

## Bijlage B      Notitie: analyse groepsinterviews

---

In deze notitie wordt een reflectie gegeven op werking van verschillende aspecten van het ICON programma in de praktijk. Technopolis heeft deze notitie opgesteld op basis van (groeps)interviews met ondernemers, onderzoekers, SOCs (Flanders Make en IMEC), de SPCs en VLAIO (in totaal 14 gesprekken) en deskstudie omtrent het instrument.

### 1.1. Veel positiviteit over ICON projecten

Men is unaniem in het oordeel dat ICON een zeer belangrijk, waardevol en uniek instrument is. ICON staat in een zeer positief daglicht. ICON heeft een belangrijke rol binnen het onderzoeks- en ontwikkelingslandschap, met name in het overbruggen van de kloof tussen onderzoek en bedrijvigheid (innovatieparadox). Wel zijn er een aantal aandachtspunten (die later in deze notitie worden toegelicht) worden.

De waarde van ICON wordt door veel gesprekspartners samengevat als “samenwerking”, waar dan veelal ook de waarde van verbinding en netwerkvorming aan wordt toegevoegd: Het onderzoek dat door de kennisinstellingen wordt uitgevoerd in het onderzoeksdeel (100% gefinancierd) biedt voor veel bedrijven een verkenning van de middellange termijn die zij zelf moeilijk kunnen uitvoeren. Het betreft veelal creatie en overdracht van kennis die nog behoorlijke afstand heeft tot de markt, maar wel inzichten biedt aan ondernemingen om zelf volgende stappen in hun vernieuwing te kunnen zetten. Daarnaast, hoewel dat soms onderbelicht blijft in het kader van ICON, is er ook een belangrijke waarde van kennisoverdracht van bedrijven naar kennisinstellingen.

Het is kortom voor alle betrokken partijen een uniek instrument dat waardevolle projecten en samenwerkingen mogelijk maakt. Het is dan ook vanuit die grote waarde dat gesprekspartners zorgen hebben geuit over mogelijke aanpassingen aan het instrument die zouden kunnen leiden tot het verlies van de beschreven waarde van ICON. De belangen zijn niet alleen financieel, maar ook inhoudelijk erg groot gezien de rol die ICON vervult.

### 1.2. Begrip van de voorwaarden en regels globaal op orde

Hoewel ICON een complex instrument is, blijkt uit de gesprekken dat stakeholders in de regel erg goed op de hoogte zijn van de voorwaarden en regels van ICON (zowel in algemene zin als op detailniveau). Uiteraard zit de ‘*devil in the details*’ waar wij later in deze notitie enkele punten van zullen toelichten.

De redenen achter specifieke voorwaarden en regels worden echter niet door iedereen goed begrepen of zijn niet geheel bekend. Dit leidt in enkele gevallen tot enige frustratie. Sommige voorwaarden en regels zijn lastig uit te leggen door SPCs/SOCs aan deelnemende bedrijven. Zo vroegen sommige gesprekspartners zich af waarom IP-afspraken niet zo georganiseerd kunnen worden zoals in Europese projecten – terwijl de subsidieregels daar anders zijn, waardoor staatssteunregels op een andere manier van toepassing zijn. Anderen uitten onvrede over de werkpakketstructuur – terwijl deze dient om aan te kunnen tonen dat een bedrijf heeft bijgedragen aan de kennisontwikkeling. Een vergroot begrip van “*waarom*” en niet slechts “*wat*” er nodig is kan draagvlak versterken.

Verder is het zo dat er altijd unieke situaties zullen zijn, hoeveel aandacht ook wordt besteed aan de algemene regels in informatiesessies, documentatie, etc. In sommige gevallen zal ‘*less = more*’ gelden omdat gebruikers veel informatie tot zich moeten nemen tijdens de voorbereiding van een voorstel.

### 1.3. Rol SPCs en SOC's als intermediair essentieel

Het echt faciliteren van de samenkomst van ondernemers en onderzoekers is van groot belang. De rol van intermediaire organisaties wordt daarbij gezien als essentieel voor een succesvol ICON. Eén van de belangrijkste taken van SPCs en SOC's is daarom het opbouwen van relaties tussen onderzoekers en bedrijven. Hierbij draait het om onderling vertrouwen en begrip van en voor elkaar, de samenwerking en het ICON project dat wordt vormgegeven tijdens het opstellen van het voorstel. De SPCs en SOC's geven aan hier steeds beter in te worden en zien ruimte voor nog verdere groei, bijvoorbeeld door structureel contactmomenten te organiseren.

SPCs en SOC's dienen daarbij partijen goed te informeren over ICON, maar dienen ook de verwachtingen van partijen (t.a.v. bijvoorbeeld financiering en rechten) goed te managen.

De complexiteit van ICON als regeling vraagt veel van de SPCs en SOC's, en er is ook een behoorlijke kloof in denkwereld tussen onderzoekers en ondernemers. Er is door SPCs en SOC's flink geïnvesteerd in het ontwikkelen van kennis en kunde voor het vervullen van de rol als intermediair. Op organisatieniveau lijkt dit nu op niveau te komen, maar de afhankelijkheid van personen blijft een uitdaging (zeker bij vertrek/komst van medewerkers).

De SPCs en SOC's blijken in staat te zijn om effectieve consortia te bouwen en deze naar een (succesvolle) aanvraag te begeleiden. Er gaat per voorstel echter veel tijd zitten in deze voorbereiding; denk aan 2 maanden per uitgewerkt voorstel. De interne voorselecties van SPCs en SOC's helpen om de werklust bij zowel aanvragers als de SPCs en SOC's te beperken. Dit verhoogt echter de verwachtingen op succesvolle aanvragen, soms is dit onterecht en leidt tot teleurstelling/frustratie.

### 1.4. Grote verschillen in de uitvoering

Hoewel de verschillende SPCs en SOC's dezelfde soort stappen doorlopen en naar dezelfde soort voorstellen toewerken, zijn er toch erg veel accentverschillen te vinden in de aanpakken die worden gehanteerd. Deze accentverschillen zijn zeer bepalend in de uitvoering van ICON. Gebruikers spreken zelfs niet over ICON, maar over verschillende typen ICONs. Het betreft hier niet slechts de manier van werken van SPCs ten opzichte van SOC's, maar verschillen tussen alle SPCs en alle SOC's.

Deze verschillen zitten zowel in de processen van (pre-)aanvraag als in de ondersteuning en begeleiding die potentiële consortia ontvangen. Denk aan initiatie, begeleiding bij het schrijven, IP-kaders, etc. De één neemt partijen meer bij de hand, de ander begeleidt minder. De één werkt vanuit programmalijnen, de ander heeft een specifieke ICON-aanpak. Sommige SPCs en SOC's pakken ook meer de pen op tijdens de aanvraag dan anderen, maar het meest voorkomend is het redigeren via 'track changes' en 'comments'.

Verschillen komen voort uit de manier van werken die past bij het werkveld van iedere SPC of SOC en bij de noden van hun doelgroep. Het is dus heel logisch, maar niet eenduidig voor de gebruikers, zeker niet als deze op meerdere terreinen actief zijn. Het zal erg lastig zijn dit op één lijn te brengen gezien de investeringen die de SPCs en SOC's hebben gedaan in het vormgeven van de uitvoering. Wel heeft Technopolis de indruk dat er draagvlak is voor meer onderlinge kennisuitwisseling tussen de SPCs en SOC's. Men lijkt geïnteresseerd in hoe andere SPCs en SOC's omgaan met bepaalde aspecten in de uitvoering. Structurele uitwisseling van deze ervaringen kan helpen om stappen te zetten richting eenduidige processen en uitvoering.

Tijdens de uitvoering van projecten lijkt de invulling van SPCs en SOC's ook erg verschillend te zijn. Sommigen pakken een specifieke rol als projectuitvoerder, bijvoorbeeld om brede kennisdeling te ondersteunen. Anderen doen mee aan de periodieke projectoverleggen,

bijvoorbeeld in de rol als secretaris/notulist. Weer anderen houden zich buiten de projectuitvoering en houden meer op afstand vinger aan de pols. Niet alle gesprekspartners zijn te spreken over de meer 'hands-on' rollen van sommige SPCs/SOCs in projecten. Zij zien liever projectpartners zelf aan zet: zelf kennis delen en zelf in eigen woorden de notulen opmaken.

### 1.5. Rol van de SOC's en SPC's is anders

Er bestaan echter ook verschillen tussen SPCs (als groep) en SOC's. In het algemeen zetten de SPCs meer in op 'market pull' en de SOC's meer op 'technology push'. Dat lijkt een opzet die bij hen past (SOC's zijn immers Strategische **Onderzoeks** Centra), maar op projectniveau moet deze aanpak neutraal (genoeg) zijn aangezien ICON een gelijkwaardige samenwerking tussen onderzoeks- en marktpartijen veronderstelt. De onderzoeker voert immers geen onderzoek uit specifiek voor een bedrijf. En het bedrijf zit niet alleen in het consortium om het onderzoek van de onderzoeker (financieel) mogelijk te maken.

De SOC's en SPC's lijken goed aan te sturen op de balans van een gelijkwaardige samenwerking. Bij zowel SOC's als SPC's kunnen ICONs worden geïnitieerd door bedrijven en onderzoekers: bij SOC's ligt het zwaartepunt meer bij onderzoekers en bij SPC's meer bij bedrijven. Wel is het opvallend dat bij aanvragen van de SOC's de onderzoekers veelal het voorstel uitwerken. Dit vinden bedrijven prettig omdat dit minder tijd kost, maar roept wel de vraag op of bedrijven voldoende betrokken zijn.

Zowel SOC's als SPC's hebben een brede rol, gezien hun betrokkenheid in de evaluatie van voorstellen. De SOC's en SPC's werken bij de beoordeling met name met externe (academische en private) experts, hetgeen zuiver lijkt. Terwijl niemand suggereert dat SOC's en SPC's (bewust) misbruik maken van deze positie, geven veel gesprekspartners aan deze bredere rol toch niet zuiver te vinden, en zijn er (in algemene zin) zorgen over de eerlijkheid/transparantie van de evaluatie van voorstellen.

### 1.6. Kennisoverdracht en IP, het belang van kennisuitwisseling door samenwerking

Gesprekspartners herkennen drie vormen van kennisoverdracht en kennisuitwisseling in het project: 1) de directe kennisuitwisseling via samenwerking tussen bedrijven en onderzoekers; 2) kennis die in het publieke domein terecht komt, veelal via publicaties; en 3) kennisoverdracht via licenties (IP).

Door de deelnemers aan projecten wordt de waarde van directe kennisuitwisseling via samenwerking sterk benadrukt; zij zien dit als het meest waardevol. De kennis die, vaak via publicaties, in het publieke domein terecht komt is ook belangrijk, maar de vorm is veelal minder (en minder snel) toegankelijk voor bedrijven. De rol van IP in het grotere geheel van kennisoverdracht wordt als klein gezien.

IP binnen ICON projecten leeft veelal op een relatief laag TRL-niveau. Deze is hierdoor niet direct toepasbaar voor bedrijven (vergt nog stevige ontwikkeling voordat deze kan worden toegepast). Als bedrijven bijdragen aan de ontwikkeling van de kennis is vaak wel de wens om toegang te krijgen tot het IP, ook omdat ze vaak (in de samenwerking, middels discussies etc.) hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van de kennis of de vertaling van de kennis naar mogelijk toepasbare ideeën. Een dergelijke bijdrage kan dan, in het kader van het gebalanceerd partnerschap, worden meegenomen.

Als bedrijven aanvoelen dat gewerkt wordt richting essentieel IP zullen zij minder geneigd zijn om aan een ICON mee te werken, dan werken zij liever één-op-één met een kennisinstelling samen zodat zij het IP kunnen toe-eigenen.

IP-afspraken zijn een bekende horde binnen ICON-projecten. Het kost vaak veel tijd, kan leiden tot frictie en gemaakte afspraken zijn in de praktijk beperkt nuttig. Technopolis herkent veel van deze punten uit onderzoeken omtrent andere publiek-private samenwerkingen: deze belemmeringen lijken dus niet uniek te zijn voor ICON. Enkele kernpunten uit de gevoerde gesprekken omtrent IP-afspraken zijn:

- Het overleggen van de IP-afspraken tijdens de offertefase is een horde voor de SPCs/SOCs, het kost vaak veel tijd in de vorming van het consortium en het voorstel;
- Sommige (potentiële) gebruikers worden afgeschrikt door de IP-afspraken en het komt voor dat de samenwerking hierdoor geheel blokkeert;
- Standaardovereenkomsten helpen, maar ook dan komt het vaak voor dat de iteraties van wijzigingen heel veel tijd in beslag nemen. De meningen zijn verdeeld omtrent een meer gestandaardiseerde aanpak versus ruimte laten voor een op maat IP-aanpak;
- Veel kmo's bezitten niet de middelen, tijd en expertise om zich te mengen in discussies omtrent IP, ook niet tijdens de offertefase. Bij latere iteraties van een overeenkomst met veel wijzigingen worden deze soms niet eens meer gelezen; en
- De overeenkomsten bieden in de praktijk onvoldoende kadering indien er wel zeer waardevol IP, in de vorm van rechten zoals patenten, gevonden wordt, hier gaat (naar verwachting) de kracht van grote kennisinstellingen en bedrijven ook een rol spelen.

In deze context benadrukken wij nogmaals dat het maar in beperkte gevallen voorkomt dat IP een grote rol speelt. Verder zijn er ook voorbeelden van succesvolle projecten genoemd tijdens de gesprekken waarbij projectpartners elkaar zonder te veel discussie wisten te vinden.

Een aandachtspunt is wel kennis die deels wordt uitgewerkt door kennisinstellingen voor bijvoorbeeld een 'proof-of-concept'. Dit komt bijvoorbeeld vaker voor bij software code. Ook al is deze kennis algemeen, niet specifiek voor het bedrijf uitgewerkt en ook niet zo toepasbaar (vaak nog erg ruw), toch wordt daar soms (onwetend) naar gevraagd op de werkvloer door bedrijven.

### 1.7. Valoriseren en brede kennisdeling

Valoriseren van de ICON projectresultaten ligt voor veel gesproken bedrijven nog verder in de toekomst. Daarbij is de kennis uit het ICON project niet altijd direct te verbinden met een specifieke toepassing. In dat geval draagt de kennis bij aan het algehele kennisniveau van bedrijven. Zo weten bedrijven waar ze op kunnen inzetten met vervolgonderzoek en -ontwikkeling en ook waar ze geen tijd meer aan hoeven te besteden.

In sommige gevallen zouden bedrijven wel graag de kennisinstelling inhuren om binnen het ICON-project kennis toe passen voor hun bedrijf. Dit is formeel gezien mogelijk, maar relatief complex en compliceert het de onafhankelijkheid van de onderzoekers in het onderzoeksdeel. In de praktijk komt dit dan ook zelden voor. Hiermee voorkomt men dat de onderzoeker moet werken met twee gescheiden opdrachten en budgetlijnen en dat hierdoor mogelijk verkeerde verwachtingen ontstaan bij bedrijven over het 100% gefinancierde onderzoeksdeel. Dat maakt het voor bedrijven momenteel lastig om vragen te stellen aan onderzoekers omtrent de toepassing van kennis op hun situatie. Een los bilateraal traject naast het ICON-project is nog wel mogelijk, maar men lijkt daar zich niet altijd van bewust.

Brede kennisdeling in het ecosysteem nabij het einde en na afronding van het project krijgt volgens de meeste gesprekspartners momenteel nog te weinig aandacht. Onderzoeksinstellingen publiceren, zoals voorgeschreven staat, verschillende academische papers. Echter wordt er nog beperkt gestuurd op andere vormen van kennisdeling door VLAIO, SOC's en SPC's, al zijn er uitzonderingen. Sommige SPC's doen bijvoorbeeld zelf mee in het project om hier meer aandacht aan te kunnen besteden, hiervoor worden projectmiddelen

ingezet. Bij anderen wordt aangenomen dat zij dit vanuit bestaande middelen doen, maar dit blijft nog achter bij verwachtingen. Aangegeven wordt dat hier een kans ligt voor VLAIO om structureler te evalueren wat er na afronding van ICON projecten gedaan is met de resultaten uit het onderzoek en of dit voldoet aan gestelde doelen. Ook op structurele brede kennisdeling kan meer gestuurd worden.

### 1.8. Aandachtspunten vanuit de praktijk

Ondanks dat alle partijen uitgesproken positief zijn over ICON zijn er ook meerdere aandachtspunten aangestipt. Deze aandachtspunten hebben wij samengebracht onder drie onderwerpen: 1) samenwerking; 2) onderzoek/ontwikkeling; en 3) uitvoering.

#### *Samenwerking*

Gesprekspartners geven aan dat binnen ICON de voorkeur uitgaat naar consortia binnen waardeketens. De samenwerking komt binnen waardeketens gemakkelijker tot stand (geen concurrentie). Echter, als waardeketens internationaal zijn is het soms lastig om drie Vlaamse partijen te betrekken. Als internationale partijen deelnemen aan een ICON, telt hun bijdrage in de basis niet voor de 60/40 verhouding van ICON. Voor horizontale samenwerking is minder ruimte binnen ICON, volgens gesprekspartners liggen hier wel kansen voor samenwerking tussen bedrijven uit verschillende werkvelden/sectoren rondom technologie die breed inzetbaar is. Ook voor samenwerking op het gebied van transitieopgaven en systeemintegratie liggen vanwege dezelfde redenen kansen die nu weinig ruimte krijgen in ICON.

Kennisinstellingen krijgen in het onderzoeksdeel veel ruimte om hun eigen pad te bepalen. Dit is ook de bedoeling, maar zorgt er soms voor dat kennisinstellingen lijken af te dwalen van de noden van bedrijven. De meningen zijn hierover verdeeld, er zijn ook voorbeelden waarbij onderzoekers hierdoor juist onverwachte nuttige bevindingen wisten op te leveren. Dit benadrukt het belang van juist verwachtingsmanagement bij bedrijven en de acceptatie van onzekerheid van onderzoek.

Verder is effectieve samenwerking essentieel voor het succes van ICON projecten. De intensiteit kan verschillen, zolang er maar naar dezelfde doelen wordt gestreefd. Specifieke aandachtspunten waarbij dit in geding kan komen zijn: 1) blokkades vanwege ingebracht bestaand IP; 2) slecht betrokken projectpartners, bijvoorbeeld als een bedrijf in een laat stadium wordt betrokken om aan de eis van drie bedrijfspartners te voldoen; 3) een te dominante projectpartner, bijvoorbeeld kennisinstelling die bedrijven als vehikel gebruikt om onderzoek uit te kunnen voeren; of 4) te grote onoverzichtelijke consortia.

#### *Onderzoek/ontwikkeling*

Onder aanvragers lijkt onduidelijkheid te zijn over wat precies door VLAIO als onderzoek en ontwikkeling wordt gezien. Ten tijde van de beoordeling is het daarom voor projectdeelnemers niet duidelijk waarop bepaalde projectonderdelen als onderzoek of ontwikkeling worden vastgesteld. De beoordeling wordt hierdoor te subjectief en persoonsafhankelijk ervaren en wordt soms in twijfel getrokken. Dit is een van de meest genoemde punten door gesprekspartners.

Ook wordt aangegeven dat de voorwaarde van 'state-of-the-art' soms te nauw gehanteerd wordt: soms zijn zaken die onderzoek vereisen wel bekend vanwege toepassing door grote buitenlandse bedrijven (denk aan Google), maar is deze kennis niet openbaar beschikbaar voor Vlaamse bedrijven. In regel hanteert VLAIO tijdens de evaluatie de strekking van 'toegankelijke' state-of-the art, maar aanvragers ervaren dit in sommige gevallen nog niet.

Er wordt door gesprekspartners een tendens waargenomen dat onderzoek binnen ICON projecten de laatste jaren meer naar hogere TRL-niveaus beweegt. Dit kan negatieve invloed hebben op de toegevoegde waarde van het ICON instrument. De beweging naar hogere TRL-niveaus verlaagt het risico van het onderzoek en daarmee ook de waarde van ICON ten opzichte van andere instrumenten. Daarnaast brengt hoog TRL-niveau onderzoek meer spanning met zich mee met betrekking tot de regels omtrent staatssteun omdat het per definitie meer toegepast en vaker bedrijfsspecifiek is.

Een andere trend is dat gesproken partijen ervaren dat de toegestane doorlooptijd van ICON-projecten steeds korter wordt. Dit beperkt de mogelijkheden om langlopend onderzoek te uitvoeren. Dit maakt het onderzoek volgens gesprekspartners minder ambitieus. Echter zijn er vanuit VLAIO geen wijzigingen doorgevoerd in de maximale doorlooptijd van een ICON project

Binnen consortia kan het voorkomen dat er wijzigingen plaatsvinden in de samenstelling van het consortium. Dit is op zichzelf geen probleem en is onoverkomelijk. Bij uitval van een bedrijf kan dit de 60/40 balans binnen de financieringsstructuur wel verstoren, hierdoor komen kennisinstellingen in de problemen gezien onderzoekers aan het werk zijn gezet.

#### *Uitvoering*

Tijdens de uitvoering lijken zowel de SPCs/SOCs als VLAIO te weinig tijd te hebben om alle benodigde stappen goed te doorlopen. Capaciteitsproblemen lijken een rol te kunnen spelen. Er heerst het gevoel dat er tamelijk veel tijd gaat zitten in het vastleggen en controleren van projectzaken. Ook lijkt de tijdsdruk rondom de evaluatie van aanvragen erg hoog. Daarbij zijn er communicerende vaten tussen de SPCs/SOCs en VLAIO: hoe beter de voorselectie en voorbereiding hoe makkelijker en sneller de evaluatie.

De interactie over wijzigingen in projecten verloopt goed. VLAIO is veelal erg bereid om flexibel te zijn, dat is ook nodig want projecten verlopen vrijwel nooit geheel volgens plan (onderzoek is onzeker). Desondanks wordt het verwerken van wijzigingen als vrij administratief ervaren. Enkele gesprekspartners geven aan dat VLAIO vaker scherper/harder mag zijn bij conflicten. Dit kan helpen om sneller problemen op te lossen.

### 1.9. Spanningsveld tussen staatssteunregels en valorisatiedoelstellingen

De kaders vanuit de EU schetsen enerzijds hele duidelijke regels rondom staatssteun, anderzijds zijn er ook relevante vraagpunten omtrent de vorm van ICON. De reflectie van de EC op deze vraagpunten blijft beperkt, waardoor het voor VLAIO soms lastig is om volledige duidelijkheid te krijgen. Hierdoor heerst het gevoel dat er mogelijk risico's worden genomen met ICON en dat meer zekerheid moet worden gezocht in de uitvoering (meer kaders, strengere regels & evaluatie, etc.) De voornaamste zorg is dat projectpartners de dupe worden van mogelijke audits.

Tegelijkertijd is er een spanningsveld merkbaar tussen enerzijds de voorschriften uit de staatssteunregelgeving en anderzijds beleidsdoelstellingen van de Vlaamse overheid op het vlak van steun aan de ontwikkeling van de Vlaamse economie. Het valoriseren van kennis wordt als een sterk uitgangspunt gezien voor ICON en dit komt ook (in toepasselijke vorm) sterk terug in de opdrachten van de SOC's en de SPC's.

Dit spanningsveld is ook merkbaar voor de SOC's en SPC's. Deze partijen komen in een lastig pakket terecht aangezien zij sterk gedreven worden richting valorisatie, terwijl ondertussen sterk het bericht van voorzichtigheid rondom staatssteun wordt meegegeven. Dit zorgt voor onrust en ondermijnt het vertrouwen in ICON als instrument en in de samenwerking tussen VLAIO met SOC's en SPC's.

Wij van Technopolis zien daarom dat het risico bestaat dat het gevoel van noodzaak om controle uit te oefenen het doel voorbij kan schieten. VLAIO zoekt binnen ICON soms naar zekerheid die lastig te bieden is. De realiteit is dat er altijd enkele deelnemers zullen zijn die zich niet 100% aan de regels houden, dat marktuitskomsten niet volledig kunnen worden voorspeld, dat je IP-afspraken niet volledig kunt indekken, etc. Het is wel degelijk goed geweest om de regels aan te scherpen – gesprekspartners zien dat ook in – maar dat moet niet omslaan in blijvende achterdocht.

VLAIO is aan zet om gezamenlijk met de SPCs en SOCs te werken naar de juiste uitvoering van ICON, het juist informeren van gebruikers, het maken van de juiste keuzes tussen ICON en andere steuninstrumenten en de juiste beoordeling van aanvragen. De samenwerking met de SPCs en SOCs dient te vertrekken vanuit vertrouwen. Het instrument is erg aantrekkelijk gezien de financiering, dit is inherent aan de opzet van ICON, maar tegelijkertijd is er veel tijd en aandacht nodig om de rol van de SPCs en SOCs goed uit te voeren. Wij maken als Technopolis op dat er voldoende ruimte en draagvlak is om nog effectievere samenwerking te bereiken, mits er transparanter wordt gecommuniceerd en gezamenlijk naar passende oplossingen wordt gezocht om oprechte zorgen zorgvuldig te adresseren. Het duidelijk afbakenen van rollen en verantwoordelijkheden en het werken aan gemeenschappelijk begrip over wat wel en niet kan in het kader van ICON zullen daarin van belang zijn.

Gezien het bovenstaande is het niet vreemd dat door spelers in het veld ook vraagtekens worden gezet bij het onderzoek van Technopolis. De onzekerheid die rond ICON heerst maakt de SOCs en SPCs ongemakkelijk, zeker aangezien er veel tijd en aandacht is uitgegaan om de uitvoering goed in te richten. Wij zijn als Technopolis daarom voorstander om de uitkomsten van ons werk openbaar te stellen als stap richting transparante communicatie.