

# Samenvatting Handleiding NIB roadmap 1.0

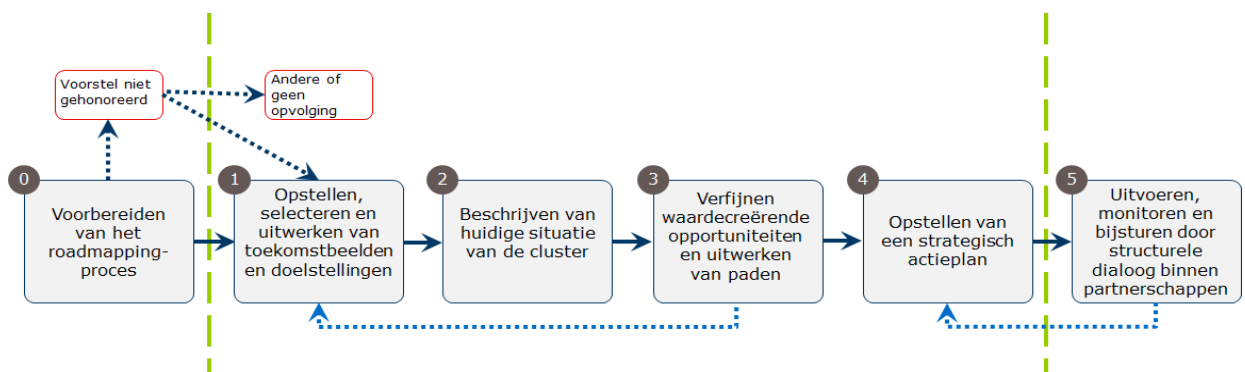
*Opgesteld door Dialogic in samenwerking met TNO in opdracht van het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (EWI)*

## Vijf stappen in het kort

De Vlaamse overheid steunt vanuit het Nieuw Industrieel Beleid (NIB) samenwerkingsverbanden van bedrijven en hun partners (de zogenaamde 'triple helix') om roadmaps op te stellen. Deze roadmaps moeten de innovatiekloof tussen de industrie en de wetenschap helpen overbruggen om nieuwe waardeketens tot stand te brengen of bestaande waardeketens sterk te verbeteren. De roadmaps helpen zo om in Vlaanderen tot slimme specialisaties te komen. Een roadmap is gedreven door ondernemende actoren met een sterke en gedragen toekomstvisie die in een veranderende en onzekere wereld middels een gezamenlijk zoekproces durven nieuwe wegen inslaan. Het iteratieve, ondernemend zoekproces ('entrepreneurial discovery process')...:

1. Zorgt dat bedrijven samen met kennispartners een toekomstbeeld formuleren waarin zowel een bijdrage wordt geleverd aan maatschappelijke opgaven als waarin waardecreërende opportuniteiten schuilen, bijv. voor 'emerging industries'.
2. Brengt de sterkten en zwakten van de cluster in Vlaamse en internationale context in kaart met het oog op het realiseren van de gezamenlijk gestelde objectieven.
3. Formuleert de middellange termijn paden om vanuit de huidige situatie het gewenste toekomstbeeld te realiseren (co-investeringen in onderwijs, competenties, arbeidsmarkt, etc.).
4. Vertaalt deze lange termijn paden in een gedragen strategisch actieplan waarin concrete acties worden benoemd. De roadmap heeft daarmee een tijdshorizon van 3 à 10 jaar.
5. Is een permanente dialoog tussen strategische partners binnen partnerschappen met het oog op verdieping van samenwerking, het periodiek actualiseren van alle stappen, bijsturing van de roadmap en realisatie van industriële en maatschappelijke kansen.

Voor het ontwikkelen van deze roadmaps is een stappenplan beschikbaar in een handleiding. De handleiding is een niet verplicht en generiek hulpmiddel bij het opstellen van een roadmap vanwege een oproep van de Vlaamse overheid. De handleiding kan – als eerste versie – later nog bijgesteld worden op basis van gebruikerservaringen. De handleiding is bovendien modulair, omdat sommige (onderdelen van) stappen in het roadmapping proces verkort, versneld of overgeslagen kunnen worden (bijvoorbeeld omdat al bruikbare modules van recente Europese roadmaps beschikbaar zijn). In elke volgende stap (zie de figuur) kunnen inzichten ontstaan die tot aanpassingen leiden van (resultaten uit) eerdere stappen.



Het roadmapping proces start met een voorbereiding (Stap 0) die zich richt op de vraag of het opportuun is om een gemeenschappelijke roadmap op te stellen en of sleutelspelers uit de cluster voldoende engagement tonen om de roadmap te realiseren.

---

## **1. Toekomstbeelden en doelen**

---

Deze stap richt zich op het afleiden van voor de cluster relevante toekomstbeelden op basis van de grote maatschappelijke uitdagingen. Vervolgens worden deze toekomstbeelden geselecteerd en uitgewerkt (met aandacht voor waardecreërende opportuniteiten en concrete doelstellingen voor de cluster). Belangrijk hierbij is dat de keuze en uitwerking hiervan de instemming geniet van de belangrijkste spelers uit de cluster.

In een toekomstbeeld wordt een concrete situatie (bijvoorbeeld in 2025) geschetst van de oplossing van een maatschappelijke uitdaging die tegelijkertijd economisch-industriële kansen (ofwel waardecreërende opportuniteiten) biedt. Een toekomstbeeld is niet meer dan een korte verhaallijn met een typering van een aantal belangrijke elementen die in latere stappen uitgewerkt gaan worden (voor de geselecteerde toekomstbeelden). Bijvoorbeeld hoe een 'emerging industry' (3D printing) in de toekomst voedingsbodem vindt in Vlaanderen en welke (nieuwe) waardeketens en strategische partnerschappen daartoe gerealiseerd moeten worden om de economische oppurtuniteiten te pakken en welke concrete objectieven een cluster zichzelf dan moet stellen. Aan het einde van deze stap zijn drie vragen beantwoord:

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

---

## **2. Beschrijven van de huidige situatie van de cluster**

---

Deze stap richt zich op het 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. Het gaat dus om een potentieelanalyse – ook in internationaal perspectief - voor het realiseren van een toekomstbeeld (om zo te komen tot slimme specialisaties): gegeven de plek waar we nu staan, is het toekomstbeeld dan realistisch? Of kunnen we de lat mogelijk nog hoger leggen?

Het gaat om een korte maar zo accuraat mogelijke kwalitatieve en/of kwantitatieve beschrijving van de stand van zaken op het gebied van bijvoorbeeld wetenschappelijke en technologische prestaties & sterktes zoals publicatieperformantie en patenten (specialisaties), economische prestaties & sterktes zoals toegevoegde waarde van het cluster en aantal jobs (specialisaties), betrokken partijen, hun belangen en plek in de waardeketen en internationalisering. Terzelfdertijd is dit ook een nulmeting ('baseline') om voortgang van de uitvoering van de roadmap op een later tijdstip af te zetten tegen planning en mijlpalen en om het pad uit te kunnen stippelen van hoe te komen van de huidige situatie naar het toekomstbeeld. Aan het eind van deze stap zijn twee vragen beantwoord:

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

### **3. Verfijnen en uitwerken van paden**

---

Deze stap richt zich op het omzetten van de toekomstbeelden, waardecreërende opportuniteiten en objectieven naar een strategisch en gedragen plan met de tussenliggende stappen (in paden, dus letterlijk: 'mapping the road'). De uitwerking van paden geeft hiermee inzicht in de stappen die gezet moeten worden om het doel van de roadmap te realiseren.

De elementen op die paden (met een duidelijke tijdsdimensie dus) gaan nadrukkelijk verder dan wetenschappelijke en technologische aandachtsgebieden. De waarderoadmap onderscheidt zich hier dus van een technologieroadmap. Elementen op die paden kunnen onder andere zijn: wetenschappelijke domeinen en vraagstukken, valorisatie en toegepast onderzoek, type producten, technologische componenten, prototypes en waardeproposities, nieuwe markten en applicatiegebieden die verder verkend moeten worden. Maar evengoed elementen als: verbeteren van toegang tot kapitaal voor innovatie, verbeteren van samenwerking en georganiseerd vermogen in een cluster, onderwijsaanbod en de aansluiting van opleidingen op de arbeidsmarkt, aansluiting op internationale netwerken, relaties met buitenlandse toeleveranciers en afzetmarkten, het wegnemen van barrières in wetgeving.

De bovengenoemde elementen bevatten activiteiten die de strategische partners samen zullen moeten oppakken. Bovendien kunnen deze activiteiten clusteroverstijgend zijn, omdat zij in meerdere roadmaps worden genoemd. Dit kan vooral gaan om randvoorwaardelijke zaken als het wegnemen van juridische belemmeringen, investeringen in competenties en internationalisering. Het zal duidelijk zijn dat deze activiteiten niet allemaal tegelijk kunnen worden opgepakt, dat er onderlinge samenhang bestaat en dat er mogelijk meerdere scenario's bestaan ('men kan meer eigen mensen opleiden of men kan buitenlandse kenniswerkers tewerkstellen'). Tot slot kan de overheid op basis van dit onderdeel uit de roadmaps een analyse maken hoe zij de komende jaren kan interveniëren om bij te dragen aan de realisatie van één of meer roadmaps ('co-investeer in specifieke opleidingen, versoepel de werving van buitenlandse kenniswerkers of doe beide'). Aan het eind van deze stap zijn de volgende vragen beantwoord:

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

#### **4. Strategisch actieplan**

---

Deze stap betreft het opstellen van een strategisch actieplan om met de noodzakelijke stappen het gekozen pad te realiseren: wie doet wat, wanneer en met middelen?

De uitvoering zal vragen om co-investeringsbereidheid van diverse partijen en dat vraagt tijd. Roadmapping als proces stopt niet na het opleveren van een roadmap rapport; er zullen goede afspraken binnen de cluster, maar ook met de overheid, gemaakt moeten worden om tot uitvoering van het innovatietraject over te gaan. Die afspraken worden ruwweg vastgelegd in een actieplan. De roadmap en het bijbehorende strategisch actieplan zijn 'levende documenten' die in de toekomst verder uitgediept, gemonitord en periodiek bijgesteld worden. Naarmate de tijd vordert, verscherpt de uitwerking. Aan het eind van deze stap zijn de volgende vragen beantwoord:

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

#### **5. Uitvoering en dialoog**

---

Deze stap richt zich op het uitvoeren van de roadmap: het inrichten van partnerschappen en uitvoeren van acties zoals opgenomen in het strategisch actieplan. Verder is er aandacht voor het monitoren van de uitvoering van de roadmap, het periodiek actualiseren van de stappen, en het bijsturen van de roadmap indien uitvoering en monitoring daar aanleiding toe geven.

In de daadwerkelijke uitvoering is het zaak om acties en verantwoordelijkheden per partij uit het strategisch actieplan gedetailleerder uit te werken. Met andere woorden, in stap 5 worden publiek-private partnerschappen gesloten waarin concrete afspraken worden gemaakt over de rol van de overheid, aanpassingen in het onderwijs, het synchroniseren van investeringsbeslissingen van (grote) ondernemingen etc. Deze afspraken komen tot stand via een gestructureerde en strategische dialoog met alle partners in de cluster. Aan het einde van deze stap zijn de volgende vragen beantwoord:

1. Hoe verankeren we de uitvoering van de roadmap en hoe verzilveren we de engagement van strategische partners (co-investeringen, ontwikkeling competenties, etc.)?
2. Hoe meten we de voortgang van de uitvoering van de roadmap?
3. Hoe organiseren we een permanente strategische dialoog over de uitvoering?
4. Hoe geven we bijsturing aan de inhoud en uitvoering van de roadmap.
5. Hoe organiseren we roadmapping als een periodiek te herhalen oefening?