Evaluatie LED’s

1 oktober 2015 – 31/12/2015

In deze evaluatie wordt er een schets gegeven van de totstandkoming van het LED-netwerk en de verschillende LED’s, een zicht op de werking tot nu toe en een analyse in hoeverre de werking herzien moet worden en waar rekening dient mee te worden gehouden voor de verlenging.

1. Totstandkoming
	1. LED-netwerk Vlaanderen

Het model van de LED’s, LED-netwerk, is met steun van EFRO en de Vlaamse Overheid ontwikkeld en al eerder met succes toegepast in de provincie West-Vlaanderen.

In haar advies ‘Samenwerking tussen kenniscentra en bedrijven bij technologische innovatie’[[1]](#footnote-1) stelt de SERV dat er nood is aan meer transparante intermediaire structuren als bepalende factor inzake een geslaagde match tussen vraag en aanbod en erkent ze ook de potentialiteiten van de LED’s. Dit advies was een van de redenen om via de oproep 2012 het LED-netwerk over gans Vlaanderen uit te rollen waardoor er in elke provincie een LED-netwerk kon worden opgestart. Vanaf oktober 2012 zijn de verschillende LED-netwerken van start gegaan met de Innovatiecentra als coördinator. Op deze manier was er over gans Vlaanderen een ruim aanbod aan LED’s. De projecten liepen oorspronkelijk tot en met maart 2015 en werden verlengd tot eind 2015.

* 1. LED’s

Elk provinciaal LED-netwerk bestaat uit een aantal verschillende LED’s. Zowel het aantal als de thema’s verschillen tussen de provincies. De manier waarop de verschillende LED’s gekozen zijn komt wel overeen met elkaar. Hieronder worden er twee voorbeelden gegeven van de manier waarop de LED’s tot stand zijn gekomen.

* + 1. Oost-Vlaanderen

In Oost-Vlaanderen werden in het voorjaar van 2012 voorbereidende vergaderingen gehouden met enerzijds de hogescholen met campussen in Oost-Vlaanderen en anderzijds het middenveld, vertegenwoordigd door Voka en UNIZO. De vergaderingen verliepen onder leiding van het Innovatiecentrum Oost-Vlaanderen. Ook vertegenwoordigers van de stad Gent, de provincie en het Agentschap Ondernemen woonden deze vergaderingen bij. In de eerste instantie werden de expertisedomeinen voorgesteld van de verschillende hogescholen. Deze werden afgetoetst aan vragen die leven bij de ondernemers; zowel technologisch als organisatorisch. Er werd gezocht naar een evenwicht in aanbod en vraag. Tegelijkertijd werd ook bekeken hoe expertisedomeinen over de grenzen van de hogescholen heen zouden worden aangepakt. Rond bouwcomfort zijn er bijvoorbeeld expertisedomeinen die overlappend zijn tussen LUCA en Odisee. Finaal werden 7 LED’s geïdentificeerd, verspreid over 4 hogescholen.

* + 1. Limburg

Initieel werden in Limburg 13 LED’s in overweging genomen, namelijk:

|  |  |
| --- | --- |
| ICT | Engineering |
| KMO | Ecotechnologie |
| Ouderenzorg | Duurzame energie |
| Logistiek | Welzijn |
| Food Quality management | Toerisme |
| HR Management | Creatieve economie |
| Bouw |  |

Bij de selectie van de LED’s werd er gekeken naar:

* Het aantal vragen van kmo’s naar de hogescholen;
* De expertise van de hogescholen;
* Het economisch speerpuntenbeleid zoals gedragen door de stakeholders in de provincie Limburg;
* Overleg met de drie interprofessionele werkgeversorganisaties (UNIZO Limburg, VKW Limburg, VOKA-KVK Limburg);
* Mogelijkheden binnen het vooropgestelde budget;
* Voldoende diversiteit versus voldoende kritische massa;
* Indien mogelijk: complementariteit met LED’s in andere provincies, zodat een ruime(re) waaier aan kennisdomeinen beschikbaar is over de 5 provincies heen. Kmo’s in de ene provincie kunnen immers ook beroep doen op de LED in een andere provincie indien gewenst.

De 13 LED’s werden in 2011/12 uitgebreid beschreven in een nota. Rekening houdend met de concrete LED-oproep, de complementariteit met bestaande initiatieven, de financiële mogelijkheden, en het overleg met het Innovatiecentrum Limburg en met de werkgeversorganisaties, werd de uiteindelijke selectie bepaald.

Op 01/10/2012 startte het LED-netwerk Limburg met volgende LED’s:

* LED Duurzame Ontwikkeling (KHLim -> nu UCLL)
* LED Zorgeconomie (KHLim -> nu UCLL)
* LED Toerisme & recreatiemanagement (Xios -> nu PXL)
* LED KMO-management (PHL -> nu PXL)

De bovengenoemde voorbeelden geven een goed beeld op welke manier de LED-netwerken tot stand zijn gekomen. In de bijlage is een overzicht te vinden van de keuzes van LED’s per provinciaal netwerk.

* 1. Coördinatie

De SERV drong in haar (eerder genoemde) advies aan op transparantie in de organisatie en werking van intermediaire structuren, omdat zij een centrale rol hebben in de vertaalslag van de onderzoeksvragen en de verdere doorverwijzing van ondernemingen. Om een LEDnetwerk te positioneren als dergelijke structuur was er voor de verdere uitrol van het netwerk nood aan een relevante coördinerende instantie. Tijdens de voorbereidingen voor de oproep 2012 bleek dat deze coördinerende rol was weggelegd voor de Innovatiecentra. Provinciale Innovatiecentra zijn namelijk representatief voor het ondernemersgebeuren in de provincie, neutraal en onafhankelijk van de kennisinstellingen en worden zowel door de bedrijfswereld als de kennisinstellingen aanvaard.

Voor de uitrol van het LEDnetwerk werd er voor gekozen om voor elk netwerk het provinciaal Innovatiecentrum aan te stellen als coördinator. Elk Innovatiecentrum kon een halftijdse medewerker aanwerven om deze rol in te vullen. Voor de provincies Antwerpen en Vlaams-Brabant en West- en Oost-Vlaanderen werd er voor gekozen een fulltime medewerker aan te nemen voor twee provincies/netwerken met het gevolg dat er in totaal drie LED-coördinatoren zijn. De taak van elke coördinator is om het netwerk (ofwel de betrokken onderwijsinstellingen) op te volgen, te ondersteunen, bij te sturen, de provinciale stuurgroep te organiseren enzovoort. De drie coördinatoren koppelen op hun beurt regelmatig terug naar het agentschap en dienen ook als tussenpersoon/neutrale partij voor de betrokken onderwijsinstellingen. In deze oproep was er ook voor gekozen om een centrale stuurgroep te voorzien waarbij de LED-coördinatoren, indien nodig aangevuld met de managers van de IC’s, het Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie (IWT), Vlaamse Overkoepelende Organisatie van Technologieverstrekkers (VLOOT), Vlaamse Hogescholenraad (VLOHRA) en het Agentschap Ondernemen (AO) samenzitten met als doel het concept te bewaken, de acties te monitoren en de complementariteit met andere instrumenten te bewaken. Een bijkomende taak van deze stuurgroep bestond uit de ontwikkeling en uitvoering van de algehele communicatie, onder meer de besteding van het communicatiebudget dat eveneens centraal wordt beheerd.

1. Huidige manier van werken – een kritische blik

Om te bepalen hoe de toekomst van een initiatief als de LED’s er uit zal zien is het goed om eerst een kritische blik te werpen op de huidige manier van werken. Hoe ziet de LED-werking er uit, is er een herziening nodig en zo ja, hoe zal deze er uit moeten zien? Er zijn twee niveaus waarop naar de LED-werking gekeken kan worden, namelijk op niveau van de coördinatie en op niveau van de concrete werkwijze van een LED zelf. Eerst worden deze twee niveaus toegelicht en kritisch besproken. Vervolgens wordt ook ingegaan op een aanpak voor de selectie van de (nieuwe) LED’s.

* 1. Coördinatie

Bij de huidige manier van werken heeft elke provincie een eigen LED-netwerk maar er wordt wel op dezelfde manier gewerkt. Elk LED-netwerk heeft een eigen coördinator, al dan niet werkzaam voor nog een netwerk. Er is een centrale stuurgroep en communicatiebeheer. Wel wordt er door elk netwerk een provinciale stuurgroep gehouden waardoor er rekening kan worden gehouden met de eigenheid van de LED’s en scholen en er ook goede afstemming kan gebeuren tussen de LED’s onderling. Het grootste voordeel van deze manier van werken is dat er voor de kmo een netwerk is over heel Vlaanderen, dus dezelfde naam, hetzelfde logo en 1 website. Doordat er op provinciaal niveau de thema’s van de LED’s bepaald zijn en een lokale stuurgroep is kan er rekening worden gehouden met de eigenheid van de regio en de scholen. De coördinatoren en de centrale stuurgroep hebben de taak om er voor te zorgen dat de aanpak en uitvoer op een generieke manier gebeurt.

Een nadeel of kritisch punt bij de huidige manier van werken is dat een centrale communicatie soms lastig kan zijn. Wie doet wat, hoe ziet de verdeling van het budget er uit en wie is verantwoordelijk voor de betalingen (IC’s of hogescholen). Het bleek ook administratief niet eenvoudig te zijn dat het communicatiebudget bij Agentschap Ondernemen in beheer is. Tevens is gebleken dat er voor sommige LED’s zeer specifieke communicatie nodig is. Tijdens de projectperiode is geprobeerd om hier zo goed en flexibel mogelijk mee om te gaan maar dit bleek niet altijd even gemakkelijk. Een meer gerichte campagne vanuit de LED’s zelf naar specifieke doelgroepen toe lijkt dan ook aangeraden.

Het slagen van de projecten werd uiteindelijk wel bepaald door de inzet en gedrevenheid van de drie LED-coördinatoren die zich continue hebben ingezet om zowel de overkoepelende visie na te streven en uit te voeren als te streven voor de belangen van de LED’s/hogescholen.

Een coördinator neemt ook een belangrijke taak op zich met zowel met het verzamelen van alle informatie, verdeling van de middelen, het begeleiden van de onderwijsinstellingen als verantwoordelijk aanspreekpunt voor het project naar het agentschap toe.

De aanwezigheid van enige vorm van coördinatie is dus een blijvend vereiste bij de verlenging. De vraag is of de Innovatiecentra deze taak op zich moet blijven nemen. De LED-netwerken zijn opgezet in samenwerking met de Innovatiecentra en zijn steeds meer ingebed binnen de hogescholen. In de oproep voor de verlenging zal de invulling van deze taak niet van te voren bestemd worden maar overgelaten worden door de betrokken organisaties zelf. Dit kan betekenen dat mogelijk een hogeschool deze taak op zich neemt. Een voordeel van de coördinatietaken door een onderwijsinstelling te laten uitvoeren is de inbedding van de dienstverlening binnen de hogescholen.

Vanuit de LED-netwerken zelf wordt aangeraden om voor de communicatie te focussen op het kenbaar maken van het doel van de LED’s en niet zo zeer de merknaam, die overigens nog steeds niet aanslaat of als onduidelijk wordt ervaren. Een algemene communicatiecampagne kan hier een belangrijke informerende en activerende rol in spelen. De LED-netwerken bevelen aan om hier een communicatiebureau voor in te schakelen. Om ondernemers tot bij de LED’s te krijgen blijkt promotie vanuit de eigen LED nog altijd het belangrijkste kanaal te zijn. De netwerken stellen dan ook voor om de hogescholen zelf actief promotie te laten voeren. Om dit goed te doen moet er wel extra ondersteuning worden voorzien in de vorm van tijd, middelen of personeel omdat de belasting van de tijdsbesteding aan communicatie voor de huidige LED-medewerkers aanzienlijk was en gevolgen had voor de overige tijdsbesteding.

* 1. Concrete werking LED

In elk LED-netwerk wordt van elke LED en onderwijsinstelling dezelfde manier van werken en communiceren verwacht. Om dit te behouden is het belangrijk dat het duidelijk is wat de manier van werken is. Op dit moment ziet de manier van werken er als volgt uit:

De werking binnen een LED beperkt zich tot gratis ‘eerstelijnshulp’. Hierbij gaat het steeds om laagdrempelige expertiseverstrekking waarbij de beschikbare praktijkgerichte kennis (‘on the shelf’) wordt aangesproken. Een directe contactpersoon, namelijk een medewerker van een onderwijsinstelling die tevens deel blijft uitmaken van een onderzoeksgroep, gaat in gesprek met de ondernemer. Tijdens dergelijk intakegesprek wordt de probleemstelling ontleed en geanalyseerd. Na dit intakegesprek zijn er drie mogelijke vervolgtrajecten:

* Korte informatieverstrekking op basis van de reeds **aanwezige kennis** (al dan niet in samenwerking met docenten en studenten). Dit valt nog steeds onder de LED-werking.
* Zodra een intakegesprek of informatieverstrekking zou leiden tot **adviesverstrekking** overstijgt dit de LED-werking. De LED-werking komt dan namelijk in het vaarwater van de reeds bestaande private dienstverlening via de KMO-portefeuille. De bedoeling is dat de desbetreffende klant in dit geval wordt doorverwezen naar een erkende dienstverlener.
* Wanneer er nood is aan het ontwikkelen van **nieuwe kennis of onderzoek** overstijgt dit eveneens de LED-werking en wordt het dossier doorverwezen. Dit kan intern naar de eigen instelling (contractonderzoek, e.d.) of extern naar andere kennis- of intermediaire structuren. Het vervolgtraject dient uiteraard uitgevoerd te worden op basis van de geldende (financiële) voorwaarden van een instelling/organisatie waarnaar wordt doorverwezen. Hierbij kan door de ondernemer gebruik gemaakt worden van de beschikbare financieringskanalen. Wat betreft technologieverkenning is er eveneens de mogelijkheid om door de onderwijsinstellingen en de kenniscentra intern gebruik te maken van de KMO-portefeuille, gezien zij automatisch erkend worden als publieke dienstverlener binnen deze pijler.

De ondernemer kan in contact komen met een LED door rechtstreeks contact op te nemen met de LED-medewerker of na doorverwijzing door andere actoren (bv. een ondernemers­organisatie). Het bieden van eerstelijnshulp (korte informatieverstrekking) is beperkt tot maximaal een halve dag.

Uit de praktijk (via rapporteringen, coördinatoren en bijeenkomsten met de LED-medewerkers) blijkt dat niet iedereen, in het bijzonder de LED-medewerkers zelf, zich altijd kan vinden in deze werkwijze. Vooral de regeling dat de informatieverstrekking maximaal een halve dag mag duren werd vaak genoemd als beperkend. De LED-medewerkers kregen hierdoor het gevoel dat ze soms te weinig tijd hadden om een kmo echt goed te helpen. Zeker bij de LED’s waaruit de hulpverlening onder andere bestaat uit een bezoek ter plaatse of een meting die eerst moest gebeuren.

Ook de grens tussen informatie- en adviesverstrekking is soms heel dun en moeilijk te bewaken. Veel LED-medewerkers pleiten voor het soepeler omgaan met regelgevend kader zodat ze kmo’s beter van dienst kunnen zijn.

Gezien de verlenging via een EFRO-oproep gebeurt, verandert daarmee ook het kader waarbinnen de LED-werking valt. De prioriteit van de oproep is het stimuleren van onderzoek, technologische ontwikkeling en innovatie. Binnen deze prioriteit moet er rekening worden gehouden met de specifieke doelstelling namelijk het bevorderen van co-creatie om O&O resultaten beter te valoriseren. In plaats van dat er een kader wordt aangereikt met de manier van werken mogen de projecten nu zelf aangeven hoe ze te werk willen gaan zo lang het maar inpasbaar is binnen het programma van het EFRO programma en de bijbehorende prioriteit en doelstelling.

Uiteraard is het uitrollen van een dergelijke dienstverlening een leerproces en hebben de LED-medewerkers in de loop van deze drie jaar veel ervaring opgedaan over de LED-werking en hebben zij heel wat suggesties voor mogelijke verbeteringen, zoals de bovengenoemde voorbeelden. Het valt dan ook aan te raden om bij een herziening van de LED-werking rekening te houden met de suggesties van de LED-medewerkers en ze eventueel te betrekken bij de herziening.

* 1. Aanpak selectie LED’s

Uit paragraaf 1.2 is op te maken op welke manier de huidige LED-netwerken tot stand zijn gekomen. De vraag is of deze LED’s na bijna drie jaar nog steeds relevant zijn. Het is belangrijk om stil te staan bij de vraag of er nog (steeds) vraag is naar die LED of dat bepaalde thema. Het middenveld kan wederom meewerken om hier een invulling aan te geven. De hoeveelheid vragen die de LED de afgelopen jaren heeft gekregen kan hierbij ook van belang zijn omdat dit een teken kan zijn dat er nood is aan dergelijke informatie of omdat de bedrijven hun weg weten te vinden naar de LED.

Uit de rapporteringen en de ervaringen van de LED-coördinatoren is gebleken dat bij sommige LED’s het thema waar ze rond werken te breed is of dat van de meerdere focussen er maar een aanslaat. Voor deze LED’s kan het interessant zijn om de afbakening van hun thema aan te passen.

Op de eerste plaats zal er gekeken moeten worden welke LED’s/thema’s er al dan niet meegenomen kunnen worden. Op de tweede plaats kan de vraag worden gesteld of er nog LED’s ontbreken, bijvoorbeeld met een bepaalde focus of sector waar ze zich tot richten.

Zo is onlangs een LED uit het LED-netwerk Oost-Vlaanderen gewijzigd van focus. De LED is begonnen als LED Bedrijfseconomische vraagstukken. De toegevoegde waarde van de LED bleek eerder beperkt gezien er al veel gelijkaardige dienstverleners bestaan. Tevens bleken er voornamelijk starters op af te komen. In overleg met de LED-coördinator en na akkoord van het agentschap heeft daarom Hogent de focus van de LED gewijzigd, rekening houdend met hun expertise en netwerk, en gaat nu verder met LED Sociaal ondernemen.

Bij beide punten dient voor de verlenging rekening te worden gehouden dat de LED’s binnen het kader van het EFRO programma passen, zoals al vermeld in de vorige paragraaf. Meer details over de context van de oproep en de modaliteiten waar de projecten aan moeten voldoen zijn te vinden in de oproepdocumenten die als bijlage aan deze nota werden toegevoegd.

De visie van het agentschap wat betreft de aanpak van de selectie van de LED’s is dat er hoe dan ook een belangrijke rol weggelegd is voor de (partijen van) provinciale stuurgroepen. Op de eerste plaats omdat zij ondertussen al heel wat ervaring hebben opgebouwd en het goed is om deze ervaring te kunnen meenemen bij een eventuele herziening. Op de tweede plaats omdat er in deze stuurgroepen naast de hogescholen partijen zetelen, zoals Voka, Unizo, VLOOT die het middenveld vrij goed vertegenwoordigen en het beste mee invulling kunnen geven aan de LED’s. Bij de selectie van de LED’s is het belangrijk dat er zowel goed gekeken wordt naar de noden in het veld als naar de expertise van de hogescholen. Daarom is het belangrijk dat alle partijen hierbij betrokken worden. De ervaring die tot nu toe opgedaan is door de LED-coördinatoren en medewerkers en de behaalde resultaten geven ook goede inzichten om tot een goede selectie te komen.

**Bijlage evaluatie Toekomst LED’s - overzicht LED’s per provinciaal netwerk**

**LED-netwerk Oost-Vlaanderen**

|  |  |
| --- | --- |
| **LED** | **Uitvoerende onderwijsinstellingen** |
| Bedrijfseconomische vraagstukken | Hogeschool Gent |
| Bouwcomfort | KU Leuven (voorheen LUCA School of Arts) |
| Design en technologie voor textiel, kleding en hout | Hogeschool Gent |
| Duurzaam Bouwen | Odisee (voorheen KAHO Sint-Lieven) |
| Elektrische Energie | KU Leuven (voorheen KAHO Sint-Lieven)  |
| Communicatie | Artevelde hogeschool |
| Personeels- en organisatieontwikkeling | Artevelde hogeschool |

**LED-netwerk Limburg**

|  |  |
| --- | --- |
| **LED** | **Uitvoerende onderwijsinstellingen** |
| KMO-Management | PXL (voorheen Xios) |
| Toerisme en Recreatiemanagement | PXL (voorheen Xios) |
| Zorgeconomie | UC Leuven-Limburg (voorheen KHLim) |
| Duurzame Ontwikkeling | UC Leuven-Limburg (voorheen KHLim) |

**LED-netwerk West-Vlaanderen**

|  |  |
| --- | --- |
| **LED** | **Uitvoerende onderwijsinstellingen** |
| Netwerken in Voertuigen | Vives (fusie van KHBO en KATHO) |
| Zorgtechnologie | Vives (fusie van KHBO en KATHO) |
| Sustainable and Secure IT (SuSIT) | Howest |

**LED-netwerk Vlaams-Brabant**

|  |  |
| --- | --- |
| **LED** | **Uitvoerende onderwijsinstellingen** |
| Business Development | UC Leuven-Limburg (voorheen KAHO Leuven) |
| Mobiele Applicaties | Erasmushogeschool Brussel |
| Sustainable Engineering | Groep T |
| Logistieke Innovatie & Planning | Odisee (voorheen HUB) |

**LED-netwerk Antwerpen**

|  |  |
| --- | --- |
| **LED** | **Uitvoerende onderwijsinstellingen** |
| Retail Marketing & Shop Management | Karel de Grote Hogeschool |
| Modemanagement | Artesis Plantijn Hogeschool |
| Energiebeheer in Gebouwen en Glastuinbouw | Thomas More Kempen |
| Energiemanagement in Industrie | Artesis Plantijn Hogeschool |
| Diversiteit in HR | Thomas More Antwerpen |
| Business Intelligence | Thomas More Mechelen |

1. SERV-advies (16 november 2011); *Samenwerking tussen kenniscentra en bedrijven bij technologische innovatie,* p. 15 [↑](#footnote-ref-1)