



Advies

Het klavertje 5 van een missiegedreven innovatiebeleid

Brussel, 22 maart 2021

Decretale opdracht: SERV-decreet 7 mei 2004 art. 11 (overlegfunctie)
Goedkeuring raad: 22 maart 2021

Contactpersoon: Wim Knaepen - wknaepen@serv.be
Tim Buyse - tbuyse@serv.be



Mevrouw Hilde Crevits
Viceminister-president en Vlaams minister van Economie,
Innovatie, Werk, Sociale Economie en Landbouw
Koning Albert II-laan 15
B-1210 BRUSSEL

contactpersoon

Wim Knaepen
wknaepen@serv.be

ons kenmerk

SERV_20210315_missiegedreven_innovatiebeleid_BR

Brussel

22 maart 2021

Het klavertje 5 van een missiegedreven innovatiebeleid

Mevrouw de viceminister-president

In het hedendaagse innovatiebeleid maakt missiegericht of missiegedreven innovatiebeleid steeds meer opgang. Het duidt op innovatiebeleid dat meer sturend wil zijn om complexe maatschappelijke uitdagingen te adresseren. Deze uitdagingen vragen niet enkel een technologische maar ook een sociale en/of institutionele oplossing.

In de Beleidsnota Economie, Wetenschap en Innovatie 2019-2024 uitte u de intentie om in Vlaanderen een meer missiegedreven innovatiebeleid te voeren door een richtinggevend kader uit te werken om dergelijke programma's te stroomlijnen en de meerwaarde van nieuwe initiatieven proactief te kunnen toetsen.

Met voorliggend advies wil de SERV een aanzet geven voor de invulling van een dergelijk referentiekader voor missiegedreven innovatiebeleid. Inspiratie hiervoor werd gevonden in het informatierapport van de Stichting Innovatie & Arbeid over dit thema, dat als bijlage bij dit advies is ingesloten.

De uitwerking en uitrol van een richtinggevend kader voor missiegericht innovatiebeleid vergt de nodige voorbereiding, expertise en draagvlak. De SERV is bereid met u in overleg te gaan over de rol en de betrokkenheid van de Vlaamse sociale partners in het ontwikkelingsproces van het referentiekader.

Hoogachtend

Pieter Kerremans
administrateur-generaal

Ann Vermorgen
voorzitter

Inhoud

Inhoud	4
Krachtlijnen	5
Advies	7
1 Situering	7
2 Uitgangspunten	7
2.1 Betrouwbaar maar niet statisch	7
2.2 Geen tabula rasa, wel een dashboard van missiegerichte initiatieven	8
2.3 Langetermijnvisie op maatschappelijke en sociaaleconomische transitie	9
3 Toetsingskader met 5 bouwstenen	9
3.1 Betrek de (georganiseerde) burger met kennis ter zake	9
3.2 Maak beleidskeuzes en focus	10
3.3 Zorg voor maatwerk in het beleidsinstrumentarium	10
3.4 Bouw een sterke governancestructuur uit voor beleidsimplementatie	11
3.5 Monitor, evalueer en stuur bij	11
4 Afsluitende bemerkingen	12

Krachtlijnen

Innovatiebeleid dat missiegedreven is, heeft als doel maatschappelijke opgaven aan te pakken. Dat vereist een verdere innovatie van binnen het innovatiebeleid, zodat naast het stimuleren van technologie en het innovatievermogen van ondernemingen ook een langetermijnvisie wordt opgesteld om een aantal maatschappelijke en sociaaleconomische breed gedragen transitie te versnellen en uitdagingen aan te pakken.

Dit advies geeft de aanzet voor de invulling van een richtinggevend kader om missiegedreven programma's en initiatieven te stroomlijnen en de meerwaarde van nieuwe initiatieven proactief te kunnen toetsen. Inspiratie voor dit advies werd gevonden in het informatierapport van de Stichting Innovatie & Arbeid getiteld "Missiegedreven Innovatiebeleid. Een verkenning aan de hand van buitenlandse beleidsontwikkeling". Dat rapport is het resultaat van een verkennend onderzoek naar de mogelijke contouren van een missiegericht innovatiebeleid, en naar de beleidspraktijk die in enkele andere Europese landen of regio's reeds uitgewerkt werd.

Voor de SERV moet het richtinggevend kader voor missiegedreven innovatiebeleid bestaan uit 5 bouwstenen:

Burgerbetrokkenheid

Missies hebben een grote verwachte maatschappelijke en sociaaleconomische impact en vereisen een omvangrijk draagvlak om te leiden tot succes. Missies zijn bovendien vaak transversale thema's waarbij bruggen moeten worden gebouwd tussen verschillende beleidsdomeinen. Het draagvlak kan slechts gerealiseerd worden door de (georganiseerde) burger met de nodige kennis ter zake te betrekken bij het vormgeven van de missies, en dit in een zogenaamde *quadruple helix* benadering.

Focus in beleidskeuzes

Missies moeten precies geformuleerd worden om richting te kunnen geven aan innovatieprocessen. Complexe maatschappelijke problemen dienen dus uiteengehaakt te worden tot een welgekozen missie, vastgelegd in een roadmap met duidelijke afgebakende doelen, die worden bereikt door een brede portfolio van projecten en ondersteunende beleidsinterventies.

Maatwerk in het instrumentarium

Het vastleggen van de meest effectieve beleidsmix van ondersteunende instrumenten in het kader van missies is steeds maatwerk: er bestaat geen optimale standaard voor. Dit komt onder andere, maar niet alleen, door de complexiteit en de diversiteit van missies. Het komt er namelijk ook op aan om gelijktijdig meerdere instrumenten met meerdere modaliteiten in te zetten om onderzoek en innovatie adequaat vorm te geven (d.i. een portfolio aanpak). Ook beleidsinstrumenten die buiten de grenzen van het wetenschaps- en innovatiebeleid liggen kunnen relevant zijn (denk aan vernieuwingen in onderliggende infrastructuren of netwerken, in beleidsaanpak (cf. nudging), in regelgeving, in verdienmodellen, in routines bij gebruikers en in opvattingen van burgers).

Een sterke governancestructuur

De eigenlijke uitvoering van het missiegedreven innovatiebeleid vereist een specifieke rol van de overheid, met een integrale benadering, een langjarig commitment en continuïteit in

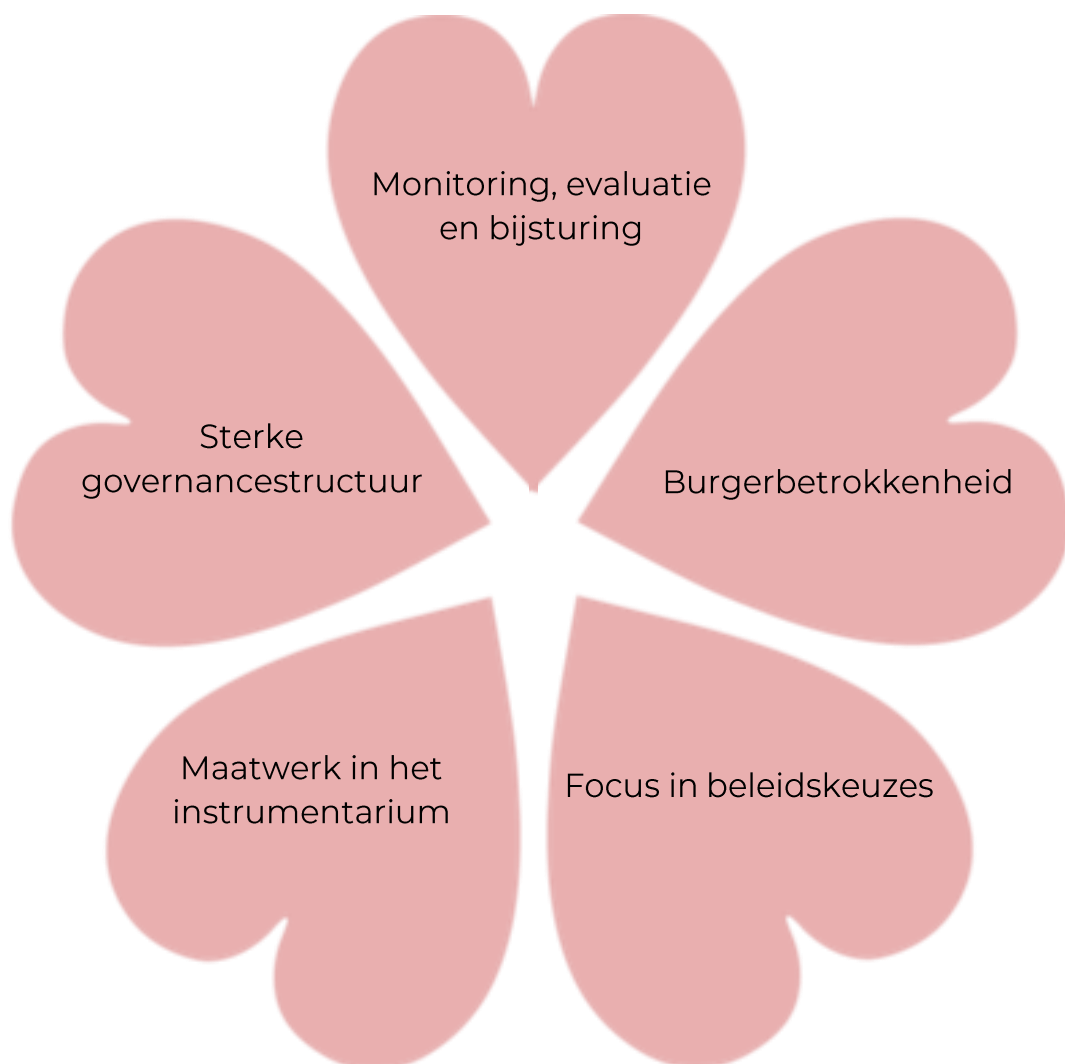
ondersteuning. Zo'n ambitieuze governancestructuur voor missies voldoet aan een reeks van kenmerken inzake missieorganisatie, missiemanagement en coördinatie.

■ Monitoring, evaluatie en bijsturing

Missieprojecten zijn gericht op langetermijnnuitdagingen, met een aantal tussendoelen gedurende de looptijd van de missie, vaak aangegeven met een roadmap. Een adequaat monitoring- en evaluatiesysteem op maat, met oog voor output, outcome en impact, mag daarom niet ontbreken. Monitoring maakt flexibele bijstellingen mogelijk tijdens de looptijd van een missie en is ook een instrument om de maatschappelijke verantwoording, transparantie en communicatie over de missie-voortgang te vergroten.

Deze 5 bouwstenen vormen samen de vaste structuur - het klavertje 5 zeg maar - van het aangereikte referentiekader van het missiegedreven innovatiebeleid. Afhankelijk van het initiatief en de eraan gekoppelde missie(s) in kwestie, moeten die bouwstenen divers ingevuld worden op het vlak van instrumenten, organisatie, governance, participatie van de *quadruple helix*, enz.

Het klavertje 5 van een missiegedreven innovatiebeleid



Advies

1 Situering

In het hedendaagse innovatiebeleid maakt missiegericht of missiegedreven innovatiebeleid steeds meer opgang. Het duidt op innovatiebeleid dat meer sturend wil zijn om ook complexe maatschappelijke uitdagingen te adresseren. Deze uitdagingen vragen niet enkel een technologische maar ook een sociale en/institutionele oplossing.

Dit advies beoogt een aanzet te geven voor de invulling van een richtinggevend kader om missiegedreven programma's en initiatieven te stroomlijnen en de meerwaarde van nieuwe initiatieven proactief te kunnen toetsen.

Inspiratie voor dit advies werd gevonden in het informatierapport van de Stichting Innovatie & Arbeid getiteld "Missiegedreven Innovatiebeleid. Een verkenning aan de hand van buitenlandse beleidsontwikkeling". Dat rapport is het resultaat van een verkennend onderzoek naar de mogelijke contouren van een missiegericht innovatiebeleid, en naar de beleidspraktijk die in enkele andere Europese landen of regio's reeds uitgewerkt werd. Hierbij werden ook de bouwstenen van een missiegericht innovatiebeleid in kaart gebracht. Er werd gekeken naar de wijze waarop de vernieuwing van beleidsdoelen en beleidsinstrumenten wordt vorm gegeven om te komen tot nieuwe manieren van innoveren waarin de maatschappelijke inbedding van innovaties centraal staat. Belangrijke rode draad doorheen het onderzoek was de rol van de sociale partners en de dynamiek in de quadruple helix bij een missiegericht innovatiebeleid.

Het rapport maakt duidelijk dat een gedetailleerde handleiding inzake missiegericht innovatiebeleid vooralsnog ontbreekt. Landen, regio's en supranationale instellingen behelpen zich momenteel met inspirerende voorbeelden en 'best' practices, of bij gebrek hieraan, met 'good' practices die alvast enkele maar zeker niet alle antwoorden bieden op de vraag hoe een missiegedreven innovatiebeleid er nu moet uitzien en ontwikkeld worden. Ook de SERV beweert met dit advies niet alle antwoorden in huis te hebben. De fase van theorievorming zowel op nationaal als internationaal vlak is immers verre van afgerond. De SERV meent echter wel dat op basis van de huidige opgebouwde kennis en internationaal aanwezige inzichten rond het thema, een synthesesekader kan aangereikt worden op basis van een aantal noodzakelijke bouwstenen.

2 Uitgangspunten

De SERV zal in het deel 3 van dit advies het synthesesekader en de vijf bouwstenen toelichten. Het is echter belangrijk om vooraf de uitgangspunten te formuleren die de SERV hanteerde alvorens tot het toetsingskader te komen.

2.1 Betrouwbaar maar niet statisch

Het toetsingskader en zijn bouwstenen zijn te beschouwen als een betrouwbare houvast om bestaande en toekomstige missiegerichte beleidsinitiatieven af te toetsen. Het referentiekader biedt echter ook opportuniteiten om met nieuwe initiatieven te experimenteren en leerprocessen op te zetten die kunnen leiden tot een optimalisering van het kader. Ook internationale ontwikkelingen kunnen hiertoe bijdragen.

Volgens de SERV vormen een aantal fiches met beleidsinitiatieven die de Vlaamse Regering naar voor heeft geschoven voor het Belgisch Plan voor Herstel en Veerkracht (PHV) in dat opzicht een mogelijk aanknopingspunt als testcase voor de ontwikkeling van missiegericht innovatiebeleid in het kader van klimaat, duurzaamheid en digitalisering.

Het aangereikte toetsingskader is dus geen gebetonneerd statisch gegeven, net zoals innovatie geen statisch en lineair proces is. Voor de SERV resulteert het missiegedreven innovatiebeleid dan ook uit een proces van cocreatie op basis van de *quadruple helix*¹ benadering en vormt dit het fundament waarop de bouwstenen van het missiegerichte innovatiemodel steunen.

De SERV vindt het in dat kader positief dat er deze legislatuur wordt gebouwd aan een nieuw innovatiemodel waarbij de vier actoren binnen een *quadruple helix* – kennisinstellingen, ondernemingen, overheden maar ook burgers en middenveld – samenwerken met het oog op een maximale economische en maatschappelijke impact van onderzoek, ontwikkeling en innovatie.

2.2 Geen tabula rasa, wel een dashboard van missiegerichte initiatieven

De SERV wijst erop dat Vlaanderen niet van een wit blad moet vertrekken. Er werden reeds enkele missiegerichte beleidsinitiatieven ontplooid, zij het als accelerator van technologische moonshots gericht op snellere wetenschappelijke en technologische vooruitgang², zij het als transformer gericht op complexe maatschappelijke uitdagingen die maatschappelijke transitie vereisen³.

Het beleid kan en moet uit deze bestaande initiatieven lessen trekken voor de ontwikkeling en uitrol van toekomstige missiegerichte initiatieven. Dat kan slechts als eerst een volledige mapping gemaakt wordt van het Vlaamse missiegericht innovatielandschap. Die mapping moet informatie bieden over:

- het aantal bestaande missies,
- de aard ervan (technologisch en/of maatschappelijk),
- de eraan gekoppelde doelstellingen,
- de link met Vlaamse transitiepaden in het kader van Vizier 2030 (de SDG's) en Visie 2050,
- de ingezette innovatie-instrumenten⁴,
- de mate van betrokkenheid van de quadruple helix,
- de innovatie-actoren die een rol spelen bij de uitvoering van de missies,
- het verband met de bestaande Europese missies en de daaraan gekoppelde middelen en
- de mate waarin de middelen in het kader van de Europese *Recovery and Resilience Facility* en het Vlaamse PHV worden gekoppeld aan de uitvoering van de missies.

¹ Het *quadruple helix* concept is een innovatie- en samenwerkingsmodel om het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen te structureren. Het voegt een vierde pijler – de *civil society* of de burger en het maatschappelijk middenveld - toe aan de traditionele *triple helix* dynamiek van overheid, de ondernemings- en academische wereld. Het concept is nuttig in een innovatieproces waarin de behoeften van de burger centraal staan.

² o.a. "Vlaanderen CO2-neutraal", waterstoftechnologie ...

³ o.a. de actieplannen artificiële intelligentie en cybersecurity en de zeven transitieprioriteiten binnen Visie 2050

⁴ algemeen versus specifiek, de onderlinge afstemming, de verhouding met federale en Europese instrumenten ...

Deze opvolging van en rapportage over het Vlaams missiegedreven innovatiebeleid, is een cruciale verantwoordelijkheid van de Vlaamse overheid.

2.3 Langetermijnvisie op maatschappelijke en sociaaleconomische transitie

Voor de ontwikkeling van een missiegedreven innovatiebeleid is echter ook, en vooral, het langetermijnaspect primordiaal. Een missiegericht innovatiebeleid moet beschouwd worden als een koepellaag, waarbinnen bottom-up en top-down innovatie-initiatieven gecombineerd worden om een aantal maatschappelijke en sociaaleconomische breed gedragen transitie binnen een langetermijnkader te versnellen.

Niet elk beleidsinitiatief kan gelabeld worden als een uiting van missiegericht innovatiebeleid. Dat hoeft trouwens ook niet. Niet elke uitdaging vergt immers een missiegericht antwoord. Uiteenlopende maatschappelijke problemen kunnen uiteenlopende types van oplossingen vergen, en bijgevolg uiteenlopende beleidstypes vereisen om deze uitdaging effectief het hoofd te bieden. Sommige problemen kunnen aangepakt worden door regelgeving en gedragswijziging (institutionele en sociale innovatie) zonder dat daar per se ook wetenschap en technologie of innovatiebeleid aan te pas komt. In sommige andere gevallen kan een sectoraal of clustergebonden innovatieondersteunend programma volstaan zonder dat dit in de richting van een specifieke missie moet gestuurd worden.

Bovendien is ook het loutere feit dat beleidskeuzes en/of -prioriteiten gekoppeld worden aan maatschappelijke uitdagingen an sich onvoldoende om te kunnen spreken van missiegericht innovatiebeleid. Cruciaal blijft immers de boodschap in de vorm van een langetermijnkader/-visie.

3 Toetsingskader met 5 bouwstenen

Het referentiekader dat hierna door de SERV naar voor wordt geschoven, is gebaseerd op vijf bouwstenen die gedistilleerd kunnen worden uit het rapport “Missiegedreven Innovatiebeleid. Een verkenning aan de hand van buitenlandse beleidsontwikkelingen” van de Stichting Innovatie & Arbeid. Deze vijf bouwstenen zijn volgens de SERV inherent aan een missiegedreven innovatiebeleid. Dit impliceert dat zij gezamenlijk en als geheel als toetssteen kunnen fungeren om het effectieve missiegehalte van bestaande (en nieuwe) innovatie-initiatieven in te schalen.

3.1 Betrek de (georganiseerde) burger met kennis ter zake

Missies hebben een grote verwachte maatschappelijke en sociaaleconomische impact en vereisen een omvangrijk draagvlak om te leiden tot succes. Missies zijn bovendien vaak transversale thema's waarbij bruggen moeten worden gebouwd tussen verschillende beleidsdomeinen. Het draagvlak kan slechts gerealiseerd worden door de (georganiseerde) burger met de nodige kennis ter zake te betrekken bij het vormgeven van de missies.

Een ondersteunend maatschappelijk draagvlak is dus essentieel bij een missiegedreven innovatiebeleid en wordt weerspiegeld in een *quadruple helix* benadering. Het betrekken van de quadruple helix is dan ook een *conditio sine qua non* voor een succesvolle uitwerking van elke bouwsteen van het missiegerichte innovatiemodel.

De operationalisering van dit model bij een concrete innovatiemissie berust telkens op een zorgvuldig voorafgaand proces van stakeholdermapping, waarbij voor elk van de vier pijlers in kaart gebracht wordt welke specifieke stakeholders betrokken partij zijn. De eigenlijke invulling van de *quadruple helix* kan er bijgevolg voor elk missieproject anders uit zien. De maatschappelijke inbedding van de innovatie moet van in de conceptfase geanticipeerd worden, en dient zowel technisch, commercieel, juridisch, institutioneel als sociaal gerealiseerd worden. Er is daarbij ruimte voor sociale bewegingen en burgerparticipatie. Ook de sociale partners en het sociaal overleg vormen een belangrijke schakel in de vierde pijler van de *quadruple helix* en kunnen in de uitrol van de missies diverse posities innemen.

3.2 Maak beleidskeuzes en focus

Identificatie, prioritering en selectie van missies is een voorafgaande belangrijke stap om te komen tot missiegedreven beleid. Dit strategisch oriëntatieproces impliceert het maken van beleidskeuzes en het leggen van focus. Missies moeten namelijk heel precies geformuleerd worden om richting te kunnen geven aan innovatieprocessen. Complexe maatschappelijke problemen dienen uiteengehaald te worden tot een welgekozen missie, vastgelegd in een roadmap met duidelijke afgebakende doelen, die worden bereikt door een cross-sectorale portfolio van projecten en ondersteunende beleidsinterventies.

Dit oriëntatieproces dient maatschappelijk breed gedragen te zijn. Essentieel is een convergerende visie van alle *quadruple helix* stakeholders, zowel over de werkelijke aard van de onderliggende maatschappelijke uitdaging (wat is het 'echte' probleem?) als over de meest aangewezen innovatieve aanpak ervan (wat is de 'beste' oplossing?). Om tot een weloverwogen prioritering van missies voor het innovatiebeleid te komen, wordt gebruik gemaakt van een aantal selectiecriteria, waaronder een brede maatschappelijke relevantie, ambitieus, verkennend en grensverleggend van aard, transdisciplinaire innovatie, en een transformatieve en integrale aanpak.

3.3 Zorg voor maatwerk in het beleidsinstrumentarium

Het vastleggen van de meest effectieve beleidsmix van ondersteunende instrumenten in het kader van missies is steeds maatwerk: er bestaat geen optimale standaard voor. Dit komt onder andere, maar niet alleen, door de complexiteit en de diversiteit van transformatieve missies. Het komt er namelijk ook op aan om gelijktijdig meerdere instrumenten met meerdere modaliteiten in te zetten om onderzoek en innovatie adequaat vorm te geven (d.i. een portfolio aanpak).

Voor een overzicht van de inzichten en criteria die bij de vormgeving van de beleidsmix nuttig kunnen zijn, verwijst de SERV naar eerder vernoemde rapport van de Stichting Innovatie & Arbeid. Niettemin vestigt hij er in dit advies de aandacht op dat het instrumentarium breed moet zijn – zowel toegepast als grensverleggend fundamenteel onderzoek en gericht op alle actoren uit het wetenschaps- en innovatiesysteem – en ondersteunend dient te zijn voor elke fase van het innovatietraject, van idee tot vermarkting.

Het instrumentarium mag zich niet alleen tot de conceptiefase van het onderzoek richten maar ook op de implementatie van de innovatie, waarbij het nodig kan zijn om de vraagkant van innovatie te stimuleren en zelfs verdergaand, over te gaan tot marktcreatie. Openbare innovatieve

aanbestedingen vormen hiertoe een uitgelezen oplossing. Daarnaast moet er aandacht zijn voor het opschalen van de resultaten van het onderzoek.

Tenslotte wijst de SERV erop dat er voor de realisatie van de missies vaak ook nood zal zijn aan beleidsinstrumenten die buiten de grenzen van het wetenschaps- en innovatiebeleid liggen: vernieuwingen in onderliggende infrastructuren of netwerken, in beleidsaanpak (cf. nudging), in regelgeving, in verdienmodellen, in routines bij gebruikers en in opvattingen van burgers.

3.4 Bouw een sterke governancestructuur uit voor beleidsimplementatie

De eigenlijke uitvoering van het missiegedreven innovatiebeleid vereist een specifieke rol van de overheid, met een integrale benadering, een langjarig commitment en continuïteit in ondersteuning. Een ambitieuze governancestructuur voor missies voldoet aan een reeks van kenmerken inzake missieorganisatie, missiemanagement en coördinatie.

Cruciaal is dat er samenhang en complementariteit in de uitvoering van de projectenfolio wordt nagestreefd. Dit gebeurt best door een missiegedreven organisatie die in handen kan gelegd worden van bijvoorbeeld een bestaand departement, van een strategische onderzoeks- en innovatie-instituut, van een grootschalig programma met een eigen programmaraad of van een nationaal agentschap.

Welk model van missieorganisatie wordt gekozen, zal uiteindelijk afhangen van de aard van de missies (accelerator versus transformer) en de toepasbaarheid en flexibiliteit van bestaande structuren. In ieder geval moet de organisatie voldoende armslag krijgen en over de nodige autonomie beschikken om onafhankelijk en gericht op het doel van de missie te kunnen opereren. Het missiemanagement moet in staat zijn om cross-disciplinair, cross-sectoraal en cross-actor te kunnen denken en ageren en kunnen bogen op strategische vaardigheden. Het bestuur van de missie moet bovendien kunnen terugvallen op een specifieke adviesstructuur op hoog niveau, waarvan de samenstelling een afspiegeling is van de *quadruple helix* aanpak. Leidraad bij de organisatiestructuur is alleszins een interdepartementale en beleidsdomeinoverschrijdende samenwerking over de gehele innovatieketen heen, van fundamenteel en toegepast onderzoek, tot ondernemingen, gebruikers en burgers. Tevens moet afstemming gezocht worden bij en coördinatie georganiseerd worden met gelijkaardige missies die op mondiaal, Europees en nationaal niveau zijn geformuleerd.

3.5 Monitor, evalueer en stuur bij

Missieprojecten zijn gericht op lange(re) termijn doelen, met een aantal tussendoelen gedurende de looptijd van de missie, vaak geïnstrumenteerd door een roadmap. Hierbij is een adequaat monitoring- en evaluatiesysteem op maat nodig, met oog voor output, outcome en impact. Dit maakt tevens flexibele bijstellingen mogelijk tijdens de looptijd van een missie. Periodieke monitoring- en evaluatierapporten zijn tezelfdertijd ook een instrument om de maatschappelijke verantwoording, transparantie en communicatie over de missie-voortgang te vergroten.

4 Afsluitende bemerkingen

De SERV is van oordeel dat een missiegedreven innovatiebeleid een uitgelezen kans biedt om (sleutel)technologieontwikkeling en innovatie te stimuleren op basis van maatschappelijke inbedding. Dit vereist niet alleen maatwerk, maar vraagt ook om een verdere innovatie van het innovatiebeleid. Deze nieuwe benadering moet kortweg samengevat uitgaan van:

- open, flexibele en adaptieve manieren van beleid en financiering van onderzoek en innovatie om op korte termijn te kunnen werken aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoorde transitiepaden;
- ruimte voor experimenten in ontwikkeling en uitvoering van een missiegedreven innovatiebeleid, waarbij verkokering vermeden wordt en een betere samenwerking tussen verschillende overheidssegmenten;
- ruimte voor nieuwe kennispraktijken waarin kennisinstellingen, ondernemingen, gebruikers (professionals, consumenten), beleidsmakers, regelgevers, burgers en/of andere relevante maatschappelijke partijen gezamenlijk kunnen experimenteren met innovatieve oplossingen, zoals living labs en soortgelijke lokale experimenten;
- aandacht voor samenhang en continuïteit in de onderzoeks- en innovatieportfolio, zodat projecten op elkaar kunnen voortbouwen en lokale initiatieven kunnen opschalen.

De SERV benadrukt dat de 5 bouwstenen de vaste structuur van het referentiekader vormen, maar, afhankelijk van het initiatief en de eraan gekoppelde missie(s) in kwestie, divers ingevuld kunnen worden op het vlak van instrumenten, organisatie, governance, participatie van de *quadruple helix*, enz. Bovendien kunnen, in functie van de resultaten van de toetsing aan het referentiekader, bestaande initiatieven maar ook toekomstige beleidsintenties aangescherpt worden, zowel met het oog op quick wins als voor de langetermijn.

Vragen als *“is de missie (nog) optimaal afgestemd op de maatschappelijke uitdaging, beantwoorden de beoogde doelstellingen (nog) aan de finaliteit van de missie, moet de gehanteerde of beoogde instrumentenmix bijgestuurd of aangevuld worden, is de participatie van de quadruple helix stakeholders voldoende en afdoende verzekerd?”* kunnen daarbij als leidraad dienen.