met het ICON-instrument werken zijn echter groot. Dit is verwarrend, vooral voor bedrijven die deelnemen in ICON-projecten van meerdere SPC's/SOC's. Het verschil in werkwijze vergroot de complexiteit in de verwachtingen en de rolverdeling binnen het traject tussen VLAIO en het SOC/SPC. Verder hebben SPC's/SOC's in sommige gevallen meerdere rollen in ICON (zowel consortiumpartner, communicatiepartner als begeleider). Hierbij kan het voor deelnemende partijen verwarrend zijn met welk belang bepaalde acties binnen het proces worden ondernomen.
  - **Effectieve samenwerking:** Samenwerking tussen academische en industriële werelden is inherent complex omdat er met een andere blik naar zaken wordt gekeken en "een andere taal" wordt gesproken. Ook de samenwerking tussen bedrijven onderling is niet altijd gemakkelijk vanwege bijvoorbeeld veronderstelde tegenstrijdige commerciële belangen. Goede samenwerking tussen projectdeelnemers is binnen een ICON van cruciaal belang voor het slagen van het project en om tot resultaten te komen. Voor een goede samenwerking dienen consortiumpartners complementair te zijn en dienen partners veel onderling vertrouwen te hebben. Over het algemeen wordt het bewerkstelligen van een goede samenwerking binnen het ICON daarom als intensief maar zeer belonend gezien.
  - **Kennisdeling:** Partijen die deelnemen aan een ICON-project zijn over het algemeen zeer te spreken over de resultaten die eruit volgen. Het beschikbaar stellen van de kennis opgedaan door kennisinstellingen is volgens Europese regelgeving verplicht. In de basis wordt hier aan voldaan door deze kennis vast te leggen in academische publicaties. Er is echter verder relatief weinig zicht op welke manier kennis actief wordt gedissemineerd binnen het Vlaamse ecosysteem. In sommige gevallen pakken SPC's, SOC's of andere deelnemende partijen hierin een actieve rol (in sommige gevallen ook met bijbehorende gesubsidieerde activiteit), maar over het algemeen wordt dit niet op een gestructureerde manier opgepakt. Vanuit VLAIO worden hierin ook geen (harde) eisen gesteld en er wordt ook geen ICON-brede aanpak gehanteerd.
  - **Monitoring en evaluatie van projecten en projectresultaten:** Het duurt in veel gevallen enkele jaren voordat projectresultaten daadwerkelijke doorwerking krijgen die zichtbaar worden in (de activiteiten en resultaten van) bedrijven. Deze effecten worden momenteel

niet gemonitord en/of gestructureerd opgevolgd, dit gaat verder dan enkel periodieke effectmeting. Hierbij gaat het niet om de *deliverables* die de consortia opleveren aan het einde van het project (dit staat vermeld in de eindverslagen), maar over de manier waarop de projectresultaten in de praktijk worden gebruikt of gebruikt gaan worden. Hierdoor kan de meerwaarde van het instrument op het punt van het versnellen van het traject van onderzoek naar markt niet expliciet worden onderbouwd en waardoor succesfactoren van ICON-projecten onvoldoende in beeld zijn.

- **IP en staatssteun:** Deelnemers van de bestudeerde ICON-projecten geven aan dat zij weinig problemen ondervonden bij het maken van afspraken over IP. Overdracht van IP, in de vorm van rechten, kwam binnen deze projecten beperkt voor. Waar dat wel voorkwam werd het IP in niet-exclusieve vorm beschikbaar gesteld en vonden er actieve disseminatieactiviteiten plaats. In het algemeen verschilt de mate waarin er discussies ontstaan over IP niet significant ten opzichte van soortgelijke instrumenten.

De discussie rondom staatssteun wordt door deelnemers aan projecten veelal duidelijk gevoeld, men is zich er van bewust en deelnemers weten dat daardoor bepaalde onderdelen van het ICON onder een vergrootglas liggen. Dit lijkt echter niet de effectiviteit van het instrument te verminderen, aangezien consortia nog steeds vruchtbare samenwerkingen hebben die tot nuttige resultaten leiden.

Dit onderzoek omvatte geen uitputtende juridische analyse voortgebouwd op bestaande jurisprudentie, maar er kwamen ook geen verontrustende beelden naar voren omtrent staatssteun: de subsidieregels en de implementatie daarvan in de praktijk lijken voldoende waarborg te bieden om ongeoorloofde staatssteun te voorkomen. In deze notitie zitten verder verschillende aanknopingspunten, die een juiste uitvoering van ICON in het kader van de staatssteunregelgeving verder kunnen verankeren.

## 1 Eindnotitie ICON in de praktijk

---

In deze notitie wordt een reflectie gegeven op ICON in de praktijk. Technopolis heeft deze notitie opgesteld op basis van verschillende gesprekken met ondernemers, onderzoekers, SOC's (Flanders Make en IMEC), SPC's en VLAIO. Daarnaast zijn 10 ICON-projecten doorgelicht, bestaande uit een studie van de projectdocumentatie en interviews met de betrokken partijen en is er een enquête afgenomen bij 48 partijen die actief zijn geweest binnen een ICON-project (bedrijven en onderzoekers). Ook is er deskstudie omtrent het instrument uitgevoerd. Er is in het onderzoek geen portfolio-, data-analyse en/of vergelijkend onderzoek uitgevoerd, mede omdat dit stuitte op privacy regelgeving.

VLAIO heeft voor de opdracht een selectie van projecten gemaakt. De selectie betrof calls vanuit de SOC's en SPC's als mede thematische ICON-calls die via VLAIO zijn uitgezet. De ondernemers en onderzoekers die gesproken zijn tijdens de interviews en de projectdoorlichtingen werden geselecteerd uit de aanvragers en deelnemers van deze selectie projecten (projecten die zijn gestart in de periode 2017-2020). De enquête is uitgezet bij aanvragers en deelnemers van de gehele selectie projecten (over een langere periode startend in 2014). Het is belangrijk om op te merken dat tijdens deze tijdsperiode reeds wijzigingen binnen (de uitvoering van) ICON zijn doorgevoerd, waaronder de vernieuwde handleiding en templates. Zeer recente wijzigingen, zoals het formaliseren van de rolverdeling tussen de SPC's en VLAIO in het afgelopen jaar, komen hierdoor beperkt terug in de bevindingen.

Uit het onderzoek komt sterk naar voren dat partijen die met het ICON-instrument werken het instrument als een zeer belangrijk, waardevol en uniek instrument zien. Het instrument is uniek in dat het bedrijven en kennisinstellingen in staat stelt om op relatief fundamenteel onderzoeksniveau samen te werken. ICON stelt op een effectieve manier bedrijven in staat om samen met universiteiten hoog risico-onderzoek uit te voeren. Binnen ICON kunnen bedrijven zowel industrieel onderzoek als experimentele ontwikkeling uitvoeren. Aangezien innovatie meestal geen lineair proces is kan het echter goed zijn dat ook tijdens ontwikkelingsactiviteiten fundamentele onderzoeksvragen dienen te worden geadresseerd. Hiermee heeft het ICON een belangrijke rol in het overbruggen van de kloof tussen onderzoek en bedrijvigheid.

Er zijn vanuit het onderzoek een aantal aandachtspunten aan te stippen die in deze notitie worden toegelicht.

### 1.1 De zichtbaarheid van het ICON-instrument

Voor bedrijven biedt ICON meerwaarde, aangezien zij met een ICON-project een verkenning van de middellange termijn kunnen doen die ze moeilijk zelfstandig kunnen uitvoeren. Daarnaast vindt er aan de andere kant ook kennisoverdracht plaats van bedrijven naar kennisinstellingen. Er valt echter op te merken dat er, binnen de bestudeerde projecten, een relatief kleine groep '*usual suspects*' is die gebruikmaakt van het ICON-instrument. Veelal bestaat het consortium (deels) uit bedrijven die van nature dicht bij kennisinstellingen staan (bijvoorbeeld omdat zij spin-offs van universiteiten zijn en/of vaker in O&O-projecten werken met deze partijen) of het zijn bedrijven die al (gezamenlijk) ervaring hebben binnen andere subsidieinstrumenten. De bedrijven die wel (relatief) onbekend zijn met ICON en/of O&O-projecten haken, binnen de geanalyseerde projecten, voornamelijk aan bij reeds bestaande samenwerkingen.

De SOC's en SPC's vervullen een belangrijke rol door bestaande consortia uit te breiden met bedrijven binnen hun netwerk en in brede zin het ICON-instrument onder aandacht brengen

bij hun achterban. De SOCs en SPCs geven aan dat zij elk jaar meerdere bedrijven weten te introduceren aan het ICON-instrument. Uit de gevoerde gesprekken blijkt toch dat het lastig is om nieuwe partijen bij het ICON-instrument te betrekken, mede door de complexiteit en voorwaarden van ICON. Uit de enquête komt ook naar voren dat het vormen van een passend consortium het lastigste aspect is van de aanvraag.

Ondanks de activiteiten die SOCs en SPCs, ontstaat uit het onderzoek het beeld dat het ICON-instrument sterk wordt ingezet door een relatief kleine groep bedrijven die reeds een sterke samenwerking hebben en het instrument goed kennen. Dit kan komen doordat het instrument onvoldoende zichtbaar is voor andere bedrijven en/of doordat de drempels om effectief met het ICON-instrument aan de slag te gaan relatief hoog zijn (zie ook sectie 1.2). Uiteraard blijft de doelgroep van het instrument bedrijven met innovatiepotentieel, wat de totale doelgroep in Vlaanderen beperkt. Dat de SOCs en SPCs elk jaar nieuwe partijen weten aan te trekken bevestigd dat deze actieve houding nodig is om deze doelgroep effectief te bereiken.

## 1.2 Aanvraag en evaluatie van voorstellen

Partijen die met het ICON-instrument werken zijn positief over de manier waarop het ICON-instrument is georganiseerd, ondanks de grote verschillen waarop SOCs en SPCs invulling geven aan de uitvoering (zie ook sectie 1.3). Men is in de breedte het meest kritisch op het evaluatieproces. Uit de enquête blijkt dat veel partijen wel tevreden zijn over de transparantie en eerlijkheid van de evaluatie, maar in de gesprekken kwamen een aantal punten met grote regelmaat terug als belangrijke aandachtspunten.

Ten eerste wordt door aanvragers enigszins wisselend gekeken naar de invloed van de experts binnen het evaluatieproces, mede omdat de beoordeling een grote impact kan hebben op het project. Het wordt door de aanvragers aan de ene kant als zeer nuttig ervaren dat er onafhankelijke experts worden gebruikt om de voorstellen inhoudelijk te beoordelen en ook de inhoudelijke feedback van de experts wordt als nuttig ervaren. Aan de andere kant benadrukken aanvragers dat het proces door het gebruik van experts relatief subjectief overkomt. Aangezien het binnen het ICON gaat om hoog-risico onderzoek kunnen de visies, bijvoorbeeld over hoe een technologiegebied zich zal gaan ontwikkelen, van het consortium significant verschillen met die van de experts. Uiteraard spelen er, bij het door de aanvragers waargenomen evaluatieproces, naast de invloed van de experts, meerdere factoren een rol. Zo is, ondanks de mogelijkheid voor een (schriftelijk/mondeling) weerwoord, de mogelijkheid om het voorstel echt aan te passen beperkt, en is de formulering in het oorspronkelijke voorstel een belangrijk uitgangspunt voor de beoordeling. Ook de bekendheid met en het begrip van de criteria waarop de beoordeling wordt opgesteld bij zowel aanvragers als de experts spelen een rol in het opstellen van de beoordeling en hoe deze wordt ervaren.

Ten tweede kwam de beoordeling van activiteiten als onderzoek of als ontwikkeling veel terug in de gesprekken met aanvragers. In het verlengde van het bovenstaande punt is door ondervraagde partijen kritiek geuit op de ervaren subjectiviteit in de manier waarop er wordt beoordeeld of activiteiten worden bestempeld als onderzoek of als ontwikkeling. Tegelijkertijd komt uit het onderzoek wel naar voren dat er een trend is richting aanvragen op het hoger TRL-niveau. Voor veel aanvragers is het onduidelijk welke criteria worden gebruikt om activiteiten te beoordelen als onderzoek of ontwikkeling. Hierdoor kan het voorkomen dat door het consortium voorgestelde onderzoeksactiviteiten toch als ontwikkeling worden beoordeeld. Aangezien er een hoger subsidiepercentage aangevraagd mag worden binnen het onderzoeksdeel dan binnen het ontwikkelingsdeel kan het voorkomen dat bedrijven zich, bij beoordeling als ontwikkeling, terugtrekken uit het project of hun activiteiten verkleinen, omdat ze anders hun bijdrage niet kunnen financieren. Dit kan vervolgens gevolgen voor de



projectbegroting en daardoor ook consequenties hebben voor de algehele financiële voorwaarden waaraan voldaan moet worden binnen de projectbegroting (zoals de 60/40 balans). Ook kan dit als gevolg tot andere verhoudingen tussen projectpartners leiden. In de praktijk speelt ook VLAIO zelf een rol in het vaststellen van activiteiten als onderzoek of als ontwikkeling, mede doordat experts ondanks hun onbetwiste technische expertise onvoldoende bekend zijn met de Europese criteria die moeten worden gehanteerd. Juist daar waar het complexe niet-lineaire innovatieprocessen betreft is het belangrijk dat de experts de nodige afwegingen maken en daar gezamenlijk op reflecteren. Diepgaande kennis van de criteria in combinatie met technische expertise is essentieel om tot scherpe beoordelingen te komen en te borgen dat het beoordelingsproces uniform wordt uitgevoerd.

Daarnaast zijn er, als derde punt, verschillende partijen die aangeven dat de administratie die aangeleverd dient te worden bij VLAIO voor een ICON-aanvraag 'lijvig' is en dat er dubbelingen zitten in hetgeen wat moet worden aangeleverd. Voorbeelden van dubbelingen konden door gesprekspartners niet concreet worden benoemd (geen specifieke secties), maar als voorbeeld werd het verwoorden van het valorisatiepotentieel gegeven. Veelal zijn dit partijen die nog weinig ervaring hebben met het doen van subsidieaanvragen en onbekend zijn met de processen die nodig zijn om subsidieprojecten met de omvang van een ICON op te zetten. Partijen die hier wel meer ervaring mee hebben geven juist aan dat de administratieve last voor een ICON lager is dan die van veel Europese subsidies. Over het geheel kan gesteld worden dat de lijvigheid past bij de subsidiebedragen, maar dit kan ook een drempel creëren voor nieuwe partijen (zie ook sectie 1.1).

Ten vierde kan de tijd tussen indiening van een projectaanvraag en de toekenning van subsidie enkele maanden in beslag nemen. Voor bedrijven kan dit zorgelijk zijn vanwege het belang van de 'time-to-market' voor producten of diensten die kunnen voortkomen uit het project. Deelnemende bedrijven hebben veelal als doel om resultaten uit een ICON (op termijn) te commercialiseren. Soms zijn de producten of diensten die hieruit voortkomen vastgelegd in patenten, maar vaker hebben bedrijven voordeel van het zijn van de 'first mover' op de markt. Ook als er vaak nog veel tijd gaat zitten in het commercialiseren van projectresultaten kan een relatief lange evaluatieperiode de kans van het zijn van de 'first mover' verkleinen. Deze periode wordt, in de ogen van sommige deelnemende bedrijven, als kostbare verloren tijd gezien.

Ten vijfde is de tijdshorizon waarin een goede basis voor daadwerkelijke valorisatie en commercialisatie plaats kan vinden sterk verschillend per sector. Voor sommige sectoren kan er binnen 2 á 3 jaar die een ICON-project beslaat voldoende diepgang binnen het onderzoek en de ontwikkelingen plaatsvinden om richting toepasbare resultaten te werken. Voor andere sectoren is de tijdshorizon hiervoor simpelweg te kort en moeten er na afloop van het project nog extra (onderzoeks)iteraties plaatsvinden. Verschillende bedrijven stellen daarom de vraag of het ICON-instrument voldoende flexibel is om rekening te kunnen houden met de sectorale context waarin zij werken.

Als laatste punt wordt er binnen de aanvraag vrij uitgebreid gevraagd naar inschattingen van het valorisatiepotentieel van de activiteiten die worden uitgevoerd binnen het project. Gezien dat een van de doelstellingen van het ICON is dat onderzoeksresultaten doorwerking krijgen binnen het bedrijfsleven en zorgen voor economische impact is dit een logisch onderdeel van een aanvraag. Aanvragers geven aan dat, aangezien het gaat om hoog-risico onderzoek en ontwikkeling, het maken van deze inschattingen met grote onzekerheden gepaard gaat. Daarbij draagt het moeten opstellen van deze inschattingen niet bij in de hierboven ervaren administratieve last. Vooral nieuwe aanvragers vinden het lastig op dergelijke toekomstvragen antwoord te geven, ervaren indieners gaan hier gemakkelijker mee om. Dit neemt niet weg dat deze inschattingen belangrijk zijn voor de verantwoording van ICON.

### 1.3 Rolverdeling tussen SOC's/SPC's & VLAIO

De rol die SPC's en SOC's hebben in het faciliteren van de samenwerking tussen bedrijven en kennisinstellingen is van groot belang binnen het ICON-instrument. Denk hierbij aan het schetsen van het ICON-kader, het verbinden van partijen en het helder krijgen van verwachtingen. De SOC's/SPC's hebben elk zeer verschillende manieren waarop dit gedaan wordt. Dit zit niet alleen in de manier waarop projectideeën worden opgehaald en consortia worden gevormd, maar ook in de mate waarop de SPC's en SOC's een rol pakken in de projectuitvoering. Dit laatste kan verschillen tot het faciliteren van enkele processen tot zelf actief bepaalde projectonderdelen oppakken, bijvoorbeeld in de disseminatie van projectresultaten.

Bevraagde organisaties die deelnemen in ICON-projecten zijn overwegend positief over de rol die SPC's en SOC's pakken binnen de projecten. In meerdere doorgelichte projecten geven projectpartners bijvoorbeeld aan dat het SOC/SPC van groot belang is geweest in het opstellen van een succesvolle aanvraag of in het begeleiden van het consortium gedurende de uitvoering. Als een SOC of SPC 'meerdere petten' op heeft in een project kunnen echter ongemakkelijke situaties ontstaan. Zo wil het voorkomen dat SOC's/SPC's zowel consortiumpartner, communicatiepartner als begeleider binnen een aanvraag zijn. Hierbij kan het voor deelnemende partijen verwarrend zijn met welk belang bepaalde acties binnen het proces worden ondernomen. Daarbij kan het voorkomen dat een SOC/SPC fungeert als 'doorgeefluik' als het gaat om communicatie tussen het consortium en VLAIO. Voor betrokken partijen is het dan niet duidelijk welke berichten, bijvoorbeeld feedback op voorstellen, afkomstig is van VLAIO of het betrokken SOC/SPC. Hierbij is het ook voorgekomen dat geleverde projectrapportages niet bij VLAIO zijn aangekomen omdat deze functie als 'doorgeefluik' niet goed is uitgevoerd.

Reflecterend hoeven de verschillende aanpakken die SOC's/SPC's hebben in de invulling van het ICON voor individuele bedrijven en kennisinstellingen niet nadelig te werken. Gezien vanuit het perspectief van de SOC's/SPC's is het logisch dat de aanpak onderling verschilt. Ze werken namelijk voor verschillende doelgroepen met verschillende kenmerken en noden, maar met name voor partijen die actief zijn op meerdere terreinen en/of voor het eerst met het ICON-instrument willen werken kan dit de complexiteit vergroten. De complexiteit zit niet alleen in de mate van ondersteuning die een deelnemende partij verwacht, maar ook in de verwachtingen en de rolverdeling binnen het traject tussen VLAIO en het SOC/SPC.

### 1.4 Samenwerking tussen projectdeelnemers (onderling vertrouwen en ervaring met ICON)

Samenwerking tussen academische en industriële werelden is inherent complex omdat er met een andere blik naar zaken wordt gekeken en "een andere taal" wordt gesproken. Ook samenwerking tussen bedrijven onderling is niet altijd gemakkelijk, aangezien binnen consortia veelal bedrijven zitten die in de dagelijkse gang van zaken relatief weinig met elkaar te maken hebben of zelfs in een (pre)concurrentiële context werken. Over het algemeen wordt het bewerkstelligen van een goede samenwerking binnen het ICON daarom als intensief maar zeer belonend gezien. Samenwerkingen die worden opgezet binnen een ICON kennen daarnaast ook vaak een vervolg binnen een volgend ICON of ander type project.

Deze goede samenwerking tussen projectdeelnemers is binnen een ICON van cruciaal belang voor het slagen van het project en het komen tot resultaten. Dit zorgt voor zowel een effectievere uitwisseling van kennis en afstemming van werkzaamheden. Daarnaast zorgt een goede samenwerking ook dat er eventuele afwijkingen in de projectuitvoering kunnen worden opgepakt. Meer dan eens komt het namelijk voor dat er partijen zijn die net voor de start of

gedurende het project uit het consortium stappen. Dit kan meerdere (vaak niet te voorkomen) redenen hebben zoals een faillissement, overname of strategische koerswijziging. Gevolg is dat het consortium dat overblijft de taken van de vertrekkende partij moet overnemen en dat er verschuivingen plaatsvinden in de begroting. Veelal heeft dit ook financiële gevolgen voor het project waar de projectpartners gezamenlijk overeenstemming over moeten bereiken. Een veel geziene voorwaarde voor een goede samenwerking en onderling vertrouwen tussen projectpartners zit in de complementariteit van het consortium. Dat wil zeggen dat er binnen het consortium enkel partners zitten die 'niet in elkaars vaarwater zitten' in de vorm van concurrerende partijen of partijen met tegengestelde belangen of visies.

Het is dan ook niet gek dat de doorgelichte projecten (grotendeels) uit reeds bestaande samenwerkingen bestaan. Dit heeft naast de beschreven voordelen ook nadelen. Het belangrijkste nadeel is de drempel die wordt opgeworpen voor nieuwe partijen om deel te nemen. De complexiteit van de samenwerking versterkt het effect dat er een relatief kleine groep bedrijven succesvol is binnen het ICON-instrument, waardoor de reikwijdte van het instrument mogelijk kleiner is dan gewenst. Ten tweede zijn veel van de bestaande relaties persoonsafhankelijk. Mochten er wijzigingen plaatsvinden in het personeelsbestand, vertrek van medewerkers, van zowel bedrijven als bij de SOC's/SPC's kan dat er voor zorgen dat bestaande samenwerkingen en opgedane ervaring met ICON verloren gaan.

### 1.5 Kennisdeling in het brede ecosysteem in Vlaanderen

Partijen die deelnemen aan een ICON-project zijn over het algemeen zeer te spreken over de resultaten die eruit volgen. Het beschikbaar stellen van de kennis opgedaan door kennisinstellingen is volgens Europese regelgeving verplicht. In de basis wordt hier aan voldaan door deze kennis vast te leggen in academische publicaties. Er is echter verder relatief weinig zicht op welke manier kennis actief wordt gedissemineerd binnen het Vlaamse ecosysteem. Dit betreft uiteraard de academische kennis, maar ook de algehele inzichten uit het project die deels vanuit het werk van bedrijven voortkomt. In sommige gevallen pakken SPC's, SOC's of andere deelnemende partijen hierin een actieve rol (soms ook met bijbehorende gesubsidieerde activiteit), maar over het algemeen wordt het opvolgen van disseminatie niet op een gestructureerde manier opgepakt. Vanuit VLAIO worden hierin ook geen (harde) eisen gesteld en er wordt ook geen ICON-brede aanpak gehanteerd. Effectievere opvolging van disseminatie kan er niet alleen voor zorgen dat opgedane kennis gemakkelijker wordt opgepakt door partijen binnen het ecosysteem (waardoor er meer valorisatiekansen ontstaan), maar kan er ook voor zorgen dat de zichtbaarheid van het ICON-instrument in brede zin wordt vergroot (zie ook sectie 1.1).

### 1.6 Monitoring en evaluatie van projecten en projectresultaten

Projectpartners binnen ICON-projecten zijn veelal positief over de opbrengsten van het uitgevoerde project. De daadwerkelijke doorwerking van projectresultaten binnen de bestaande bedrijfsprocessen kan soms meerdere jaren duren. Vaak moeten nog verschillende (onderzoeks)stappen worden gezet voordat er over kan worden gegaan naar commercialisatie. Uit de analyse komt naar voren dat er, vanwege deze lange tijdsduur tot commercialisatie, zowel binnen VLAIO als de consortia zelf relatief weinig zicht is op de daadwerkelijke opbrengsten van een ICON-project in de praktijk. Hierbij gaat het niet om de *deliverables* die de consortia opleveren aan het einde van het project, maar over de manier waarop de projectresultaten in de praktijk worden gebruikt of gebruikt gaan worden. Ook de manier waarop projectresultaten in bredere zin aan het Vlaamse ecosysteem ten goede komen, is veelal relatief onbekend. In het verleden is wel een impactmeting uitgevoerd

specifiek voor ICON project van imec<sup>1</sup>, echter betreft dit geen monitoring en gestructureerde opvolging van projecten. Dit valt ook samen met het eerdergenoemde gebrek aan gestructureerde opvolging van disseminatie van kennis uit ICON-projecten (zie ook sectie 1.5).

Dit gebrek aan overzicht van de doorwerking van activiteiten uit ICON-resultaten maakt het voor VLAIO ook lastiger om succesfactoren van een ICON-project in beeld te krijgen. Daarnaast kan, wanneer dit beeld er wel is, op een meer uitgebreide manier de meerwaarde van het ICON-instrument worden beargumenteerd.

## 1.7 IP en staatssteun

Afspraken over IP werden, in de bestudeerde projecten, relatief gemakkelijk gemaakt. Dit komt mede doordat de consortia van bestudeerde ICON-projecten vaak al een hoog niveau van onderling vertrouwen hadden (zie ook sectie 1.4). Door projectpartners van bestudeerde projecten wordt aangegeven dat in veel gevallen de templates voor de samenwerkingsovereenkomsten van VLAIO en de SOCs/SPCs compleet en goed werkbaar waren. Ook is duidelijk dat op dit gebied in recente jaren wel een verbeteringslag is doorgevoerd. Uiteraard blijven discussies over IP en samenwerkingsovereenkomsten een realiteit binnen gesubsidieerde hoog-risico onderzoeksprojecten. Met name voor kleine bedrijven en/of bedrijven waarvoor O&O-samenwerking relatief nieuw is blijft het maken van afspraken omtrent IP een uitdaging. Binnen het ICON is dit in relatie tot andere instrumenten niet anders. Feedback vanuit de SOCs/SPCs bevestigt dit en benadrukt dat met name met grote partijen met een juridische afdeling kunnen zorgen voor discussies omtrent te maken afspraken.

Het komt niet vaak voor dat er daadwerkelijk discussies ontstaan over IP, in de vorm van rechten zoals patenten, dat gegenereerd is binnen het project. Vaak omdat er nog geen resultaten liggen die klaar zijn voor commercialisatie na afloop van het project en/of omdat het IP, in de vorm van rechten, dat ontwikkeld is door een van de consortiumpartners niet relevant is voor de andere partijen. Hierbij wordt vooral gesteld dat deze discussies niet ontstaan omdat de consortiumpartners complementair aan elkaar zijn en daardoor het IP zelfstandig is ontwikkeld. Ook het onderling vertrouwen, de gemaakte afspraken en verwachtingsmanagement spelen daarbij een belangrijke rol. In slechts een enkel geanalyseerd project is IP, in de vorm van rechten, door een kennisinstelling beschikbaar gesteld aan bedrijven uit het consortium. Hierbij wordt in de documentatie helder vermeld dat dit niet-exclusieve toegang betreft en in het overzicht van disseminatieactiviteiten komt dit ook duidelijk terug (denk aan demo's, presentaties, etc.).

De discussie rondom staatssteun wordt door deelnemers aan projecten veelal duidelijk gevoeld, men is zich er van bewust en weten dat daardoor bepaalde onderdelen van het ICON onder een vergrootglas liggen. Dit lijkt echter niet de effectiviteit van het instrument te verminderen, aangezien consortia nog steeds vruchtbare samenwerkingen hebben die tot nuttige resultaten leiden.

In de projectdoorlichtingen zijn geen verontrustende inzichten naar voren gekomen in het kader van staatssteun. Zo wordt ontwikkelende kennis vanuit kennisinstellingen vastgelegd in publicaties, wordt waar relevant IP in niet-exclusieve vorm beschikbaar gesteld en vinden er actieve disseminatieactiviteiten plaats. Dat gezegd hebbende is er geen uitputtende juridische analyse uitgevoerd in de projectdoorlichtingen waarbij o.a. wordt voortgebouwd op bestaande jurisprudentie. Verder zitten er verschillende aanknopingspunten in deze notitie, die

---

<sup>1</sup> <https://www.ideaconsult.be/nl/projecten/impactmeting-icon-projecten>



een juiste uitvoering van ICON in het kader van de staatssteunregelgeving verder kunnen verankeren. Denk hierbij aan meer aandacht voor brede bekendheid van ICON, een ICON brede aanpak voor actieve disseminatie, aandacht voor het hanteren van criteria door experts en meer aandacht voor monitoring en evaluatie.



