

Regieboek NIB roadmap 1.0

Oktober 2013

ROADMAPS VOOR WAARDECREATIE IN TOEKOMSTGERICHTE DOMEINEN
DOOR SLIMME SPECIALISATIE



In opdracht van het

Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI)

Dit regieboek NIB roadmap is met de handleiding NIB roadmap 1.0 en het methodenboek roadmap 1.0 een hulpmiddel voor het opstellen van roadmaps.

Inhoudstafel

1	Inleiding	5
2	Algemene aanwijzingen	7
	Stap 0: Voorbereiden roadmapping.....	9
	Stap 1: Toekomstbeelden en doelen	11
	Stap 2: Beschrijven huidige situatie	15
	Stap 3: Verfijnen en uitwerken paden	19
	Stap 4: Strategisch actieplan	21
	Stap 5: Uitvoering en dialoog	23

1 Inleiding

Dit Regieboek is een bijlage bij de 'Handleiding NIB Roadmap 1.0'. Deze handleiding is bedoeld om Vlaamse consortia en samenwerkingsverbanden te ondersteunen bij het opstellen van roadmaps (zie voor een nadere uitleg de genoemde handleiding) met daarin afspraken rondom (nieuwe) strategische partnerschappen en investeringen. Bij het opstellen van een roadmap kunnen deze consortia of samenwerkingsverbanden ervoor kiezen een procesbegeleider aan te stellen die ondersteuning biedt bij het doorlopen van de verschillende stappen in het roadmapping proces. Dit kan een interne begeleider zijn (afkomstig uit het consortium) of een externe begeleider (extern geworven).

Het Regieboek biedt deze procesbegeleider een aantal suggesties en tips om dit proces te ondersteunen. Het Regieboek bevat zowel strategische als operationele aanwijzingen. De procesbegeleider moet vanuit zijn (of haar) strategische rol stimuleren dat de juiste trekkers van het roadmapping proces worden geïdentificeerd, dat zij de goede strategische beslissingen nemen over de marsroute naar de toekomst en dat zij vanaf het begin en onderweg relevante en strategische partnerschappen zullen gaan sluiten. Dit alles binnen het kader van het Nieuw Industrieel Beleid en daaraan verbonden keuzen voor slimme specialisatie. Vanuit zijn operationele rol moet hij groepen die een roadmap gaan opstellen effectief begeleiden, hen door het stappenproces loodsen en tevens de relevante methoden aanbieden. Het is geen algemene handleiding procesbegeleiding (deze bestaan er genoeg). Het regieboek richt zich direct op de stappen in het roadmapping proces.

De titel van dit regieboek 'Regieboek NIB roadmap 1.0' maakt duidelijk dat het een eerste versie betreft. De ervaringen die gebruikers van dit regieboek opdoen met het begeleiden van een roadmapping proces kan reden zijn om het regieboek later aan te passen. Het regieboek is dus een levend document dat periodiek door de gebruikersgemeenschap verbeterd zal gaan worden.

Het regieboek is bedoeld voor personen die het roadmapping proces als procesbegeleider gaan begeleiden. Hen wordt aangeraden dit regieboek samen met de handleiding en het methodenboek te bestuderen. Natuurlijk mag verwacht worden dat zij ook eigen ervaring en expertise inbrengen.

Dit regieboek presenteert per stap uit het roadmap proces strategische en operationele aanwijzingen voor de procesbegeleider, te beginnen met een algemeen overzicht (los van de stappen).

2 Algemene aanwijzingen

In dit hoofdstuk geven we een beknopt overzicht van algemene aanwijzingen voor het welslagen van het opstellen van een roadmap met als resultaat (nieuwe) strategische partnerschappen en engagementen in de vorm van bijvoorbeeld investeringen. Deze lijst is niet exhaustief, maar geeft een indicatie waar de procesbegeleider op moet letten. Overigens moet eerst besloten worden of het consortium of samenwerkingsverband dat een roadmap wenst op te stellen een procesbegeleider wenst in te zetten en of deze intern of extern geworven moeten worden. Maak – indien er een procesbegeleider wordt aangesteld – met hem of haar afspraken over planning, op te leveren tussen- en eindproducten en eventueel confidentialiteit. Eenmaal aan de slag moet de procesbegeleider bij aanvang aan de volgende elementen aandacht schenken:

Strategische aanwijzingen

- Identificeer en betrek de juiste 'trekkers' voor het roadmap proces. Het gaat daarbij niet alleen om organisaties die in het opstellen van een roadmap een trekkersrol kunnen vervullen, maar die ook een cruciale rol kunnen vervullen in de opvolging van de roadmap, bijvoorbeeld als ambassadeur. Let er op dat 'de industrie' hierbij de leidende rol neemt. Roadmapping gaat immers over een (her)industrialisatie van Vlaanderen. De industrie moet zich – met partners – eigenaar voelen van de roadmap, partnerschappen sluiten met andere partijen en bereid zijn investeringen te doen om een roadmap te realiseren. Het identificeren van deze trekkers moet verder gaan dan de 'bekende namenlijstjes'. Voer als procesbegeleider gesprekken in de sector (en aanverwant), luister waar de interessante en innovatieve ontwikkelingen plaatsvinden (en wie daarbij betrokken zijn).
- Zorg vervolgens dat de juiste personen deelnemen aan het roadmapping proces. Zij moeten een goede afspiegeling zijn van het consortium of samenwerkingsverband, relevante expertise en belangen inbrengen en richting hun achterban als ambassadeur van de roadmap kunnen optreden. Ga daarbij ook na hoe groot de steun is voor het roadmapping proces en de roadmap. Doet men mee voor de vorm of engageert men zich uitdrukkelijk middels inspanning en toezegging van middelen.
- Maak vooraf duidelijk wat het einddoel van het roadmapping proces is en houdt dit einddoel gedurende het gehele proces – samen met de groep – scherp. Communiceer met de deelnemers welke stappen hiertoe gezet kunnen worden (en wees bij de invulling flexibel) en welk tijdsbeslag dat ongeveer gaat vergen. Communiceer helder dat roadmapping een gezamenlijk zoekproces is in een relatief onzekere omgeving. Heldere antwoorden zijn niet altijd te geven, laat staan dat meteen het goede pad wordt ingeslagen. Procesbegeleiding en de handleiding ondersteunen dit zoekproces, maar bieden geen antwoord. Ga dus ook flexibel om met de voorgestelde stappen en stel bij elke stap de vraag wat de toegevoegde waarde van een stap is.
- Geef in het roadmapping proces expliciet aandacht aan niet-technische aspecten. Veel roadmapping processen nemen een technologie als startpunt, maar uitgerekend in roadmapping in het kader van Nieuw Industrieel Beleid en slimme specialisatie moeten waardeketens als uitgangspunt worden genomen. Deze ketens richten zich

niet louter op technologie, maar ook op regelgeving, onderwijs, infrastructuur, competenties, etc.

- Bespreek vanaf het begin van het roadmapping proces hoe het resultaat (de roadmap) maximaal impact heeft op de cluster. Het mag na afloop niet in de bureaulade verdwijnen. Zorg dus dat (tussentijdse) resultaten van het roadmapping proces in bredere kring gedeeld worden, bijvoorbeeld bij managers van organisaties die participeren, potentiële gebruikers van de roadmap en potentieel nieuwe deelnemers.

Operationele aanwijzingen

- Voorkom dubbel werk en verwijs deelnemers (voor zover dat niet zelf al doen) naar nuttige bronnen, zoals de toekomstverkenningen van VRWI of de hulpmiddelen voor de inventarisatie van toekomstige competentienoden van het departement WSE.
- Kies eerder voor (meerdaagse) bijeenkomsten 'op de heide' dan wekelijks 'een uurtje inspanning' te vragen aan de deelnemers. Pas op dat de groep 'in zichzelf gekeerd' raakt. Blijf waken voor externe prikkels om de groep bewust te houden van de omgeving (externe presentaties, overzichten van relevante trends en ontwikkelingen, tools die interactie met de buitenwereld stimuleren, etc.). Gebruik visuele hulpmiddelen om discussies te ondersteunen en resultaten inzichtelijk te maken (en extern te communiceren).

Stap 0: Voorbereiden roadmapping

Inleiding

In deze stap staan de volgende twee doelen centraal:

- Besluiten of het als samenwerkingsverband opportuun is om een roadmap op te stellen.
- Indien het antwoord op de bovenstaande vraag positief is: Opstellen en indienen van een **gedragen** projectaanvraag voor roadmapping conform de vereisten van de Vlaamse overheid.

Belangrijk is te realiseren dat in deze stap mogelijk nog geen procesbegeleider (zeker geen externe begeleider) is aangesteld, omdat deze taak vooral past bij het 'echte' roadmapping proces (vanaf stap 1). Het is dan ook goed mogelijk dat een medewerker van één van de organisaties uit het samenwerkingsverband dat een roadmap wil gaan opstellen tijdelijk als procesbegeleider opereert. Daarna kan altijd nog besloten worden een (professionele) procesbegeleider te werven voor de volgende stappen.

Vragen die in deze stap aan de orde moeten komen, zijn:

- Is het **opportuun** om als cluster(organisatie) een roadmap op te stellen?
- Tonen de beoogde strategische partners **voldoende engagement** om een succesvolle roadmap op te stellen en later uit te voeren?
- **Wie** gaan dit roadmapping proces voorbereiden, begeleiden en/of uitvoeren?

Strategische aanwijzingen

- Inventariseer snel de sleutelpersonen (uit het samenwerkingsverband) die nodig zijn om een besluit te nemen en de middelen vrij te maken en breng deze aan tafel met het oog op het opstellen en indienen van de aanvraag. Dat zijn niet noodzakelijk dezelfde personen als de trekkers die onder 'Algemene aanwijzingen' werden genoemd. Het is belangrijk om snel een beeld te krijgen of de beoogde samenwerkingspartners ook daadwerkelijk bereid zijn te investeren in een roadmap; zowel in de aanvraag als in de uitvoering. Men moet eventuele engagement dus vertalen in concrete toezeggingen (personeel, budget, faciliteiten, etc.).
- Mogelijk bestaat er binnen de cluster al een formeel samenwerkingsverband dat de projectaanvraag kan opstellen. Indien dat niet het geval is, zal in deze stap extra inspanning moeten worden verricht om een samenwerkingsverband te realiseren, bijvoorbeeld door een initiatiefnemer met enig gezag in de cluster. In het kader van roadmapping zouden (nieuwe) partners hun samenwerking kunnen formaliseren in bijvoorbeeld een Letter of Intent.

- Bepaal wat na een eventuele afwijzing van een projectaanvraag door de Vlaamse overheid het beste gedaan kan worden:
 - Aangepaste versie indienen.
 - Voortzetten van het roadmapping proces (eventueel minder ambitieus) zonder steun van de Vlaamse overheid.
 - Geen opvolging.

Operationele aanwijzingen

- Deze stap kan geheel of gedeeltelijk overgeslagen worden wanneer het samenwerkingsverband reeds besloten heeft een roadmap op te stellen en daartoe een succesvolle projectaanvraag heeft ingediend bij de Vlaamse overheid.
- Ter voorbereiding op de projectaanvraag is het verstandig te (laten) inventariseren wat er reeds aan roadmaps beschikbaar is. Roadmapping begint vrijwel nooit vanaf een nulpunt. Op basis van het overzicht van bestaande en in ontwikkeling zijnde roadmaps kan een besluit worden gemaakt over de insteek van het eigen roadmapping proces, bijvoorbeeld:
 - Aansluiten bij een roadmap (bijv. vanuit Vlaanderen bijdragen aan een specifiek onderdeel in een Europese roadmap);
 - Vertalen van een bestaande roadmap naar de Vlaamse context (bijv. een agenda van Europese roadmap vertalen naar een Vlaamse roadmap);
 - Actualiseren verouderde roadmap (bijvoorbeeld een oude roadmap aanpassen voor clusters en KETs of het verrijken van een technologie roadmap met een waardeketenperspectief);
 - Ontwikkelen volledig nieuwe roadmap, omdat er 'niks' voorhanden is.
- Bepaal na een toewijzing van een projectaanvraag welke personen verantwoordelijk worden voor het uitvoeren van het roadmapping proces. Het projectteam bestaat uit minimaal drie personen die daar minimaal een aantal maanden 0,5 VTE mee bezig zijn.
- Bepaal of het roadmapping proces begeleid moet worden door een procesbegeleider (extern of intern geworven).

Stap 1: Toekomstbeelden en doelen

Inleiding

In deze stap staan de volgende drie doelen centraal:

- Afleiden van voor de cluster relevante toekomstbeelden op basis van de grote maatschappelijke uitdagingen.
- Selecteren en uitwerken van toekomstbeelden (met aandacht voor waardecreërende opportuniteiten en concrete doelstellingen voor de cluster).
- Zorgen dat keuze en uitwerking hiervan de instemming geniet van de belangrijkste spelers uit de cluster.

Deze stap is de inhoudelijke en organisatorische aftrap van het feitelijke roadmapping proces. Het is als procesbegeleider belangrijk te achterhalen hoe ver een samenwerkingsverband (vertegenwoordigd in het projectteam) al is met het bepalen waar een roadmap zich op zou moeten richten (en welke argumenten daarvoor aangevoerd worden) en in hoeverre dat gedragen wordt in de breedte van de cluster. Voorts is het in deze stap noodzakelijk om de 'juiste' personen aan tafel te krijgen. In deze stap wordt immers een eerste keuze gemaakt van waar de roadmap zich op moet richten. Dit moet een gedragen en onderbouwde keuze zijn.

Vragen die in deze stap aan de orde moeten komen, zijn:

- Welke **economisch-industriële** of **maatschappelijke toekomstbeelden** en uitdagingen zijn relevant voor de cluster?
- Welke **waardecreërende opportuniteiten** (ook nieuwe 'businesses') kunnen deze uitdagingen bieden voor de cluster?
- Op **welke uitdagingen** zou de (business case) roadmap zich kunnen richten en welke gedragen **objectieven** kunnen hieraan verbonden worden?

Strategische aanwijzingen

- Voor een effectieve start, en om relevante spelers in de cluster nú al mee te krijgen, is een goede voorbereiding essentieel. Vandaar het voorgestelde desk research (zie de toelichting op stap 1 in de Handleiding NIB roadmap 1.0); niet 'blanco' beginnen aan activiteiten in de stap (zoals de workshop), maar door gebruik te maken van toekomstbeelden die door VRWI zijn geschetst, in Europese roadmaps, op recente conferenties, etc. Deelnemers aan de workshop moeten ook enthousiast gemaakt worden. Deze stap is het begin en gedurende de rit zijn medewerking, input en investeringen van de spelers uit de cluster gewenst.

- Juist in deze stap is een interactieve setting van belang en nodig om verschillende toekomstbeelden te verzamelen, te selecteren en uit te werken. Gebruik de collectieve intelligentie van de cluster en kies voor methoden die uitwisseling van kennis, samenwerking en productiviteit ondersteunen. Cruciaal in activiteiten in deze stap, zoals de workshop, is de spreiding in achtergronden van deelnemers, waarbij ten minste een aantal verschillende applicatiedomeinen vertegenwoordigd zijn. Zo kunnen in een vroeg stadium niet alleen verrassende, uitdagende toekomstbeelden en opportuniteiten ontstaan, maar kunnen ook vroegtijdig nieuwe allianties en coalities (cross-overs) gesmeed worden in de vorm van strategische partnerschappen en toezeggingen voor investeringen. Innovatie komt immers juist vaak op kruisingen van technologieën en toepassingen tot stand. Denk bijvoorbeeld aan domotica-innovaties, waaraan zowel bouwondernemingen, ICT bedrijven, installateurs als zorgorganisaties bijdragen. Vanuit één technologie- of toepassingsdomein kan er bovendien veel 'spill over' naar andere sectoren of toepassingen ontstaan. Denk aan de innovaties uit de Amerikaanse defensiesector die tot nieuwe producten in high tech systemen en automotive hebben geleid. Voor elk samenwerkingsverband als trekker van de waarderoadmap is het dan ook een aandachtspunt om ook partijen buiten de directe achterban of de cluster te betrekken. Wees dus constructief-kritisch bij aangedragen namenlijstjes door het samenwerkingsverband.
- In het geval van een business case waarderoadmap, waarmee een samenwerkingsverband van bedrijven een route uittekent om samen te investeren in een nieuwe of sterk verbeterde business case en waardepropositie, komt de nadruk sterker te liggen op de inhoudelijke toets. Het is voor dat soort roadmaps belangrijk om de alternatieven op de markt goed te kennen en die in kaart te brengen (om een inschatting te kunnen maken van de haalbaarheid en het potentieel van de eigen case).

Operationele aanwijzingen

- Maak een overzicht van de stappen die doorlopen moeten worden en spreek een taakverdeling en planning af met degenen die participeren in het roadmapping proces. Taken hebben onder meer betrekking op wie bijvoorbeeld notuleert (roulerend), wie zitting neemt in het schrijfteam of wie specifieke (onderzoeks)activiteiten op zich neemt. De kans is groot dat druk bezette personen participeren dus het is ook raadzaam volgende bijeenkomsten ver vooruit te plannen.
- Als de tijd om tot een roadmap te komen beperkt is, dan ligt het voor de hand om in deze stap één toekomstbeeld te selecteren en goed uit te werken. In volgende stappen, waar de routes van de roadmap worden vastgesteld en wordt aangegeven welke concrete acties de komende periode worden uitgevoerd, kan dan aangesloten worden op dat toekomstbeeld. Bij de uitvoering van de roadmap (in de toekomst, middellange termijn) kunnen dan cyclisch nieuwe toekomstbeelden meer in detail worden uitgewerkt. Dat zorgt nu voor focus.
- Uit efficiëntie oogpunt kan de startworkshop gecombineerd worden met een (periodieke) bijeenkomst waar de belangrijkste spelers van een samenwerkingsverband toch al aanwezig zijn. Om creatieve input te krijgen tijdens de workshop kan echter ook gekozen worden voor een meer onverwachte locatie (museum, industriële omgeving, etc.). Een onverwachte – en wellicht ook neutrale – locatie kan ook aantrekkelijk zijn indien er partijen participeren die geen lid zijn van een formeel samenwerkingsverband, maar die

wel belangrijke input kunnen leveren. Hiermee wordt het eerste overleg minder geassocieerd met een gevestigd belang of een gevestigd netwerk.

- Sommige aspecten, bijvoorbeeld de sterkten en zwakten van de cluster, worden pas in stap 2 onderzocht. Het is echter te verwachten dat de deelnemers in stap 1 hun kennis van en ervaring met de cluster zullen gebruiken om bij te dragen aan de bijeenkomsten in stap 1.
- Eventueel kan ervoor gekozen worden om deze beschrijving van toekomstbeelden via storytelling te doen. De kracht van storytelling als methode is dat de visie op een verhalende manier wordt overgebracht op een grote groep betrokkenen. Op die manier blijft het toekomstbeeld (en de visie daarop) goed hangen en kan deze gemakkelijker worden overgebracht (ook op andere, minder direct betrokken, groepen).

Stap 2: Beschrijven huidige situatie

Inleiding

In deze stap staat het volgende doel centraal:

- Inzichtelijk maken van de sterkten en zwakten van de Vlaamse cluster nu in een internationale context en in het kader van de geselecteerde en uitgewerkte toekomstbeelden uit de vorige stap.

Dit is de meest onderzoeksgedreven stap in het roadmapping proces. De procesbegeleider moet stimuleren dat alleen die informatie verzameld wordt die nodig is om de huidige situatie van de cluster te duiden ('need to know' in plaats van 'nice to know'). Het onderzoeksgedreven karakter van de stap heeft het risico dat het een omvangrijk en tijdrovend onderdeel wordt. Dat is niet de bedoeling. Desondanks is het wel een belangrijke stap, omdat zij ook de mogelijkheid biedt om strategische monitoring in te richten. In deze stap kunnen immers de indicatoren worden geselecteerd die periodiek gemeten kunnen gaan worden zodat eventuele vorderingen van de uitvoering van de roadmap zichtbaar worden. Verder biedt deze stap de mogelijkheid om beelden over de cluster te staven met feiten. De procesbegeleider kan daarbij letten of de deelnemers een doorsnede zijn van de cluster (met dito beelden over de cluster) of dat het 'koplopers', 'volgers' of 'achterblijvers' zijn. Dit zal mede van invloed zijn op de beelden die zij van de cluster hebben.

Vragen die in deze stap aan de orde moeten komen, zijn:

- Wat zijn de **sterkten en zwakten** van onze Vlaamse cluster in het perspectief van de **internationale context** en in de context van de keuze van toekomstbeelden en gedragen doelstellingen uit de vorige stap?
- Hoe kunnen wij in de toekomst voortgang in uitvoering van de roadmap en de veranderingen in de propositie van onze cluster **meten**?

Strategische aanwijzingen

- Gebruik deze stap ook strategisch, bijvoorbeeld wanneer de cluster moeilijk te bewegen is om een roadmap op te stellen of te investeren in de uitvoering (men ervaart geen toekomstige ambitie of knelpunt) kan een sterkte/zwakte analyse een agenderende functie hebben in de cluster en bijdragen aan bewustwording en samenwerking (dan zou deze stap als eerste uitgevoerd moeten worden; vandaar de modulaire aanpak in de handleiding).
- Het is belangrijk te beseffen dat deze stap een duidelijk 'intelligence' karakter heeft. De inzichten moeten dus een directe, strategische plek hebben in de verdere roadmap of de uitvoering van de roadmap in een later stadium en ook tijd- en budgetbeperkingen moeten in ogenschouw worden genomen. Het gaat dus ook om strategische monitoring voor de lange termijn. Bij grote tijdsdruk kan een aantal interviews met experts volstaan, eventueel aangevuld met openbare bronnen en getoetst in een workshop.

- Het verzamelen van indicatoren is dus niet meer en minder dan een hulpmiddel in het proces van roadmapping. Dat geldt ook voor de resultaten die uit deze stap voortkomen. Kortom:
 - Baseline is een hulpmiddel, geen eindpunt
 - Helpt kwantificeren en objectiveren,
 - Echter de verfijning dient heel sterk gedreven vanuit de concrete vraag die ter tafel ligt,
 - Bijgevolg onderdeel van een interactief en iteratief proces (bespreek het nut en de noodzaak van indicatoren met de deelnemers)
 - Maar met de mogelijkheid tot vergelijking en benchmarking indien gebruik gemaakt wordt van internationale datasets, gevalideerde indicatoren en robuuste classificatie/segmenteringssystemen.
 - Daartoe moet de nodige interactie en ondersteuning gedimensioneerd worden in functie van hoeveelheid en intensiteit van de vragen die ter tafel (zullen) komen.
- Deze stap kan zich eenvoudig ontwikkelen tot een grootschalig onderzoek wat niet de bedoeling is. Het is daarom belangrijk eerst te verkennen welke indicatoren noodzakelijk zijn om de positie van de cluster in kaart te brengen (bijvoorbeeld indicatoren voor het in kaart brengen van de internationale positionering of het beschrijven van clustervorming en de aansluiting daarvan op nieuwe markten/applicatiegebieden), te kijken welke indicatoren voorhanden zijn (periodiek gemeten worden), welke indicatoren vergeleken kunnen worden met bijvoorbeeld andere regio's of clusters en – minstens zo belangrijk – of er recente rapporten zijn die de positie van de cluster op deze aspecten voldoende goed beschrijven.

Operationele aanwijzingen

- Het snel en effectief verzamelen, duiden en ontsluiten van dit type indicatoren is gespecialiseerd werk. Wanneer het projectteam daar zelf mee aan de slag gaat, kan dat veel tijd vergen. Het verdient dus aandacht om een extern (onderzoeks)bureau in te schakelen. Er zijn uiteenlopende commerciële onderzoeksbureaus die goed in staat zijn dit soort analyses snel uit te voeren. Aanvullend zal de Vlaamse overheid met ECOOM een afspraak maken over het verzamelen van data en het beschikbaar stellen van inzichten op een standaardset indicatoren die voor roadmapping nuttig zijn. Naast het gebruiken van informatie die ECOOM via de afspraak met de Vlaamse overheid beschikbaar stelt, kan ECOOM – net als een commercieel onderzoeksbureau - ook ingeschakeld worden voor maatwerk. Dit laatste zal vooral aan de orde zijn wanneer blijkt dat de beschikbare indicatoren de initiële vraag onvoldoende beantwoorden.
- Aanvullende analyses zijn meer kostbaar en tijdrovender wanneer blijkt dat de inhoud van een cluster niet overeenstemt met bestaande klassen in de internationale classificatieschema's (zoals IPC klassen / Fraunhofer technologiedomeinen voor patententechnologie, Leuven-Boedapest classificatieschema voor wetenschappelijke excellentie en NACE voor bedrijfsindicatoren). In dat geval moet meer maatwerkonderzoek worden gedaan (aan de hand van kernwoorden voor een cluster).

- De uitkomst van deze stap kan ook gevisualiseerd worden in een infographic. De belangrijkste resultaten worden dan visueel aantrekkelijk gepresenteerd, zodat de beschrijving van de stand van zaken ook meteen als communicatiemiddel dient. Met de infographic kan het belang van de roadmap worden aangetoond (aan partners om hen te betrekken bij vervolgstappen) en kan het potentieel van de cluster overgebracht worden (bijv. richting de overheid als Europese Commissie).

Stap 3: Verfijnen en uitwerken paden

Inleiding

In deze stap staat het volgende doel centraal:

- Het omzetten van de toekomstbeelden, waardecreërende activiteiten en doelstellingen naar een strategisch en gedragen plan met de tussenliggende stappen (paden/'road'): *"Think in jumps, act in steps"*. De uitwerking van paden geeft hiermee inzicht in de stappen die gezet moeten worden om het doel van de roadmap te realiseren.

In deze stap moet de procesbegeleider erop aansturen dat het samenwerkingsverband inzichtelijk maakt langs welke route zij van de huidige situatie (stap 2) het gewenste toekomstbeeld (stap 3) gaat realiseren. Welke acties en randvoorwaarden zijn daarvoor gewenst. In deze stap worden de contouren van de roadmap dus zichtbaar gemaakt. In deze stap komt ook het iteratieve karakter van roadmapping tot uitdrukking. De analyse uit stap 2 kan ertoe leiden dat de toekomstbeelden uit stap 1 (en daarop gebaseerd opportuniteiten) nog aangepast worden. Roadmapping is immers een proces dat tijd vergt en het is dus normaal dat er tussentijdse bijstellingen worden gedaan.

Vragen die in deze stap aan de orde moeten komen, zijn:

- Geeft de analyse van de huidige situatie aanleiding om opportuniteiten en objectieven **aan te passen**?
- Welke **strategische programma's** (en afgeleide) tactische en operationele activiteiten zijn nodig om vanuit de huidige situatie in de toekomst te geraken? (bijv. onderwijs, competenties, infrastructuur, samenwerking, internationalisering, technologie-ontwikkeling)
- Welke **bijdrage** moeten welke **partijen** leveren om dit pad te realiseren? Welke onderlinge afhankelijkheden zijn er?
- Welke **interventiemomenten** kunnen hierin weggelegd zijn voor de overheid?
- Welke samenhang is er met **andere roadmaps**?

Strategische aanwijzingen

- Het ontwikkelen van een roadmap is primair een methode om partijen hun activiteiten op elkaar af te laten stemmen en deze eventueel te laten uitmonden in strategische partnerschappen en gezamenlijke investeringen. Dit betekent dat de vorm van de uitkomsten van ondergeschikt belang is. De beschreven methodieken in deze stap (zie de Handleiding NIB roadmap 1.0) moeten dan ook gezien worden als een schets waarvan afgeweken kan worden.
- Er zal bewustzijn moeten zijn bij deelnemers dat strategische programmalijnen (actiepunten) een richtsnoer zijn die als gevolg van wisselende omstandigheden en

leerervaringen aangepast kunnen worden. De programmalijnen maken inzichtelijk welke engagementen zijn vastgelegd, welke mijlpalen zijn gedefinieerd en welke koppelingen er bestaan tussen verschillende projecten. Dit is dus niet in beton gegoten: het (middel)langetermijn perspectief van een roadmap impliceert dat nieuwe en onverwachte ontwikkelingen om flexibiliteit van partners vraagt.

- De uitgewerkte paden moeten voldoende handvat bieden om in stap 4 en 5 strategische partnerschappen en concrete afspraken te gaan maken met allerlei partijen uit de triple helix (dus ook met de overheid).
- Als in deze stap nieuwe waardeketens worden uitgetekend, kunnen sommige schakels óók buiten Vlaanderen liggen. Denk aan toeleverende bedrijven uit de EU of Aziatische afzetmarkten. In de paden wordt uitgewerkt hoe die buitenlandse partijen betrokken worden. De kern van de waardeketen zal toch in Vlaanderen moeten liggen om voldoende kritieke massa te hebben om de roadmapdoelen te realiseren.
- Het betrekken van verschillende applicatiedomeinen bij het uittekenen van de paden kost mogelijk meer tijd. In andere applicatiedomeinen spreekt men mogelijk 'ander taal' of werkt men al met eigen strategische agenda's (die soms maar deels of beperkt aansluiten op de focus van deze roadmap). Toch wordt op die manier waarde gecreëerd, dus een waardeketenperspectief is cruciaal in de roadmaps. Houd er wel rekening mee dat het betrekken van verschillende applicatiedomeinen hierdoor meer tijd in beslag neemt.

Operationele aanwijzingen

- Een goede voorbereiding van workshops en meetings is essentieel om voortgang te maken. Verzamel de informatie en informeer de deelnemers van te voren goed over de "state of play". Alleen dan kan voortgang worden gemaakt.
- Als de tijd beperkt is om te komen tot een statusrapport van de gedragen roadmap, dan kan in deze stap ook gekozen worden voor het uitwerken van een beperkte set (behepbare) paden.
- Bij het proces zijn deadlines belangrijk. Het houden aan de deadlines is ook belangrijk, maar dient niet ten koste van alles te worden bewaakt. Het risico is dat dan het draagvlak onder druk komt te staan en het uiteindelijke procesresultaat niet gedragen wordt.
- Het behouden van momentum in het ontwikkelingsproces is cruciaal en moeilijk. Het is van belang om regelmatig kleine vorderingen te maken, waardoor het enthousiasme wordt bewaard. Inspiratie en enthousiasme zijn cruciaal bij roadmapping. Organiseer dit.

Stap 4: Strategisch actieplan

Inleiding

In deze stap staat het volgende doel centraal:

- Het opstellen van een gedragen strategisch actieplan met een beschrijving van de aanpak voor de komende jaren om de roadmap te realiseren.

Het strategisch actieplan heeft het karakter van een plan van aanpak met een beschrijving van uit te voeren concrete acties, beschikbare middelen, planning en alle andere onderwerpen die in een dergelijk plan aan de orde moeten komen (zie voor een uitgebreide toelichting de Handleiding NIB roadmap 1.0). De procesbegeleider moet ervoor waken dat die meest belangrijke onderwerpen om de roadmap daadwerkelijk uit te voeren worden vastgelegd, bijvoorbeeld de toezeggingen ten aanzien van middelen en een taakverdeling. Het plan is echter niet statisch. Vanwege de lange tijdshorizon van roadmapping is het evident dat het plan tussentijds bijgesteld of aangevuld zal gaan worden. Het is dus mogelijk van start te gaan met roadmapping op hoofdlijnen zonder dat het strategisch actieplan tot in de details is uitgewerkt.

Vragen die in deze stap aan de orde moeten komen, zijn:

- Welke **acties** moeten verbonden worden aan het realiseren van de roadmap?
- **Wie** is daarvoor verantwoordelijk? Wat is bijbehorende inzet van **middelen** en **timing**?
- Moeten **afspraken geformaliseerd** worden in Letters of Intent op inhoudelijk, financieel, juridisch en organisatorisch vlak?

Strategische aanwijzingen

- De eerste versie van het strategisch actieplan zal, gezien de tijdsplanning, voornamelijk op hoofdlijnen inzicht geven in de uitvoering. In de eerste versie van het strategisch actieplan wordt bijvoorbeeld aangegeven wat de belangrijkste acties zijn en welk type actor (bijv. "Kennisinstellingen") de actie oppakt. Het maken van concrete afspraken met specifieke actoren (bijv. "Universiteit Gent") richting een partnerschapovereenkomst zal naar verwachting beduidend meer tijd kosten. Het strategisch actieplan sorteert dus als het ware voor op later in te richten partnerschappen (zie stap 5), waarin concrete afspraken gemaakt worden over inspanningen en investeringen van alle partijen in de triple helix.
- Met het vaststellen van het strategisch actieplan bereikt het samenwerkingsverband een belangrijke mijlpaal die ervoor dat zij deze aandacht ook krijgt, bijvoorbeeld middels communicatie, een (grote)bijeenkomst, op internet, etc. Niet alleen het document moet levend blijven, de gemeenschap daaromheen eveneens. Zij moeten immers de roadmap gaan realiseren.

Operationele aanwijzingen

- Zorg ervoor dat het projectteam de tijd neemt (en krijgt) om het strategisch actieplan op te stellen. In de stappen hiervoor lag de nadruk op een uitgebreide set van interactieve activiteiten. Hoewel in deze stap dat ook nog aan de orde is (bijvoorbeeld de bilaterale gesprekken of een bijeenkomst om het plan definitief vast te stellen) ligt in deze stap meer het accent op schrijven en uitwerken.
- Het strategisch actieplan is nadrukkelijk een 'levend' document en zal regelmatig geactualiseerd of verdiept moeten worden.
- Met de afronding van het strategisch actieplan komt ook de (intensieve) rol van de procesbegeleider te vervallen. Het is echter goed mogelijk dat er een (beperkte) rol resteert bij het uitvoeren van de roadmap. Het samenwerkingsverband zal echter moeten bepalen of daarbij nood is aan een procesbegeleider. In de volgende stap benoemen we daarom nog enkele aandachtspunten.
- Indien het roadmapping proces niet tot een concrete roadmap heeft geleid, moet hiervoor in de eindverslaglegging richting de Vlaamse overheid en de leden van het samenwerkingsverband een verklaring gegeven worden en moet beschreven worden of de (deel)resultaten nog voor andere doeleinden kunnen of zullen worden gebruikt.

Stap 5: Uitvoering en dialoog

Inleiding

In deze stap staat de volgende drie doelen centraal:

- Uitvoeren van de roadmap: het inrichten van partnerschappen en uitvoeren van de acties zoals opgenomen in het strategisch actieplan (stap 4, gebaseerd op de paden uit stap 3).
- Monitoren van de uitvoering van de roadmap.
- Bijsturen van de roadmap indien uitvoering en monitoring daar aanleiding toe geven.

Het uitvoeren van de roadmap is een langdurig traject. Het is echter geen traject waarin de uitvoering op de 'automatische piloot' staat op basis van het strategisch actieplan. Het is belangrijk om tijdens de uitvoering de vinger aan de pols te houden en met de leden van het samenwerkingsverband te bepalen of de roadmap nog op koers ligt en of er bijsturing gewenst is. Dit impliceert het inbouwen van overlegmomenten, monitoring, etc. De uitvoerders zijn hier in principe zelf verantwoordelijk voor, want het is de vraag of in deze fase nog een rol is weggelegd voor een procesbegeleider.

Vragen die in deze stap aan de orde moeten komen, zijn:

- Hoe **verankeren** we de uitvoering van de roadmap en hoe verzilveren we de engagement van strategische partners (co-investeringen, aanpassingen in onderwijs, etc.)?
- Hoe **meten** we de voortgang van de uitvoering van de roadmap?
- Hoe organiseren we een **permanente strategische dialoog** met de partners over de uitvoering?
- Hoe geven we **bijsturing** aan de inhoud en uitvoering van de roadmap.
- Hoe organiseren we roadmapping als een **periodiek te herhalen oefening**?

Strategische aanwijzingen

- De roadmap biedt een handvat voor een gestructureerde en strategische dialoog tussen alle partners in de cluster en de overheid. Die dialoog is gestructureerd, omdat de partijen zich hebben verenigd (via een samenwerkingsverband; het zijn dus geen afzonderlijke partijen die ad hoc het gesprek aangaan met de overheid over steun). De dialoog is strategisch, omdat de roadmap een duidelijk toekomstbeeld schetst en de route erna toe (ontwikkelpaden) analytisch zijn uitgewerkt.
- Tijdens de uitvoering van de roadmaps zal ook continue afgetoetst worden welke beslissingen op Europees niveau worden gemaakt (bijv. gerelateerd aan steun aan specifieke technologie- of maatschappelijke domeinen). Op die manier kunnen kansen benut worden die Europese programma's bieden.

Operationele aanwijzingen

- Het is de vraag hoe lang de procesbegeleider betrokken blijft. Het ligt voor de hand dat – na de korte periode waarin de roadmap wordt geschreven – de ad hoc constructie met een procesbegeleider plaatsmaakt voor een meer geïnstitutionaliseerde structuur om afspraken uit de roadmap op de lange termijn op te volgen. De uitvoering van de roadmap neemt immers minimaal enkele jaren in beslag. De procesbegeleider maakt dan eerder plaats voor een programmacoördinator die instaat voor de communicatie, die de voortgang van de roadmap monitort, aansluiting zoekt op Europese roadmaps en programma's, enzovoort.
- Bij de keuze voor de onderzoeksmethoden om de monitoring invulling te geven, is de verhouding tussen de kwaliteit van de data en de kosten van de inzet van de methode een belangrijke afweging. Zo zijn diepte-interviews arbeidsintensief, daardoor duur en hebben ze vaak een klein bereik. Bovendien zijn ze alleen geschikt voor kwalitatief onderzoek. Toch zijn ze onmisbaar omdat ze als enige een robuuste basis geven voor de interpretatie van kwantitatieve gegevens ("het verhaal achter de cijfers").
- Bij het selecteren van indicatoren kan een doelenboom of logical framework approach (LFA) (zie ook het methodenboek) helpen. Met een LFA worden strategische, tactische en operationele indicatoren geselecteerd die gerelateerd zijn aan middelen, activiteiten en resultaten. Val hierbij ook terug op de activiteiten omtrent strategische monitoring zoals gedefinieerd in stap 3. Zeker wanneer het indicatoren betreffen die periodiek gemeten (kunnen) worden.
- Het betrekken van een externe onderzoeker bij de monitoring kan de objectiviteit beter waarborgen.



Contact:

Frank Bongers

bongers@dialogic.nl

Bram Kaashoek

kaashoek@dialogic.nl

Dialogic Innovatie & Interactie

Hooghiemstraplein 33-36

3514 AX Utrecht

Tel. +31 (0)30 215 05 80

Fax +31 (0)30 215 05 95

www.dialogic.nl