



# Onderzoeksproject “Kennisclusters West-Vlaanderen”

## Eindrapport Januari 2012

### Exploitatiezetel en postadres

**Econopolis NV** | Joe Englishstraat 54 | 2140 Antwerpen | tel. + 32 3 3 666 555  
| info@econopolis.be | www.econopolis.be | www.econoshock.be

**Econowealth** | BE 0812.127.055 | Bank Van Breda 645-1522948-83  
**Econostrategy** | BE 0812.096.173 | Bank Van Breda 645-1522949-84  
**Economedia** | BE 0812.095.084 | Bank Van Breda 645-1522950-85



MEMBERS OF THE 'ECONOPOLIS GROUP'

## Inhoudsopgave

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inleiding</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Opzet</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Nut van een clusterbeleid</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Belang van een correcte definitie van “clusters”</b>                                       | <b>11</b> |
| <b>Hoe ontstaan clusters?</b>   | <b>14</b> |
| <b>Mogelijke valkuilen bij het ontwikkelen van een clusterbeleid</b>                          | <b>18</b> |
| <b>Aanpak Empirisch Onderzoek</b>   | <b>20</b> |
| <b>Bespreking van de drie West-Vlaamse clusters</b>   | <b>27</b> |
| 1. <i>De agro &amp; voedingscluster</i>   | <i>28</i> |
| 2. <i>De Materials &amp; Plastics cluster geconcentreerd rond de “Golden River” – de Leie</i> | <i>34</i> |
| 3. <i>De Blue Energy cluster</i>  | <i>39</i> |
| <b>Inpassing van het onderzoek in bestaande beleidsinitiatieven</b>                           | <b>49</b> |
| <b>Interviews</b>   | <b>51</b> |
| <b>Conclusies en aanbevelingen</b>  | <b>58</b> |
| <b>BIJLAGE 1. ANKERBEDRIJVEN “KERN” AGROVOEDINGSCLUSTER</b>                                   | <b>62</b> |
| <b>BIJLAGE 2. ANKERBEDRIJVEN “KERN” TEXTIEL-HOUT CLUSTER</b>                                  | <b>63</b> |
| <b>BIJLAGE 3. ANKERBEDRIJVEN “KERN” HERNIEUWBARE ENERGIE</b>                                  | <b>64</b> |
| <b>BIJLAGE 4. OVERZICHT BILATERALE INTERVIEWS</b>   | <b>65</b> |
| <b>BIJLAGE 5. STANDAARDVRAGEN VOOR INTERVIEWS</b>   | <b>66</b> |

## Inleiding

De Provincie West-Vlaanderen heeft eind december 2010 aan Econopolis Strategy, dochter van Econopolis (hierna “Econopolis”), een **onderzoeksopdracht** toegewezen inzake een ontwikkelingsmodel voor kennisclusters.

Deze opdracht past in een algemene politiek van de provinciale en regionale overheden om (een deel van) de beleidsinspanningen toe te spitsen op een beperkt aantal afgelijnde sectoren om aldus met de beperkte middelen een maximaal rendement te kunnen verwezenlijken. Clustervorming leidt bovendien tot de vorming van “**kritische massa**” waardoor een opwaartse spiraal van versnelde innovatie ontstaat<sup>1</sup>.

Voor het provinciebestuur van West-Vlaanderen staat daarbij voorop dat het handhaven van de welvaart en het behoud van de concurrentiepositie, een versterking van de “kenniseconomie” vergt. Kenniseconomie is een netwerkeconomie, waarbij steeds nieuwe combinaties ontstaan tussen ondernemingen en kennisinstellingen die elk eigen specialisaties bezitten. Ondanks de altijd verder gaande globalisering wordt er van uitgegaan dat een **inbedding op regio- of streekniveau** op basis van de aanwezige troeven, zeer belangrijk is. Geografische nabijheid blijft dus belangrijk, zodat kenniscreatie en –valorisatie in eerste instantie zoveel als mogelijk in regionale of streekgebonden clusters dient te gebeuren.

De kernvraag in het onderzoek is door het provinciebestuur dan ook als volgt geformuleerd: “*Wat moeten we weten om (kennisgedreven) economische clusters in West-Vlaanderen te versterken?*” met als doel te komen tot een “strategie of ontwikkelingsmodel voor economische kennisclusters”.

Het is op basis van deze uitgangspunten dat onderhavige studie is aangevat.

Anderzijds maakt deze studie ook deel uit van een meer algemene analyse die sinds enige tijd wordt gevoerd op regionaal (Vlaams), provinciaal en subregionaal (RESOC) niveau. Deze studies hebben al uitgebreid een aantal **pijnpunten** blootgelegd van de West-Vlaamse economie. Een groot aantal daarvan werden bevestigd in de conclusies van dit onderzoek en in de interviews met stakeholders, met name:

- i. de schaarste aan opleidingen in hoger onderwijs
- ii. de “brain drain” en het tekort aan academisch en technisch geschoolde werkkrachten
- iii. de beperkte activiteit inzake onderzoek en ontwikkeling en het proportioneel kleine aandeel in IWT-onderzoeksmiddelen dat aan West-Vlaanderen wordt toegewezen (11.7% voor 2010)
- iv. het relatief grote belang van traditionele maakindustrie en dus de kwetsbaarheid ten aanzien van de globale prijsconcurrentie

---

<sup>1</sup> Citaat uit “Perspectief op het Industrieel-Economisch Weefsel in Vlaanderen”, Voka-McKinsey, februari 2011, 45.

- v. het “gesloten” karakter van West-Vlaamse ondernemers die een belemmering vormt voor netwerking en “open innovatie”
- vi. het gebrek aan een “provinciaal gemeenschapsgevoel” en de daaruit voortvloeiende interne machtsstrijd tussen lokale beslissingscentra die soms in het nadeel spelen van de gemeenschappelijke belangen
- vii. de afwezigheid van een specifieke “kapitaalhefboom” zoals bijvoorbeeld Limburg via de LRM wel heeft.

Het is tegen deze achtergrond dat het onderzoek over de “kennisclusters in West-Vlaanderen” werd aangevat.

## Opzet

Econopolis heeft van bij de aanvang een aparte werkmethode voorgesteld voor deze studie die als volgt kan worden samengevat:



### 1. Literatuuronderzoek

Over clusters en clustervorming bestaat er een aanzienlijke hoeveelheid aan wetenschappelijke literatuur en empirische studies. De belangrijkste onderzoeken werden geanalyseerd en de bevindingen daarvan werden opgenomen in het rapport, zonder evenwel een al te theoretische invalshoek te volgen. Econopolis heeft zich daarbij vooral laten leiden door het baanbrekend onderzoek dat in dit gebied al decennia wordt verricht door **professor Michael Porter**, alhoewel ook vele andere auteurs en studies zijn geraadpleegd.

In de loop van het onderzoek werd ten andere ook rekening gehouden met (soms parallel lopende) studie-opdrachten die binnen West-Vlaanderen waren gegund, en die, hoewel verschillend van opzet en onderzoeksdomein, vaak pertinent materiaal bevatten voor onderhavig onderzoek. Het gaat daarbij onder meer om de onderzoeken van het studiebureau WES inzake kennisgedreven ontwikkeling<sup>2</sup> en het hoger onderwijs<sup>3</sup>, alsmede het onderzoek van de Universiteit Gent over de “clean tech” cluster in Oostende en het onderzoek van onderzoeksbureau €SPACE inzake de Kennisas Zuid (Hoog-Kortrijk).

### 2. Empirische en statistische analyse

De provincie West-Vlaanderen beschikt over een uitgebreide statistische database, waarvan de belangrijkste parameters jaarlijks publiek worden verspreid via de publicatie “West-Vlaanderen ontcijferd”. Op basis van (i) de vraag van de provincie West-Vlaanderen om te kiezen voor een vernieuwende invalshoek en (ii) het wetenschappelijk onderzoek dat wijst op het belang van de aanwezigheid van “ankerbedrijven”, werd gekozen voor een **micro-economische analyse** op het niveau van de individuele ondernemingen die in West-Vlaanderen actief zijn. De methodologische aanpak wordt hierna verder toegelicht.

<sup>2</sup> WES, “Operationeel programma voor de kennisgedreven ontwikkeling van West-Vlaanderen”, juni 2009.

<sup>3</sup> WES, “Voor een kennisgedreven toekomst voor West-Vlaanderen: visie op de uitbouw van het hoger onderwijs en het onderzoek in de provincie. Concepten voor een plan op middellange termijn (2009-2014)”, 1 december 2008.

### 3. Kwalitatieve evaluatie en clusterbepaling

De resultaten van het statistisch onderzoek werden daarna geïnterpreteerd aan de hand van het wetenschappelijk onderzoek en de economische geschiedenis van de provincie West-Vlaanderen. Op die manier konden zogenaamde “factorvoorwaarden” worden geïdentificeerd die de basis vormden voor de oorspronkelijke ontwikkeling van een bepaalde activiteit en, in bepaalde gevallen, voor de daaropvolgende “verankering” van de activiteit in West-Vlaanderen. Activiteiten die een zekere vorm van lokale concentratie vertoonden, maar waarvoor geen determinerende factorvoorwaarden werden gevonden of die niet lokaal waren verankerd via leveranciers of klanten, werden uitgesloten van de opname in een aparte cluster.

### 4. Toetsing resultaten met stuurgroep

Op basis van de voorgaande stappen 1 tot en met 3 werd een verslag over de eerste fase opgesteld ten behoeve van de kerngroep, die tussentijds verruimd werd met andere stakeholders (vb. de streekintercommunales), om op deze manier de feedback te kunnen incorporeren van beleidsmakers met een rechtstreekse voeling met de West-Vlaamse macro-economie.

| KERNGROEP  |                           |  |  |
|--|---------------------------|--|--|
| Econopolis   |                           | Provincie West-Vlaanderen                        |  |
| <u>Projectmanager</u><br>Geert Noels                       | <u>Kwaliteitscontrole</u> | <u>Project-team Provincie</u>                    | Vertegenwoordigers van kabinet bevoegde gedeputeerde en provincieraadsvoorzitter |
| <u>Consultants</u><br>Timothy Verhoest<br>Thomas Van Maele |                           | Vertegenwoordigers van de dienst Economie en POM |  |

Op basis van die feedback werden de resultaten verfijnd (vooral de kwalitatieve evaluatie waarnaar in stap 3 werd verwezen), maar er werden geen andere of bijkomende clusters bepaald.

### 5. Bilaterale interviews

In samenspraak met de kerngroep werd daarna een lijst samengesteld van ondernemers en onderwijs & onderzoeksverantwoordelijken, met wie bilaterale interviews zouden worden afgenomen. Tijdens die interviews werden de bevindingen inzake cluster-aanwezigheid getoetst en werd gepolst naar de verwachtingen van de ondernemers ten aanzien van de (provinciale) overheid. De interviews werden afgenomen op basis van een gestandaardiseerde vragenlijst die vooraf met de opdrachtgever was overeengekomen (Bijlage 5). Verder in deze studie wordt op de aanpak en de resultaten van deze vijfde fase meer in detail ingegaan.

## 6. Input externe experts en seminarie

Tenslotte werd op 26 oktober 2011 een seminarie georganiseerd waarop binnen- en buitenlandse experts inzake clusterontwikkeling, hun visie gaven op de materie. Naast beleidsverantwoordelijken Marleen Titeca-Decraene (Gedeputeerde) en Jean De Béthune (voorzitter van de provincieraad), hielden volgende personen een uiteenzetting:

- professor Herman Daems, voorzitter KU Leuven en BNP Paribas Fortis, en professor emeritus economische wetenschappen, over de rol van de overheid inzake economische ontwikkeling
- Geert Noels, oprichter en CEO van Econopolis, die een overzicht gaf van de resultaten van het onderzoek van Econopolis inzake kennisclusters
- Damien Briatte, voorzitter van Imaginove (audiovisuele cluster in en rond Lyon), die op basis van praktische ervaring de succesvoorwaarden samenvatte van een geslaagd clusterbeleid
- Joep Koene, projectleider van de Nederlandse Ontwikkelingsmaatschappij Oost NV, die een overzicht gaf van de wordingsgeschiedenis van de Food Valley cluster rond Wageningen.

De feedback van de experts en de reactie van de participanten werd gebruikt als bijkomende input bij de finalisering van dit rapport. Op 24 november 2011 werd ook nog een uiteenzetting gegeven aan de Commissie Economie van de Provincieraad en de reacties die daar werden ontvangen hebben geleid tot een verdere verfijning van dit onderzoeksrapport.

In hetgeen hierna volgt, worden de resultaten van deze diverse onderzoeksfases op een toegankelijke manier weergegeven.

## Nut van een clusterbeleid

Het idee dat bedrijven baat kunnen hebben bij concentratie is niet nieuw. Al in 1890 beschreef econoom Alfred Marshall in zijn boek "Principles of Economics" de "voordelen van nabijge ligging" voor bedrijven: het delen van kennis, de nabijheid van gespecialiseerde werkrachten, de aanwezigheid van leveranciers en de snelle uitwisseling van technische en commerciële informatie via informele kanalen.

Een eeuw later populariseerde Porter dit idee met zijn boek *The Competitive Advantage of Nations* (1990) bij beleidsmakers die dit idee massaal implementeerden. Empirisch onderzoek toont echter aan dat niet alle pogingen tot clusterontwikkeling tot succes hebben geleid.

Om de economische logica voor clusterbeleid te begrijpen, moeten in essentie drie vragen beantwoord worden:

1. Waarom clusteren firma's? Waarom biedt fysieke nabijheid in deze "flat world" met onmiddellijke elektronische communicatie nog een voordeel?
2. Indien er competitieve voordelen zijn inzake fysieke nabijheid, waarom is het "cluster-model" waarbij onafhankelijke bedrijven "samenwerken" dan te verkiezen boven een conglomeraat, waarbij deze bedrijven onder dezelfde controle worden gebracht?
3. Als clusteren voor bedrijven voordelig is, zullen ze daar, vanuit welbegrepen eigenbelang, niet zelf de nodige initiatieven toe nemen? Met andere woorden: heeft de overheid een nuttige rol te spelen inzake cluster-ontwikkeling en, zo ja, waaruit bestaat die dan?

Wat betreft de eerste vraag worden in de literatuur zes voornaamste redenen aangehaald:

1. Samenwerking: De concentratie van bedrijven in dezelfde sector, met gelijkaardige behoeften, leidt tot gemeenschappelijke initiatieven. Bijvoorbeeld samen lobbyen, samen goederen aankopen, samen opleidingen organiseren, conferenties organiseren, .... Dit leidt tot agglomeratiebesparingen<sup>4</sup> en kostenvoordelen.
2. Concurrentie: De strijd voor klanten wordt scherper en bevordert de productiviteit. Daardoor wordt exporteren makkelijker.
3. Onderzoek: Het is geen toeval dat respectievelijk Silicon Valley en Bio-Cambridge op een steenworp liggen van de uitstekende informatica- en biotechnologie departementen van Stanford en MIT. Bedrijven hebben op die manier toegang tot het meest recente onderzoek en de beste kandidaat-werknemers. Studenten en proffen werken in labo's op echte problemen.

---

<sup>4</sup> CHINITZ, B., "Contrasts in Agglomeration: New York and Pittsburgh", *American Economic Review*, 1961, 279-289.



4. Vertrouwen: Clusters verzamelen vaak mensen met gelijkaardige achtergronden en gewoonten. Vertrouwen opbouwen is makkelijker in een stabiele buurt en zo dalen de transactiekosten tussen bedrijven als respectievelijk klant en leverancier of als concurrenten. Dit vertrouwen rust vaak op relaties buiten de werkomgeving. Cooke en Morgan (1998) benadrukken in hun “sociaal netwerk-model” dat vertrouwen het leren en het vernieuwen aanzwengelt<sup>5</sup>.
5. Informatie delen: Wanneer diensten complexer worden, kan je de kennis rond hun ontwikkeling of uitvoering niet altijd in de bijlage van een e-mail stoppen. Face-to-face gesprekken of toevallige ontmoetingen rond een kop koffie maken het makkelijker te praten over specificaties met een leverancier, of over markttrends met een concurrent.
6. Leveranciers/gespecialiseerde arbeid: De voordelen die je haalt uit de nabijheid van je leveranciers beschreef Marshall al 100 jaar geleden. Ook gespecialiseerd personeel zal zich vestigen in een bestaande cluster-omgeving. Op die manier verminderen de transport- en informatiekosten.

*Clusters consist of dense networks of interrelated firms that arise in a region because of powerful externalities and spillovers across firms (and various types of institutions) within a cluster. Clusters drive productivity and innovation. Firms that are located within a cluster can transact more efficiently, share technologies and knowledge more readily, operate more flexibly, start new businesses more easily, and perceive and implement innovations more rapidly. They can also efficiently access “public goods” such as pools of specialized skilled employees, specialized infrastructure, technological knowledge, and others. Clusters embody traditional notions such as input-output linkages, but much more. Because of the importance of physical proximity in reaping cluster benefits, clusters are often regional instead of national except in small countries such as Singapore. (Michael Porter, “Clusters and Economic Policy: Aligning Public Policy with the New Economics of Competition”, Harvard Business School White Paper, November 2007).*

Het antwoord op de tweede vraag - *Waarom samenwerking tussen onafhankelijke bedrijven ipv een conglomeraat?*- is dat grote bedrijven soms log en bureaucratisch worden. De cluster is dan een optimale organisatievorm omdat je het beste van twee werelden combineert: enerzijds de toegang tot veel producten en kennis van een grote onderneming en anderzijds de flexibiliteit en snelheid van een kleine onderneming.

Clusters zijn daarbij een integraal onderdeel van de huidige “netwerk-economie” waarbij firma’s zich meer en meer toespitsen op hun kernactiviteiten en de rest outsourcen naar een breed netwerk van partners. Er ontstaat daarbij een soort “co-optition” waar concurrenten elkaar ontmoeten in formele en informele platformen om informatie en ervaringen uit te wisselen en samen te werken. Economische activiteiten zullen dus groeien en floreren op plaatsen waar het economisch weefsel in een bepaalde activiteit voldoende ontwikkeld is om een optimaal netwerk te ontwikkelen gaande van onderzoek tot productontwikkeling tot marketing en distributie. Deze economische evolutie biedt ook nieuwe mogelijkheden en kansen aan KMO’s die een essentiële rol in dit netwerk vervullen. Gelet op het grote aandeel van zeer kleine ondernemingen in West-Vlaanderen, kan het organiseren van een

---

<sup>5</sup> COOKE, P., MORGAN, K., “The associational economy: Firms, Regions and Innovation”, Oxford, University Press, 1998.

doorgedreven clusterpolitiek zorgen voor een professionalisering en internationalisering van deze ondernemingen. Op die manier kan de gecreëerde toegevoegde waarde worden verhoogd en het aandeel van West-Vlaanderen in de globale export worden verstevigd

De derde vraag – *Welke rol speelt de overheid?* – is wellicht de moeilijkste. Zoals we hierna ook zullen zien groeien clusters in essentie op een organische manier omwille van bepaalde “factorcondities”, i.e. voorwaarden waarom bedrijven zich eerder op de ene plaats vestigen dan op de andere. Het beleid van een overheid kan in bepaalde gevallen een onderdeel zijn van dergelijke “factorcondities”, maar in het algemeen enkel in de mate dat er ook andere elementen voorhanden zijn. Empirische studies tonen namelijk aan dat pogingen van overheden om “top down” clusters vorm te geven, vaak mislukken: *“Government should focus on contributions that support and nurture the development of clusters and should refrain from trying to build clusters from scratch.”*<sup>6</sup>

Om de complexe derde vraag te beantwoorden, is het nuttig de ervaringen en inzichten van de *founding father* van het begrip clusters in een notendop samen te vatten. Volgens Porter mag clusterbeleid de kracht van competitie niet ontwrichten. Lokale en nationale regeringen moeten zich zijns inziens op volgende elementen toeleunen

- (i) topscholen- en infrastructuur uitbouwen,
- (ii) vrije competitie garanderen (door de bescherming van het intellectuele eigendom en via solide antitrust wetten)
- (iii) clustervorming promoten en vooral bestaande clusters upgraden.

De Harvard-professor suggereert dat publieke instellingen en bedrijven samenwerken en erkennen dat succesvolle nieuwe firma's en industrieën heel vaak doorgroeien uit het bestaande economische weefsel.

Om clusterinspanningen te verantwoorden, lijkt het Porter aangewezen dat zaden van een cluster de markttest al overleefd hebben. Clusters moeten ontwikkeld worden rond **succesvolle ankerbedrijven**, die de internationale markttoets met brio doorstaan hebben. Deze laatste notie vormde een bron van inspiratie bij de aanpak van het empirisch onderzoek (zie verder).

---

<sup>6</sup> LEFEBVRE, M., “The economic impact of technology centers/clusters on cities”, The Conference Board of Canada, October 2010.

## Belang van een correcte definitie van “clusters”

Het is belangrijk om bij het begin duidelijk te zijn over de definitie van “clusters” voor de doelstellingen van deze studie. Het begrip “clusters” of “*speerpuntsectoren*” of “*strategische sectoren*” wordt namelijk beleidsmatig in uiteenlopende omstandigheden gebruikt afhankelijk van het kader of de doelstellingen.

**Econopolis baseert zich op het clusterbegrip zoals dat internationaal wetenschappelijk is gedefinieerd. In het algemeen leidt dit tot het hanteren van striktere voorwaarden (en dus een hogere drempel) dan het geval is bij vergelijkbare studies die een andere opvatting van clusters of speerpuntsectoren hanteren.**

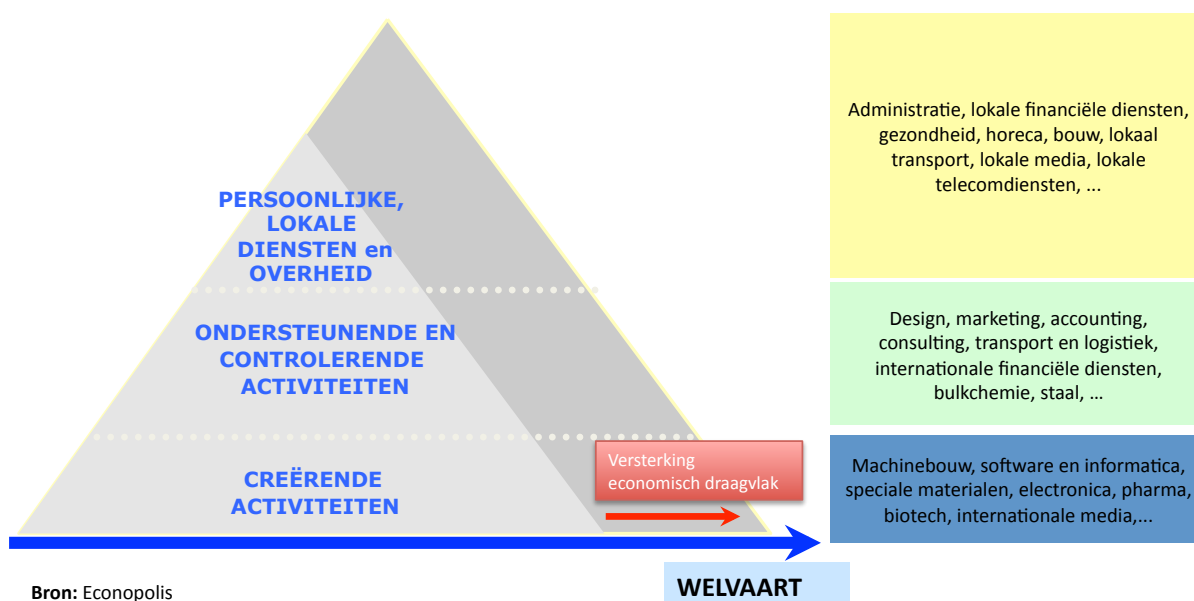
Volgens de internationaal gangbare definitie kan als potentiële cluster worden weerhouden:

1. “een **lokale of geografische** concentratie van internationaal competitieve bedrijven en instituten”

Hier valt meteen ook het internationale aspect op. Het is van belang te benadrukken dat activiteiten die exclusief zijn gericht op de “interne markt” en geen export-potentieel hebben, niet het voorwerp uitmaken van het onderzoek dat Econopolis voert. Dit betekent niet dat die sectoren door het beleid moeten worden genegeerd, maar het betekent wel dat zij niet vallen onder een “cluster-beleid” in de internationale betekenis van het woord. Dit is op zich een evolutie van het oorspronkelijk Porter-model waarin werd gefocust op bedrijven die eerst competitief waren in de thuismarkt en pas dan de internationale markt betraden. Later onderzoek heeft aangetoond dat deze dynamiek niet geldt voor kleine en open economieën, zoals bij uitstek de Belgische economie (Rugman en Verbeke, 1993).

Zo zijn de persoonlijke dienstensector, logistieke sector en de bouwindustrie zeer belangrijk voor West-Vlaanderen (zoals blijkt uit de provinciale statistieken), maar ze kwalificeren binnen de opzet van ons onderzoek niet voor een specifiek “clusterbeleid”, omdat ze te intern gericht zijn. De logistieke sector kan uiteraard wel een noodzakelijk onderdeel uitmaken van andere clusters, meer nog: de verdere internationale expansie van diverse clusters is afhankelijk van een efficiënt en duurzaam logistiek netwerk, maar de verwijzing naar het bestaan van “logistieke clusters” in bijvoorbeeld de studie “Logistieke Poort West-Vlaanderen” is een oneigenlijk gebruik van deze term. Econopolis beschouwt logistiek binnen het West-Vlaamse economische weefsel als een noodzakelijke ondersteunende activiteit, niet als een economische cluster *an sich*. Deze visie werd al uiteengezet in het onderzoeksrapport “Is er nog toekomst voor onze industrie?” dat Econopolis in september 2010 heeft voorgesteld samen met Unizo en VKW. Zie onderstaande grafiek inzake de economische welvaartscreatie:

## Welvaartscreatie gebeurt door *creatie* aan de basis



Wat betreft de “lokale concentratie” hebben we ons gefocust op de *West-Vlaamse* economie. Enkel indien er binnen West-Vlaanderen een duidelijke concentratie van activiteiten werd vastgesteld, konden die in aanmerking worden genomen voor opname in de lijst van clusters die wij hebben weerhouden. Dit is uiteraard een kunstmatige beperking van het onderzoek, vermits de economische dynamiek niet bepaald wordt door de provinciegrenzen. Vaak zullen bedrijven die gelocaliseerd zijn in Henegouwen, Noord-Frankrijk, Oost-Vlaanderen en Zeeland evenzeer behoren tot de invloedssfeer van de West-Vlaamse economie.

### 2. “binnen een bepaalde **sector**”

Het is van belang dat de sector juist wordt gedefinieerd. Indien een te enge omschrijving wordt gebruikt, dan houdt men onvoldoende rekening met mogelijke intra-sectorale complementariteit, zoals bijvoorbeeld voeding en transport. Een te algemene definitie (dé maakindustrie, dé high-tech) is dan weer zinloos, want ze maakt een toegepast clusterbeleid onmogelijk. Het komt erop aan de juiste verbanden te leggen tussen schijnbaar aparte activiteiten. Dat kan enerzijds op basis van empirisch onderzoek, dat kwalitatief wordt geïnterpreteerd, maar dat wordt best ook getoetst bij de ondernemers zelf.

Binnen de aldus gedefinieerde cluster zal er een onderscheid zijn tussen de kernactiviteiten (kernclusters), de afgeleide nevenactiviteiten en de meer perifere activiteiten die ondersteunend zijn van aard, maar noodzakelijk voor de verdere ontwikkeling van de kernactiviteiten.

In de oorspronkelijke opdrachtomschrijving was er expliciet sprake van “clusters in de kennis- en netwerkeconomie”, gedreven vanuit Europese en Vlaamse programma’s ter

stimulering van de innovatie. We hebben ons er evenwel voor gehoed om “a priori” een definitie te maken van “kennis-sectoren” vooraleer het empirisch onderzoek aan te vatten naar economische cluster-activiteiten. Ook in van oorsprong meer traditionele sectoren is de toekomstige ontwikkeling zeer kennisgedreven en hangt de concurrentiële positie van de West-Vlaamse bedrijven af van het behoud van een voorsprong inzake kennis- en innovatie.

### 3. “met gemeenschappelijke kenmerken en een zekere **complementariteit**”

Alle bedrijven die een sterke **horizontale of verticale onderlinge band** hebben behoren tot één cluster. Het gaat dus om een model van “compete and co-operate”: concurrenten behoren tot één sector, maar tevens het netwerk van leveranciers en in bepaalde gevallen ook de klanten. Dit betekent dat het niet volstaat dat er één groot bedrijf is in de regio om een aanzet te hebben tot een economische cluster.

**Bekaert** is bijvoorbeeld internationaal een ster-speler, maar de inplanting in West-Vlaanderen is niet verankerd door historische of blijvende factorcondities. De geleidelijke delocalisatie binnen het bedrijf gedurende het voorbije decennium, in de richting van haar belangrijkste afzetmarkten, en haar belangrijkste klanten volgend, heeft dit aangetoond. Eén ankerbedrijf dat op zichzelf staat is onvoldoende om van een aparte cluster te gewagen. Wél blijft het uiteraard zo dat een clusterbeleid op West-Vlaams niveau niet voorbij kan gaan aan de aanwezigheid van een multinational als Bekaert op haar grondgebied. Meer in het bijzonder dient het potentieel en de activiteit inzake Onderzoek & Ontwikkeling van het bedrijf zoveel als mogelijk geïncorporeerd worden in de inspanningen om de onderwijs- en onderzoekscapaciteit binnen de geïdentificeerde clusters te versterken.

Een ander voorbeeld is **Barco**. Dit bedrijf is een internationaal sterke speler op het vlak van beeldvorming, maar heeft binnen het West-Vlaamse economische weefsel geen aanleiding gegeven tot een cluster-ontwikkeling. Barco behoort, samen met andere bedrijven zoals Kinopolis, wel tot een audio-visuele groep van bedrijven die zich meer en meer internationaal gaan ontwikkelen, en die vanuit het Vlaamse niveau verder aangestuurd moet worden<sup>7</sup>.

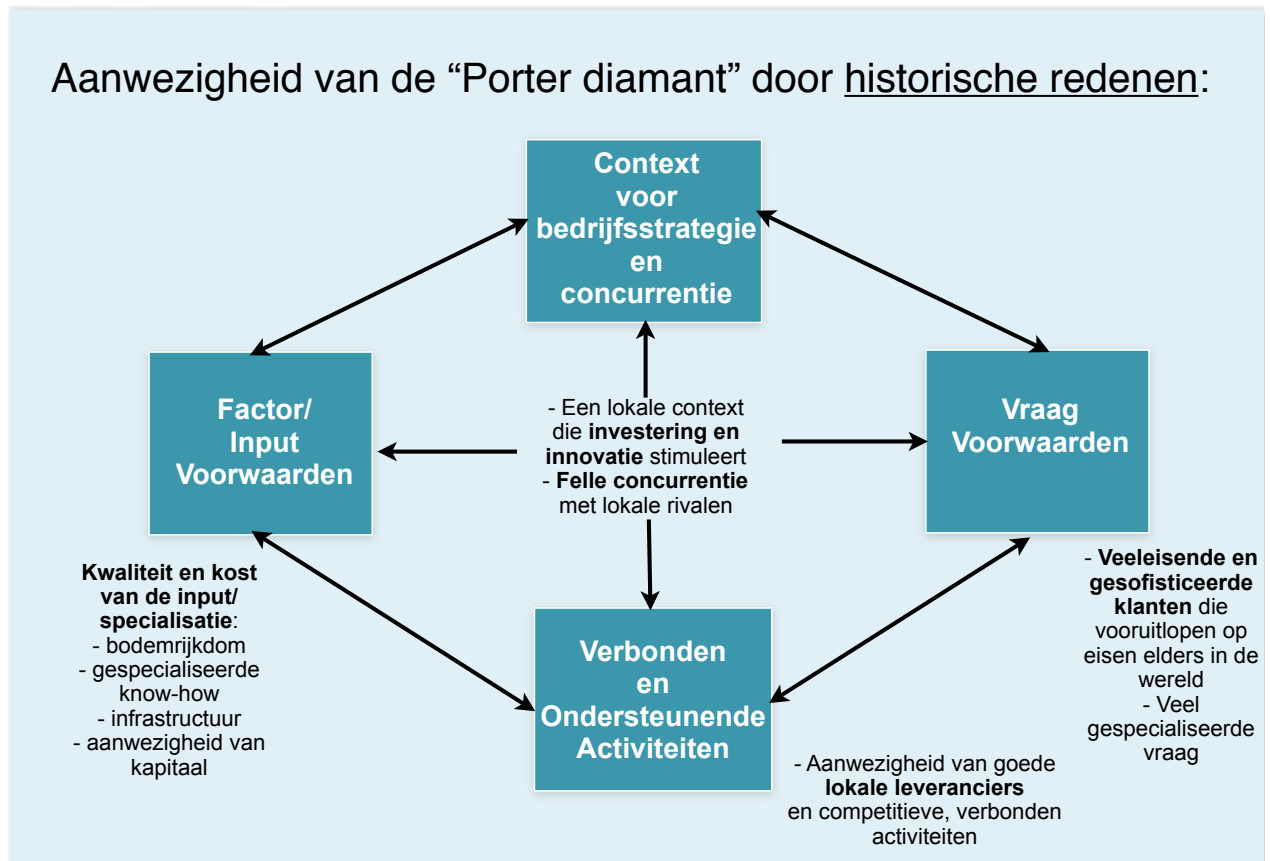
De noodzaak tot samenwerking gaat soms in tegen de impulsen van bedrijfsleiders die in eerste instantie vooral gericht zijn op het succes van het eigen bedrijf en soms moeite hebben om de meerwaarde te zien van samenwerking en informatie-overdracht. Uit de vergaderingen met de kerngroep bleek dat dit een probleem was dat zich in West-Vlaanderen sterk laat voelen. Dit werd eveneens getoetst in de voorziene interviews met bedrijfsleiders (zie verder in dit rapport), maar het is precies omwille van de mogelijke terughoudendheid van individuele bedrijfsleiders dat de overheid een rol te spelen heeft in het opzetten van platformen waar op een formele en vooral informele manier aan kennis-overdracht (knowledge sharing) kan worden gedaan.

---

<sup>7</sup> Econopolis is actief als adviseur van onder meer het Vlaams Audiovisueel Fonds en IBBT en werkt in die hoedanigheid actief mee aan het in kaart brengen van de Vlaamse audiovisuele cluster.

## Hoe ontstaan clusters?

Clusters ontstaan niet door een beslissing van de overheid, maar groeien spontaan indien daartoe aan een geheel aan voorwaarden is voldaan. Professor Porter heeft hiervoor de zogenaamde Porter “diamond” of ruit ontwikkeld:



- De **factorvoorwaarden** hebben zowel betrekking op fysieke aspecten, zoals de natuurlijke omgeving (geografie en geologie), het transportnetwerk en de aanwezigheid van grondstoffen, als op immateriële aspecten, zoals de aanwezigheid van kenniscentra, de rechtszekerheid, aanwezigheid van kapitaal, etc. Om de productiviteit te verbeteren dienen deze voorwaarden voortdurend te verbeteren inzake kwaliteit, efficiëntie en specialisatie. Het is vooral inzake de inputvoorwaarde van vorming, kennis en research dat op provinciaal niveau initiatieven kunnen ondernomen worden.
- Reeds sinds het onderzoek van Chiglitz in 1961 (zie hoger) wordt algemeen aangenomen dat de aanwezigheid van veel lokale concurrenten vitaal is voor de verbetering van de productiviteit van ondernemingen. **Concurrentie leidt tot**

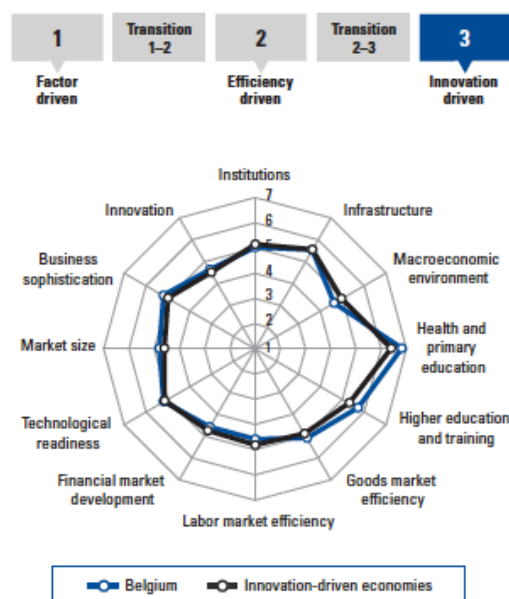
**innovatie** en investeringen om de productiviteit te verhogen en met nieuwe oplossingen aan te komen. Een cluster veronderstelt dus het bestaan van een verspreid netwerk van evenwaardige concurrenten. Daarvoor is vooreerst een stabiel politiek klimaat nodig met een wetgeving die erop gericht is een “level playing field” te doen eerbiedigen. Hiertoe behoren de wetgeving inzake het opstarten van een bedrijf (licentievereisten), het fiscaal klimaat, de bescherming van intellectuele eigendom, de arbeidswetgeving, etc. Met uitzondering van ruimtelijke ordening, zijn dit meestal bevoegdheden die in België tot het federale niveau behoren en waarover de provincie op zich weinig bevoegdheid heeft. Nochtans zijn deze elementen van het “vestigingsklimaat” een cruciale factor bij het aantrekken van nieuwe activiteiten.

De uitdagingen van België en Vlaanderen in een globaliserende economie zijn bekend. België blijft een concurrentiële economie, maar staat niet meer in de top van de internationale rankings. Onderstaande tabel uit het laatste rapport van het World Economic Forum (2011) schetst de grootste uitdagingen van België op summere wijze;

### Global Competitiveness Index

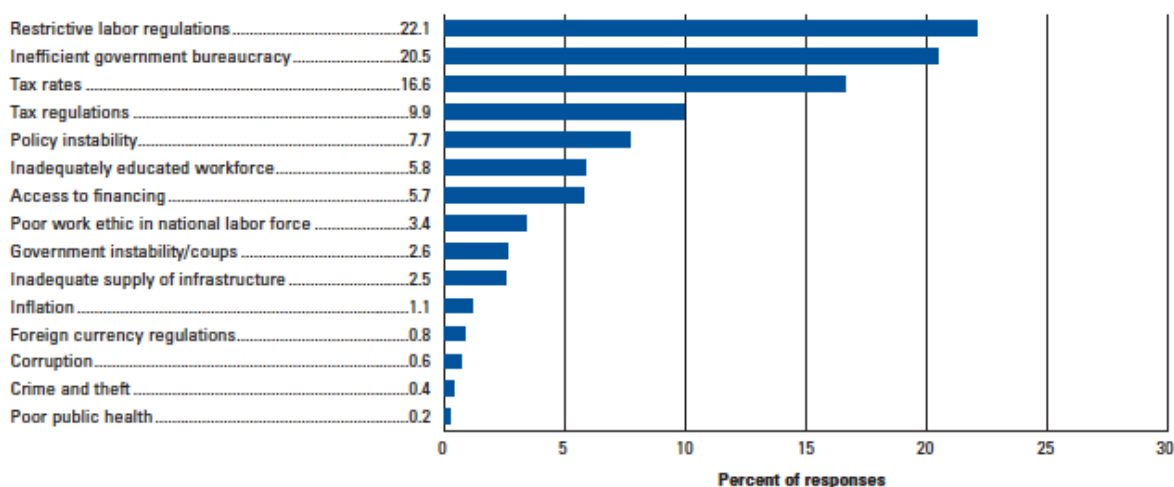
|  | Rank<br>(out of 139) | Score<br>(1-7) |
|--|----------------------|----------------|
| <b>GCI 2010–2011</b> .....                         | <b>19</b>            | <b>5.1</b>     |
| GCI 2009–2010 (out of 133).....                    | 18                   | 5.1            |
| GCI 2008–2009 (out of 134).....                    | 19                   | 5.1            |
| <b>Basic requirements</b> .....                    | <b>22</b>            | <b>5.5</b>     |
| 1st pillar: Institutions.....                      | 29                   | 5.0            |
| 2nd pillar: Infrastructure.....                    | 21                   | 5.5            |
| 3rd pillar: Macroeconomic environment.....         | 72                   | 4.6            |
| 4th pillar: Health and primary education.....      | 1                    | 6.8            |
| <b>Efficiency enhancers</b> .....                  | <b>17</b>            | <b>5.0</b>     |
| 5th pillar: Higher education and training.....     | 7                    | 5.7            |
| 6th pillar: Goods market efficiency.....           | 16                   | 5.1            |
| 7th pillar: Labor market efficiency.....           | 43                   | 4.6            |
| 8th pillar: Financial market development.....      | 34                   | 4.6            |
| 9th pillar: Technological readiness.....           | 13                   | 5.2            |
| 10th pillar: Market size.....                      | 27                   | 4.8            |
| <b>Innovation and sophistication factors</b> ..... | <b>15</b>            | <b>4.9</b>     |
| 11th pillar: Business sophistication.....          | 11                   | 5.2            |
| 12th pillar: Innovation.....                       | 15                   | 4.6            |

### Stage of development



België scoort goed op vele elementen die in het Porteriaanse ruit-model aan bod komen. De grootste uitdagingen bevinden zich op het vlak van arbeidsmarktbeleid/loonkost, fiscaliteit en kwaliteit van het overheidsapparaat, zoals blijkt uit onderstaande enquête onder bedrijfsleiders afgenomen in het kader van het WEF rapport over België:

### The most problematic factors for doing business



Hoewel we in dit rapport focussen op het beleid dat op provinciaal niveau kan gevoerd worden inzake cluster-ontwikkeling, is het duidelijk dat het welslagen ervan grotendeels afhankelijk is van de mate waarin het Vlaamse en Belgische overheidsniveau aan deze voornaamste bekommernissen tegemoet kunnen komen via een doorgedreven beleid van hervormingen.

- **Vraagvoorwaarden** hebben in essentie betrekking op de kwaliteit en de veeleisendheid van lokale klanten. Firma's in België hebben een beperkte lokale afzetmarkt (alhoewel de Europese Unie als geheel de grootste middenklasse consumentenmarkt is), maar het is vooral de aard van de lokale klanten die het verschil kunnen maken. Door de producten en diensten af te stemmen op zeer veeleisende lokale klanten, zal de onderneming een competitief voordeel ontwikkelen bij de concurrentie met buitenlandse firma's. Zo kan bijvoorbeeld gesteld worden dat de eisen inzake traceerbaarheid van vleesvoeding die door de Belgische supermarkten werden gesteld na de dioxinecrisis (ook onder invloed van strengere wetgeving), deze sector een (tijdelijke) voorsprong heeft gegeven ten aanzien van buitenlandse concurrenten.
- Indien er een geheel ontstaat van "**verbonden en ondersteunende activiteiten**", spreekt men van een "economische cluster". Dat kan gaan om ondersteunende adviesdiensten, maar ook om de aanwezigheid van één of meerdere andere clusters waarmee een zekere mate van complementariteit kan worden bewerkstelligd. Zo beschikt België over één onbetwiste cluster van wereldformaat, met name de chemische cluster rond Antwerpen (de 2<sup>e</sup> grootste in de wereld na Houston, US). De aanwezigheid van de ondernemingen van wereldklasse die in deze cluster actief zijn kunnen op zich ook zorgen voor positieve "spill over" effecten naar andere clusters. Eén van de minpunten aangaande dit criterium is dat België of Vlaanderen geen doorgedreven internationaal clusterbeleid heeft, zoals dit wel bestaat in een aantal ons omringende landen. Hoewel in diverse studies "speerpuntsectoren" zijn bepaald, zijn deze onvoldoende gefocust en is de opvolging ervan te sporadisch gebeurd, om te kunnen spreken van een bewust clusterbeleid in Vlaanderen. Clusters leiden evenwel tot een verbetering van de concurrentiekracht omdat ze onder meer volgende



voordelen met zich meebrengen voor de ondernemingen in de cluster:

1. Toegang tot gespecialiseerde goederen en diensten. Dit verlaagt de transportkosten en laat een model van “lokale outsourcing” toe (cfr. de auto-industrie).
2. Toegang tot ervaren en gespecialiseerde werknemers. Door het bestaan van een cluster, is er in principe een relatief grote “talent pool” waaruit bedrijven kunnen recrutereren. Dit voordeel is echter afhankelijk van een voldoende grote toevloed van nieuwe arbeidskrachten. Indien dit niet gebeurt kan de clusterwerking negatief zijn door de concurrentie voor dezelfde schaarse arbeidskrachten te verhogen en daardoor de kostprijs ervan op te drijven, zoals vandaag het geval is bij bepaalde “knelpuntberoepen” in West-Vlaanderen.
3. Toegang tot gespecialiseerde informatie, via informele contacten met concurrenten in netwerken of platformen, en via onderhandelingen met gesofisticeerde klanten en leveranciers.
4. Complementariteit. Zo kunnen diensten bijvoorbeeld worden gecentraliseerd om ze aldus goedkoper te maken. Of kan de marketing gezamenlijk worden georganiseerd (cfr. ook overheidscampagnes om de troeven van een bepaalde streek uit te spelen). Voor overzeese klanten kan het ook betekenen dat verschillende leveranciers op een zelfde trip kunnen worden bezocht, etc.
5. Toegang tot publieke goederen en instellingen, bv. een sterk ontwikkeld transport-netwerk of een universitair kenniscentrum, of een lokale sectoriële beurs die internationaal aandacht trekt.
6. Betere incentives en gemakkelijker prestatiemeting en –vergelijking. “Peer pressure” zorgt ervoor dat firma’s binnen een concurrentiële sector extra gemotiveerd zijn om te excelleren

## Mogelijke valkuilen bij het ontwikkelen van een clusterbeleid

“Clusterbeleid” is een vaak gebruikte – en misbruikte – term die in het normale taalgebruik vele betekenissen kent die dikwijls afwijken van de wetenschappelijke definitie die hierboven werd gegeven.

Hoewel iedereen Silicon Valley kent, zijn er toch ook vele voorbeelden van door de overheid gesteunde cluster-initiatieven die niet succesvol zijn geweest (denk maar aan Flanders Language Valley in Ieper, België).

In het algemeen zijn de meest voorkomende fouten inzake clusterontwikkeling volgens professor Porter:

1. *Het door de overheid kiezen van “voorkeur” clusters (vb. ICT of health)*
2. *Clusters die vooral gedreven worden via overheidsinitiatieven eerder dan via private initiatieven.*
3. *Clusterbeleid gebruiken als alibi voor overheidsinterventie en industrieel beleid.*
4. *Te brede of te enge clusterdefinitie.*
5. *Te brede of te enge geografische afbakening.*
6. *Oriëntering van clusterbeleid naar subsidies of concurrentiebeperkende maatregelen.*
7. *Het negeren van “kleine” of zich “emerging clusters”.*
8. *Het proberen van clusters te creëren waar er onvoldoende voedingsbodem is.*

In het kader van deze opdracht werd uiteraard gepoogd deze valstrikken te vermijden. Eén artificiële beperking van de onderzoeksopdracht (de beperking van de geografische scope tot de provincie West-Vlaanderen) kan er evenwel toe leiden dat bepaalde clusters onvoldoende in kaart zijn gebracht (vb. de agrovoedingscluster) of dat de definitie en omschrijving van andere clusters onvolledig kan zijn (vb. materials & plastics). Zoals ook reeds aangehaald, zullen sommige clusters pas volledig zichtbaar zijn indien het onderzoeksdomein minstens wordt uitgebreid tot Vlaanderen en Brussel. Dit is met name, volgens eerder onderzoek door Econopolis, wellicht het geval van de audio-visuele cluster, waartoe de nog startende activiteit van de “gaming” industrie (Howest, Kortrijk en C-Mine, Genk) behoren.

Onderzoek van HOSPERS en BEUGELSDIJK<sup>8</sup> vermeldt echter ook een risico verbonden met de door PORTER voorgestelde aanpak. Door te vertrekken vanuit de huidige sterkten van de lokale economie, ontstaat het gevaar dat men niet de **winnaars van morgen** ondersteunt. Het feit dat een activiteit ergens historisch is gegroeid, betekent namelijk nog

---

<sup>8</sup> HOSPERS, G.J., BEUGELSDIJK, S., “Regional cluster policies: learning by comparin?”, *Kyklos*, 2002, 391)

niet dat de lokale inplanting “optimaal” is. Integendeel, het selecteren van dergelijke activiteiten voor een “clusterbeleid” zou kunnen leiden tot verstarring, zoals bijvoorbeeld gebeurde bij de ondersteuning van de staalnijverheid in Wallonië. Wij hebben dit specifiek gevaar echter ondervangen door in de empirische studie niet enkel naar statische gegevens te kijken, maar ook naar dynamische gegevens (evolutie omzet, toegevoegde waarde en tewerkstelling). Bovendien is er bij de kwalitatieve appreciatie van het statistisch onderzoek aandacht besteed aan de reconversie van bepaalde historische clusters en, in bepaalde gevallen, het gebrek aan toekomstperspectief van traditionele activiteiten (bevestigd in bilaterale interviews met de ondernemers zelf).

Een laatste gevaar dat in de academische literatuur wordt vermeld is “complacency”, het gevaar achterover te leunen eens men een efficiënte en sterke cluster heeft. Dit is een gevaar dat bijvoorbeeld de chemische cluster in België bedreigt naarmate de macro-economische omgeving, en meer bepaald de negatieve impact van factorvoorwaarden inzake loonkost en arbeidswetgeving, belangrijker wordt dan de positieve factorvoorwaarden (clustering, netwerk, ligging, infrastructuur, etc). Recent onderzoek over de Zwitserse horlogecluster toont aan dat zelfs in landen waar de macro-economische omgeving positief is, een cluster voldoende interne dynamiek dient te behouden om gezond te blijven en de concurrentie van nieuwe opkomende markten te kunnen afweren<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> GOODMAN, A., e.a., “The Swiss Watch Cluster” in *The Microeconomics of Competitiveness*, Harvard Business School, May 2010.

## Aanpak Empirisch Onderzoek

Econopolis heeft gekozen voor een **objectieve aanpak** waarbij het bestaande economische weefsel “**bottom-up**” wordt bestudeerd, vanuit micro-economisch niveau. Daarvoor werd gebruik gemaakt van een databank die werd aangelegd op basis van “Trends Top 30.000” databank van Roularta, waaruit de bedrijven werden geselecteerd die in West-Vlaanderen gevestigd zijn.

In het kader van de besprekingen binnen de kerngroep werd het mogelijk probleem opgeworpen van het capteren van bedrijven met maatschappelijke zetel buiten West-Vlaanderen, maar met toch een belangrijke activiteit binnen West-Vlaanderen. Initieel onderzoek leert Econopolis dat dit geen categorie vormt die leidt tot een significante vervorming van de resultaten van het onderzoek. Waar dit werd opgemerkt, werd dit manueel gecorrigeerd: zo is bijvoorbeeld C-Power, wiens maatschappelijke zetel in Zwijndrecht is gevestigd, toch in de lijst opgenomen omdat de hoofdactiviteit zich duidelijk in West-Vlaanderen situeert (ontwikkeling en realisatie windenergiepark op de Thornton-bank). Hetzelfde geldt voor GeoSea NV of Offshore Wind Assistance (O.W.A.), twee dochters van DEME.

Een moeilijker probleem bij data-analyse is het feit dat er geen geconsolideerd zicht wordt gegeven vermits de statistieken op basis van de enkelvoudige jaarrekeningen zijn opgesteld. Dit probleem werd zoveel als mogelijk ondervangen bij de kwalitatieve interpretatie van de statistische gegevens.

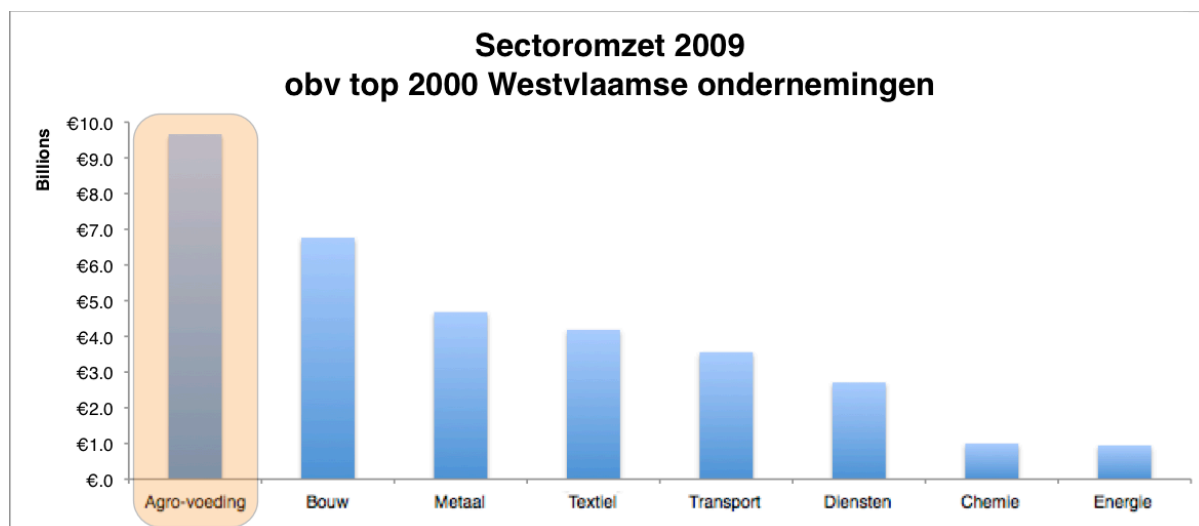
Aan de hand van een traditionele indeling werden initieel 8 economische sectoren onderscheiden:

1. Agro-voeding
2. Bouw
3. Metaal
4. Textiel
5. Transport
6. Diensten
7. Chemie
8. Energie

Alle West-Vlaamse bedrijven uit de “Trends Top 30.000” (ongeveer 2.000 ondernemingen) werden dan aan één van deze 8 sectoren toegewezen, zodanig dat een kwalitatief en kwantitatief onderzoek mogelijk werd. In eerste instantie zijn we gestart met een aantal kwantitatieve elementen te onderzoeken van de voorgenoemde sectoren:

- Statische analyse op basis van omzet en toegevoegde waarde van de verschillende sectoren in 2009 (laatst beschikbare cijfers op het moment van het empirisch onderzoek)
- Dynamische analyse op basis van de groeicijfers over de periode 2003-2009

In de figuur hieronder hebben we op basis van de West-Vlaamse bedrijven die opgenomen zijn in de Top 30.000 van Trends de omzetten geaccumuleerd in de verschillende sectoren.

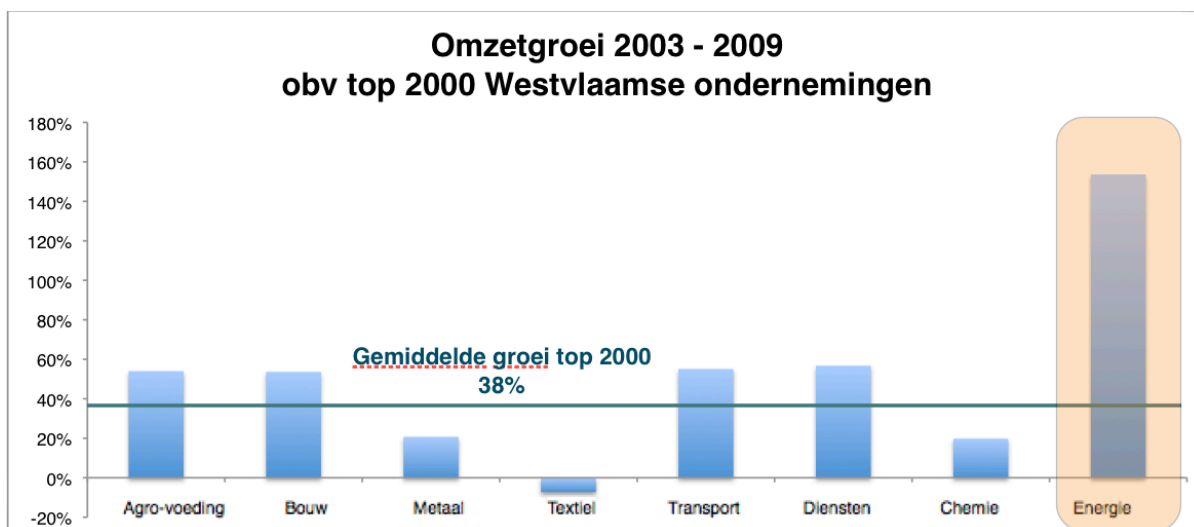


Hieruit blijkt duidelijk het volgende:

- De agro-voedingsindustrie is de belangrijkste industrie van West-Vlaanderen
- Bouw-, metaal- en textielnijverheid zijn ook bijzonder aanwezig in het West-Vlaams economisch landschap
- De energiesector is voor West-Vlaanderen nog een jonge sector, maar niettemin met veel groeipotentieel zoals later in dit rapport zal besproken worden

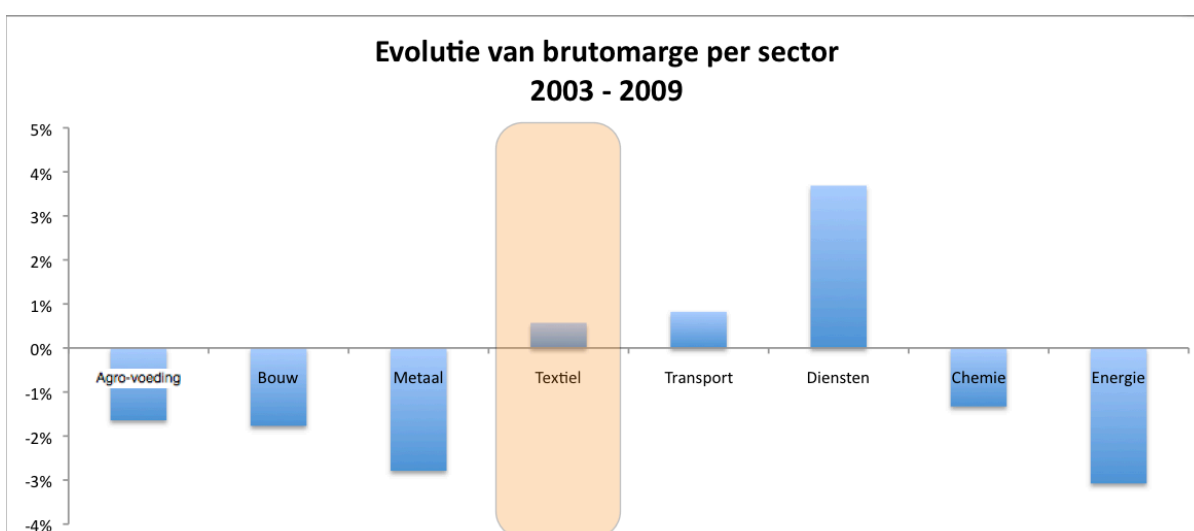
Naast de statische analyse zoals hierboven, hebben wij ook bepaalde kerngegevens over de periode 2003 – 2009 bestudeerd. Dit laat ons toe om bepaalde trends te identificeren binnen het West-Vlaams economisch landschap. Uiteindelijk konden we op basis van de evoluties in omzet, brutomarge en personeel een aantal conclusies maken die de identificatie van potentiële clustersectoren ondersteunde.

De **omzetgroei** is bij ons een eerste parameter geweest om een aantal opkomende sectoren te identificeren. Daarbij springt de **energiesector** onmiddellijk in het oog. Deze sector heeft natuurlijk de laatste jaren heel wat overheidssteun gekregen, maar niettemin heeft West-Vlaanderen daar toch een voortrekkersrol in gespeeld. De ligging aan de Noordzee speelt daarbij natuurlijk een cruciale rol. Hoewel de steunmaatregelen op dit moment herzien worden, is het onze overtuiging (zoals ook later verduidelijkt wordt) dat de Noordzee een enorm energiepotentieel te bieden heeft. De bedrijven die zich nu positioneren in deze markt, bouwen ons inziens kennis en expertise op voor een “groene” of “blauwe” toekomst.



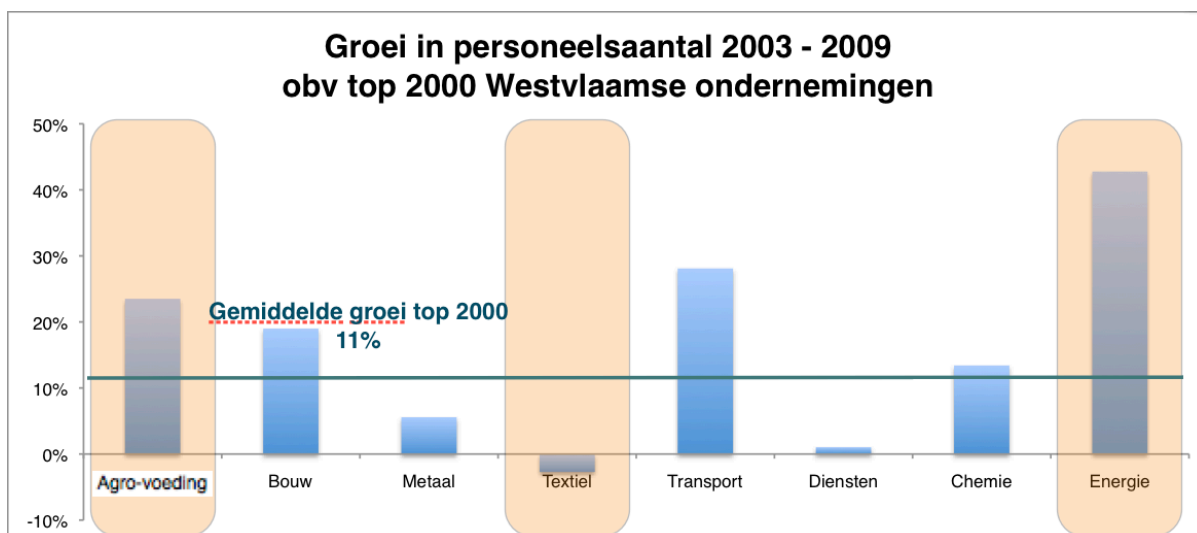
Naast de omzetevolutie, heeft de evolutie van de brutomarges in de verschillende sectoren ons een interessant beeld gegeven over de prestaties van de sectoren in een toch wel moeilijker economische omgeving. Opvallend hierbij is dat de West-Vlaamse “textielindustrie” in deze periode aan winstgevendheid heeft gewonnen. De transport- en dienstensector gingen er ook op vooruit, maar zoals eerder aangehaald worden deze sectoren eerder als ondersteunend gezien.

Zeker in de periode 2003 – 2009 hebben vele textielbedrijven zich kunnen herpositioneren, dankzij de aanwezige knowhow, om een nieuwe weg in te gaan die wij hier later de sector van Materials & Plastics zullen noemen. Deze reconversie is op dit ogenblik geslaagd te noemen. Het is namelijk ontegensprekelijk zo dat de West-Vlaamse bedrijven in deze industrie nog steeds tot de wereldtop behoren.



Een laatste parameter die wij bekeken hebben is de personeelsgroei. De energiesector is daar weer een duidelijke uitschieter, maar dit hoeft uiteraard niet verwonderen voor een relatief jonge sector. Tevens valt de groei van de mature agrovoedingsindustrie op. Er is dus duidelijk nog heel wat vertrouwen bij deze bedrijven om de sector verder uit te bouwen.

In de grafiek hieronder, is ook een lichte achteruitgang te zien in de textielnijverheid. Dit hoeft echter niet te verbazen. Deze evolutie is heel typisch voor een industrie in transitie, namelijk van een arbeidsintensieve nijverheid naar een kapitaalintensieve (automatiserende) nijverheid.



Volgend op de studie van het cijfermateriaal zoals hierboven uiteengezet, hebben we de 8 sectoren ook getoetst op een aantal kwalitatieve factoren:

- Geschiedenis van de regionale economie
- Geografie (ligging) en geologie (bodemsamenstelling)
- Klimaat
- Verticale integratie

Deze vier elementen hebben we voor elke sector bestudeerd, en de bevindingen en uitkomst van deze analyse zal later in dit rapport nog uitgebreid aan bod komen bij de definiëring van de geïdentificeerde kennisclusters.

Echter kunnen we hier alvast het beeld schetsen dat uit bovenstaande analyse naar voren kwam:

- **Kwantitatief:**
  - o Agrovoeding is de belangrijkste sector inzake omzet, voor bouw, metaal en textiel;
  - o Energie is veruit de belangrijkste groeier in de periode 2003-2009 (+150%), hoewel het absolute belang klein blijft;
  - o Textiel slaagt er, na moeilijke jaren, in om de brutomarge te verbeteren; de dienstensector presteerde in dit verband evenwel het best;
  - o Energie, transport en agrovoeding zijn de sectoren met de belangrijkste relatieve toename in personeel
- **Kwalitatief**
  - o Op basis van de concentratie van sectoren, kunnen 3 regio's worden onderscheiden met eigen geografische en bodemkundige karakteristieken

- en met een eigen economische activiteit die omwille van die kenmerken op die plaats en niet elders is ingeplant
- Een onderzoek naar de historische ontwikkeling van de economische activiteiten in die regio's bevestigt deze gegevens (zie ook verder bij de beschrijving van de sectoren).

Op die basis werden tenslotte 3 clusters weerhouden, die hierna zullen worden besproken, met name (i) agrovoeding, (ii) materials-plastics en (iii) hernieuwbare energie "Blue Energy".

Elk van die sectoren zit toevallig in een ander stadium van clusterontwikkeling:

- De "agrovoedings-sector" is een mature sector in volle bloei die wordt gedomineerd door bedrijven die internationaal tot de top behoren.
- De "materials & plastics" sector zit in het "renewal or decline"-stadium, wat het belang van samenwerking enkel vergroot. De sector is het voorbije decennium door een moeilijke reconversie gegaan, maar lijkt zich te kunnen heruitvinden (zie hieronder). Ondersteuning blijft echter van belang om deze historisch belangrijke activiteit lokaal te verankeren.
- De "blue energy" is een "potentiële cluster in wording", voor een deel in het "early stage" segment met een focus op de ontwikkeling van kennis (vb. "Blue Energy"), en voor een deel in de "growth stage" (bv. windenergie) met de komst van veel nieuwe en kleine bedrijven die een snelle groei doormaken.

Door het "bottom up" onderzoek kunnen we voorkomen dat er een "selection bias" ontstaat op basis van vooroordelen. Overheden hebben namelijk de neiging om te focussen op "high tech" activiteiten, naar het voorbeeld van de zeer succesvolle Silicon Valley-cluster in Californië, zonder rekening te houden met de aanwezige infrastructuur, kennis en factorvoorwaarden. Bestaande clusters in niet-high-tech sectoren moeten echter evenzeer gekoesterd worden: *"The mechanisms and experience built up in clusters – no matter whether these are labelled as high-, medium- or low-tech – are valuable capacities. As long as clusters have built-in mechanisms to renew and re-invest themselves over time, this is a very precious asset."*<sup>10</sup> Innovatie en een kennisgedreven economie staat ten andere niet gelijk met een exclusieve focus op high-tech.

*In practice, policy makers are inclined to devote much effort to develop and support so-called "high tech" clusters. In particular, clusters in the field of biotechnology, information technology and recently also multimedia are expected to be the growth poles of the future. Policy directed at such clusters is offensive in that it "picks winners"... These clusters may end up as "cathedrals on the desert" (HOSPERS, G.J., BEUGELSDIJK, S., "Regional cluster policies: learning by comparison?", Kyklos, 2002, 391).*

Het empirisch onderzoek kan evenwel leiden tot resultaten die voor beleidsmakers verrassend zijn, omdat ze niet sporen met voordien gelanceerde initiatieven of "speerpuntensectoren".

---

<sup>10</sup> DEN HERTOOG, P., "The role of cluster policies in economic growth and competitiveness", OECD, 2001.



In de discussies met de klankbordgroep, met ondernemers en in het kader van het Seminarie Kennisclusters, werden diverse suggesties of opmerkingen gemaakt over voor West-Vlaanderen belangrijke economische activiteiten die niet in de cluster-beschrijving waren opgenomen. Het is nuttig om een aantal voorbeelden hiervan expliciet te bespreken vooraleer de beschrijving van de geïdentificeerde clusters aan te vatten:

#### **- “Transport, distributie en logistiek”**

Het is onmiskenbaar dat er een sterke geografische concentratie is van logistieke activiteit in de streek rond Oostende en (Zee)Brugge. Er is ook een geografische factorvoorwaarde aanwezig om die lokalisatie te verklaren, met name de zeehavens waarlangs goederen worden vervoerd. Uit het empirisch onderzoek blijkt tevens dat de transportsector de tweede sterkste groeier was inzake tewerkstelling in de periode 2003-2009.

Er kunnen dus argumenten gevonden worden om de transport/logistiek als een aparte cluster te behandelen, naar het voorbeeld van de logistieke cluster in Memphis VS bijvoorbeeld. De aanzet daartoe is ten andere gegeven door de studie “Logistieke Poort-West-Vlaanderen”, opgesteld door WES, Buck Consultants en Rebel Group in het kader van het Extended Gateway-project dat in de 5 Vlaamse provincies werd uitgevoerd.

Wij hebben hiervoor uiteindelijk niet geopteerd omwille van het feit dat de activiteiten van de TDL sector vaak eerder ondersteunend zijn voor andere industriële activiteiten, dan wel een eigen industriële dynamiek vertonen.

De studie “Logistieke Poort West-Vlaanderen” wijst er anderzijds terecht op dat de Haven van Zeebrugge een “sterke motor” is van de West-Vlaamse economie. Dat is echter vooral het geval door de ontwikkeling van logistieke activiteiten in en rond de haven die ondersteunend zijn naar andere sectoren, waaronder de door deze studie geïdentificeerde clusters. Wij komen op de belangrijke rol van de haven van Zeebrugge voor onder meer de agrovoedingscluster en de haven van Oostende (en Zeebrugge) voor de “Blue Energy” cluster nog terug bij de beschrijving van de clusteractiviteiten hieronder. Een betere ontsluiting van deze havens (vooral voor de binnenvaart) is dus noodzakelijk om de concurrentiële positie van de West-Vlaamse industriële ondernemingen te versterken (bv. via de uitvoering van het Seine-Schelde-West project). De uitvoering van deze en andere aanbevelingen in de studie “Logistieke Poort West-Vlaanderen” blijven dus belangrijke aandachtspunten in het kader van de creatie van betere factorvoorwaarden voor de blijvende inplanting en groei van de geïdentificeerde clusteractiviteiten.

#### **- “Bouw”**

Het aandeel van de bouwnijverheid is in West-Vlaanderen proportioneel groter dan in andere provincies, ook weer omwille van een geografische factorvoorwaarde: de aanwezigheid van de kust en de toeristische industrie aldaar. We hebben deze activiteit niet weerhouden als economische cluster omwille van het feit dat ze vooral “intern” gericht is en er heel weinig export-karakteristieken in aanwezig zijn (met uitzondering van een deel van de “groene bouwproducten”). Om diezelfde reden werd trouwens de horeca en handel niet weerhouden.

### - “Zorgindustrie”

In sommige studies wordt ook gewag gemaakt van de zorgindustrie als mogelijke “cluster”, met als mogelijke ankerbedrijven bijvoorbeeld het AZ Groeninghe in Kortrijk, het AZ Sint-Jan Brugge-Oostende en In-Ham in Hooglede. Op zich kan een universitair ziekenhuis een deel uitmaken van een competentie-pool die bedrijven ondersteunt in de biomedische sector en die spin-offs creëert in die sector. Het empirisch data-onderzoek ondersteunt echter niet het bestaan van een biomedische cluster in West-Vlaanderen (itt bijvoorbeeld in Oost-Vlaanderen rond de Universiteit Gent). Wij hebben de zorg- of medische industrie dan ook niet meegenomen in ons clusterbeleid.

### - “Beeldvorming”

Met Barco heeft West-Vlaanderen een wereldspeler inzake beeldmateriaal. De inplanting van Barco in West-Vlaanderen is echter niet gegrond op duurzame factorvoorwaarden en het bedrijf is derhalve relatief “foot loose”. Het feit dat er daarnaast ook een aantal grote spelers zijn inzake de verlichtingsindustrie, is niet van aard om te besluiten tot het bestaan van een specifieke cluster.

### - “Metaalverwerking”

Er is binnen de provincie een historisch belangrijke activiteit inzake metaalverwerking, zowel in het Noorden als in het Zuiden van de provincie. Een groot deel van deze activiteit werd dan ook opgenomen als een onderdeel van zowel de agrovoedingssector als van de materials & plastics cluster (mechatronica).

### - “Grafische industrie”

In gesprekken met stakeholders werd eveneens gewezen op het belang van de “grafische industrie”, meer bepaald in het noorden van de provincie. Het empirisch data-onderzoek wees echter niet op de aanwezigheid van een significante clusterconcentratie van grote ankerbedrijven. Bovendien is de omschrijving van de “grafische industrie” nogal breed van zodra het niet enkel gaat om de pre-press en drukactiviteiten, maar ook om ICT en sociale media-activiteiten. Vanuit de definitie die in deze studie wordt gehanteerd – concentratie van internationaal concurrentiële activiteiten- kan de grafische industrie niet als een aparte cluster worden gezien. Wel dient de provincie uiteraard de belangrijke activiteiten in en rond Brugge in deze sector verder op te volgen, met name binnen het zich ontwikkelend Vlaams kader van de audio-visuele cluster en de “creatieve industrieën”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Zie onder meer Flanders DC, Visienota Creatieve industrieën in Vlaanderen, juni 2011.

## Bespreking van de drie West-Vlaamse clusters

Hierna volgt de bespreking van de drie geïdentificeerde clusters.

Zoals onder meer blijkt uit de locatie van de ankerbedrijven (zie Bijlagen), is er een zekere sub-regionale clustering van de 3 geïdentificeerde kernactiviteiten, met name omwille van de historische factorvoorwaarden die streekgebonden waren of nog steeds zijn.

Hoewel die sub-regionale verdeling van belang is voor de analyse omtrent de groei en de verankering van de cluster-activiteiten, stelt deze studie geenszins voor om de cluster-politiek binnen West-Vlaanderen op subregionaal niveau te organiseren. Integendeel, wegens de beperkte omvang van het geografisch gebied van deze opdracht, konden bepaalde clusters niet volledig in kaart worden gebracht (de agro-voedingscluster bijvoorbeeld strekt zich ook uit over Oost-Vlaanderen en Henegouwen).

Een sub-regionale onderverdeling van de economische impuls-politiek zou daarom nog leiden tot een verdere kunstmatige beperking die de werkelijke cluster-dynamiek negeert. Zo zijn er belangrijke mechatronica-activiteiten in zowel Noord- als Zuid-Vlaanderen die als integrerend onderdeel dienen beschouwd te worden van de Materials & Plastics Cluster. Door de verschillende reconversies van deze cluster, hebben de oorspronkelijke geografische factorvoorwaarden ten andere een geringer belang: de sterkte van deze cluster bestaat uit de opgebouwde productiecapaciteit, kennis en know-how, die op zich voor een verankering kunnen zorgen.

Meer in het algemeen dient de cluster-politiek door de volledige provincie gedragen te worden en is het van belang om mogelijke sub-regionale conflicten die soms een onderdeel vormen van het West-Vlaamse politieke besluitvormingsproces in de toekomst zoveel als mogelijk te vermijden. Het Vlaamse institutioneel kader, dat een grote rol heeft weggelegd voor de sub-regionale RESOCs, draagt van nature enigszins bij tot deze streek-focus en versplintering van visie. In die zin valt op te merken dat in de provincie Limburg bewust gekozen is voor een provinciale organisatie van de RESOCs (met "5 streektafels" om lokale focus mogelijk te maken) en een integratie van het ERSV in de POM Limburg. Dit institutioneel debat overstijgt echter de focus van dit onderzoek<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Zie hierover het Groenboek en Witboek Interne Staatshervorming Vlaanderen, dat verschillende oplossingen suggereert voor een efficiëntere en eenvoudiger structuur voor het streekoverleg.

## 1. De agro & voedingscluster

| WESTVLAAMSE AGRO & VOEDINGSCLUSTER |   |
|------------------------------------|---|
| <b>KERNACTIVITEITEN</b>            | <b>LANDBOUW &amp; VOEDING:</b><br>- Vlees: veeteelt, slachterijen, veevoeder<br>- Groenten: tuinbouw, groentenverwerking, diepvries<br>- Visserij<br>- Andere voeding |
| <b>ONDERSTEUNENDE ACTIVITEITEN</b> | Transport, logistiek & distributie (inclusief Food Port Zeebrugge)<br>Dienstverlenende sector<br>Machinebouw  |
| <b>AANVERWANTE ACTIVITEITEN</b>    | Afvalverwerking<br>Biomassa<br>Biogas<br>Life sciences<br>Biotechnologie  |

De historische bodemkundige troef van zandlemig Vlaanderen (een bijzonder vruchtbare landbouwgrond die in West-Vlaanderen in de omgeving van Poperinge, Ieper, Roeselare en Tielt voorkomt) is in combinatie met de klimatologische factoren (gematigd zeeklimaat) bijzonder geschikt voor veel gewassen en uniek voor bepaalde gewassen. Dit heeft aanleiding gegeven tot een concentratie van landbouwactiviteiten. Deze belangrijke landbouwactiviteit heeft als voedingsbodem gediend voor de ontwikkeling van een significant agrovoedingscomplex. De productie van de tuinbouw heeft tevens geleid tot een internationaal concurrentiële industrie inzake diepvriesvoeding, geconcentreerd rond ankerbedrijven PinguinLutosa, Ardo en Unifrost/Dujardin.

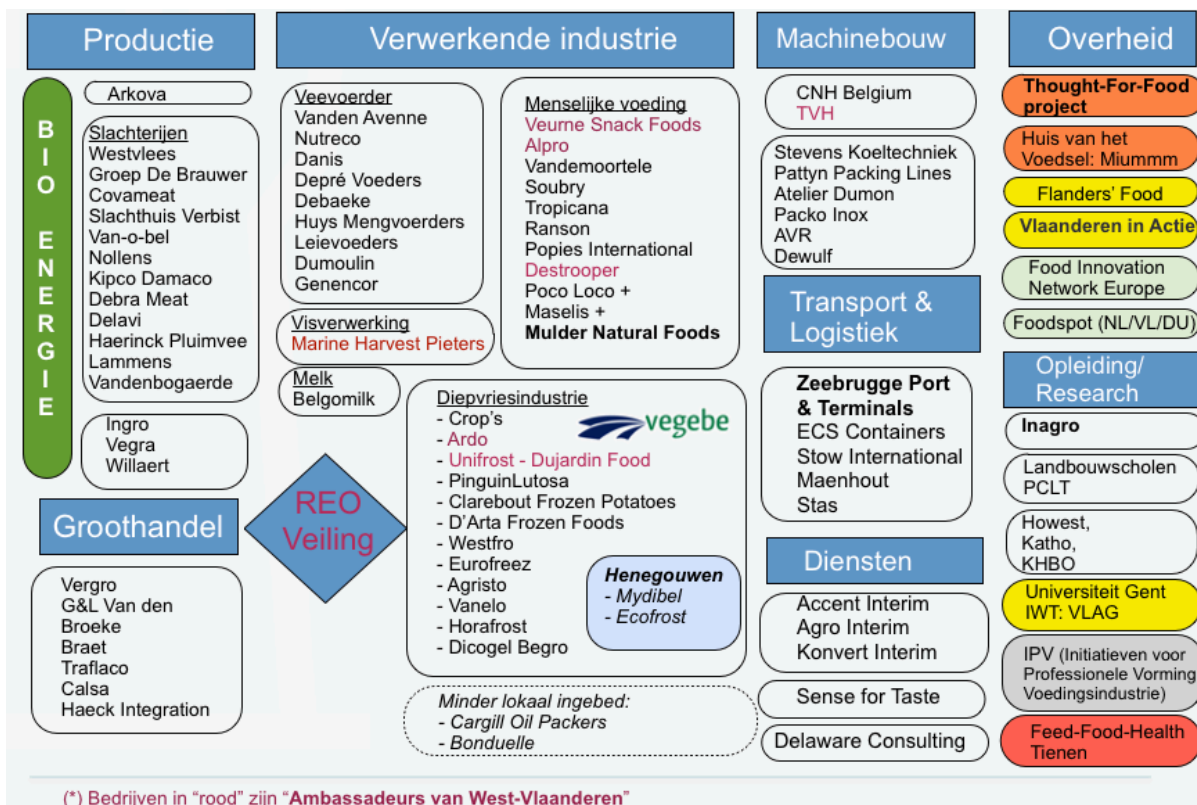
Daarnaast heeft zich een belangrijke vleesindustrie ontwikkeld (met nadruk op de varkensteelt) met een intussen geïntegreerde waardeketen gaande van kweek tot slachterij, tot productie van veevoeder en melkproducten.

Tenslotte heeft de ligging aan de zee natuurlijk de voedingsbodem geleverd voor de visverwerkende nijverheid, met Marine Harvest Pieters als ankerbedrijf in deze sector.

Deze export-georiënteerde sector kan uiteraard enkel haar competitieve positie in de wereldhandel behouden dankzij toegang tot state-of-the-art transport- en logistieke diensten. Op dat vlak zijn verschillende grote bedrijven actief, met als belangrijke "hub" de zogenaamde "Food Port" van Zeebrugge. Zeebrugge beschikt over state-of-the-art temperatuurgecontroleerde opslagruimte van 900.000m<sup>2</sup> en tal van logistieke dienstverleners voor de voedingsindustrie (vb. Zeebrugge Food Logistics, Flanders Cold Center, ...). Zeebrugge heeft een geïntegreerd centrum voor "reefer cargo" (bederfbare goederen) die het proces van verscheping versnellen. Middels de "spoorcorridor" met Noord-Italië die in samenwerking met de POM en de sector werd ontwikkeld, is een

multimodale ontsluiting verwezenlijkt van de haven van Zeebrugge naar de Europese afnemers van de West-Vlaamse voedingsindustrie.

De machinebouw is in deze cluster als “ondersteunende activiteit” gedefinieerd, wegens de afwezigheid van voldoende ankerbedrijven met een voldoende grote omvang - met uitzondering van Case New Holland (CNH) in Zedelgem. Wel zijn er een aantal grote KMO's aanwezig die zeker in de clusterpolitiek mee moeten worden, zoals onder meer blijkt uit het geïntegreerd overzicht van de West-Vlaamse voedingscluster hieronder.



Het grote aantal ankerbedrijven (zie ook Bijlage 1) toont aan dat het agrovoedingscomplex bestaat uit een zeer breed netwerk van grote ondernemingen en grote KMO's die internationaal actief zijn. Deze lijst zou kunnen worden aangevuld met ondernemingen die in Oost-Vlaanderen actief zijn om de cluster volledig in kaart te brengen.

De aantrekkingskracht en de sterkte van deze cluster kan onder meer worden aangetoond door het voorbeeld van ankerbedrijf “Maselis”. Na de overname van het Nederlandse Mulder Natural Foods (producent van ontbijtgranen) werd de productie verplaatst van Nederland naar Roeselare om dichterbij de basisgrondstoffen te zitten. Op die manier verdubbelde het personeelsbestand in Roeselare tot 113 mensen.

Landbouw en agro-food worden vanuit beleids oogpunt vaak geringschattend beoordeeld. Ten onrechte. De agro-food sector is een technologische sector bij uitstek en de know-how verworven in West-Vlaanderen is zeer goed exporteerbaar. Het voeden van een groeiende

wereldbevolking en de schaarste in landbouwoppervlakte, creëren een opportuniteit bij uitstek om op een exportgerichte manier de aanwezige kennis te valoriseren.

De agrovoedingsindustrie is ook een drijvende kracht achter aanverwante industrieën, zoals de chemische industrie en de life sciences, de hernieuwbare energie (biomassa en biogas) en de biotechnologie.

Buiten West-Vlaanderen zijn alvast verschillende initiatieven genomen om deze toekomstgerichte activiteit te verankeren, zoals onder meer:

- Agro & Food Cluster in Nederlands Brabant (project van de provincie) waarbij op basis van bestaande activiteit inzake tuinbouw en rond het ankerbedrijf Suiker Unie, een samenwerkingsverband tussen bedrijven in de sector wordt opgezet, ondersteund door het Landbouw Innovatie Bureau (LIB).
- Greenport Holland, een kennisorganisatie die de 5 zogenaamde Greenports, of lokale tuinbouwclusters in Nederland (Westland/Oostland, Aalsmeer, Venlo, Duin- en Bollenstreek en Boskoop) groepeert en duurzame economische groei probeert te bewerkstelligen via een Actieplan Tuinbouw dat door de Nederlandse regering wordt gedragen.
- Food Valley Nederland (Oost-Nederland), een project van de centrale Nederlandse overheid en de Ontwikkelingsmaatschappij Oost-Nederland, met de internationaal gerichte Wageningen Universiteit als motor en het Top Institute Food & Nutrition als center of excellence.
- Het Feed-Food-Health project van Tienen-Leuven; de campus Tienen zal een wetenschapspark bevatten met een incubatiecentrum ("Food Port") en een hoogwaardig bedrijventerrein. Het is een project van de stad Tienen en de POM Vlaams-Brabant, samen met de KU Leuven en privé-partners.
- Deelname van de Universiteit Gent aan het "Food Innovation Network Europe" via de Universiteit Gent. Wellicht kan de provincie in de toekomst hier een meer actieve rol in spelen in samenwerking met de provincie Oost-Vlaanderen.
- De geplande uitbouw binnen het Vlaams Centrum voor Agro- en Visserijmarketing van een "Exportinformatiecentrum" (onderdeel van ViA).
- ...

Recent is ook vanuit de provincie en de VLM een initiatief genomen om deze wat ondergewaardeerde sector sterker op de kaart te zetten via het "Thought4Food" project. Naast het inrichten van een "Huis van de Voeding" (naar het voorbeeld van het Alimentarium-museum in Vevey, Zwitserland), is ook een Agro- en Voedingsplatform voorzien en zullen ook innovatiestrategieën worden uitgewerkt.

Dit is zeker een stap in de goede richting en moet deel uitmaken van een geïntegreerd beleid inzake de verdere ondersteuning, ontwikkeling en promotie van de West-Vlaamse Agrofood cluster, waarbij rekening kan gehouden worden met de buitenlandse voorbeelden. Hieronder wordt het voorbeeld van Food Valley Nederland beschreven, inclusief de "lessons learnt" en de succesfactoren.

### **Food Valley Oost-Nederland – een voorbeeld voor Midden-West-Vlaanderen?**

Bron: Seminarie Kennisclusters oktober 2011  
From “Wageningen City of Life Sciences to “Food Valley”

Nederland is één van 's werelds grootste exporteurs inzake agrovoedingsproducten en een epicenter voor onderzoek inzake voeding en life sciences. In het Oosten van Nederland werd vanaf eind jaren '90 gewerkt aan de uitbouw van een “voedingscluster”, rond het befaamde Wageningen Universiteit en Research Centrum, een leidend onderzoekscentrum op het gebied van agrovoeding.

Het “Food Valley” concept is zeer organisch gegroeid. In de jaren '80 was er al een Agro Business Park opgericht met het oog op het aantrekken van innovatieve agrobedrijven in Wageningen. In 1997 werd dan de City of Life Sciences opgericht, die erop gericht was aan kennisuitwisseling te stimuleren tussen de universiteit en de bedrijven in Wageningen en om het lokale entrepreneurship aan te moedigen. In 1999 werd het startschot gegeven voor Biopartner Centre Wageningen, een incubator voor zowel jonge ondernemingen als gevestigde namen, die sinds 2002 zelfs de research-afdeling van Campina (Campina Innovation geheten) huisvest.

Bijkomende catalysatoren waren de localisatie van het research departement van Numico in Wageningen en de oprichting van het Wageningen Centre for Food Sciences (nu: “Top Institute Food & Nutrition”) waarin de grote voedingsbedrijven en de overheid samen 14 miljoen euro investeerden met het oog op research gedurende de eerste 5 jaar.

In 2002 besliste de provincie Gelderland dan om op 4 kennisclusters te focussen: agri-food, medische technologie, milieu en energietechnologie. Het ontwikkelingsagentschap besliste nadien om specifiek op voeding te focussen, omdat dit reeds de grootste industrie was in termen van omzet en tewerkstelling. Deze beslissing werd ten andere ondersteund door professor Michael Porter<sup>13</sup> die in een analyse van 2001 over Nederland vooral zijn waardering uitsprak voor het potentieel van de voedingscluster en de rol van de universiteit Wageningen als brug naar de ondernemerswereld.

In 2003 werden de ontwikkelingsmaatschappijen in Overijse en Gelderland ten andere gefuseerd tot Oost NV. Via het “Innovative Action Programme” van de Europese Commissie werden de eerste fondsen vrijgemaakt voor de voorbereidende werkzaamheden in verband met het lanceren van de “Food Valley Cluster”.

De cluster werd formeel geïncorporeerd in een stichting in 2005 met een jaarlijks budget van EUR 440.000, geld dat werd aangebracht door de Ontwikkelingsmaatschappij Oost, Wageningen UR, 4 omliggende gemeenten en Syntens (innovatienetwerk voor KMO's). Daar bovenop werd EFRO-geld verzameld en bijkomende middelen via de “Food Valley Society”. Die laatste vereniging werd opgericht om een rechtstreekse en actieve participatie te garanderen van de ondernemingen, waardoor meer dan 50 bedrijven mee richting kunnen geven aan het Food Valley-initiatief.

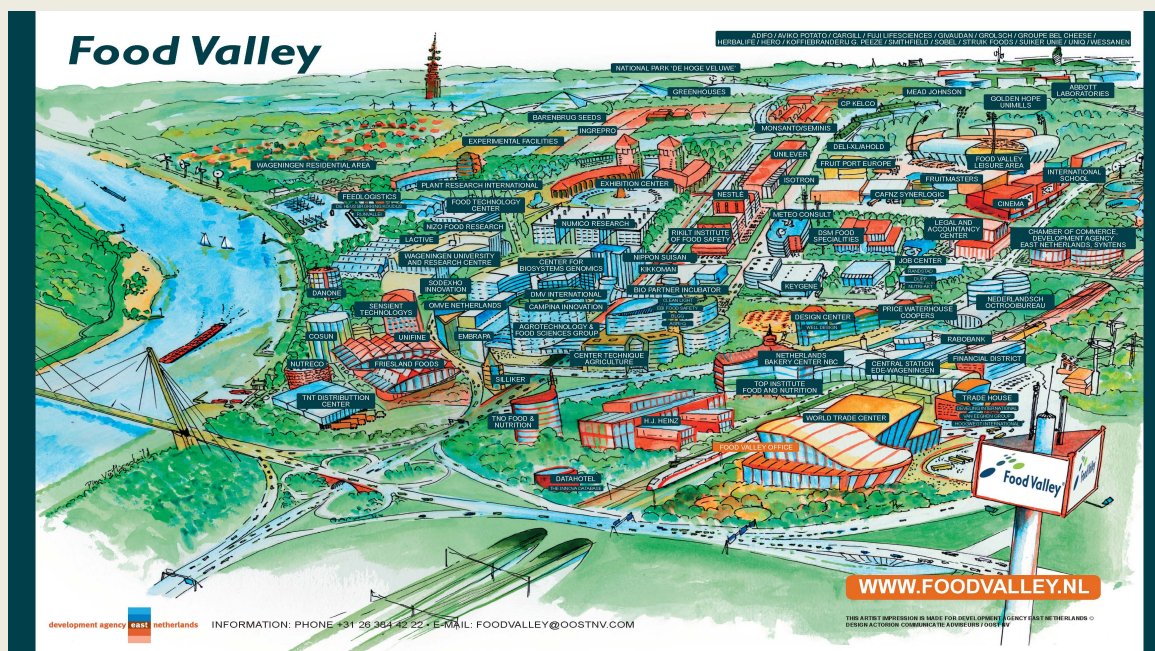
---

<sup>13</sup> PORTER, M., “Innovation and competitiveness: findings on the Netherlands”, *Organizing Innovation in the Knowledge-Based Economy*, Lecture in The Hague, The Netherlands, December 3, 2001.

Er wordt tevens jaarlijks een druk bijgewoonde Food Valley Conference georganiseerd; deze helpt ook de nationale bekendheid van de cluster te ondersteunen.

Via Food Valley werden met Europees onderzoeksgeld diverse projecten gefinancierd, zoals het Milk Genomics-project ter ondersteuning van de Nederlandse zuivelindustrie. Hieruit vloeide het “Melk op Maat”-project voor dat gericht is op de productie van melk met specifieke kenmerken.

Binnen het Food Valley-concept werd voeding bewust gezien als een “high tech” activiteit. Hiervoor was in Nederland een gedegen voedingsbodem door de aanwezigheid van de Universiteit Wageningen en de onderzoeksafdelingen van internationale voedingsconcerns. Meteen kan al opgemerkt worden dat de West-Vlaamse voedingsindustrie in dat opzicht andere kenmerken vertoont: ze is ontstaan uit de primaire landbouwactiviteit en is vandaag nog steeds minder wetenschappelijk gefocust dan de Nederlandse voedingsindustrie die deels is gegroeid uit de activiteit van veredeling van zaad. Er zal in West-Vlaanderen dus een eigen weg moeten gevolgd worden, ook al omdat niet kan gerekend worden op een internationaal expertisecentrum zoals Wageningen UR. Een toekomstgerichte ontwikkeling zal echter een versterking van de onderzoekscapaciteit van de bestaande instellingen vereisen, waarbij de Universiteit Gent wellicht een cruciale rol zal dienen te spelen, samen met de bestaande instituten. Een Europees onderzoek in het kader van het Knowledge Regions-programma van de Europese Commissie identificeerde Vlaanderen (West én Oost) als een potentiële voedingscluster. Alle belangrijke Europese voedingsclusters namen ten andere deel aan het Food Innovation Network Europe (Vlaanderen vertegenwoordigd door professor Xavier Gellynck van de Universiteit Gent). De verschillende research projecten worden ten andere gecoördineerd binnen het “Food Cluster Initiative”.





Uit de ervaringen van Food Valley kunnen een aantal **kritische succesfactoren** worden afgeleid voor de verdere ontwikkeling van de agro-voedingscluster in West-Vlaanderen:

1. Zorg voor een beperkt maar toegewijde equipe die het project kan trekken vanuit de overheid en werk zoveel mogelijk binnen en met bestaande structuren en organisaties om snel de nodige kritische massa te bereiken
2. Zorg voor de nodige financiële middelen via Europese onderzoeksfondsen en private bijdragen van de deelnemende bedrijven (in ruil waarvoor ze toegang krijgen tot onderzoeksprojecten)
3. Zorg voor een duidelijke link met de universiteit/hogeschool en een brugfunctie voor “knowledge transfer” van universiteit naar bedrijfsleven
4. Focus op de ondersteuning van bestaande bedrijven en het stimuleren van nieuwe initiatieven in het binnenland, eerder dan de aandacht toe te spitsen op het aantrekken van buitenlandse multinationals (Food Valley heeft in 7 jaar slechts beperkte successen op dit gebied kunnen voorleggen ondanks ontelbare “fact finding missions” van bedrijven naar de Food Valley)
5. Promoot ook de samenwerking tussen bestaande bedrijven (en overheidsinstellingen) als een manier om autonome groei te bevorderen
6. Zorg voor een gemakkelijke en overtuigende naam voor de cluster, waardoor iedereen er zich kan achter scharen
7. Organiseer conferenties en seminars om nationale bekendheid van de cluster te promoten (ook belangrijk voor het aantrekken van gespecialiseerde arbeidskrachten)

## 2. De Materials & Plastics cluster geconcentreerd rond de “Golden River” – de Leie

| MATERIALS & PLASTICS CLUSTER       |  |
|------------------------------------|--|
| <b>KERNACTIVITEITEN</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Ex-)textielproducenten</li> <li>- (Ex)-hout- en spaanderplatenbedrijven</li> <li>- Kunststof en kunststofverwerkende bedrijven (plastics)</li> <li>- Mechatronica bedrijven</li> </ul> |
| <b>ONDERSTEUNENDE ACTIVITEITEN</b> | Transport, logistiek & distributie<br>Dienstverlenende sector  |
| <b>AANVERWANTE ACTIVITEITEN</b>    | Afvalverwerking<br>Biomassa<br>Biogas  |

We hebben een historische reconstructie gedaan van het ontstaan en de evolutie van deze sector. Vanaf de 15<sup>e</sup> eeuw ontwikkelt de vlasbouw zich in de streek van de Leie-vallei, met een doorbraak in de 19<sup>e</sup> eeuw wanneer de Leie, waar het vlas in houten hekkens werd “geroot”, zijn reputatie vestigt als Golden River bij de Engelse opkopers op de vlasmarkt<sup>14</sup>. De aanwezigheid van een uniek hydrologisch kenmerk (de speciale karakteristieken die werden toegeschreven aan het Leie-water), samen met andere randvoorwaarden (zoals de aanwezigheid van technisch ervaren werklieden), creëren de nodige “factorcondities” voor het ontstaan van een sterke economische cluster.

Al vlug werd gezocht naar methoden om onderdelen van de vlasproductie efficiënter te maken. Zo werd het zwingelen ge-automatiseerd via machines van eigen bodem (ontworpen door Vansteenkiste uit Wevelgem en Maurice Soenens uit Oostrozebeke in de jaren '20). Vele van de machinebouwers die in die tijd zijn opgestart (bv. Vandommele in Gullegem) zijn nu nog actief. Machinebouw (“mechatronica”) is dus een essentieel onderdeel van de cluster die zich rond de vlasindustrie heeft ontwikkeld en behoort tot de kernactiviteiten van deze cluster.

De opkomst en doorbraak van de synthetische vezel in de jaren '50 en '60 luidt de neergang in van de vlasindustrie. In 1956 werd in Beitem het Provinciaal Onderzoeks- en Voorlichtingscentrum voor Land- en Tuinbouw opgericht (POVLT, recent werd de naam gewijzigd naar “Inagro” waarin ook PROCLAM werd opgenomen) om de vlasindustrie te ondersteunen en de reconversie te begeleiden. Deze periode van reconversie leidt tot nieuwe clusteractiviteiten:

<sup>14</sup> De historische evolutie wordt helder geschetst door VELGHE, D., “De vlasindustrie in de streek van de Leie en de Mandel”, een uitgave van de provincie West-Vlaanderen.

- Vanaf die periode beginnen vlasproducenten – en handelaren andere activiteiten, zoals het weven, tuften en produceren van synthetische garens, hetgeen een volledig nieuwe textielindustrie tot gevolg heeft, met een cluster die West- en Oost-Vlaanderen omvat. Bloeiende bedrijven, zoals Sioen, leggen zich in die periode toe op technisch textiel.
- Handelaars in vlasafval beginnen rond die periode ook met de lemen van het vlas, en later met houtspaanders, de leem- en spaanderplaatproductie. De bedrijven die daaruit ontstaan hebben zich ontwikkeld tot de internationale wereldtop, zoals bijvoorbeeld Beaulieu, Balta en Quick-Step/Unilin.



De globalisering en de concurrentie van de lageloonlanden heeft intussen een **tweede reconversiebeweging** met zich gebracht, waarbij de textiel- en houtindustrie zich noodgedwongen moet richten op innovatieve producten met meer toegevoegde waarde. Zo kan Sioen bijvoorbeeld hogere marges halen op nieuwe activiteiten zoals "coating" of technische beschermkleding, dan in meer courant technisch textiel. Deze reconversie, die in eerste instantie een negatieve impact heeft op de werkgelegenheid in de sector, kan een opportuniteit bieden voor een hernieuwde dynamiek. Het verhaal van Eindhoven is daarin illustratief: tot de jaren '90 werd de lokale economie gedomineerd door mastodonten Philips en DAF. In de jaren '90 gingen in de streek 30.000 jobs verloren door de herstructurering bij vooral die 2 bedrijven. Overheid en ondernemers gingen echter aan de slag om op basis van de kennis die over decennia was opgebouwd, nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Via de oprichting van Brainport werd beslist om op een beperkt aantal activiteiten te focussen, vooral high tech systems en materials. Intussen is Brainport met 36% van alle private R&D

investeringen en de helft van alle Nederlandse patentaanvragen, hét innovatieve hart van Nederland geworden<sup>15</sup>.

De overheid kan hierin opnieuw een belangrijke rol spelen, zoals ze destijds heeft gedaan bij de reconversie van de vlasindustrie. Er zijn hierin al verschillende initiatieven genomen. Zo is er beslist om net over de Westvlaamse grens in Ronse een Textiel Incubatiecentrum (TIC) te openen die entrepreneurship en innovatie in de textielsector wil aanmoedigen. Het gaat om een publiek-private samenwerking tussen POM Oost-Vlaanderen, Universiteit Gent en een aantal Oost- en West-Vlaamse bedrijven uit de textielcluster. Ook werden in Kortrijk het Vlaams Kunststofcentrum en Flanders' Plastic Vision opgericht (zie hierna).

De oorspronkelijke machinebouwers hebben de technologische evolutie van hun klanten gevolgd en sommigen daarvan zijn nieuwe paden ingeslagen. Denk maar aan Vyncke Energietechniek, oorspronkelijk een producent van boilers voor de textielindustrie, die nu actief is in de groene industrie, meer bepaald de bouw van biomassa-installaties. Of ook Spano, die samen met Aspiravi (derde cluster) de biokrachtcentrale "A&S Energie" bouwt voor de verwerking van niet-recycleerbaar houtafval. Bepaalde andere bedrijven zijn dicht bij hun oorspronkelijke activiteit gebleven zoals ankerbedrijven Picanol en Groep Van de Wiele (inclusief Titan-Baratto en Bonas) en tal van KMO's (vb. Handsaeme, Evilo en Tanghe, allen actief inzake afwerkingsmachines voor de tapijtindustrie).

Andere bedrijven hebben zich geherorienteerd in de richting van de kunststofsector en het valt op dat West-Vlaanderen een bijzondere concentratie kent in dit verband.

In deze context dient vermeld te worden dat de Intercommunale Leiedal tijdens de onderzoeksperiode een parallelle opdracht heeft toevertrouwd aan €SPACE BVBA, een spin-off van de VUB, omtrent het economisch programma voor de "kennisas Zuid" (Hoog-Kortrijk). Het betreft hier geen cluster-onderzoek, maar eerder een studie naar een vorm van selectiviteit inzake economische inplanting in Zuid-Kortrijk. De studie besluit dat er op deze beperkte geografische gebiedsomschrijving potentieel is voor de profilering van de volgende activiteiten:

- *"Europees en internationaal: industrial design met drijvende krachten 'upstream' zoals de mechatronica en plastics of materialenontwikkeling (vertikaal)*
- *Regionaal/interregionaal/nationaal: toepassingssectoren zoals zorg, entertainment, verlichting, textiel, kunststofverwerking, ea. (horizontaal)"<sup>16</sup>*

Deze omschrijving sluit enigszins aan bij de cluster "Materials & Plastics" zoals hierboven door ons gedefinieerd, hetgeen verzekert dat de focus van Leiedal bij de ontwikkeling van bedrijfsactiviteiten in Hoog Kortrijk aansluiting kan vinden bij de 3 clusters die op provinciaal niveau werden bepaald. De studie vestigt er terecht de aandacht op dat er naast "internationaal competitieve sectoren" ruimte is voor meer nationaal gerichte activiteiten, zoals de verlichting, zorg en entertainment, of zelfs de restant van de traditionele textielactiviteit (gereconverteerd textiel is daarentegen een sterke internationale cluster).

---

<sup>15</sup> Zie: <http://www.brainport.nl/>

<sup>16</sup> €SPACE, Studie – opmaak economisch programma Kennisas Zuid (in opdracht van Leiedal), versie juni 2011.

### **Plastics Vallée, Oyonnax (Jura) – best practice**

Bron: IDELE en [www.poleplasturgie.net](http://www.poleplasturgie.net)

De zogenaamde “plastics vallée” in een vallei in het departement Ain, is een voorbeeld van geslaagde reconversie. De streek heeft een lange industriële traditie inzake katoenverwerking en, met de komst van celluloid, de productie van onder meer kammen. Na de tweede wereldoorlog ontstond hier een groeiende productie door plasticbedrijven. De lokale overheid besloot om de aanwezige activiteit te verankeren door een cluster-gerichte aanpak.

Doordat de activiteit organisch was gegroeid (vooral door de vele lokaal opgerichte KMO's) heeft het beleid zich gefocust op kennisintensivering en innovatie via de oprichting van de “Pole Européen de Plasturgie” (PEP) in 1989. Niet alleen zorgde dit voor meer onderzoek en ontwikkeling, waardoor lokale bedrijven concurrentieel konden blijven, het leidde ook tot de aanwezigheid van meer en beter geschoolde werknemers via de oprichting van de Ecole Supérieure de Plastique die “plastiekingenieurs” opleidt. Voor de basistaken werd door de werkgevers een overeenkomst gesloten met het Franse werkgelegenheidsbureau (ANPE, tegenhanger van de VDAB) om werklozen specifieke “on-the-job” trainingen te geven. In 2005 werd de cluster herdoopt tot “Plastipolis”.

Gedurende de laatste 20 jaar heeft de PEP zich ontwikkeld tot een toonaangevend research-instituut met 60 medewerkers en een omzet van ongeveer 6 miljoen euro, waarvan ongeveer 1/5 van overheidssubsidies komt. De rest van de omzet wordt vooral behaald door het aanbieden van project-research en het verrichten van andere dienstverlening voor de meer dan 150 partners (plasticproducenten, plasticverwerkers, etc). Door samenwerking met andere internationale kenniscentra inzake plastic, heeft de PEP haar uitstraling nog verder weten te vergroten (vb. project Mold4ProdE, omtrent de productie van “intelligente plastic matrijzen” door gebruik van sensoren). Intussen werd ook al “Clusterplast” ontwikkeld, die de verschillende leidende Europese plastic-clusters verenigt en waarvan de regio Rhône-Alpes (met o.m. Plastipolis) de trekker is:



De provincie West-Vlaanderen heeft al enige tijd de kaart getrokken van de kunststof(verwerkende) sector, met het Vlaams Kunststofcentrum (VKC) in Kortrijk, operationeel sinds 2001 als een VZW die in principe zo goed als zelfbedruipend dient te zijn

en gericht op project- of contractonderzoek voor de aangesloten leden. Het centrum doet geen basisonderzoek en is ook geen “competentiepool”. Voorlopig telt dit centrum zo’n 10 vaste medewerkers en presteert het onder het vooropgestelde ambitieniveau (zowel qua uitstraling als inkomsten). Daarnaast werd in 2009, op initiatief van Federplast (Belgische vereniging van Kunststof- en Rubberartikelen), “Flanders’ Plastic Vision” opgericht als “VIS Competentiepool” gesubsidieerd door Vlaamse overheid (één van de 8 IWT competentiepools).

De VKC-werking is evenwel sinds kort, als aparte werkentiteit, ondergebracht in de Vlaamse competentiepool Flanders’ Plastic Vision. Van daaruit wordt de KMO-dienstverlening voortgezet op de unieke testapparatuur die binnen de VKC-werking werd uitgebouwd. Deze werking en bijhorend machinepark zal worden ingebracht in de toekomstige Fabriek voor de Toekomst. In dit kader staat een doorgedreven samenwerking met Centexbel op stapel op het vlak van onderzoek en testing inzake polymeren en polymeerverwerking. Hierbij investeert Centexbel in een complementaire uitbreiding van het machinepark, ingebed in het VKC-gebouw te Kortrijk.

De les die uit buitenlandse voorbeelden kan worden getrokken (PEP, Dutch Polymer Institute, Institut für Kunststoffverarbeitung, ASCAMM) is dat een zekere schaalgrootte belangrijk is voor de aantrekkingskracht van competentie- en kenniscentra. Het hinterland waarbinnen de West-Vlaamse kenniscluster inzake plastic opereert mag dan beperkter zijn dan bijvoorbeeld die van de Rhône-Alpes, de schaalgrootte wordt in West-Vlaanderen bovendien belemmerd door een versnippering van middelen, met het VKC voor projectonderzoek, Flanders’ Plastic Vision voor basisonderzoek, opleidingen Industriële Kunststofverwerking die aan de KHBO in Oostende worden georganiseerd en heel wat research inzake polymeren die wordt verricht bij Centexbel in Gent. Zoals hoger vermeld, zijn de eerste stappen in die richting recent gezet door het provinciebestuur, middels de inbedding van het VKC in Flanders’ Plastic Vision.

Binnen een her-allocaatie van bestaande middelen en mits een inspanning van de Associaties Leuven en Gent (vb. smart textiles opleiding aan de KULAK), kan de uitstraling, reikwijdte en efficiëntie van de competentiepool plastic en kunststoffen worden verbeterd.

### 3. De Blue Energy cluster

| WESTVLAAMSE CLUSTER IN BLUE ENERGY |   |
|------------------------------------|---|
| <b>KERNACTIVITEITEN</b>            | OFFSHORE WINDENERGIE<br>Offshore onderhoudsactiviteiten<br>Getijde-energie<br>Golfslagenergie |
| <b>ONDERSTEUNENDE ACTIVITEITEN</b> | Dienstverlenende sector<br>Machinebouw<br>Transport & logistiek<br>Baggerindustrie            |
| <b>AANVERWANTE ACTIVITEITEN</b>    | Afvalverwerking<br>Zonne-energie<br>Bio-energie<br>Onshore windenergie<br>Energie-efficiëntie |

Ten slotte hebben we een derde sector geïdentificeerd die niet zozeer op historische wortels is gebouwd, maar wel kan rekenen op een aantal unieke factorcondities, met name de ligging aan de zee, inclusief de verhoogde windkracht, en de aanwezigheid van de havens van Oostende en Zeebrugge. Na ons empirisch onderzoek (zie boven), konden we besluiten dat de activiteiten in de energiesector sterk aan het groeien zijn. Initieel identificeerden wij zo de hernieuwbare energie-industrie als een potentiële cluster. Na de interviews met de ondernemers en andere stakeholders en verder onderzoek, kwamen wij echter vrij snel tot de conclusie dat er niet genoeg factorvoorwaarden zijn voor een cluster van alle hernieuwbare energie-activiteiten in West-Vlaanderen. Naarmate wij vorderden in deze studie, werd snel duidelijk dat de provincie met haar ligging aan de kust een zeer grote troef in handen had. Het energiepotentieel van de Noordzee is namelijk ruimer dan de reeds geïnstalleerde offshore windmolens en omvat nieuwe baanbrekende technologieën. Deze kunnen zich daarenboven per definitie enkel aan de kust ontwikkelen (noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde). Op basis daarvan pleit dit rapport voor een focus op de zogenaamde “Blue Energy”-cluster. Blue Energy kan dan als een verzamelterm gezien worden voor onder andere blauwe energieproductie, dienstverlening voor energie-installaties in en op zee en industriële activiteiten met directe link naar blauwe energietechnologieën.



Tezelfdertijd is het duidelijk dat deze sector momenteel vooral ondersteund is vanuit overheidsinitiatieven en –subsidies. Zonder deze interventie is deze sector niet economisch rendabel op dit ogenblik. Deze ontluikende cluster is het voorwerp van een parallelle studie die werd uitgevoerd door de Universiteit Gent in opdracht van RESOC Oostende (“Cleantech Cluster Oostende”).

### Windenergie

Het zijn hogervermelde factorcondities, samen met de subsidiemaatregelen die werden genomen op federaal niveau, die aanleiding hebben gegeven tot het begin van de ontwikkeling van een internationaal vooruitstrevende activiteit inzake off-shore windenergie. Met de ontwikkeling van het eerste off-shore windpark, C-Power, vanuit Oostende heeft de stad een voortrekkersrol gespeeld. Sindsdien is Oostende zeker één van de drijvende krachten achter de activiteiten rond energiewinning in en op zee, onder andere rond het “Renewable Energy Base Oostende-REBO”-project. In feite is er ook een enorm potentieel voor on-shore windactiviteit aan de zee, maar dat ligt moeilijker omwille van het gebrek aan draagvlak (uitzicht!) voor de inplanting van windmolenparken op vaste bodem aan de kust.

Belangrijk in onze overweging om de Blue Energy te weerhouden als een (potentiële) derde economische cluster, is het **export-potentieel** van deze activiteit. De ervaring die werd opgedaan tijdens de ontwikkeling van C-Power is van onschatbare waarde voor de realisatie van de andere windparken voor onze kust. Belwind I heeft haar succes zeker deels te danken aan de “lessons learnt” van C-Power. Ondertussen geniet het management team van Belwind, onder leiding van Frank Coenen, internationale erkenning voor het



ontwikkelen, bouwen en managen van **far off-shore** windparken. Dankzij de samenwerking van voornamelijk Belgische bedrijven in het realiseren van C-Power en Belwind, heeft de internationale erkenning van beide projecten ook geleid tot nieuwe internationale contracten voor bedrijven zoals DEME, Electrawinds, etc. DEME dochter-GeoSea (maatschappelijke zetel in Zwijndrecht) zal onder meer voor het Franse Areva windturbines plaatsen. Electrawinds is bijvoorbeeld ook actief in de installatie van windturbines in Italië, Frankrijk, Ierland, Roemenië en Zuid-Afrika, met plannen in tal van andere landen.

De technisch moeilijke installatie van windturbines diep in de zee, zal zorgen voor een concentratie van kennis en know-how die zeer sterk exporteerbaar is en waarrond zich een cluster van dienstverlenende activiteiten zou kunnen ontwikkelen. Idealiter wordt dit ook ondersteund door een sterke industriële component, bijvoorbeeld inzake productie en assemblage. Deze activiteit groeit momenteel buiten West-Vlaanderen. Het Kempense Smulders Projects Belgium (dochter van de Nederlandse Smulders groep) bouwt bijvoorbeeld funderingen voor windmolens in Hoboken (op de vroegere werven van Cockerill Yards). En het eveneens in Hoboken gelegen Fabricom ontwikkelt modules voor windmolens. Economisch gezien behoren zij tot de cluster van de windenergie, maar ze zijn omwille van de geografische omschrijving van het studiegebied niet in de lijst van de ankerbedrijven opgenomen. Het REBO-project van Oostende (bouw van een zware lastkade) zou er echter moeten voor zorgen dat de assemblage van grote windmolens in Oostende zelf mogelijk wordt.

Een ander potentieel situeert zich op het gebied van de service en het onderhoud van windmolenparken op zee, waar er wereldwijd nog weinig know-how over is en waar Oostende een voortrekkersrol in kan spelen. Het is duidelijk dat het installeren van windmolens op zee de eerste stap is voor nieuwe economische activiteiten, maar het onderhoud, de herstellingen en op termijn de “repowering” (nieuwe windmolens plaatsen) bieden enorme opportuniteiten voor de haven van Oostende.

Daar waar de haven van Zeebrugge een logistieke wereldspeler moet zijn, is het onze overtuiging dat Oostende als havenstad kan herleven door zich te heroriënteren richting de exploitatie van het energiepotentieel van de zee. Oostende moet op termijn erkend worden als een “Blue Energy Port”.

Een succesvolle economische heroriëntering van een haven betekent uiteraard veel werk en uitdagingen, maar het industrieel succesverhaal van de Bremerhaven toont aan dat het wel mogelijk is. En het is slechts mogelijk als er ook van overheidswege ondersteuning is om het te doen slagen.

Hieronder zullen we trachten duidelijk te maken welke factoren geleid hebben tot het grote succes en de wereldwijde erkenning van Bremerhaven als bakermat voor off-shore windenergie.

Sinds 2005 heeft Bremerhaven namelijk een opmerkelijke economische heropleving doorgemaakt. Eind 2005 stond het werkloosheidspercentage nog op 25 procent, terwijl dit twee jaren later reeds gedaald was tot 15 procent. De nieuwe bedrijfsactiviteiten die voortvloeien uit de opkomende windenergie-industrie hebben hierin zonder twijfel een belangrijke rol in gespeeld. De Noord-Duitse havenstad is erin geslaagd om op relatief korte tijd toonaangevend te zijn inzake windenergie, op vlak van het aantrekken van wereldspelers, innovatie, kennis & opleiding, etc. Dit succes is er ook gekomen dankzij

financiële ondersteuning, waarbij ongeveer 250 miljoen euro in het midden van het vorig decennium geïnvesteerd werd in de stad. Het merendeel van dit geld is gebruikt geweest om de productie te promoten van seriematige offshore windturbines en componenten.

Een belangrijk element dat geleid heeft tot het uitbouwen van een windenergiecluster, is een sterkte-zwakte analyse die het stadsbestuur uitgevoerd heeft in de jaren 2001 – 2002. De Bremerhaven is een perfect voorbeeld van hoe overheidsinitiatieven kunnen zorgen voor de revalorisatie van een havenstad.

### **Bremerhaven - Voorbeeld voor Oostende**

*Bron: Interview van Jörg Schulz door Eize de Vries, maart 2009*

*Bremerhaven ontstond pas in 1827 als nieuwe **havenlocatie** voor de 50 kilometer zuidelijker gelegen Hanzestad Bremen, die zelf steeds moeilijker bereikbaar werd voor schepen via de dichtgeslibte Weser rivier. Wat betreft economische bedrijvigheid was Bremerhaven traditioneel afhankelijk van drie pijlers: scheepvaart, scheepsbouw en commerciële visserij. Vanaf de tweede wereldoorlog werd de haven bovendien een belangrijk logistiek doorvoercentrum voor in Duitsland gelegde Amerikaanse strijdkrachten. Toen de Berlijnse muur in 1989 viel, kwam korte tijd later ook een einde aan die centrale rol voor legerbevoorrading. Met het vertrek van het leger gingen tegelijkertijd veel burgerbanen in Bremerhaven verloren. En in het kielzog van Amerikaanse militairen vertrokken ook hun families, en daarmee hun economische en andere bijdragen aan de stad. Helaas voor Bremerhaven bleef het daar niet bij. De scheepsbouw kwam ongeveer diezelfde tijd in ernstige problemen door toenemende competitie van Oost-Europese en Aziatische scheepswerven, waardoor lokale werven hun poorten moesten sluiten en zo'n 3.500 banen verloren gingen. Tegelijkertijd ging het slecht met de visserij met veel ontslagen. Als consequentie van deze negatieve sociaal-economische spiraal daalde het aantal inwoners van ongeveer 150.000 tot 115.000.*

*Geconfronteerd met deze combinatie van negatieve ontwikkelingen besloot het stadsbestuur omstreeks 2001-2002 dat **het roer radicaal om moest** om de negatieve trends te keren. Zo ontstond een gedetailleerd plan om de werkgelegenheid in de visserijsector te stabiliseren en de belangrijke traditionele zeehavenfunctie te revitaliseren. Het feit dat Bremerhaven zich al in een vroeg stadium op container overslag had gericht, en daardoor een aantal zeer grote rederijen aan zich had gebonden, bleek een potentieel sterk punt naar een gezondere lange termijn toekomst. Uit een sterkte-zwakte analyse die toen werd opgesteld kwam verder naar voren dat de stad over een omvangrijke **maritieme technologie knowhow** basis beschikte. Verder een in de scheepsbouw **gespecialiseerde goed opgeleide beroepsbevolking**, en ook het ontwerp en de bouw van zware machines behoorden volgens de studie tot de sterke punten.*

*De resultaten van deze analyse werden vervolgens omgesmeed tot **een strategisch plan van aanpak**. Dat kreeg als basis de ruimschoots aanwezige maritieme technologiekennis die moest aangewend worden voor de opbouw van een sterke duurzame energie-industrie sector met als hoofdfocus “offshore windenergie”. Deze strategiekeuze sloot naadloos aan bij ambitieuze Duitse offshore windenergie plannen tot 2030. De overheid wil in de tussenliggende periode 25.000 tot 30.000 MW aan offshore windparken op het Duitse deel van de Noordzee en Oostzee realiseren. Noordzeekust productielocaties als Bremerhaven met directe toegang tot diep water zijn daarvoor essentieel. Dat geldt met name voor het efficiënt naar en over het water kunnen transporteren van honderden tonnen zware funderingen voor 5 tot 6 MW+ windturbines, bijbehorende gondels en lange rotorbladen tot ruim 60 meter. Een onderdeel van een proactieve aanpak gericht op het binnenhalen van nieuwe windindustrie spelers was het creëren van een win-win situatie voor de stad en zulke potentiële partnerbedrijven. Zo werd aan MULTIBRID binnen 6 weken een bouwvergunning verleend voor het testen van hun 5 MW M5000 prototype (2004), terwijl dit normaal al gauw 2 tot 3 jaar duurt. Als tegenprestatie vroegen de stad aan MULTIBRID om hun windturbine productievestiging in Bremerhaven te bouwen (“gentlemen’s agreement”). Verder kon het beslissingsproces voor potentiële partners makkelijker worden gemaakt, als hun **R&D inspanningen ondersteund** werden door de federale staat Bremen - Bremerhaven.’*

*Het succes van Bremerhaven's aanpak blijkt onder andere uit het feit dat zowel MULTIBRID als REpower er elk één of meer 5 MW prototypes hebben geplaatst. Ook bouwen beide er hun offshore windturbines, en PowerBlades (REpower joint venture) ook rotorbladen. Daarnaast produceert WeserWind kolossale offshore funderingen voor zowel MULTIBRID, REpower, als BARD Engineering. De vier zijn geclusterd op het Luneort Bremerhaven - Zentrum für Offshore Windenergie industrieterrein (zie foto), terwijl de komende jaren tevens een offshore overslagstation is gepland.*



*Verder maken Power-Wind en Innovative Windpower beiden windturbines van respectievelijk 900 kW en 1,25 MW, voornamelijk voor export. Qua technisch hoger onderwijsaanbod heeft Bremerhaven een Fachhochschule met onder andere **windenergie opleidingen** op B.Sc en M.Sc niveau. Ook is er het Fraunhofer Centre for Wind Energy and Maritime Technology met een testfaciliteit voor rotorbladen tot 70 meter, die in de toekomst wordt uitgebreid tot 100 meter. En ingenieursbureau Deutsche Windguard heeft één van 's werelds grootste windtunnels gebouwd, met als specialiteit akoestische rotorbladoptimalisatie. Dankzij alle nieuwe windactiviteiten zijn de afgelopen drie jaar zo'n 700 banen gecreëerd, en dit zal naar verwachting snel doorgroeien tot 1.000 - 1.200. Tenslotte is er nog de **Windenergie Agentur Bremerhaven/Bremen**, een in 2002 opgerichte netwerkorganisatie met meer dan 300 leden (ondernemingen/organisaties) die zich richt op windenergiepromotie in de Duitse Noord-West regio. Behalve nieuwe banen heeft de windsector ook bijgedragen aan Bremerhaven's duurzaamheidsdoelstellingen. Binnen de stadsgrenzen draaien nu vier 5 MW MULTIBRID turbines, één 5 MW REpower, één 3 MW Eneron, en een 900 kW PowerWind 56 met een tweede gepland. Als nog drie geplande 2,3 MW Siemens turbines ook in bedrijf zijn, zal de jaarlijkse windenergieproductie voldoende zijn om het totale elektriciteitsverbruik van de inwoners te dekken.*

In bovenstaande case studie van Bremerhaven komen achtereenvolgens kernelementen naar voor die allen bijdragen tot het welslagen van de clustervorming en –ontwikkeling:

1. Ligging aan zee
2. Nood aan economische heroriëntatie
3. Aanwezige infrastructuur
4. Gekwalificeerde arbeidskrachten
5. Ondersteunende overheid (financieel en administratief)
6. Aantrekken van belangrijke marktspelers
7. Gespecialiseerde opleidingscentra
8. Innovatie- en kenniscentra

Deze acht factoren zijn cruciaal geweest in de economische transformatie die de Bremerhaven heeft doorgemaakt. Opvallend hierbij is dat er vele gelijkenissen kunnen getrokken worden tussen de havens van Oostende en Bremerhaven.

In de tabel op de volgende bladzijde maken we een vergelijking tussen de cases Oostende en Bremerhaven.

|  | <b>Bremerhaven</b>   | <b>Oostende</b>  |
|--|--|--|
| <b>Evaluatieperiode</b>                        | 2001 – 2002  | 2011 – 2012  |
| <b>Ligging</b>                                 | Noordzee in Noord-Duitsland  | Noordzee in België   |
| <b>Economische heroriëntatie</b>               | Begin de jaren 2000 had Bremerhaven nood aan een economische heropleving.  | Oostende heeft het momentum om een belangrijke rol te spelen als “Blue Energy Port”  |
| <b>Aanwezige infrastructuur</b>                | Een zeehaveninfrastructuur was reeds aanwezig uit haar economisch verleden.  | Het grootste deel van de benodigde infrastructuur is reeds aanwezig en momenteel te weinig gebruikt.   |
| <b>Gekwalificeerde arbeidskrachten</b>         | Ondanks de hoge werkloosheidsgraad, waren maritieme knowhow en goed opgeleide arbeidskrachten aanwezig in de regio.  | De haven van Oostende beschikt over enorm veel maritieme kennis en expertise die te weinig geëxploiteerd worden.   |
| <b>Ondersteunende overheid</b>                 | De overheid heeft de economische ontwikkeling ondersteund, zowel financieel als administratief (vb. gemakkelijkere vergunningsprocedures).                               | Naast de initiatieven van de provincie West-Vlaanderen, dienen alle overheden gealligneerd te zijn om werk te maken van de economische heroriëntatie.  |
| <b>Aantrekken van belangrijke marktspelers</b> | Grote spelers werden actief zoals WeserWind, MULTIBRID, REpower en BARD Engineering. Ondertussen zijn meer dan 300 bedrijven lid van de Windenergie Agentur Bremerhaven. | Belangrijke spelers zijn reeds actief zoals DEME, REpower, Electrawinds. Maar dankzij de aanwezigheid van deze spelers en Greenbridge dient men werk te maken van een duidelijke aantrekkingspolitiek. |
| <b>Gespecialiseerde opleidingscentra</b>       | Aanwezigheid van een “Fachhochschule” met windenergie opleidingen op B.Sc en M.Sc niveau.  | Gespecialiseerde opleidingen van KHBO en universiteiten zoals Ugent moeten in Oostende blijven of aangetrokken worden.   |
| <b>Innovatie- en Kenniscentra</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraunhofer Centre for Wind Energy</li> <li>- Deutsche WindGuard</li> <li>- Windenergie Agentur Bremerhaven</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Greenbridge</li> <li>- PowerLink – Ugent</li> <li>- KHBO</li> <li>- VLIZ</li> <li>- Flanders’ Maritime Cluster</li> </ul>                                     |

Het is duidelijk dat Oostende over vele troeven beschikt om succesvol een transitie te realiseren naar een “Blue Energy Port”. We noemen het heel bewust “Blue Energy” en niet “Wind Energy”, want het potentieel van energiewinning in en op zee stopt uiteraard niet bij windenergie. Ook al is windenergie de meest mature technologie op vandaag, toch zijn wij overtuigd dat Oostende een internationale spil kan zijn voor het verder ontwikkelen en realiseren van nieuwe energietechnologieën die zowel energiewinning als energie-efficiëntie bevorderen. Op deze laatste twee onderwerpen gaan we hieronder nog even kort in.

Ook al is het potentieel groot voor Oostende inzake een transitie naar een “Blue Energy”-kenniscentrum, er is nog veel werk aan de winkel. Zo moet een duidelijke strategie uitgestippeld worden voor het optimaal gebruik van de aanwezige maritieme kennis en expertise in centra zoals het VLIZ en bij de leden van het Flanders’ Maritime Cluster (FMC). De kennis die aanwezig is in deze centra is historisch gegroeid en dient nu gebruikt te worden om in combinatie met de meer recente energie-experts te innoveren in ‘blue energy’. Met de aanwezige hardware (haveninfrastructuur, ligging aan de Noordzee, wetenschapspark met beschikbare industriële grond) heeft de overheid een cruciale troef in handen om opleidings- en onderzoekscentra, ontwikkelingsbedrijven, assemblagebedrijven, onderhoudsbedrijven, dienstenbedrijven, etc. aan te trekken naar Oostende. Initiatieven hieromtrent zijn ondertussen reeds genomen met centra zoals Sirris, VITO en andere die ook innovatie in de blue energy naar Oostende wensen te brengen..

### *Getijden- en golfslagenergie*

Naast off-shore wind, biedt de zee nog andere toekomstgerichte opportuniteiten op langere termijn, zoals de getijde- en golfslagenergie. In tegenstelling tot offshore wind, zit deze technologie voorlopig nog in een proefstadium. Het onderzoek naar die nieuwe energiebronnen is aangevat binnen het *Flansea*-project rond “blauwe energie”, een samenwerking tussen IWT, de Haven van Oostende, DEME Blue Energy, Electrawinds en een aantal andere bedrijven. Deze energiewinning is ook een integraal onderdeel van het project “Vlaamse Baaien 2100”, dat is opgenomen als onderdeel van het ViA-plan (zie hieronder).

Zowel de golfslag- als getijdenenergietechnologieën hebben een enorm potentieel. Deze technologieën hebben zelfs het potentieel om veel meer energie te produceren dan offshore windenergie. Een ander voordeel van getijden- en golfslagenergie is de voorspelbaarheid van opwekking. Dit is niet alleen belangrijk voor de elektriciteitsproducent, maar ook voor de netbeheerders die vraag en aanbod van elektriciteit steeds in evenwicht moeten houden. Voorspelbaarheid verhoogt de beheersbaarheid van de energiestromen, en zal dus de interesse genieten van vele energiespelers.

Daarbij komt dat de installaties voor getijden- en golfslagenergie het best gebouwd, geassembleerd, geïnstalleerd en onderhouden worden op de plaats waar ze in zee zullen geplaatst worden. En dit niet alleen uit praktische overwegingen, maar uiteraard ook uit financiële overwegingen. De aanwezige infrastructuur in de haven van Oostende kan hierin een belangrijke rol spelen. Initiatieven inzake deze nieuwe energiebronnen maken ten

andere het voorwerp uit van het lange termijn project “Vlaamse Baaien 2100”, een “flagship-project” van Vlaanderen in Actie.

### *Bio-energie*

Daarnaast zijn er nog andere activiteiten inzake hernieuwbare energie waar West-Vlaanderen een aantal potentiële ankerbedrijven in kent. De energieproductie uit biomassa valt namelijk onder deze cluster, alhoewel de factorcondities hier verschillend zijn: deze activiteit wordt vooral gedreven door de aanwezigheid van een sterke agrovoedingscluster die bruikbaar afval produceert en, zoals we hebben gezien, ook ten dele door de textielcluster. Biomassa, en vooral biogas, bieden opportuniteiten op termijn, hoewel de technologie vandaag nog in een aanvangsfase zit en de projecten voornamelijk kleinschalig zijn. Clusterontwikkeling wordt ondersteund door gespecialiseerde opleidingen, bijvoorbeeld Biogas-E, het kenniscentrum van HOWEST. Indien het huidige subsidiesysteem in de toekomst neutraler wordt (i.e. minder gericht op zonne-energie) zal dit nieuwe kansen bieden aan deze sector. De know-how en de expertise rond deze activiteit is echter niet gecentraliseerd in West-Vlaanderen, maar in de streek van Gent rond de zogenaamde “Bio-Energy Valley”.

### *Zonne-energie*

Er zijn ook een aantal sterke spelers inzake zonne-energie in West-Vlaanderen aanwezig (met vooral Enfinity). Zij beperken zich echter vooral tot dienstverlening (financiële structurering). Bovendien zijn er geen specifieke factorcondities (zoals hoeveelheid zonnepanelen) die toelaten om een structurele verankering van deze activiteit in West-Vlaanderen te beogen. Bovendien beschikt West-Vlaanderen niet over een expertise-centrum inzake zonne-energie, in tegenstelling bijvoorbeeld tot IMEC in Leuven waar doorgedreven onderzoek wordt verricht inzake fotovoltaïsche zonnecellen.

### *Energie-efficiëntie*

Inzake cleantech energie zijn er ook bedrijven actief inzake energie-efficiëntie. Het grootste bedrijf qua omzet in West-Vlaanderen, Daikin Europe NV, is, naast een producent van airconditioning, ook een producent van energiezuinige warmtepompen. Het feit dat Daikin een R&D centrum voor Europa in Oostende heeft gevestigd kan een stimulans zijn om de scope van de cluster uit te breiden tot “energie-efficiëntie”, waar dan ook de omvangrijke bouwsector ten dele in betrokken kan worden (bijvoorbeeld Groep Sleuyter). Hierbij dient wel gesteld dat er geen fundamentele factorvoorwaarden bestaan voor de localisatie van Daikin in Oostende en dat de hoofdactiviteit van het bedrijf niet kan gezien worden als “cleantech”.

Zoals ook aangehaald in de studie die door de Universiteit Gent werd gevoerd in opdracht van RESOC Oostende is er nood aan focus in het hernieuwbare energiebeleid in West-Vlaanderen, mede gelet op het bestaan van een aantal competentie- en kenniscentra in

andere delen van Vlaanderen. In het kader van de tweede fase van ons onderzoek werden hierover interviews opgezet met Greet Van Eetvelde en Johan Bruneel.

**Gelet op de factorvoorwaarden (ligging aan de zee, aanwezigheid van havens en zwarelastkaden en expertise) en de geïdentificeerde potentiële ankerbedrijven, ligt die focus best op de Offshore Wind en de zogenaamde “Blue Energy” sector (getijde-energie en golfslagenergie).**



## Inpassing van het onderzoek in bestaande beleidsinitiatieven

Zowel in het oorspronkelijk bestek voor deze studie-opdracht, als in latere vergaderingen met de kerngroep, werd verwezen naar de link tussen huidig onderzoek en bestaande beleidsinitiatieven. In onze offerte hebben wij gesteld dat wij de bestaande beleidsopties niet als uitgangspunt van onze studies zouden nemen, teneinde tot een objectieve vaststelling van de bestaande clusters te komen. Nu deze analyse achter de rug is, is het nuttig om te bekijken wat de incidentie is van bepaalde parallelle initiatieven.

### VRWB Clusters

De Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid (VRWB) heeft in 2006 in samenspraak met een groep bedrijfsleiders en wetenschappers de Vlaamse troeven in kaart gebracht en op basis daarvan **zes prioriteiten** opgesteld voor technologie en innovatie in Vlaanderen, met name: logistiek, health tech, de medische sector, nanotechnologie, ecotechnologie en “socio-tech” (ICT voor socio-economische innovatie).

Econopolis spreekt zich niet uit over de keuze van deze prioritaire aandachtspunten voor het Vlaamse innovatiebeleid, maar merkt wel op dat het begrip “strategische clusters” in die context oneigenlijk wordt gebruikt. Het gaat namelijk niet om economische clusters zoals hierboven gedefinieerd, maar om **beleidsprioriteiten** die tot doel hebben de beperkte middelen te concentreren op gebieden waar Vlaanderen internationaal zou kunnen in uitmunten en een comparatief voordeel in zou kunnen ontwikkelen. Het gaat daarenboven om een analyse over het Vlaamse grondgebied, zonder specifieke aandacht voor de situatie van West-Vlaanderen. Wél is duidelijk dat het vooral de cluster inzake ecotechnologie is die aansluiting zal vinden bij de door ons gedefinieerde West-Vlaamse clusters en waarop beroep kan gedaan worden bij het installeren van kenniscentra.

### Vlaanderen in Actie (Pact 2020/ViA-Plan)

In januari 2009 werd het Pact 2020 ondertekend, het toekomstplan voor Vlaanderen, dat 20 doelstellingen definieert waarachter de initiatiefnemers en de Vlaamse regering zich scharen.

Vanuit de 3 clusters die in deze studie zijn gedefinieerd, zijn vooral volgende onderdelen van ViA van belang:

- Het “Nieuw Industrieel Beleid”: transformatie van de industrie naar meer kennisintensiteit en duurzaamheid (zie hieronder)
- Duurzame consumptie- en productiesystemen in land- en tuinbouw realiseren
- Cleantech en duurzame energiebronnen promoten
- Investeren in R&D (innovatie)
- Ketenaanpak inzake afvalbeleid
- Investeringsluis van het Vlaams Energiebedrijf

Vanuit die optiek is het nodig dat West-Vlaamse beleidsverantwoordelijken betrokken zijn bij de uitwerking van bovenstaande onderdelen van het ViA-plan, onder meer door deelname aan de Rondetafel inzake de agrovoedingsketen (waarvan de eerste vergadering op 13 januari 2011 heeft plaatsgevonden). Ook dient aansluiting gevonden te worden bij ViA-

projecten, zoals het project Vlaamse Baaien en het Kustveiligheidsplan, bij het implementeren van een clusterbeleid (in dit geval voor de cluster “blue energy”).

### WES-studies

Op initiatief van de gouverneur, de heer Paul Breyne, werd door WES in juni 2009 een conceptnota voorgesteld waarin zes “clusters” werden gedefinieerd voor de kennisgedreven ontwikkeling van de West-Vlaamse economie. Deze aanpak ligt in het verlengde van het werk van de VRWB en het ViA-plan en is gebaseerd op prioriteiten die zowel vanuit het hoger niveau (Vlaanderen) als vanuit het lagere niveau (subregionale entiteiten zoals RESOCs) werden aangebracht. Het onderzoek werd ook expliciet gevoerd in het verlengde van een eerdere nota die de doelstellingen voor een toekomstgerichte ontwikkeling van het hoger onderwijs in kaart had gebracht<sup>17</sup>.

Het is enigszins logisch dat men vanuit deze verschillende aanpak en doelstelling komt tot een definitie van “speerpuntsectoren” die niet in lijn liggen met de resultaten van het onderzoek dat door Econopolis werd gevoerd. De gedefinieerde clusters van WES hebben vooral tot doel het hoger onderwijs in West-Vlaanderen beter te doen aansluiten bij de toekomstige kenniseconomie.

De doelstelling van de opdracht van Econopolis was niet om voorstellen te formuleren voor de toekomstige ontwikkeling van het hoger onderwijs. Niettemin menen wij dat bij de bespreking van de rol van de overheid inzake cluster-ontwikkeling de band met onderwijs en opleiding essentieel is en dat ook daaruit een aantal gevolgtrekkingen kunnen gemaakt worden. In die zin kan huidige studie-opdracht complementair zijn met het reeds uitgevoerde werk van WES, zeker in verband met het in kaart brengen van het West-Vlaamse hoger onderwijs. **Wij menen echter dat de focus inzake investeringen in hoger onderwijs in West-Vlaanderen specifiek moeten toegespitst worden op de in deze studie geïdentificeerde clusters.**

### Groenboek en Witboek omtrent een nieuw industrieel beleid voor Vlaanderen (NIB)

In het verlengde van de Staten-Generaal voor de Industrie, heeft de Vlaamse regering op 1 oktober 2010 een Groenboek NIB voorgesteld, dat intussen verder werd uitgewerkt in een Witboek (mei 2011).

Binnen het Nieuw Industrieel Beleid is uitdrukkelijk aandacht besteed aan een clusterbeleid, gebaseerd op een nauwe samenwerking tussen industrie en wetenschap. Die idee is ten andere nog verder uitgewerkt in de reeds geciteerde McKinsey-Voka studie van februari 2011. Die laatste studie komt ten andere op basis van een andere methodiek tot gelijkaardige vaststellingen als Econopolis: *“Een mapping van de globale aantrekkelijkheid en relatieve sterkte van Vlaanderen leert ons dat Vlaanderen sterk is in een heel aantal beloftevolle domeinen zoals bijvoorbeeld **voeding, textiel en chemie.**”* In de mate dat Vlaanderen rekening houdt met deze studie in de bepaling van haar speerpuntsectoren, is West-Vlaanderen bijzonder goed gepositioneerd bij de implementatie van haar eigen clusterbeleid (zeker wat betreft de O&O programma’s die vanuit de Vlaamse regering worden ondersteund).

---

<sup>17</sup> “Voor een kennisgedreven toekomst voor West-Vlaanderen: visie op de uitbouw van het Hoger Onderwijs en het Onderzoek in de provincie – concepten voor een plan op de middellange termijn (2009-2014)”, WES, 1 december 2008.

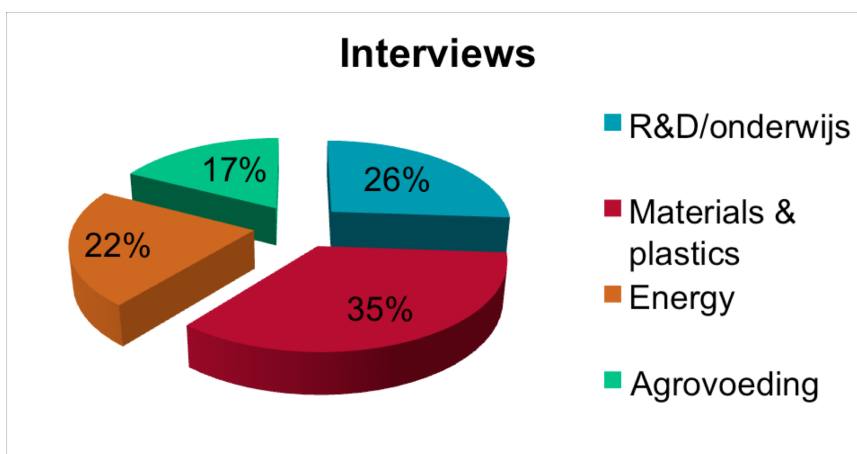
## Interviews

### Aanpak interviews

In samenspraak met de kerngroep werd een “target list” opgesteld van personen die in het kader van het tweede deel van de studie konden geïnterviewd worden, bestaande uit 2 onderwijsverantwoordelijken en 23 ondernemers. De selectie van de ondernemers hield rekening met de voorlopige resultaten van de eerste fase van de studie en de indicaties van een gecentraliseerde clusteractiviteit in 3 sectoren op basis van de statistische en wetenschappelijke analyse. Bovendien werd er voor geopteerd om – binnen het beperkte bestek van de studie – enkel zogenaamde “potentiële ankerbedrijven” te benaderen, i.e. bedrijven die de markt-test met verve hadden doorstaan en die door hun omvang en winstgevende historiek kunnen fungeren als “trekkers” voor andere, kleinere en jongere bedrijven die actief zijn in dezelfde sector.

Die scope werd nadien aangepast om meer onderwijs- en onderzoeksverantwoordelijken aan bod te laten komen. Uiteindelijk werden 6 onderwijsvertegenwoordigers gehoord (zie Bijlage 4).

Bij de lijst van de ondernemers werd steeds uitgegaan van een hit rate van 50%. Uiteindelijk bleken de meeste ondernemers bereid mee te werken en werden 15 personen bilateraal geïnterviewd, terwijl er met verschillende andere meer informele contacten werden genomen. In totaal kan de studie dus bogen op 21 geïnterviewde personen.



Bij de interviews werd gebruik gemaakt van een standaard-vragenlijst waaruit kon worden geput tijdens de interviews (zie Bijlage 5). Afhankelijk van het tijdsbestek en het verloop van het interview konden bepaalde vragen worden overgeslagen. Bovendien werd voor de interviews met de onderwijsverantwoordelijken uiteraard toegespitst op de situatie inzake onderzoek, ontwikkeling en de arbeidsmarkt.

De vragen werden afgenomen over een periode van 4 maanden (inclusief de vakantieperiode) door het project-team en van elk interview werd een gedetailleerd schriftelijk verslag opgesteld dat met de Kerngroep werd gedeeld. Om de anonimiteit van de antwoorden van de respondenten te garanderen wordt er echter niet nominatim verwezen naar of geciteerd uit die verslagen in deze studie.

### Resultaten interviews

Uit de interviews vallen een aantal algemene vaststellingen te maken alsmede een aantal sectorspecifieke opmerkingen.

### **Algemene vaststellingen**

Over het onderdeel “rol van de overheid” en “onderwijs, vorming en research” was de feedback over alle interviews redelijk gelijklopend. Hoewel de geïnterviewden werden toegeleid naar vragen over de specifieke rol van de *provinciale* overheid, behandelden de meesten in hun antwoorden de rol van de overheid in het algemeen. Dit is enigszins logisch omdat ondernemers en burgers probleemgericht denken en niet op basis van institutionele structuren of bevoegdheidsafbakeningen. Wat betreft de pijnpunten die door ondernemers worden aangehaald is het weinig verrassend dat de hoge loonkost in de top-3 voorkomt. Voor export-gerichte grotere ondernemingen (onze referentiegroep) is dit een objectieve handicap die een grote invloed heeft op de bedrijfsbeslissingen. Wél verrassend is dat de loonkosten voor de meeste ondernemers niet de eerste kopzorg bleek te zijn:

| <b>Pijnpunten<br/>overheidsbeleid</b> | <b>inzake</b> |
|---------------------------------------|---------------|
| #1 Vinden van geschikt personeel      |               |
| #2 Ondernemersklimaat (vergunningen)  |               |
| #3 Loonkost                           |               |

De interviews werden afgenomen in de zomer van 2011, net voordat er opnieuw sprake was van een economische groeivertraging of zelfs recessie – maar wel op een ogenblik dat de euro-crisis (Griekenland) al volop het financiële nieuws beheerste. In die context, was het niettemin de krapte op de arbeidsmarkt die de ondernemersverantwoordelijken het meest zorgen baarde. Dit was ten andere een gegeven dat niet specifiek was aan een bepaalde sector, maar wellicht wat meer uitgesproken voor de agrovoedingssector en voor bepaalde bedrijven uit materials & plastics. Dit is niet enkel het gevolg van een relatief lage algemene werkloosheidsgraad in West-Vlaanderen (er is immers nog wel een reserve waaruit potentieel kan geput worden), maar vooral een gevolg van het ontbreken van werkwilligen met de juiste opleiding en vaardigheden. Hoewel alle bedrijven aandacht besteden aan “on the job” training, vereisen een groot aantal functies toch een gedegen vooropleiding. Daarenboven is er een additionele zorg bij bedrijfsleiders rond het imago van agrovoeding en materials & plastics voor het aantrekken van nieuwe werkkrachten. Zeker de startende

generatie op de arbeidsmarkt wil liever een job in een meer “sexy” sector zoals die van hernieuwbare energie. In dit kader was het heel interessant om het groot contrast te voelen qua personeelsproblematiek tussen de drie geïdentificeerde sectoren. Een bijkomend probleem voor het aantrekken van gekwalificeerd jong personeel in de West-Vlaamse bedrijven, is het ontbreken van universiteiten zoals die van Gent, Brussel of Leuven. Starters die aan deze universiteiten afstuderen vinden nog te weinig hun weg naar West-Vlaanderen om hun carrière te beginnen. Het verder uitbouwen van specifieke opleidingen (voor agrovoeding, materials & plastics en blauwe energie) in samenwerking met deze universiteiten zal zeker aanleiding geven tot het makkelijker vinden van jonge gekwalificeerde werknemers die op termijn ook de continuïteit en toekomst van deze sectoren dienen te verzekeren.

Een tweede vaak voorkomende klacht vanwege ondernemers heeft betrekking op het algeheel klimaat waarbinnen een ondernemer zijn activiteiten in West-Vlaanderen dient te ontplooiën en waarbij de overheid minder als een partner dan als een hinderpaal wordt gezien. In concreto heeft dit vooral betrekking op het administratief complex proces om bedrijfsvergunningen te bekomen voor uitbreiding van de activiteiten, waarbij de lange duurtijd en de rechtsonzekerheid werden aangeklaagd. Dit is uiteraard geen specifiek West-Vlaams probleem. De Vlaamse overheid heeft tijdens de lopende legislatuur al initiatieven genomen om tot een grotere efficiëntie te komen, onder meer via de voorstellen die werden ontwikkeld in de zogenaamde “Commissie-Berx” en de “Commissie Sauwens” (Commissie maatschappelijk belangrijke investeringsprojecten van het Vlaamse parlement). Wanneer werd doorgevraagd over de specifieke rol van de provinciale overheden, bleek de feedback ten andere over het algemeen positief voor wat betreft de bevoegdheden van de provincie.

Gelet op de rangorde van de gesignaleerde problemen, is het overzicht van de suggesties voor beleidsprioriteiten voor de overheid (algemeen) als volgt:

| <b>Welke beleidsprioriteiten voor de overheid?</b>                 |
|--|
| #1 Investeren in opleidingen en begeleiding jongeren & werklozen   |
| #2 Ontwikkelen kenniscentra  |
| #3 Faciliteren vergunningen  |
| #4 Promotie (export)   |
| #5 Hogere overheden op 1 lijn krijgen                              |
| #6 Vlaams en internationaal onderzoeksgeld en -middelen aantrekken |

Ondernemers willen vooral dat de beschikbare arbeidskrachten beter worden toegeleid naar de openstaande vacatures. Deze oproep is niet nieuw en maakt deel uit van de bestaande politiek van de Vlaamse overheid, maar de duidelijke identificatie van “speerpunten” of

clustersectoren en de promotie ervan, kan bijdragen tot een mentaliteitswijziging bij de jongeren én een aantrekken van beschikbare aantrekkingskrachten van buiten de provincie (omgekeerde “braindrain”).

Zoals hierboven ook reeds kort aangehaald, blijft West-Vlaanderen echter geconfronteerd met de objectieve handicap van de afwezigheid van een universitaire instelling (met uitzondering van de bacheloropleiding van de KULAK) en het beperkte opleidingsaanbod van de hogescholen. Dit is echter geen fatalisme. Goede afspraken tussen de associaties en duidelijke gefocuste ondersteuning door de provincie, kunnen wel degelijk aanleiding geven tot de inrichting van aangepaste opleidingen, buiten het stringente decretaal kader (cfr. Universiteit Gent campus Oostende (Greenbridge)).

Ondernemers zijn ook voorstander van de ontwikkeling van (internationaal) erkende kenniscentra (vb. verdere uitbouw van Flanders Maritime Cluster of Flanders’ Plastic Vision), eerder dan de organisatie van overlegfora voor ondernemers uit dezelfde sector, waar ze minder heil in zien. Wat dat laatste betreft stelden sommigen dat dit geen taak is van de overheid en dat diverse ondernemersorganisaties reeds overlegmomenten organiseren die nuttig zijn voor het bedrijfsleven. In dat kader werd onder meer verwezen naar het Impulscentrum Groeimanagement voor Middelgrote Ondernemingen (iGMO) van de Vlerick school.

Wat betreft export-promotie waren er verschillende strekkingen vast te stellen. De grotere ondernemingen hebben hun eigen netwerken voor buitenlandse contacten. Anderen stelden regelmatig deel te nemen aan of mee te werken met buitenlandse missies.

**Hierna worden ook nog een aantal sectorspecifieke opmerkingen van de interviews weergegeven:**

### **Agrovoeding**

Agrovoeding is reeds geruime tijd een speerpuntensector in West-Vlaanderen. Dankzij de oprichting van de groenten- en fruitveilingen, werd de productie van groenten en fruit snel losgekoppeld van de handel in groenten en fruit. Dit heeft ervoor gezorgd dat de telers zich konden focussen op hun kernactiviteiten, namelijk het telen van kwaliteitsvolle groenten en fruit.

De reden van vestiging in West-Vlaanderen is de goede bodemkwaliteit die ervoor gezorgd heeft dat deze sector altijd zeer kwaliteitsvolle producten op de markt kon brengen. Dit heeft zich door de jaren heen bevestigd doordat de producenten zich steeds hebben verdiept in het verbeteren van de kwaliteit en efficiëntie van de productieprocessen. West-Vlaanderen heeft vele kleine spelers in deze sector gekend, maar de laatste tien jaren zien we een consolidatiegolf op gang komen. De spelers worden op die manier groter en belangrijker zonder daarbij aan kwaliteit te moeten inboeten dankzij de opgedane expertise door de jaren heen. Op vandaag is agrovoeding de belangrijkste sector in West-Vlaanderen en worden de sectorbedrijven internationaal erkend, zowel in de versmarkt als de diepvriesmarkt.

Hoewel de consolidatiegolf gepaard gaat met een zekere automatisering van productieprocessen, wezen de geïnterviewden ons op het feit dat land-, tuin- en glastuinbouw nog altijd een zeer arbeidsintensieve activiteit is en zal blijven. En het is

vooral dat laatste dat verontrusting wekt bij de verschillende marktspelers. België is namelijk niet bepaald gekend voor haar goedkope arbeidskrachten. Vandaar dat op dit moment veel buitenlanders (voornamelijk Polen) tewerkgesteld worden in de sector, die er mede voor zorgen dat onze West-Vlaamse bedrijven concurrentieel kunnen blijven. Indien de overheid deze sector wil ondersteunen, dan moet ze vooral zorgen dat arbeid betaalbaar blijft.

De ondernemers met wie we gesproken hebben, zeiden ook dat niet mag onderschat worden wat de agrovoedingsindustrie al betekend heeft voor de ontwikkeling van welbepaalde machines en uitrusting waarvoor een nood was bij de West-Vlaamse landbouwers. Ondertussen heeft ook een aantal van deze machinebouwers een belangrijke marktpositie kunnen verwerven op internationaal niveau. Dit bewijst alweer dat doorgedreven kennis in zo'n cluster kan leiden tot nieuwe opportuniteiten.

Het is van uitermate belang dat de opgebouwde kennis en expertise niet verloren gaat, én dat die wordt overgedragen aan de volgende generaties. Vandaar dat de bedrijfsleiders vandaag van mening zijn dat er een verregaande oefening dient te worden gedaan over de toekomst van de sector in West-Vlaanderen. De overheid, en meerbepaald de provinciale instanties, zouden hierbij een belangrijke rol moeten spelen om deze gesprekken te coördineren en te laten uitmonden in een concrete toekomstvisie en –strategie voor de West-Vlaamse agrovoedingsindustrie.

### **Materials & Plastics**

Deze cluster die zijn oorsprong vindt in de textielsector (zoals hierboven reeds beschreven), kent op vandaag nog vele spelers in de regio's langs de Leie. In tegenstelling tot de bedrijfsleiders actief in de twee andere sectoren, hebben wij in deze sector mensen ontmoet die nog in reconversie-modus zitten. De ene ondernemer staat daar al wat verder dan de andere. De grote bedrijven uit de textielindustrie en de houtindustrie hebben doorheen de tijd een ongelooflijke weg afgelegd om te komen tot wat ze nu zijn. Echter blijkt duidelijk dat er nu weer een shift dient te gebeuren naar iets nieuws, iets meer innovatief.

De traditionele textiel- en houtbedrijven staan onder enorme druk van hun concurrenten uit de lageloonlanden. Zij hebben er dringend nood aan om zichzelf her uit te vinden, of zij zullen genoodzaakt zijn om te verhuizen naar het buitenland. Sommige ondernemingen zijn er ondertussen wel in geslaagd om een nieuwe weg te bewandelen. Zij maken maximaal gebruik van de aanwezige kennis uit de textiel om aan verregaand onderzoek en ontwikkeling te doen. De toekomst voor de bedrijven ligt in de innovatie rond nieuwe materialen en nieuwe toepassingen.

Materials & Plastics is een verzamelnaam voor een groep bedrijven die rechtstreeks of onrechtstreeks hun oorsprong vinden in de textielindustrie, maar die bezig zijn met het ontwikkelen van nieuwe materialen en/of nieuwe toepassingen. Zo is er in West-Vlaanderen een zeer sterke verankering van kunststofbedrijven die in het industrieel landschap steeds belangrijker wordt. Al deze ondernemingen hebben slechts één codewoord: INNOVATIE. Het is slechts door te innoveren, dat zij hogere marge-producten kunnen maken en verkopen, en dat op hun beurt de hoge West-Vlaamse loonkosten kunnen compenseren. De keerzijde van de medaille is dat er voor onderzoek en ontwikkeling hooggekwalificeerde

mensen nodig zijn, en dat deze schaars zijn op de West-Vlaamse arbeidsmarkt. Daarbij komt ook dat hoogopgeleiden zich niet direct aangetrokken voelen door de West-Vlaamse industrie. Er is dus dringend nood aan een duidelijk industrieel beleid, waarbij een soort promotiecampagne dient opgezet te worden voor de West-Vlaamse industrie in verscheidene opleidingscentra.

Tijdens de interviews hebben we ook heel sterk de terughoudendheid gemerkt van de West-Vlaamse ondernemer om informatie te delen met “concullega’s”. Informatie en ervaringen delen met elkaar lijkt in West-Vlaanderen echt uit den boze. Zeker in een fase van grondige reconversie van de sector zou het delen van bepaalde ervaringen nuttig kunnen zijn om er samen sterker van te worden. De verschillende bedrijfsleiders waren het over dit onderwerp quasi unaniem eens: “Dit zit niet in het bloed van de West-Vlaming, en dat zal er in alle waarschijnlijkheid ook nooit in komen!”

Na alle gesprekken die we gevoerd hebben in deze sector, kunnen we alleszins tot de conclusie komen dat elk bedrijf unieke kennis aan boord heeft, en dat zij heel goed zijn in wat ze doen, maar dat er veel te weinig met de kennis en ervaringen naar buiten wordt gekomen. Dat geldt tevens niet enkel tussen de West-Vlaamse sectorgenoten onderling, maar ook op het internationaal niveau. De overheid zou daar mee aan het roer kunnen staan om platformen te promoten waarop alle aanwezige kennis en ervaring gedeeld worden, zodanig dat wereldspelers in de Materials & Plastics-cluster elkaar kunnen versterken.

### **Hernieuwbare Energie (“Blue Energy”)**

Hoewel deze sector vaak als jong wordt gepercipieerd, dient men daar toch een zekere nuance aan toe te voegen. Dankzij een zeer sterke textielcluster waarbij de productieprocessen steeds energie-intensiever werden, heeft deze toenemende energiebehoefte geleid tot innovatieve oplossingen inzake energieproductie. Zo zijn bijvoorbeeld sterke spelers op vlak van biomassa gegroeid uit de textielsector door installaties te bouwen die energie opwekken op basis van afval komende van de textielbedrijven. Ook warmtekrachtkoppeling vloeit voort uit specifieke noden van sectorspelers in agrovoeding en textiel. Echter, vermits de link van de bedrijven in biomassa en warmtekrachtkoppeling met de provincie onrechtstreeks is en vermits er geen factorvoorwaarden zijn voor een concentratie van deze bedrijven in de provincie, hebben wij deze bedrijven beschouwd als onderdeel van de twee andere clusters, eerder dan als een cluster apart.

Er is echter een categorie van bedrijven inzake energie die in de provincie actief zijn precies omwille van een (geografische/geologische) factorvoorwaarde: de Noordzee. Het betreft hier bedrijven actief inzake de “blauwe energie” (off-shore wind; golfslagenergie; getijde-energie en toeleveranciers). De toegang tot de Noordzee is een troef die enkel West-Vlaanderen kan uitspelen, maar betekent geenszins dat alle activiteiten in verband met deze nieuwe sector zich automatisch in West-Vlaanderen zullen lokaliseren. Integendeel, vandaag is het nog steeds zo dat een groot deel van de industriële productie in verband met deze energie (productie en plaatsing windturbines bijvoorbeeld) zich buiten de provincie afspeelt. Er is in de sector evenwel een bereidwilligheid om, onder de juiste voorwaarden, de activiteiten in verband met blauwe energie in de kuststreek (en meer bepaald de lijn



Oostende-Zeebrugge) te centraliseren. Mede om die reden is er trouwens geopteerd voor een creatie van een derde zich ontwikkelende cluster onder de naam Blue Energy.

Verschillende geïnterviewden benadrukten dat het “industriële potentieel” van de zee voorlopig nog onderbenut wordt. De voornaamste leveranciers van de off-shore projecten op dit ogenblik zijn internationale bedrijven, terwijl de lokale expertise wel aanwezig is. Zo zouden er opportuniteiten zijn inzake de heropleving van gespecialiseerde scheepswerven zoals IDP Shipyard en de ontwikkeling en ondersteuning van gespecialiseerde kabelbedrijven (onderzeese/ondergrondse kabels voor vervoer van elektriciteit). Verschillende bedrijfsleiders haalden ook aan dat ze een bloeiende toekomst zagen voor bedrijven die zullen groeien uit de ontwikkeling van de off-shore windactiviteiten. De kennis en expertise die op dit moment lokaal worden opgedaan, zullen niet alleen een exporteerbaar product vormen, maar zullen ook toelaten om nieuwe technologieën te ontwikkelen in blauwe energie. De verschillende bedrijven die de trein niet gemist hebben inzake offshore wind hebben ook de overtuiging dat de opgedane kennis optimaal dient gedeeld te worden met het doel een echt kenniscentrum op te bouwen. Initiatieven zoals Greenbridge en Otary trachten deze rol op te nemen, maar verdere coördinatie hierin is absoluut noodzakelijk.

Ook op vlak van tewerkstelling trekt deze sector talentvolle werkkrachten aan. Hernieuwbare energie wordt vaak aanzien als één van de sectoren van de toekomst, waar je beter vroeg dan laat in actief moet zijn. De opleidingscentra worden zich daar merkbaar ook meer en meer van bewust, zodanig dat zij concrete maatregelen nemen voor het organiseren van sectorspecifieke opleidingen. Zo heeft de KHBO een hernieuwbare energie-opleiding in Oostende, en bekijkt de Universiteit Gent de mogelijkheid om gespecialiseerde opleidingen in te passen in de opleidingen van de Faculteit Ingenieurswetenschappen en Architectuur.

Na de verscheidene ontmoetingen is het duidelijk gebleken dat er nog werk aan de winkel is, maar dat de fundamenten goed zitten om in en rond de haven van Oostende deze Blue Energy-cluster verder vorm te geven en te ontwikkelen.

## Conclusies en aanbevelingen

### Conclusies

Een meer coherent clusterbeleid, zoals deze studie vooropstelt, zal niet voor alle voormelde problemen een oplossing bieden. Alhoewel het een belangrijke succesfactor is voor het behoud en de verdere ontwikkeling van industriële activiteiten, zijn er uiteraard nog andere factoren die een rol spelen. Onderstaand schema geeft de factoren weer die in diverse landen primeerden bij het behoud van maakindustrie (een belangrijk onderdeel van de economische activiteit in West-Vlaanderen):

| Succesfactor / Land | Loonkost | Cluster | Overheid | Exportbeleid | Sleutel-bedrijven |
|---------------------|----------|---------|----------|--------------|-------------------|
| Duitsland           | v        | v       | v        | v            | v                 |
| Zwitserland         |          | v       | v        | v            | v                 |
| Japan               |          | v       | v        | v            | v                 |
| Italië              |          | v       |          | v            | v                 |
| China               | v        |         | v        |              | v                 |
| Korea               | v        |         |          | v            | v                 |
| Tsjechië            | v        |         | v        |              |                   |

(v = factor die primeerde in het behouden van de maaksectoren)

In de mate echter dat het clusterbeleid breed gedragen wordt binnen de provincie kan het wel zorgen voor een **hernieuwde dynamiek** inzake het economische beleid, met, in ideale omstandigheden, volgende positieve gevolgen:

- i. aanbieden van extra opleidingen door de Associaties Leuven en Gent in de focus-gebieden
- ii. het verwerven van bijkomende middelen inzake O&O tengevolge van de bijkomende kenniscentra (zowel Vlaamse als Europese middelen)
- iii. meer gefocuste export-promotie
- iv. meer aantrekking van “high potentials” door de marketing van de provincie als kennisregio voor de geïdentificeerde clusters
- v. een netwerk van ondernemers die bereid zijn informatie uit te wisselen met sectorgenoten of op zijn minst op specifieke domeinen samen te werken in functie van het gezamenlijk belang
- vi. een betere nationale (en desgevallend) internationale erkenning van de specifieke economische troeven van West-Vlaanderen

Meer in het algemeen kan een doorgedreven clusterbeleid bijdragen tot de ontwikkeling van innovatieve kennisgedreven activiteiten en kan het een hefboom worden voor het opstarten en aantrekken van nieuwe en jonge bedrijven.

*Pointing to impact, new research confirms that strong clusters tend to deliver positive benefits to workers, firms, and regions. It is now broadly affirmed that strong clusters foster innovation through dense knowledge flows and spillovers; strengthen entrepreneurship by boosting new enterprise formation and start-up survival; enhance productivity, income-levels, and employment growth in industries; and positively influence regional economic performance (MURO, M., KATZ, B. "The "new cluster moment": how regional innovation clusters can foster the next economy", Metropolitan Policy Program (Brookings), September 2010).*

In deze studie werd aangetoond dat West-Vlaanderen in **drie specifieke sectoren** een voldoende concentratie van activiteiten heeft of voldoende sterke factorvoorwaarden om een doorgedreven clusterbeleid te verantwoorden: agrovoeding, "materials & plastics" en "blue energy".

### **Uitdagingen en aanbevelingen**

De resultaten van deze studie dienen natuurlijk te worden omgezet in een Strategisch Actieplan met het oog op de verwezenlijking van doelgericht clusterbeleid.

Tijdens de looptijd van deze studie werden in dat verband al de eerste stappen gezet door de provincie op basis van het concept "**Fabriek voor de Toekomst**" ontwikkeld door de Vlaamse regering in het kader van het "Nieuw Industrieel Beleid" (zie ook eerder in deze studie). Bij de implementatie van dit beleid voor West-Vlaanderen werd reeds rekening gehouden met de tussentijdse resultaten van het onderzoek door Econopolis inzake de bestaande of potentiële cluster-activiteit die binnen West-Vlaanderen kon worden vastgesteld. Er is echter geen volledige overeenstemming inzake de scope en de draagwijdte van de in deze studie vastgestelde clusters en de speerpuntsectoren gedefinieerd voor de "Fabriek voor de Toekomst", doordat deze laatste nota ook rekening houdt met andere inputs (zoals de prioriteiten bepaald op het niveau van de RESOCs).

Een kritische succesfactor voor het welslagen van deze provinciale aanpak zal erin bestaan **alle actoren op één lijn te krijgen**, zowel op beleidsniveau (RESOCs, intercommunales, gemeenten), ondernemingsniveau (ankerbedrijven en ondernemersorganisaties zoals Voka en Unizo) als op onderwijsniveau (Associaties Leuven en Gent). Daarna dient deze lijn te worden doorgetrokken naar de hogere beleidsniveaus (Vlaams/Europees) en als basis voor samenwerkingsverbanden (specifiek met de provincie Oost-Vlaanderen) zodat een coherente dynamiek kan ontwikkeld worden.

*Align efforts "vertically" as well as horizontally. The cluster paradigm can—and should—be used to organize the disconnected policy offerings of any one level of government in service of clusters' needs in a region, but it also provides a framework for coordinating them up and down the tiers of federalism to avoid policy conflict, redundancy, or missed opportunities for synergy (MURO, M., KATZ, B. o.c.).*

Als startpunt voor een wervend en gedragen project wordt best gestart met het opstellen van een **visiedocument** dat de inzichten uit onderhavige studie en recente andere onderzoeken

en rapporten op Vlaams en West-Vlaams niveau bundelt en dat het **Clusterbeleid West-Vlaanderen** uittekent als integraal onderdeel van het Nieuw Industrieel Beleid<sup>18</sup>.

De mogelijke opdrachten voor de West-Vlaamse overheid inzake een clusterbeleid kunnen bondig worden samengevat in de 6 volgende **aanbevelingen**:

- 1. Zorg voor de aanwezigheid van goed geschoold en ervaren personeel**
- 2. Investeer in kenniscentra; faciliteer netwerking en research**
- 3. Gebruik overheidsopdrachten om groei in de clusters te ondersteunen**
- 4. Zorg voor een goede externe marketing van de West-Vlaamse clusters, desgevallend in samenwerking met andere provincies of met de Vlaamse overheid, te starten met het vinden van een wervende naam voor de geïdentificeerde clusters**
- 5. Verzamel statistische informatie over de economische performantie van de clusters**
- 6. Ondersteun vooral de groei van bestaande ondernemingen en de start van lokale jonge ondernemingen; zorg voor de aanwezigheid van kapitaal (VC funding toegespitst op de geïdentificeerde clusters) om de groei te ondersteunen**

De West-Vlaamse overheid is op veel van die domeinen reeds actief. Ter gelegenheid van de finale studie – en inzoverre de beleidsverantwoordelijken de clusterprioriteiten delen – dient echter gewerkt te worden aan een centralisering van de soms versnipperde activiteiten en een herpositionering van West-Vlaanderen inzake externe marketing en exportpromotie.

Eén van de moeilijkste opdrachten lijkt evenwel de uitbouw van kennis- en vormingscentra. De afwezigheid van een volwaardige universiteit in West-Vlaanderen vormt een belemmering op de ontwikkeling van lokale kennisclusters in de 3 geciteerde domeinen. Zowel in de sector van de agro & voeding als in de blue energy is de Universiteit van Gent het kenniscentrum bij uitstek en ook aldus op internationale fora vertegenwoordigd. Onderzoek naar een meer structurele samenwerking tussen de provincie West-Vlaanderen en de universiteit Gent is dus zeker nodig en nuttig (cfr. het reeds gelanceerde initiatief in het kader van Greenbridge: Universiteit Gent, campus Oostende), tenzij op korte termijn met andere onderzoeksinstellingen tot een structurele samenwerking kan gekomen worden.

Voor het overige is het belangrijk dat de aanwezige expertise bij KULAK, KATHO, HOWEST en Inagro (en andere instellingen) in de toekomst zoveel mogelijk “gepooled” wordt om een noodzakelijke kritische massa te bereiken.

---

<sup>18</sup> Vergelijk met de succesvolle informatiecampagne “West-Poort, Europees kruispunt van economische groei en tewerkstelling”, alsmede de recente studie *Logistieke Poort West-Vlaanderen* die een onderdeel vormt van het project “Extended Gateway Vlaanderen” waarbij ook de 4 andere Vlaamse provincies betrokken waren.

De KULAK speelt voorlopig nog een zeer beperkte rol als kenniscentrum in deze domeinen en ook daar liggen zeker bijkomende opportuniteiten. Op onderzoeksvlak zijn er de laatste jaren wel enige stappen gezet, maar er blijft wellicht een lange weg te gaan inzake de versterking van de capaciteit, desgevallend in samenwerking met de Universiteit Gent (alhoewel deze tot een andere associatie behoort). Het feit dat de opleiding beperkt blijft tot het bachelor-niveau is uiteraard een blijvende beperking. Dit bleek bijvoorbeeld toen studenten Ingenieurswetenschappen vervroegd het vak “Probleemoplossing & Ontwerpen” in Kortrijk ipv in Leuven konden volgen: de praktische opdracht, het ontwerpen van een textielmachine, werd uitgevoerd in samenwerking met ankerbedrijf Vandewiele (cluster textiel). Het is duidelijk dat een volwaardige opleiding aan de KULAK aanleiding zou geven tot een meer permanente wisselwerking tussen universiteit en lokaal bedrijfsleven. In de interviews, die hiervoor werden samengevat, bleek ook dat ondernemers vragende partij zijn voor een meer actieve rol van de universiteit en de hogescholen op dit vlak.

### Samenvattende aanbevelingen per cluster

Hieronder nog een samenvattend schema met de specifieke aanbevelingen per cluster die door een “focus-team” per cluster binnen de Provincie verder dienen uitgewerkt te worden.

| BLUE ENERGY   | AGRO-VOEDING   | MATERIALS & PLASTICS   |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Versterken “ankerbedrijven”</li> <li>2. Toekomst na 2020</li> <li>3. Leefbaarheid zonder overheidssubsidiëring</li> <li>4. Exporteerbaarheid “far off shore” expertise &amp; know how; kenniscentrum Oostende</li> <li>5. Aantrekken van leveranciers naar voorbeeld van REpower</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investeren in R&amp;D; uitbouwen lokaal kenniscentrum</li> <li>2. Groeimodel volledig afhankelijk van export</li> <li>3. Verdere automatisering processen</li> <li>4. Efficiënte promotie van de cluster (vb. “Food Valley” Nederland)</li> <li>5. Innovatie in transport &amp; logistiek diepvries</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Blijvende concurrentie van goedkopere producenten</li> <li>2. Verdere groei zoeken in hypergespecialiseerde nichemarkten</li> <li>3. Beschikbaarheid goed opgeleide arbeidskrachten</li> <li>4. Verdere ondersteuning van de export</li> <li>5. Innovatiepotentieel vergroten (IWT, Centexbel, TCH)</li> </ol> |

## BIJLAGE 1. ANKERBEDRIJVEN “KERN” AGROVOEDINGSCLUSTER

Hieronder een selectie van ankerbedrijven uit de “kernclusters” met een minimumomzet van 40 miljoen euro binnen de ruimere agro-voedingsclusters. Het gaat om een selectie.

|    | BEDRIJF                   | VESTIGING            | OMZET 2009  | TW 2009     | Ev. Omzet %<br>2003-2009 | Ev. TW %<br>2003-2009 |
|----|---------------------------|----------------------|-------------|-------------|--------------------------|-----------------------|
| 1  | Vanden Avenne Izegem      | IZEGEM               | 631,582,086 | 6,514,286   | 133                      | 140                   |
| 2  | Westvlees                 | WESTROZEBEKE         | 265,385,123 | 41,976,053  | 78                       | 47                    |
| 3  | Alpro                     | WEVELGEM             | 202,665,278 | 43,788,996  | 48                       | 47                    |
| 4  | Nutreco Feed Belgium      | INGELMUNSTER         | 192,617,328 | 1,244,812   | 158                      | -78                   |
| 5  | Vanden Avenne-Ooigem      | OOIGEM               | 190,724,882 | 8,829,661   | 45                       | -13                   |
| 6  | Ardo                      | ARDOOIE              | 171,967,076 | 25,258,895  | 33                       | 2                     |
| 7  | Poco Loco Snack Food      | ROESELARE            | 160,777,026 | 46,683,410  | 185                      | 161                   |
| 8  | Unifrost                  | KOOLSKAMP            | 160,557,463 | 30,812,108  | 34                       | 9                     |
| 9  | Clarebout Potatoes        | NIEUWERKE            | 149,483,945 | 21,467,256  | 128                      | 105                   |
| 10 | Crop's                    | OOIGEM               | 143,125,662 | 16,301,394  | 75                       | 90                    |
| 11 | PinguinLutosa             | WESTROZEBEKE         | 126,894,383 | 20,967,457  | 26                       | 38                    |
| 12 | Danis                     | KOOLSKAMP            | 122,222,576 | 5,313,705   | 85                       | 13                    |
| 13 | Covameat                  | WIJTSCHATE           | 114,308,713 | 8,453,814   | 72                       | 29                    |
| 14 | Agristo                   | HULSTE               | 104,850,790 | 4,876,843   | 132                      | -48                   |
| 15 | Soubry Joseph Etabl.      | ROESELARE            | 104,380,344 | 34,852,301  | 29                       | 47                    |
| 16 | D'Arta                    | ARDOOIE              | 102,357,338 | 21,744,118  | 59                       | 103                   |
| 17 | E.E.G. Slachthuis Verbist | IZEGEM               | 97,276,736  | 5,641,138   | 34                       | 2                     |
| 18 | Van-O-Bel                 | SINT-ELOOIS-VIJVE    | 94,711,899  | 8,140,915   | 18                       | 142                   |
| 19 | Depré Voeders             | BEERNEM              | 88,727,732  | 4,601,331   | 13                       | -23                   |
| 20 | Campina Milk Fat Products | HOUTHULST            | 87,993,056  | - 305,230   | 405                      | -110                  |
| 21 | Poppies International     | GELUVELD             | 86,465,694  | 8,878,413   | 86                       | -26                   |
| 22 | Leievoeders               | SINT-ELOOIS-VIJVE    | 86,371,247  | 3,299,675   | 34                       | -18                   |
| 23 | Vergro                    | MEULEBEKE            | 82,434,625  | 4,476,357   | 22                       | 99                    |
| 24 | Dumoulin                  | KORTRIJK             | 80,033,612  | 4,630,740   | 209                      | 66                    |
| 25 | Bonduelle                 | KORTEMARK            | 79,077,408  | 4,810,928   | 107                      | 310                   |
| 26 | Volys Star                | LENDELE              | 77,663,420  | 19,701,282  | 79                       | 35                    |
| 27 | Nollens                   | WAREGEM              | 75,445,585  | 9,686,459   | 65                       | 49                    |
| 28 | Arkova                    | KOOLSKAMP            | 73,152,712  | 4,172,872   | 73                       | 4486                  |
| 29 | Van den Broeke G.& L.     | SINT-ELOOIS-VIJVE    | 66,111,940  | 256,120     | 39                       | 1                     |
| 30 | Huys Mengvoeders          | BRUGGE               | 64,638,509  | 2,989,564   | 8                        | 39                    |
| 31 | Braet                     | WIELSBEKE            | 63,737,960  | 5,224,202   | N/A                      | N/A                   |
| 32 | Traflaco                  | MEULEBEKE            | 63,535,999  | 698,563     | 68                       | -49                   |
| 33 | Veurne Snack Foods        | VEURNE               | 63,305,668  | 40,154,749  | 35                       | 23                    |
| 34 | Eurofreez                 | PROVEN               | 61,046,567  | 16,539,571  | 65                       | 59                    |
| 35 | INGRO                     | ROESELARE            | 60,557,358  | - 1,293,893 | N/A                      | N/A                   |
| 36 | Vanelo                    | SINT-ELOOIS-VIJVE    | 56,440,253  | 13,134,572  | 194                      | 265                   |
| 37 | Maselis                   | ROESELARE            | 55,258,438  | 7,761,596   | 88                       | 51                    |
| 38 | Vegras                    | ARDOOIE              | 54,816,401  | - 1,689,928 | N/A                      | N/A                   |
| 39 | Westfro                   | STADEN               | 54,020,613  | 15,261,010  | 3                        | 9                     |
| 40 | Debra Meat                | TIELT                | 52,513,378  | 2,356,119   | 108                      | 75                    |
| 41 | Mulder Natural Foods      | ROESELARE            | 51,421,683  | 11,287,248  | 66196                    | 14452                 |
| 42 | Delavi                    | TIELT                | 50,519,532  | 3,264,717   | 30                       | 7                     |
| 43 | Setraco                   | GISTEL               | 48,881,681  | 3,271,137   | 55                       | 37                    |
| 44 | Haeck Integration Company | WINGENE              | 48,842,288  | 740,544     | 191                      | 141                   |
| 45 | Dicogel                   | STADEN               | 47,992,860  | 13,547,070  | 62                       | 99                    |
| 46 | Kipco-Damaco              | OOSTROZEBEKE         | 45,883,288  | 2,507,865   | 40                       | 10                    |
| 47 | Clarebout                 | NIEUWERKE-HEUVELLAND | 45,536,127  | 2,723,624   | 177                      | 97                    |
| 48 | Horafrost                 | STADEN               | 45,351,282  | 14,284,781  | 22                       | -5                    |
| 49 | Linagro                   | LICHTERVELDE         | 45,348,711  | 430,704     | N/A                      | N/A                   |
| 50 | Haerincq Pluimvee         | ANZEGEM              | 44,256,232  | 2,627,214   | 83                       | 15                    |

## BIJLAGE 2. ANKERBEDRIJVEN “KERN” TEXTIEL-HOUT CLUSTER

Hieronder een selectie van ankerbedrijven binnen de kernsectoren (inclusief machinebouw). Het gaat om bedrijven met een minimale omzet van 30 miljoen euro.

|    | BEDRIJF                   | VESTIGING        | OMZET 2009  | TW 2009     | Ev. Omzet% 2003-2009 | Ev. TW% 2003 2009 |
|----|---------------------------|------------------|-------------|-------------|----------------------|-------------------|
| 1  | Unilin                    | WIELSBEKE        | 519,694,113 | 201,018,713 | 24                   | 36                |
| 2  | Balta Industries          | SINT-BAAFS-VIJVE | 396,206,086 | 159,427,206 | -25                  | -27               |
| 3  | Deceuninck                | ROESELARE        | 186,782,392 | 51,714,772  | 2                    | -25               |
| 4  | Picanol                   | IEPER            | 170,212,538 | 26,503,059  | -57                  | -62               |
| 5  | IVC                       | AVELGEM          | 148,197,551 | 30,395,383  | n/a                  | n/a               |
| 6  | B.I.G. Floorcoverings     | WIELSBEKE        | 145,914,390 | 26,398,957  | 16                   | -14               |
| 7  | Michel Van de Wiele       | MARKE            | 120,628,599 | 40,565,908  | -19                  | 13                |
| 8  | Spano                     | OOSTROZEBEKE     | 82,175,595  | 22,294,240  | -13                  | -6                |
| 9  | Cras                      | WAREGEM          | 79,093,001  | 11,474,763  | n/a                  | n/a               |
| 10 | Sioen                     | ARDOOIE          | 71,288,196  | 11,040,444  | 33                   | 25                |
| 11 | Orotex                    | OOSTROZEBEKE     | 69,965,345  | 21,521,268  | 2                    | 42                |
| 12 | Lano                      | HARELBEKE        | 69,177,801  | 23,079,731  | -19                  | -10               |
| 13 | Berry Floor               | MENEN            | 68,023,948  | 14,674,548  | -55                  | -35               |
| 14 | Bekaert Textiles          | WAREGEM          | 65,156,131  | 5,534,300   | -33                  | -85               |
| 15 | Ideal Fibres & Fabrics    | WIELSBEKE        | 63,850,845  | 8,802,123   | -10                  | -16               |
| 16 | Grandeco Wallfashion Gr.  | TIELT            | 59,707,726  | 23,073,026  | n/a                  | n/a               |
| 17 | AG. Plastics              | HARELBEKE        | 53,897,409  | 14,196,350  | 43                   | 26                |
| 18 | Quadrant EPP Belgium      | TIELT            | 53,664,663  | 6,329,491   | -19                  | -63               |
| 19 | Libeltex                  | MEULEBEKE        | 51,610,796  | 15,944,866  | -11                  | -19               |
| 20 | Seyntex                   | TIELT            | 49,546,427  | 6,712,166   | -17                  | -31               |
| 21 | M&D Benelux               | BRUGGE           | 45,196,550  | 8,992,864   | 68                   | 59                |
| 22 | Vanden Berghe Roger       | BEVEREN-LEIE     | 44,452,544  | 12,977,977  | -15                  | -22               |
| 23 | Mc Three                  | WAREGEM          | 44,434,254  | 15,799,412  | 20                   | 2                 |
| 24 | Fabrimode                 | DEERLIJK         | 44,326,772  | 10,448,365  | 21                   | 36                |
| 25 | Decospan                  | MENEN            | 38,790,034  | 9,649,257   | n/a                  | n/a               |
| 26 | Concordia Textiles        | WAREGEM          | 38,516,194  | 10,611,467  | -38                  | -55               |
| 27 | Clarysse Jules-Weverij    | PITTEM           | 38,484,160  | 8,304,138   | -13                  | -27               |
| 28 | Ragolle                   | WAREGEM          | 37,506,627  | 3,906,755   | -47                  | -66               |
| 29 | Solid                     | SPIERE-HELKIJN   | 36,827,368  | 5,605,275   | -5                   | 16                |
| 30 | Deslee Textiles           | ZONNEBEKE        | 34,588,146  | 7,483,853   | -29                  | -48               |
| 31 | Sedac-Mecobel             | WEVELGEM         | 33,648,191  | 12,358,792  | -25                  | -22               |
| 32 | Mondi Poperinge           | POPERINGE        | 31,003,228  | 9,599,777   | 26                   | 42                |
| 33 | Proferro                  | IEPER            | 30,884,584  | 5,126,258   | -6                   | -59               |
| 34 | Umicore Spec.Mater.Brugge | BRUGGE           | 30,870,816  | 8,117,368   | 62                   | 95                |
| 35 | Monks International       | WIELSBEKE        | 30,677,980  | 11,229,592  | -28                  | -31               |

### BIJLAGE 3. ANKERBEDRIJVEN “KERN” HERNIEUWBARE ENERGIE

Deze derde cluster is nog in een “start up”-fase, hetgeen wordt gereflecteerd in het kleine aantal ankerbedrijven dat al een kritische omvang heeft bereikt.

|    | <b>BEDRIJF</b>            | <b>VESTIGING</b> | <b>OMZET 2009</b> | <b>TW 2009</b> |
|----|---------------------------|------------------|-------------------|----------------|
| 1  | Enfinity                  | WAREGEM          | 222,424,858       | 47,444,006     |
| 2  | Decloedt en Zoon Baggerw. | OOSTENDE         | 169,844,878       | 50,030,921     |
| 3  | Belwind                   | ZEEBRUGGE        | 46,589,951        | 27,944,699     |
| 4  | Electrawinds-Biomassa     | OOSTENDE         | 44,987,746        | 8,557,221      |
| 5  | GeoSea                    | ZWIJNDRECHT      | 41,976,108        | 7,233,251      |
| 6  | Martifer Solar            | DEERLIJK         | 33,476,503        | 1,670,477      |
| 7  | C-Power                   | OOSTENDE         | 29,113,086        | 8,937,626      |
| 8  | Vyncke-Energietechniek    | HARELBEKE        | 28,361,173        | 6,855,988      |
| 9  | Aspiravi                  | HARELBEKE        | 18,228,408        | 14,258,287     |
| 10 | Electrawinds              | OOSTENDE         | 11,530,495        | 1,530,803      |
| 11 | Electrawinds Biostoom     | OOSTENDE         | 9,456,253         | 5,050,994      |
| 12 | REpower Benelux           | OOSTENDE         | 1,778,456         | 720,706        |



## BIJLAGE 4. OVERZICHT BILATERALE INTERVIEWS

| Nr               | Naam            | Voornaam | Functie  | Organisatie                      | gemeente     | extra info                       |  |
|------------------|-----------------|----------|--|----------------------------------|--------------|----------------------------------|--|
| <b>ONDERWIJS</b> |                 |          |  |                                  |              |                                  |  |
| 1                | Beirlant        | Jan      | Campusrector                                       | KULAK                            | KORTRIJK     | onderwijs                        |  |
| 2                | De Geyter       | Lode     | Directeur  | Hogeschool West-Vlaanderen       | KORTRIJK     | onderwijs                        |  |
| 3                | Bruneel         | Johan    | Professor  | Universiteit Gent                | GENT         | onderwijs                        |  |
| 4                | Debackere       | Koenraad | Professor  | Universiteit Leuven              | LEUVEN       | onderwijs                        |  |
| 5                | Haezendonck     | Elvira   | Professor  | VUB                              | BRUSSEL      | onderwijs                        |  |
| 6                | Desmyttere      | Hans     | Advieshoofd WES<br>Onderzoek & Advies              | WES                              | ASSEBROEK    | research                         |  |
| <b>OVERHEID</b>  |                 |          |  |                                  |              |                                  |  |
|                  | Bouciqué        | Bieke    | Kabinetsmedewerker<br>gedeputeerde Titeca-Decraene | Provinciebestuur West-Vlaanderen | BRUGGE       |                                  |  |
|                  | Titeca-Decraene | Marleen  | Gedeputeerde                                       | Provinciebestuur west-Vlaanderen | BRUGGE       |                                  |  |
|                  | De Béthune      | Jean     | Voorzitter Provincieraad                           | Provincieraad West-Vlaanderen    | BRUGGE       |                                  |  |
|                  | Depestel        | Nele     | Adjunct-adviseur                                   | Provincie West-Vlaanderen        | BRUGGE       |                                  |  |
|                  | Vanden Bussche  | Lode     | Diensthooft dienst economie                        | Provinciebestuur West-Vlaanderen | BRUGGE       |                                  |  |
|                  | Van Welden      | Tom      | Adjunct-adviseur dienst economie                   | Provinciebestuur West-Vlaanderen | BRUGGE       |                                  |  |
|                  | Matton          | Stefaan  | Directeur  | POM West-Vlaanderen              | BRUGGE       |                                  |  |
|                  | Overmeire       | Ann      | Coördinator Innovatie                              | POM West-Vlaanderen              | BRUGGE       |                                  |  |
|                  | Decock          | Jan      | Projectmedewerker Innovatie                        | POM West-Vlaanderen              | BRUGGE       |                                  |  |
| <b>BEDRIJVEN</b> |                 |          |  |                                  |              |                                  |  |
| 7                | Sioen           | Michèle  | Gedelegeerd bestuurder                             | Sioen nv                         | ARDOOIE      | PLASTIC & MATERIALS              |  |
| 8                | De Meersman     | Clement  | Bestuurder   | Koramic Industries nv            | KORTRIJK     | Onafhankelijk bestuurder Koramic |  |
| 9                | Verboomen       | Bart     | General Manager                                    | Baggerwerken Decloedt & zn       | OOSTENDE     | ENERGIECLUSTER                   |  |
| 10               | Vyncke          | Peter    | CEO  | Vyncke Energietechniek           | HARELBEKE    | ENERGIECLUSTER                   |  |
| 11               | Deslee          | Jos      | Joint Managing Director                            | Deslee Clama                     | GELUWVELD    | PLASTIC & MATERIALS              |  |
| 12               | Tack            | Luc      | CEO  | Picanol                          | IEPER        | PLASTIC & MATERIALS              |  |
| 13               | Masselis        | Dirk     | General Manager                                    | Mulder Natural Foods             | ROESELARE    | AGROVOEDINGSCLUSTER              |  |
| 14               | Desmet          | Mark     | Directeur  | Decospan                         | MENEN        | PLASTIC & MATERIALS              |  |
| 15               | Goovaerts       | Heidi    | Marketing Director                                 | Ardo                             | Ardoeie      | AGROVOEDINGSCLUSTER              |  |
| 16               | Destrooper      | Peter    |  | Biscuiterie Jules Destrooper     | Lo           | AGROVOEDINGSCLUSTER              |  |
| 17               | Demyttenaere    | Paul     |  | REO Veiling                      | Roeselare    | AGROVOEDINGSCLUSTER              |  |
| 18               | Jacob           | Rik      | CEO  | Unifrost                         | Koolskamp    | AGROVOEDINGSCLUSTER              |  |
| 19               | Sinnaeve        | Jan      | Maintenance Manager                                | Veurne Snack Foods               | Veurne       | AGROVOEDINGSCLUSTER              |  |
| 20               | Ysenbaert       | Didier   | CFO  | IVC/Balta                        |              | PLASTIC & MATERIALS              |  |
| 21               | De Cock         | Frans    |  |                                  |              | PLASTIC & MATERIALS              |  |
| 22               | Vervaeke        | Mark     | Directeur  | Fedustria                        | GENT         | PLASTIC & MATERIALS              |  |
| 23               | Ide             | Jan      | CEO  | Spano                            | Oostrozebeke | PLASTIC & MATERIALS              |  |
| 24               | Decoster        | Dirk     | Voorzitter   | Fevia/agristo                    | Brussel      | AGROVOEDINGSCLUSTER              |  |
| 25               | Coenen          | Frank    | CEO  | Belwind                          |              | ENERGIECLUSTER                   |  |
| 26               | Van de Walle    | Rik      | Algemeen Directeur                                 | Aspiravi                         | Harelbeke    | ENERGIECLUSTER                   |  |
| 27               | Van Eetvelde    | Greet    | CEO  | Greenbridge                      | Oostende     | ENERGIECLUSTER                   |  |
| 28               | Ockier          | Martin   | Directeur  | DEME                             | Zwijndrecht  | ENERGIECLUSTER                   |  |
| 29               | Dieryck         | Frans    |  | Essenscia                        | Brussel      | PLASTIC & MATERIALS              |  |
| 30               | Maertens        | Hans     | Directeur-Generaal                                 | Voka West-Vlaanderen             | Kortrijk     | CLUSTERS ALGEMEEN                |  |

## BIJLAGE 5. STANDAARDVRAGEN VOOR INTERVIEWS

### ***Aard en localisatie bedrijfsactiviteiten***

1. Hoe zou u de sector omschrijven waarin u actief bent? Bij welke sectororganisaties bent u aangesloten?
2. Om welke reden (historisch) is uw bedrijf (voornamelijk) in West-Vlaanderen actief? Voelt u zich in de eerste plaats een "Westvlaams" bedrijf?
3. Ziet u de toekomstige ontwikkeling van uw bedrijf zich ook in West-Vlaanderen afspelen?
4. Wat zijn volgens u de economische sterktes en zwaktes van de streek? Wat vindt u van het logistiek netwerk?
5. Zijn uw voornaamste concurrenten lokale bedrijven?
6. Zijn uw voornaamste leveranciers lokale bedrijven? Zijn er voldoende kwaliteitsvolle leveranciers aanwezig voor uw bedrijf? Bij wie bestelt u uw machines en waarom? Wat zijn volgens u de voordelen om te werken met leveranciers die een lokale vestiging hebben?
7. Zijn uw voornaamste klanten lokale bedrijven/particulieren? Zijn de noden van de lokale klanten vergelijkbaar met die van de internationale markt?
8. Wie zijn uw voornaamste adviseurs en waar zijn die gevestigd? Vindt u dat de lokale adviseurs over voldoende expertise beschikken?
9. Bent u van plan uw activiteiten in West-Vlaanderen in de nabije toekomst uit te breiden? Bent u van plan op andere locaties bedrijfsactiviteiten te ontwikkelen?
10. Welke voor- of nadelen zijn er volgens u verbonden aan uw aanwezigheid in West-Vlaanderen?

### ***Rol van de overheid bij bedrijfsactiviteiten***

11. Wat is volgens u de kerntaak van de overheid bij het uitstippelen van een economisch beleid? Wat zijn de grootste uitdagingen/knelpunten die de overheid zou moeten aanpakken?
12. Zijn er platformen waar u uw concurrenten ontmoet om over de sector te spreken? Vindt u dat er meer gelegenheden zouden moeten zijn om de gemeenschappelijke belangen te formuleren en te verdedigen? Indien de overheid zo'n platform zou creëren, zou u daaraan deelnemen?
13. Welke overheidsinstanties zijn voor u nuttig of nodig bij het realiseren van uw bedrijfsdoelstellingen?
14. In welke omstandigheden hebt u contact met de Provincie West-Vlaanderen en met de POM? Met welke diensten? Welke zijn uw contactpersonen?

15. Welke initiatieven van de provincie ten behoeve van de bevordering van het ondernemerschap kan u opsommen? Vindt u dat er een sector-specifiek centrum voor uw industrie zou moeten opgericht worden? Zo ja, wat verwacht u daar dan van?
16. Moet de overheid nieuwe starters in uw sector stimuleren, begeleiden en ondersteunen?
17. In welke mate helpen de diensten van de provincie u bij het realiseren van uw bedrijfsdoelstellingen? Op welke gebieden vindt u dat de provincie meer zou kunnen doen of beter werk zou kunnen leveren?
18. Vindt u dat er meer grensoverschrijdende samenwerking zou moeten zijn tussen de overheden?
19. Hebt u ooit deelgenomen aan economische missies van Vlaanderen? Of van de POM West-Vlaanderen? Wat is uw indruk daarvan? Kan u de aanpak van missie georganiseerd door ondernemersorganisaties vergelijken met die georganiseerd door de overheid?
20. In hoeverre bent u in het buitenland actief en welke overheidsdiensten hebben u daarbij geholpen? Overweegt u in de toekomst nieuwe markten aan te spreken? Zal u daarbij beroep doen op de bijstand van overheidsinstellingen? Inclusief die van de provincie?
21. Wat is, in uw ervaring, het imago van België, Vlaanderen en West-Vlaanderen in het buitenland? Vindt u dat de overheid meer zou moeten inzetten op het creëren van een ondernemingsgericht imago die uw sector specifiek beklemtoont?

### ***Onderwijs, vorming & research***

22. Hebt u problemen bij het vinden van geschikt personeel? Werkt u hiervoor samen met onderwijsinstellingen, en zoja, met welke? Of met overheidsdiensten, en zoja, met welke?
23. Recruteert u werknemers van over de grens? Waarom? Wat is de impact van de herziening van de fiscale regeling inzake grensarbeid?
24. Voor welke profielen ondervindt u meest schaarste? Wat moet de overheid volgens u doen om die schaarste op te vangen?
25. Recruteert u net afgestudeerde werknemers? Vindt u dat ze voldoende voorbereid zijn op de arbeidsmarkt? Hebt u bedrijfsprogramma's voor verdere vorming en opleiding?
26. Welke lokale of regionale kenniscentra zijn voor u nuttig bij het ontwikkelen van uw producten of diensten? Hebt u in het verleden met hen samengewerkt? Overweegt u dit te doen in de toekomst?
27. Vindt u dat er genoeg lokale expertise aanwezig is in uw sector? Welke andere initiatieven zou u nuttig vinden? Vindt u dat de hogescholen of de KULAK hun rol inzake research voldoende spelen?
28. Wat betekent innovatie voor uw bedrijf? Hoe bent u daar intern mee bezig? Hoe kan de overheid u hierin bijstaan/stimuleren?

29. Hebt u voor uw bedrijf patenten aangevraagd/ontvangen? Wat waren/zijn de hinderpalen daarbij? Vindt u dat de overheid hierin een faciliterende rol moet spelen?
30. Bent u op de hoogte van de zogenaamde LED-projecten? Wat is uw opinie daarvan? Denkt u dat er andere/bijkomende initiatieven nodig zijn om de samenwerking tussen hoger onderwijs en ondernemingen beter te laten verlopen?