

SCHRIFTELIJKE VRAAG

nr. 492

van **MAURITS VANDE REYDE**

datum: 30 maart 2022

aan **HILDE CREVITS**

VICEMINISTER-PRESIDENT VAN DE VLAAMSE REGERING, VLAAMS MINISTER VAN ECONOMIE, INNOVATIE, WERK, SOCIALE ECONOMIE EN LANDBOUW

Samenwerking onderzoekswereld en bedrijven - Aanbevelingen VARIO

In Advies 6 'Waardecreatie door samenwerking' (maart 2019) formuleert de Vlaamse Adviesraad voor Innoveren en Ondernemen (VARIO) een reeks aanbevelingen om samenwerking tussen onderzoekswereld en bedrijven in Vlaanderen verder te versterken. Aan de basis van dat advies lag de vaststelling dat de samenwerking tussen de verschillende onderzoeksactoren in Vlaanderen nog beter kan.

1. Kan de minister voor elk van de respectieve aanbevelingen uit voormeld advies een punctueel overzicht geven van de mate waarin en de manier waarop desgevallend uitvoering werd gegeven aan de aanbevelingen?
2. Welke maatregelen zijn eventueel nog gepland of zijn in voorbereiding?



**Vlaams
Parlement**

HILDE CREVITS

VICEMINISTER-PRESIDENT VAN DE VLAAMSE REGERING, VLAAMS MINISTER VAN ECONOMIE, INNOVATIE, WERK, SOCIALE ECONOMIE EN LANDBOUW

ANTWOORD

op vraag nr. 492 van 30 maart 2022

van **MAURITS VANDE REYDE**

1. De aanbevelingen uit het VARIO advies waarover we spreken dateren van de vorige legislatuur en waren de volgende:
 1. Aanbeveling 1: Creëer een gedragen globale visie als facilitator voor samenwerking
 2. Aanbeveling 2: Zorg ervoor dat competitie plaats maakt voor samenwerking
 - a. Aanbeveling 2.1: Creëer mechanismen voor samenwerking tussen individuele Vlaamse onderzoekers
 - b. Aanbeveling 2.2: Stimuleer nog meer samenwerking met ondernemingen vanuit de kennisinstellingen
 - c. Aanbeveling 2.3: Creëer mechanismen voor meer samenwerking tussen de SOC's en de clusters onderling
 3. Aanbeveling 3: Stel daarom slimme parameters en KPI's op
 - a. Aanbeveling 3.1: Trek differentiatie volgens kernopdracht door in monitoring en evaluatie
 - b. Aanbeveling 3.2: Formuleer kwaliteitsvolle KPI's
 4. Aanbeveling 4: Faciliteer interdisciplinaire samenwerking
 - a. Aanbeveling 4.1: Neem interdisciplinaire samenwerking mee op in parameters en KPI's
 - b. Aanbeveling 4.2: Werk aan nieuwe cultuur voor schrijven en evalueren van interdisciplinaire projecten
 - c. Aanbeveling 4.3: Naar een nieuw onderzoeksparadigma: Introduceer convergence onderzoek in Vlaanderen
 5. Aanbeveling 5: Stimuleer mobiliteit van onderzoekers als hefboom voor samenwerking
 6. Aanbeveling 6: Zorg voor een goed evenwicht tussen enerzijds top-down en bottom-up initiatieven en anderzijds thematische zwaartepunten en vrij onderzoek
 - a. Aanbeveling 6.1: Zwaartepuntvorming rond sterktes – dring aan op duidelijk groeipad m.b.t. de 'massa' en 'grootte' van de verschillende structuren/instellingen
 - b. Aanbeveling 6.2: Erken de nood aan voldoende experimenteerruimte voor fundamenteel nieuwe technologieën
 - c. Aanbeveling 6.3: Vermijd ad hoc overheidsfinanciering
 7. Aanbeveling 7: Houd toegang tot instrumentarium en samenwerking laagdrempelig

Het advies stelt nog: "Er zijn verschillende instrumenten/structuren aanwezig om samenwerking met het oog op innovatie te bevorderen, in het bijzonder de speerpuntclusters, strategische onderzoekscentra (SOC's), SBO-projecten (strategisch basisonderzoek), ICON-projecten (interdisciplinair coöperatief onderzoek), Baekeland- en innovatiemandaten. VARIO is van oordeel dat de samenwerking tussen kennisinstellingen onderling en met bedrijven nog verder kan worden versterkt om waardecreatie nog beter te stimuleren."

Aangezien meerdere van de aanbevelingen in mijn beleid gezamenlijk vorm krijgen zal ik in mijn toelichting vooral die overkoepelende gezamenlijke beleidsaanpak schetsen; en dit aanvullen met enkele voorbeelden gelinkt aan de specifieke aanbevelingen.

Zoals u in de vraagstelling al aangeeft lag aan de basis van dat advies de vaststelling dat de samenwerking tussen de verschillende onderzoeksactoren in Vlaanderen nog verder kan verbeteren kan. Maar ik wil toch benadrukken dat er reeds veel wordt samengewerkt tussen onderzoekscentra onderling en met de bedrijfswereld. Zo is Vlaanderen absolute koploper inzake de financiering door de private sector van onderzoek bij universiteiten en hogescholen en vormen we samen met Finland en Ierland de top-drie qua aandeel innovatieve die samenwerken.

Het stimuleren van samenwerking vormt immers al langer een rode draad doorheen het wetenschapsbeleid in Vlaanderen, en vormt mee de basis van de brede visie (1^{ste} aanbeveling) op wetenschapsbeleid.

Binnen het BOF instrument pleiten we al langer voor onderlinge samenwerking tussen de Vlaamse universiteiten. Bij de vorige herziening van het BOF besluit werd bovendien nog de verplichting opgelegd om voor een jaarlijks budget van 10 mio € een gezamenlijke (2-jaarlijkse) oproep te houden voor interuniversitaire projecten, de zogenaamde iBOF oproepen.

Ook i.k.v. de reeds jarenlange financiering van Jonge Onderzoekers: het OJO programma legt de verplichting op aan de universiteiten om jaarlijks voor een deel van het verleende budget in samenwerking acties op te zetten voor ondersteuning van onze jonge onderzoekers. Een deel van die acties zijn er trouwens op gericht om die onderzoekers voor te bereiden op een carrière buiten de academische wereld, want we weten dat niet alle onderzoekers binnen de universiteiten kunnen blijven. En dus zijn daar ook acties bij gericht op en i.s.m. de bedrijfswereld.

Een ander voorbeeld dat ik kan vermelden is ons IOF instrument, het industrieel onderzoeksfonds in combinatie met het instrument interfaceactiviteiten, beide voor de associaties. De naam doet al veel vermoeden, het is er nl op gericht om de resultaten van wetenschappelijk onderzoek versneld te kunnen valoriseren en naar de markt te brengen. Dit vergt uiteraard kennis van en samenwerking met de bedrijfswereld. Het IOF budget wordt ingezet voor IOF-onderzoeksprojecten naar valorisatie toe en IOF-mandaathouders vnl. liaisonfuncties tussen onderzoek en bedrijfsleven. Tevens stimuleert het IOF binnen elke associatie de samenwerking in onderzoeksprojecten tussen de hogescholen en de universiteiten alsook interdisciplinariteit. Eén van de zes parameters van IOF-verdeelsleutel (voor de verdeling van IOF-middelen over de associaties), is "industriële contractinkomsten", een indicator die voor 30% meetelt en een maat is voor de samenwerking met bedrijven. Dit is tevens een stimulans voor de associaties om hierop verder in te zetten. Zo is er bij AUGent een specifieke IOF-mandaathouder aangesteld om de valorisatie van het praktijkgericht onderzoek aan de hogescholen te begeleiden. Het instrument interfaceactiviteiten vereist dat er een samenwerking is tussen de interfacediensten van de vijf associaties onderling alsook met het VLAIO Netwerk; hiervoor stellen ze jaarlijks een actieplan op en organiseren ze minstens één netwerkevent per jaar.

De hogescholen hebben via het vraaggestuurd karakter een nauwe band met het bedrijfveld. Dit wordt extra gestimuleerd via het project 'blikopener'.

Ook binnen de samenwerkingsovereenkomst die we hebben afgesloten met het FWO is samenwerking expliciet opgenomen en ze wordt periodiek gemonitord op basis van operationele en streefdoelen. Bv moet FWO regelmatig overleggen met VLIR, VLAIO (strategische programma's) en moet het de complementariteit van zijn steunprogramma's afstemmen met het BOF van de universiteiten.

Ook voor de meer recente beleidsplannen rond Artificiële intelligentie (AI) en Cybersecurity (CS) werd eerst een algemene visie opgemaakt, waarin samenwerking een duidelijke meerwaarde is. De Vlaams Beleidsplannen vertrekt vanuit een

geïntegreerde benadering van de gehele kennisketen van onderzoek tot absorptie in het economisch en maatschappelijk weefsel. Met de nieuwe Speerpuntcluster 'healthtech' ondersteunen we de samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen en universitaire ziekenhuizen in het domein van de technologie voor gezondheidstoepassingen

We houden dus rekening met de aanbeveling om (nieuw) beleid te voeren vanuit een algemene visie die zowel de inhoudelijke aspecten van dat deelonderzoek beschouwen als de mogelijke samenwerkingsvormen die we kunnen aanmoedigen. Door te streven naar een overkoepelende visie wordt samenwerking tussen actoren uit verschillende academische instellingen en industrie en met verschillende achtergronden en expertise gestimuleerd, en wordt invulling gegeven aan meerdere van de aanbevelingen.

Hiermee raak ik meteen ook de 2^{de} aanbeveling aan. In onze bestaande instrumenten zijn dus al mechanismen ingebouwd om voor meer samenwerking te stimuleren. Anderzijds wil ik hier toch ook aangeven dat het niet altijd en alleen maar via samenwerking mag gaan. Competitie, ook in het wetenschapsbeleid, blijft belangrijk omdat uit competitie ook excellentie voortkomt. Het is de autonomie van de onderzoeker, de onderzoeksgroep of de instelling om te bepalen in welke gevallen samenwerking te verkiezen is boven de competitie. Elke vorm heeft z'n verdiensten en dienen dus naast mekaar te staan.

Samenwerking verder stimuleren met bedrijven blijft zeker belangrijk. We zullen daar verder op inzetten. Ik denk bv ook aan de Baekeland mandaten of de innovatiemandaten bij VLAIO. Die zijn erop gericht om onderzoekers reeds in een vroeg stadium in contact te brengen met het bedrijfsleven en de mogelijkheden die daar zijn om er toch een onderzoekscarrière uit te bouwen.

Samenwerking met het bedrijfsleven was trouwens ook dé reden waarom we met ons clusterprogramma zijn gestart. Daar zit het in het DNA van de clusters dat er samenwerking moet zijn tussen onderzoeksinstituten en bedrijven. Het VARIO advies geeft terecht aan dat een aparte aanpak vereist is om kmo's te stimuleren om te innoveren. Via het programma Blikopener van de hogescholen werd een aparte aanpak toegepast waardoor deze kmo's een volgende stap in hun innovatietraject kunnen opnemen. Het bereiken van deze kmo's vereist een blijvende grote inzet en heel veel overtuigingskracht.

Ook via de Strategische Onderzoekscentra (SOC's) wordt samenwerking met de industrie gestimuleerd. Dit wordt ook benadrukt in de convenanten. Zoals jullie weten is een van de opdrachten van SOC's om samen te werken met de industrie en zelf ook spinoffs te creëren en onderzoeksoutput te valoriseren. Ook investeren in incubatoren en acceleratoren wordt ondersteund. Dit alles zijn duidelijke linken richting het bedrijfsleven. En dit is dus opgenomen in de convenanten met onze 4 SOC's, en wordt o.a. via afdwingbare KPI's jaarlijks gecontroleerd en 5-jaarlijks meegenomen in de evaluaties van de SOC's. Het is trouwens niet alleen bij de SOC's dat we met KPI's werken; in al onze convenanten met onderzoekscentra zijn er KPI's opgenomen en waar mogelijk en relevant zijn die ook gericht op onderlinge samenwerking of samenwerking met bedrijven. De financiering vanuit de overheid moet altijd dienen als een hefboom om nog meer externe middelen binnen te halen, en samenwerking met andere partners is daarvoor ideaal.

Zo was de hernieuwing van de convenant tussen de Vlaamse overheid en het Vlaams Instituut voor de Zee de aanleiding om de strategische en operationele doelstellingen van deze instelling op het vlak van de samenwerking met andere actoren te versterken. De organisatie van het marien onderzoek in Vlaanderen (met VLIZ als een organisatie die ook dienstverlening biedt aan onderzoekers in de universiteiten en andere instellingen) heeft 'samenwerking' al sterk in haar DNA, en de impulsen die het

clusterbeleid (Blauwe Cluster sinds 2016) en het wetenschapsbeleid (gestage verhogingen van investeringen en werkingsmiddelen bij o.a. VLIZ) werpen hun vruchten af.

De evaluatiepraktijk die het Departement EWI hanteert, voorziet in een gestandaardiseerd proces dat maatwerk in functie van het evaluatievoorwerp toelaat en komt dus tegemoet aan de aanbeveling 3 van VARIO. Binnen de evaluatiepraktijk wordt bovendien –wanneer relevant – op systemisch niveau nagegaan hoe de verschillende actoren met hun doelstellingen en taken samen bijdragen aan de beleidsdoelstellingen van het beleidsdomein (en ruimer) en aan het economisch en maatschappelijk innovatieve weefsel in Vlaanderen. De resultaten van uitgevoerde evaluaties leiden o.a. tot aanbevelingen wat betreft de toekomstige opvolging (bv. onder de vorm van KPI's) van de onderzoeksinstelling die zo optimaal mogelijk worden meegenomen in de beleidsvorming.

Voor de SOC's blijft ook onderlinge samenwerking een aandachtspunt. Daarom hebben we enkele jaren geleden het SOC-forum opgericht. Daar worden zaken besproken die over de SOC's heen van gemeenschappelijk belang zijn. Uit dat forum is ook een meer informeel overleg tussen de SOC's gegroeid en hebben onderzoekers uit diverse SOC's mekaar gevonden om gezamenlijke onderzoeksprojecten op te zetten. Zeker te vermelden hierin is het NERF (NEURO-ELECTRONICS RESEARCH FLANDERS) dat gegroeid is uit een samenwerking tussen VIB en IMEC. Of nog het voorbeeld van EnergyVille dat een onderzoekssamenwerking is tussen VITO, KULeuven, IMEC en UHasselt in het domein van duurzame energie en intelligente energiesystemen. EnergyVille streeft naar interdisciplinair onderzoek (inclusief ook de maatschappelijke invalshoek) en kijkt hierbij uiteraard ook naar mogelijke samenwerkingsverbanden met de speerpuntclusters en bedrijven.

Samenwerking met de speerpuntclusters maakt ook onderdeel uit van de nieuwe convenanten van onze SOC's. IMEC streeft een maximale impact na van haar technologie en kennis in de industrie, onder meer door inspiratie, begeleiding en advisering. Daarom zal IMEC nauw samenwerken met de Vlaamse speerpuntclusters en andere gelijkwaardige initiatieven. IMEC zal de speerpuntclusters, en via de speerpuntclusters ook hun leden- en doelgroepbedrijven, ondersteunen bij de digitale uitdagingen, door het inzetten van imec technologie en kennis. Hiertoe zullen IMEC en de speerpuntclusters gebruik maken van de brede set aan VLAIO-instrumenten die de speerpuntclusters ter beschikking hebben voor samenwerking met kennisinstellingen.

Anderzijds zoekt Flanders Make, naast partnerschappen voor kennisverspreiding en valorisatie, ook (verder) actief naar samenwerkingsverbanden voor onderzoek, o.a. met de andere SOC's (in het bijzonder imec en VITO) maar dus ook met de Vlaamse Speerpuntclusters (in het bijzonder De Blauwe Cluster, Catalisti, Flux50, het Strategisch Initiatief Materialen [SIM] en het Vlaams Instituut voor de Logistiek [VIL]). Met deze SOC's en Speerpuntclusters heeft Flanders Make al een aantal samenwerkingsprojecten opgestart en/of uitgevoerd. In het kader van de Duale Transitie is het evident dat Flanders Make de samenwerking met imec (Digitale Transitie en Industrie 4.0) en met VITO (Duurzame Transitie) de komende jaren (ook strategisch) verder zal uitdiepen. Dat zal ook het geval zijn bij de Speerpuntclusters.

Dankzij het Grand Challenges-Programma van VIB werd de samenwerking met de Vlaamse universitaire ziekenhuizen van Gent, Leuven en Antwerpen versterkt. Dit programma kan trouwens gezien worden als convergence onderzoek, waarover sprake is in aanbeveling 4 van VARIO. Het succesvol strategisch partnerschap van VIB met ILVO dat in 2016 werd opgestart kan als model fungeren voor het uitbouwen van gelijkaardige partnerschappen met andere relevante innovatiepartners in Vlaanderen. VIB heeft in 2020 ook de hoogtechnologische CropDesign-site van BASF in Nevele

aangekocht, om het in samenwerking met ILVO als agro-incubator ter beschikking te stellen van startende bedrijven of spelers in het agrobiotechecosysteem.

Bij de subsidiëring van initiatieven wordt dus rekening gehouden met het belang van slimme KPI's, zodat deze niet louter kwantitatieve zaken bijhouden, maar ook een inzicht creëren in de impact die de subsidie genereert en waarbij ruimte is om met verschillende randvoorwaarden rekening te houden.

De 4^{de} aanbeveling gaat over interdisciplinariteit. Een terechte aanbeveling, omdat we meer buiten de grenzen van de eigen onderzoeksdisciplines moeten kijken en gezamenlijk over disciplines heen onderzoek moeten verrichten om de grote uitdagingen van vandaag het hoofd te kunnen bieden. Anderzijds moeten we toch ook hier weer aangeven dat het niet zo is dat interdisciplinair onderzoek per definitie beter zou zijn dan mono-disciplinair onderzoek. Het is een vorm van samenwerking en dus geldt ook hier dat het de autonomie is van de onderzoeker, de onderzoeksgroep of de instelling om te bepalen in welke gevallen interdisciplinaire samenwerking te verkiezen is boven de competitie. Nogmaals, elke vorm heeft z'n verdiensten en dienen dus naast mekaar te staan. Daarom vind ik het door FWO genomen initiatief een mooi voorbeeld. Een selectievoordeel zal worden toegekend aan fundamentele onderzoeksprojecten waarvan de expertpanels oordelen dat het interdisciplinair en instelling-overschrijdend karakter een duidelijke meerwaarde is voor alle in het project betrokken disciplines. De implementatie van deze beleidslijn wordt voorbereid voor de oproepen vanaf 2023.

De aard van het onderzoek van de hogescholen vereist een interdisciplinaire samenwerking. De vragen van het werkveld vergen immers meestal antwoorden vanuit verschillende disciplines. Zo zal een zorginnovatie vaak een samenspel zijn van IT, technologische kennis en kennis over de zorgsector.

Het FWO programma Zware onderzoeksinfrastructuur financiert infrastructuur van meer dan 1 mio euro: Het programma stimuleert samenwerking door het hanteren van hogere subsidiepercentages als samenwerking in consortiumverband of met (een) berij(f)ven voorkomt. Het subsidiepercentage stijgt van 70% naar 90% indien kennisinstellingen onderling of met derden (vooral bedrijven) samenwerken. Het subsidiepercentage stijgt naar 100% als ten minste 25% van de in aanmerking komende kosten ten laste wordt genomen door een andere instantie dan de universiteit of hogeschool. Begunstigden van dit programma zijn universiteiten, SOCs hogeronderwijsinstellingen. Bedrijven worden niet gesubsidieerd maar kunnen wel als zogenoemde derde deelnemen aan het consortium.

Het FWO programma Internationale onderzoeksinfrastructuur heeft tot doel de Vlaamse deelname aan en/of subsidiëring van internationale investeringsinitiatieven te ondersteunen die uitgevoerd worden aan een grootschalige, internationale of supranationale faciliteiten waaraan de Vlaamse Overheid bijdraagt en/of waarvan het strategisch belang voor Vlaanderen kan worden aangetoond. Het subsidiepercentage stijgt van 80% naar 90% indien kennisinstellingen onderling of met derden (vooral maar niet uitsluitend bedrijven) samenwerken en als in het aanvraagdossier wordt aangetoond dat alle aanvragers ten minste de helft dragen van het bedrag dat zij zouden moeten betalen, mocht de resterende 10% van de subsidiabele kosten naar evenredigheid worden verdeeld zodat daadwerkelijk inbreng en engagement wordt aangetoond. Derden worden niet gesubsidieerd maar kunnen wel als zogenoemde derde deelnemen aan het consortium. Belangrijk aan dit programma is dat het openstaat voor een groot aantal begunstigden wat ook samenwerking stimuleert.

Ik stel ook vast dat vanuit de Europese commissie interdisciplinariteit wordt aangemoedigd en dat de commissie de lidstaten vraagt om daar op in te zetten. Ik verwijs hiervoor bv. naar de Europese strategie voor universiteiten, waarin dit werd opgenomen.

In opvolging van mijn beleidsnota van november 2019 waarin staat: 'We realiseren binnen het FWO specifieke aandacht voor transdisciplinaire projecten, waarbij niet vertrokken wordt vanuit een bepaalde discipline, maar vanuit een concreet probleem of fenomeen dat men over disciplines heen wil onderzoeken.', wordt momenteel, samen met mijn kabinet en het departement EWI een dossier voorbereid met de voorwaarden en aandachtspunten om transdisciplinair (TD) onderzoek (met gesubsidieerde participatie van actoren uit het werkveld) binnen het SBO-programma te kunnen subsidiëren.

Dit brengt me bij de 5^{de} aanbeveling: mobiliteit van onderzoekers stimuleren. Ik sprak eerder al over Baekelandbeurzen en ons OJO programma. Dit zijn 2 voorbeelden van beleidsinitiatieven die mobiliteit van onderzoekers hoog in het vaandel dragen. Mobiliteit richting bedrijven, maar ook internationale mobiliteit, en dit zowel uitgaand als inkomend. Sinds eind 2019 krijgen de Vlaamse universiteiten extra middelen voor hun omkadering van jonge onderzoekers om de mobiliteit van hun onderzoekers te organiseren en vergroten. Dat gaat over internationale mobiliteit, over mobiliteit tussen onderzoeksdisciplines of tussen de academische en de bedrijfswereld.

Naast de internationale programma's ERA-NET, JPI en FWO-eigen programma's voor internationale samenwerking, is er bij FWO ook een waaier aan mobiliteitskredieten voor kortere of langere duur.

Het VARIO advies vraagt in aanbeveling 6 om voldoende evenwichten te bewaren. Uit voorgaande toelichting blijkt dat we ook daar werk van maken. Met onze verschillende financieringsinstrumenten die zowel inzetten op fundamenteel bottom-up onderzoek als op meer toegepast onderzoek, maar daarnaast, dikwijls via convenanten of aparte beleidsplannen ook aandacht heeft aan thematisch gericht onderzoek via apart gekleurde middelen ervoor. Regelmatig worden deze mechanismen ook onderworpen aan inhoudelijke en kwalitatieve evaluaties, inclusief internationale benchmarks en meer en meer ook vanuit een systeemperspectief zodat waar nodig kan bijgestuurd worden in één of andere richting. Op die manier bieden we de door VARIO aanbevolen ruimte en vrijheden en vermijden we tegelijk een ad hoc financiering voordat onderzoek. Deze ruimte zit daarnaast ook vervat in het basisconcept van de FWO-programma's: bottom-up, nieuwsgierigheidsgedreven aanvragen in open peer review, met het oog op kennisverlegend onderzoek dat enkel afgetoetst wordt aan wetenschappelijke criteria. Met het FWO-beleid rond de 'tweede as' wordt het profiel van excellent onderzoek en onderzoekers gevoelig verruimd. Met het doorbraak-beleid wordt alvast gepeild naar het doorbraak- en risicogebonden karakter van het gesteunde onderzoek, waarna gerichte aanpassing van het beleid zal volgen.

Het evenwicht tussen niet-gericht en gericht onderzoek is een indicator die door mijn administratie al jarenlang opgevolgd en gemonitord wordt. Hierover wordt dan gerapporteerd via de Speurgids.

Dit brengt me bij de laatste aanbeveling 7 om de toegang tot het instrumentarium en samenwerking laagdrempelig te houden. Zoals reeds aangegeven in het begin van mijn betoog zit het aanmoedigen van samenwerking als rode draad vervat in vele van de beleidsinstrumenten en overeenkomsten die we afsluiten. Alle vormen van samenwerking worden ook evenwaardig en naast mekaar aangemoedigd. Op deze wijze wordt samenwerking zo laagdrempelig mogelijk gehouden. De noden en ervaringen van de gebruikers van de FWO programma's worden periodiek getoetst d.m.v. klantenbevragingen.

2. Uit voorgaande toelichting blijkt reeds welke mogelijke toekomstige maatregelen ik nog kan nemen. Het sluit vooral aan bij de evaluaties van lopende programma's waaruit

mogelijke aanbevelingen volgen voor verdere aanpassing in een of andere richting. Dit wordt dus frequent en geval per geval bekeken.