

Toespraak Peter Leyman

Studiedag Interuniversitair Centrum voor Onderwijsrecht (ICOR) en Xios Hogeschool Limburg, in samenwerking met de Associatie Universiteit – Hogescholen Limburg (AUHL)

Donderdag 16 september 2010

Dames en heren,

Innovatie, ondernemerschap, onderzoek, universiteit... U hebt vandaag al een aantal referaten over dit thema gekregen, vanuit de meest uiteenlopende invalshoeken. Voorlopig sluit ik de rij.

Ik wil u een visie presenteren die geïnspireerd is vanuit de sociaal-economische wereld, en zelfs nog meer specifiek: vanuit de ondernemerswereld. Ik wil hier immers niet zozeer spreken namens de Sociaal-Economische Raad voor Vlaanderen, het overlegorgaan van de Vlaamse sociale partners, waarvan ik dit jaar voorzitter ben. Ik wil hier vooral spreken als ondernemer die vanuit een bevoorrechte positie, als gedelegeerd bestuurder van Voka, rondom zich kijkt naar een landschap dat in hoog tempo verandert.

Mijn referaat bestaat uit vier onderdelen. Eerst en vooral wil ik het hebben over de rol van het onderzoek: hoe belangrijk is dat voor ondernemingen, hoe belangrijk is dat voor de Vlaamse economie? Ten tweede wil ik kijken naar het volgende heikele punt: de valorisatie, de moeilijke overstap van onderzoek naar economische activiteit. Vervolgens wil ik een paar beschouwingen maken rond de universiteit van de toekomst: wat zal haar rol zijn? Ik wil daarbij af en toe een suggestie doen, een denkpiste openen, de betreden paden verlaten. Het zullen vrijblijvende suggesties zijn, die niet vertrekken vanuit het grote gelijk, maar die misschien wel nieuwe wegen helpen openen. En tot slot wil ik het kort hebben over een paar *good practices*. Over dingen die goed gaan, en die aan onze bezorgdheden tegemoet komen.

Dames en heren,

<de rol van het onderzoek>

Het gaat niet zo goed met onze economie. Ons economisch weefsel veroudert. Dat is de boodschap die ik de jongste maanden bij herhaling op heel wat publieke fora heb gebracht. En die *vergrijzing* van ons economisch DNA kunnen we aantonen met een heel eenvoudige rekensom. Het aantal faillissementen haalde in 2009 een recordniveau van net geen 10.000 stuks. En als we de cijfers van de voorbije maanden doortrekken, zullen we eind dit jaar nog maar eens een nieuw record vestigen. Bedrijven verdwijnen, activiteiten vertrekken, fabrieken gaan toe.

Dat hoeft niet alarmerend te zijn. In een gezonde economie bestaat er namelijk een goed evenwicht tussen langs de ene kant oudere activiteiten die verdwijnen – omdat ze niet meer rendabel zijn, omdat ze voorbijgestreefd zijn, omdat ze de concurrentie met nieuwkomers niet meer aan kunnen – en langs

de andere kant nieuwe activiteiten die opgestart worden – voor een stuk in bestaande ondernemingen, voor een ander stuk in jonge, nieuwe ondernemingen.

Economisten kennen dat al lang: ik heb het over de *creative destruction*, het proces van creatieve vernietiging dat Joseph Schumpeter in de jaren 40 van vorige eeuw zo goed beschreef en dat een drijvende kracht is in de vooruitgang. Op één voorwaarde: dat er naast *vernietiging* ook voldoende *creativiteit* en voldoende innovatie is.

Precies daar wringt vandaag het schoentje. Aan de creatieve zijde mag het in onze regio toch wel een beetje meer zijn. Ik geef u graag enkele cijfers.

Kijken we in de eerste plaats naar de Global Entrepreneurship Monitor, de internationale vergelijking van het jonge ondernemerschap in 54 ontwikkelde en nieuw ontwikkelde landen. De cijfers zijn ontzuiverend. In Vlaanderen, zo blijkt, was vorig jaar 3,3 procent van de beroepsbevolking van ver of van dichtbij betrokken bij de start van een nieuwe onderneming: bij plannen die in de maak waren, dan wel bij een effectieve opstart van een kersvers bedrijf in de twee voorgaande jaren. Slechts 3,3 procent... Dat is echt wel *peanuts*. Het Europese gemiddelde ligt op 5,8 procent. In Nederland lag de score op meer dan 7 procent, in Noorwegen zelfs op 9 procent.

We hebben dus niet zoveel startende ondernemingen. Bovendien staat ook de vernieuwing binnen bestaande bedrijven op een veel te laag pitje. De cijfers die Eurostat daarover publiceert, zijn alweer ontluisterend. In 2006, het laatste jaar waarover gegevens bestaan, was 9,3 procent van de omzet van ondernemingen in ons land afkomstig uit producten die nieuw waren voor het bedrijf in kwestie. 9,3 procent, terwijl het Europese gemiddelde op 13,4 procent lag. Zelfs een land als Bulgarije deed beter, met 10,3 procent. En we vergelijken ons altijd zo graag met Duitsland. Wel, daar lag het aandeel van nieuwe producten en diensten op liefst 19,2 procent.

Dat lijkt me trouwens een goed niveau. Twintig procent van onze omzet halen uit nieuwe producten, nieuwe diensten, nieuwe productieprocessen, nieuwe product-marktcombinaties – zo luidt de doelstelling die we al vele jaren vanuit Voka propageren. Dat moet onze ambitie zijn.

Ik zou nog een derde cijfer willen noemen, een cijfer dat u allemaal kent. Tien jaar geleden formuleerde de EU in Lissabon de strategie om van Europa de meest dynamische en competitieve kenniseconomie ter wereld te maken. U kent de Lissabon-doelstelling om in elk land, in elke regio de uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling op te trekken tot 3 procent van het bruto binnenlands product. U weet dat we vandaag in Vlaanderen stranden op 2,03 procent. We zitten daar dus nog altijd ver af. En we mogen vermoeden..., we mogen zelfs vrezen dat in de nasleep van de economische crisis dat cijfer zelfs nog is teruggelopen.

Dat zijn dus allemaal weinig geruststellende, zelfs onrustwekkende cijfers. En dat terwijl we voor de uitdaging staan om in onze regio definitief en snel een drastische transitie te maken, de overstap namelijk van de industriële en post-industriële samenleving naar een hoogst innovatieve, niet-traditionele economie. Of laat het me anders stellen: van een economie met relatief eenvoudige processen, naar een economie die zal gekenmerkt worden door zeer complexe producten en procédés.

Ik maak het graag iets concreter. Grote, multinationale ondernemingen hebben nu al een groot stuk van hun eenvoudigste processen naar het buitenland verplaatst. In een volgende fase zullen zonder twijfel

nog meer basisactiviteiten gedelocaliseerd worden. Op relatief korte termijn zullen alleen de hoogtechnologische processen hier kunnen overeind blijven.

Nog concreter. Kijk in de automobielsector naar wat er de voorbije jaren gebeurd is met de assemblagelijnen van Renault en Opel. Ze verdwijnen. Auto-assemblage in ons land is een alsmaar krimpende activiteit. De enige hoopgevende verhalen uit die sector kwamen van Toyota, dat al een aantal jaar geleden zijn Europese researchcentrum in Zaventem vestigde, en van een aantal spitstechnologische bedrijven die producten en diensten toeleveren aan de autofabrikanten. Nieuwe processen ontwikkelen, voortdurend innoveren, continu investeren in onderzoek en ontwikkeling – dat is dus de boodschap.

Het is een boodschap die de jongste jaren gelukkig ook ingang heeft gevonden op het beleidsniveau. Ik citeer even uit de doelstellingen van het Pact 2020, u weet nog wel, het contract dat twee jaar geleden tussen Vlaamse overheid en sociale partners werd afgesloten als een verlengstuk op het zogenoemde “Pact van Vilvoorde”.

In de vierde doelstelling, rond innovatie, lezen we bijvoorbeeld: “Vanuit een oogpunt van economische en maatschappelijke valorisatie besteedt Vlaanderen tegen 2014 drie procent van zijn bruto binnenlands product aan onderzoek en ontwikkeling. Het aandeel groeit verder na 2014.” Dat is dus geen overdreven straffe ambitie, maar toch. Wat verder lezen we: “Ook het aantal patentaanvragen stijgt jaar op jaar. Innovatie wordt meer en beter verspreid over alle sectoren, bedrijfstypes en maatschappelijke geleidingen, mede met het oog op het bevorderen van duurzame ontwikkeling.”

En in de vijfde doelstelling staat onder meer dat jonge starters zullen worden aangemoedigd, zodat het ritme van nieuw opgerichte bedrijven zal stijgen. Er is dus hoop op beterschap.

Dames en heren,

<valorisatie van het onderzoek>

De uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling in Vlaanderen bedroegen in 2007 3,847 miljard euro. Meer dan tweederde, 69 procent om precies te zijn, kwam voor rekening van het bedrijfsleven. 31 procent kwam van de overheid. De bedrijfswereld is met andere woorden om evidente redenen zeer betrokken bij het researchwerk in onze regio.

Dat brengt me bijna vanzelf bij het tweede punt van mijn uiteenzetting: de soms moeizame overstap van innoverend onderzoek naar vernieuwende bedrijfsactiviteit. Met andere woorden, het vaak moeilijke proces van valorisatie van nieuw verworven kennis. En toch is dat een kritisch element in alle economisch succes. Onze Noorderburen hebben daar trouwens, in de hen bekende stijl, al langer een slogan voor bedacht: *Kennen, Kunnen, Kassa*. Zorg eerst voor nieuwe kennis, zet die om in nieuwe activiteiten, en verdien er dan geld mee. *Kennen, Kunnen, Kassa*. Ik vrees dat onze Noorderburen daar veel sterker in zijn dan wij.

Ik leg hier graag de vinger op twee concrete knelpunten die de valorisatie vaak bemoeilijken, namelijk het verschil in cultuur en het verschil in statuut tussen universitaire wereld en bedrijfswereld.

Als het over verschil in cultuur gaat, hoed ik me natuurlijk voor overdrijvingen, clichés en karikaturen. Maar er is uiteraard een hemelsbreed verschil tussen de wereld van de academische vrijheid en de veel striktere regels van hiërarchie en bedrijfseconomische doelstellingen die in de ondernemerswereld gelden.

De individuele professor – of, om het universitaire jargon te gebruiken, de ZAP-er (het *zelfstandig academisch personeel*) – staat in het eerste geval centraal. Hij beslist met een ruime mate van wetenschappelijke autonomie hoe ver hij meegaat met bepaalde projecten en doelstellingen. Hij trekt de lijnen. In de bedrijfswereld daarentegen kan de onderzoeker maar verder als hij het engagement krijgt van de hogere echelons in de organisatie. In ondernemingen vertrekt het *commitment* doorgaans vanuit de top. Dat zorgt soms voor misverstanden: bedrijven denken soms ten onrechte dat de universiteit op dezelfde manier werkt, en dat ze dus moeten gaan praten met de rector of met het bestuur van de universiteit.

Een sterk voorbeeld van het cultuurverschil kan je ook zien bij de ontwikkeling van een visie en van een strategie. In een bedrijf is dat in grote mate een top-down-proces. De bedrijfstop denkt na, maakt keuzes, communiceert en overtuigt vervolgens. En dan is het aan de lagere echelons om te implementeren. Ik denk niet dat dit model in een universiteit zonder grote problemen zou kunnen gekopieerd worden.

Een tweede knelpunt is het verschil in statuten tussen medewerkers in die twee werelden. Ik preciseer: het is niet het verschil in statuut op zich dat het probleem vormt, maar wel het feit dat daardoor de mobiliteit verhinderd wordt. In de universitaire wereld zijn mensen vaak vast benoemd, ze hebben er andere pensioenvoorzieningen dan in de bedrijfswereld, en ook de extralegale voordelen durven nogal eens verschillen. Wie in de ene wereld begint, wordt geremd om naar de andere over te stappen.

Ik durf hier even tegen een heilig huisje aan stampen: dat van de toch wel bijzondere beoordelingscriteria die tegenwoordig heersen in de academische wereld. Niet alleen de individuele ZAP-ers, maar hele faculteiten en universiteiten worden vandaag beoordeeld op basis van het aantal doctoraten en het aantal publicaties in de top-wetenschappelijke tijdschriften. Daar is ook de financiering van de universiteit op gebaseerd. Het gevolg? Publiceren, publiceren, publiceren maar. En ook dat is iets wat de interactie tussen universiteit en bedrijfsleven ontmoedigt.

Hoe kunnen we die knelpunten uit de weg ruimen? Hoe kunnen we die overgang van *research* naar *business* faciliteren? Ik wil hier drie wegen aangeven, drie denkpluizen om de samenwerking tussen onderzoekers en bedrijfsleven te vereenvoudigen.

In de eerste plaats pleit ik voor een nieuw onderscheid, niet langer tussen fundamentele en toegepaste research, maar tussen *gericht* en *niet-gericht* onderzoek. Dat lijkt me een veel relevantere differentiatie. Gericht onderzoek, daarmee bedoel ik dan onderzoek met een duidelijk gedefinieerde economische finaliteit, of dat nu gericht is op industriële toepassing, dan wel op beleidsmatige implementatie. De oriëntatie is van bij de aanvang duidelijk. Ik wijs er graag op dat die oriëntatie niet per definitie de korte of de middellange termijn betreft: gericht onderzoek kan ook betrekking hebben op de lange termijn. Niet-gericht onderzoek is de tegenpool hiervan, het is onderzoek om het onderzoek, *l'art pour l'art*, zonder duidelijk gedefinieerde economische finaliteit.

Ik durf nog een stap verder gaan, en een verdeelsleutel voorstellen: 80 procent van de inspanningen, 80 procent van de middelen moet gaan naar gericht onderzoek, 20 procent naar onderzoek dat niet of “nog” niet gericht is. In bedrijfseconomische termen zouden we dat anders formuleren: voor 80 procent van het onderzoek zou er een *business plan* moeten zijn met op de *bottom line* een bruikbaar resultaat, een tastbaar product, een inzetbare technologie, een nuttig en nodig inzicht. (En of dat dan ook kan of moet gepubliceerd worden? Dat is niet mijn eerste bezorgdheid. En dat is in ieder geval niet het eerste doel.)

Een tweede weg om valorisatie van onderzoek te verbeteren, is: de mobiliteit van mensen – en dus van kennis en van ideeën – stimuleren. Het zijn de individuen die de kennis bezitten. Zij zijn de sleutelementen om informatie door te geven. Waarom werken we bijvoorbeeld geen statuten uit die het mogelijk maken om als onderzoeker tijdelijk in een bedrijf te werken, en om als ingenieur vanuit een bedrijf een tijd lang op de universiteit te gaan werken? Ondernemingen zouden op die manier bijvoorbeeld een beroep kunnen doen op een onderzoeker om hun technologisch potentieel tijdelijk te versterken, en, omgekeerd, een doctoraatsstudent zou in een industriële omgeving zijn proefschrift kunnen afwerken.

Maar we zullen nog veel meer moeten doen dan dat. We zullen ook werk moeten maken van internationale uitwisselingsprogramma's, niet alleen tussen universiteiten onderling, maar ook tussen de internationale academische wereld en de wereldwijde zakenwereld.

En nog een belangrijk aspect: we hebben die mobiliteit nodig in alle stadia van de carrière. Dus niet alleen voor jonge mensen, ook voor dertigers, ook voor veertigers, ook voor vijftigers en vijftig-plussers.

Ik zie nog een derde denkpiste: het model van open innovatie. Open innovatie, u kent het, is die nieuwe vorm van samenwerking die in onze wereldwijde wereld steeds meer opgang maakt. Ze steunt op een eenvoudige vaststelling, die voor bijna elke onderneming en instelling geldt. Elke organisatie, hoe knap ook, botst op zeker ogenblik op haar limieten. En de kennis en competenties die aanwezig zijn in de buitenwereld, zijn doorgaans een veelvoud van wat er binnen de organisatie beschikbaar is. Haal die kennis uit de buitenwereld dus binnen. Zet de deuren open, in beide richtingen. Dat is open innovatie. Vlaamse ondernemingen in een open partnership met elkaar en met onderzoeksinstellingen en universiteiten, en dat op wereldniveau. Vlaanderen in een open partnership met andere innovatieve regio's. Het is een model dat nieuwe afspraken veronderstelt, bijvoorbeeld rond intellectueel eigendom. En er zijn zeker al stappen gezet in deze richting, maar er is zeker nog een lange weg te gaan. Een weg naar meer transparantie, naar openheid in de geesten. En, voor de goede orde, die weg passeert niet langs nieuwe adviesraden of nieuwe, formele overlegcomités.

Dames en heren,

<Universiteit en toekomst>

Hoe zal de universiteit van de toekomst er dan uitzien? U weet, voor u staat een buitenstaander. Ik kan dus enkel de *outsider's view* geven, maar laat het dan toch de mening zijn van een geïnteresseerde, een belanghebbende buitenstaander.

Een eerste punt dat ik hier wil maken, is dat de universiteit geen wereld op zich is. Ze is dat eigenlijk nooit geweest, en ze zal dat in de toekomst nog veel minder zijn. Elke organisatie, elke instelling, elke onderneming zal in de toekomst deel uitmaken van een gemeenschappelijk ecosysteem, een systeem waarin alle deelnemers onderling afhankelijk zijn van elkaar en elkaar iets kunnen bijbrengen.

Kennis, kennisontwikkeling, kennisoverdracht zullen natuurlijk het werkdomein bij uitstek blijven van de academische wereld. De grote uitdaging zal erin bestaan de intellectuele eigendommen gezamenlijk op een gezonde wijze te beheren. De band tussen onderzoek en onderwijs enerzijds en bedrijfsleven anderzijds zal dus versterkt moeten worden. Ik heb, opnieuw, enkele denkpistes die daartoe zouden kunnen bijdragen.

Stages vormen nu al een standaard onderdeel van heel wat curricula in het hoger onderwijs. Waarom maken we dat niet nog duidelijker: geen master, geen doctoraat zonder concrete bedrijfservaring? Ik kan me voorstellen dat sommige mensen dit een verregaande maatregel zullen vinden die voor bepaalde faculteiten niet van toepassing kan zijn. Maar ik durf dat te betwijfelen, zeker als ik zie welk breed spectrum van diploma's vandaag in de bedrijfswereld aan de slag is – van ingenieurs, economen en juristen tot dokters, psychologen, filosofen en historici. *You name it.*

Nog een denkpiste. Waarom spiegelen we het management van de universiteit niet wat meer aan het management van ondernemingen? Vandaag worden rectoren met een tijdelijk mandaat gekozen uit kandidaten die zelf professoren zijn. Dat is een systeem met ontegensprekelijk een aantal voordelen die ik zeker niet betwist. Maar er zijn ook een aantal nadelen. Onze universiteiten zijn tenslotte organisaties met enkele duizenden tot tienduizend medewerkers, alle academisch personeel inbegrepen. Dat vraagt *management skills* en competenties die ook in het bedrijfsleven niet aan iedereen gegeven zijn.

En nog een verdere denkpiste. Het zou mooi zijn mochten we erin slagen om ook bij het academisch personeel een grotere oriëntatie naar de bredere arbeidsmarkt te introduceren. Ik hoorde pas nog het verhaal van een knappe onderzoekster die na zes jaar studiewerk haar doctoraat heeft behaald en die nu een contract heeft van opnieuw zes jaar voor een onderzoeksproject. Fantastisch, goed voor haar. Maar binnen zes jaar loopt dat project met zekerheid af. Dan is zij 35 jaar en zal ze voor het eerst echt de markt op moeten, mogelijk de private arbeidsmarkt. Hoe bereiden we mensen zoals zij daarop voor?

En nog een weg die we, naar mijn bescheiden mening, wellicht verder moeten ontwikkelen: de rol van de universiteit als actieve spil in het economische netwerk. Vandaag zijn er al heel wat voorbeelden van universitaire spin-offs. Ik denk dat het model van clustervorming daaraan een nieuwe impuls en een nieuwe oriëntatie kan geven. Clusters zijn, zoals u weet, samenwerkingsverbanden waarin bedrijven en instellingen op bepaalde domeinen formeel gaan samenwerken om win-win-situaties te realiseren. We zullen in de toekomst hopelijk zien dat het vaak op basis van concrete onderzoeksresultaten is dat de meest succesvolle clusters zullen ontstaan. Dat is in ieder geval mijn overtuiging.

Dames en heren,

Ik had nog enkele denkpistes in gedachten. Ik wou het met u bijvoorbeeld hebben over het belang van zij-instromers: mensen met een a-typische academische carrière die toch een toegevoegde waarde

kunnen betekenen voor het academisch onderzoek. Want ik geloof echt dat we moeten gaan naar een bredere differentiatie van de instroom, niet alleen van academische medewerkers, maar ook van studenten.

Ik wou het ook kort met u hebben over de resolute keuze voor levenslang leren, die véér-reikende en verrijkende gevolgen zal hebben voor zowel de onderwijs- als de onderzoeks- én de ondernemerswereld. Het simpele model van eerst leren en dan werken zal immers afgelost worden door een model van voortdurende afwisseling van leren, werken, leren, werken,... Sommige instituten spelen daar nu al uitstekend op in. Het zal wel geen toeval zijn dat we de jongste jaren een sterke groei zien in het aanbod van post-master managementopleidingen, van avondonderwijs, van initiatieven van open universiteit.

<good practices>

Maar mijn tijd loopt, en ik wou u toch nog heel kort drie goede voorbeelden citeren, *good practices* die op een aantal punten in de richting gaan van de boodschap die ik hier heb willen brengen.

De eerste *case* betreft het Europese programma Marie-Curie. *Marie-Curie-fellowships* zijn beurzen die het voor onderzoekers mogelijk maken om een tijdlang buiten hun thuisland te werken. Wat mij vooral charmeert in dit programma is dat de *fellows* niet per se aan een buitenlandse universiteit moeten werken. Ze kunnen ook terecht in een bedrijfsomgeving. Al staat die optie blijkbaar in vraag. De discussie die nu wordt gevoerd, gaat over de vraag of dit een programma is van research dan wel van onderwijs. Haalt de pure onderzoeksthesis het, wordt Marie-Curie alleen research, dan verdwijnt die mogelijkheid wellicht. Ik zou dat een verlies vinden, ik denk dat het interessant is om als onderzoeker bij een buitenlandse onderneming te kunnen werken.

Twee andere cases zijn Vlaamse initiatieven.

Ik denk dan in de eerste plaats aan de Baekeland-doctoraten. Het doctoraat is en blijft de hoeksteen voor elke academische carrière en voor het bijhorende onderzoek. Over het algemeen zijn doctoraten heel theoretische studies, die nog een lang traject nodig hebben voor er aan “valorisatie” in de praktijk kan gedacht worden. Veel energie en heel wat goede ideeën bleven daardoor niet afgesloten en ontoegankelijk voor de ondernemingswereld.

Het Baekeland-systeem maakt het sinds 2009 mogelijk om een doctoraatstraject uit te werken dat gesponsord wordt door zowel een bedrijfspartner als door de universiteit. De doctorandus brengt dan de helft van zijn tijd door in het bedrijf, de andere helft op de campus. Baekeland kende van bij de lancering groot succes: er waren meteen dubbel zoveel aanvragen als plaatsen. Ik ben er dan ook van overtuigd dat dit een waardevolle benadering is.

Tot slot wil ik verwijzen naar de Tetra-projecten. Dat zijn die projecten die voor hogescholen toegepast onderzoek financieren ten gunste van KMO's. Het aantal Tetra-projecten gaat blijkbaar nog altijd in stijgende lijn. In 2009 waren er 57 aanvragen, begin dit jaar stond de teller al op 81 projecten. De relatief lage instapdrempel en het zeer toegepaste karakter van het onderzoek maken dat deelnemende bedrijven al snel hun tijd en inspanningen kunnen terugverdienen. Ook dat is een initiatief dat dus het volgen waard blijft.

Dames en heren,

Ik vat samen. Onderzoek, innovatie en ondernemen zijn uitdagingen die we ter hand moeten nemen. Het is een verantwoordelijkheid die we samen dragen: universiteiten en onderzoeksinstituten langs de ene kant, ondernemingen langs de andere kant.

Ik heb u geen beeld van rozengeur en maneschijn willen schetsen. Maar ik ben ervan overtuigd dat we erin zullen slagen alle drempels op onze gezamenlijke weg verder weg te werken.

Ik dank u.