



## Impactevaluatie Interreg V Vlaanderen-Nederland

Case Study Rapport CrossRoads 2 | 2 april 2019

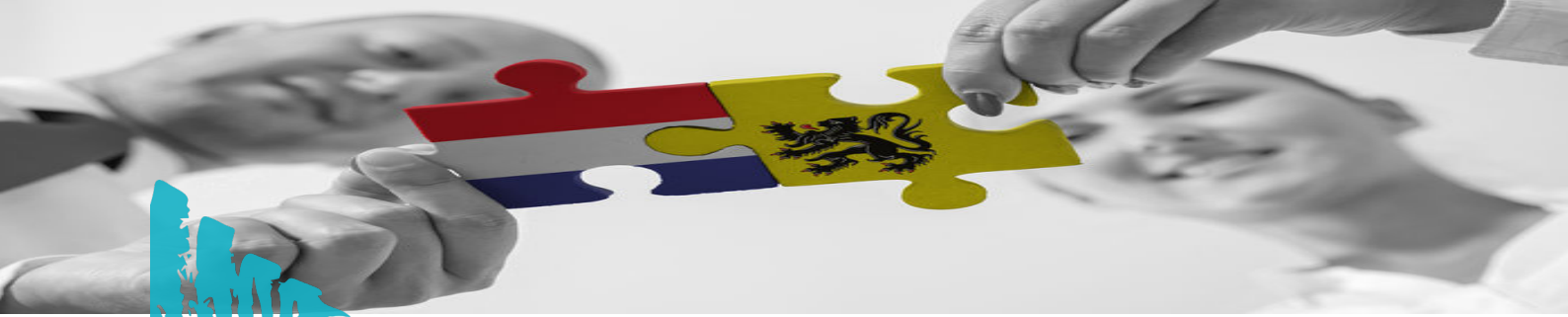
In opdracht van

Autonomo Provinciebedrijf Provinciaal Secretariaat  
Europese Structuurfondsen - Interreg  
Koningin Elisabethlei 22  
2018 Antwerpen

**IDEA**   
CONSULT *thinking ahead*

*member of*  
**IDEAGROUP**

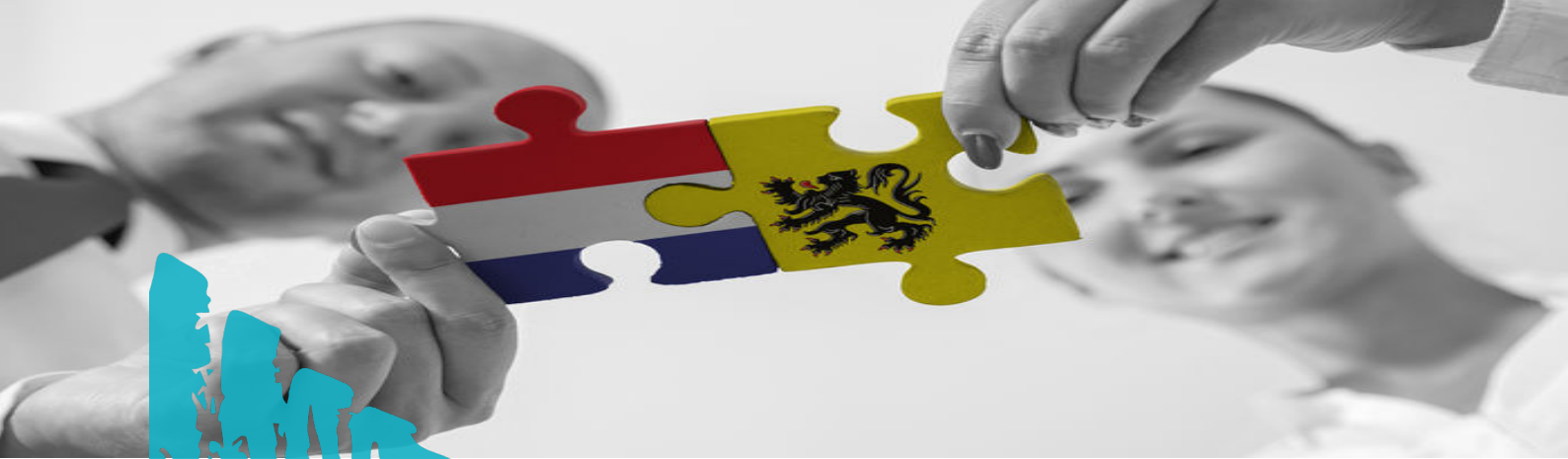




# Inhoudsopgave

1 / Inhoud en doelstelling CrossRoads 2	3
1.1. Achtergrond en context CrossRoads 2	3
1.2. Interventielogica	4
2 / Activiteiten en output van CrossRoads 2	6
2.1. Realisaties van het project	6
2.2. Bijdrage aan programma-indicatoren	7
3 / (Verwachte) resultaten	9
3.1. Portfolio-analyse	9
3.2. Analyse van de resultaten van CrossRoads 2	11
4 / Impact van CrossRoads 2	13
4.1. Bijdrage project aan beoogde programmaresultaten	13
4.2. Succesfactoren & good practice elementen	14





## 1 / Inhoud en doelstelling CrossRoads 2

We beschrijven ten eerste kort de inhoud en doelstellingen van CrossRoads 2, en lichten onze interventielogica voor het project toe.

### 1.1. Achtergrond en context CrossRoads 2

Het project CrossRoads 2 wordt uitgevoerd onder SD 1B 'valorisatie van kennis en innovatie door industrieel onderzoek en experimentele ontwikkeling, via samenwerking tussen bedrijven onderling en met kennis- en onderwijsinstellingen.' Het project beoogt het vraaggestuurd en laagdrempelig aanjagen en stimuleren van grensoverschrijdende samenwerking in Zuid-Nederland en Vlaanderen door innovatieprojecten en haalbaarheidstudies tussen KMO/MKB, eventueel aangevuld met kennisinstellingen. De focus ligt hierbij op cross-sectorale en cross-technologische innovaties.

De vaststelling is dat er binnen het gebied Zuid-Nederland en Vlaanderen nog onvoldoende structurele grensoverschrijdende relaties zijn tussen KMO/MKB om de bestaande technologische dynamiek en groeipotentie aan beide kanten van de grens effectief te benutten. De grens loopt als een barrière door de activiteiten van bedrijven, overheden en, zij het in mindere mate, kennisinstellingen.

Het project is voortgekomen uit Crossroads, een project dat liep in Interreg IV-A in de grensregio Vlaanderen-Nederland. Dit project bestond uit het identificeren en aanjagen van innovatieprojecten bij KMO/MKB op een aantal specifieke domeinen. Daaraan gekoppeld konden bedrijven aanvragen doen voor haalbaarheidsstudies en innovatieprojecten. Ook konden bedrijven gebruik maken van proeftuinexperimenten: laagdrempelige projecten bij de deelnemende hogescholen waarbij het werk onder begeleiding van een docent werd uitgevoerd door studenten.

Het aantal projectideeën was echter meer dan vier keer zo hoog dan het aantal projecten dat kon uitgevoerd worden en in elke indieningsperiode werd het beschikbare budget 2 tot 3 maal overtekend. CrossRoads voorzag dus duidelijk in een behoefte. Met CrossRoads is een grensoverschrijdend innovatiemechanisme opgebouwd dat innovaties opspoor en tot groei brengt, niet alleen door de (financiële) instrumenten, maar ook door het netwerk van ondersteunende organisaties, die elkaar hebben leren kennen en een grensoverschrijdende samenwerking hebben ontwikkeld.

Het Interreg-project Crossroads 2 borduurt hierop verder. Het voorziet in de behoefte om bottom-up grensoverschrijdende innovaties in het MKB/KMO op te sporen en aan te jagen en nadrukkelijk vraaggestuurd en laagdrempelig te opereren. De focus ligt op cross-sectorale en cross-technologische innovaties die de volledige slimme specialisatie strategie van de regio's bestrijken. Door het combineren van opkomende technologieën kunnen nieuwe producten, processen, applicaties en daarmee samenhangende diensten worden ontwikkeld. De vraag naar en opkomst van deze technologieën en hun toepassingen hebben een sterke weerslag op het industriële weefsel in Zuid-Nederland en Vlaanderen.

De tabel hieronder geeft een overzicht van het partnerschap van CrossRoads 2. In een volgend hoofdstuk gaan we dieper in op de governance-structuur van het project.

Tabel 1: Partnerstructuur

Publieke actoren
LIOF
Economische Impuls Zeeland
Innovatiecentrum Limburg
REWIN Projecten
VITO
Provincie Noord-Brabant
Innovatiecentrum Oost-Vlaanderen
BOM
Stichting CrossRoads
Team Bedrijfstrajecten VLAIO

## 1.2. Interventiologica

Zoals voor iedere case, hebben we een interventiologica voor CrossRoads 2 opgemaakt die weergeeft hoe de activiteiten en (beoogde) uitkomsten zouden moeten bijdragen aan de gewenste resultaten voor de relevante SD 1B en het programma als geheel (zie figuur hieronder). De case studie gaat na in hoeverre deze logica is waargemaakt.

De focus van het project zoals hierboven beschreven ligt sterk in lijn met SD 1B rond meer grensoverschrijdende innovatieve ontwikkeling van nieuwe producten, waarin zowel kennisinstellingen als bedrijven direct betrokken zijn, met als gewenste een toename van het aantal concrete innovaties (new to market or firm).

Het project beoogt hieraan bij te dragen door te werken aan de volgende projectresultaten:

- ▶ meer innovatieve ontwikkeling van nieuwe producten en diensten tussen KMO's;
- ▶ meer producten new to market/firm;
- ▶ meer marktgerichte grensoverschrijdende innovatieprojecten in het MKB/KMO.

Om de gewenste resultaten te bereiken zijn de verschillende activiteiten gestructureerd in 4 werkpakketten. Door middel van de projectoutput in de werkpakketten 'aanjagen' (WP2) en 'stimuleren' (WP3) bouwt de doelgroep KMO/MKB kennis en vaardigheden op die leiden tot:

- ▶ Toegang tot nieuwe kennis, expertise, capaciteit en netwerk;
- ▶ Grensoverschrijdend kennis en bedrijvigheid gericht op toepassing van toptechnologieën en daarvan afgeleide dienstverlening;
- ▶ Verbreding van de focus op cross-sectorale en -technologische innovaties (producten /diensten, ...).

Door internationaal actief te zijn doen bedrijven nieuwe ideeën op en krijgen ze toegang tot nieuwe kennis en technologie. Voor KMO/MKB bedrijven wordt de uitdaging om individueel te blijven innoveren steeds groter. Het actief zoeken naar nieuwe partners over de grens leidt tot een verbreding van kennis, expertise, capaciteit en netwerk en daarmee een grotere kans op succes. Het grensoverschrijdend werken aan nieuwe producten en diensten en het valoriseren daarvan biedt ondernemers aan beide zijden van de landsgrens daarbij een veel groter potentieel dan wanneer zij zich zouden beperken tot nationale opties.

Op basis van deze opgebouwde inzichten en competenties werkt het project verder aan structurele gedragsveranderingen:

- ▶ Een hogere investeringsbereidheid in cross-sectorale en technologische innovaties;
- ▶ Aanzetten tot ontwikkeling van nieuwe producten en diensten;
- ▶ Ondersteuning richting valorisatie van resultaten;
- ▶ Bijdragen aan grensoverschrijdend samenwerken van MKB/KMO aan innovatie en valorisatie.

## Slimme groei: Versterking van onderzoek, technologische ontwikkeling en innovatie





## 2 / Activiteiten en output van CrossRoads 2

Deze sectie beschrijft de belangrijkste output en deliverables van dit project en hun samenhang met de rest van de interventielogica. We zullen nagaan in hoeverre alle voorziene acties en deliverables zijn opgeleverd, en zo niet, waarom niet en het effect daarvan op het waarmaken van de interventielogica. Ook kijken we naar de bijdrage van het project aan de programma-indicatoren.

### 2.1. Realisaties van het project

De vier werkpakketten binnen het project CrossRoads 2 zijn zo opgebouwd om trajecten aan te jagen en te stimuleren. Dit gebeurt door relevante bedrijven grensoverschrijdend te laten samenwerken aan innovatie, door het gedeeltelijk subsidiëren van de meest innovatieve en kansrijke projectvoorstellen (haalbaarheidsstudies en innovatieprojecten) en de projectpartners te ondersteunen richting valorisatie van hun resultate. De werkpakketten dekken daarmee alle aspecten zoals beschreven in sectie 1.1. We overlopen hieronder de belangrijkste realisaties.

#### **WP 1 Projectmanagement**

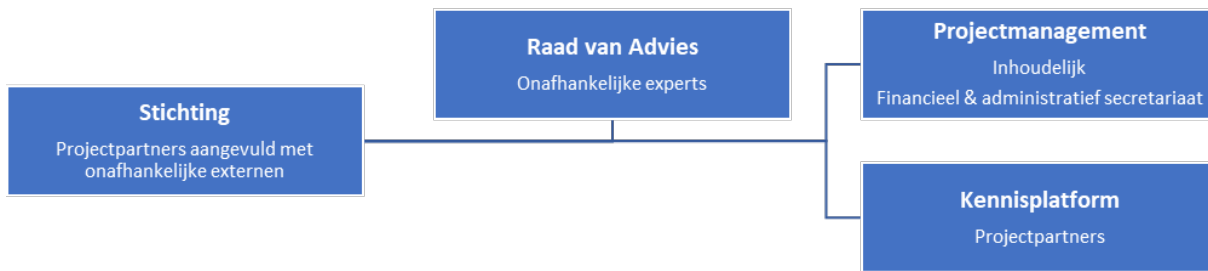
Werkpakket 1 bestaat uit het inhoudelijk projectmanagement (incl. portfoliomanagement) en het financieel beheer. De projectverantwoordelijke coördineert zowel het inhoudelijke als financiële projectmanagement. Vanwege de uitzonderlijke complexiteit (programma-project binnen programma) en omvang van CrossRoads 2 is naast de inhoudelijke invulling van het projectmanagement veel aandacht besteed aan een goede governance structuur. Bij het inrichten van de governance voor CrossRoads 2 is voortgebouwd op de expertise en structuur van CrossRoads 1. Een aantal aanpassingen aan de governance zijn gebeurd rekening houdend met de ervaringen van CrossRoads 1.

De voorgestelde structuur van CrossRoads 2 kent de volgende projectonderdelen (zie ook onderstaande figuur):

- ▶ Algehele besturing en toekenning van subsidiemiddelen: Stichting Grensoverschrijdende Innovatie CrossRoads (projectpartners aangevuld met onafhankelijke externen)
- ▶ Netwerkbouw en inhoudelijke projectontwikkeling: CrossRoads 2 partners verenigd in het KernPlatform
- ▶ Beoordeling van en advies over ingediende projecten: Raad van Advies (onafhankelijke experts)
- ▶ Projectmanagement: inhoudelijk (externe support) en financieel-administratief beheer (door projectpartner Provincie Noord-Brabant - Stimulus)



Figuur 1: Governance structuur CrossRoads 2



## WP 2 Communicatieactiviteiten

De output van dit werkpakket is voornamelijk gericht op het invulling geven aan de PR- en communicatieverplichtingen, het onderhouden van een website en uitsturen van nieuwsbrieven, en het organiseren van symposia, workshops, netwerkbijeenkomsten, werkgroepen en innovatiemarkten met tot doel om grensoverschrijdend MKB/KMO bedrijven rondom een bepaald RIS3 domein of combinatie van RIS3 domeinen bijeen te brengen en kansen voor samenwerking te signaleren. Daarbij zal zoveel mogelijk gebruik worden gemaakt van digitale media en zal worden aangehaakt bij bestaande netwerken in de regio's. Zo is er veel samengewerkt met andere projecten en events (vb. Crossroads x Crosscare Convention).

## WP 3 Projectontwikkeling & begeleiding

De belangrijkste opdracht binnen dit werkpakket is het opvullen van de pijplijn met projecten, het begeleiden tijdens de projecten en het coachen om de innovatie uit te rollen en verder te valoriseren nadat de projecten zijn afgelopen. Het identificeren van nieuwe innovatieprojecten start door het intensief scannen van relevante netwerken naar bestaande en nieuwe relaties. Dit "aanjagen" gebeurt door actieve en directe benadering, publieke oproepen tot het indienen van interessante projectvoorstellen, begeleiding en coaching inzake partnermatching en projectstructurering. Na een eerste identificatie worden de meest kansrijke ideeën op haalbaarheid onderzocht (o.a. door een partnersearch) en daarna uitgewerkt tot een haalbaarheidsstudie dan wel een innovatieproject. De bedrijven worden na afloop van een succesvol innovatieproject gecoacht om de innovatie te valoriseren of op te schalen door een verwijzing naar investeerders, het versterken van de gevormde samenwerking en het stimuleren van business development.

## WP 4 Uitvoering Haalbaarheidsstudies & Innovatieprojecten

Dit werkpakket is gericht op uit de uitvoering van haalbaarheidsstudies en grensoverschrijdende innovatieprojecten in gemengde clusters van bedrijven in Zuid-Nederland en Vlaanderen. Dit moet leiden tot nieuwe of verbeterde producten, processen en daaraan gekoppelde diensten die na afronding van het project relatief snel gecommmercialiseerd kunnen worden. De mogelijkheid bestaat om eerst een haalbaarheidsstudie uit te voeren ter toetsing van technische en/of commerciële haalbaarheid en vervolgens een innovatieproject uit te voeren. Deze 'funnel'-gedachte is echter minder tot realisatie gekomen. Er zijn (in overgrote meerderheid) ook direct aanvragen voor innovatieprojecten gedaan. In dat geval wordt beoordeeld of de haalbaarheid in voldoende mate is onderzocht.

Bedrijven die een haalbaarheidsstudie dan wel een innovatieproject uitvoeren doen dat binnen CrossRoads 2 als Projectpartner Light (PPL). Dat betekent dat hun projectgebonden kosten worden beschouwd als eigen financiering van het project met aanvullende financiering door CrossRoads 2. Dat betekent ook dat aan administratieve en publicitaire verplichtingen moet worden voldaan. E.e.a. is vastgelegd in de Subsidieregeling CrossRoads 2 die aan de Interreg Beheersautoriteit ter goedkeuring is voorgelegd.

De resultaten van dit werkpakket zijn de uitkomsten van de haalbaarheidsstudies en de innovatieprojecten.

## 2.2. Bijdrage aan programmaindicatoren

De indicatoren geven een eerste beeld hoe het project CrossRoads erin slaagt bij te dragen aan de beoogde realisaties en resultaten van het Interreg-programma. Uiteraard gaat het hier om een tussenstand, die nog verder zal stijgen door continue rapportage van het project. We geven hieronder een korte duiding.

Figuur 2: Indicatoren CrossRoads 2

Indicator	Voortgang	Streef-waarde	Behaald	Streefwaarde SD 1B	Aandeel in SB 1B
Aantal bedrijven dat subsidies ontvangt	76,6%	175	134	630	27,8%
Aantal bedrijven dat niet-financiële steun ontvangt	68,6%	175	120	940	18,6%
Aantal bedrijven dat steun ontvangt	72,6%	350	254	1 570	22,3%
Aantal KMO/MKB dat steun ontvangt	68,3%	350	239	1 260	27,8%
Aantal bedrijven dat deelneemt aan een onderzoeksproject	76,6%	175	134	1 100	15,9%
Private investeringen als cofinanciering voor overheidssteun voor bedrijven (euro)	93,4%	8 750 000,00	8 173 034	7 875 000	111,1%
Aantal bedrijven dat samenwerkt met onderzoekinstellingen	71,7%	46	33	470	9,8%
Private investeringen als cofinanciering voor overheidssteun voor een onderzoeksproject (euro)	93,4%	8 750 000,00	8 173 034	5 500 000	159,1%
Aantal bedrijven dat steun ontvangt met het oog op producten die nieuw voor de markt zijn	76,6%	175	134	80	218,8%
Aantal bedrijven dat steun ontvangt met het oog op producten die nieuw voor het bedrijf zijn	76,6%	175	134	160	109,4%
Aantal ondersteunde innovatiegerichte samenwerkingstrajecten tussen bedrijven onderling	74,7%	75	56	45	166,7%
Aantal ondersteunde demonstraties en pilots	112,0%	50	56	120	41,7%

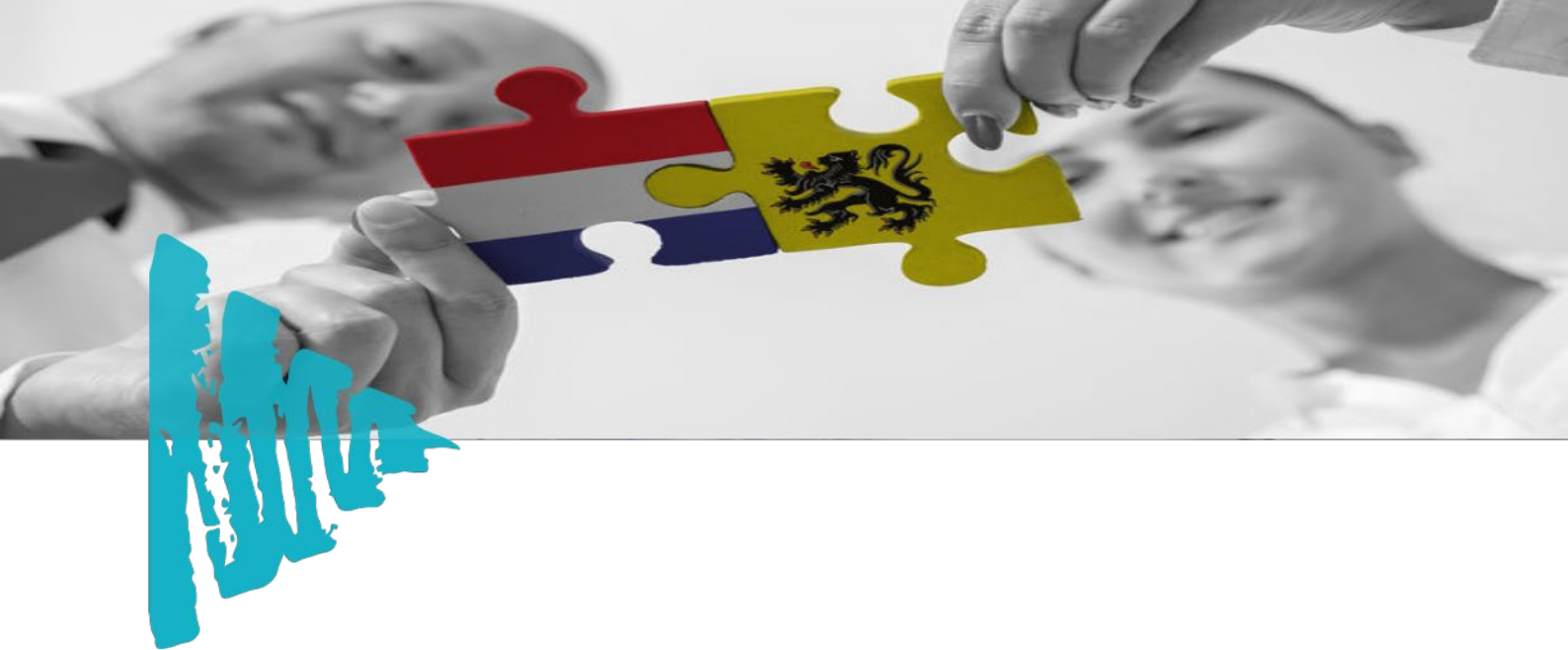
In kwantitatief opzicht heeft CrossRoads 2 de verwachting van 50 innovatieprojecten en 50 haalbaarheidsstudies waaraan MKB/KMO-bedrijven deelnemen (deels) behaald. CrossRoads2 kende in vijf calls 91 innovatieve projecten (56 innovatieprojecten & 35 haalbaarheidsstudies) een subsidie toe. In totaal zijn er 134 bedrijven bereikt. De totale subsidiabele kosten zijn € 15.219.643, met een totale verleende overheidssubsidie van € 7.046.609 en € 8.173.034 private investeringen.

De voortgang van de indicatoren wijzen erop dat het project een zeer goede voortgang maakt richting de beoogde realisaties en resultaten.

- ▶ De projecten slagen er zeer goed in bedrijven als direct begunstigen te bereiken, en belangrijker, hen te ondersteunen in de ontwikkeling van nieuwe producten/processen,... voor de markt of het betreffende bedrijf. In totaal ontvangen 254 bedrijven enige vorm van steun binnen het project, wat neerkomt op ongeveer 22,3% van de streefwaarde van de strategische doelstelling. Binnen dezelfde indicatorontwikkeling zijn onder deze ondersteunde bedrijven 239 KMO/MKB's. Het aantal bedrijven dat subsidie ontvangt zijn de 134 bedrijven die deelnemen aan het project.
- ▶ Het aantal ondersteunde bedrijven voor ontwikkeling van nieuwe producten ligt met ruim 134 echter reeds hoog. Hetzelfde geldt voor het aantal ondersteunde innovatiegerichte samenwerkingstrajecten tussen bedrijven onderling (56), en ondersteunde demonstraties/pilots (56), dit zijn de 'innovatietrajecten', lijkt ook goed op weg.
- ▶ Zo heeft het project ook een belangrijke rol binnen SD 1 bijkomende private investeringen te genereren als cofinanciering voor o&o-projecten van bedrijven. De bijkomende private investeringen als cofinanciering die het project genereert ligt met meer dan € 8 mln volgens de indicatoren ook op schema. Dit bedrag zal (uiteindelijk) hoger liggen dan voorzien.

Crossroads 2 draagt als project buitenproportioneel bij aan de indicatoren van SD1 en de programma-indcatoren, zowel naar aantal samenwerkingen als naar de hefboom private investeringen. Recent zijn nieuwe middelen toegevoegd voor een laatste call waardoor het project verder aan de indicatoren zal bijdragen.





### 3 / (Verwachte) resultaten

Deze sectie gaat nader in op in hoeverre de projectrealisaties en kennisontwikkeling inderdaad hebben geleid tot de vooropgestelde gewenste resultaten zoals gedefinieerd in de rechterkant van de interventielogica, met name

- ▶ Gedragsveranderingen, in de vorm van een hogere investeringsbereidheid in toepassing cross-sectorale en technologische innovaties, aanzetten tot (valorisatie van) product- en dienstontwikkeling, en grensoverschrijdend samenwerken tussen KMO/MKB etc
- ▶ Finale projectresultaten gelinkt aan programmaresultaten: meer grensoverschrijdende samenwerking tussen KMO/MKB, een hogere investeringsbereidheid in toepassing cross-sectorale en technologische innovaties en het verder aanzetten tot (valorisatie van) product- en dienstontwikkeling

Ook staan we stil bij de verschillende (mogelijke onverwachte) interveniërende factoren en effecten die van invloed zijn geweest op de interventielogica.

#### 3.1. Portfolio-analyse

Een eerste analyse op het portfolio van CrossRoads 2 (door het project zelf) laat zien dat de projecten (relatief) evenwichtig verdeeld qua thematiek en geografie. Volgens het projectbestuur is er een verklaarbare verdeling in termen van geografische spreiding van projecten, evenals sectorale verdeling. Het aanhouden van een bredere thematische scope (dan tijdens CrossRoads 1) die aansluit bij de prioriteiten in beide regio's draagt effectief ook bij aan de vraaggestuurdheid van het project. Op deze manier zijn kan er ook makkelijker cross-sectoraal gewerkt worden.

Figuur 3: Locatie CrossRoads 2 Project Partners Light



Noord-Brabant ontvangt het overgrote deel aan subsidie dat in Zuid-Nederland terecht komt. Tot bepaalde hoogte is dit aannemelijk, doordat Noord-Brabant op verschillende macro-economische indicatoren een 'grotere' provincie is dan Limburg en Zeeland. De Vlaamse provincies zijn redelijk aan elkaar gewaagd wat verleende subsidie betreft. West-Vlaanderen blijft sterk achter qua hoeveelheid aanvragers en aangevraagde subsidie. Verklaring hiervoor is het feit dat deze provincie niet co-financiert, waardoor geen actieve promotie en werving voor CrossRoads2 plaatsvindt in deze provincie.

Uit de analyse komt naar voren dat de meeste projecten zich afspelen in de specialisatiesector high tech systemen, waarbij in veel gevallen een cross-over gemaakt wordt naar een andere sector. Daarnaast is ook life sciences & health en chemie & materialen sterk vertegenwoordigd. Sommige projecten vallen binnen één specialisatiesector; de meeste projecten binnen meerdere specialisatie-sectoren (bijvoorbeeld biobased economy en cleantech).

Tabel 1: overzicht van genoemde specialisatiesectoren in subsidieverlening

Tabel 24: Slimme specialisatiesector bij verlening

Sector	Aantal	% t.o.v. totaal
Agrofood	13	9,29%
Biobased economy	7	5,00%
Chemie en Materialen	13	9,29%
Cleantech	7	5,00%
High Tech Systemen	51	36,43%
Life sciences & health	27	19,29%
Logistiek	12	8,57%
Maintenance	10	7,14%
Eindtotaal	140	100,00%

De eindrapportage van CrossRoads 2 innovatieprojecten biedt ons meer inzicht in bereik van de projecten naar eindbegunstigden op het terrein, hoe deze actoren de steun benutten om hun gewenste resultaten en doelstellingen te bereiken, en in hoeverre dit bijdraagt aan de realisatie van het Interregproject en -programma. Op basis van een steekproef van 54 innovatieprojecten en 2 haalbaarheidsstudies hebben we de beschikbare data in een Excel-bestand gestructureerd en een overkoepelende analyse op het portfolio uitgevoerd. We focussen hierbij op het product, de toepasbaarheid en valorisatie van de uitkomst, de resultaten naar jobs en omzet en de (toekomstige) samenwerking tussen partners.

### Product

- ▶ In de meeste projecten is de projectoutput gericht op de verbreding of verrijking van een technologie, dienst of product dmv het samenbrengen van de diverse expertise van de deelnemende partners.

CrossRoads 2 heeft extra meerwaarde omdat het vaak een toepassing is van bestaande technologie die zijn marktwaarde al bewezen heeft (betaalbaarheid, bruikbaarheid), maar nog niet in de specifieke toepassing die de partners voor ogen hebben. In veel gevallen wordt ICT (sensoren, ...) of een andere technologie (robotica, augmented reality, 3D printing, ...) gecombineerd met een reeds gevestigd (vaak innovatief) product of dienst. Ook zijn er een aantal projecten actief in (pre-)klinisch onderzoek en het omzetten van producten richting een certificering of label.

Het project brengt uiteenlopende bedrijven bij elkaar om kennis te vergaren, te testen en experimenteren en op te schalen. Voor sommige bedrijven betekent dit dat hun positie in de markt zal behouden blijven of versterkt worden. Of dat er mogelijkheid is om uit te breiden in andere marktniches. Een aantal bedrijven versterken door de kruisbestuiving ook hun knowhow en dienstverlening richting bestaand en/of nieuwe klanten.

### Toepasbaarheid en valorisatie

- ▶ De duurzaamheid en bredere toepasbaarheid van de resultaten is zichtbaar in de directe vermarkting of het versnellen van de go-to-market van een prototype, demo of product/dienst.

Het aantal ingediende octrooi- of patentaanvragen wordt door het Interreg-programma niet structureel bijgehouden. Op basis van de huidige beschikbare informatie is het dan ook moeilijk uitspraken te doen over de innovaties die de projecten voortbrengen, maar onze analyse geeft wel concrete voorbeelden vanuit CrossRoads 2 aan:

- ▶ 45% van de projecten leidt tot directe vermarkting van een innovatief product (met vaak nog stappen te nemen in marketing en opzet productie)
- ▶ 40% van de projecten leidt tot een versnelde go-to-market (met nog stappen te nemen in het afronden van het prototype)

- ▶ 5% van de projecten valideren van een technologie (vaak in farma en biotech)

Opvallend is dat veel bedrijven aangeven dat hun project vertraging oploopt door de moeilijkheden die ze ondervinden bij de implementatie van de nieuwe technologieën (vb. softwareontwikkeling, sensoren, ...) in het prototype.

De omzetting van de projectuitkomsten in te exploiteren nieuw producten gebeurt ook vaak niet binnen het kader van CrossRoads. Het daadwerkelijk creëren van concrete nieuwe producten en toepassingen op de markt is immers een verhaal van lange adem en vraagt doorgezette inspanningen van alle partijen (zie ook verder punt samenwerking). Bovendien is de commercialisering van innovatie ook een complexe zaak in verband met intellectuele eigendommen en de verdeling daarvan tussen de betrokken partners.

Er een aantal bedrijven die moeite hebben om aangehaakt te blijven, voornamelijk om administratieve redenen. In de rapportages zijn opmerkingen met betrekking tot kostendeclaraties (moeilijk communicatiesysteem, onduidelijkheden rond goedkeuring kostenposten). Ook het grensoverschrijdende aspect werkt drempelverhogend. Maar het gros van de projecten dat standhoudt heeft een werkend prototype.

### **Omzet en jobs**

- ▶ Zowat 40% geeft aan dat de omzet zal stijgen, met een gemiddelde omzet van 2 miljoen euro
- ▶ Zowat 40% geeft aan dat er arbeidsplaatsen zullen bijkomen, met een gemiddelde jobaangroei van 7 werknemers

Onze indicatieve inschatting is dat er een omzetstijging van zeker 30-40 miljoen euro zal zijn na 5 jaar en een toename van minstens 400 arbeidsplaatsen bij de deelnemende bedrijven na 5 jaar.

### **Samenwerking**

- ▶ Meer dan 60% van de bedrijven geeft aan dat er een blijvende samenwerking zal zijn.
- ▶ In een aantal gevallen worden nieuwe vervolgtrajecten opgestart met het oog op vermarkting van het product, als (toekomstig) toeleverancier of als launching customer. In enkele gevallen wordt ook een nieuw bedrijf opgestart.

De bedrijven geven aan dat in veel gevallen hun samenwerking blijvend zal zijn. De samenwerkingsverbanden leiden tot de ontwikkeling van een structureel grensoverschrijdend netwerk (of ecosysteem). Veel innovatietrajecten dragen ook bij aan andere doelstellingen van Interreg Vlaanderen-Nederland of andere maatschappelijke doelstellingen (vb. energie-efficiëntie, betere omgang met hulp- en grondstoffen, gezondheid, ...).

## **3.2. Analyse van de resultaten van CrossRoads 2**

### **Grensoverschrijdend samenwerken tussen KMO/MKB**

Ondanks een relatief moeizame beginperiode is de achterstand snel ingehaald en brengt het beheer voldoende projecten naar voren in de portefeuille. Dat er proactief vanuit bedrijven gepolst wordt naar mogelijkheden in nieuwe calls toont dit voldoende aan. Het overgrote deel van de geselecteerde projecten wordt actief aangejaagd en ontwikkeld door het partnernetwerk (ook al kennen Vlaanderen en Nederland een verschillende traditie in het aanjagen). Dit toont dat er behoefte is aan ondersteuning in het vinden van de juiste partners, het vormgeven van de samenwerking en de ontwikkeling van de grensoverschrijdende business case. Door onbekendheid van het netwerk en de expertise aan de andere kant van de grens komen projecten moeilijk vanzelf tot stand. Het aanhaken bij bestaande bijeenkomsten van derden, is een zeer effectieve manier geweest om projecten te scouten. Het strakke beheerskader zorgt dat er wordt toegewerkt naar vooraf opgelegde resultaten.

Het project zet haar EFRO-middelen plus cofinanciering in via ondersteuning van verschillende kleinere innovatieprojecten /haalbaarheidsstudies voor samenwerkende bedrijven in allerlei domeinen. Dit zorgt voor een veelvoud aan innovatieve samenwerkingstrajecten, die elk hun eigen bedrijfsbetrokkenheid en private cofinanciering genereren. Kleinere bedrijven vallen sneller uit de boot omdat de voorfinanciering en administratieve druk hoog is (dit is de belangrijkste reden voor stopzetting door bedrijven). Advies en hulp is tijdens de uitvoering soms hard nodig, zelfs voor een aantal simpele zaken zoals de goedkeuring van facturen.

De grensoverschrijdende samenwerking vormt bovendien een laagdrempelige en efficiënte leercurve voor de betrokken ondernemingen tot internationale marktbenaderingen, bij voorkeur als verbonden partners, en vormt daarmee een belangrijke stap richting internationale groei. Bedrijven kiezen om over de grens te kijken om dat sommige zaken in Nederland of Vlaanderen innovatiever of gebruikelijker zijn. Soms zien ze mogelijkheden richting export of marktverruiming. Dat de respectievelijke Nederlandse of Vlaamse partner geen concurrent is op de lokale markt en dat er geen inkoop-verkoop relatie speelt is een voordeel voor het project. Op deze manier kan er op een meer open manier gewerkt worden aan een gezamenlijk project.

## Hogere investeringsbereidheid in toepassing cross-sectorale en technologische innovaties

De innovatieprojecten zijn relatief kleinschalige samenwerkingsprojecten (<135.000 euro) tussen MKB/KMO, met een lage instapdrempel. Crossroads 2 vult met de innovatieprojecten, een leemte op in het klassieke instrumentarium op regionaal niveau (zowel langs Nederlandse als Vlaamse kant) en draagt daar bovenop ook bij tot een grensoverschrijdend ecosysteem. Het CrossRoads 2 instrument vormt een belangrijke aanvulling op bestaande instrumenten in de regio's vanwege de specifieke focus op grensoverschrijdende clusters. Het instrument CrossRoads2-haalbaarheidsstudies ondervond in de afgelopen periode concurrentie van andere (provinciale) subsidies in het Interreg-programmagebied. Het interessante oorspronkelijke 'funnel'-concept van Crossroads 2, eerst een haalbaarheidsstudie uitvoeren en daarna een innovatieproject realiseren, is vaker niet dan wel toegepast.

CrossRoads 2 heeft extra meerwaarde omdat het vaak een toepassing is van bestaande technologie die zijn marktwaarde al bewezen heeft (betaalbaarheid, bruikbaarheid), maar nog niet in de specifieke toepassing die de partners voor ogen hebben. In veel gevallen wordt ICT gecombineerd met een andere tech-domein. Op deze manier worden bedrijven bij elkaar gebracht om te informatie uit verschillende bronnen te vergaren, te testen en experimenteren en op te schalen. Vaak is de samenwerking tussen bedrijven blijvend. De samenwerkingsverbanden leiden in een aantal gevallen ook tot de ontwikkeling van een structurele grensoverschrijdende relaties of netwerk. Veel innovatietrajecten dragen ook bij aan andere doelstellingen van Interreg Vlaanderen-Nederland of andere maatschappelijke doelstellingen (vb. energie-efficiëntie, betere omgang met hulp- en grondstoffen, gezondheid, ...).

### Aanzetten tot (valorisatie van) product- en dienstontwikkeling

Naar aanleiding van de leerpunten uit CrossRoads 1 zijn een aantal aanpassingen doorgevoerd (vanwege de focus op MKB/KMO als doelgroep) die het project ten goede kwam. Bij de selectie van innovatieprojecten is extra nadruk gelegd, meer dan in CrossRoads 1, op de valorisatiecomponent van projecten en op de potentiële multiplier van subsidie-middelen.

In theorie zijn de ontwikkelde prototypes in de innovatieprojecten 'ready to market', in de praktijk zit validatie niet altijd in het project. In eerste instantie gebeurt er meestal een deel technologieontwikkeling om daarna op de markt te gaan. Het risico op een niet-bevredigend prototype is nog altijd vrij hoog. Projecten kunnen dus ook mislukken. De kleinere innovatieprojecten leiden in 45% van de gevallen toch tot de ontwikkeling van een nieuw te commercialiseren product voor de betrokken bedrijven. Zo dragen zij dus direct bij innovatie in de grensregio. Ook ontstaan er nieuwe combinaties van partijen die die een vervolgttraject starten binnen CrossRoads 2.

Afhankelijk van het product is de financiële bijdrage van CrossRoads ongeveer 10% tot 20%. Hiermee komt inhoudelijke extra expertise beschikbaar wat de mogelijkheden tot ontwikkeling in de eindfase vergroot. Het bedrag is substantieel genoeg voor dergelijke ontwikkelingen vanuit een groot deel van de deelnemende KMO/MKBs.





## 4 / Impact van CrossRoads 2

Tenslotte overlopen we in dit afsluitende stuk de uiteindelijke algemene impact van CrossRoads 2, met andere woorden haar bijdrage aan:

- ▶ Meer innovatie en toepassing van technologie door KMO/MKB;
- ▶ Meer marktgerichte grensoverschrijdende innovatieprojecten tussen bedrijven, in dit geval in het MKB/KMO;
- ▶ Algemene competitiviteit in de grensregio (omzet/jobs/investeringen);
- ▶ Grensoverschrijdende netwerken en relaties.

Vervolgens beschrijven we een aantal succesfactoren die belangrijk zijn geweest in de uitvoering van het project en haar resultaten.

### 4.1. Bijdrage project aan beoogde programmaresultaten

- ▶ **Meer marktgerichte grensoverschrijdende innovatieprojecten tussen bedrijven, in dit geval in het MKB/KMO;**

De gezamenlijke projecten met een Nederlandse en Vlaamse partner biedt het voordeel dat (in de meeste gevallen) er geen (of beperkte) concurrentie is op de lokale markt en dat ze toegang krijgen tot elkaars markt. Dit maakt dat veel partners aangeven dat de samenwerking in een open relatie is verlopen en dat de samenwerking blijvend is. Uit de portfolio-analyse blijkt inderdaad dat op basis van de (door)ontwikkeling van de projecten we verdere investeringen en toekomstige samenwerkingsverbanden kunnen verwachten die een aanzienlijke markt zullen adresseren.

Uit CrossRoads 2 komen dus verschillende schaalbare innovaties voort met een significante economische impact op de grensregio. Verschillende samenwerkingsverbanden en netwerking leiden tot de ontwikkeling van een blijvend grensoverschrijdend netwerk (of ecosysteem).

Er is wel nood om administratieve capaciteit op te bouwen (bijvoorbeeld om bedragen voor te schieten). De kleinere bedrijven vallen snel buiten de boot, voorfinanciering en administratieve druk is heel hoog. Dit is de belangrijkste reden voor een stopzetting van bedrijven binnen het project. Advies en hulp tijdens de uitvoering is hard nodig, en vaak te complex om simpele zaken (goedkeuring facturen).

- ▶ **Meer innovatie en toepassing van technologie door KMO/MKB;**

De ontwikkelcapaciteit in de regio Zuid-Nederland en Vlaanderen is opgeschaald door KMO/MKB gezamenlijk te betrekken in innovatieprojecten. Door grensoverschrijdende kennis en bedrijvigheid te bundelen en te richten op toepassingen van toptechnologieën en afgeleide dienstverlening onderscheidt de economie in de grensregio Vlaanderen-Nederland zich duidelijker op de geselecteerde gebieden: high-tech systems, chemie & materialen en agrofood, lifesciences & health, cleantech, biobased economy, logistiek en maintenance. Dit levert een positieve bijdrage aan de concurrentiekracht van de grensregio.



Crossroads 2 draagt als project buitenproportioneel bij aan de programma-indicatoren, zowel naar aantal samenwerkingen als naar de hefboom private investeringen. Het project draagt dus zeer substantieel bij aan de het stimuleren van innovatie en de ontwikkeling van nieuwe producten,... en het verhogen van de innovatiecapaciteit in de grensregio.

De inhoudelijke extra expertise die beschikbaar komt door deelname aan CrossRoads 2 vergroot de mogelijkheden en scope tot ontwikkeling in de eindfase en is substantieel genoeg voor een groot deel van de deelnemende KMO/MKBs. Het project en de betrokken partners biedt een geschikt kader om een bepaalde groep bedrijven (kmo/mkb) uit bepaalde domeinen vraaggericht en laagdrempelig verder te ontwikkelen richting nieuwe toepassingen, op te schuiven in de TRL-schaal (*technology readiness level*), en tot interessante en waardevolle innovatie te komen.

#### ► Omzet/jobs/investeringen

CrossRoads 2 kent een verdubbeling van de innovatieprojecten en verdriedubbeling van de haalbaarheidsstudies tov CrossRoads 1. Op basis van de portfolio-analyse en extrapolatie schatten we de impact van CrossRoads 2 indicatief in:

- Uit de 56 innovatieprojecten in CrossRoads 2 komen op dit moment **ongeveer 25-30 exploitabele producten**, er zullen op middellange termijn nog producten op de markt komen;
- **50 tot 60 bedrijven zullen extra omzet** genereren uit deze producten (circa 40% van alle deelnemers). De additionele omzet zal ongeveer **30 miljoen euro** bedragen binnen 3-5 jaar;
- De projecten zullen ongeveer **400 arbeidsplaatsen extra** gecreëerd zal worden, gezien veelvoud van het aantal projecten en studies
- meer dan 50% van de deelnemende bedrijven zal investeren in verdere vervolgotrajecten met zijn partner(s)

Tabel 2: Vergelijking resultaten CrossRoads 1 en CrossRoads 2

	Crossroads 1	Crossroads 2
# projecten	78	91
# innovatieprojecten	25	56 (streefwaarde: 50)
# haalbaarheidstudies	13	35 (streefwaarde: 50)
# proeftuinexperimenten	40	/
# bedrijven bereikt	123	134
Interreg-bijdrage	€3.800.000	€7.046.609*
Private co-investeringen	€6.000.000	€8.173.034*
Hefboom (op basis van netto waardecreatie)	2,5 tot 20	/
Additionele omzet	/	Minstens 30 miljoen euro
Additionele werkgelegenheid	300 VTE	Minstens 400 VTE
Sectorale focus	nanomaterialen, oppervlakte-behandeling en material technologie, embedded vision, inkjet-technologie en remote diagnostics	agrofood, chemie en materialen, high tech systemen, life Sciences & health, cleantech, biobased, logistiek en maintenance
Opmerkingen		<ul style="list-style-type: none"> <li>► Concurrentie haalbaarheidstudies van ander (provinciale) instrumenten</li> <li>► Veel cross-tech projecten</li> </ul>

## 4.2. Succesfactoren & good practice elementen

We identificeren een aantal belangrijke factoren die bijdragen aan de resultaten van het project, en die mogelijk als aandachtspunten of good practice kunnen dienen voor andere projecten.

- Het professionele management- en beheer van Crossroads 2 draagt sterk bij tot de realisaties van het project. De breed opgezette governance bouwt verder op de expertise en ervaringen uit Crossroads 1. Op deze manier heeft het ook een aantal leerpunten kunnen meenemen uit de vorige programmaperiode.



- ▶ De inhoudelijke extra expertise die beschikbaar komt door deelname aan CrossRoads 2 vergroot scope en mogelijkheden voor marktontwikkeling op significante wijze voor de deelnemende bedrijven. De aanpassingen aan CrossRoads 2 lijken succesvol geweest te zijn in termen van valorisatie.
- ▶ Uit een analyse blijkt dat de innovatieprojecten uit CrossRoads 2 een goede complementariteit bieden met het aanwezige regionale/nationale instrumentarium. Er bestaan weinig andere programma's dat innovatietrajecten tussen MKB/KMO financiert gericht op de TRL-schalen 7-9. De CrossRoads-instrumenten bovendien nemen de grens als barrière weg en sluit in een heel aantal gevallen beter aan bij de economische realiteit van de deelnemende bedrijven. CrossRoads blijkt daarnaast als springplank voor KMO/MKB richting grotere instrumenten te functioneren. In tegenstelling tot de innovatieprojecten ondervond het instrument CrossRoads2-haalbaarheidsstudies in de afgelopen periode echter concurrentie van andere (provinciale) subsidies in het Interreg-programmagebied.
- ▶ Een risico hiervan is dat CrossRoads een op zich staand financieringsinstrument wordt, met apart beheer, ietwat losgezongen van het regulier Interregkader. Op deze manier is CrossRoads in feite geen 'project' in de klassieke zin te noemen, met een tijdelijk karakter en met een eenduidige vooraf gestelde uitkomst. Het is de vraag of dit in de huidige vorm en structurering duurzaam en wenselijk blijft.
- ▶ CrossRoads 2 loopt zeer goed en haalt resultaten maar een aantal technische kwesties zijn lastig en slepen soms te lang aan, wat hinderlijk is voor de perceptie van het project en het programma vanuit het bedrijfsleven. Declaraties en snelle doorstorting subsidies blijven een aandachtspunt zowel mbt kwaliteit als snelheid. Het project is intussen op kruissnelheid gekomen en lijkt alsnog zijn beloften waar te maken, zij het via een extra oproep en aanpassing PPL-reglement. In een eventuele CrossRoads 3 is een volgehouden nauwe opvolging van de PPL bij de uitvoering en declaraties erg belangrijk.
- ▶ Het zal in de tussenperiode naar de nieuwe programmaperiode de kunst zijn om de bedrijven in het vizier te blijven houden voor andere subsidiemogelijkheden of voor CrossRoads 3. CrossRoads 2 als project, organisatie en netwerk kan ingezet worden voor de ontwikkeling van meer en nog betere vraag-gestuurde innovatieregelingen voor het MKB/KMO in de grensregio Vlaanderen-Nederland en daarbuiten. Mogelijk kan een CrossRoads+-instrument (gebruik makend van middelen van de haalbaarheidsstudies) helpen in het verder ondersteunen in vermarkting, demo-activiteiten richting de markt... .

