
WIJZIGINGEN BESLUIT INDUSTRIEEL ONDERZOEKSFONDS EN INTERFACEACTIVITEITEN

OKTOBER 2023



De Vlaamse Adviesraad voor Innoveren en Ondernemen (VARIO) adviseert de Vlaamse Regering en het Vlaams Parlement over het wetenschaps-, technologie-, innovatie-, industrie-, en ondernemersbeleid. De raad doet dit zowel op eigen initiatief als op vraag. VARIO werd bij besluit opgericht door de Vlaamse Regering op 14 oktober 2016. VARIO werkt onafhankelijk van de Vlaamse Regering en de partijen in het werkveld. De voorzitter en de negen leden van VARIO zetelen in eigen naam:

Lieven Danneels (voorzitter)

Dirk Van Dyck (plaatsvervangend voorzitter)

Katrin Geyskens

Wim Haegeman

Johan Martens

Koen Vanhalst

Vanessa Vankerckhoven

Marc Van Sande

Reinhilde Veugelers

Het secretariaat is gevestigd in Brussel:

Koning Albert II-laan 35 bus 9

1030 Brussel

+32 (0)2 553 24 40

vario@vlaanderen.be

www.vario.be

**WIJZIGINGEN BESLUIT
INDUSTRIEEL ONDERZOEKSFONDS
EN INTERFACEACTIVITEITEN**

OKTOBER 2023

COLOFON

Ontwerp: Vlaamse Overheid/VARIO
Oktober 2023

Alle publicaties zijn gratis te downloaden via www.vario.be of via <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties>

Coverfoto © shutterstock

AUTEURSRECHT

Alle auteursrechten voorbehouden. Mits de bronvermelding correct is, mogen deze uitgave of onderdelen van deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen of openbaar gemaakt zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van VARIO. Een correcte bronvermelding bevat in elk geval een duidelijke vermelding van organisatiennaam en naam en jaartal van de uitgave.

INHOUD

MANAGEMENT SAMENVATTING	1
EXECUTIVE SUMMARY	2
ADVIES	3
1. VRAAG OM ADVIES	3
2. HISTORIEK INDUSTRIEL ONDERZOEKSFONDS EN INTERFACEACTIVITEITEN	3
3. LEZING VAN HET VOORONTWERP VAN BESLUIT	4
4. AANBEVELINGEN	6
BIJLAGE 2: GECONSULTEERDE ACTOREN	9

MANAGEMENT SAMENVATTING

Op 2 oktober 2023 ontving VARIO een vraag om advies van Vlaams minister van Innovatie Jo Brouns in verband met het ontwerp van besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van het besluit van de Vlaamse Regering van 23 mei 2009 betreffende de ondersteuning van de Industriële Onderzoeksfondsen en de interfaceactiviteiten van de associaties in de Vlaamse Gemeenschap.

In het voorjaar 2023 werd de vijfjaarlijkse evaluatie van deze subsidie-instrumenten uitgevoerd. VARIO interpreteert de conclusies van het evaluatierapport als globaal zeer positief en is op korte termijn dan ook geen vragende partij voor grote bijstellingen aan het bijhorende besluit. De voorliggende wijzigingen zijn grotendeels juridisch-technische wijzigingen en verduidelijkingen. VARIO neemt daarnaast ook eerdere VARIO adviezen in overweging en komt zo tot de volgende aanbevelingen.

Aanbeveling 1. Onderzoek of aanpassingen van de parameters in de verdeelsleutel nodig zijn om te garanderen dat effectief de doelstellingen worden bereikt die het beleid beoogt.

Het IOF is een voorbeeld van output-gedreven financiering voor kennisinstellingen, waarmee de Vlaamse Regering destijds pionierde. KPI's en outputparameters maken hierin deel uit van financieringsregels en verdeelsleutels. Deze aanpak heeft Vlaanderen geen windeieren gelegd; het heeft het gefocust nastreven van meetbare doelstellingen gestimuleerd en ze naar de internationale top gebracht. Om er voor te zorgen dat bij een volgende herziening van het IOF en interfaceactiviteitenbesluit een reflectie over de verdeelparameters kan worden gemaakt en de mate waarin ze aansluiten bij de doelstellingen van het beleid, vraagt VARIO om daarover tijdig het nodige studiewerk uit te voeren.

Aanbeveling 2.1 Gebruik de inzichten uit het IOF-evaluatierapport in systeemanalyses.

VARIO wijst al langer op het belang om de effectiviteit van de steuninstrumenten te blijven monitoren en evalueren, zowel individueel en als systeem. Een deel van de inzichten in het evaluatierapport zijn terechte en oprechte systemische bekommernissen die de nodige aandacht verdienen. VARIO beveelt aan dat die inzichten aan bod komen tijdens de geplande systeemevaluatie vanuit het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie die start in het najaar 2023.

Aanbeveling 2.2 Ontwerp de systeemanalyse zo dat ze aanleiding kan geven tot de ontwikkeling van een strategische visie en een langetermijnbegroting voor onderzoek en innovatie.

De recente evaluatierapporten van BOF en IOF bevatten aanbevelingen omtrent het opstellen van een toekomstvisie omtrent de O&O&I-financieringsinstrumenten. VARIO onderschrijft die aanbeveling en herhaalt dat de vraag om snel verder te bouwen aan een overkoepelende langetermijnvisie rond innovatie en deze te vertalen in een strategie met concrete doelstellingen de eerste aanbeveling was in het VARIO Memorandum 2019-2024. Voor VARIO moeten in elk financieringsmodel de principes excellentie, samenwerking, interdisciplinariteit en internationalisering voorop staan. VARIO vraagt dat de aanpak van de geplande systeemanalyse zo wordt opgevat dat ze de ontwikkeling van dergelijke strategische visie op niveau van de Vlaamse Regering én op het niveau van de betrokken beleidsdomeinen én op het niveau van de instrumenten/structuren/programma's/actoren ten volle faciliteert.

ADVIES

1. VRAAG OM ADVIES

Op 2 oktober 2023 ontving VARIO een vraag om advies van Vlaams minister van Economie, Innovatie en Landbouw Jo Brouns in verband met het ontwerp van besluit van de Vlaamse Regering tot wijziging van het besluit van de Vlaamse Regering van 23 mei 2009 betreffende de ondersteuning van de Industriële Onderzoeksfonds en de interfaceactiviteiten van de associaties in de Vlaamse Gemeenschap.

De achtergrond bij dit advies werd door de VARIO-staf voorbereid via deskresearch en interviews met stakeholders¹.

2. KORTE ACHTERGROND VAN HET INDUSTRIEEL ONDERZOEKSFONDS EN DE INTERFACEACTIVITEITEN

De Vlaamse instrumenten IOF en interfaceactiviteiten vormen samen een uniek en complementair duo, waaruit succesverhalen van valorisatie voortkomen: zie publicaties, tekstverhalen en filmpjes op de homepage van het [FRIS-portaal](#).

Interfaceactiviteiten

De interfaceactiviteiten van de associaties bevorderen de wisselwerking tussen de associaties en het bedrijfsleven en de economische en economisch-maatschappelijke valorisatie met een marktconform financieel rendement van het wetenschappelijk onderzoek binnen de associaties. Deze activiteiten gaan van de organisatie van contactmomenten, over de ondersteuning bij het opstellen van contracten, tot de bescherming van de intellectuele eigendom van de universiteit en de bevordering van de oprichting van spin-offbedrijven.

In 2003 beschikten de interfacediensten over een jaarlijkse subsidie van 1,33 miljoen euro. In 2023 bedraagt de totale Vlaamse subsidie voor de interfaceactiviteiten 5,30 miljoen euro. Het aandeel van de interfaceactiviteitensubsidies per associatie is gebaseerd op het aandeel wetenschappelijk personeel aan de universiteit (met gegarandeerd minimumaandeel van 5%) en is vast voor vijf jaar.

Industrieel onderzoeksfonds

Een industrieel onderzoeksfonds, afgekort IOF, is een intern bestemmingsfonds van een associatie. De middelen van een IOF worden aangewend voor strategisch basisonderzoek en toegepast wetenschappelijk onderzoek met het oog op valorisatie bij de universiteit en de hogescholen, partners bij de associatie.

Het IOF ging van start op 1 oktober 2004 met een bedrag van 2 miljoen euro. Vanaf 2005 werd deze dotatie op 10 miljoen euro gebracht waarmee het IOF sub-kritisch bleef. Tijdens de legislatuur 2014-2019 werden de IOF-middelen uiteindelijk aanzienlijk versterkt met een opstap van 25 miljoen euro. Dit betekent de realisatie van de reeds lang gevraagde groei. In 2023 bedraagt de totale Vlaamse IOF-subsidie

¹ Een lijst met de geïnterviewde personen is bijgevoegd in bijlage 1.

61,52 miljoen euro. De IOF-middelen worden over de verschillende associaties verdeeld op basis van een competitieve verdeelsleutel, bestaande uit de parameters doctoraatsdiploma's (P1, 5%), publicaties en citaties (P2, 5%), industriële contractinkomsten (P3, 30%), contractinkomsten uit het Europese Kaderprogramma (P4, 20%), octrooien (P5, 20%) en spin-offbedrijven (P6, 20%). Binnen de associatie worden de middelen toegekend door het associatiebestuur, na gemotiveerd advies door een Industrieel Onderzoeksfondsraad en middels een open oproep.

Gezien het IOF en de Interfaceactiviteiten passen binnen het ruimer geheel van inspanningen om de wisselwerking tussen instellingen voor hoger onderwijs en de economische actoren te versterken, werd er in 2009 voor geopteerd de besluiten voor beide instrumenten te integreren in één structurele reglementaire basis.

3. LEZING VAN HET ONTWERP VAN BESLUIT

In het voorjaar 2023 werd de vijfjaarlijkse evaluatie van de Vlaamse subsidie-instrumenten Industriële Onderzoeksfondsen (IOF) en interfaceactiviteiten ten behoeve van de vijf Vlaamse associaties van universiteiten en hogescholen uitgevoerd. De aanbevelingen uit deze evaluatie, alsook de wijzigingen in verwante regelgevingen en voortschrijdend inzicht uit de praktijk, leiden tot wijzigingen in het regelgevend kader: het besluit van de Vlaamse Regering van 29 mei 2009 betreffende de ondersteuning van de Industriële Onderzoeksfondsen en de interfaceactiviteiten van de associaties in de Vlaamse Gemeenschap.

Hieronder volgt een beknopt overzicht van de belangrijkste concrete wijzigingen:

1. Nieuwe definitie voor de term 'IOF-mandaat':

"Een IOF-mandaat wordt opgenomen door een valorisatieprofessional die nauw samenwerkt met de interfacediensten van de universiteiten en de hogescholen, en die de onderzoekers ondersteunt en begeleidt om het technologiereadinessniveau (TRL) en commercieelreadinessniveau (CRL) van hun onderzoeksresultaten te verhogen. Het hoofddoel van een IOF-mandaat is de impact van de onderzoeksresultaten in de maatschappij te vergroten. Dat wordt bereikt door valorisatiegerichte activiteiten te leiden, zoals het bepalen van de intellectuele-eigendomsstrategie, het aantrekken van financiering die gericht is op valorisatie, het opzetten van samenwerkingen met de industrie, het sluiten van licentieovereenkomsten en het creëren van spin-offs. Bij al die activiteiten houdt de houder van een IOF-mandaat rekening met ethische en duurzaamheidsprincipes en de geldende regelgeving van de universiteiten en de hogescholen".

De term "onderzoeksmandaten" in artikel 4 wordt vervangen door term "IOF-mandaten" (waarvoor er in artikel 1 een definitie wordt toegevoegd) en het woord "loonkosten" is toegevoegd aan de besteding van de minimum 25% van de IOF-middelen:

"Ten minste 25 % van de IOF-middelen wordt besteed aan de loonkosten van de IOF-mandaten."

2. Nieuwe definitie van de term 'onderneming':

De wet op de hervorming van het ondernemingsrecht heeft een modernere opvatting van het begrip "onderneming" in het Belgische recht geïntroduceerd. Tegelijkertijd werd de definitie van "onderneming" uitgebreid. Hierdoor omvat het begrip onderneming nu beter de uitgebreidere

////////////////////////////////////

doelgroep van actoren waarmee de universiteiten en hogescholen samenwerken in hun valorisatieactiviteiten o.a. deze die met IOF en interfaceactiviteitenmiddelen worden gefinancierd.

De “onderneming” in de zin van artikel I van boek I van het WER verwijst naar:

iedere natuurlijke persoon die zelfstandig een beroepsactiviteit uitoefent (bv. een eenmanszaak, een zaakvoerder vennootschap, een kunstenaar); iedere rechtspersoon (elke vennootschap, vzw of stichting); iedere andere organisatie zonder rechtspersoonlijkheid (bv. een maatschap).

Het WER verduidelijkt eveneens welke actoren niet als “ondernemingen” worden beschouwd, meer bepaald:

iedere organisatie zonder rechtspersoonlijkheid die geen uitkeringsoogmerk heeft en die ook in feite geen uitkeringen verricht aan haar leden of aan personen die een beslissende invloed uitoefenen op het beleid van de organisatie (bv. een feitelijke vereniging); iedere publiekrechtelijke rechtspersoon die geen goederen of diensten aanbiedt op een markt; overheden: de Federale Staat, de gewesten, de gemeenschappen, de provincies, de hulpverleningszones, de prezones, de Brusselse Agglomeratie, de gemeenten, de meergemeentezones, de binnengemeentelijke territoriale organen, de Franse Gemeenschapscommissie, de Vlaamse Gemeenschapscommissie, de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie en de openbare centra voor maatschappelijk welzijn.

We merken hierbij op dat deze nieuwe definitie geen invloed heeft op de IOF-parameter P3 voor industriële contractinkomsten die worden verworven van vennootschappen op basis van contracten voor onderzoek en dienstverlening.

3. Nieuwe omschrijving van de beoogde valorisatie:

Bij de “economische of economisch-maatschappelijke finaliteit” wordt nu de verdere specificatie “met een marktconform financieel rendement” toegevoegd. Hiermee wordt duidelijk gesteld dat het doel van de valorisatieactiviteiten met middelen uit de Industriële Onderzoeksfondsen is om marktconforme inkomsten te genereren voor de associatie.

4. Wijzigingen voor het Strategisch Plan:

Om de vijf jaar stellen de associaties een strategisch plan op voor het IOF en de interfaceactiviteiten.

- a. Om de betrokkenheid van de hogescholen in het verkrijgen van IOF-middelen te verhogen, wordt er nu expliciet gevraagd om de hogescholen te betrekken in het opstellen van de strategische en operationele doelstellingen en hun rol hierin te vermelden. Tevens dient nu de optimale interfacewerking binnen de associatie en op associatieniveau de ondersteuning van de hogescholen te bevatten.
- b. Om de inspanningen inzake ‘demand pull’ verder te verfijnen moeten nu minstens het netwerken, de kennisverspreiding en het beantwoorden van kennisvragen van ondernemingen en andere VLAIO Netwerk actoren en het onderling doorverwijzen voor te komen in de beschrijving van de wijze waarop de associatie tot een optimale samenwerking wil komen tussen de associaties onderling en in het kader van het VLAIO Netwerk.



5. Versoepeling vereisten genderevenwicht:
De bepaling over genderevenwicht “Ten hoogste twee derde van de stemgerechtigde leden van de IOF-raad is van hetzelfde geslacht.” heeft nu enkel betrekking op de IOF-raad. De bepaling “Die regel geldt ook voor alle selectie- en adviescommissies die betrokken zijn bij de toekenning van de middelen, vermeld in artikel 9.” wordt geschrapt.
6. Wijziging in de uitbetaling van de IOF-subsidie:
“Maximum 10% van de subsidie aan de IOF van de associaties wordt betaald na de goedkeuring van de rapportering aan FRIS, vermeld in artikel 20/1, in het jaar n+1. Als de rapportering van een associatie niet voldoet, krijgt de associatie, na de vaststelling, één maand de tijd om de rapportering te vervolledigen. De 10% van de subsidie wordt pas ingehouden indien de associatie niet tijdig de ontbrekende informatie kwaliteitsvol aanlevert.”
7. Wijzigingen in Monitoring en Evaluatie:
Er wordt nu expliciet verwezen naar een systeemevaluatie als één van de te onderzoeken elementen in de vijfjaarlijkse evaluatie:
“(…) de plaats van de subsidies, vermeld in hoofdstuk V, ten opzichte van andere middelen voor onderzoek en innovatie en dit mede als deel van een systeemevaluatie;”

4. AANBEVELINGEN

VARIO interpreteert de conclusies van het evaluatierapport als globaal zeer positief en is op korte termijn dan ook geen vragende partij voor grote bijsturingen aan het bijhorende besluit. De voorliggende wijzigingen zijn grotendeels juridisch-technische wijzingen en verduidelijkingen. VARIO is ook tevreden met de gedachteswisseling over de evaluatie en de wijzigingen van het besluit in de commissie voor Economie, Werk, Sociale Economie, Wetenschap en Innovatie van het Vlaams Parlement die mogelijk maakt dat de parlementsleden beter geïnformeerd de wijzigingen kunnen beoordelen.

VARIO neemt naast het evaluatierapport ook eerdere VARIO adviezen in overweging en komt zo tot de volgende aanbevelingen.

Aanbeveling 1. Onderzoek of aanpassingen van de parameters in de verdeelsleutel nodig zijn om te garanderen dat effectief de doelstellingen worden bereikt die het beleid beoogt.

Het IOF is een voorbeeld van output-gedreven financiering voor kennisinstellingen, waarmee de Vlaamse Regering destijds pionierde. KPI's en outputparameters maken hierin deel uit van financieringsregels en verdeelsleutels. Deze output-gedreven financiering heeft Vlaanderen geen windeieren gelegd; het heeft het gefocust nastreven van meetbare doelstellingen gestimuleerd en ze naar de internationale top gebracht. Het IOF heeft er ook mee voor gezorgd dat valorisatie een erkend onderdeel is van het academisch carrièrepad.

VARIO kan zich vinden in het feit dat er onvoldoende tijd was om te onderzoeken welke aanpassingen aan de verdeelparameters en de verdeelsleutel nuttig en haalbaar zijn in functie van de beoogde beleidsdoelstellingen. Om er voor te zorgen dat bij een volgende herziening van het IOF en interfaceactiviteitenbesluit een reflectie over de verdeelparameters kan worden gemaakt en de mate

waarin ze aansluiten bij de doelstellingen van het beleid, vraagt VARIO om daarover tijdig het nodige studiewerk uit te voeren.

Er moet immers voorzichtig worden omgesprongen met de interpretatie van de gerapporteerde kwantitatieve parameters als gerealiseerde economische of economisch-maatschappelijke valorisatie. Bovendien kunnen de financieringsregels en verdeelsleutels, wanneer ze modelmatig worden doorgetrokken naar individuele instellingen en naar lagere niveaus binnen de instellingen, optimalisatie van de kwantitatieve output aanmoedigen ten koste van excellentie (kwaliteit). Daarom is het belangrijk dat KPIs en parameters 'slim' worden gezet.

Zo kan worden onderzocht

- of de P1 parameter kan worden toegespitst op doctoraten in rechtstreekse samenwerking met de industrie (zoals de Baekeland-mandaten);
- of de P2 parameter kan worden afgestemd op publicaties die voortvloeien uit samenwerking met de industrie;
- of de P3 parameter niet kan worden verruimd tot de inkomsten van alle types ondernemingen;
- of de P4 parameter voor de inkomsten uit het Europese kaderprogramma niet moet worden uitgebreid naar andere Europese programma's of zelfs onderzoeksprogramma's van buiten de EU die relevant zijn voor valorisatie, of desgevallend moet worden vernauwd tot de projecten binnen het kaderprogramma die direct betrekking hebben op valorisatie, of worden uitgebreid met bijvoorbeeld de inkomsten uit ICON-projecten;
- en of de parameters P5 octrooien en P6 spin-offs niet meer kwalitatief i.p.v. louter kwantitatief moeten worden gemeten (VARIO Advies 30²).

Aanbeveling 2.1 Gebruik de inzichten uit het IOF-evaluatierapport in systeemanalyses.

VARIO wijst al langer op het belang om de effectiviteit van de steuninstrumenten te blijven monitoren en evalueren, zowel individueel en als systeem.

Een deel van de inzichten en aanbevelingen in het evaluatierapport had niet uitsluitend betrekking op de focus van het IOF en de interfaceactiviteiten en gaf dan ook geen aanleiding tot wijzigingen aan het bijhorende besluit. Toch zijn vele van die inzichten terechte en oprechte bekommernissen die de nodige aandacht verdienen op systeemniveau, bijv. de beperkte onderzoeksfinanciering van de hogescholen, de bekommernissen over toenemende 'compliance' vereisten (bijv. GRPR, Nagoya-protocol) en over de erkenning en stimulering van maatschappelijke valorisatie naast economische valorisatie. VARIO beveelt aan dat die inzichten aan bod komen tijdens de geplande systeemevaluatie vanuit het Departement Economie, Wetenschap en Innovatie die start in het najaar 2023.

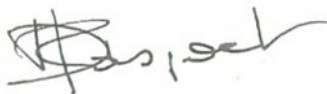
² <https://www.vario.be/nl/adviezen-rapporten/vario-advies-30-versterking-technologiepositie-vlaanderen-mbt-octrooien>

Aanbeveling 2.2 Ontwerp de systeemanalyse zo dat ze aanleiding kan geven tot de ontwikkeling van een strategische visie en een langetermijnbegroting voor onderzoek en innovatie.

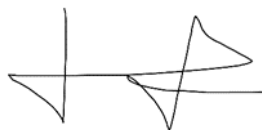
De recente evaluatierapporten van BOF en IOF bevatten aanbevelingen omtrent het opstellen van een toekomstvisie omtrent de O&O&I-financieringsinstrumenten. VARIO onderschrijft die aanbeveling en herhaalt dat de vraag om snel verder te bouwen aan een overkoepelende langetermijnvisie rond innovatie en deze te vertalen in een strategie met concrete doelstellingen de eerste aanbeveling was in het VARIO Memorandum 2019-2024. Voor VARIO moeten in elk financieringsmodel de principes excellentie, samenwerking, interdisciplinariteit en internationalisering voorop staan.

Visie en strategie moeten toekomstbestendig en dus legislatuur overschrijvend zijn (minimum 10 jaar). VARIO reikte daartoe al een conceptueel kader aan voor het opzetten van KPI's en outputparameters met daarbij een aantal specifieke aandachtspunten en aanbevelingen (VARIO Advies 7³), stelde benchmarklanden en -regio's voor waarmee Vlaanderen zich moet benchmarken op weg naar de top van de Europese kennis- en innovatieregio's (VARIO Advies 10⁴), alsook een kwalitatieve set van indicatoren aan de hand waarvan het beleid zijn prestaties kan monitoren en evalueren (VARIO Advies 13⁵) en formuleerde tot slot een strategie om dat tegen 2030 te realiseren (VARIO Advies 14⁶).

VARIO vraagt dat de aanpak van de geplande systeemanalyse zo wordt opgevat dat ze de ontwikkeling van dergelijke strategische visie op niveau van de Vlaamse Regering én op het niveau van de betrokken beleidsdomeinen én op het niveau van de instrumenten/structuren/programma's/actoren ten volle faciliteert.



Danielle Raspoet
directeur



Lieven Danneels
voorzitter

³ <https://www.vario.be/nl/adviezen-rapporten/advies-7-conceptueel-kader-voor-het-opstellen-van-kpis-in-functie-van-beleidsdoelstellingen>

⁴ <https://www.vario.be/nl/adviezen-rapporten/advies-10-innovatieve-benchmarklanden-en-regios-voor-vlaanderen>

⁵ <https://www.vario.be/nl/adviezen-rapporten/advies-13-een-kwaliteitsvolle-set-indicatoren-voor-wetenschap-en-innovatie>

⁶ <https://www.vario.be/nl/adviezen-rapporten/advies-14-naar-de-top-van-kennis-en-innovatieregios-in-2030>

BIJLAGE 1: GECONSULTEERDE ACTOREN

- Rita Hauchecorne, Departement Economie, Wetenschap en Innovatie
- Ria Bollen, VLHORA
- Dieter Deforce (voorzitter IOF-raad), Kristof Beuren (General Manager TechTransfer), Ingrid Merchiers (IOF coördinator) en Karolien Steen (Research Valorisation Coordinator Hogeschool Gent); AUGent
- Tim Engels (Hoofd Departement Onderzoek, Innovatie & Valorisatie); AUHA
- Elke Piessens (Directeur Interfacediensten) en Esther Stevens (IOF coördinator); AUHL
- Koenraad Debackere (Voorzitter van de Onderzoeksraad); AKU Leuven
- Sonja Haesen (Directeur TechTransfer) en Liesbeth Bosman (Business Developer Industriële en Vlaamse projecten); UAB

Dit advies is voorbereid door de VARIO-staf.

Thomas Geernaert
Danielle Raspoet

VARIO

Vlaamse Adviesraad voor
Innoveren & Ondernemen



Vlaanderen
is ambitieus

VARIO

Vlaamse Adviesraad voor
Innoveren & Ondernemen



Vlaanderen
is ambitieus

Vlaamse Adviesraad voor Innoveren en Ondernemen

Koning Albert II-laan 35 bus 9

1030 Brussel

+32 (0)2 553 24 40

vario@vlaanderen.be

www.vario.be