



Eindrapport

Analyse van en aanbevelingen voor een optimale rol van de Vlaamse speerpuntclusterorganisaties (SPCO's)

Voor

Collectief van Speerpuntclusters Vlaanderen

Vertegenwoordigd door Mevr. Inge Arents (Flanders' FOOD), Mevr. Liesbeth Geysels (VIL) en Dhr. Frederik Loeckx (Flux 50)

Door

Vrije Universiteit Brussel

Prof. dr. Elvira Haezendonck (VUB)

Prof. dr. Michaël Dooms (VUB)

Drs. Fiona Courtens (VUB)

Datum – Versie

01/02/2024

Contactgegevens

Opdrachtgever:

Collectief van 6 SpeerpuntClusterOrganisaties (SPCO's) in Vlaanderen

Vertegenwoordigd door Mevr. Inge Arents, Mevr. Liesbeth Geysels en Dhr. Frederik Loeckx

Opdrachthouder:

Vrije Universiteit Brussel

Prof. dr. Elvira Haezendonck
VUB, Pleinlaan 2, 1050 Brussel
e-mail: Elvira.Haezendonck@vub.be
Tel. +32 495 808 408

Prof. dr. Michaël Dooms
VUB, Pleinlaan 2, 1050 Brussel
e-mail: Michael.Dooms@vub.be
Tel. +32 477 606 132

Drs. Fiona Courtens
VUB, Pleinlaan 2, 1050 Brussel
e-mail: Fiona.Courtens@vub.be

Samenvatting

In het licht van de aanstaande nieuwe regeringsvorming in 2024 en de mogelijke herziening van het clusterbeleid in Vlaanderen, heeft de opdrachtgever, de Vlaamse speerpuntclusterorganisaties (verder: SPCO's), de noodzaak gezien om de huidige rollen van de zes Vlaamse SPCO's kritisch te onderzoeken en eventuele verbeteringen te identificeren.

Deze analyse onderzoekt het belang en de rollen van speerpuntclusterorganisaties voor haar leden. De Vlaamse speerpuntclusters wensen meer inzicht te verkrijgen in welke optimale rol ze in het innovatielandschap en binnen de quadruple helix vandaag moeten innemen om de waarde voor hun leden specifiek, en de Vlaamse regio in bredere zin te maximaliseren. Deze studie werd daarom als volgt opgebouwd. Ten eerste werd een analyse gemaakt van wat in de internationale, wetenschappelijke literatuur als ideale of wenselijke rol van een clusterorganisatie wordt gedefinieerd. Ten tweede werd op basis van beleidsdocumenten en interne rapporten (inclusief evaluaties) van de clusterorganisaties in Vlaanderen onderzocht hoe zij die rollen wensen op te nemen en/of waarmaken. Tenslotte wordt in een derde fase en middels focusgroepgesprekken onderzocht hoe de leden ruimte voor verbetering zien in hun rol en in de waarde die de clusterorganisaties kunnen aanleveren aan hun leden, steeds met het doel de innovatie en competitiviteit van de leden en de clusters te bevorderen.

De wetenschappelijke literatuur beschrijft het thema "clusterorganisatie" pas expliciet vanaf 2010. De rollen die hierin beschreven worden zijn dynamisch, en variëren dus met de tijd, maar het valt op dat ze in termen van *scope* vooral toenemen in plaats van wijzigen, en bijgevolg het takenpakket van de organisatie verzwaart. De theoretisch ideale rol van een clusterorganisatie is een complex gegeven, omdat het volgens onderzoek sterk samenhangt met de manier waarop de clusterorganisatie aanvankelijk ontstaan is, bijvoorbeeld vanuit een concreet project of een behoefte van enkele bedrijven, of eerder vanuit een federatiewerking. Bovendien evolueert de clusterorganisatie idealiter mee met de levenscyclus van de cluster en verandert de rol met die maturiteitsfase; bijvoorbeeld accenten op clusteridentiteit en kennisdeling bij jonge clusters en focus op gewenst TRL-niveau en *gatekeeping* bij meer mature clusters. Die adaptieve rol is ook nodig omwille van het unieke karakter of de basisopdracht van elke cluster en dus ook SPCO: sommige clusters hebben duidelijk een meer verticale of sectorgebaseerde insteek (bijvoorbeeld de voedingsindustrie) en andere zijn direct gelinkt met bredere maatschappelijke uitdagingen en hebben een meer horizontale, transversale en cross-sectorale insteek

(bijvoorbeeld energie/klimaat). Ook het team en de directie van de SPCO (human resources) bepalen mee welke richting men uit wil en kan met de clusterorganisatie. Tenslotte zullen ook de doelstellingen, dus de strategie en de roadmap, uitgetekend door de clusterorganisatie in samenspraak met haar leden, de juiste rol van de SPCO mee bepalen. Een SPCO kan gericht zijn op het cultiveren van vertrouwen, en heeft bijvoorbeeld een focus op een beperkt aantal projecten, met de SPCO die een eerder operationele rol opneemt en werkt aan diens reputatieontwikkeling. Maar een SPCO kan ook kiezen of evolueren naar een meer strategische partner en rol, en de scheiding operationele versus strategische doelen vergroten, met ook een duidelijke focus en objectieven rond TRL's, met een inclusief opgestelde roadmap, en een samenstelling van het ledenbestand dat die objectieven mogelijk maakt.

Er is dus geen *one-size-fits-all* model voor de optimale SPCO mogelijk. Maar ongeacht deze beïnvloedende factoren zijn er ook gemeenschappelijke basiselementen die leden zoeken bij hun clusterorganisatie, zoals het uitbouwen van een gezamenlijke *resource-base* via kennisdeling en -borging, het beheer van *cluster-specific advantages* (bijvoorbeeld toegang tot geormerkte middelen), de betrouwbare intermediair en een bruggenbouwer zijn, en een drijvende kracht die proactief opportuniteiten zoekt.

Het was opmerkelijk dat de eerste *top-of-mind* open vraag die aan de respondenten werd gesteld in de bevraging, namelijk wat zij als belangrijkste rol/functie zagen van de SPCO, antwoorden opleverde waarbij reeds geaggregeerd alle 14 rollen werden genoemd. Dit bevestigt rechtstreeks de veelzijdigheid van en indirect ook de grote nood aan deze SPCO's in het innovatief en economisch landschap in Vlaanderen. De meest terugkerende rol die benoemd werd was de noodzaak om verschillende belanghebbenden samen te brengen (rol 1), het belang van SPCO's bij het starten van projecten (rol 14), kennis vergaren, delen en borgen (rol 6), en het belang van SPCO's om innovatie aan te moedigen (rol 5). Deze elementen werden bovendien het vaakst geïdentificeerd als de grootste toegevoegde waarde of voordelen die de SPCO aan haar leden biedt.

Er kunnen algemeen 3 grote categorieën van rollen of functies van de SPCO onderscheiden worden, namelijk de kaderstellende rollen (*framework setting*, dus meer strategische rollen), de *project facilitator* rollen of meer operationele rollen en dan de combinatie van beiden.

De 14 theoretische rollen, die ook allemaal teruggevonden zijn in de desktop literatuur - zij het ietwat uitgebreider in de omschrijving ervan – kunnen allemaal binnen deze 3 categorieën ingedeeld worden. De meer strategische doelen en rollen binnen deze 14 zijn:

- 'Bevordering van concurrentiekracht en economische groei';
- 'Bevorderen van publiek-private samenwerking';
- 'Fungeren als een katalysator binnen het innovatie-ecosysteem, op de raakvlakken van de 'quadruple helix';
- 'Vormgeven aan de strategie en (administratieve) organisatie'; en
- 'Het cultiveren van vertrouwen'.

Meer operationele rollen betreffen vooral:

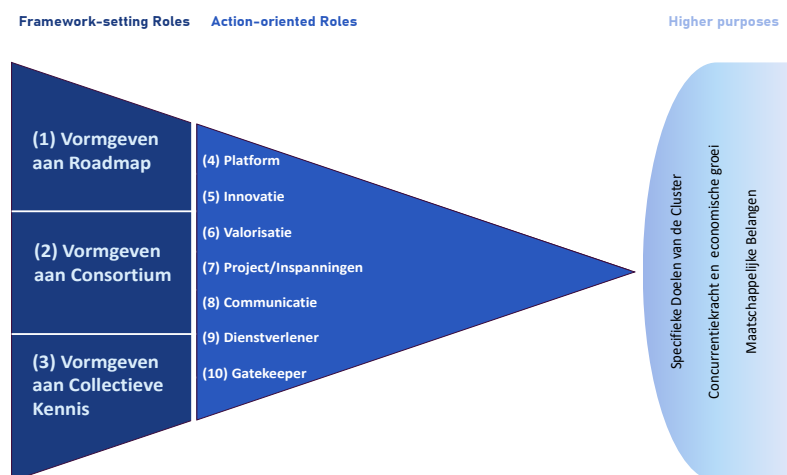
- 'Het opzetten van een platform of forum waar actoren kunnen deelnemen aan pragmatische discussies die zich richten op specifieke uitdagingen van bedrijven';
- 'Het samenbrengen van diverse belanghebbenden, waaronder bedrijven, kennis- en onderzoeksorganisaties, publieke instellingen, kapitaalverstrekkers en dienstverleners';
- 'Het faciliteren van verbindingen tussen clusters';
- 'Het informeren van beleidsbeslissingen';
- 'Het aanbieden van zakelijke ondersteunende diensten'; en
- 'Het mogelijk maken van effectieve inspanningen en activiteiten'.

Tenslotte zijn er ook meer *allround facilitator*-rollen die zowel een strategische als operationele invulling hebben:

- 'Aanmoedigen van kennisdeling in de cluster';
- 'Het faciliteren van grensoverschrijdende samenwerking (transnationaal)'; en
- 'Moeten 'knowledge gatekeepers' vormen tussen lokale en niet-lokale partijen'.

Op basis van een diepgaandere analyse van deze rollen, kan men vaststellen dat sommige eigenlijk geen echte rollen zijn, maar eerder hogere doelen die men met de organisatie voor de cluster wenst te bereiken, zoals competitiviteitsverhoging. Ook binnen de rollen zijn er die meer strategisch van aard zijn maar die worden gevoed of concreet ingevuld op basis van operationele rollen of taken die men uitvoert.

Om de rollen van de SPCO beter te structureren werden deze hiërarchisch als volgt voorgesteld, en kunnen ze samen gezien worden als de “raison d’être” van de SPCO:



We stelden in het kwalitatief onderzoek vast dat de strategische rollen aan belang winnen in de tijd en die behoefte ook door de leden zo erkend wordt. De operationele doelen zijn ofwel stabiel qua belang en dienen strategische doelen (bijvoorbeeld het samenbrengen van diverse belanghebbenden om zo te fungeren als katalysator binnen het innovatie-ecosysteem). Tenslotte valt op dat grensoverschrijdende samenwerking en verbindingen tussen clusters realiseren meestal niet hoog op de agenda staat, maar dat leden dit ook niet specifiek verwachten.

Er wordt vastgesteld dat, na benchmark met de literatuur, de Vlaamse speerpuntclusters het goed doen op quasi alle rollen. Gezien de ondersteuning die ze genieten, is dit ook deels de verdienste van VLAIO als beleidsorganisatie. Zij maken dit immers mee mogelijk. VLAIO is inzake de ondersteuning van clusterorganisaties vrij uniek in Europa met het concept van geormerkte middelen die ze toekennen ter ondersteuning van innovatie binnen de clusters.

Belangrijke opportuniteiten voor de SPCO's werden blootgelegd in de analyse van de focusgroepresultaten, al kan de set aan specifieke opportuniteiten variëren over de SPCO's gezien hun verscheidenheid:

- a. Behoefte aan beter uitgewerkte en/of dynamische roadmaps, gevalideerd door de stakeholders. Deze dienen qua scope wel in lijn te liggen met de grootte van de SPCO, dus gedragen keuzes moeten ongetwijfeld gemaakt worden.

- b. Nood aan specifieke KPI's die bijdragen tot de *higher purpose* objectieven beter meetbaar maken.
- c. Behoefte om (ex-post) projectresultaten en -kennis nog beter te ontsluiten;
- d. Rol als gatekeeper en neutraliteit hoog in het vaandel (blijven) dragen, te midden van de quadruple helix.
- e. Zoeken naar een evenwichtige governance: dynamiek van waardeketens en sectoren monitoren, en ook de samenstelling én de bijdrage van leden aanpassen in functie van evoluties van die doelstellingen en een wijzigende ecosysteem (bijvoorbeeld een potentiële shift van grotere bedrijven naar meer KMO's/startups).
- f. Rol als gatekeeper én facilitator is primordiaal: SPCO's vormen een "verlengstuk" van VLAIO voor de toegang tot bepaalde financieringsstromen en kwaliteitsverhogende projecten. In dit opzicht kan het vastleggen van een kader met spelregels nuttig zijn om dit te blijven garanderen, en is er mogelijk baat bij een verhoging van de transparantie van financieringsbeslissingen vanuit de SPCO.
- g. Belang van de faciliterende rol voor investeringen in living labs en proeftuininfrastructuur op de verschillende domeinen, inclusief het opzetten van een (Vlaamse) visie rond proeftuininfrastructuur en living labs – kan een rol zijn voor SPCO's om dit desgevallend gezamenlijk met 2 of meer SPCO's te doen.
- h. Nut om samenwerking en/of afstemming met FIT en federaties te evalueren en/of beter te communiceren: SPCO's zijn geen aantrekkers van buitenlandse investeerders en startups, noch directe belangenbehartigers. Ze geven eerder voeding aan sectorfederaties vanuit kennis en projectresultaten van innovatieve projecten, bijvoorbeeld op het vlak van regelgeving, standaarden, concurrentiebeleid, etc..
- i. Ledenbijdragen aan de SPCO's desgevallend evalueren in complementariteit met sectorfederaties en toegevoegde waarde van het SPCO-lidmaatschap nog beter communiceren en objectiveren.

De *additionality* van de SPCO staat buiten kijf, en het belang van de strategische rollen vergroot zelfs nog. Deze toegevoegde waarde is bovendien redelijk uniek in een Europese en globale context. Vlaanderen speelt hier een voortrekkersrol. De Vlaamse SPCO's blijken een drijvende kracht voor strategische visie op innovaties, en zijn vitale *gate keepers* en informatiebronnen.

Met hun diepgaande inzichten in industrie en onderzoek, zijn ze een uitstekend vehikel voor het identificeren van collectieve behoeften van bedrijven binnen clusters. Anderzijds kunnen zij er ook mee voor zorgen dat strategische doelstellingen die aansluiten bij overheidsbeleid worden uitgevoerd op het niveau van de clusters. Dankzij de inzichten van deze studie kunnen die cruciale rollen voor het welvaartcreërend Vlaanderen nog verder geoptimaliseerd worden.

Inhoudstafel

Samenvatting	3
Inhoudstafel	9
1. Inleiding.....	10
1.1. Opdrachtschrijving	10
1.2. Algemene situering	11
1.2.1. WP1: Analyse van de rol van een clusterorganisatie	11
1.2.2. WP2: Analyse van Vlaamse SPCO's	12
1.2.3. WP3: Focusgroepen over een gerichte rol voor Vlaamse SPCO's	13
2. De rol van clusterorganisaties: een theoretisch kader.....	16
2.1. Definitie, ontstaanstypes en evolutie.....	16
2.2. Literatuurstudie over rollen van de clusterorganisatie	19
2.3. 14 onderscheiden rollen.....	20
3. De rol van speerpuntclusterorganisaties in Vlaanderen.....	25
3.1. Desktop en <i>gap</i> -analyse	25
3.2. Conceptualisatie rollen clusterorganisatie	27
4. Onderzoek naar de rol van SPCO's in Vlaanderen — Focusgroepen	32
4.1. Schriftelijke bevraging als introductie tot de focusgroepen	32
4.2. Focusgroepresultaten.....	39
4.2.1. Algemeen	39
4.2.2. De hogere doelen van de SPCO	40
4.2.3. <i>Framework setting roles</i> of strategische rollen	41
4.2.4. <i>Project facilitator roles</i> of actiegerichte rollen	44
5. Conclusies en aanbevelingen.....	47
6. Referentielijst	53

1. Inleiding

1.1. Opdrachtomschrijving

De dynamiek van economische clusters vormt al decennialang de kern van welvaartscreatie binnen een regionale context. In het licht van de aanstaande nieuwe regeringsvorming in 2024 en de mogelijke herziening van het clusterbeleid in Vlaanderen, heeft de opdrachtgever, de Vlaamse Speerpuntclusterorganisaties (verder: SPCO's), de noodzaak erkend om de huidige rollen van de zes Vlaamse SPCO's kritisch te onderzoeken en eventuele verbeteringen te identificeren. Dit onderzoek beoogt een diepgaander inzicht te verkrijgen in hun rol in het strategische landschap, en hoe ze beter kunnen inspelen op de behoeften en verwachtingen van hun leden.

Het onderzoek is ingebed in een bredere context, waarbij het Europese innovatiebeleid en de impact daarvan op het Vlaamse clusterbeleid in overweging worden genomen. Deze context benadrukt de cruciale vraag van *additionality*: wat als het beleidsinstrument ter ondersteuning van de speerpuntclusters niet bestond en enkel ledenbijdragen het voortbestaan van deze organisaties moeten rechtvaardigen? Daarbij rijst de kernvraag of de effectieve rol van clusterorganisaties in lijn is met de hedendaagse verwachtingen en behoeften van de clusterbedrijven en/of -leden.

De verwachtingen van de opdrachtgever zijn tweeledig. Enerzijds zoeken de SPCO's naar wat de ideale rol van clusterorganisaties vandaag zou betekenen, in een eerder algemeen, globaal en theoretisch perspectief. Anderzijds wensen de SPCO's inzicht in de kwalitatieve toegevoegde waarde die de Vlaamse clusterorganisaties bieden in het huidige innovatielandschap, en hoe hun rol mogelijk kan worden aangepast, of verder verankerd kan worden, om nog beter aan de verwachtingen van hun leden te voldoen.

Daarnaast werden ook secundaire verwachtingen geformuleerd, gericht op het bieden van inzichten aan de clusterorganisaties om nieuwe opportuniteiten te ontdekken binnen een bedrijfsgedreven context en het bieden van inzichten voor visieontwikkeling over hun optimale rol binnen het bredere ecosysteem.

Om deze verwachtingen in te vullen wordt in samenspraak met de opdrachtgever geopteerd om het onderzoek in drie fases op te delen. In een eerste fase of werkpakket wordt de wetenschappelijke literatuur grondig onderzocht op de definities en rollen die

clusterorganisaties daar aangemeten krijgen, en dit in een internationale context en doorheen de tijd. In een tweede fase en werkpakket wordt een uitgebreide set beleidsdocumenten, inclusief deze van de SPCO's zelf, onderzocht op deze rollen en wordt het resultaat vergeleken met dit van het eerste werkpakket in de vorm van een *gap*-analyse. Tenslotte, wordt in een derde werkpakket kwalitatief en met primaire data diepgaand onderzocht of deze rollen beantwoorden aan de noden van vandaag, en hoe dit kan verbeterd worden volgens de stakeholders, zijnde de leden van de SPCO's en de SPCO's zelf.

Na de algemene situering van dit onderzoek in 1.2, volgt in dit rapport een bespreking van het theoretisch kader van de rol van clusterorganisaties in Sectie 2. In Sectie 3 worden deze rollen vergeleken met de *grey literature* of de desktopliteratuur (zoals beleidsdocumenten, interne rapporten, publicaties beschikbaar op het web, etc.) van de SPCO's, en wordt de structuur van de rollen opgesteld. Sectie 4 behandelt de input vanuit de focusgroepen met de bedrijfsleden van de SPCO's, resulterend in de huidige en wenselijke rollen van de SPCO's volgens hun leden. Vervolgens worden in sectie 5 de inzichten gebundeld in conclusies en aanbevelingen.

1.2. Algemene situering

Dit onderzoek gaat zich vanuit het perspectief van de clusterorganisaties en haar leden richten op de ideale rol van deze organisaties binnen het economische en maatschappelijke ecosysteem waarin ze vandaag fungeren, ten behoeve van de clusterbedrijven of de SPCO-leden.

Om de clusterleden niet te belasten met brede bevragingen, en een ander perspectief te verkrijgen inzake het doel en de betekenis van de activiteiten van de clusterorganisaties, is dit onderzoek uitgevoerd aan de hand van een volledig kwalitatieve aanpak, bestaande uit drie werkpakketten zoals reeds in de opdrachtomschrijving aangehaald.

1.2.1. WP1: Analyse van de rol van een clusterorganisatie

In het eerste werkpakket worden de rollen geanalyseerd die een clusterorganisatie theoretisch kan of zou moeten aannemen. De onderzoekstaken in dit werkpakket bestonden uit het uitvoeren van een beknopte, leesbare en praktisch georiënteerde (wetenschappelijke) literatuurstudie over de functies en doelstellingen van clusterorganisaties. Hiermee wordt een kader gecreëerd van wat tot nu toe erkend wordt als verantwoordelijkheden en activiteiten van clusterorganisaties in brede zin, en hoe deze rol zich heeft ontwikkeld in de loop der jaren.

Door middel van een kwalitatieve en systematische beoordeling van 18 zeer relevante academische publicaties daterend van 1999 tot en met 2021, waarin deze rollen uitvoerig aan bod komen, hebben we een overzicht opgesteld van de bestudeerde rollen.

1.2.2. WP2: Analyse van Vlaamse SPCO's

Het tweede werkpakket bestaat uit het uitvoeren van een *gap*-analyse tussen de rollen van clusterorganisaties die worden gevonden in de academische literatuur en de rollen die worden uitgevoerd door de Vlaamse SPCO's volgens wat gerapporteerd wordt in de beleidsgeoriënteerde literatuur of in de SPCO-eigen documenten. Bijgevolg gaan we na hoe de Vlaamse clusterorganisatie in het algemeen, en met betrekking tot haar taken, overeenkomt dan wel verschilt met de theorie, en of en hoe haar rol zelfs breder of diepgaander is vanwege haar *speerpunt*-verantwoordelijkheid.

Om deze *gap*-analyse uit te voeren hebben we documenten geanalyseerd die de de 6 SPCO's als relevant en representatief beschouwden voor hun bevoegdheden. Deze *grey literature* bestond in totaal uit 41 documenten, waarvan er 29 variëerden tussen zelfevaluaties, werkplannen, statutenwijzigingen, presentaties en verslagen van Raden van Bestuur, en tussentijdse verslagen. Om een grondiger inzicht te verwerven in de verschillen tussen de diverse SPCO's, heeft het onderzoeksteam eveneens een evaluatie uitgevoerd van 6 voorgaande MOC¹-analyses over Vlaamse SPCO's. Deze analyses zijn uitgevoerd door studenten op masterniveau als onderdeel van een Harvard Business School-cursus (Michael Porter) die door het onderzoeksteam mag worden gedoceerd aan de Vrije Universiteit Brussel – Solvay Business School, genaamd *Microeconomics Of Competitiveness* (afgekort ook MOC). De analyse van deze desktopliteratuur stelt ons in staat om de huidige beoogde en/of uitgevoerde rollen van de SPCO's in het Vlaamse ecosysteem te analyseren. Tenslotte werden ook nog 6 SWOT-analyses van de SPCO's als desktopdocumenten geanalyseerd, wat het totaal op 41 onderzochte documenten brengt.

¹ MOC: Microeconomics Of Competitiveness is een praktijkgericht en case-based mastervak dat sinds 2018 aan de VUB aangeboden mag worden als *affiliate* van de Harvard Business School, Institute for Strategy and Competitiveness van M. Porter. In het kader van deze cursus dienen de masterstudenten een Belgische (sub)cluster volledig door te lichten op hun evolutie en competitiviteit, en aanbevelingen ter versterking te formuleren.

1.2.3. WP3: Focusgroepen over een gerichte rol voor Vlaamse SPCO's

In het derde werkpakket evalueren we kritisch de rol van de SPCO's in het Vlaamse ecosysteem volgens de hedendaagse behoeften, en dit op basis van input van verschillende betrokken actoren en leden, en identificeren we de uitdagingen van de SPCO's voor de nabije toekomst.

We hebben primaire data verzameld van vijf verschillende types actoren:

- (1) (vooral) grote bedrijfsleden²,
- (2) kleine en middelgrote (KMO) bedrijfsleden³,
- (3) kennisinstellingen⁴,
- (4) andere innovatie-intermediairs (samenwerkingspartners, maar geen leden van de SPCO's)⁵, en
- (5) de 6 directies van de SPCO's.

Met elk van deze 5 groepen werd een kwalitatief onderzoeksproces doorlopen, startend met een korte voorbereidende enquête. Deze enquête opgesteld in Qualtrics had als hoofddoel de deelnemers voor te bereiden op het latere focusgroepgesprek met hen. De schriftelijke bevraging bestond uit een inleiding over het onderzoek, eerst open en dan gesloten vragen over de rollen die uit werkpakket 1 (de academische literatuur) naar voor kwamen. Er was tevens ruimte voor het delen van eigen inzichten (voorafgaand, en op het einde) via open vragen.

Na deze bevraging werd elke actorgroep uitgenodigd voor een focusgroepgesprek, dat indien mogelijk fysiek plaatsvond, dan wel hybride of online via MS Teams werd georganiseerd. Er werd gestreefd naar minimaal 8 deelnemers per focusgroep om de bevindingen te valideren, maar dit werd voor 2 focusgroepen niet bereikt, namelijk voor deze van de KMO-bedrijfsleden (6; doch met een goede spreiding over de ervaring als lid en de relatie met verschillende SPCO's), evenals

² Deze groep bestaat uit C-level managers van de Vlaamse clusterbedrijven, en dit van voornamelijk grote bedrijven. Dit zijn bedrijven die betrokken zijn in één of meerdere projecten, of mogelijke intercluster-ervaring hebben.

³ Deze groep bestaat uit C-level managers van de Vlaamse clusterbedrijven, van uitsluitend kleine bedrijven. Dit zijn bedrijven die betrokken zijn in één of meerdere projecten, of mogelijke intercluster-ervaring hebben.

⁴ Deze groep bestaat uit andere dan bedrijfsleden van de SPCO's, d.w.z. andere niet-commerciële organisaties die een bredere kijk en ervaring hebben door hun regelmatig actieve deelname aan clusteractiviteiten en deelname aan projecten.

⁵ Deze groep bestaat uit andere innovatie-intermediaren zoals SOC's, collectieve centra, etc., met een recente deelname aan, interactie met, en visie op, – alsook inzichten uit – lopende innovatieprojecten van de SPCOs.

voor deze met de SPCO-directies (6, aangezien er slechts 6 Vlaamse SPCO's en dus directeurs/directrices zijn).

Elke focusgroep duurde 2 uur en werd woordelijk getranscribeerd. Hierna werden deze transcripten gecodeerd en geanalyseerd met behulp van de software NVIVO om een overzicht te krijgen van de kwalitatieve input, en de verschillende uitspraken met elkaar te confronteren. Hieronder wordt een overzicht weergegeven van de respondenten van de schriftelijke voorbevraging en tevens van de deelnemers aan de focusgroepen.

Tabel 1: Overzicht van de deelnemers aan de focusgroepen

	Naam deelnemer	Naam organisatie	SPCO	Focusgroep deelname	Datum
1	Niko Fierens	Multi Engineering	DBC	Bedrijfsleden	17 oktober 2023
2	Geert Maesmans	Cargill	Catalisti	Bedrijfsleden	17 oktober 2023
3	Lieselot Delabie	Vandemoortele	FF	Bedrijfsleden	17 oktober 2023
4	Ward Brullot	BASF	Catalisti	Bedrijfsleden	17 oktober 2023
5	Geert Sergioyne	Gemsotec	VIL	Bedrijfsleden	17 oktober 2023
6	Kurt Van Donink	Nike	VIL	Bedrijfsleden	17 oktober 2023
7	De Pauw Peter	Fluvius	Flux50	Bedrijfsleden	17 oktober 2023
8	Jan Fordeyn	Jan De Nul	DBC	Bedrijfsleden	17 oktober 2023
9	Ilse Fraeye	KU Leuven	FF	Kennisinstellingen	23 oktober 2023
10	Marc Heyndrickx	ILVO	FF	Kennisinstellingen	23 oktober 2023
11	Ann Aerts	Universiteit Antwerpen	DBC	Kennisinstellingen	23 oktober 2023
12	Roel Gevaers	AMS	VIL	Kennisinstellingen	23 oktober 2023
13	Ward Servaes	MoveUp	MEDVIA	Kennisinstellingen	23 oktober 2023
14	Kris Baert	KU Leuven	Flux50	Kennisinstellingen	23 oktober 2023
15	Judith Ooms	Ugent	Flux50	Kennisinstellingen	23 oktober 2023
16	Bram Lemmens	Syntra West	FF	Kennisinstellingen	23 oktober 2023
17	Frans Snijkers	VITO	FF	Kennisinstellingen	23 oktober 2023
18	Benjamin Vandeputte	Sirris	NA	Andere innovatie-intermediaren	25 oktober 2023
19	Geert Dangreau	POM West-Vlaanderen	NA	Andere innovatie-intermediaren	25 oktober 2023
20	Jan Adriaenssens	IMEC	NA	Andere innovatie-intermediaren	25 oktober 2023
21	Inne Peersman	Green Energy Park	NA	Andere innovatie-intermediaren	25 oktober 2023
22	Jan Desmyter	VLOOT	NA	Andere innovatie-intermediaren	25 oktober 2023
23	Filip Arnaut	Puratos	NA	Andere innovatie-intermediaren	25 oktober 2023
24	Kurt Peys	VLAIO	NA	Andere innovatie-intermediaren	25 oktober 2023
25	Isabel De Schrijver	Centexbel	NA	Andere innovatie-intermediaren	25 oktober 2023
26	Leo Borms	La Confiance	FF	KMO's	28 november 2023
27	Alexandra Vanhuyse	Snowball	Flux 50	KMO's	28 november 2023
28	Philippe Lovens	Urbike	VIL	KMO's	28 november 2023
29	Gino Withofs	Withofs	VIL	KMO's	28 november 2023
30	Brecht Vanlerberghe	Calidris Bio	FF	KMO's	28 november 2023
31	Dominique Vandeputte	DUVA	FF	KMO's	28 november 2023
32	Inge Arents	Flanders' FOOD (FF)	NA	SPCO-directie	30 oktober 2023
33	Liesbeth Geysels	VIL	NA	SPCO-directie	30 oktober 2023
34	Frederik Loeckx	Flux50	NA	SPCO-directie	30 oktober 2023
35	Piet Opstaele	De Blauwe Cluster (DBC)	NA	SPCO-directie	30 oktober 2023
36	Joris Van Droogenbroeck	Catalisti	NA	SPCO-directie	30 oktober 2023
37	Ann Van Gysel	MEDVIA	NA	SPCO-directie	30 oktober 2023

Bron: VUB (2023).

2. De rol van clusterorganisaties: een theoretisch kader

2.1. Definitie, ontstaanstypes en evolutie

Het onderzoeksteam heeft vastgesteld dat de specifieke literatuur over clusterorganisaties en hun functies en rollen door schaarste gekenmerkt wordt. Deze literatuur bleek voornamelijk in te gaan op de vorming en concurrentiekracht van de clusters zelf, en de mogelijke voordelen voor bedrijven die zich in de geografische nabijheid of binnen de cluster bevinden. In dit opzicht behandelt de literatuur voornamelijk het nut en de waarde van clusters, eerder dan het nut van organisaties die de clusters leiden, aansturen en/of animeren, oftewel de eigenlijke rol en waarde van de clusterorganisaties (zijnde de rol van SPCO's in de cluster governance).

Om inzicht te verkrijgen in de rol en de waarde van clusterorganisaties, is het in de eerste plaats belangrijk om te begrijpen hoe clusterorganisaties tot stand komen en waarom ze bestaan. We definiëren een clusterorganisatie als volgt:

“Lokale clusterorganisaties zijn actoren die clusterontwikkeling ondersteunen omdat ze een uitstekend middel zijn om de banden tussen bedrijven in een geografische cluster te versterken, wat leidt tot zakelijke opportuniteiten voor de bedrijven die betrokken zijn bij de clusterorganisaties. Clusterorganisaties kunnen worden opgericht voor een specifieke taak, of kunnen bestaande organisaties zijn die worden gebruikt voor clusterontwikkeling” (Jans, 2016).

De bovenstaande definitie belicht twee vormen die clusterorganisaties kunnen aannemen.

1. In eerste instantie kunnen clusterorganisaties worden gecreëerd, en dit op een “bottom-up” of “top-down” manier.
 - Bottom-up creatie: Dit betreft organisch gegroeide en gecreëerde clusterorganisaties door twee of meer bedrijven samen, met vaak een vrij specifiek doel of initiatief voor ogen tussen enkele bedrijven die het initiatief trekken. Zulk een initiatief kan het gevolg zijn van bijvoorbeeld een nieuwe milieureglementering of een veiligheidsincident, waarbij samenwerking tussen bedrijven kan helpen om dit efficiënter aan te pakken. Dit initiatief kan als impliciet beschouwd omdat ze tegenover een expliciet clusterbeleid zou kunnen geplaatst worden, waarbij de competitiviteitsverhoging van een grotere groep

bedrijven of de gehele cluster wordt beoogd (zie hieronder ook “top-down creatie”). Impliciete initiatieven omvatten ook clusterpromotie door private gecoördineerde inspanningen die voornamelijk worden gestart, gefinancierd en beheerd worden door één of slechts enkele bedrijven. Hoewel deze inspanningen doelstellingen nastreven die vaak kaderen binnen het versterken van een cluster en zo rechtstreeks of onrechtstreeks bijdragen tot de competitiviteit hiervan, refereren ze nauwelijks bewust naar het clusterbegrip, vandaar dat ze worden aangeduid als impliciete bottom-up initiatieven. (Fromhold-Eisebith & Eisebith, 2005).

- Top-down creatie: Dit betreft van bovenuit “georkestreerde” clusterorganisaties, waarbij de overheid beleid ontwikkelt voor clusterondersteuning met inbegrip van de (co-)financiering van een clusterorganisatie die in delegatie de clusterdoelen moet nastreven en realiseren (Fromhold-Eisebith & Eisebith, 2005).

2. In tweede instantie kunnen clusterorganisaties hun ontstaan vinden binnen reeds bestaande organisaties, bijvoorbeeld sectorfederaties of ondernemersorganisaties - Dit zijn organisaties met al bestaande hoofddoelen die fungeren als een vector of platform voor de clusterorganisatie met meer specifieke clustergerichte doelen. We kunnen hier bijvoorbeeld denken aan de cel Grootindustrie binnen de VOKA- de Kamer van Koophandel Antwerpen-Waasland die doelen nastreefde ten behoeve van de chemische cluster in de haven van Antwerpen.

De totstandkoming van clusterorganisaties bestaat ten behoeve van het intensief, proactief en productief kunnen combineren van middelen (*resource combination*) tussen de leden van een cluster. Eigenlijk betreft het hier een toepassing van het binnen de strategische managementwetenschappen ontwikkelde *resource-based view*, maar nu niet enkel voor één bedrijf maar gedeeld door bedrijven die geografisch geconcentreerd zijn en verticale en/of horizontale waardeketenbanden hebben: de zogenaamde *cluster-specifieke voordelen*.

De *resource-based view* is een denkwijze gericht op het concurrentievoordeel van een bedrijf. Deze theorie, die een verklaring tracht te bieden voor het lange-termijn duurzaam overleven

van ondernemingen, stelt dat concurrentievoordeel gebaseerd is op unieke bronnen en capaciteiten van een organisatie (zoals bijzondere technologieën of getalenteerde medewerkers), die door hun waardevolle combinatie of configuratie aan het bedrijf een duurzame voorsprong geven op de andere marktspelers (bijv. omdat concurrenten deze *resources* of combinaties ervan moeilijk kunnen imiteren). Met andere woorden, het draait om het optimaal benutten van de beschikbare middelen om competitief te zijn in de markt (Jans, 2016 gebaseerd op o.a. Barney 1991).

Hierbij verwijst het *cluster-specifiek voordeel* naar de unieke voordelen die een bedrijf of organisatie verkrijgt door deel uit te maken van een specifieke cluster. Dit houdt in dat er een bijkomend voordeel ontstaat vanwege de verbondenheid met een bepaalde groep bedrijven en/of organisaties op een bepaalde locatie (Jans, 2016).

Jans (2016) geeft aan dat deze cluster-specifieke voordelen voornamelijk zijn ingebed binnen de clusterorganisaties. Zij hebben immers een gezamenlijke *resource-base* die ontstaat doordat bedrijven via die organisatie, die een betrouwbare facilitator en intermediair is, gezamenlijk middelen en kennis delen. Het interessante aspect hierbij is dat deze dynamiek inherent zou moeten zijn aan de clusterorganisatie of zelfs de voornaamste *raison d'être*. Clusterorganisaties vervullen een neutrale rol en zijn meestal bruggenbouwers in kennisoverdracht, een drijvende kracht achter het delen van *resources* die op hun beurt leiden tot competitieve voordelen voor de leden (Jans, 2016).

Deze fundamentele concepten belichamen de essentie van een clusterorganisatie en de reden van hun bestaan. Echter, vóór 2010 kregen clusterorganisaties weinig aandacht in de literatuur. De onderzoeksgemeenschap rond clusterbeleid is die belangrijke rol eigenlijk maar ex-post gaan inzien: het bestaan van clusterorganisaties werd voordien in algemene zin beschreven maar hun essentiële en vooral unieke rol bleef onduidelijk (Ingstrup, 2010). Clusterorganisaties waren ook voor 2010 niet het hoofdonderwerp van onderzoek, maar werden eerder ondergeschikt bevonden aan het concept van de ontwikkeling van de economische clusters zelf. Het was pas in 2010 dat Ingstrup, als auteur zich bewust van deze grote kennislacune, dit benaderde in zijn paper "The role of cluster facilitators". Het is tevens opmerkelijk dat vóór 2010 de clusterfacilitators of -moderators wereldwijd in meeste gevallen individuen of clusterconsultants bleken, in plaats van meer stabiele organisaties of verenigingen. Ingstrup (2010) merkte op dat, tot 2010, de meest prominente rol die aan clusterorganisaties werd toegeschreven hun betrokkenheid was bij het opbouwen en bevorderen van vertrouwen tussen

stakeholders (bijv. Baalen et al., 2005; Huggins, 2000; Mesquita; 2007 — zoals vermeld in Ingstrup, 2010). Bovendien constateerde de auteur dat eerst individuen optraden als clusterfacilitators, en later clusteradviseurs die rol opnamen, nog later overheidsentiteiten en pas daarna verenigingen, al dan niet binnen of verbonden met academische instellingen (Ingstrup, 2010; gebaseerd op Coletti, 2010; Perry, 2005; Sölvell et al., 2003; Visser & Atzema, 2008; Zagorsek et al., 2008, Aziz & Nor-hashim, 2008; Waxell, 2009; Ingstrup & Damgaard, 2010; Lee & Tee, 2009; Lucas et al., 2009; Molina-Morales, 2005). Een volledig neutrale partij wordt pas vanaf Ingstrup's (2013) bijdrage als belangrijk gezien.

Ongeacht de aard van de facilitator, wordt diens rol als nauw verbonden aanzien met de levenscyclus van de cluster, en dus ook met de locatievoordelen die clusters kunnen benutten op basis van hun maturiteitsfase (Enright, 2003; Ingstrup, 2013). Naarmate clusters verschillende stadia doorlopen, d.w.z. van conceptie tot een hogere mate van maturiteit, zijn de actoren binnen die clusters op zoek naar verschillende voordelen, en dus ook naar locatie-specifieke voordelen. Bij de conceptie kan bijvoorbeeld toegang tot kapitaal voor groei een belangrijk locatievoordeel zijn, terwijl voor een meer mature cluster de vlotte markttoegang en een nauwe samenwerking met onderzoekscentra belangrijker wordt. De verschillende behoeften kunnen dus worden gekoppeld aan verschillende rollen, variërend van, bijvoorbeeld, eerst netwerker, dan relatiebouwer en vervolgens *business developer* (Ingstrup, 2013).

2.2. Literatuurstudie over rollen van de clusterorganisatie

In 2010 werden voor het eerst drie generieke rollen vastgesteld van een clusterorganisatie door Ingstrup (2010). Ten eerste, is er de rol als kaderstellende facilitator (*framework setting role*). De clusterorganisatie bepaalt daarbij de context waarbinnen samenwerking plaatsvindt, en zet de toon of bepaalt de strategie voor de actoren binnen een cluster (bijv. het beschikbaar stellen van een interactieplatform, de frequentie van events of interacties, etc.). Dit verwijst naar de meer strategische rol van een clusterorganisatie. Ten tweede is er de projectfacilitator die een meer directe benadering inhoudt, namelijk die van actieve interventie in de cluster (bijv. een circulair project opstarten en leiden tussen verschillende actoren). Dit omvat een meer operationele rol van de clusterorganisatie. Ten derde is er de allround facilitator, strategisch en operationeel, die via beide benaderingen de cluster beïnvloedt (Ingstrup, 2010).

Door gebruik te maken van de wetenschappelijke literatuurdatabase Scopus, observeren we een evolutie van publicaties die de termen "cluster" in combinatie met "organization" (of

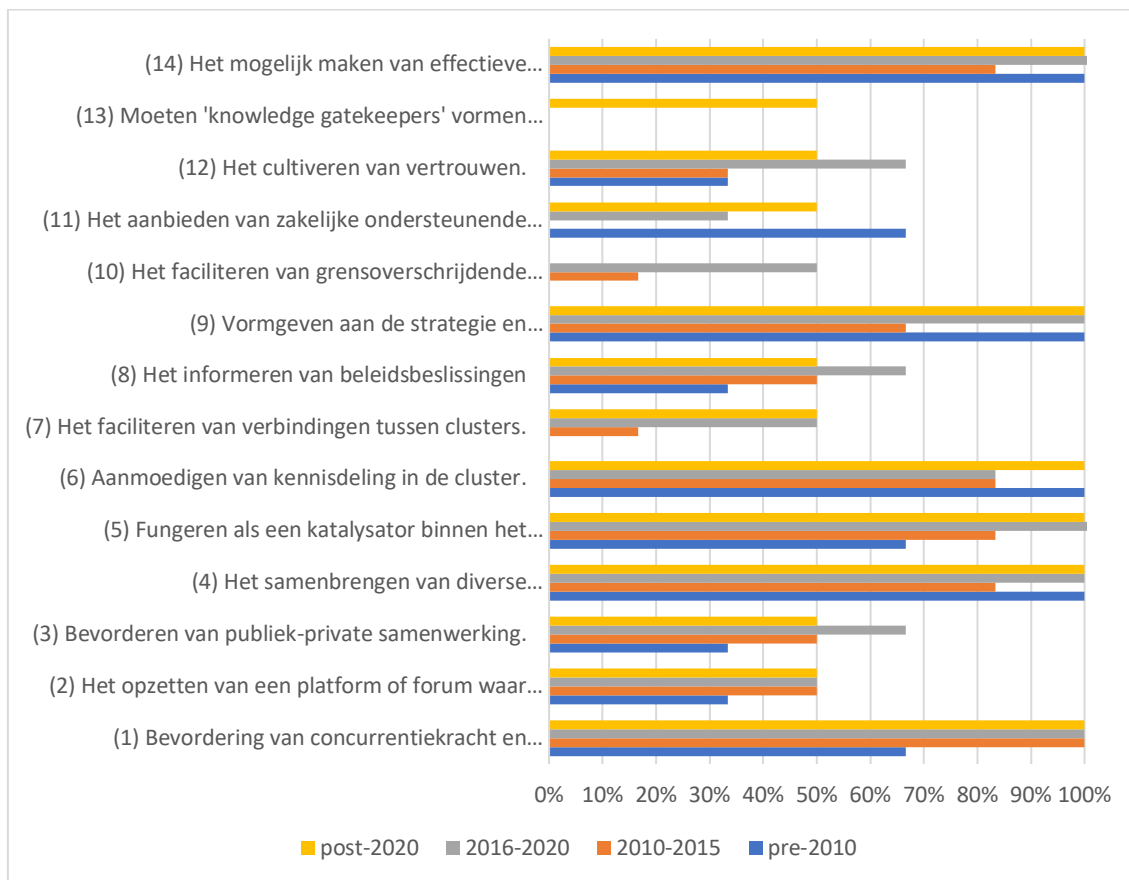
“organisation”), *“association”*, *“facilitator”*, en *“initiative”* bevatten binnen de bedrijfskundige afdeling van de database. Na onderzoek van de 136 publicaties die deze termen vermelden, daterend van 2001 tot 2023, schetsen deze stukken echter zelden clusterorganisaties als een op zich staande entiteit. Vaak worden ze onderling verwisselbaar gebruikt met (regionale) clusters, waardoor het onderscheid tussen de cluster zelf (groep van bedrijven) en de clusterorganisatie die ten behoeve van de cluster één of meerdere rollen opneemt, vervaagt. Dit benadrukt de vaststelling dat specifiek onderzoek over clusterorganisaties schaars blijft, zelfs na 2010 (Lis, 2020 en 2021). Het is daarom aangewezen grondiger de clusterdoelstellingen te onderzoeken, om op die manier de wenselijke of mogelijke rollen van clusterorganisaties uit de literatuurbeschrijvingen van clusterdoelen af te leiden.

In verband met clusterdoelstellingen valt ook een verschuiving doorheen de tijd op te merken. Opmerkelijk is dat het opkomen van beleidsmaatregelen en programma's met betrekking tot clusters heeft geleid tot een toename van het ontstaan van clusterorganisaties (EU-commissie, 2008). Daarnaast is er een groeiende nadruk op het vestigen van een onderscheidende clusteridentiteit, het ontwikkelen van strategische kaders, en het cultiveren van de 'brand' van de cluster. Tegelijkertijd is er een grotere nadruk op het bevorderen van innovatie door middel van samenwerking en gezamenlijke R&D-initiatieven. Deze trends zijn mogelijk ook nauw verbonden met de cruciale rol die innovatie speelt binnen de EU, vooral gezien de verschuiving naar een op innovatie gerichte kenniseconomie en duurzame concurrentiekracht (Ketels et al., 2012).

2.3. 14 onderscheiden rollen

Door middel van een systematische review van 18 academische papers uit de belangrijkste relevante managementtijdschriften, hebben we uiteindelijk 14 specifieke rollen van clusterorganisaties kunnen onderscheiden, die elk binnen de strategische, meer operationele, of beide hoofdrollen, kunnen vallen. De papers zijn herhaaldelijk gescreend om de rollen te definiëren die clusterorganisaties zouden kunnen aannemen, ofwel via een definitie van de rol van de clusterorganisatie ofwel op basis van het onderliggende doel van clusters. Hieronder worden de 14 onderscheiden rollen opgenomen, samen met de mate waarin ze in het aantal publicaties van die periode worden opgenomen of beschreven.

Figuur 1: De frequentie van melding van de SPCO rollen per tijdperiode in de wetenschappelijke literatuur



Bron: VUB (2023)

Figuur 1 geeft een overzicht van het voorkomen of de frequentie van vermelding van een rol in de wetenschappelijke publicaties per geselecteerde tijdperiode. Dit betekent dat als er in de periode 2016-2020 in totaal 6 publicaties zijn gevonden die SPCO's onderzoeken, en de rol "(2) Het opzetten van een platform of forum waar actoren kunnen deelnemen aan pragmatische discussies die zich richten op specifieke uitdagingen van bedrijven" een aandeel van 50% heeft voor die periode, deze rol in 3 publicaties van de 6 voorkwam.

De meer strategische rollen zijn rollen (1), (3), (5), (9) en (12):

- '(1) Bevordering van concurrentiekracht en economische groei';
- '(3) Bevorderen van publiek-private samenwerking';
- '(5) Fungeren als een katalysator binnen het innovatie-ecosysteem, op de raakvlakken van de 'quadruple helix';

- '(9) Vormgeven aan de strategie en (administratieve) organisatie'; en
- '(12) Het cultiveren van vertrouwen'.

Meer operationele rollen betreffen vooral (2), (4), (7), (8), (11) en (14):

- '(2) Het opzetten van een platform of forum waar actoren kunnen deelnemen aan pragmatische discussies die zich richten op specifieke uitdagingen van bedrijven';
- '(4) Het samenbrengen van diverse belanghebbenden, waaronder bedrijven, kennis- en onderzoeksorganisaties, publieke instellingen, kapitaalverstrekkers en dienstverleners';
- '(7) Het faciliteren van verbindingen tussen clusters';
- '(8) Het informeren van beleidsbeslissingen';
- '(11) Het aanbieden van zakelijke ondersteunende diensten'; en
- '(14) Het mogelijk maken van effectieve inspanningen en activiteiten'.

Tenslotte zijn (6), (10) en (13) meer *allround facilitator*-rollen/functies die zowel een strategische als operationele invulling hebben:

- '(6) Aanmoedigen van kennisdeling in de cluster';
- '(10) Het faciliteren van grensoverschrijdende samenwerking (transnationaal); en
- '(13) Moeten 'knowledge gatekeepers' vormen tussen lokale en niet-lokale partijen'.

Uit de figuur kunnen we afleiden dat bepaalde rollen versterken met de tijd, eerder gelijkblijven of zelfs aan belang kunnen afnemen over de bestudeerde publicatieperiodes heen⁶. Die dynamiek heeft op zich niets te maken met de dynamiek van de clusters zelf (bijvoorbeeld opstartende cluster versus een eerder mature cluster), maar is een indicatie van een algemene, globale trend naar een veranderende rol of verwachtingen ten aanzien van clusterorganisaties.

Een belangrijke kanttekening die bij het onderzoek moet gemaakt worden is dat het aantal meldingen werd onderzocht, maar er geen aandacht ging naar het kwalitatieve belang en de betekenis van deze vermeldingen. Als een rol in een publicatie werd genoemd op basis van uitgevoerd onderzoek, dan werd aangenomen dat deze evenveel belang had dan een rol die uit

⁶ De in totaal 18 relevant gevonden academische papers van onze analyse werden verdeeld over 4 periodes: vóór 2010 (3 publicaties), 2010-2015 (6 publicaties), 2016-2020 (7 publicaties) en na 2020 (2 publicaties).

ander onderzoek naar voor kwam, los van de precieze argumentatie, hoe uitgebreid of actief de rol werd beschreven of effectief opgenomen werd.

We merken op dat de rollen '(6) Aanmoedigen van kennisdeling in de cluster', '(12) Het cultiveren van vertrouwen' en '(13) Moeten 'knowledge gatekeepers' vormen tussen lokale en niet-lokale partijen' in aantal vermeldingen toenamen. Aan de andere kant, merken we dat de rol '(8) Het informeren van beleidsbeslissingen' en vooral '(11) Het aanbieden van zakelijke ondersteunende diensten' in vermeldingen afnamen. We gaan er vanuit dat deze rollen vandaag minder het bestaan van clusterorganisaties kunnen verantwoorden, of als een minder significante rol worden gezien. Het belang van de andere rollen bleef stabiel over de periodes, maar soms op een relatief laag niveau zoals rol '(10) Het faciliteren van grensoverschrijdende samenwerking'.

De meest cruciale rol van de clusterorganisatie wordt gezien in '(4) Het samenbrengen van diverse belanghebbenden, waaronder bedrijven, kennis- en onderzoeksorganisaties, publieke instellingen, kapitaalverstrekkers en dienstverleners'. Deze rol wordt in de literatuur herhaaldelijk benadrukt omwille van het feit dat dit als het centrale doel van de cluster wordt beschouwd, waarvoor uitiem de clusterorganisatie als verantwoordelijk of medeverantwoordelijk wordt geacht.

Vervolgens zijn er andere belangrijke rollen die een clusterorganisatie op zich kan nemen, die ook meermaals terugkomen in hun kenmerken en als doel van de cluster onder hun verantwoordelijkheid, zoals: '(1) Bevordering van concurrentiekracht en economische groei', '(5) Fungeren als een katalysator binnen het innovatie-ecosysteem, op de raakvlakken van de 'quadruple helix', '(6) Aanmoedigen van kennisdeling in de cluster', '(9) Vormgeven aan de strategie en (administratieve) organisatie', en '(14) Het mogelijk maken van effectieve inspanningen en activiteiten'.

Deze omvatten meestal rollen die de context vaststellen, met de clusterorganisatie dienend als kaderstellende facilitator.

Rollen met een eerder matig belang in het aantal vermeldingen zijn: '(2) Het opzetten van een platform of forum waar actoren kunnen deelnemen aan pragmatische discussies die zich richten op specifieke uitdagingen van bedrijven', '(3) Bevorderen van publiek-private samenwerking', '(8) Het informeren van beleidsbeslissingen', en '(12) Het cultiveren van vertrouwen'. Deze rollen zijn specifiek en hebben vaak impliciete verbindingen met de meer prominente rollen.

Ten slotte zijn de minder vaak genoemde rollen degene die de focus van de cluster enigszins verleggen en wijzen op mogelijkheden of opportuniteiten buiten het cluster-ecosysteem die de clusterorganisatie kan benutten. Deze rollen omvatten: '(7) Het faciliteren van verbindingen tussen clusters', '(10) Het faciliteren van grensoverschrijdende samenwerking (transnationaal)', '(11) Het aanbieden van zakelijke ondersteunende diensten', en '(13) Moeten 'knowledge gatekeepers' vormen tussen lokale en niet-lokale partijen'. Deze rollen tonen potentiële mogelijkheden buiten de directe dynamiek van de cluster.

We stellen over het algemeen dus vast dat de strategische rollen van de clusterorganisaties cruciaal zijn en/of in belang toenemen en de operationele rollen eerder in belang afnemen, of soms stabiel blijven op een gemiddeld lager niveau.

3. De rol van speerpuntclusterorganisaties in Vlaanderen

3.1. Desktop en *gap*-analyse

Het tweede werkpakket bestond uit de analyse van *grey literature* van de Vlaamse SPCO's. Hiervoor werden in totaal 41 documenten verwerkt, zoals (zelf)evaluaties, werkplannen, statuten(wijzigingen), presentaties en/of verslagen van de Raad van Bestuur, tussentijdse (interne) verslagen, en 6 *Microeconomics of Competitiveness*-rapporten met betrekking tot de SPCO's uit studentenwerkstukken tussen 2020 en 2023⁷, evenals de 6 SWOT-analyses uitgevoerd door de SPCO's zelf.

Net zoals bij het eerste werkpakket werden de vermeldingen van rollen, of elementen die naar bepaalde rollen verwijzen, onderzocht in de *grey literature*. De analyse is op een geaggregeerde manier uitgevoerd en gepresenteerd. Hoewel de documenten niet altijd een expliciete definitie geven van de rollen van de SPCO, geven de vermelde doelen en doelstellingen wel een duidelijke indicatie van wat deze rollen inhouden.

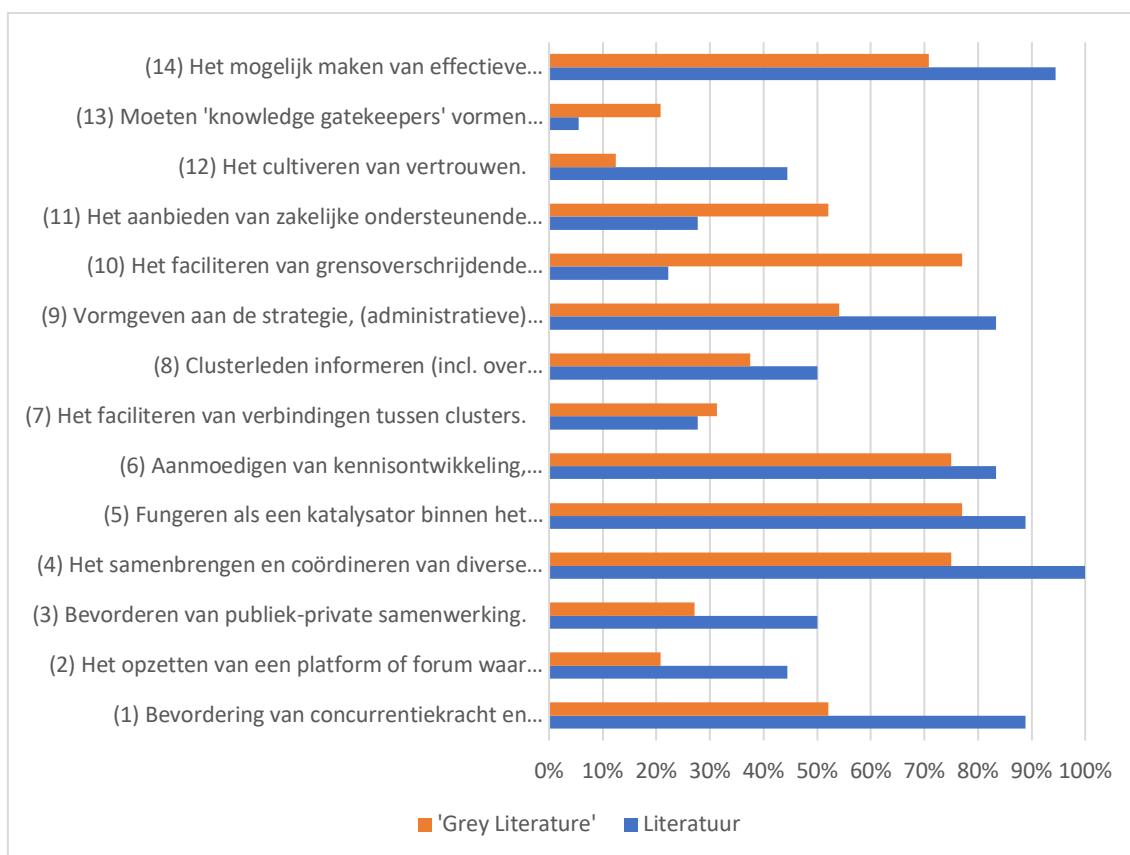
De *grey literature* bracht enkele belangrijke elementen naar voren die benadrukt of aangevuld moesten worden in de reeds onderzochte 14 rollen. Als gevolg daarvan zijn 6 rollen van de 14 aangepast om deze beter en vollediger te omschrijven of af te bakenen, zie onderstreepte delen hieronder.

- (4) Het samenbrengen en coördineren van diverse belanghebbenden, waaronder bedrijven, kennis- en onderzoeksorganisaties, publieke instellingen, kapitaalverstrekkers en dienstverleners;
- (5) Fungeren als een katalysator binnen het innovatie-ecosysteem, vaak te vinden te midden van de 'quadruple helix'. Het ontdekken van nieuwe kansen en deze lanceren binnen het ecosysteem;
- (6) Aanmoedigen van kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisborging in de cluster;
- (8) Clusterleden informeren (incl. over beleidsbeslissingen);

⁷ 'Microeconomics of Competitiveness'-rapporten van studenten van de Vrije Universiteit Brussel: Catalisti - Duurzame chemie (2021); De Blauwe Cluster - Belgische offshore wind (2022); Flanders' FOOD - Vlaamse aardappelcluster (2023); Flux50 - Elektrische voertuiginfrastructuur van Vlaanderen (2023); MEDVIA - Gezondheidstechnologiecluster van Vlaanderen (2023); VIL - Brussels Air Cargo (2020).

- (9) Vormgeven aan de strategie en (administratieve) organisatie, en bepaling clusteridentiteit; en
- (11) Het aanbieden van zakelijke ondersteunende diensten (incl. beschikbaar zijn om vragen te beantwoorden).

Figuur 2: De frequentie van melding van elke rol in de grey literature ten opzichte van de wetenschappelijke literatuur



Bron: VUB (2023)

Vergelijkbaar met de academische literatuur, is de meest prominente rol die in de documenten van de SPCO's wordt gevonden, de rol (4) 'Het samenbrengen en coördineren van diverse belanghebbenden, waaronder bedrijven, kennis- en onderzoeksorganisaties, publieke instellingen, kapitaalverstrekkers en dienstverleners'. Er zijn echter variaties in de vermeldingen van rollen in de SPCO-documenten in vergelijking met de literatuur. Op basis daarvan werden de meest prominente rollen iets bijgesteld qua naamgeving en inhoud.

De rollen '(1) Bevordering van concurrentiekracht en economische groei' en '(9) Vormgeven aan de strategie en (administratieve) organisatie en clusteridentiteit' worden neutraler vermeld. Bij

de meer gematigde vermeldingen hoort ook rol '(11) Het aanbieden van zakelijke ondersteunende diensten (incl. het beschikbaar zijn om vragen te beantwoorden)'. Tenslotte zijn dit de minder vaak genoemde rollen in de desktopliteratuur: 2, 3, 7, 8, 12 en 13.

Wat de MOC-rapporten betreft, merken we op dat drie rollen niet worden genoemd, en dus in die analyse met ook primaire dataverwerking inbegrepen die rollen blijkbaar minder aandacht krijgen, namelijk de rol (8) 'Clusterleden informeren (incl. over beleidsbeslissingen)', (12) 'Het cultiveren van vertrouwen', en '(13) Moeten *knowledge gatekeepers* vormen tussen lokale en niet-lokale partijen'. Vooral de eerste twee rollen zouden heden als eerder vanzelfsprekend kunnen beschouwd worden door clusteractoren, en worden ze daardoor niet meer vermeld.

Echter bracht de *grey literature* ook nieuwe elementen aan het licht die gelinkt kunnen worden aan het verschil tussen een (gewone) clusterorganisatie en een SPCO. Aangezien SPCO's een meer prominente plaats op zich nemen door strategische sectoren te vertegenwoordigen en de leiding te nemen in de sector, wordt hun rol namelijk meer uitgelicht. Binnen het concept van 'speerpunt' bevindt zich ook de noodzaak om nieuwe terreinen te betreden en nieuwe voordelen te ontdekken die verder reiken dan deze van één nauwe, specifiek gedefinieerde sector. Als gevolg hiervan moeten Vlaamse SPCO's Vlaanderen als regio op de kaart zetten en toonaangevende clusters opzetten die de Europese of globale benchmark aankunnen. Dit wordt bereikt door een nog centralere rol op te nemen in innovatie, en dit ook op het vlak van valorisatie. SPCO's moeten niet alleen innovatie stimuleren, maar moeten de clusters ook vooruithelpen door deze innovaties te mee te helpen valoriseren. Dit is nauw verbonden met de rol die Vlaamse SPCO's spelen in gesubsidieerde projecten. Daarnaast erkennen de SPCO's zelf ook hun belangrijke rol in hogere maatschappelijke doelen, zoals de digitale en klimaattransitie, mobiliteit etc.. Ook dit zien ze gerelateerd aan hun 'speerpunt-eigenschap', de kerndomeinen waarin een verschil kan gemaakt worden en die een voorbeeldrol hebben.

3.2. Conceptualisatie rollen clusterorganisatie

De 14 rollen die zijn afgeleid uit de literatuurstudie in het eerste werkpakket, en vervolgens zijn getoetst in de analyse van het tweede werkpakket, vertegenwoordigen grote en overkoepelende rollen die moeten worden gegroepeerd, gedistilleerd en toegewezen volgens hun functie. Dit helpt om een duidelijke structuur van de speerpuntnrollen te creëren. De beschrijving van de rollen in zowel de wetenschappelijke als desktopliteratuur liet toe om de

relatie tussen rollen en de rollen van een hogere orde te onderscheiden. Hierbij werd ook deels de indeling volgens Instrup (2010) gevolgd.

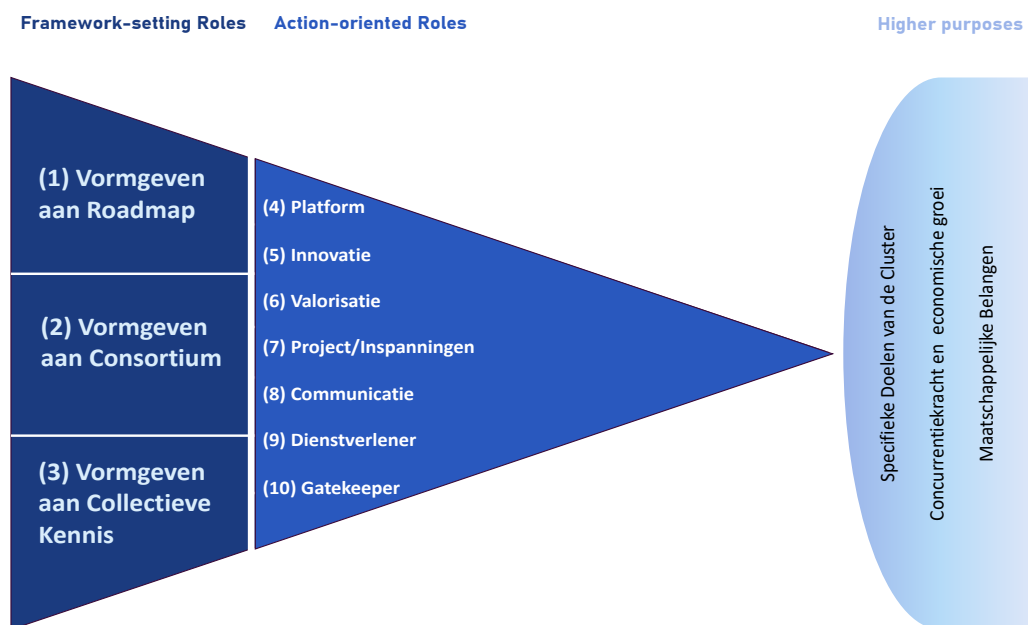
Ondanks de diversiteit tussen de SPCO's, hebben we 10 rollen kunnen formuleren die de SPCO's dienen om hun doelen te bereiken, zie Figuur. Het uitgangspunt is dat alle SPCO's in principe effectief (doelgericht) en transversaal (hiermee bedoelen we inspeland op thema's die sectoroverschrijdend zijn zoals duurzaamheid) moeten zijn. In dit verband onderscheiden we eerst elementen die moeten worden gezien als doel of finaliteit van de SPCO, en maken we vervolgens een onderscheid tussen de rollen die het kader van de omgeving bepalen en de rollen die meer invloed hebben door actieve interventie van de SPCO (Ingstrup, 2010).

De zogenaamde "speerpuntrollen" omvatten dus de rollen van de SPCO die hen kunnen helpen om fundamentele en concrete bijdragen te leveren aan de strategische Vlaamse sectoren en industrieën, en zo hun doelen te helpen bereiken. Dit wordt weergegeven in Figuur 3.

Vergelijkbaar met eerder onderzoek uitgevoerd door het onderzoeksteam voor VLAIO in 2022, dat de monitoring van het Vlaamse clusterbeleid voor SPCO's analyseerde, bracht ook die studie de *higher purpose* van de SPCO aan het licht, dat betrekking heeft op al diens rollen samen.

In eerste instantie omvat de rol van de SPCO in de Vlaamse regio twee aspecten: het positioneren van Vlaanderen op wereldschaal en het bevorderen van de ontwikkeling van een toonaangevende Europese of globale cluster, waarbij ook de desbetreffende strategische sector(en) binnen Vlaanderen versterkt word(t)(en). Bovendien strekt het speerpuntaspect zich uit tot voorbij de voordelen die alleen beperkt zijn tot de strategische economische sectoren, en draagt het ook bij tot de duurzame ontwikkeling van de ruimere regio en andere sectoren, bijvoorbeeld door bij te dragen aan de maatschappelijke uitdagingen (klimaat, digitalisering, strategische autonomie, mobiliteit, etc.). Daarnaast verrijken we deze finale doelstellingen van de SPCO met '(1) *Bevordering van concurrentiekracht en economische groei*', wat een van de meest cruciale rollen van de SPCO bleek uit ons onderzoek in secties 2 en 3, aangezien dit wijst op een duurzaam welvaartsverhogend effect (VLAIO, 2022). Hier gaat men wel uit van de interpretatie van VLAIO aangaande economische groei als zijnde vooral gebaseerd op bijkomende tewerkstelling.

Figuur 3: De Speerpuntrollen



Bron: VUB (2023)

Afgaand op de hogere doelen van de SPCO uit de vorige sectie, is de organisatie belast met het uitwerken van een strategie en roadmap(s) om deze te bereiken. Daarvoor stemt de SPCO in principe af met de leden (via goedkeuring van het bestuursorgaan of de algemene vergadering bijvoorbeeld) en maakt het de clusteridentiteit ook naar alle leden en potentiële leden duidelijk.

Tenslotte zijn er binnen de actiegerichte rollen van de SPCO ook meer operationele taken die ze op zich nemen en die de cluster helpen bij het bereiken van de strategische doelen die door de SPCO zijn vastgesteld.

Met de hogere doelen, de strategische rollen en de meer operationele rollen hebben we alle rollen die een SPCO kan opnemen, meer “hiërarchisch” gestructureerd.

Tabel 2: Rollen uit literatuur die passen binnen de speerpuntrollen

Speerpuntrollen (strategisch en operationeel)	Rollen uit literatuur/desktop analyse (voor de nummers, zie ook pagina 21 en 22)
(1) Vormgeven aan roadmap	(9)
(2) vormgeven aan consortium	(3), (4), (5), (7), (10), (12)

(3) vormgeven aan collectieve kennis	(6), (12), (13)
(4) platform	(2)
(5) Innovatie	(5)
(6) Valorisatie	(5)
(7) Project/Inspanningen	(14)
(8) Communiactie	(8)
(9) Dienstverlener	(11)
(10) gatekeeper	(3)

Bron: VUB (2024)

In eerste instantie werden de rolbeschrijvingen verbreed op basis van de opmerkingen tijdens de discussies in de focusgroepen, bijvoorbeeld door rol 4 uit te breiden met de term "consortium".

In tweede instantie werden de clustering en verdere aanpassingen uitgevoerd om de 10 speerpuntrollen te creëren, ook gebaseerd op opmerkingen en inzichten van de focusgroepen. Ten eerste werd de eerste rol van de veertien CO-rollen '(1) Bevordering van concurrentiekracht en economische groei' afgebakend en gedefinieerd als een doel en finaliteit van de speerpuntclusters. Ten tweede werden de *framework setting* rollen op een passende manier geformuleerd.

Speerpuntrol 1, 'Vorm geven aan roadmap', is grotendeels een uitbreiding van Rol 9, waarin de behoefte aan strategie, organisatie en clusteridentiteit wordt gedefinieerd. Speerpuntrol 2, 'Vorm geven aan een consortium', omvat en verbindt veel verschillende delen van verschillende rollen, met als belangrijkste Rol 4, die impliciet ook Rol 3 omvat door publiek en privaat samen te brengen. In dezelfde optiek verbindt de rol ook belanghebbenden buiten de cluster (cfr. Rol 13), wat andere (Belgische) clusters kunnen zijn (cfr. Rol 7), en internationale actoren buiten de Belgische landsgrenzen (cfr. Rol 10). Bovendien wordt het aspect van 'samenbrengen en coördineren' ook gevonden in hun rol in de quadruple-helix (cfr. Rol 5), wat een sterke behoefte heeft bij het opbouwen van vertrouwen voor een grondig consortium (cfr. Rol 12). Speerpuntrol

3, 'Vorm geven aan ervaring en collectieve intelligentie', is een uitbreiding van Rol 6, die opnieuw vertrouwen vereist (cfr. Rol 12) en moet worden verspreid en geëxtraheerd binnen, evenals buiten de cluster (cfr. Rol 13).

Voor de actiegerichte rollen zijn de onderlinge verbindingen van de rollen uit de vorige werkpakketten gemakkelijker te onderscheiden en voor de hand liggend, namelijk de creatie en mogelijk maken van platforms, projecten/inspanningen, communicatie en dienstverlening. Het aspect van 'fungeren als katalysator binnen het innovatie-ecosysteem', cfr. Rol 5, werd verder opgesplitst in twee speerpuntrollen, waarbij de actiegerichtheid tastbaarder en waarneembaar werd, namelijk de ontwikkeling van innovatie en de valorisatie hiervan (Speerpuntrollen 5 en 6). Ten slotte kan de belangrijke rol van SPCO's als gatekeeper van geormerkte budgetten (Speerpuntrol 10), waargenomen worden als een deel van de vorige Rol 3, waarin de clusterorganisatie de publiek-private samenwerking moet bevorderen.

4. Onderzoek naar de rol van SPCO's in Vlaanderen — Focusgroepen

4.1. Schriftelijke bevraging als introductie tot de focusgroepen

Om een diepgaander inzicht te verwerven in de bestaande en gewenste rollen van de SPCO's werden 5 focusgroepen georganiseerd met telkens een andere ledengroep (grote bedrijven, KMO's, kennisinstellingen en desgevallend ook andere intermediairs⁸) en tenslotte ook met de SPCO-directies zelf. De resultaten, met uitzondering van deze uit de bevraging die aanleiding geven tot onderstaande figuren, worden hieronder voor de bedrijfsleden geaggregeerd besproken.

Als inleiding op de focusgroepen werd een schriftelijke bevraging opgesteld en gehouden om in eerste instantie de deelnemers beter te informeren, maar ook hun individuele mening, voorafgaand aan de confrontatie in de focusgroepen, te ontvangen over het belang en de uitvoering vandaag van de 14 (of eventueel ook bijkomende nog niet eerder genoemde) rollen van SPCO's.

In eerste instantie kregen deelnemers een korte uitleg over het doel van het onderzoek en werd hun gevraagd om beknopt en in hun eigen woorden te definiëren wat zij *top of mind* beschouwen als de belangrijkste rol(len) van een clusterorganisatie. Dit gebeurde voordat de 14 gevonden theoretische rollen aan hen werden voorgesteld, en hen gevraagd werd deze te beoordelen door middel van de mate van belang en de mate van goede uitvoering hiervan aan te geven.

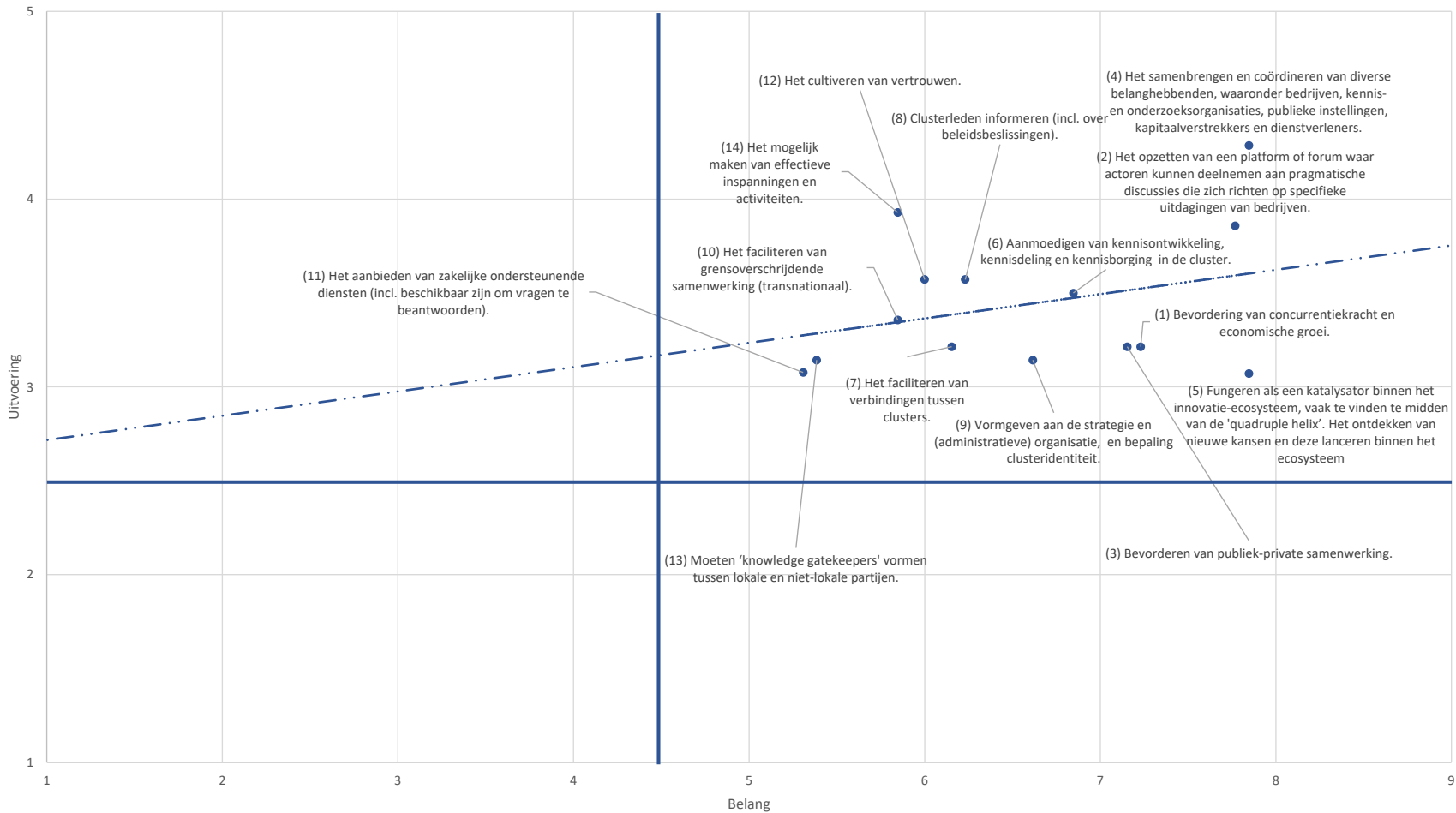
Het was opmerkelijk dat de eerste *top-of-mind* open vraag die aan de respondenten werd gesteld, antwoorden opleverde waarbij reeds geaggregeerd alle 14 rollen werd vermeld. De meest terugkerende rol die benoemd werd was de noodzaak om verschillende belanghebbenden samen te brengen (rol 1), het belang van SPCO's bij het starten van projecten (rol 14), kennis vergaren, delen en borgen (rol 6), en het belang van SPCO's om innovatie aan te moedigen (rol 5). Deze elementen werden bovendien het vaakst geïdentificeerd als de grootste toegevoegde waarde of voordelen die de SPCO aan haar leden biedt.

⁸ Statutair zijn andere intermediairs bij sommige SPCO's geen lid, zoals bij VIL.

Met betrekking tot de 14 rollen kregen deelnemers aanvankelijk de taak om de relevantie van elke rol te beoordelen op een schaal van 1 (onbelangrijk) tot 9 (cruciaal). Na deze beoordeling, evalueerden de deelnemers de prestaties van de SPCO voor diezelfde 14 rollen met behulp van een 5-punts Likertschaal, variërend van 'zeer zwak' tot 'zeer sterk'. Elke deelnemer beoordeelde de prestaties van de SPCO voor de SPCO die ze als belangrijkste achten in het geval ze lid waren van meerdere SPCO's. Op basis hiervan konden 4 mogelijke posities of kwadranten worden onderscheiden die de SPCO inneemt in relatie tot het gepercipieerd belang van die rol: (1) rollen van groot belang waar de SPCO's zeer goed op presteren, (2) minder cruciale rollen ondanks de goede prestatie hierop van de SPCO's, (3) rollen zonder belang en met ook een magere uitvoering, en (4) essentiële rollen waar SPCO's duidelijk op tekortschieten.

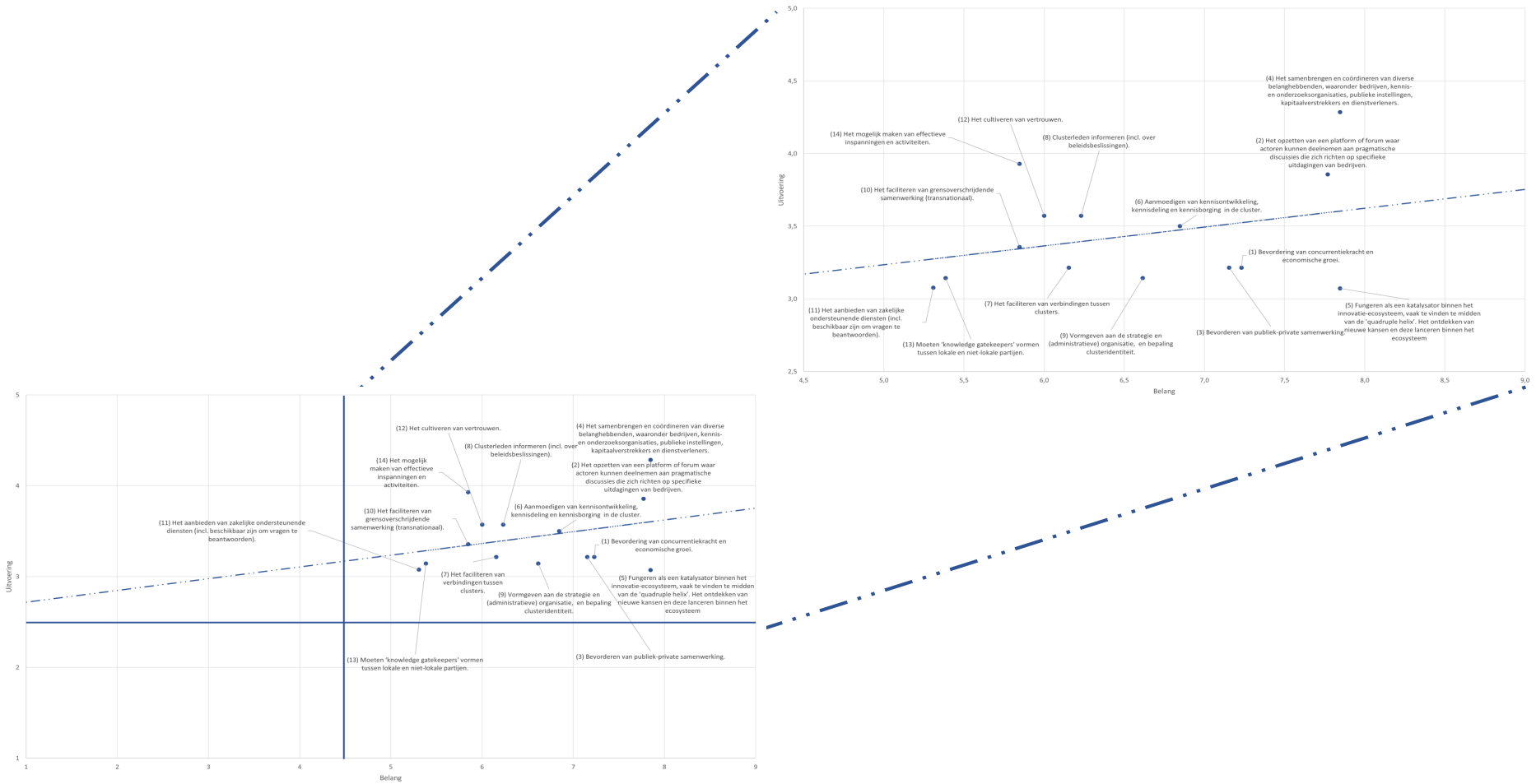
Hoewel de resultaten van de enquête moeten worden getrianguleerd met deze van de focusgroepen om een totaalbeeld te verkrijgen, levert de schriftelijke bevraging ook al een op zichzelf staand resultaat. De meeste rollen (13) bevinden zich – indien we de totale schaal zouden nemen – in de eerste categorie of het eerste kwadrant, namelijk een significante rol met goede prestaties van de SPCO in het algemeen. Slechts één rol bevindt zich dan buiten de figuur, dus een rol zonder voldoende belang en waar de SPCO's ook relatief minder goed op presteren. Om die reden passen we de schaal aan (zoom-in) en nemen we een relatief hogere mate van belang (een schaal van 4,5 tot 9) en van betere uitvoering (een schaal van 2,5 tot 5) als ijkpunt voor de oorsprong in de figuur die inzoomt (enkel derde kwadrant van originele figuur). Deze resultaten moeten voorzichtig worden geïnterpreteerd omdat de gemiddelde antwoorden van de deelnemers tevens een grote standaardafwijking kunnen kennen, en dit voor elke rol apart.

Figuur 4: Overzicht van het belang en de mate van goede uitvoering van de theoretische SPCO rollen volgens de bedrijfsleden



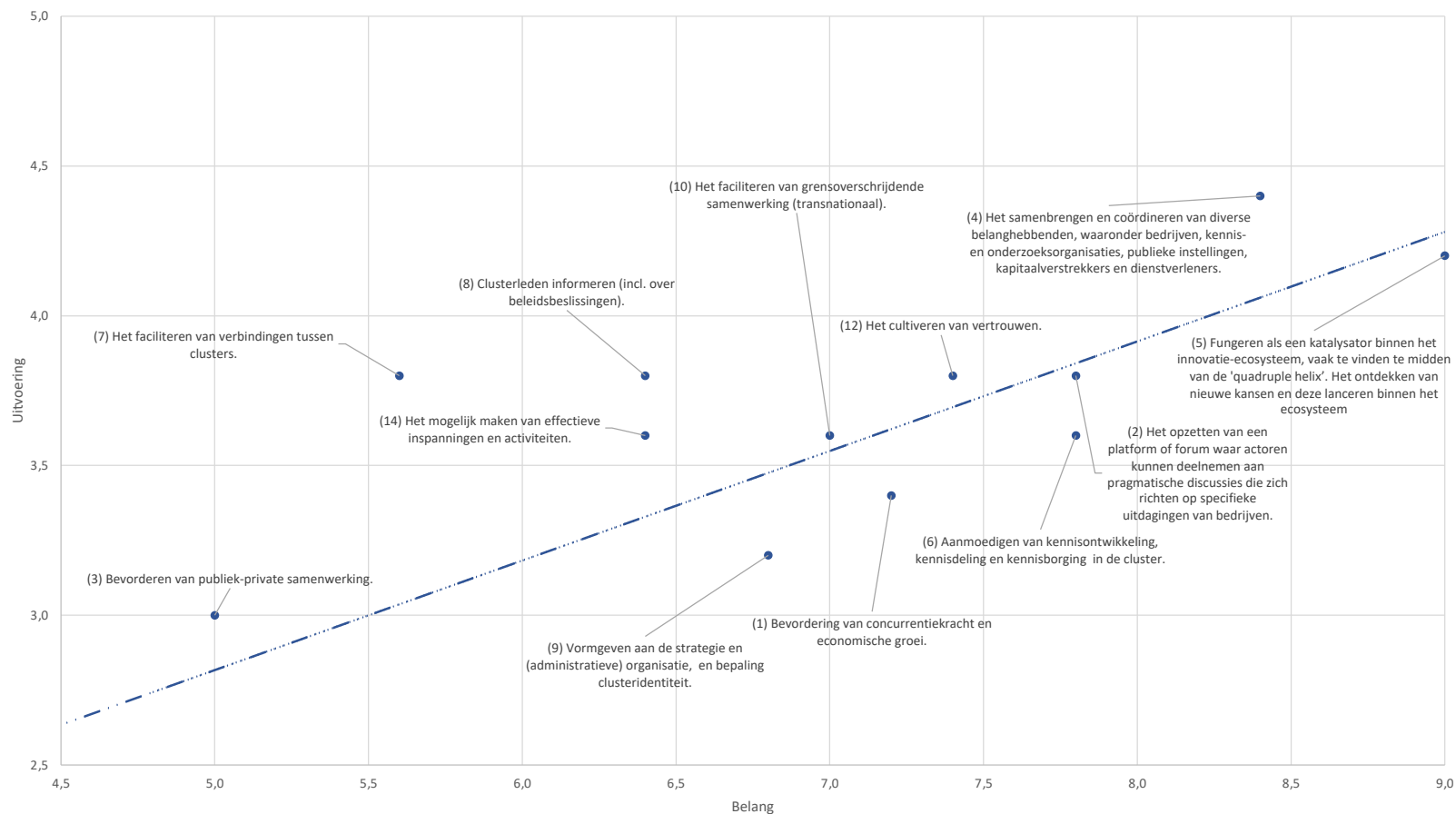
Bron: VUB (2024)

Figuur 5: Zoom-in op rechterbovenhoek Figuur 4



Bron: VUB (2024)

Figuur 6: Uitvergroting kwadrant rechtsboven van Figuur 4



Bron: VUB (2024)

Enkel de 13 rollen met een relatief hoge mate van belang over alle SPCO's zijn weerhouden, waardoor er 1 rol wegvalt uit Figuur 6, namelijk rol (11) Het aanbieden van zakelijke ondersteunende diensten (incl. beschikbaar zijn om vragen te beantwoorden). Dit kan echter wel verschillen over de zes SPCO's onderzocht, want die rol kan voor een bepaalde SPCO toch meer belang hebben.

De belangrijkste rol van de SPCO in het algemeen, zoals aangegeven door de deelnemers, is (4) Het samenbrengen en coördineren van diverse belanghebbenden, waaronder bedrijven, kennis- en onderzoeksorganisaties, publieke instellingen, kapitaalverstrekkers en dienstverleners. De belangrijkheid ervan werd bovendien duidelijk tijdens de focusgroepen. Opvallend genoeg blinken SPCO's ook uit in de uitvoering van deze rol. De belangrijkheid van deze rol werd unaniem uitgedrukt, en dit met de kleinste standaardafwijking.

Er lijkt inderdaad een correlatie te bestaan tussen de relevantie en feitelijke prestaties van de SPCO's, wat uiteraard een zeer goed signaal is. Niettemin vertonen drie rollen een hoge mate van belang, maar in combinatie met een uitvoering die zich ergens tussen neutraal en redelijk goed bevindt. Deze observatie heeft betrekking op de drie daaropvolgende meest cruciale rollen. (1) Bevordering van concurrentiekracht en economische groei: de meeste deelnemers vinden dat de prestaties van de SPCO erg neutraal zijn, noch goed noch slecht, met een relatief kleine variatie in meningen (zie Tabel 3). (5) Fungeren als een katalysator binnen het innovatie-ecosysteem, vaak te vinden te midden van de 'quadruple helix'. Het ontdekken van nieuwe kansen en deze lanceren binnen het ecosysteem: hier wordt een groter verschil in meningen gevonden, feitelijk vinden KMO's dat de prestaties van de SPCO's variëren van gemiddeld tot sterk, terwijl grote bedrijfsleden dit gemiddeld tussen slecht en matig vinden, wat de hogere standaardafwijking verklaart (zie Tabel 2). Tenslotte laat '(6) Aanmoedigen van kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisborging in de cluster' een iets grotere variëteit in meningen over het belang zien, zij het met een grote meerderheid die dit als zeer belangrijk beschouwt. Over het algemeen wordt de opvatting gedeeld dat SPCO's hierin matig tot goed presteren. De verscheidenheid in antwoorden hierop heeft soms te maken met de nadruk op kennisdeling (goede prestatie) of op kennisontwikkeling of -borging (matig tot goede prestatie).

Voor de andere rollen, behalve rol '(11) Het aanbieden van zakelijke ondersteunende diensten (incl. beschikbaar zijn om vragen te beantwoorden)', lijken de rollen een zekere mate van belang te hebben, maar de prestaties zijn enigszins meer vatbaar voor verbetering, zij het nog steeds

boven een neutraal niveau. Dit is vooral duidelijk voor rol '(13) Moeten 'knowledge gatekeepers' vormen tussen lokale en niet-lokale partijen'.

Tabel 3: Belang en prestatie van de SPCO in elke rol

ROLLEN VAN DE SPCO	Belang (1→9)				Uitvoering (1→5)			
	Gem.	Mediaan	Modus	SD	Gem.	Mediaan	Modus	SD
(1) Bevordering van concurrentiekracht en economische groei.	7,37	7	7	1,49	3,39	3	3	0,61
(2) Het opzetten van een platform of forum waar actoren kunnen deelnemen aan pragmatische discussies die zich richten op specifieke uitdagingen van bedrijven.	6,93	7	9	2,05	3,84	4	4	0,81
(3) Bevorderen van publiek-private samenwerking.	6,70	7	8	1,68	3,42	3	3	0,94
(4) Het samenbrengen en coördineren van diverse belanghebbenden, waaronder bedrijven, kennis- en onderzoeksorganisaties, publieke instellingen, kapitaalverstrekkers en dienstverleners.	7,97	8	9	0,91	4,32	4	5	0,69
(5) Fungeren als een katalysator binnen het innovatie-ecosysteem, vaak te vinden te midden van de 'quadruple helix'. Het ontdekken van nieuwe kansen en deze lanceren binnen het ecosysteem	7,63	8	8	1,11	3,52	4	4	1,04
(6) Aanmoedigen van kennisontwikkeling, kennisdeling en kennisborging in de cluster.	7,33	7,5	9	1,40	3,65	4	4	0,78
(7) Het faciliteren van verbindingen tussen clusters.	6,80	7	7	1,54	3,06	3	3	0,88
(8) Clusterleden informeren (incl. over beleidsbeslissingen).	6,63	7	7	1,66	3,57	3,5	3	0,80
(9) Vormgeven aan de strategie en (administratieve) organisatie, en bepaling clusteridentiteit.	6,57	7	7	1,56	3,42	3	4	0,79
(10) Het faciliteren van grensoverschrijdende samenwerking (transnationaal).	6,37	7	6	2,15	3,29	3	4	0,89
(11) Het aanbieden van zakelijke ondersteunende diensten (incl. beschikbaar zijn om vragen te beantwoorden).	4,90	5	5	1,94	3,03	3	3	0,76
(12) Het cultiveren van vertrouwen.	6,40	7	9	2,22	3,55	4	3	0,84
(13) Moeten 'knowledge gatekeepers' vormen tussen lokale en niet-lokale partijen.	5,50	5,5	5	1,95	3,17	3	3	0,52
(14) Het mogelijk maken van effectieve inspanningen en activiteiten.	6,31	7	7	1,88	3,63	4	4	0,75

Bron: VUB (2024)

De vierde rol wordt als meest belangrijke geëvalueerd, en wordt ook uitstekend door de SPCO's ingevuld. De vijfde rol, en in mindere mate de eerste en zesde rol, zijn ook zeer belangrijk maar

worden gezien als degelijk tot goed ingevuld door de SPCO's. Hier is wellicht nog verbetering mogelijk of wenselijk in de uitvoering ervan.

4.2. Focusgroepresultaten

4.2.1. Algemeen

Op basis van de 5 focusgroepen werd duidelijk dat er geen *'one-size-fits-all'*-resultaat bestaat voor de optimale SPCO-rollen, dewelke we verder *'speerpuntrollen'* zullen noemen. De organisaties zijn redelijk divers in achtergrond, oorsprong, doelstellingen, samenstelling van leden en personeel, maar vertonen ook variaties in maturiteit, zowel van hun cluster als van hun organisatie. Deze maturiteit heeft op zich weer een invloed op de dynamiek van rollen die een SPCO zich moet en kan aanmeten. Bijvoorbeeld jongere SPCO's kunnen minder omvangrijke rollen opnemen (of minder in aantal) en geleidelijk overgaan naar complexere verantwoordelijkheden naarmate ze meer matuur worden als organisatie. De aanvangsfase omvat vaak het delen van informatie en het cultiveren van vertrouwen, wat leidt tot het aannemen van meer significante rollen in latere stadia. Jongere SPCO's leggen in het begin vaak de nadruk op tastbare, projectgerichte initiatieven, terwijl hun groei een verschuiving naar een breder strategisch perspectief teweegbrengt, en duidelijkere keuzes (bijv. nadruk op Europese projecten) in de projectondersteuning worden gemaakt.

Ongeacht de maturiteit van de Vlaamse speerpuntcluster en clusterorganisaties, kunnen we echter vaststellen dat een eventueel mindere mate van maturiteit geen beletsel is om goed te presenteren op hun verwachte rollen en doelen te bereiken. Er zou een ideaal speerpuntclustermodel inzake rollen en doelen kunnen bestaan aldus Ketels (2012), maar het blijkt eerder moeilijk om hieraan te voldoen vanwege diversiteit in niet alleen maturiteit (cluster en organisatie), maar ook in de structurele opbouw en (economische) interdependentie tussen clusters (*cluster relatedness*, cf. Porter, 2008). VIL is bijv. een SPCO die onder meer clusterleden vertegenwoordigt dewelke op hun beurt afhankelijk zijn van wat clusterleden van bijvoorbeeld Catalisti presteren. Voor deze duurzame chemische producten worden immers de supply chains geoptimaliseerd door bepaalde VIL-leden. Indien er met die verschillen geen rekening wordt gehouden, kan dit een sterke invloed hebben op de prestaties van de clusterorganisatie (Ketels, 2012). Het zou wel aanbevelenswaardig kunnen zijn om een model voor de evolutie van een

speerpuntclusterorganisatie te ontwikkelen, in functie van maturiteit, maar misschien ook in functie van samenstelling van de doelgroep (type bedrijven).

4.2.2. De hogere doelen van de SPCO

De uiteindelijke impact van SPCO's op die hogere doelen wordt hoog ingeschat door hun leden, en dit vertaalt zich ook in de betaalbaarheid van de leden voor hun SPCO-lidmaatschap en dus in het algemeen de kwaliteit van de SPCO-activiteiten die ze ervaren. Hierbij dient men wel de kanttekening te plaatsen dat de lidgelden alvast voor sommige leden erg laag zijn, ten opzichte van lidgeld voor andere organisaties.

Enkel de actiegerichte of concrete bijdragen van de SPCO, dewelke tot die hogere doelen moeten gaan leiden, worden soms enigszins anders ingevuld door de leden. Dit wordt verder in dit rapport nog toegelicht.

In de context van de hogere doelen van de SPCO wordt ook de noodzakelijke differentiatie tussen SPCO's enerzijds, en sectororganisaties en -federaties anderzijds genoemd. Het ontbreken hiervan of het niet duidelijk positioneren kan de werking en het bereiken van SPCO-doelen ondermijnen. Wie neemt de kennisdeling van beleidsbeslissingen voor haar rekening bijvoorbeeld? In eerste instantie erkennen sommige actoren mogelijke overlap tussen sectororganisaties en de SPCO's, althans voor sommige clusters. Een lichte overlap vormt volgens hen ook geen probleem, aangezien dit te wijten is aan de focus en nadruk van bepaalde sectoren; maar de rollen en doelen kunnen toch nog duidelijker worden afgebakend om te voorkomen dat dit wordt ervaren als een soort van 'dubbellidmaatschap'. Momenteel hebben sommige SPCO-leden enige moeite om een duidelijk onderscheid te maken tussen de rol van de SPCO en andere sectororganisaties wegens de vermeende verwevenheid van SPCO's met andere bedrijfs- en sectorfederaties, evenals met de overheid. Deze verschillen dienen frequent en goed gecommuniceerd te worden.

De toekenning van de titel "speerpuntcluster" door VLAIO brengt een aantrekkelijke boodschap over naar zowel de sector als naar de (potentiële) leden. Bovendien fungeren de toegekende subsidies (geoordeelde projecten/budgetten) als een positief signaal naar de actoren binnen de sector, waardoor het belang en de steun voor SPCO's worden versterkt. Op deze manier erkennen leden niet alleen de meerwaarde van de toegewezen budgetten, maar beschouwen

ze ook de steun van VLAIO en bijgevolg de Vlaamse overheid als een ondersteuning voor de koers van de sector en de regio in Vlaanderen. Maar de geormerkte projecten mogen geen doel op zich gaan vormen, en hierin schuilt volgens sommige (grotere) ledenbedrijven een mogelijk zwakte, aangezien hun lidmaatschap mede wordt bepaald door de toegang die dat verleent tot deze budgetten.

4.2.3. *Framework setting roles of strategische rollen*

4.2.3.1. *Vormgeven van een Roadmap — de strategie en (administratieve) organisatie, en bepaling clusteridentiteit.*

Deze strategie vormt namelijk het kader voor de actoren en zou ook de richting van initiatieven (zoals pilots) moeten bepalen.

De strategie die door de SPCO's wordt gevolgd, wordt soms als onvoldoende transparant ervaren, en/of vertaalt zich onvoldoende in oplossingsdomeinen (actiegerichte rollen) die de algehele strategie moeten ondersteunen. Een output onder de vorm van een transparante en duidelijk gedefinieerde strategie, gebaseerd op de ledenbehoeften, zal de SPCO's in staat stellen om noden met impact op beleid ook over te brengen aan sectororganisaties die belast zijn met belangenbehartiging richting overheden en politiek beleid. Dergelijke output kan ook helpen bij een betere afstemming tussen SPCO's en sectororganisaties.

4.2.3.2. *Vormgeven aan een Consortium — Samenbrengen en coördineren van belanghebbenden*

Met betrekking tot de cruciale rol die geïdentificeerd werd in de werkpakketten 1 en 2, is de overheersende rol van de SPCO 'het vormgeven aan een netwerk of consortium, en het bevorderen van samenwerking tussen verschillende entiteiten, waaronder bedrijven, kennisinstellingen, onderzoeksorganisaties, publieke instellingen, kapitaalverstrekkers en dienstverleners'. Deze rol strekt zich uit over regionale, nationale en internationale niveaus en sluit aan bij de positionering van de SPCO in het quadruple-helixmodel en diens rol als facilitator binnen deze structuur.

Maar de meningen verschillen hierover tussen respondenten. Bovendien zou deze rol benadrukken dat er een noodzaak is om op te treden als verbindingslegger en ontwikkelaar van mogelijkheden voor publiek-private samenwerkingen, maar dat wordt niet voor elke SPCO en cluster geconfirmeerd.

Samenwerken met de overheid en andere publieke instellingen wordt als sterk uitdagend ervaren door de leden van de SPCO's. Hoewel de SPCO-link tussen de overheidssubsidies en de leden erkend wordt, is er een oproep om die rol te verbreden en deze niet enkel te beperken tot een noodzakelijke schakel tot subsidies, maar ook door het bieden van (fysieke) ruimte voor innovatie (bijv. pilootprojecten), ondersteuning van infrastructuur en actieve betrokkenheid. De SPCO heeft een belangrijke rol in het articuleren van deze behoeften en het pleiten voor een grotere dan financiële betrokkenheid van de overheid.

Met betrekking tot de dynamiek tussen SPCO's en kennisinstellingen (KI's), wordt een opmerkelijke evolutie vastgesteld wat betreft de innovatiecadans die KI's opleggen, met name bij lagere Technology Readiness Levels (TRL's). Dit heeft betrekking op het feit dat de KI's tegenwoordig meer luisteren naar waar de industrie behoefte aan heeft en welke problemen zich aanbieden, dan dat ze unilateraal het tempo van innovatie dicteren. Dit krijgt bijval van de bedrijven.

Wanneer enkel de triple-helix in beschouwing wordt genomen, geven zowel de open vragen in de enquête als de opmerkingen tijdens de focusgroepen aan dat de rol van SPCO's als drijvende kracht wordt gezien achter strategische visies en innovaties. Ze fungeren als vitale schakels en informatiebronnen met diepgaande inzichten in zowel het industriële landschap als de onderzoeksdomeinen. Hierdoor kunnen ze collectieve behoeften identificeren en strategische doelstellingen formuleren die aansluiten bij het overheidsbeleid.

De rol die tijdens focusgroepen het meest werd benadrukt, was de cruciale rol die SPCO's spelen bij het bijeenbrengen en coördineren van diverse belanghebbenden in een cluster. Dit was tevens de voornaamste rol in Figuur 4 (cfr. Rol 4). De nadruk lag op SPCO's die leiding geven binnen consortiuminitiatieven, waarbij het belangrijk is dat belanghebbenden de samenstelling en activiteiten van de cluster begrijpen. Naast het delen van kennis streven leden naar diepgaandere inzichten in de activiteiten van andere partijen, om inzichten te stimuleren en toekomstige inspanningen te vergemakkelijken. Het goed begrijpen van wie wat bijdraagt,

maakt verbeterde samenwerking mogelijk en stelt leden bloot aan verschillende actoren in de industrie. Bovendien worden SPCO's aangemoedigd om sterkere banden te smeden tussen de private sector en overheidsinstellingen (cfr. Rol 3).

Om deze rol van coördinator beter te kunnen invullen, is het ook cruciaal dat SPCO's hun reikwijdte uitbreiden. Dit wil zeggen dat ze betekenisvolle interacties moeten gaan opzoeken met bedrijven en belanghebbenden die buiten de vertrouwde namen vallen en bijvoorbeeld toebehoren tot een meer niche marktsegment of een geheel nieuw domein met lagere TRL's. Dit kan evenwel ingaan tegen de visie van VLAIO wegens een lager valorisatiepotentieel. Dit zou de SPCO's evenwel beter in staat stellen om opkomende trends, marktbehoeften en innovatievereisten te capteren.

Het succesvol koppelen van (potentiële) leden en faciliteren van netwerken wordt als cruciaal beschouwd voor het onderhouden van de betrokkenheid en de bereidheid om lid te blijven van de SPCO. Er wordt echter ook aangekaart dat deze koppeling stroever verloopt wanneer het gaat om start-ups, al is dit ook zeer verschillend tussen de SPCO's. Deze krijgen niet altijd de nodige visibiliteit en overzichtelijke plaats in het geheel.

Met betrekking tot een internationale betrokkenheid, laten SPCO's positieve vooruitgang zien in het bevorderen van intercluster verbindingen en het ondersteunen van internationalisering, wat vooral gunstig blijkt voor kleinere bedrijven als de focus op export ligt. Er heerst dan ook een consensus dat er een behoefte is om te leren van internationale praktijken en andere clusters.

4.2.3.3. Vormgeven aan ervaring en collectieve intelligentie — Aanmoedigen van kennisontwikkeling, -deling en -borging

Ook deze rol, zijnde de capaciteit van kennisdeling, wordt beschouwd als uiterst belangrijk (cfr. Rol 6 in Figuur). Het opbouwen van netwerken zou moeten plaatsvinden door neutrale informatie te verkrijgen en te verspreiden. Deze rol vult als het ware de vorige rol aan door actoren samen te brengen en kennisdeling te vergemakkelijken.

Toch wordt deze positieve prestatie niet door alle respondenten bevestigd en denken sommigen dat er op dit gebied beter gepresteerd kan worden naar kennisontwikkeling en -borging toe.

4.2.4. *Project facilitator roles of actiegerichte rollen*

In dit opzicht bespraken de focusgroepen de relevantie en het belang van verschillende operationele rollen, zoals: (a) het opzetten en/of beschikbaar stellen van platformen en fora, (b) het concreet bevorderen van innovatie, (c) het versnellen van valorisatie, (d) het opzetten van inspanningen, activiteiten en projecten, (e) fungeren als gespreksleider, (f) dienstverlener en (g) poortwachters zijn voor toegewezen subsidies.

Met betrekking tot de belangrijke kaderstellende rollen (framework setting roles, zie subsectie 4.2.3), zal het leveren van platformen of fora, en het orkestreren van interacties zowel bijdragen aan het samenbrengen van verschillende actoren als aan kenniscreatie en -verspreiding, dus aan speerpunten 2 en 3. Als gevolg daarvan zouden SPCO's een netwerk moeten opzetten en een samenwerkingsplatform moeten bieden om verschillende actoren met elkaar te verbinden, waarbij leden kunnen deelnemen aan discussies en 'matchmaking' gestimuleerd wordt. Hierbij werd benadrukt dat het verbinden met KMO's cruciaal is, omdat zij moeilijker te verbinden lijken te zijn. Bovendien zou een dergelijk platform innovatie bevorderen en ten goede komen aan het actief betrekken van KMO's bij innovatie. Voor alle soorten actoren fungeert de SPCO dus als een toegangspoort.

"Ja, kennisdeling en de toegang daartoe. Want als je geen lid bent van een cluster, of toch niet voor ons (als KMO), dan kom je die uitnodigingen niet tegen, dan kom je niet automatisch die vragen of die mogelijkheden tegen en die clusterorganisatie maakt dat zeer gemakkelijk toegankelijk voor ons." (actor in focusgroepgesprek)

Inderdaad, wat betreft innovatie, zou de SPCO betrokken moeten zijn vanaf de vroege fases van innovatie en hier al de juiste actoren bij moeten kunnen betrekken. Dit stelt de actoren dan in staat om de vereisten en de 'quick-wins' kenbaar te maken, en heeft geleid tot een positieve ontwikkeling waarbij de leden de innovatie zien verbreden van productgebaseerde naar procesgebaseerde innovatie vanuit de SPCO's. Op die manier is innovatie toepasselijker geworden voor een bredere waaier aan bedrijven.

De grote aanwezigheid van de SPCO, in alle stadia van innovatie, linkt ook nauw aan de rol die zij moeten opnemen in de quadruple-helix. Het feit dat SPCO's ook contact hebben met stakeholders op een hoger niveau, zoals stuurgroepen of adviescommissies, en op lagere TRL's,

helpt hen inzicht te krijgen in de nieuwe trends of marktbehoeften, en bijgevolg weten ze waarop ze moeten innoveren en aan welke vraagstukken te beantwoorden.

Het vraagstuk of SPCO's bedrijven moeten begeleiden en ondersteunen om hogere TRL's te bereiken, stuitte op uiteenlopende reacties. Een mening waar een bredere consensus lijkt te zijn, betreft de rol van SPCO's bij het ondersteunen van valorisatie. Echter, deze term kan sterk variëren in betekenis.

Toch blijven hogere TRL's een aandachtspunt, waarbij de beschikbaarheid van infrastructuur, via pilots, living labs, etc., van belang is voor de clusterleden. Er bestaat een grote consensus over de behoefte aan effectieve testmogelijkheden via pilots. Echter, waar de rol van de SPCO zich bevindt hierin, blijft nog onduidelijk. Het debat gaat dan over waar de verantwoordelijkheid voor dergelijke infrastructuur zou moeten liggen, en het antwoord op die vraag lijkt zich te richten naar een samenwerking van de SPCO's met VLAIO. De reden hiervoor is dat hoewel het een behoefte lijkt te zijn van sommige deelnemers, het de verantwoordelijkheid en mogelijkheden van de SPCO's kan overstijgen. Hoewel SPCO's in naburige landen hierin een sterkere positie lijken te hebben, zijn ze ook onderhevig aan een verschillende financiering, *governance* en structuur. Daarom drukken de deelnemers de behoefte uit dat SPCO's op zijn minst wel de boodschapper moeten zijn, en het aan de overheid is om de installatie van dergelijke infrastructuur te ondersteunen, terwijl SPCO's de strategie en richting van deze pilots in grote mate mee kan gaan bepalen.

Een andere rol die SPCO's op zich moeten nemen, is die van boodschapper of gespreksleider in actiegerichte rollen. Dit verschilt aanzienlijk van de vorige rol (rol 8), zoals uit de literatuur blijkt, doordat deelnemers sterk benadrukken dat deze communicatie een tweerichtingsverkeer moet zijn, in plaats van een eenrichtingsverkeer.

In dit opzicht moeten SPCO's dus hun visie en prestaties ook voldoende regelmatig delen, wat onderscheidend kan zijn ten opzichte van de rol van sectororganisaties.

Ze hebben een neutraliteitspositie in kennisdeling en moeten kennis vergaren uit projecten, maar ook duidelijk zijn over waar hun betrokkenheid eindigt.

Dit verschil tussen sectororganisaties en SPCO's kan ook worden herkend in de laatste twee actiegerichte rollen, namelijk de dienstverleners en de gatekeepers van geormerkte budgetten. Met betrekking tot dienstverleners worden een aantal lacunes gepercipieerd die sterk verband houden met de volwassenheid van de cluster, namelijk SPCO's met ervaren en gekwalificeerd personeel. De rol van dienstverlener kan gaan van het succesvol matchen van actoren tot het ageren als subsidieaanvrager, en is afhankelijk van de noden van bedrijven. Sommige kleinere bedrijven hebben mogelijk ondersteuning van SPCO's nodig bij het opstellen van een business case, maar dit kan buiten de SPCO-verantwoordelijkheid vallen, vooral omdat ze neutraal moeten zijn en concurrerende partijen moeten samenbrengen om te innoveren.

"Je bent zelf een deel van de clusterorganisatie en je maakt die clusterorganisatie mee. Dus wat je daarvan terugkrijgt is ook een beetje een stuk van wat je erin stopt." (actor in focusgroepgesprek)

De laatste rol, gatekeeper van de geormerkte budgetten, is ook een rol die SPCO's onderscheidt van sectororganisaties. In essentie zijn clusterorganisaties de gatekeepers voor de toegewezen subsidies van VLAIO, waardoor bedrijven deel moeten uitmaken van die clusterorganisaties, ook al maken ze al deel uit van een sectororganisatie. Een kleine overlapping tussen de SPCO's en andere organisaties is aanvaardbaar, zolang deze betrekking heeft op belangrijke strategische focuspunten. Aangezien sommige sectororganisaties een zeer brede scope hebben, kunnen deze overlappen met die van SPCO's. Dit kan een nadeel zijn voor de SPCO's, omdat ze niet dezelfde breedte of scope hebben. Er is wel enige bezorgdheid dat als de SPCO niet langer een gatekeeper kan zijn voor de toegewezen subsidies, het moeilijk voor hen zou zijn om hun bestaan te verantwoorden en te overleven, omdat bedrijven dan terug zouden plooiën naar hun sectororganisatie, om ook hier een 'dubbellidmaatschap' te voorkomen.

5. Conclusies en aanbevelingen

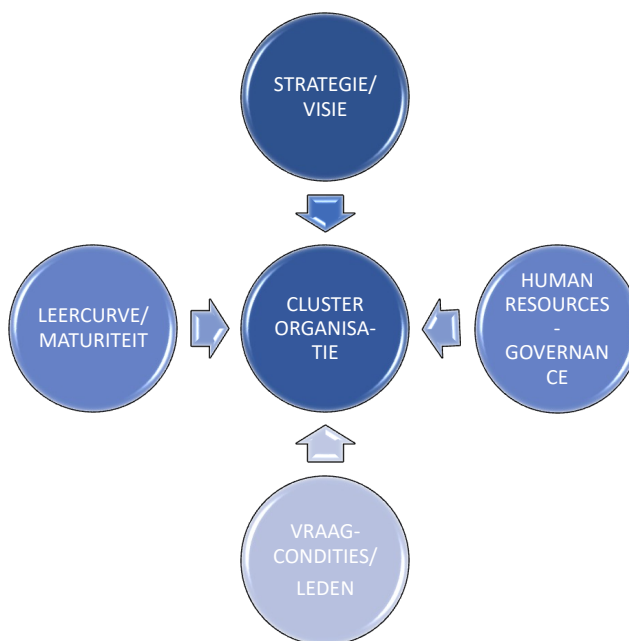
Bij aanvang van het onderzoek stelde zich de vraag rond de *additionality* van de clusterorganisatie. Tevens wilden we begrijpen wat de ideale rol van een clusterorganisatie is en hoe een clusterorganisatie in Vlaanderen vandaag haar toegevoegde waarde kan optimaliseren en welke opportuniteiten zich hier stellen.

In het algemeen geeft het onderzoek duidelijk aan dat SPCO's reeds een positieve rol vervullen voor hun leden, zorgen voor een gunstige innovatiespiraal en voor de dynamiek in de quadruple helix.

De theoretisch ideale rol van een clusterorganisatie is een complex gegeven, omdat het volgens het onderzoek in de voorbije decennia sterk samenhangt met de manier waarop de clusterorganisatie aanvankelijk ontstaan is, bijvoorbeeld vanuit een concreet project of een behoefte van enkele bedrijven, of eerder vanuit een federatiewerking. Bovendien evolueert de clusterorganisatie idealiter mee met de levenscyclus van de cluster en verandert de rol met die maturiteitsfase; bijvoorbeeld accenten op clusteridentiteit en kennisdeling bij jonge clusters en focus op gewenst TRL-niveau en *gatekeeping* bij meer mature clusters. Die adaptieve rol is ook nodig omwille van het unieke karakter van elke cluster en dus ook SPCO: sommige clusters hebben duidelijk een meer verticale of sectorgebaseerde insteek (bijv. voeding) en andere zijn direct gelinkt met bredere maatschappelijke uitdagingen en hebben een meer horizontale, transversale en cross-sectorale insteek (bijv. energie/klimaat of mobiliteit). Ook het team en de directie van de SPCO (human resources) bepalen mee welke richting men uit wil en kan met de clusterorganisatie. Tenslotte zullen ook de doelstellingen, dus de strategie en de roadmap, uitgetekend door de clusterorganisatie in samenspraak met haar leden en wat zij wensen, de juiste rol van de SPCO bepalen. Een SPCO kan gericht zijn op het cultiveren van vertrouwen, en heeft bijvoorbeeld een focus op een beperkt aantal projecten, met de SPCO die een eerder operationele rol opneemt en werkt aan diens reputatie-ontwikkeling. Maar een SPCO kan ook kiezen of evolueren naar een meer strategische partner en rol, en de scheiding operationele versus strategische doelen vergroten, met ook een duidelijke focus en objectieven rond TRL's, met een inclusief opgestelde roadmap, en een samenstelling van het ledenbestand dat die objectieven mogelijk maakt. Het verdient wel de aanbeveling om een levenscyclusbenadering van de SPCO verder te onderzoeken: hoe zien de clusters en de SPCO hun eigen dynamische

levenscyclus en hoe kunnen ze die vormgeven? Deze reflectie kan ook gaan over portfolio-beheer of mogelijke exit-strategieën, die echter niet noodzakelijk het einde betekenen van de SPCO of de cluster.

Figuur 7: Factoren die de ideale rol van de clusterorganisatie beïnvloeden



Bron: VUB (2024)

Ongeacht deze beïnvloedende factoren, zijn er ook basiselementen die leden zoeken bij hun clusterorganisatie, zoals het uitbouwen van een gezamenlijke *resource-base* via kennisdeling en -borging, het beheer van *cluster-specific advantages* (bijvoorbeeld toegang tot geormerkte middelen), de betrouwbare intermediair en een bruggenbouwer zijn, en een drijvende kracht die proactief opportuniteiten zoekt.

Er kunnen algemeen 3 grote categorieën van rollen onderscheiden worden, namelijk de kaderstellende rollen (*framework setting*, dus meer strategische rollen), de *project facilitator* rollen of meer operationele rollen en dan de combinatie van beiden.

De 14 theoretische rollen, die ook allemaal teruggevonden zijn in de desktop literatuur - zij het ietwat uitgebreid in de omschrijving ervan – kunnen allemaal binnen deze 3 categorieën geplaatst worden.

De meer strategische rollen zijn rollen (1), (3), (5), (9) en (12):

- '(1) Bevordering van concurrentiekracht en economische groei';
- '(3) Bevorderen van publiek-private samenwerking';
- '(5) Fungeren als een katalysator binnen het innovatie-ecosysteem, op de raakvlakken van de 'quadruple helix';
- '(9) Vormgeven aan de strategie en (administratieve) organisatie'; en
- '(12) Het cultiveren van vertrouwen'.

Meer operationele rollen betreffen vooral (2), (4), (7), (8), (11) en (14):

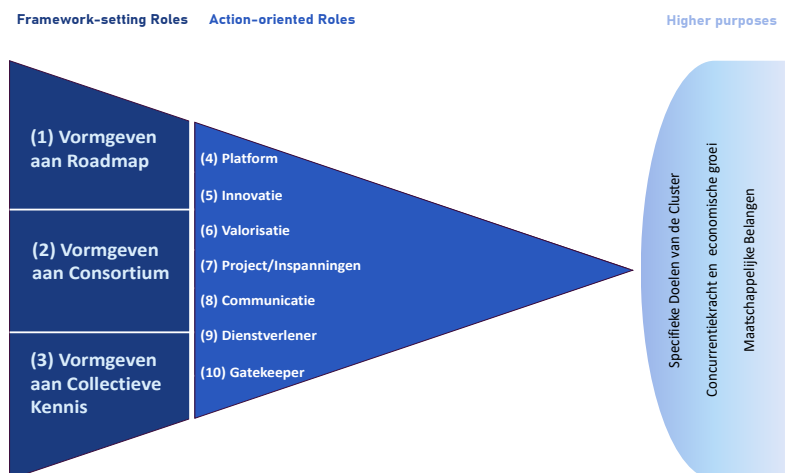
- '(2) Het opzetten van een platform of forum waar actoren kunnen deelnemen aan pragmatische discussies die zich richten op specifieke uitdagingen van bedrijven';
- '(4) Het samenbrengen van diverse belanghebbenden, waaronder bedrijven, kennis- en onderzoeksorganisaties, publieke instellingen, kapitaalverstrekkers en dienstverleners';
- '(7) Het faciliteren van verbindingen tussen clusters';
- '(8) Het informeren van beleidsbeslissingen';
- '(11) Het aanbieden van zakelijke ondersteunende diensten'; en
- '(14) Het mogelijk maken van effectieve inspanningen en activiteiten'.

Tenslotte zijn (6), (10) en (13) meer *allround facilitator*-rollen die zowel een strategische als operationele invulling hebben:

- '(6) Aanmoedigen van kennisdeling in de cluster';
- '(10) Het faciliteren van grensoverschrijdende samenwerking (transnationaal)'; en
- '(13) Moeten 'knowledge gatekeepers' vormen tussen lokale en niet-lokale partijen'.

Op basis van een diepgaandere analyse van deze rollen, kan men vaststellen dat sommige eigenlijk geen echte rollen zijn, maar hogere doelen die men met de organisatie voor de cluster wenst te bereiken, zoals competitiviteitsverhoging. Ook binnen de rollen zijn er die meer strategisch van aard zijn maar die worden gevoed of concreet ingevuld op basis van operationele rollen of taken die men uitvoert.

Om de rollen van de SPCO beter te structureren werden deze hiërarchisch als volgt voorgesteld, en kunnen ze samen gezien worden als de "raison d'être" van de SPCO:



We stelden in het kwalitatief onderzoek vast dat de strategische rollen aan belang winnen in de tijd en die behoefte ook door de leden zo erkend wordt. De operationele doelen zijn ofwel stabiel qua belang en dienen strategische doelen (bijvoorbeeld het samenbrengen van diverse belanghebbenden om zo te fungeren als katalysator binnen het innovatie-ecosysteem). Tenslotte valt op dat grensoverschrijdende samenwerking en verbindingen tussen clusters realiseren meestal niet hoog op de agenda staat, maar leden dit ook niet specifiek verwachten.

Er wordt vastgesteld dat, na benchmark met de literatuur, de Vlaamse speerpuntclusters het goed doen op quasi alle rollen. Gezien de ondersteuning die ze genieten, is dit ook deels de verdienste van VLAIO als beleidsorganisatie. Zij maken dit immers mee mogelijk. VLAIO is inzake de ondersteuning van clusterorganisaties vrij uniek in Europa met het concept van geormerkte middelen die ze toekennen ter ondersteuning van innovatie binnen de clusters.

Tenslotte valt op dat grensoverschrijdende samenwerking en verbindingen tussen clusters realiseren meestal niet zo hoog op de agenda staat, maar dat de meeste leden dit ook niet specifiek verwachten.

De goede werking van de Vlaamse speerpuntclusters kan bijkomend versterkt worden door het creëren van extra hefboomen. Deze belangrijke opportuniteiten voor de SPCO werden blootgelegd in de kwalitatieve analyse van de focusgroepen:

- a. Behoefte aan beter uitgewerkte en/of dynamische roadmaps, gevalideerd door de stakeholders. Deze dienen qua scope wel in lijn te liggen met de grootte van de SPCO, dus gedragen keuzes moeten ongetwijfeld gemaakt worden.
- b. Nood aan specifieke KPI's die bijdragen tot de *higher purpose* objectieven beter meetbaar maken.
- c. Behoefte om (ex-ante) projectresultaten en -kennis nog beter te ontsluiten;
- d. Rol als gatekeeper en neutraliteit hoog in het vaandel (blijven) dragen, te midden van de quadruple helix.
- e. Zoeken naar een evenwichtige governance: dynamiek van waardeketens en sectoren monitoren, en ook de samenstelling én de bijdrage van leden aanpassen in functie van evoluties van die doelstellingen en een wijzigende ecosysteem (bijvoorbeeld een potentiële shift van grotere bedrijven naar meer KMO's/startups).
- f. Rol als gatekeeper én facilitator is primordiaal: SPCO's vormen een "verlengstuk" van VLAIO voor de toegang tot bepaalde financieringsstromen en kwaliteitsverhogende projecten. In dit opzicht kan het vastleggen van een kader met spelregels nuttig zijn om dit te blijven garanderen, en is er baat bij verhoging van de transparantie van financieringsbeslissingen vanuit de SPCO.
- g. Belang van de faciliterende rol voor investeringen in living labs en proeftuininfrastructuur op de verschillende domeinen, inclusief het opzetten van een (Vlaamse) visie rond proeftuininfrastructuur en living labs – kan een rol zijn voor SPCO's om dit desgevallend gezamenlijk met 2 of meer SPCO's te doen.
- h. Nut om samenwerking en/of afstemming met FIT en federaties te evalueren en/of beter te communiceren: SPCO's zijn geen aantrekkers van buitenlandse investeerders en startups, noch directe belangenbehartigers. In het kader van federaties bijvoorbeeld geven ze eerder vanuit kennis en projectresultaten van innovatieve projecten voeding aan sectorfederaties bijvoorbeeld op het vlak van regelgeving, standaarden, concurrentiebeleid, enzovoort.
- i. Ledenbijdragen SPCO's desgevallend evalueren in complementariteit met sectorfederaties en toegevoegde waarde van het SPCO-lidmaatschap nog beter communiceren en objectiveren.

De *additionality* van de SPCO staat buiten kijf, en het belang van de strategische rollen vergroot zelfs nog. Deze toegevoegde waarde is bovendien redelijk uniek in een Europese en globale context, Vlaanderen speelt hier een voortrekkersrol. De Vlaamse SPCO's blijken een drijvende kracht voor strategische visie op innovaties, en zijn vitale *gate keepers* en informatiebronnen. Met hun diepgaande inzichten in industrie en onderzoek, zijn ze een uitstekend vehikel voor het identificeren van collectieve behoeften van bedrijven binnen clusters. Anderzijds kunnen zij er ook mee voor zorgen dat strategische doelstellingen die aansluiten bij overheidsbeleid worden uitgevoerd op het niveau van de clusters. Dankzij de inzichten van deze studie kunnen die cruciale rollen voor het welvaartcreërend Vlaanderen nog verder geoptimaliseerd worden.

6. Referentielijst

Aziz, K. A., & Norhashim, M. (2008). Cluster-based policy making: assessing performance and sustaining competitiveness. *Review of Policy Research*, 25(4), 349-375.

Belso-Martínez, J. A., Mas-Verdu, F., & Chinchilla-Mira, L. (2020). How do interorganizational networks and firm group structures matter for innovation in clusters: Different networks, different results. *Journal of Small Business Management*, 58(1), 73-105.

Brenner, T., & Schlump, C. (2011). Policy measures and their effects in the different phases of the cluster life cycle. *Regional studies*, 45(10), 1363-1386.

Cantwell, J., & Janne, O. (1999). Technological globalisation and innovative centres: the role of corporate technological leadership and locational hierarchy. *Research policy*, 28(2-3), 119-144.

Coletti, M. (2010). Technology and industrial clusters: how different are they to manage?. *Science and Public Policy*, 37(9), 679-688.

Courtens, F., E. Haezendonck and M. Dooms (2021). *Strategische Monitoring Vlaams Clusterbeleid: een verkennende oefening*. Report prepared for VLAIO. VUB, Brussels. 89 pages.

Enright, M. J. (2003). Regional clusters: what we know and what we should know. In *Innovation clusters and interregional competition* (pp. 99-129). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry, (2008). *The concept of clusters and cluster policies and their role for competitiveness and innovation : main statistical results and lessons learned*, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2769/67535>

Fang, L. (2015). Do clusters encourage innovation? A meta-analysis. *Journal of Planning Literature*, 30(3), 239-260.

Fromhold-Eisebith, M., & Eisebith, G. (2005). How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicit bottom-up approaches. *Research policy*, 34(8), 1250-1268.

Garanti, Z., & Zvirbule-Berzina, A. (2013). Regional Cluster Initiatives as a driving force for regional development. *European integration studies*, (7).

Gertler, M. S., & Vinodrai, T. (2009). Life sciences and regional innovation: one path or many?. *European Planning Studies*, 17(2), 235-261

Graf, H., & Broekel, T. (2020). A shot in the dark? Policy influence on cluster networks. *Research Policy*, 49(3), 103920.

Han, Y., & Chen, G. (2018). The relationship between knowledge sharing capability and innovation performance within industrial clusters: Evidence from China. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies*, 11(1), 32-48.

Huggins, R. (2000). The success and failure of policy-implanted inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(2), 111-135.

Ingstrup, M. B. (2010). The role of cluster facilitators. *International Journal of Globalisation and Small Business*, 4(1), 25-40.

Ingstrup, M. B., & Damgaard, T. (2013). Cluster facilitation from a cluster life cycle perspective. *European Planning Studies*, 21(4), 556-574.

Jans, T. (2016). The impact of geographical clusters on environmental strategies.

Jungwirth, C., Grundgreif, D., & Müller, E. (2011). How to turn public networks into clubs? The challenge of being a cluster manager. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 3(3), 262-280.

Karreman, B., Burger, M. J., & van Eenennaam, F. (2019). Revealed competition between cluster organizations: An exploratory analysis of the European life sciences sector. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 51(3), 705-723.

Kesidou, E., & Snijders, C. (2012). External knowledge and innovation performance in clusters: empirical evidence from the Uruguay software cluster. *Industry and Innovation*, 19(5), 437-457.

Ketels, C., Lindqvist, G., & Sölvell, Ö. (2012). Strengthening clusters and competitiveness in Europe. *The role of cluster organisations. The cluster Observatory*, 56, 56.

Lee, Y. S., & Tee, Y. C. (2009). Reprising the role of the developmental state in cluster development: the biomedical industry in Singapore. *Singapore Journal of Tropical Geography*, 30(1), 86-97.

Lis, A. (2020). Development of proximity in cluster organizations. *Entrepreneurship and sustainability issues*, 8, 116-132.

Lis, A. M., & Lis, A. (2021). *The cluster organization: Analyzing the development of cooperative relationships*. Routledge.

Lis, A. M., McPhillips, M., & Lis, A. (2020). Sustainability of cluster organizations as open innovation intermediaries. *Sustainability*, 12(24), 10520.

Lucas, M., Sands, A., & Wolfe, D. A. (2009). Regional clusters in a global industry: ICT clusters in Canada. *European Planning Studies*, 17(2), 189-209.

Mackiewicz, M., & Pavelkova, D. (2022). Clusters and innovation: the relationship between membership in clusters organisations and technological maturity of companies in Poland. *Technological and Economic Development of Economy*.

Martin, R., & Sunley, P. (2011). Conceptualizing cluster evolution: beyond the life cycle model?. *Regional studies*, 45(10), 1299-1318.

McPhillips, M. (2020). Trouble in paradise? Barriers to open innovation in regional clusters in the era of the 4th industrial revolution. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 84.

Menzel, M. P., & Fornahl, D. (2010). Cluster life cycles—dimensions and rationales of cluster evolution. *Industrial and corporate change*, 19(1), 205-238.

Mesquita, L. F. (2007). Starting over when the bickering never ends: Rebuilding aggregate trust among clustered firms through trust facilitators. *Academy of Management Review*, 32(1), 72-91.

Molina-Morales, F. X. (2005). The territorial agglomerations of firms: A social capital perspective from the Spanish tile industry. *Growth and Change*, 36(1), 74-99.

Porter, M. E., & Ketels, C. (2009). Clusters and industrial districts: Common roots, different perspectives. *A handbook of industrial districts*, 172-183.

Sölvell, Ö., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003). *The cluster initiative greenbook* (p. 11). Stockholm: Ivory Tower.

Stoerring, D., & Christensen, J. L. (2008). *Clusterpreneurs—promoting high-tech clusters in low-tech regions*. Working Paper Series No. 12.

Van Baalen, P., Bloemhof-Ruwaard, J., & Van Heck, E. (2005). Knowledge Sharing in an Emerging Network of Practice:: The Role of a Knowledge Portal. *European Management Journal*, 23(3), 300-314.

Visser, E. J., & Atzema, O. (2008). With or without clusters: Facilitating innovation through a differentiated and combined network approach. *European Planning Studies*, 16(9), 1169-1188.

Waxell, A. (2009). Guilty by association: A cross-industrial approach to sourcing complementary knowledge in the Uppsala biotechnology cluster. *European Planning Studies*, 17(11), 1605-1624.

Zagorsek, H., Svetina, A. C., & Jaklič, M. (2008). LEADERSHIP IN CLUSTERS: ATTRIBUTES OF EFFECTIVE CLUSTER LEADER IN SLOVENIA. *Transformations in business & economics*, 7(2).

Žižka, M., Valentová, V. H., Pelloneová, N., & Štichhauerová, E. (2018). The effect of clusters on the innovation performance of enterprises: traditional vs new industries. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(4), 780-794.