



Evaluatie van iMinds

Managementsamenvatting | juni 2016

Op vraag van:

Vlaamse overheid - Departement EWI
Koning Albert II-Laan 35, bus 10
1030 Brussel

Frank Bongers
Bram Erven
Jessica Steur
Tommy van der Vorst
Pim den Hertog

Dialogic
Hooghiemstraplein 33-36
3514 AX Utrecht

T: +31 30 2150560

info@dialogic.nl

www.dialogic.vlaanderen

Managementsamenvatting

Beschrijving van de achtergrond, de doelen en de aanpak van de evaluatie

Dit rapport presenteert de resultaten van de punctuele evaluatie van de algemene werking van het strategisch onderzoekscentrum (SOC) iMinds. De evaluatie heeft zowel een ex post als een ex ante luik. Het ex post luik richt zich op:

- ▶ Analyse en beoordeling van de wijze waarop het SOC haar missie, doelstellingen en opdrachten heeft vervuld in de periode 2011-2015 en dit in zowel de context van het convenant als in het ruimere beleidskader (zowel lokaal als internationale context). Dit omvat zowel een inhoudelijke analyse, een financiële analyse en een beoordeling van het convenant en planning/verantwoording door het SOC;
- ▶ Analyse en beoordeling van de prestaties en resultaten van het SOC in de periode 2011-2015 (onderzoeksresultaten, aanwending ervan en de valorisatie);
- ▶ Analyse en beoordeling van de impact van het SOC, dit zowel op wetenschappelijk, maatschappelijk en economisch vlak en nationaal en internationaal over de periode vanaf 2007;
- ▶ Internationale vergelijking van het SOC met vergelijkbare onderzoeksinstellingen.
- ▶ Analyse en beoordeling van enerzijds de wijze waarop de resultaten van de vorige evaluatie 2011 werden geïmplementeerd en waarom (niet) en dit door alle betrokken partijen en anderzijds de evolutie die het SOC sinds de vorige evaluatie heeft doorgemaakt. Het ex ante luik richt zich op een analyse en beoordeling van het ontwerp van strategisch plan van de SOC's voor de periode 2017-2021.

Deze evaluatie heeft betrekking op de periode 2012 – 2016, en dat is de looptijd van het huidig convenant tussen de Vlaamse overheid en iMinds.¹

De evaluatie werd uitgevoerd door de firma's Dialogic en IDEA Consult als onderdeel van een meer omvattende evaluatie van de Vlaamse SOC's imec, VIB en iMinds² en de aanpak ervan bestaat uit zes elementen:

- ▶ In de deskstudie is een eerste analyse gemaakt van de algemene werking van iMinds. Binnen de deskstudie was de zelfevaluatie³ van iMinds een belangrijke bron die wij enerzijds gebruikt hebben als input en anderzijds getoetst hebben aan andere bronnen. Een afzonderlijke financiële analyse van iMinds alsmede een bibliometrische analyse (uitgevoerd door ECOOM) maakten ook deel uit van de deskstudie;
- ▶ In interviews werd aan ongeveer 15 betrokkenen gevraagd naar hun beeld van en ervaringen met (activiteiten van) iMinds, welke economische, wetenschappelijke en maatschappelijke impact zij iMinds toekennen, hoe zij iMinds – als SOC - positioneren in de bredere (beleids)context en welke sterktes en zwaktes en opportuniteiten en bedreigingen zij iMinds toebedelen;
- ▶ Vervolgens is in een benchmark iMinds vergeleken met drie andere instituten in het buitenland, onder meer op de aspecten als de inrichting van de organisatie, incubatie en venturing, omvang, financiering, wetenschappelijke focus en resultaten en prestaties;
- ▶ In mei 2016 heeft een internationaal expertenpanel een site-visit aan iMinds gebracht. Op basis van een aantal vooraf toegestuurde documenten over iMinds (zelfevaluatie, tussentijds syntheserapport van de consultant, ...) en de presentaties die iMinds ter plekke verzorgde, heeft het panel zich na het stellen van vragen en discussie een oordeel gevormd over de algemene werking van iMinds. Dit oordeel vond zijn weerslag in een apart expertenrapport;
- ▶ Bevindingen uit bovenstaande onderzoekstappen zijn vervolgens gecombineerd in een SWOT-analyse (waarbij sterktes, zwaktes, opportuniteiten en bedreigingen in kaart worden gebracht);

¹ Convenant tussen het Vlaams Gewest en IBBT, Brussel, 30 maart 2012. In 2014 veranderde de naam IBBT in iMinds (Addendum bij het convenant tussen het Vlaams Gewest en IBBT 2012 – 2016, Brussel, 7 mei 2014).

² Overheidsopdracht "Specifieke opdrachten in het kader van de evaluatie van de Strategische Onderzoekscentra Imec, VIB en iMinds" - Bestek met nummer EWI-2015-04.

³ De zelfevaluatie die iMinds heeft opgesteld bestaat uit een ex post en een ex ante luik en is gebaseerd op een vragenlijst ter zake aangereikt door het Departement EWI.

- ▶ In een laatste fase zijn conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd op basis van de resultaten uit de voorgaande stappen.

De evaluatie werd begeleid door een stuurgroep, samengesteld en voorgezeten door het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI).

Context van de evaluatieopdracht en een beknopte beschrijving van iMinds

De Vlaamse strategische onderzoekscentra iMinds, VIB en iMinds worden gevat door het decreet betreffende de organisatie en financiering van het wetenschaps- en innovatiebeleid van 30 april 2009. Alle onderzoekscentra, en dus ook iMinds beantwoorden conform aan het W&I-decreet aan de volgende vereisten (art 30 W&I-decreet):

- ▶ Het gevoerde strategisch onderzoek bouwt voort op wetenschappelijk onderzoek waarvan de wetenschappelijke excellentie in internationale vergelijkingen objectief aantoonbaar is;
- ▶ Het strategisch onderzoekscentrum beschikt over een substantiële kritische massa;
- ▶ De activiteiten van het strategische onderzoekscentrum passen in het wetenschaps- en innovatiebeleid, bepaald door de Vlaamse Regering;
- ▶ Het gevoerde onderzoek bezit een belangrijk valorisatiepotentieel, zodat het onderzoekscentrum als aantrekkingspool voor nieuwe bedrijfsactiviteiten in het Vlaamse Gewest kan gelden en ondersteuning kan bieden aan bestaande bedrijfsactiviteiten.

iMinds heeft net als de andere twee strategische onderzoekscentra in 2012 een opdracht toegekend gekregen die nader omschreven wordt in het hogergenoemde convenant. Deze convenant loopt af op 31 december 2016, en artikel 27 in het geval van iMinds bepaalt dat de algemene werking van het onderzoekscentrum voor het verstrijken van het convenant geëvalueerd moet worden aan de hand van de vooropgestelde strategische en operationele doelstellingen en indicatoren.

De doelstelling van deze opdracht is het uitvoeren van een evaluatie van de strategische onderzoekscentra (SOC's). Per SOC wordt een punctuele evaluatie voorzien die is toegespitst op de periode 2011-2015 en zich focust op de hogergenoemde zes elementen. Hierbij zal telkens het ex post perspectief en het ex ante perspectief in rekening worden gebracht.

Voorliggend rapport bevat het resultaat van de evaluatie van iMinds zoals uitgevoerd in de periode februari-juni 2016.

Overzichtstabel iMinds

Topic	iMinds
Missie	iMinds stimuleert digitale innovatie in de samenleving en economie.
Strategische doelstellingen	▶ Uitmunten in vraaggedreven onderzoek en bijdragen tot de grote maatschappelijke uitdagingen. ▶ Uitgebreide ondersteuning bieden aan ondernemerschap en innovatie. ▶ Vorming van menselijk kapitaal via kennisoverdracht. ▶ Uitwerken en benutten van de instrumenten die gericht zijn op het stimuleren van de mobiliteit en kennisuitwisseling binnen en tussen de kennisinstellingen en het bedrijfsleven.
Visie en waarden	▶ Technologie- en marktgedreven onderzoek, voor en met de industrie. ▶ Een onderzoeksmethodologie die toelaat kort op de bal te spelen. ▶ Onderzoeksteams die uitblinken in wat ze doen.
Activiteiten	Strategisch basisonderzoek, vraaggedreven onderzoek, testing en experimentele ondersteuning, valorisatie en werking rond maatschappelijke impact.
Organisatie-kader	Virtueel instituut bestaande uit een staforganisatie en een onderzoekscommunity gesitueerd bij de betrokken vakgroepen van Vlaamse universiteiten. Sturende organen zijn de raad van bestuur en directie, directieraad, internationale adviesraad, wetenschappelijke raad en onderzoeksdepartementen.

Performantie-indicatoren	▶ KPI 1: Volume vraaggedreven onderzoek ▶ KPI 2: Wetenschappelijke publicaties ▶ KPI 3: Strategische samenwerkingen ▶ KPI 4: Cumulatief aantal nieuwe spin-offs ▶ KPI 5: Aantal deelnemers die een overeenkomst tekenen in kader van het valorisatie- en incubatieprogramma ▶ KPI 6: Aantal Vlaamse partners in vraaggedreven onderzoek ▶ KPI 7: Kritische massa										
Financiering	▶ De Vlaamse Regering stelt binnen de beschikbare begrotingskredieten een jaarlijkse toelage of subsidie ter beschikking aan iMinds die gelijk is aan het basisbedrag van euro 26.262.000 (jaarlijks geïndexeerd). ◦ 90% van de jaarlijkse toelage wordt in maximaal vier schijven uitbetaald [...] ◦ Het jaarlijks saldo van 10% wordt uitbetaald binnen de 60 kalenderdagen na ontvangst en goedkeuring door het Departement van het te leveren bewijs over de correcte besteding van de jaarlijkse toelage en van het behalen van de nodige KPI's zoals bepaald in volgend schema:										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indien de vooropgestelde resultaten zijn behaald voor:</th><th>Dan wordt volgend percentage van het maximale saldo uitbetaald:</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Minstens 6 van de 7 KPI's</td><td>100%</td></tr> <tr> <td>5 van de 7 KPI's</td><td>70%</td></tr> <tr> <td>4 van de 7 KPI's</td><td>40%</td></tr> <tr> <td>Minder dan 4 van de 7 KPI's</td><td>0%</td></tr> </tbody> </table>		Indien de vooropgestelde resultaten zijn behaald voor:	Dan wordt volgend percentage van het maximale saldo uitbetaald:	Minstens 6 van de 7 KPI's	100%	5 van de 7 KPI's	70%	4 van de 7 KPI's	40%	Minder dan 4 van de 7 KPI's	0%
Indien de vooropgestelde resultaten zijn behaald voor:	Dan wordt volgend percentage van het maximale saldo uitbetaald:										
Minstens 6 van de 7 KPI's	100%										
5 van de 7 KPI's	70%										
4 van de 7 KPI's	40%										
Minder dan 4 van de 7 KPI's	0%										
Geraadpleegde bronnen	▶ Convenant 2012-2016 tussen iMinds en de Vlaamse overheid ▶ W&I-decreet ▶ Jaarverslagen iMinds ▶ Website iMinds										

Bij de start van deze punctuele evaluatie van iMinds werd bekend dat er een integratie op handen is van iMinds met imec.⁴ Ondanks dat voor elke SOC een aparte evaluatie wordt uitgevoerd (formeel zijn beide organisaties tijdens de evaluatie immers nog steeds aparte entiteiten) is het niet verstandig om volledig aan deze integratie voorbij te gaan. Het is bovendien evident dat deze integratie zowel in de interviews als in het expertenpanel aan de orde zal komen. Zij heeft immers een belangrijke impact op de toekomst van iMinds (en imec). Tijdens de site-visit van het expertenpanel (zowel van iMinds als van imec) hebben de CEO van iMinds en de CEO van imec de integratie toegelicht aan de experts (die daar vervolgens vragen over konden stellen). Dit was ook nodig, omdat de ex ante plannen 2017 – 2021 (onderdeel van de zelfevaluatie) van zowel iMinds als imec geen melding maken van de integratie (ten tijde van het opstellen van deze plannen was deze integratie geen openbaar, laat staan een definitief besluit). De integratie van iMinds met imec zal tijdens de bespreking van de evaluatieresultaten dus herhaaldelijk aan de orde komen.

Evaluatie van de organisatie & governance

- ▶ In de afgelopen periode zijn enkele belangrijke wijzigingen doorgevoerd bij de centrale (staf)organisatieonderdelen (hoofdkantoor), onder andere:
 - Invoering van het Good Governance Charter;
 - Oprichting van de Wetenschappelijke Raad en het Strategisch comité;
 - Concentratie van centrale functies rond onderzoek, incubatie en living labs;
 - Digitalisering van een aantal interne bedrijfsprocessen.
- ▶ Ook zijn wijzigingen doorgevoerd in de relatie tussen iMinds en decentrale organisatieonderdelen (onderzoekers en onderzoeksgroepen bij universiteiten), onder andere:
 - Clustering van 20 onderzoeksgroepen in vijf onderzoeksdepartementen;

⁴ Zie bijvoorbeeld het iMinds persbericht (d.d. 19 februari 2016) getiteld "Fusie tussen Vlaamse onderzoekscentra imec en iMinds creëert hightech onderzoekscentrum voor de digitale economie" (bron: iminds.be).

- Vernieuwing van overeenkomsten tussen iMinds en universiteiten, onder meer dat KPI's ook externe financiering mogen omvatten die door universiteiten is verworven en variabilisering van de toekenning van middelen aan onderzoeksdepartementen (in de tijd en over de bijdrage die elk departement levert aan de KPI's);
 - Aanpassing van HR-beleid met meer oog voor industriële en internationale mobiliteit van onderzoekers en hun vaardigheden om te ondernemen.
- ▶ Het gedistribueerde karakter van de iMinds organisatie maakt sturing complex. iMinds onderzoekers staan in grote meerderheid op de payroll van universiteiten, en de onderzoeksgroepen aan universiteiten (waar iMinds mee samenwerkt) zijn behoorlijk autonoom in het bepalen van hun onderzoeksagenda. Dat maakt de inhoudelijke focus van iMinds breed en dynamisch;
 - ▶ Ondanks dat er belangrijke vorderingen zijn gemaakt in de organisatie en governance zijn er nog steeds verbeteringen mogelijk, bijvoorbeeld door de Raad van Bestuur nog onafhankelijker te maken;
 - ▶ Desondanks werkt de huidige structuur voor iMinds beter dan een louter virtueel of fysiek instituut. Het deels virtuele karakter is een belangrijke voorwaarde om optimaal te kunnen dienen als brug tussen academia en industrie. De decentrale werkwijze van iMinds maakt het daarnaast niet mogelijk of nodig om alle onderzoekers op de eigen payroll te hebben staan, zoals bij een instituut als imec het geval is. Hoewel de structuur een aantal inherente nadelen heeft en de complexiteit een aandachtspunt blijft, concluderen we dat de organisatie en governance grotendeels goed werkt voor iMinds, en ook onderzoek toegankelijk maakt voor lokale bedrijven, die niet meer met de individuele universiteiten hoeven te werken.

Evaluatie van de financiën en rapportageverplichtingen

- ▶ Inkomsten stijgen van 36 naar 55 miljoen euro. Bij een ongeveer gelijkblijvende jaarlijkse subsidie van de Vlaamse overheid betekent dat deze stijging voornamelijk voortkomt uit de verwerking van additionele externe middelen (aanvullende opdrachten, EU-projecten). De bijdrage uit het bedrijfsleven is relatief bescheiden: 4 miljoen euro, maar wel groeiend. Het aandeel externe financiering (= alle opbrengsten die niet toegekend zijn door de Vlaamse overheid) is toegenomen tot meer dan 40% van alle opbrengsten;
- ▶ iMinds voldoet aan de convenantafspraken over het opbouwen van reserves, namelijk niet meer dan 5 percent van de jaarlijkse subsidie. Hetzelfde geldt voor de afspraak over de besteding van de subsidie aan strategisch basisonderzoek, testing & experimentele ondersteuning, valorisatie en maatschappelijke impact;
- ▶ De jaarlijkse subsidie van de Vlaamse overheid is voldoende om de bestaande activiteiten kwaliteitsvol uit te voeren, maar is onvoldoende om deze activiteiten uit te breiden. Zonder deze subsidie zou iMinds overigens niet overleven, tenzij het een groot deel van zijn activiteiten zou schrappen.
- ▶ iMinds voldoet bijna helemaal aan de convenantafspraken wat betreft verantwoording en rapportageverplichtingen, zowel ten aanzien van timing als ten aanzien van de inhoud van de jaarlijks op te leveren rapportages. De rapportages worden doorgaans iets te laat opgeleverd en het ontbreekt aan Engelstalige samenvattingen.

Evaluatie van de opvolging van de aanbevelingen uit de vorige evaluatie

Implementatie van de aanbevelingen uit de vorige evaluatie.

Aanbeveling	Opgevolgd?
Formuleer een toekomstgerichte visie over het type organisatie dat het wenst te zijn, alsook over de specifieke doelstellingen die het over de volgende vijf jaar wil realiseren.	Ja. In 2011 formuleerde iMinds een nieuwe strategische visie. ⁵ Tussen 2012 en 2016 initieerde iMinds diverse initiatieven om de strategische focus te verbeteren. In 2015 installeerde de Raad van Bestuur een strategisch comité om de klijntijnen voor de toekomst van de organisatie uit te tekenen. Dit comité (met vertegenwoordigers van de industrie, wetenschap en de overheid) heeft de inhoudelijke richtlijnen voor iMinds 3.0, het strategisch plan, vastgesteld (<i>"an institute that will have a local impact in Flanders while doing excellent research on an international scale"</i>). De iMinds 3.0 strategie is onderdeel van het nieuwe Strategisch Plan 2017-2021 die iMinds heeft

⁵ IBBT (2012), IBBT Strategie 2012 – 2016.

	voorbereid voor deze evaluatie. Beide strategische documenten (2011 & 2016) besteden aandacht aan de aanbevelingen uit de vorige evaluatie.
Ontwikkel het IBBT-model zodat breedte aan de vraagkant verzoend wordt met focus aan de onderzoekskant.	Gedeeltelijk. iMinds realiseerde tussen 2012 en 2016 een aantal organisatorische en procedurele wijzigingen met als doel de dienstverlening aan klanten (de vraagkant) te verbeteren. Deze verbeteringen betreffen bijvoorbeeld de reorganisatie van de 20 onderzoeksgroepen in vijf onderzoeksafdelingen. Bovendien verstrekke iMinds het marktgedreven, open en multidisciplinaire ICON onderzoeksmodel (zie "Evaluatie van het ICON-programma" verderop) en zorgde zij voor de deelname van niet-technische experts in ICON-projecten. iMinds introduceerde ook prestatie-indicatoren op afdelingsniveau. Naar onze mening heeft iMinds vooruitgang geboekt, door het samenvoegen van de onderzoeksgroepen in vijf departementen werden de communicatie- en beslissingsstromen vereenvoudigd.
Maak de ICON procedure meer flexibel en efficiënt.	Ja. Zie "Evaluatie van het ICON-programma" verderop.
Creëer toegevoegde waarde in domeinen buiten het werkveld van de universiteiten.	Bijna helemaal. iMinds heeft verschillende pogingen gedaan om actiever buiten de traditionele onderzoeksdomeinen van de universiteiten tekomen. Voorbeelden hiervan zijn de lancering van "iMinds Media" en "iMinds Health". Deze verticale initiatieven brengen iMinds nauwer in contact met specifieke economische/maatschappelijke sectoren. Het programma gericht op ondernemerschap verder ontwikkeld. Dit geldt ook voor de Living Labs die KMO's en start-ups toegang te bieden tot een "proof of concept" infrastructuur. iMinds is ook begonnen met een aantal langlopende onderzoeksprojecten met Vlaamse bedrijven. Ondanks deze verbeteringen zien we nog onvoldoende inspanning om de vaardigheden van academische onderzoekers om beter samen te werken met de industrie te verbeteren. Oplossingen worden vooral gezocht in processen, structuren en voor een deel ook in opleidingen, bijvoorbeeld de Opportunity Recognition Workshops (ORW's) waarin onderzoekers in ondernemer skills worden getraind.
Versterk iMinds' governance	Ja. Zie "Evaluatie organisatie en governance" hogerop.

Evaluatie van de KPI's

Overzicht scoring KPI's EN

KPI's	2012		2013		2014		2015	
	Target	Resultaat	Target	Resultaat	Target	Resultaat	Target	Resultaat
Volume vraaggedreven onderzoek	€ 18.085.918	€ 18.645.464	€ 18.628.496	€ 30.321.126	€ 22.678.077	€ 32.384.493	€ 27.563.530	€ 32.563.000
Aantal wetenschappelijke publicaties	1.013	1.159	1.125	1.216	1.190	1.140	1.182	1.207
Aantal actieve strategische samenwerkingsverbanden	3	3	3	6	3	6	5	7
Cumulatief aantal nieuwe spin-offs sinds 2012	2	3	4	7	7	12	11	26
Aantal deelnemers die een overeenkomst tekenen in kader van het IBBT/iMinds valorisatie- en incubatieprogramma	68	79	80	111	99	105	120	126
Aantal Vlaamse partners in vraaggedreven onderzoek	260	277	283	329	299	325	321	357
Kritische massa onderzoeksgemeenschap (aantal medewerkers)	935	952	954	967	969	1.106	1.022	1.102

Bron: convenant tussen het Vlaams Gewest en IBBT 2012-2016; iMinds jaarverslagen performantie indicatoren (2012-2015).

¹ Het jaarverslag performantie indicatoren 2015 is nog niet goedgekeurd door EWI.

² Er zijn enkele kleine verschillen tussen de gerapporteerde realisaties per jaar en de huidige resultaten in het datawarehouse van

iMinds. Deze verschillen hebben te maken met een doorgedreven datacleaning die de voorbije twee jaar gebeurde in het kader van het BI-project. Hier wordt steeds het jaarverslag aangehouden.

³ iMinds heeft ervoor gekozen om de targetwaarden stabiel te houden, ook al zijn de resultaatcijfers naderhand aangepast.

- ▶ iMinds slaagt er in om vrijwel alle afgesproken KPI streefwaarden te behalen voor de periode 2011 – 2015. Een uitzondering vormt het aantal wetenschappelijke publicaties in 2014, maar de afwijking naar beneden is minimaal (4%). Wij kunnen op basis van de bevindingen niet vaststellen of de streefwaarden te gemakkelijk zijn geweest of dat iMinds een buitengewoon goede prestatie heeft geleverd;
- ▶ De huidige KPI's en streefwaarden zijn in overeenstemming met de huidige strategische en operationele doelstellingen. Desondanks sluit de huidige set van indicatoren onvoldoende aan bij feitelijke werking en impact van iMinds. Ten eerste ligt er te veel nadruk op wetenschappelijke prestaties, terwijl iMinds nochtans een duidelijke taakstelling heeft in het domein van valorisatie en incubatie. Ten tweede ontbreekt een indicator die de bijdrage van iMinds aan het Vlaams digitaal ecosysteem inzichtelijk maakt (en dat zou een meer kwalitatieve indicator kunnen zijn). Tot slot bestaat er wat overlap tussen indicatoren en groeien zij onvoldoende mee met de maturiteit van iMinds;
- ▶ De berekening van de streefwaarden zoals vastgelegd in het convenant is bij een enkele KPI (bv. aantal wetenschappelijke publicaties) bijzonder ingewikkeld en roept tot in de evaluatie vragen op over interpretatie en duiding.

Evaluatie van de wetenschappelijke impact

- ▶ In de periode 2005 – 2014 heeft iMinds ongeveer 2.100 wetenschappelijke artikels gepubliceerd in journals en aanvullend nog eens 1.800 papers volgens de Proceedings editie van Web of Science. iMinds publiceert relatief veel met internationale samenwerkingspartners en dit aandeel is sinds 2005 gegroeid van 31 naar bijna 41 percent. iMinds realiseert een hogere citatie-impact dan wat gemiddeld gezien verwacht mag worden voor de journals waarin iMinds publiceert;
- ▶ In vergelijking met vier andere instituten waarvoor in het kader van deze evaluatie ook een bibliometrische analyse is uitgevoerd (HIIT, Swedish ICT, FTW Forschungszentrum Telekommunikation Wien en NIRICT) heeft iMinds naast NIRICT het hoogst aantal publicaties en de beste ratio citaties tot impact.

Evaluatie van het ICON-programma

- ▶ De procedure voor de behandeling van aanvragen in het ICON-programma is sinds de vorige evaluatie verbeterd, namelijk door de invoering van twee fasen (indienen abstract, indienen full proposal) en het invoeren van twee calls per jaar. Ook is de bekendheid over het programma en de doelgroep vergroot. Bijgevolg is er thans sprake van overvraging van het programma (er komen meer voorstellen binnen dan gesteund kunnen worden);
- ▶ Bedrijven nemen vooral deel aan het ICON-programma om: kennis- en competentieverhoging, nieuwe productontwikkeling, samenwerking met klanten en kennisinstellingen, aanpassingen O&O en/of product roadmap en omzetverhoging. Bijna alle initiële doelstellingen zijn voor 90-100% gerealiseerd tegen het einde van het project en van andere doelstellingen wordt nog verwacht dat deze zich realiseren. Wetenschappers kunnen door deelname meer publiceren in wetenschappelijke tijdschriften;
- ▶ De bedrijven die deelnemen aan een ICON-project zien een positieve invloed van hun deelname op investeringen, tewerkstelling en omzet. De positieve invloed op tewerkstelling is het grootst.

Evaluatie van de Living Labs

- ▶ De belangrijkste doelstellingen die bedrijven initieel noemen voor hun deelname zijn voornamelijk gericht op open innovatie en op het betrekken van de gebruikers en externe standpunten bij de ontwikkeling van een nieuw product;
- ▶ De trajecten blijken nuttig voor 93% van de deelnemers, omdat ze toelaten al vroeg in het proces de ontwikkeling aan de markt en gebruikers aan te passen of middelen efficiënter in te zetten. Vooral starters schatten de meerwaarde van het traject hoog in;
- ▶ De eerste economische effecten zijn evident, maar zullen zich pas later beter manifesteren (de impactmeting kwam relatief vroeg). Effecten doen zich voor bij extra investeringen en tewerkstelling bij de deelnemende bedrijven;

- ▶ De Living Labs zijn een behoorlijk unieke faciliteit in Vlaanderen, maar de bekendheid is nog niet groot genoeg.

Evaluatie van het iStart-programma

- ▶ Sinds het begin van het programma (2006) heeft iMinds 101 start-ups mee geïncubeerd, en dat op een totaal van 477 indieningen. 80% van de bedrijven overleeft de opstartfase;
- ▶ In totaal werd in de iMinds portfolio-bedrijven 31,8 miljoen euro geïnvesteerd. De start-ups hebben al meer dan 350 voltijdse arbeidsplaatsen gecreëerd en draaien samen meer dan 16,5 miljoen euro omzet. De starters doen het internationaal ook goed voor wat betreft het aantrekken van externe vervolgfianciering: elke euro die geïnvesteerd is door iMinds resulteerde in 4 euro externe investeringen; Het aantal start-ups dat iMinds begeleidt (N=101), is indrukwekkend, ook in internationaal perspectief. iMinds onderhoudt contact met haar start-ups door als aandeelhouder, waarnemer of bestuurder te participeren in de opgerichte bedrijven. Daarnaast wordt via een portfolio management systeem opgevolgd hoe de bedrijven het doen met als doel actie te ondernemen wanneer nodig. Tevens zijn er begeleidingsprogramma's waar alle bedrijven kunnen aan deelnemen. Omdat echter niet alle bedrijven even intensief kunnen gevolgd worden wordt er gekozen om vooral de bedrijven met de meeste potentie sterk op te volgen. Het aantal spin-offs (voortgekomen uit iMinds zelf) is geringer en bedraagt 26 (sinds 2012).

Evaluatie van het SOFI

- ▶ iMinds is een bovengemiddelde gebruiker van het SOFI-instrument. Dit heeft twee oorzaken. Ten eerste is iMinds in vergelijking met de andere SOC's actiever in het domein van incubatie (en dus spin-offs). Ten tweede leent het maximaal steunbedrag vanuit het SOFI-instrument (50.000 euro) zich meer voor (software) spin-offs dan voor spin-off in de hardware (imec) en biotechnologie (VIB), omdat hun initiële investeringen veel hoger zijn. Over de lange termijn effecten van het SOFI-instrument is nog weinig gekend.

Evaluatie van de internationalisering

- ▶ Internationalisering is geen expliciet onderdeel van de taakstelling van iMinds. Het instituut richt zich primair op het lokaal digitaal ecosysteem. Desondanks internationaliseert iMinds geleidelijk, hetgeen onder meer blijkt uit (1) het aantrekken van buitenlandse onderzoekers, financiering en deelnemers aan (ICON-) projecten; (2) het aandeel van 25% buitenlanders in de iMinds onderzoeksgemeenschap; (3) het toenemend aantal internationale publicaties met buitenlandse co-auteurs; en (4) het voeren van internationale secretariaatsfuncties en deelname aan internationale programma's. Met de integratie staat iMinds voor de kans om verder te internationaliseren. De vraag is of daarmee ook samenhangt dat de lokale samenwerking met (met name) kleinere bedrijven wordt verminderd.

Internationale vergelijking

- ▶ iMinds onderscheidt zich met haar intensieve ondersteuning van bedrijven en met name KMO's, bijvoorbeeld in de vorm van haar iStart programma;
- ▶ iMinds' aandacht voor de ondersteuning van jonge bedrijven leidt ook tot resultaat: iMinds genereert meer spin-offs (N=26) en begeleidt meer start-ups dan andere instituten;
- ▶ De inrichting van iMinds verschilt van die van de andere benchmarkinstituten. iMinds is het enige instituut met zowel een virtueel component (medewerkers op payroll van universiteiten) als een fysiek component (medewerkers op payroll van iMinds). Andere instituten zijn oftewel onderdeel van universiteiten (HIIT, NIRICT), oftewel geheel autonoom (Swedish ICT);
- ▶ Alle benchmarkinstituten richten zowel op 'traditioneel' IT-onderzoek op thema's als internet technologies en security, maar ook op 'nieuwere' thema's als digitale media. De aandacht gaat steeds sterker uit naar de toepassing van IT in brede maatschappelijke domeinen als bijvoorbeeld de zorg en smart industries.

Evaluatie van het ontwerp Strategisch Plan 2017 – 2021

- ▶ Het Strategisch Plan 2017-2021 schakelt zich in voor de doelstellingen van het EWI- en WTI-beleid, maar refereert beperkt aan de relevante beleidsdocumenten in dit domein. Er is vanuit iMinds gezien een gemis aan een Vlaams overkoepelend ICT-beleid, het domein waarin zij actief is;

- ▶ Het plan schakelt zich behoorlijk in voor de doelstellingen van het (WTI-)beleid op internationaal niveau, want het refereert uitdrukkelijk aan Europees beleid en projecten. De internationale component wordt ook vaak toegevoegd in specifieke iMinds activiteiten;
- ▶ Het plan besteedt uitgebreid aandacht aan de positionering van iMinds in het Vlaams landschap en de (strategische) partnerschappen die bestaan of worden nagestreefd, en heeft daar zelfs verschillende kaders voor ontwikkeld;
- ▶ Het plan benoemt een aantal initiatieven die aansluiten bij de ontwikkelingen in de iMinds domeinen. Het gaat vooral om de afbakening van drie High Impact Initiatives ('Everything connected', 'data science' en 'distributed trust'). Deze clustering sluit inhoudelijk goed aan bij internationale ontwikkelingen waarin steeds meer apparaten (mobiel) verbonden zijn, deze apparaten en hun verbondenheid een enorme stroom aan data genereert en waar aspecten als vertrouwen bij deze data-uitwisseling een grote rol zullen gaan spelen. De keuze komt nog wel technologiegedreven over. De meeste andere initiatieven, bijvoorbeeld ICON, Living Labs en iStart, bouwen voort op eerdere ervaringen.
- ▶ Het plan werkt een drietal scenario's uit: een minimum scenario, een gemiddeld scenario en een ambitieus scenario. Wij achten het minimum scenario realistisch. Dat geldt in mindere mate voor de andere twee scenario's. Deze vergen een echte sprong naar gevoelig meer inbreng (in geld) van private partijen, en ook meer inschakeling van onderzoekers (die nog steeds gelieerd zijn aan universiteiten). Het is de vraag of dat realistisch is, ook gegeven de krapte op de arbeidsmarkt aan gekwalificeerd personeel dat verbonden zal moeten zijn aan de drie High Impact Initiatives. Verder achten wij dat iMinds een geschikte organisatie om dit plan uit te voeren. Het plan bouwt immers voort op de huidige organisatie en bovendien is er geen alternatieve organisatie beschikbaar.
- ▶ Het plan komt tot op zekere hoogte tegemoet aan de gedetecteerde zwaktes. iMinds is niet in staat om op eigen kracht de complexe governance- en organisatiestructuur aan te passen. Het blijft een gedistribueerde organisatie. Ook stellen wij vast dat het plan weinig spreekt van eindgebruikers en hun rol in het iMinds onderzoek. Nochtans vormen de eindgebruikers wel een essentieel element in de iMinds werking, zoals dit bijvoorbeeld tot uiting komt in de Living Labs werking of in de deelname van gebruikersgroepen in ICON. Zeer recent werd verder beslist om ook een "gebruikers-onderzoeksgroep" op te nemen als iMinds kerngroep.
- ▶ Het plan komt beter tegemoet aan de zwaktes rondom het internationaal netwerk (daar zet het plan steviger op in en een aantal gesprekspartners zien dat ook als een strategische prioriteit) en op het tegengaan van de versnippering van onderzoeksgroepen en –onderwerpen (clustering in de High Impact Initiatives). Op de sterktes van iMinds bouwt het plan verder. Zo wordt het aanbod van ICON, living labs en iStart voortgezet (en zelfs uitgebouwd).
- ▶ Het plan komt – gegeven de wetenschap nu dat iMinds gaat fusioneren met imec – slechts in beperkte mate tegemoet aan de opportuniteiten en bedreigingen. Inmiddels is wel bekend geworden dat iMinds zijn strategisch plan gewoon wil uitvoeren nadat het een business unit is geworden binnen imec. Volgens ons zal iMinds er echter niet aan ontkomen om een deel van het plan te gaan. De bedreiging (politieke context) kan moeilijk veranderd worden door iMinds. Voor een deel zijn de afspraken vastgelegd in overeenkomsten met universiteiten. Mogelijk zal de integratie met imec meer interne politiek geven (onderdeel van een grotere organisatie), maar iMinds meer uit de wind houden van externe politiek (richting beleid).
- ▶ Ten aanzien van de voorgestelde set aan KPI's voor iMinds stellen wij vast dat terecht minder nadruk ligt op de wetenschappelijke werking en meer nadruk op valorisatie en incubatie. Desondanks richten de KPI's zich nog weinig op impact en dekken de indicatoren niet alle doelstellingen af (o.a. ten aanzien van mondiale relevantie van iMinds onderzoek).
- ▶ Ook mag meer nadruk gelegd worden op inkomsten vanuit het bedrijfsleven en zijn KPI's als aantal PhD's en aantal verbonden onderzoeksgroepen aan iMinds minder relevant.

Evaluatie integratie iMinds – imec

- ▶ De integratie van iMinds met imec is het logische gevolg van het feit dat de hardware en software onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Om te voorkomen dat beide instellingen met elkaar zouden gaan concurreren, is deze krachtenbundeling logisch. Door de integratie ontstaat een breed instituut dat één van de grootste wereldspelers wordt in zijn domeinen. Het realiseren van een grotere schaal is echter niet het enige argument. Het nieuwe instituut moet helpen bij het transformeren van Vlaanderen naar een digitale samenleving.

- ▶ De integratie zal iMinds meer opportuniteiten bieden om activiteiten, producten en diensten op te schalen en om aan beter aansluiting te vinden bij internationale bedrijven en kennisinstellingen. De integratie zal het virtuele en gedistribueerde karakter van iMinds verminderen. De integratie zal de waardenpropositie richting klanten verbeteren, omdat softwarevernieuwingen (door iMinds) makkelijker kunnen worden ingebed in hardware (imec), en vice versa. Zoals eerder gezegd, zijn hardware en software onderling sterk verbonden. De integratie is inhoudelijk logisch, maar organisatorisch nog een uitdaging.
- ▶ De integratie zal iMinds uitdagen om zijn informele, ondernemende en flexibele cultuur te behouden wanneer het een 'business unit' wordt in de grotere imec-organisatie met zijn meer formele en hiërarchische cultuur en met zijn wortels in de meer klassieke ontwikkeling van hardware. De integratie kan bepaalde activiteiten van iMinds in vraag stellen, in het bijzonder activiteiten die niet tot de kernactiviteiten van iMinds (en nu dus ook van imec) behoren;
- ▶ De impact van deze integratie op de nieuwe beheersovereenkomsten tussen imec en de Vlaamse overheid en tussen iMinds en de Vlaamse overheid is nog niet bekend. De laatste stand van zaken (mei 2016) is dat er waarschijnlijk één beheersovereenkomst afgesloten gaat worden tussen de Vlaamse overheid en de gefuseerde organisatie imec/iMinds.

SWOT

SWOT-analyse van iMinds

Sterktes	Zwaktes
▶ Aanbod van een samenhangend pakket van (innovatie)diensten (ICON, Living Lab & iStart) die in Vlaanderen een economische en maatschappelijke impact genereren. ▶ Effectief samenwerkingsmodel tussen universiteiten, industrie en overheid dat leidt tot vraaggedreven onderzoek. ▶ Het gedistribueerde karakter van iMinds geeft een flexibiliteit waardoor relatief eenvoudig ingespeeld kan worden op nieuwe ontwikkelingen en vragen.	▶ Het gedistribueerde karakter van iMinds geeft een complexe governance- en organisatiestructuur waar veel onderzoekers vanwege een aanstelling aan een universiteit niet volledig geëngageerd zijn aan iMinds. De virtuele structuur maakt iMinds als samenwerkingspartner minder aantrekkelijk voor (internationale) bedrijven. ▶ iMinds heeft vanwege zijn focus op het Vlaams digitaal ecosysteem een relatief zwak ontwikkeld internationaal netwerk. ▶ iMinds besteedt thans nog te weinig aandacht aan het gebruikersperspectief op en de implementatie van (technologische) innovaties ▶ De veelheid van betrokken onderzoeksgroepen en –onderwerpen creëert een beeld van een versnipperde organisatie.
Opportunititeiten	Bedreigingen
▶ De integratie met imec zal iMinds een betere toegang geven tot (internationale) bedrijven, n kennisinstellingen, helpen bij het realiseren en opschalen van geïntegreerde oplossingen (soft- en hardware) en het vestigen van een minder gedistribueerde organisatie met eigen labfaciliteiten. ▶ De nood aan de kennis van iMinds over applicaties en software zal in de toekomst alleen maar toenemen met de voortschrijdende digitalisering van de wereld. ▶ Het verder bijdragen aan een digitaal ecosysteem in Vlaanderen door uitbreiding van samenwerking (bijv. met Flanders Make), het verspreiden van iMinds producten en diensten (ICON, iStart, Living Lab) naar andere organisaties (inclusief imec).	▶ De integratie met imec – een gecentraliseerde organisatie met relatief veel eigen onderzoekers - kan de flexibele, informele en ondernemende cultuur van iMinds aantasten en leiden tot een personeelsverloop. Zeker wanneer iMinds verwordt tot een imec business unit (met onrealistische performantie eisen of met nadruk op internationale in plaats van lokale werking). ▶ De focus van iMinds op korte termijn vraaggedreven onderzoek in combinatie met de krapte op de arbeidsmarkt aan hooggeschoolde onderzoekers kan de lange termijn impact van iMinds aantasten.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Het vergroten van de excellentie en impact door het bundelen van middelen (mensen en budgetten) rondom een beperkt aantal technologische domeinen. | <ul style="list-style-type: none"> ▶ iMinds opereert continu in een politieke omgeving, in enige mate richting de Vlaamse overheid en in sterke mate richting universiteiten waar onderzoekers zich niet eenvoudig laten sturen. Voor de realisatie van visie en ambitie blijft iMinds grotendeels afhankelijk van de bereidwilligheid van niet- of minder geaffilieerde onderzoekers. |
|--|---|

Aanbevelingen voor iMinds

- ▶ Om elke schijn van belangenverstrengeling tegen te gaan (er is in deze evaluatie geen misbruik van belangenverstrengeling vastgesteld) doet iMinds er verstandig aan geen leden van de Raad van Bestuur aan te stellen die tegelijkertijd uitgebreid participeren in iMinds programma's en projecten;
- ▶ Ondanks dat het aandeel van de subsidie van de Vlaamse overheid op het totaal aan werkingsmiddelen van iMinds afneemt, blijft de afhankelijkheid van deze steun groot. Om deze afhankelijkheid te verminderen zou iMinds nog meer inspanning moeten leveren om extra financiële middelen te verwerven, en dat bij voorkeur bij bedrijven (want het aandeel van bedrijven in het totaal aan werkingsmiddelen is beperkt);

- ▶ Het ICON-programma is één van de sterke diensten van iMinds en dient als zodanig gekoesterd te worden. Van een eventuele uitbreiding – zoals enkele stakeholders en het expertenpanel bepleiten –, kan alleen sprake zijn indien de onderzoeksgemeenschap in staat is meer ICON-projecten uit te voeren en zich daar ook daadwerkelijk aan te engageren. Wij twijfelen of deze capaciteit en bereidheid bestaan, ook omdat iMinds zich meer gaat richten op een drietal *High Impact Initiatives* (waardoor mogelijk meer ICON-projecten inhoudelijk onvoldoende aansluiten). Op enkele onderdelen kunnen ICON-projecten nog verbeterd worden, bijvoorbeeld door meer aandacht te besteden aan professioneel projectleiderschap;
- ▶ De Living Labs zijn een relatief unieke faciliteit in Vlaanderen. Desondanks hebben wij het beeld dat de doelen en functies van deze faciliteit nog onvoldoende gekend zijn in Vlaanderen. iMinds zou deze faciliteit dus meer bekendheid kunnen geven onder doelgroepen;
- ▶ iMinds is in de afgelopen jaren geslaagd in het begeleiden van een groot aantal start-ups (via iStart) en het realiseren van spin-offs (N=26). Dit is een prestatie van formaat. Een volgende stap zou kunnen zijn dat iMinds deze start-ups en spin-offs op de lange termijn ook blijft volgen. Dat gebeurt nu nog beperkt;
- ▶ De drie centrale activiteiten (ICON – Living Labs – iStart) vormen een unieke en logische samenhangende set van diensten van iMinds aan derden. Niet voor niets nemen andere organisaties deze activiteiten over. iMinds moet bij een integratie met imec zorgen dat deze activiteiten blijven bestaan, en kan ze zelfs opschalen binnen de nieuwe organisaties imec/iMinds;
- ▶ Er is geen aparte internationaliseringsstrategie. De internationalisering van iMinds verloopt op dit moment geleidelijk en vanzelf (buitenlandse onderzoekers, internationale publicaties, buitenlandse deelname aan ICON-projecten, aansluiting bij de EU Digitale Agenda, ...). De integratie met imec – een organisatie met een stevige internationale reputatie – zal ongetwijfeld een impuls geven aan de internationale activiteiten van iMinds. Het is daarom van belang dat iMinds juist goed gaat nadenken over de manier waarop men na de integratie gaat internationaliseren;
- ▶ De structuur van iMinds werkt goed. De sturing van een dergelijke virtuele organisatie kan enigszins verbeterd worden met het afsluiten van beheersovereenkomsten met de universiteiten (zoals nu reeds gebeurt) en vanwege de integratie met imec zal ook iMinds zich mogelijk ontwikkelen tot een meer gecentraliseerde organisatie;
- ▶ De integratie met imec biedt nieuwe opportuniteiten die iMinds zou kunnen pakken, zoals het opschalen van kernactiviteiten (ICON, Living Labs en iStart), het aanbieden van geïntegreerde hard- en software-oplossingen en innovatie, internationalisering en meer samenwerking met grote bedrijven. iMinds doet er verstandig aan om na te gaan hoe deze opportuniteiten best aangepakt kunnen worden binnen de nieuwe organisatie;
- ▶ De integratie met imec stelt iMinds voor de uitdaging hoe zijn flexibele, ondernemende en informele cultuur te behouden in een meer industriële en hiërarchische organisatie die imec is. iMinds zou moeten nagaan welke impact de integratie heeft op het engagement van payroll en non-payroll medewerkers met de nieuwe organisatie en eventueel maatregelen moeten nemen om de betrokkenheid van de onderzoeksgemeenschap te behouden;
- ▶ Tijdens de uitvoering van de evaluatie hebben wij van vooral het management van iMinds vernomen dat ondanks de integratie met imec de iMinds strategie 3.0 gewoon uitgevoerd kan worden. Wij stellen vast dat een dergelijke opvatting toch enigszins voorbij gaat aan de grote impact van de integratie met imec. Er zullen in het ontwerp Strategisch Plan 2017 – 2021 ongetwijfeld strategische prioriteiten staan die ook binnen de nieuwe organisatie overeind blijven staan (of die iMinds zal pogen te behouden), zoals de nieuwe High Impact Initiatives, de drie instrumenten (ICON, Living Lab, iStart), de nood aan meer externe financiering (vooral vanuit bedrijven), strategische partnerschappen en het behouden van zijn cultuur. Toch adviseren wij iMinds – voor zover dat nog niet is gebeurd – om het strategieplan te toetsen aan de aankomende integratie, en dan te bezien welke aanpassingen nodig zijn en welke onderdelen ook in de toekomst behouden moeten blijven (en waarover dus afspraken met imec moeten worden gemaakt).

Aanbevelingen voor de Vlaamse overheid

- ▶ Monitor de integratie tussen imec en iMinds en let daarbij op of de Vlaamse innovatiedoelstellingen gediend blijven met deze integratie, ofwel sturen op de meerwaarde die de integratie voor de Vlaamse gemeenschap zal opleveren;

- Wij stellen voor om de volgende set aan KPI's te gaan hanteren:

Voorstel aangepaste set KPI's iMinds

Strategische doelstellingen	KPI's
Strategische doelstelling 1: Bieden van best-in-class vraaggestuurd onderzoek en innovatie met lokale impact.	• KPI1.1: Aantal duurzame spin-offs gecreëerd (cumulatief) (<i>oude KPI4, aangescherpt</i>). • KPI1.2: Aantal deelnemers aan iMinds' ondernemersprogramma's (en hun tevredenheid over deze programma's) (<i>oude KPI5, aangescherpt</i>). • KPI1.3: Aantal partners dat betrokken is bij vraaggestuurde onderzoeksprogramma's (cumulatief) (<i>oude KPI6</i>). • KPI1.4: Aantal vraaggestuurde onderzoeksprojecten met tastbare rol voor de eindgebruiker. • KPI1.5: iMinds' inkomsten, in het bijzonder inkomsten vanwege bedrijven (<i>oude KPI1, aangescherpt</i>).
Strategische doelstelling 2: Bereiken van onderzoeksexcellentie met mondiale relevantie.	• KPI2.1: Aantal wetenschappelijke publicaties en hun impactscore (<i>oude KPI2, aangescherpt</i>). • KPI2.2: Aantal strategische samenwerkingsverbanden met internationale excellente kennisinstellingen.
Strategische doelstelling 3: Verbeteren van het digitaal ecosysteem.	• KPI3.1: Aantal deelnemers aan iMinds' trainingsprogramma's (en hun tevredenheid over deze programma's) (<i>oude KPI5, aangescherpt</i>). • KPI3.2: Aantal structurele samenwerkingsverbanden met Vlaamse kennisinstellingen, bedrijven en overheden (<i>oude KPI3</i>). • KPI3.3: Aantal Vlaamse media-uitingen waarin digitale innovatie gelieerd wordt aan activiteiten van iMinds.

- Bij het herformuleren van de KPI's nemen wij de drie strategische doelstellingen als uitgangspunt die iMinds zich voor de komende periode heeft opgelegd. Belangrijke wijziging daarin is dat de wetenschappelijke werking minder nadruk krijgt. In navolging van onze eerdere bevindingen hebben we overlap verwijderd en voeren we ten opzichte van het voorstel van iMinds (zie paragrafen **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** en **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**) enkele aanpassingen door. Deze betreffen onder meer tevredenheidsmetingen onder deelnemers aan ondernemerschaps- en trainingsprogramma's, het vervangen van het aantal PhD's door een KPI die zich richt op samenwerking met buitenlandse kennisinstellingen (om globale werking meer te benadrukken). Ook schrappen we de KPI over het aantal onderzoeksgroepen dat iMinds aan zich bindt. Dat is namelijk een besluit van iMinds zelf. We prefereren een indicator die meer zegt over de visibiliteit van iMinds in het Vlaams ecosysteem.
- Ontwikkel een beleidsvisie op de Vlaamse 'digital society' die het beleidskader schept voor de gefuseerde organisatie. Het ontbreken van een dergelijk beleid wordt thans als een gemis beschouwd. In dit beleid moet duidelijk worden gesteld wat de Vlaamse overheid verwacht van *de* SOC in digitale samenleving en moeten doelstellingen worden geformuleerd die ook de gebruikerskant van ICT betreft. We hebben eerder geconstateerd dat iMinds (en ook imec) technologie-gedreven organisaties zijn, maar uiteindelijk kennen zij ook een maatschappelijke finaliteit. Er liggen al bouwstenen klaar voor een dergelijk beleid, bijvoorbeeld in de VRWI Toekomstverkenningen 2025;
- Ontwikkel een meer overkoepelend SOC-beleid waarin aandacht wordt gegeven aan het voorkomen van overlap tussen verschillende SOC's, o.a. door het toepassen van heldere en onafhankelijke criteria voor het instellen van een SOC. Momenteel dreigt er ongewenste overlap te ontstaan tussen iMinds enerzijds en Flanders Make anderzijds. De laatste is een 'verticale' SOC (gericht op de maakindustrie) waar ook veel aandacht bestaat voor ICT;

- ▶ Maak met de gefusioneerde SOC nieuwe afspraken in de vorm van een convenant en besteed daarbij binnen de mogelijkheden die de Vlaamse overheid heeft expliciet aandacht aan de volgende elementen met betrekking tot de 'business unit' iMinds:
 - Bescherming van het eigen karakter van iMinds (virtueel, flexibel, informeel, ondernemend);
 - Vergroting van het aandeel externe financiering op de totale opbrengsten van iMinds, en dan vooral externe financiering door bedrijven;
 - Instandhouding en opschaling van de drie sterke troeven van iMinds: ICON, Living Labs en iStart;
 - Bewaking van de maatschappelijke finaliteit van iMinds binnen het grotere organisatorische geheel;
 - Voortzetting van enkele strategische prioriteiten uit het ontwerp Strategisch Plan 2017 – 2021 (o.a. High Impact Initiatives);
 - Evaluatie en opvolging van iMinds binnen het grotere organisatorische geheel, bv. dat iMinds intern geen te zware taken c.q. onrealistische bijdragen moet leveren aan de centrale middelen;
 - Aanpassing van de KPI's (zoals deze nu gelden voor iMinds) op basis van hogergenoemdvoorstel.