

De heer Philippe Muyters
Vlaams minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport
Martelaarsplein 7
1000 Brussel

contact
eric.vermeylen@vlhora.be

uw bericht van

ons kenmerk
EVE/msl/2018/044

datum
2018-12-20

voorstel project kennisdiffusie

Mijnheer de minister

In samenspraak met het Agentschap Innoveren & Ondernemen heeft de VLHORA een projectvoorstel 'kennisdiffusie instrument' uitgewerkt. Met het nieuwe instrument kan de Vlaamse innovatie-paradox worden aangepast door de bestaande verbinding tussen de hogescholen en de bedrijven (vooral KMO's) en social profitinstellingen hechter te maken zodat de expertise aan de hogescholen nog efficiënter doorstroomt naar het werkveld. Tevens wordt vooropgesteld om de werkveldactoren op een laagdrempelige wijze meer te betrekken bij kennis en rijp te maken om in de toekomst meer te innoveren.

Hierbij vindt u het projectvoorstel en de subsidieaanvraag zoals goedgekeurd door de raad van bestuur van de VLHORA.

U vindt tevens de samenwerkingsovereenkomst tussen alle algemeen directeurs van de Vlaamse hogescholen en de secretaris-generaal van de VLHORA voor de uitvoering van dit project in de periode van 3 januari 2019 tot en met 31 december 2022 voor het bedrag van 14 miljoen euro.

Hopend op een positieve beslissing van de Vlaamse regering in januari 2019.



Pascale De Groot
voorzitter



Eric Vermeylen
secretaris-generaal

bijlagen: - samenwerkingsovereenkomst kennisdiffusie
- Nieuw kennisdiffusie-instrument voor hogescholen, beleidspropositie

AGENTSCHAP INNOVEREN & ONDERNEMEN

Samenwerkingsovereenkomst

KENNISDIFFUSIE

De ondergetekenden

- a) ERIC VERMEYLEN, SECRETARIS-GENERAAL VAN
VLHORA, RAVENSTEINGALERIJ 27/3 B-1000 BRUSSEL
- B) PASCALE DE GROOTE, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
ARTESIS PLANTIJN HOGESCHOOL ANTWERPEN, Lange Nieuwstraat 101, 2000
Antwerpen

TOMAS LEGRAND, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
ARTEVELDEHOGESCHOOL, Hoogpoort 15, 9000 Gent

ANN BRUSSEEL, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
ERASMUSHOGESCHOOL BRUSSEL, Nijverheidskaai 170, 1070 Brussel

ROWAN VAN SCHAEAREN, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
HOGERE ZEEVAARTSCHOOL, Noordkasteel Oost 6, 2030 Antwerpen

KOENRAAD GOETHALS, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
HOGESCHOOL GENT, Geraard de Duivelstraat 5, 9000 Gent

BEN LAMBRECHTS, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
HOGESCHOOL PXL, Elfde-Liniestraat 24, 3500 Hasselt

LODE DE GEYTER, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
HOGESCHOOL WEST-VLAANDEREN, Marksesteenweg 58, 8500 Kortrijk

JORIS ROSSIE, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
ODISEE, Warmoesberg 26, 1000 Brussel

VEERLE HENDRICKX, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
KAREL DE GROTE HOGESCHOOL, Brusselstraat 45, 2018 Antwerpen

MARC VANDEWALLE, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
UC LEUVEN, Geldenaaksebaan 335, 3001 Heverlee
en
UC LIMBURG, Agoralaan, gebouw B, bus 1, 3590 Diepenbeek

JORIS HINDRYCKX, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
KATHOLIEKE HOGESCHOOL VIVIES ZUID, Doorniksesteenweg 145, 8500 Kortrijk
en
KATHOLIEKE HOGESCHOOL VIVES NOORD, Xaverianenstraat 10, 8200 Brugge

MACHTELD VERBRUGGEN, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
THOMAS MORE KEMPEN, Kleinhoefstraat 4, 2440 Geel
en

THOMAS MORE MECHELEN-ANTWERPEN, Zandpoortvest 60, 2800 Mechelen

SIMON VAN DAMME, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN
LUCA SCHOOL OF ARTS, Koningsstraat 328, 1030 Brussel

komen overeen dat :

- zij voor gezamenlijke rekening zullen samenwerken bij het uitvoeren van het project KENNISDIFFUSIE, dat beschreven staat in het aanvraagformulier in de bijlage;
- de overeenkomst in werking treedt op 03/01/2019 en loopt tot en 31/12/2022;
- zij één van de partners uit het samenwerkingsverband, met name VLHORA, Ravensteingalerij 27/3, B-1000 Brussel machtigen om als indiener op te treden voor het project KENNISDIFFUSIE;
- De partners uit het samenwerkingsverband de volgende bijdrage of prestaties leveren aan het project:
 - De hogescholen
 - het verspreiden van hun aanwezige kennis via sensibiliseringsacties, vraagarticulatie en het verlenen van eerstelijnsadvies aan de doelgroepen conform de beschrijving in het dossier KENNISDIFFUSIE.
 - VLHORA
 - Centrale coördinatie van het project KENNISDIFFUSIE
- het project begroot wordt op 14 miljoen euro (CF BIJLAGE PROJECTBEGROTING IN HET DOSSIER KENNISDIFFUSIE);
- zij intensief zullen samenwerken in een open, duidelijke communicatiestructuur en het project onderling te goeder trouw zullen uitvoeren;
- zij verklaren dat het samenwerkingsverband een boekhouding voert die toelaat de projectkosten eenduidig te identificeren.

Aldus overeengekomen en in 15 exemplaren door alle betrokken partijen ondertekend te Brussel op 19 december 2018.

a) voor (INDIENER)



ERIC VERMEYLEN
SECRETARIS-GENERAAL

b) voor (OVERIGE PARTNER(S))



PASCALE DE GROOTE
ALGEMEEN DIRECTEUR ARTESIS PLANTIJN HOGESCHOOL



TOMAS LEGRAND
ALGEMEEN DIRECTEUR ARTEVELDEHOGESCHOOL



ANN BRUSSEEL
ALGEMEEN DIRECTEUR ERASMUSHOGESCHOOL BRUSSEL



ROWAN VAN SCHAELEN
ALGEMEEN DIRECTEUR HOGERE ZEEVAARTSCHOOL



KOENRAAD GOETHALS
ALGEMEEN DIRECTEUR HOGESCHOOL GENT



BEN LAMBRECHTS
ALGEMEEN DIRECTEUR HOGESCHOOL PXL



LODE DE GEYTER
ALGEMEEN DIRECTEUR HOGESCHOOL WEST-VLAANDEREN

JORIS ROSSIE
ALGEMEEN DIRECTEUR ODISEE

VEERLE HENDRICKX
ALGEMEEN DIRECTEUR KAREL DE GROTE HOGESCHOOL

MARC VANDEWALLE
ALGEMEEN DIRECTEUR UC LEUVEN EN UC LIMBURG

JORIS HINDRYCKX
ALGEMEEN DIRECTEUR KATHOLIEKE HOGESCHOOL VIVIES ZUID EN KATHOLIEKE
HOGESCHOOL VIVES NOORD

MACHTELD VERBRUGGEN
ALGEMEEN DIRECTEUR THOMAS MORE KEMPEN EN THOMAS MORE MECHELEN-
ANTWERPEN

SIMON VAN DAMME
ALGEMEEN DIRECTEUR LUCA SCHOOL OF ARTS

Nieuw kennisdiffusie-instrument voor hogescholen Beleidspropositie

A. Situering & context

- De Laagdrempelige Expertise-en Dienstverleningscentra (LED's) werden voor het allereerst opgestart binnen de provincie West-Vlaanderen in 2008 en liepen tot 2010. Het project kende voldoende financiering door allerlei instanties waaronder ook de provincie zelf.¹
- Daarna nam de Vlaamse overheid (Agentschap Ondernemen) dit concept over en rolde het Vlaanderen-breed uit, evenwel met een beperkte financiering tot eind 2015.
- Dit project werd in 2016 voor één jaar door de Vlaamse overheid verlengd onder een EFRO-constructie (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling), maar met pas met een formele goedkeuring door de Vlaamse regering in september 2016. Deze EFRO-constructie kende echter een zeer zware administratieve rapportering en geeft bovendien geen lange termijnperspectief voor de financiering van een efficiënte kennisdiffusie. De hogescholen bereikten via de LED-werking in 2016 meer dan 1.600 KMO's. Uit de bevraging bleek dat 95% van de KMO's hieruit een economische meerwaarde creëerden.
- Op dit moment is er veel direct bruikbare praktijkgerichte expertise (*knowledge on the shelf*) bij de hogescholen aanwezig die van grote dienst zou kunnen zijn voor de Vlaamse werkveldactoren, maar momenteel onvoldoende wordt benut door bedrijven en social profit instellingen. Een nieuw efficiënt werkend beleidsinstrument met een lichte administratieve last voor hogescholen zou hiervoor ontwikkeld moeten worden (*smart instrument*).
- In een overleg van de secretaris-generaal van VLHORA met het kabinet en met de administrateur-generaal van VLAIO begin 2017 werd overeengekomen om op basis van een overheidsopdracht een beleidsvoorbereidende studie te laten uitvoeren om op een onbevangen wijze de kernelementen voor een beleidskader te definiëren. Deze door VLAIO gefinancierde studie werd toegewezen aan IDEA Consult.

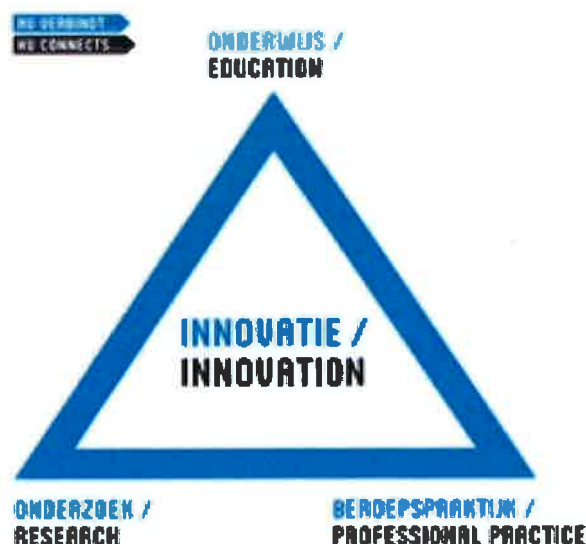
B. Strategische objectieven van het nieuwe kennisdiffusie-instrument

1. Om des te meer te kunnen inspelen op de uitdagingen van technologische en maatschappelijke (disruptieve) trends zoals globalisering, urbanisering, digitalisering, klimaatveranderingen (duurzaamheid), vergrijzing, etc. dienen de Vlaamse hoogopgeleide hogeschoolstudenten of professionals over toekomstgerichte vaardigheden te beschikken: de professional van de toekomst heeft een innovatieve houding, is in staat tot reflectie op de eigen professionele praktijk met de juiste vaardigheden om die beroepspraktijk te verbeteren en constant te vernieuwen.² Om deze uitdagingen te kunnen waarmaken zal het belang van project-gebaseerd professioneel hoger onderwijs gecombineerd met onderzoek en de bedrijfspraktijk (werkveld) alleen maar toenemen. Hogescholen zijn van nature reeds nauw verweven met het werkveld van KMO's en social profit instellingen (die ondernemingsgewijs werken, zoals bv. ziekenhuizen). Uit een recente VLHORA-rondvraag bleek dat hogescholen voor hun wetenschappelijke onderzoekscomponent alleen al jaarlijks meer dan 2.200 bedrijven (vooral KMO's) en social profit instellingen in samenwerkingscontracten betrekken. De Vlaamse innovatie-paradox kan worden aangepakt door deze bestaande verbinding hechter te maken zodat de expertise aan hogescholen nog efficiënter doorstroomt naar het werkveld.³

¹ Zie http://www2.wes.be/WVLW/2012-2/WVLW_2012_02%20LEDs%20do%20it%20voor%20een%20kennisgedreven%20economieWeb-4.pdf

² Standaardkennis –en vaardigheden van de R-professional (de routinematige kennis om een beroep uit te oefenen) is niet langer toereikend. De toekomst is aan de I-professional die in het werkveld een innovatieve houding heeft om nieuwe disruptieve evoluties snel op te volgen en op te lossen.

³ De expertgroep Soete verrichte in 2007 en 2012 een grootschalig onderzoek naar het Vlaams innovatiebeleid en raadde de Vlaamse overheid o.a. aan om "een meer pedagogisch beleid te creëren om een grote groep van niet-innoverende bedrijven te leren innoveren" (zie p. 40 van het rapport van 2012).



2. Vlaanderen en andere EU-regio's worden de laatste decennia geconfronteerd met een innovatie-paradox: er wordt veel **kennis gegenereerd maar deze kennis stroomt onvoldoende door naar het werkveld en wordt te weinig omgezet in economische of maatschappelijke meerwaarde**. Dit betekent dat te weinig Vlaamse KMO's en socialprofitinstellingen innoveren. Het nieuwe Vlaamse beleidsinstrument moet de **betrachting hebben om de werkveldactoren op een laagdrempelige wijze meer te betrekken bij kennis en rijp te maken om in de toekomst meer te innoveren**. Door co-creatie en samen te experimenteren kunnen tijdig oplossingen ontwikkeld en getest worden waardoor werkveldactoren inspelen op de opportuniteiten die bovengenoemde uitdagingen hen aanreiken.

C. Synthese van de resultaten op basis van IDEA-Consult-studie van 11 juli 2017

De recente IDEA-Consult studie van juli 2017 over "KMO's en hogescholen – partners in innovatie" formuleert duidelijk een aantal sterktes van de hogescholen, met name:

- sterke expertise in veel disciplines beschikbaar, met een multidisciplinaire aanpak;
- resultaten van praktijkgericht onderzoek, onmiddellijk bruikbaar;
- groot rekruteringspotentieel via eindwerken en stages van studenten;
- wisselwerking waarbij organisaties geholpen worden en tegelijkertijd ook de studenten en hogescholen bijleren;
- verschillende vormen van kennisdiffusie die op elkaar (kunnen) aansluiten en daarmee totaaloplossingen (kunnen) bieden aan ondernemingen en social profit organisaties.

De studie formuleert ook duidelijk een aantal opportuniteiten om vraag en aanbod van expertise dichter bij elkaar te brengen:

- aanbod intern beter organiseren en zichtbaar maken;
- aanbod verder versterken door het hogeschoolnetwerk ruimer aan te wenden bij vragen;
- potentieel bij een bredere groep aan ondernemingen en social profit organisaties met innovatiepotentieel aanspreken;
- dynamiek tussen verschillende types van kennisdiffusie verder uitbouwen om zo nog meer te komen tot nieuwe totaaloplossingen voor het werkveld.

Willen de hogescholen een verbindende partner zijn in ervaringen, experimenten, co-creatie en veranderingsplatformen om in de toekomst waarde te blijven creëren voor ondernemingen en social profit organisaties, dan zijn de volgende drie strategische stappen wenselijk:

- interne organisatie versterken;
- dienstenaanbod multidisciplinair versterken;
- en externe zichtbaarheid en relaties versterken.

Dankzij de voorhanden middelen en een goede project structuur kunnen we deze stappen realiseren. Deze stappen worden prioritair opgenomen.

D. De ontwikkeling van een nieuw kennisdiffusie-instrument

De VLHORA is voorstander van een efficiënt kennisdiffusie-instrument (kennisvalorisatie) waarbij hogescholen hun expertise makkelijk, efficiënt en effectief beschikbaar kunnen stellen aan een brede groep van werkveldactoren ten einde de Vlaamse economie te stimuleren en/of te vernieuwen.

- a. KMO's en social profit organisaties (ziekenhuizen, overheden, NGO's,...) verkrijgen volgende toegevoegde waarde:
 - ze krijgen creatieve, concrete en praktijkgerichte en direct bruikbare oplossingen aangereikt;
 - ze krijgen een beter inzicht in de kern van het probleem waar ze een oplossing voor zoeken, en kunnen dus meer gericht de markt aanspreken om tot oplossingen te komen: marktimperfecties van werkveldactoren worden opgelost door vraagarticulatie in samenwerking met de hogeschool;
 - ze worden gestimuleerd om alert te blijven voor de nieuwste ontwikkelingen;
 - ze krijgen toegang tot living labs, laboratoria en andere infrastructuur van de hogeschool;
 - ze krijgen toegang tot stagiairs-studenten (toekomstige rekrutering) en bachelor-proeven op maat;
 - ze worden gestimuleerd om diepgaander te innoveren door in co-creatie meer kennis te ontwikkelen en meer te experimenteren waarbij nagegaan wordt in welke mate bedachte oplossingen in de praktijk ook echt werken;
 - hun innovatiematuriteit stijgt om in een volgende fase ook meer in co-creatie in onderzoeksprojecten aan een hogeschool, of bij andere Vlaamse kennisinstellingen in te stappen⁴.
- b. De sterktes van de hogescholen spelen direct in op deze noden en hebben op hun beurt ook effect op vernieuwing van de opleidingen, vorming van de onderzoekers en de docenten/lectoren aan de hogescholen:
 - hogescholen hebben expertise beschikbaar op vele domeinen (zie IDEA-Consult-studie, pp. 60-64);
 - ze hebben een sterk multidisciplinaire aanpak: huidige maatschappelijke problemen kunnen niet meer eng vanuit één bepaalde discipline aangepakt worden. Expertise uit verschillende vakgebieden zijn nodig;
 - praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek levert onmiddellijk bruikbare resultaten voor het werkveld;
 - hogescholen zijn reeds wijdverspreid in Vlaanderen (laagdrempeligheid voor het werkveld) en zijn nauw verbonden met de lokale werkveld-actoren aan wie ze afgestudeerden levert;
 - wisselwerking waarbij bedrijven en instellingen geholpen worden en tegelijkertijd ook de studenten en de hogescholen zelf bijleren: nexus onderwijs- onderzoek en hogeschool-werkveld.

Dit beleidsinstrument moet zich expliciet richten op een brede groep van minder of niet-innovatieve bedrijven en instellingen. Daarom wordt voorgesteld om idealiter te focussen op innovatievolgers: Minimaal 80% zijn KMO's en social profit instellingen vanaf ongeveer 10 tot max. 250 werknemers en starters.

⁴ Bv. in een PWO-project, TETRA, SBO, EU-onderzoeksprojecten, etc.

Doel is de KMO, de starter of de social profit organisatie, die een concrete nood of probleem ervaart in bijkomende expertise, maar de kern ervan niet goed verduidelijkt krijgt en geen onmiddellijke oplossing vindt, geholpen wordt door de praktijkgericht advies van een hogeschool. Het beleidsinstrument slaat dus de brug tussen de aanwezige kennis bij de hogeschool die het transfereert naar de niet of weinig innovatie gerichte bedrijven of social profit instellingen die geen expertise of know-how hebben om innoverend te werken, maar er wel nood aan hebben.

Om het rijk aanbod van kennis in de hogescholen, bijvoorbeeld *knowledge on the shelf* dat hoofdzakelijk voortspuit uit het praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek, nog meer te verbinden met bedrijven en social profit instellingen is bijgevolg een faciliterende overheidsfinanciering nodig.

De overheidsfinanciering zorgt ervoor dat:

- Ondernemingen en social profit instellingen hun vraag beter kunnen articuleren. Daarvoor moeten ze op een snelle, eenvoudige en relevante manier in interactie kunnen gaan met expertise aan de hogescholen. Hogescholen zelf moeten zich hiervoor meer naar deze 'klanten' kunnen organiseren door hun interne capaciteit voor kennisdiffusie verder op te bouwen, en door hun aanbod intern beter te organiseren en zichtbaar te maken voor het werkveld. Elke hogeschool moet kunnen beschikken over één of meerdere 'schakelperso(n)en' om het management van de dienstverleningsprojectportfolio op te nemen. Hij draagt bij tot een vraag-gestuurde opbouw van interne capaciteit voor kennisdiffusie: prospectie, acquisitie en vraagarticulatie, projectorganisatie, en doorverwijzing binnen de hogeschool en naar andere kennisactoren.
- Voor heel wat vragen is expertise voorhanden. Experts in de hogescholen zijn nu volledig ingeschakeld als onderwijsverstrekker en/of onderzoeker. Voor ruimere adviezen zal dit geregeld worden via contractonderzoek of gezamenlijke onderzoeksprojecten (zie pt 3). Voor adviezen die gegeven kunnen worden op basis van de beschikbare kennis, zonder bijkomend onderzoek of ruime analyse (off-the-shelf-adviezen), is ook ruimte en tijd nodig. Dit vooral om dit off-the-shelf-advies te bespreken met de betrokken onderneming, vaak op locatie.
- Uit deze interactieve vraagarticulatie met het werkveld zullen rond bepaalde thema's en topics marktimperfecties worden vastgesteld, i.e. structureel terugkerende lacunes in kennis bij bedrijven en instellingen in Vlaanderen (vragen uit het werkveld die steeds naar boven komen), lacunes in relaties met kennispartners, lacunes in kennis van de state-of-the-art, disruptieve en incrementele elementen die nieuwe noden creëren enz. Op basis van deze vastgestelde thematische tekortkomingen kunnen hogescholen met sterke expertise rond de vastgestelde thema's met een brede groep van bedrijven projecten opstarten gefinancierd via andere kanalen. We denken hierbij aan TETRA en COOKC, maar ook aan andere vormen van samenwerking zoals studentenstages, bachelor-proeven, PWO-projecten, seminars en events, opleidingen, *facility sharing*, contractonderzoek, partnering met andere hogescholen of kennisinstellingen, eerstelijnsadvies etc.). Om in samenspraak met de werkveldactoren een gepast vervolgtraject te definiëren, indien nodig er financiering voor te zoeken, en na opstart als projectportfolio-leider de KPI's ervan op te volgen en te rapporteren is tijd nodig.

E. Financiële randvoorwaarden

De LED-werking zoals die in het verleden in Vlaanderen met EFRO was uitgerold, omvatte slechts een fragment (schatting 5 à 10%) van de totaliteit van het potentiële dienstverleningsaanbod dat een hogeschool zou kunnen organiseren. Het toekomstig beleid moet het rijk aanbod van kennis in de hogescholen (*knowledge on the shelf*) nog meer valoriseren in bedrijven en social profit instellingen. Het LED-model kende een totale overheidsfinanciering van ongeveer 1,5 miljoen euro. Het toekomstig model moet beter gefinancierd worden, hiervoor wordt een financieel groeipad voorgesteld van jaarlijks 2 miljoen euro tot 5 miljoen euro over een periode van 4 jaar. Met deze overheidsfinanciering kunnen 'schakelpersonen' aan de hogescholen gefinancierd worden,

die de vraagarticulatie behartigen, het eerstelijnsadvies met de mogelijkheid om door te verwijzen naar bijkomende expertise van andere kennis- en werkveldactoren als de gevraagde kennis niet voorhanden zou zijn in de hogeschool.

F. Projectorganisatie

Op welke wijze organiseren hogescholen en de leden van het VLAIO netwerk zich opdat bedrijven en social profitorganisatie de samenwerking met hogescholen op vlak van innovatie leren ontdekken en waarbij laagdrempelig kennis en advies verspreid en verleend kan worden?

De Vlaamse hogescholen en VLHORA richten daartoe een projectconsortium op. VLHORA is de hoofdaanvrager van het project en werkt nauw samen met de andere projectbegunstigden nl. alle Vlaamse hogescholen.

Inventarisatie van de taken

Centraal - VLHORA	Decentraal - hogescholen
Opzetten projectorganisatie met werkgroep, stuurgroep en adviesorgaan. Organisatie overlegmomenten, verslaggeving, rapportering.	Participeren aan de overlegorganen
Coördinatie ontwikkeling beleid kennisdiffusie en dit in co-creatie met hogescholen	Beleed implementeren
Communicatieplan, marketingplan ontwikkelen en op Vlaams niveau implementeren, samenstellen portfolio kennisdiffusie hogescholen	Communicatie en marketingplan implementeren
Organisatie van de samenwerking tussen hogescholen, tussen hogescholen en andere actoren van het VLAIO netwerk.	Organisatie van de samenwerking met actoren, die regionaal actief zijn in het VLAIO netwerk. Voorbeelden zijn de ondernemersclubs, de regionale antennes van de werkgeversorganisaties, incubatoren,...
Coördinatie ontwikkeling uniforme organisatie van kennisdiffusie, voorstel duurzame verankering in werking hogescholen (in co-creatie met hogescholen). De centrale coördinator organiseert hiertoe overlegmomenten met de werkgroep en rapporteert aan de stuurgroep.	Implementatie van de organisatie voor kennisdiffusie activiteiten
Coördinatie van de vormingsmomenten voor schakelpersonen.	Schakelpersonen participeren aan de vormingsmomenten.
Ontwikkeling kwaliteitskaders en globale opvolging, organisatie tussentijdse evaluaties	Implementeren en opvolgen kwaliteitskaders
Ontwikkeling ondersteunende tool voor registratie en rapportering, organisatie van de testfase, evaluatie en voorbereiden implementatie	Participatie aan de testfase en de optimalisatiefase. Registratie van de activiteiten.

Rapportering financieel en inhoudelijk over het gehele project, contractafhandeling, inventarisatie rapporten hogescholen	Rapportering financieel en inhoudelijk per hogeschool
Representatie op Vlaams niveau	Representatie op regionaal niveau

G. Overlegorganen

1. Werkgroep Kennisdifusie

Voor de operationele werking wordt een werkgroep opgericht, samengesteld uit de projectverantwoordelijken kennisdiffusie van de hogescholen. Deze werkgroep wordt voorgezeten door de centrale coördinator van het kennisdiffusieproject. Deze werkgroep heeft als opdracht om een uniforme operationele werking te ontwikkelen en te implementeren.

Deze werkgroep ontwikkelt een synergie in de volgende domeinen:

- de communicatiestrategie
- het dienstverleningsproces – de wijze van aanpak, de afspraken
- de registratie en de rapportering
- de portfolio kennisdiffusie
- de evaluatie en de kwaliteitszorg
- het beleid en de duurzame verankering in de hogescholen

De werkgroep rapporteert aan de Stuurgroep. De werkgroep zetelt minstens 2 maal per kwartaal. Tijdens de eerste zes maanden zal dit frequenter zijn omwille van het ontwikkelen van de organisatie ten behoeve van de kennisdiffusie activiteiten.

2. Stuurgroep Kennisdifusie

De stuurgroep wordt samengesteld uit leden van de werkgroep O&I en afgevaardigden van VLAIO. De stuurgroep heeft de volgende taken:

- Algemene projectopvolging
- Evaluatie
- Neemt beslissingen over bijstellingen
- Goedkeuring businessplan voor duurzame verankering
- Goedkeuring over tussentijdse operationele werkzaamheden, gerapporteerd door werkgroep en actieplan voor de komende periode

De stuurgroep zetelt eenmaal per kwartaal.

3. Ontmoetingen en vorming Schakelpersonen

Bij de opstart van het project wordt een vormingstraject opgezet en bij het verdere verloop worden terugkerende vormingsmomenten georganiseerd voor de schakelpersonen van de verschillende hogescholen. Er wordt kennis overgebracht over kennisdiffusie zoals klantgericht handelen, communicatie, GDPR, staatssteun,... De leden delen ook kennis over kritische succesfactoren en hinderpalen.

H. Praktische implementatie via Schakelpersonen in de hogescholen

Hogescholen zullen de kennisdiffusie activiteiten uitvoeren via schakelpersonen. De schakelpersonen staan in voor business development-taken: het sensibiliseren, het uitvoeren van prospectie acties, het ontwikkelen en onderhouden van netwerken, op een klantgerichte wijze laagdrempelig advies verlenen. Zij zien opportuniteiten in de markt en creëren ook opportuniteiten voor samenwerking. Ze zijn communicatief en sociaal vaardig en kunnen in team werken. Ze rapporteren op een adequate wijze.

De verschillende schakelpersonen van een hogeschool vormen een onderling lerend netwerk waarin nieuwe kennis over kennisdiffusie gedeeld wordt en waarin ze van elkaar leren door het delen van successen en hinderpalen. Ze werken nauw samen met de leden van de werkgroep om te komen tot een uniforme en efficiënte wijze van werken, extern communiceren en rapporteren.

De schakelpersonen worden ondersteund voor communicatie en de organisatie van lokale events door communicatie – en eventmedewerkers van hun hogeschool.

De schakelpersonen werken intern zeer nauw samen met de onderzoekers van één of meerdere onderzoeksgroepen van hun hogeschool. Zij nemen extern representatietaken op, ze netwerken, ze voeren prospectie activiteiten uit en organiseren ook zelf events.

Voor de organisatie van een vlotte doorverwijzing naar andere leden van het VLAIO netwerk, met onder andere de clusterorganisaties, worden in samenspraak met VLAIO kennismakingssessies georganiseerd. Ook met medewerkers van het Team Bedrijfstrajecten en medewerkers van de frontoffice van de contactpunten van VLAIO zullen dergelijke momenten georganiseerd worden.

Takenpakket voor de schakelperso(n)n(en) – werkpakketen:

WP1: Interne organisatie versterken

De schakelpersonen van de hogescholen brengen de **dienstverleningscapaciteit (*knowledge on the shelf*) van de eigen hogeschool in kaart, ze stroomlijnen het interne proces in de hogescholen en waar nodig bouwen ze de capaciteit ten behoeve van de kennisdiffusie activiteiten verder op (intern proces)**. Het betreft personen van de hogeschool met de enige werkervaring binnen de hogeschool. De schakelpersonen van de verschillende kennisinstellingen ontwikkelen een uniforme aanpak op vlak van acquisitie, vraagarticulatie en opvolging. De procedures voor prospectie, rapportering, klachtenbehandeling, het verlenen van advies, de doorverwijzing enz worden onderling afgestemd en geëvalueerd.

De beschreven taken kunnen door meerdere schakelpersonen opgenomen worden. Afhankelijk van de competenties zullen bijvoorbeeld sommige schakelpersonen meer prospectie activiteiten opnemen en andere schakelpersonen bieden eerder ondersteuning bij de vraagarticulatie of voeren het eerstelijnsadvies uit. Het is belangrijk om per hogeschool een goede samenstelling en evenwicht te vinden tussen prospectie activiteiten en adviesverleningsactiviteiten.

WP2: informatieverspreiding: ontwikkelen en implementeren van de communicatiestrategie

De schakelperso(n)n(en) in elke hogeschool vertaalt deze portfolio kennisdiffusie naar een communicatiestrategie met een aanbod voor de werkveldactoren (extern communicatie). Deze schakelperso(n)n(en) coördineren en beheersen het extern kennisdiffusieproces: hij of zij draagt bij tot een vraag-gestuurde opbouw van interne capaciteit voor kennisdiffusie. Deze schakelperso(n)n(en) managen met andere woorden een portfolio kennisdiffusie in elke hogeschool. Tussen de verschillende hogescholen worden **afspraken gemaakt over een uniforme communicatiestrategie, de implementatie van deze strategie en de nodige communicatietools**. Een onderneming of organisatie zou op een éénvormige wijze het aanbod over de kennisdiffusie in hogescholen moeten kunnen ontdekken. Deze afspraken worden gemaakt tijdens de vergaderingen van de werkgroep en worden vervolgens voorgelegd aan de Stuurgroep Kennisdiffusie.

WP3: Sensibiliseren, oriënteren, vraagarticulatie en doorverwijzing via een uniforme en afgesproken werkwijze.

Deze schakelperso(o)n(en) zal/zullen in de hogescholen het intern en extern aanspreekpunt worden voor kennisdiffusie naar bedrijven en social profit instellingen. Deze schakelperso(o)n(en) verzorgen naar de werkveldactoren de prospectie, de acquisitie en de vraagarticulatie, de projectorganisatie en de doorverwijzing binnen de hogeschool en naar andere kennisinstellingen en de leden van het VLAIO netwerk.

De schakelpersonen werken allen op een uniforme werkwijze, die ontwikkeld werd in de werkgroep en goedgekeurd werd door de stuurgroep. Alzo worden bedrijven en organisaties op een zelfde wijze benaderd en behandeld.

De doelgroep wordt bereikt via verschillende initiatieven:

- de schakelpersonen participeren aan bijeenkomsten van derden zoals bijvoorbeeld ondernemingsclubs, werkgeverorganisaties, overlegfora, netwerkorganisaties...
- de schakelpersonen participeren aan netwerkevents en andere initiatieven van het VLAIO netwerk. Ze geven aan deze leden informatie over de portfolio kennisdiffusie en over de wijze van samenwerking met hogescholen, zodat deze VLAIO leden de bedrijven en organisaties kunnen doorverwijzen naar de hogescholen. Via deze VLAIO leden kunnen de bedrijven dus ook de weg naar de hogescholen vinden. Tegelijkertijd wordt zo ook de grens met commerciële adviesverstrekkers bewaakt;
- de schakelpersonen onderhouden een goede samenwerking met de bedrijfsadviseurs van VLAIO en andere leden van het VLAIO-netwerk.
- de schakelpersonen doen gerichte prospectie-acties;
- deze personen zijn ook aanwezig tijdens events van de hogeschool waarop externen uitgenodigd worden;
- de schakelpersonen organiseren zelf thematische informatiesessies of matchmaking events;
- via de website, digitale nieuwsbrieven, stagebezoeken, sociale media.

De dienstverleningsactiviteiten die hogescholen kunnen aanbieden zijn in eerste instantie gericht op een brede sensibilisering en informatieverbreiding over de samenwerkingsmogelijkheden tussen bedrijven, organisaties, hogescholen en leden van het VLAIO netwerk. Indien specifieke expertise niet aanwezig is binnen de hogescholen kunnen de schakelpersonen beroep doen op het Team Bedrijfstrajecten en de VLAIO contactpunten.

De te ondernemen acties zijn:

- **Sensibiliseren** van de samenwerkingsmogelijkheden met de leden van het VLAIO netwerk.
 - o Rol van de hogescholen en andere leden van het VLAIO netwerk (clusters, IBN, PLATO,...)
 - o De toeleiding van de bedrijven en organisaties naar bedrijfsadviseurs van VLAIO of leden van het VLAIO-netwerk
 - o Organisatie van matchmaking initiatieven.
- **Vraagarticulatie**
 - o grondige analyse van het probleem
 - o bewustwording en oriëntering
 - o verduidelijking van de nood en afgrenzing van problematiek
- **Eerstelijnsadvies:**
 - o Advies on the shelf (maximum een 4-tal uren), mogelijk op locatie
 - o **doorverwijzing** naar opleidingen, onderzoeksgroepen van hogescholen, naar partners van het VLAIO netwerk. Voor openstaande vragen biedt VLAIO ondersteuning aan via de frontoffice centrale contactpunten en via het Team Bedrijfstrajecten.

De mogelijke samenwerkingsmogelijkheden, die voortvloeien uit het eerstelijnsadvies zijn:

- Studentenprojecten
- Studentenstages

- Bachelor-proeven
- Contractonderzoek, contractopdrachten
- Contractonderwijs
- Participatie in adviesraden en gebruikerscommissies van gesubsidieerde projecten
- Participatie aan initiatieven van andere leden van het VLAIO netwerk

Deze samenwerkingsvormen vormen geen deel uit van de subsidie.

- **Initiële toeleiding** naar de projecten en andere opvolgtrajecten zoals bijvoorbeeld contractonderzoek.

Het betreft enkel faciliterende en ondersteunende acties; de onderzoeksactiviteiten maken geen deel uit van dit kennisdiffusieproject. De hogescholen verbinden zich aan het naleven van de wetgeving over de staatssteun. De activiteiten van het project kennisdiffusie beperken zich tot het breed verspreiden van bestaande kennis, aan alle geïnteresseerden aan dezelfde voorwaarden. Een gedetailleerde beschrijving van een artikel uit een mededeling van de Europese Commissie "Kaderregeling betreffende staatssteun voor onderzoek, ontwikkeling en innovatie" staat in bijlage. Voor een mogelijke financiering van de onderzoeksactiviteiten van de bedrijven wordt verwezen naar het bestaand instrumentarium van VLAIO zoals bijvoorbeeld de KMO-portefeuille. Voor de organisaties, behorende tot sociale profitsector, wordt gezocht naar andere financieringsmogelijkheden.

De dienstverleningsactiviteiten worden afgebakend ten aanzien van de reeds voorhanden initiatieven en activiteiten van marktspelers zoals bijvoorbeeld bedrijven die subsidieprojecten schrijven, opleidingen aanbieden enz.

WP4: projectmanagement

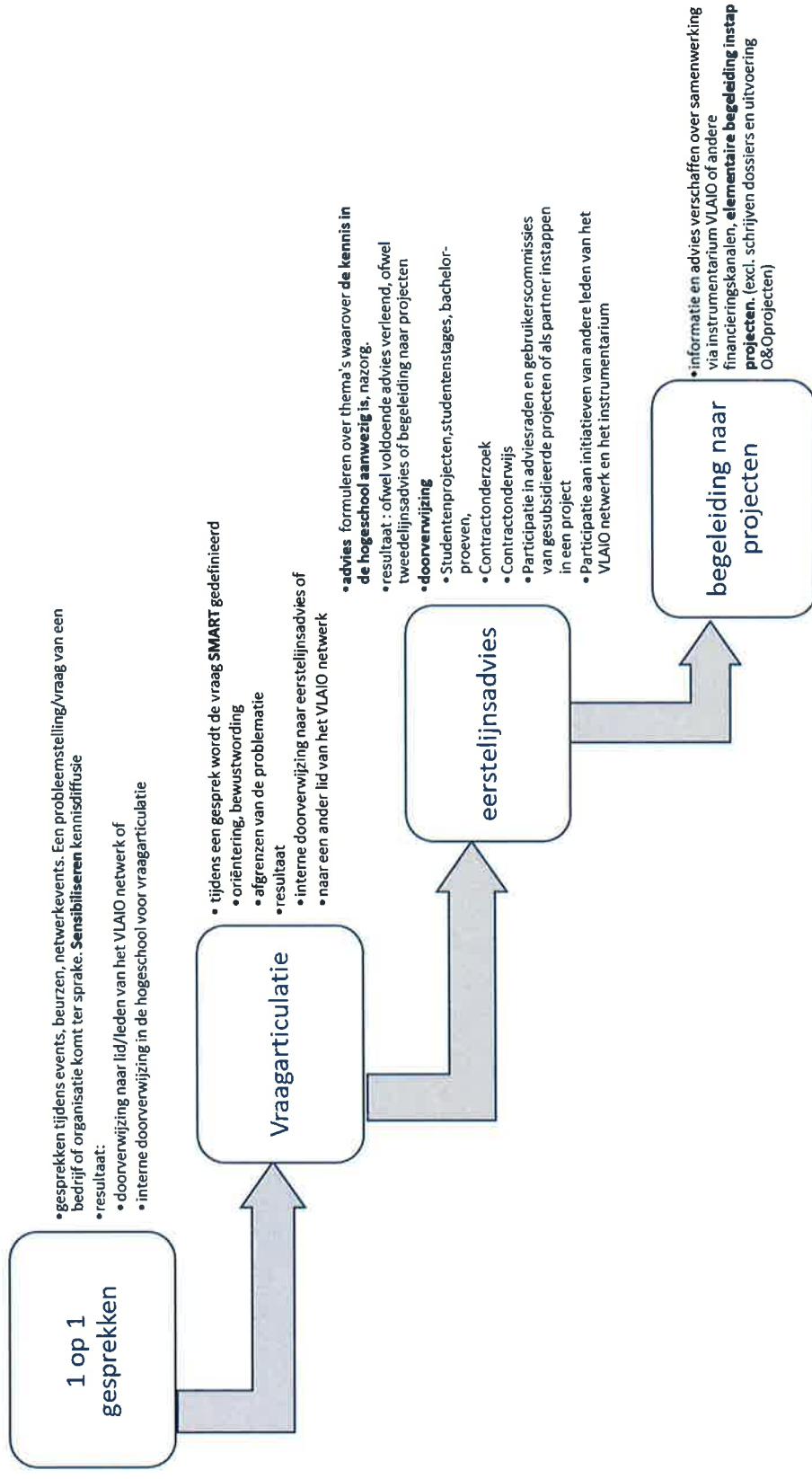
De taken in dit werkpakket voor de schakelpersonen zijn:

- Registreren van de acties in CRM
- opvolgen acties van de hogeschool
- kwaliteit van de acties in de hogeschool bewaken
- afstemming partners en acties VLAIO en het VLAIO-netwerk
- participeren aan leer- en afstemmingssessies over kennisdiffusie
- rapporteren aan VLHORA, aan hun leidinggevende in de hogeschool, aan stakeholders in de hogeschool

Het project kennisdiffusie is heel nauw verweven met het project Digitaal Open Science Platform (DOSP). Beide projecten faciliteren

- een verhoging van de samenwerking tussen de hogescholen onderling en de samenwerking met de leden van het VLAIO-netwerk.
- de profilering van de hogescholen als kennispartners in het innovatieproces van bedrijven en organisaties.
- een efficiënte wijze van samenwerking voor registratie, opvolging en rapportering, het ontsluiten van kennis.
- de duurzame verankering van de kennisdiffusie activiteiten in de hogescholen

Schematisch overzicht van de flow van de kennisdiffusie



I. De inbedding van deze kennisdiffusie in de werking van het VLAIO-netwerk

Onder de naam 'VLAIO Netwerk' worden alle partners samengebracht in een hecht netwerk waarin de verschillende organisaties met elkaar samenwerken en elkaar inspireren. Op die manier creëren de leden van het netwerk samen een omgeving waarin Vlaamse bedrijven optimaal ondersteund en begeleid worden (<https://www.vlaio.be/nl/andere-doelgroepen/vlaio-netwerk>).

Belangrijk voor de uit te werken kennisdiffusie is dat bedrijven de weg vinden naar de hogescholen via andere spelers in het netwerk, maar ook dat bijvoorbeeld de noden van individuele bedrijven naar de hogescholen toe kunnen gearticuleerd worden via andere spelers in het netwerk. Daarom voorziet VLAIO een 3-lagig opleidings- en sensibiliseringsprogramma:

- introductie over de werking en het instrumentarium van VLAIO,
- kennisdiffusie voor starters, doorstarters en andere leden van het VLAIO-netwerk: sensibiliseren over de activiteiten van VLAIO,
- match making van de leden van het VLAIO netwerk. Een voorbeeld is een netwerkevent waarin partners hun werking kunnen presenteren.

Vragen die aansluiten bij de werking van een andere VLAIO-netwerk-partner worden door de hogeschool doorverwezen naar de betreffende partner of VLAIO-bedrijfsadviseur of contact center VLAIO. Zo ontstaat er een netwerk dat in beide richtingen kan werken: als toeleiding voor de vraag, maar ook als mogelijke oplossing.

J. Rapportering en KPI's van de schakelpersonen

1. Rapportering over de kennisdiffusie activiteiten van de hogeschool

De kennisdiffusie activiteiten worden geregistreerd en gemonitord in een CRM. Iedere hogeschool zal beschikken over een eigen afgeschermd IT-omgeving, waarin de gegevens over klanten en de hogeschool confidentieel behandeld worden en dit volgens de laatste GDPR-reglementering. Via dit CRM worden de volgende outputindicatoren gerapporteerd aan via VLHORA aan de overheid

Output- en resultaatgerichte KPI's van het project Kennisdiffusie via Schakelpersonen:

- inspanningsverbintenis
 - a. Het aantal bereikte ondernemingen en social profit organisaties (1 op 1 relaties, de samenwerking met hogescholen/het kennisdiffusie instrument kwam ter sprake tijdens het gesprek - sensibiliseren
- Output
 - a. Vraagarticulatie
 - b. Eerstelijnsadvies:
 - het aantal ondernemingen en social profitorganisatie, dat advies gekregen heeft over aanwezige kennis in de hogeschool
 - het aantal doorverwijzingen binnen het VLAIO netwerk of daarbuiten (extern subsidiërende instanties)
 - Studentenprojecten, studentenstages, bachelor-proeven (enkel die projecten die binnen komen via een eerste gesprek via de schakelpersoon),
 - Contractonderzoek
 - Contractonderwijs
 - Participatie in adviesraden en gebruikerscommissies van gesubsidieerde projecten of als partner instappen in een project

- Participatie aan initiatieven van andere leden van het VLAIO netwerk en het instrumentarium
- c. Aantal betrokken ondernemingen en social profit organisaties betrokken in projecten
 - Via contractonderzoek met een partner uit het VLAIO netwerk of een andere instantie.
 - Via het instrumentarium van VLAIO.
 - Via deelname aan subsidieprojecten.

2. Inhoudelijk en financieel rapport over het gehele project

De trimestriële en het eindrapport worden door de centrale coördinator van het project voorgelegd aan de stuurgroep en aan VLAIO. Er wordt gerapporteerd over:

- De ontwikkeling, voortgang van de uniforme werking
- De evaluatie en kwaliteitszorg
- De communicatie – en netwerkacties
- De centrale werking

K. Duurzaamheid

Hogescholen hebben ervaring opgebouwd in het uitvoeren van praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek (PWO). Visie, strategie en jaaractieplannen over het onderzoeksbeleid zijn aanwezig in elke hogeschool, maar voor kennisdiffusie ontbreekt dit in vele hogescholen. Tijdens de looptijd van dit project wordt een gezamenlijk beleid over kennisdiffusie door hogescholen ontwikkeld. Dit beleid beantwoordt de vraag hoe hogescholen, bedrijven en organisaties partners in innovatie kunnen zijn en hoe hogescholen samenwerken met de VLAIO-partners en andere externe actoren.

L. Begroting

1. Financiering voor de hogescholen

Een 4 jaren-financiering met start vanaf 2019:

- de eerste 2 jaren (2019 en 2020) een jaarlijks maximumplafond van 2 miljoen euro,
- de volgende 2 jaren (2021 en 2022) telkens een jaarlijks budget tot max. 5 miljoen euro.

Dit groeipad biedt de hogescholen de mogelijkheid om zich kwalitatief voor te bereiden om de kennisdiffusie structureel en duurzaam te verankeren in de organisatie.

2. Financiering voor de centrale werking van VLHORA

Voor de financiering van de centrale taken wordt een jaarlijkse financiering van 150.000 euro gevraagd voor de personeelskosten en werkingskosten.

Samenvattende tabel budget voor centrale werking.

budget voor de centrale werking kennisdiffusie instrument	2019	2020	2021	2022
	150 000 €	150 000 €	150 000 €	150 000 €
personeelskosten: coördinatie, admin, communicatie	105 100 €	108 000 €	110 000 €	112 000 €
werkingskosten	29 900 €	27 000 €	25 000 €	23 000 €
vervoersonkosten (geen woon-werk)	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €
communicatietools, publicatiekosten, event	18 900 €	16 000 €	14 000 €	12 000 €
professionalisering (nat/internationale congressen)	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €
representatie externe events (inschrijvingsgelden)	5 000 €	5 000 €	5 000 €	5 000 €
overhead 10%	15 000 €	15 000 €	15 000 €	15 000 €

Samenvattende tabel – budget voor hogescholen.

activiteit en KPI's	kalenderjaar 2019			kalenderjaar 2020			kalenderjaar 2021			kalenderjaar 2022	
	kost per eenheid	aantal	totaal/jaar	kost per eenheid	aantal	totaal/jaar	kost per eenheid	aantal	totaal/jaar	aantal	totaal/jaar
Inspanningsverbintenis											
bereikte ondernemingen en social profitorganisaties: aantal 1 op 1 gesprekken telefonisch, netwerkmomenten, beurzen*	€ 300	2600	€ 780 000	€ 300	2730	€ 819 000	€ 200	5460	€ 1 092 000	8190	€ 1 474 200
OUTPUT											
vraagarticulatie 1 op 1 gesprekken	€ 620	910	€ 564 200	€ 632	956	€ 604 258	€ 645	1911	€ 1 232 687	2867	€ 1 886 011
eerstelijnsadvies: het aantal begeleide ondernemingen en social profitorganisaties (advies on the shelf)	€ 850	637	€ 541 450	€ 867	764	€ 662 735	€ 884	1529	€ 1 351 979	2293	€ 2 068 528
eerstelijnsadvies: het aantal doorverwijzingen	€ 110	91	€ 10 010	€ 112	96	€ 10 721	€ 114	191	€ 21 870	287	€ 33 461
het aantal bedrijven en social profitorganisaties betrokken in effectief opgestarte projecten	€ 250	182	€ 45 500	€ 255	191	€ 48 731	€ 260	382	€ 99 410	573	€ 152 098
		totaal kost	€ 1 941 160		totaal kost	€ 2 145 444		totaal kost	€ 3 797 946	totaal kost	€ 5 614 298

Het totaalbudget voor alle hogescholen voor de 4 jaren bedraagt maximum 14 miljoen euro. Jaarlijks worden de kosten geëvalueerd, gebaseerd op de geleverde KPI's. Het budget voor het volgende jaar wordt hierop afgestemd en voorgelegd aan de stuurgroep, de werkgroep O&I en de RvB van VLHORA.

Individuele budgetten per hogeschool – zie bijlage.

De budgetten per hogeschool worden jaarlijks aangepast op basis van de PWOverdeelsleutel



BIJLAGEN:

BIJLAGE I : thema's kennisdiffusie

BIJLAGE II: projectplan kennisdiffusie

BIJLAGE III : begroting per hogeschool

BIJLAGE IV: staatssteun

BIJLAGE V: opsomming belangrijkste competenties en vaardigheden schakelpersoon.

Bijlage I: De thema's of algemene 'kennisvelden'

Een eerste inventarisatie van thema's van de hogescholen leert ons dat de expertise zeker complementair is aan de huidige speerpuntclusters die vanuit de Vlaamse overheid, meer bepaald VLAIO, worden gestimuleerd in Vlaanderen. Momenteel zijn er 6 van deze overheidsgesteunde clusters bepaald, m.n.: Catalisti (chemie & kunststof), SIM (competitieve materiaalindustrie), Flux50 (energiesystemen), VIL (logistiek), Flanders' FOOD (voeding) en de Blauwe Cluster (duurzame economische activiteiten in de Noordzee).

Complementair aan de thema's van de clusters en de innovatieve bedrijfsnetwerken hebben de Vlaamse hogescholen specifieke expertise die laagdrempelig in de markt kan ingezet worden. De VLHORA-Werkgroep Onderzoek & Innovatie bepaalde op 12 december 2018 volgende algemene thema's of 'kennisvelden' die herkenbaar zijn voor marktspelers. Onder deze algemene 'kennisvelden' vallen alle kennisdiffusiedomeinen van de Vlaamse hogescholen (zie ook Excel-sheet met volledig overzicht):

1. Bedrijfsvoering / IT / Digitale transformatie
2. Bouw
3. Logistiek
4. Sustainable & Industrial Design
5. Voeding & Landbouw
6. Sustainable Energy & Water-management
7. Educational Technology
8. Marketing & Communicatie & events
9. Chemie
10. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) & Corporate Social Responsibility (CSR)
11. Vital Cities
12. Zorg organisatie en innovatie / integrale zorg
13. Big Data & Analytics / IOT
14. Artificial Intelligence & Machine Learning
15. HRM en Organisatie ontwerp
16. Augmented Reality / Virtual Reality / Mixed Reality / 360 / Drones
17. Sports & Health
18. Security

Het overzicht biedt een eerste blik op thema's waarover kennis kan gedistribueerd worden. Deze lijst is niet limitatief. De thema's kunnen tijdens de looptijd van het project nog gewijzigd worden als antwoord op een markt en werkveld in transitie.

De voorgestelde thema's richten zich in de meeste gevallen tot meerdere sectoren. Verschillende hogescholen bieden gelijkaardige thema's aan. De afstemming tussen de hogescholen maakt deel uit van het project alsook de ontwikkeling van een communicatie- en marketingplan en de branding.

Samengevat:

- hogescholen verrichten kennisdiffusie activiteiten over alle thema's waarover ze nieuwe kennis verworven hebben via O&O activiteiten.
- Hogescholen voorkomen het verstoren van de markt en de concurrentie tussen de hogescholen.
- Hogescholen stemmen het kennisdiffusie portfolio onderling af en ook met andere leden van het VLAIO-netwerk zoals bijvoorbeeld de clusters.

Overzicht thema's kennisdiffusie

Bedrijfsvoering/ IT/ Digitale Transformatie	Bouw
Logistiek	Sustainable Design/Industrial Design
Landbouw	Sustainable Energie en Watermanagement
Educational Technology	Marketing en Communicatie en events
Chemie	MVO en CSR
Vital Cities	Zorg organisatie en innovatie/integrale zorg
Big Data & Analytics / IOT	Artificial Intelligence & Machine Learning
HRM en Organisatie Ontwerp	Augmented Reality/ Virtual Reality / Mixed Learning /360°/Drones
Sports & Health	Security

Het project voorziet de nodige communicatietools waarin deze thema's verder gespecificeerd zullen worden.

Journal of Management Inquiry 22(1) 3-17
© The Author(s) 2013
Reprints and permissions: sagepub.com/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/1056492613505501
<http://jmi.sagepub.com>

17

projectplan periode 2021-2022		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
WP1 management																									
mijlpalen	organisatie stuurgroepvergaderingen																								
	opvolgen businessplan																								
	organisatie werkgroepvergaderingen																								
	opvolgen implementatie beleid, kwaliteitszorg, operationele organisatie (faciliterend en kennisdelend)																								
mijlpalen	opvolgen samenwerking tussen HS en samenwerking VLAIOpartners, delen van goede praktijken																								
	organisatie professionalisering kennisdiffusie (staatssteun, klantgericht handelen, waardepropositie, duurzaam samenwerken,...)																								
	businessplan kennisdiffusie (update en finaal)																								
	inhoudelijk en financieel semesterrapport																								
WP2 uniforme interne organisatie kennisdiffusie door leden werkgroep kennisdiffusie																									
mijlpalen	opvolgen procedures interne werking in HS																								
	evaluatie en bijsturing uniforme werkwijze en benadering leden VLAIONetwerk																								
	draaiboek up-to-date houden organisatie kennisdiffusie in HS																								
	draaiboek met flow taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, rapportering																								
WP3 organisatie samenwerking HS met leden VLAIO netwerk: uitvoering kennisdiffusie																									
mijlpalen	opvolging samenwerking met minder innovatieve bedrijven en organisaties; ontwikkeling strategie, aanpak																								
	sensibiliseren: verkennen en ontwikkelen duurzame samenwerking VLAIO partners																								
	representatie (overkoepelende) events VLAIO partners																								
	vraagarticulatie, eerste lijns advies, initiële toeleiding projecten																								
WP4 communicatie																									
mijlpalen	rapportering via CRM - outputindicatoren - semestrieel en eindrapport																								
	verslagen vergaderingen werkgroep : outputindicatoren, kennisdeling en afstemming werking																								
	implementatie communicatie-en marketingplan																								
	semesterieel en eindrapport communicatie acties																								
WP5 kwaliteitszorg																									
mijlpalen	evaluatie kennisdiffusie																								
	evaluatierapport audit kennisdiffusie																								

[illegible]

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

[illegible]

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

[illegible]

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

HOGESCHOOL THOMAS MORE KEMPEN

[illegible]

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

HOGESCHOOL THOMAS MORE ANTWERPEN

HOGESCHOOL THOMAS MORE ANTWERPEN																					
	activiteit en KPI's	kosten per eenheid	kalenderjaar 2019		kosten per eenheid	kalenderjaar 2020		kosten per eenheid	kalenderjaar 2021		kosten per eenheid	kosten per eenheid									
			budget	€		budget	€		budget	€				budget	€						
Inspanningsverbintenis																					
sensibiliseren, informeren: het aantal uniek bereikte ondernemingen en social profitorganisaties: aantal 1 op 1 gesprekken telefonisch, netwerkmomenten, beurzen*			300	163	€	48 888	€	300	171	€	51 332	€	200	342	€	68 443	€	180	513	€	92 398
OUTPUT																					
vraagarticulatie 1 op 1 gesprekken			620	57	€	35 362	€	632	60	€	37 873	€	645	120	€	77 261	€	658	180	€	118 209
eerstelijnsadvies:het aantal begeleide ondernemingen en social profitorganisaties (advies on the shelf)			850	40	€	33 936	€	867	48	€	41 538	€	884	96	€	84 738	€	902	144	€	129 649
tweedelijnsadvies: het aantal doorverwijzingen			110	6	€	627	€	112	6	€	672	€	114	12	€	1 371	€	117	18	€	2 097
het aantal bedrijven en social profit organisaties betrokken in effectief opgestarte projecten			250	11	€	2 852	€	255	12	€	3 054	€	260	24	€	6 231	€	265	36	€	9 533
totale kost					€	121 666				€	134 470				€	238 044				€	351 887

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgende kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

HOGESCHOOL UC LEUVEN

HOGESCHOOL UC LEUVEN																					
	activiteit en KPI's	kalenderjaar 2019		kost per eenheid	kalenderjaar 2020		kost per eenheid	kalenderjaar 2021		kost per eenheid	kalenderjaar 2022										
		budget	€		budget	€		budget	€		budget	€									
Inspanningsverbintenis																					
	sensibiliseren, informeren: het aantal uniek bereikte ondernemingen en social profitorganisaties: aantal 1 op 1 gesprekken telefonisch, netwerkmomenten, beurzen*	€	300	199	€	59 655	€	300	209	€	62 638	€	200	418	€	83 517	€	180	626	€	112 748
	vraagarticulatie 1 op 1 gesprekken	€	620	70	€	43 150	€	632	73	€	46 214	€	645	146	€	94 277	€	658	219	€	144 244
	eerstelijnsadvies:het aantal begeleidde ondernemingen en social profitorganisaties (advies on the shelf)	€	850	49	€	41 411	€	867	58	€	50 686	€	884	117	€	103 400	€	902	175	€	158 203
	tweedelijnsadvies: het aantal doorverwijzingen	€	110	7	€	766	€	112	7	€	820	€	114	15	€	1 673	€	117	22	€	2 555
	het aantal bedrijven en social profit organisaties betrokken in effectief opgestartte projecten	€	250	14	€	3 480	€	255	15	€	3 727	€	260	29	€	7 603	€	265	44	€	11 633

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgende kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

HOGESCHOOL UC LIMBURG

activiteit en KPI's	kalenderjaar 2019		kalenderjaar 2020		kalenderjaar 2021		kalenderjaar 2022	
	budget	€	budget	€	budget	€	budget	€
Inspanningsverbinden	aantal	totaal/jaar	aantal	totaal/jaar	aantal	totaal/jaar	aantal	totaal/jaar
	kost per eenheid		kost per eenheid		kost per eenheid		kost per eenheid	
sensibiliseren, informeren: het aantal uniek bereikte ondernemingen en social profitorganisaties: aantal 1 op 1 gesprekken telefonisch, netwerkmomenten, beurzen*	300	€ 37 830	€ 300	€ 39 722	€ 200	€ 52 962	€ 180	€ 71 499
vraagartificulatie 1 op 1 gesprekken	44	€ 27 364	€ 632	€ 29 307	€ 645	€ 59 785	€ 658	€ 91 472
eerstelijnsadvies: het aantal begeleide ondernemingen en social profitorganisaties (advies on the shelf)	850	€ 26 260	€ 867	€ 32 143	€ 884	€ 65 571	€ 902	€ 100 324
tweedelijnsadvies: het aantal doorverwijzingen	110	€ 485	€ 112	€ 520	€ 114	€ 1 061	€ 117	€ 1 623
het aantal bedrijven en social profit organisaties betrokken in effectief opgestarte projecten	250	€ 2 207	€ 255	€ 2 363	€ 260	€ 4 821	€ 265	€ 7 377
totale kost		€ 94 146	totale kost		€ 104 054	totale kost		€ 184 200
						totale kost		€ 272 293

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

HOGESCHOOL ODISEE	kalenderjaar 2019		kalenderjaar 2020		kalenderjaar 2021		kalenderjaar 2022	
	budget	€	budget	€	budget	€	budget	€
Inspanningsverbinden	aantal	totaal/jaar	aantal	totaal/jaar	aantal	totaal/jaar	aantal	totaal/jaar
	kost per eenheid		kost per eenheid		kost per eenheid		kost per eenheid	
sensibiliseren, informeren: het aantal uniek bereikte ondernemingen en social profitorganisaties: aantal 1 op 1 gesprekken telefonisch, netwerkmomenten, beurzen*	300	€ 69 258	€ 300	€ 72 721	€ 200	€ 96 961	€ 180	€ 130 898
OUTPUT								
vraagartificulatie 1 op 1 gesprekken	620	€ 50 097	€ 632	€ 53 653	€ 645	€ 109 453	€ 658	€ 167 463
eerstelijnsadvies: het aantal begeleide ondernemingen en social profitorganisaties (advies on the shelf)	850	€ 48 077	€ 867	€ 58 846	€ 884	€ 120 045	€ 902	€ 183 669
tweedelijnsadvies: het aantal doorverwijzingen	110	€ 889	€ 112	€ 952	€ 114	€ 1 942	€ 117	€ 2 971
het aantal bedrijven en social profit organisaties betrokken in effectief opgestarte projecten	250	€ 4 040	€ 255	€ 4 327	€ 260	€ 8 827	€ 265	€ 13 505
totale kost		€ 172 360	totale kost		€ 190 499	totale kost		€ 337 228
						totale kost		€ 498 506

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

ERASMUS HOGESCHOOL BRUSSEL																			
activiteit en KPI's	kalenderjaar 2019				kost per eenheid	kalenderjaar 2020				kost per eenheid	kalenderjaar 2021				kost per eenheid				
	budget		€			budget		€			budget		€						
	aantal	totaal/jaar	aantal	totaal/jaar		aantal	totaal/jaar	aantal	totaal/jaar										
Inspanningsverbinenis																			
sensibiliseren, informeren: het aantal uniek bereikte ondernemingen en social profitorganisaties: aantal 1 op 1 gesprekken telefonisch, netwerkmomenten, beurzen*	300	€	26 481	€	300	€	27 805	€	200	€	37 073	€	180	€	50 049	€			
OUTPUT																			
eerstelijnsadvies:het aantal begeleide ondernemingen en social profit organisaties (advies on the shelf)	620	€	19 155	€	632	€	20 515	€	645	€	41 850	€	658	€	64 030	€			
	850	€	18 382	€	867	€	22 500	€	884	€	45 900	€	902	€	70 227	€			
	110	€	340	€	112	€	364	€	114	€	742	€	117	€	1 136	€			
het aantal bedrijven en social profit organisaties betrokken in effectief opgestarte projecten	250	€	1 545	€	255	€	1 654	€	260	€	3 375	€	265	€	5 164	€			
totale kost		€	65 902	€	totale kost		€	72 838	€	totale kost		€	128 940	€	totale kost		€	190 605	€

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

Artesis Plantijn Hogeschool																	
	activiteit en KPI's	kalenderjaar 2019		kalenderjaar 2020		kalenderjaar 2021											
		budget	€	138 924	budget	€	347 310										
	kost per eenheid	aantal	totaal/jaar	kost per eenheid	aantal	totaal/jaar	kost per eenheid	aantal	totaal/jaar	kost per eenheid							
Inspanningsverbintenis																	
sensibiliseren, informeren: het aantal uniek bereikte ondernemingen en social profitorganisaties: aantal 1 op 1 gesprekken telefonisch, netwerkmomenten, beurzen*	€	300	179	€	53 835	300	188	€	56 527	€	200	377	€	75 969	€	180	
OUTPUT																	
vraagarticulatie 1 op 1 gesprekken	€	620	63	€	38 941	€	66	€	41 705	€	645	132	€	85 079	€	658	
eerstelingsadvies:het aantal begeleide ondernemingen en social profit organisaties (advies op the shelf)	€	850	44	€	37 370	€	867	€	45 741	€	884	106	€	93 313	€	902	
tweedelijnsadvies: het aantal doorverwijzingen	€	110	6	€	691	€	112	€	740	€	114	13	€	1 509	€	117	
het aantal bedrijven en social profit organisaties betrokken in effectief opgestartte projecten	€	250	13	€	3 140	€	255	€	3 363	€	260	26	€	6 861	€	265	
			totale kost	€	133 977		totale kost	€	148 077		totale kost	€	262 131		totale kost	€	387 495

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

HOGESCHOOL GENT																	
	activiteit en KP's	kalenderjaar 2019			kalenderjaar 2020			kalenderjaar 2021									
		budget		€	206 347	budget		€	206 347	budget		€	515 869				
		aantal		totaal/jaar		aantal		totaal/jaar		aantal		totaal/jaar					
		kost per eenheid		kost per eenheid		kost per eenheid		kost per eenheid		kost per eenheid		kost per eenheid					
		aantal		totaal/jaar		aantal		totaal/jaar		aantal		totaal/jaar					
		aantal		totaal/jaar		aantal		totaal/jaar		aantal		totaal/jaar					
Inspanningsverbinenis																	
sensibiliseren, informeren: het aantal uniek bereikte ondernemingen en social profiorganisaties: aantal 1 op 1 gesprekken telefonisch, netwerkmomenten), beurzen*		300	€	80 316	€	300	€	84 332	€	200	€	112 442	€	180	€	151 797	
OUTPUT																	
vraagarticulatie 1 op 1 gesprekken		620	€	58 095	€	632	€	62 220	€	645	€	126 929	€	658	€	194 201	
eerstelijnsadvies:het aantal begeleidde ondernemingen en social profiorganisaties (advies op the shelf)		850	€	55 753	€	867	€	68 241	€	884	€	139 212	€	902	€	212 995	
tweede lijnsadvies: het aantal doorverwijzingen		110	€	1 031	€	112	€	1 104	€	114	€	2 252	€	117	€	3 446	
het aantal bedrijven en social profiorganisaties betrokken in effectief opgestartte projecten		250	€	4 685	€	255	€	5 018	€	260	€	10 236	€	265	€	15 661	
totale kost		€	199 880	€	220 915	€	220 915	€	391 072	€	578 100	€	578 100	€	578 100	€	578 100

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

HOGESCHOOL HOWEST									
activiteit en KPI's		kalenderjaar 2019		kalenderjaar 2020		kalenderjaar 2021		kalenderjaar 2022	
		budget	€	97 736	budget	€	97 736		
kosten per eenheid		aantal	totaal/jaar	kosten per eenheid	aantal	totaal/jaar	kosten per eenheid	aantal	totaal/jaar
Inspanningsverbanden									
sensibiliseren, informeren: het aantal unieke bereikte ondernemingen en social profitorganisaties: aantal 1 op 1 gesprekken telefonisch, netwerkmomenten, beurzen*		300	€ 37 830	€ 300	132	€ 39 722	€ 200	264,81	€ 52 962
OUTPUT									
vraagarticulatie 1 op 1 gesprekken		620	€ 27 364	€ 632	46	€ 29 307	€ 645	93	€ 59 785
eerstelijnsadvies:het aantal begeleidde ondernemingen en social profit organisaties (advies on the shelf)		850	€ 26 260	€ 867	37	€ 32 143	€ 884	74	€ 65 571
tweede lijnsadvies: het aantal doorverwijzingen		110	€ 485	€ 112	5	€ 520	€ 114	9	€ 1 061
het aantal bedrijven en social profit organisaties betrokken in effectief opgestarte projecten		250	€ 2 207	€ 255	9	€ 2 363	€ 260	19	€ 4 821
		totale kost	€ 94 146	totale kost	€ 104 054	totale kost	€ 184 200	totale kost	€ 272 293

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

[illegible]

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

HOGERE ZEERVAARTSCHOOL																			
activiteit en KPI's		kalenderjaar 2019			kalenderjaar 2020			kalenderjaar 2021			kalenderjaar 2022								
		budget	€	40 000	budget	€	40 000	budget	€	100 000	budget	€	100 000						
kost per eenheid		aantal	totaal/jaar	kost per eenheid	aantal	totaal/jaar	kost per eenheid	aantal	totaal/jaar	kost per eenheid	aantal	totaal/jaar	kost per eenheid	aantal	totaal/jaar				
Inspanningsverbintenis																			
sensibiliseren, informeren: het aantal uniek bereikte ondernemingen en social profitorganisaties: aantal 1 op 1 gesprekken telefonisch, netwerkmomenten, beurzen*		300	€	15 600	€	300	€	16 380	€	200	€	21 840	€	180	€	29 484			
OUTPUT																			
vraagarticulatie 1 op 1 gesprekken		620	€	11 284	€	632	€	12 085	€	645	€	24 654	€	658	€	37 720			
eerstelijnsadvies:het aantal begeleide ondernemingen en social profit organisaties (advies on the shelf)		850	€	10 829	€	867	€	15	€	13 255	€	884	€	902	€	41 371			
tweedelijnsadvies: het aantal doorverwijzingen		110	€	200	€	112	€	2	€	214	€	114	€	437	€	669			
het aantal bedrijven en social profit organisaties betrokken in effectief opgestarte projecten		250	€	910	€	255	€	4	€	975	€	260	€	11	€	3 042			
totale kost		€	38 823	totale kost		€	42 909	totale kost		€	75 959	totale kost		€	112 286	totale kost		€	112 286

De financiering wordt jaarlijks geëvalueerd en de begroting voor het daaropvolgend kalenderjaar zal worden bijgesteld op basis van de evaluatie.

BIJLAGE IV : STAATSSTEUN

Alle partners van het project handelen volgens de Kaderregeling O&O&I. Het artikel van deze Kaderregeling O&O&I dat van belang is voor dit dossier :

STAATSSTEUN IN DE ZIN VAN ARTIKEL 107, LID 1, VAN HET VERDRAG

Vooraf § 19 (op pagina 8-9):

De Commissie is van mening dat de volgende activiteiten doorgaans geen economisch karakter hebben:

- a) *primaire activiteiten van onderzoeksorganisaties en onderzoeksinfrastructuren, en met name:*
 - *opleiding met het oog op meer en beter gekwalificeerde menselijke hulpbronnen. In lijn met de rechtspraak ⁽¹⁾ en de beschikkingspraktijk van de Commissie ⁽²⁾, en zoals uiteengezet in de mededeling over het begrip „staatssteun” en de mededeling betreffende diensten van algemeen economische belang (DAEB's) ⁽³⁾, wordt openbaar onderwijs dat binnen het nationale onderwijsstelsel in hoofdzaak of volledig wordt gefinancierd door de Staat en onder staatstoezicht staat, als een niet-economische activiteit beschouwd ⁽⁴⁾;*
 - *onafhankelijke O&O met het oog op meer kennis en een beter inzicht, met inbegrip van O&O in samenwerkingsverband, wanneer de onderzoeksorganisatie of onderzoeksinfrastructuur bij daadwerkelijke samenwerking betrokken is ⁽⁵⁾;*
 - *brede verspreiding van onderzoeksresultaten op een niet-exclusieve en niet-discriminerende basis, via bijvoorbeeld onderwijs, open access-databases, open access-publicaties of open source-software;*
- b) *activiteiten inzake kennisoverdracht, wanneer deze worden uitgevoerd door de onderzoeksorganisatie of onderzoeksinfrastructuur (met inbegrip van afdelingen of dochterondernemingen daarvan) of samen met, of namens andere dergelijke entiteiten, en alle winst uit deze activiteiten opnieuw in de primaire activiteiten van de onderzoeksorganisatie of onderzoeksinfrastructuur wordt geïnvesteerd. Aan het niet-economische karakter van die activiteiten wordt niet afgedaan door het feit dat het verrichten van de overeenkomstige diensten via openbare tenders wordt ingekocht bij derden.*

Aan de partners van het project kennisdiffusie wordt tijdens de looptijd van het project op geregelde tijdstippen een vorming over staatssteun aangeboden.

BIJLAGE V : VOORNAAMSTE COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN VAN EEN SCHAKELPERSOON

*Een aantal hogescholen zullen een **vacaturebericht** publiceren voor de werving van één of meerdere schakelpersonen. De voorliggende tekst dient ter inspiratie voor het opstellen van dit vacaturebericht.*

VLHORA en de Vlaamse hogescholen ontwikkelden een project "Kennisdifusie" ten behoeve van het makkelijk, efficiënt en effectief beschikbaar stellen van de verworven expertise en dienstverleningsactiviteiten aan een brede groep van werkveldactoren ten einde de Vlaamse economie te stimuleren en/of te vernieuwen. Concreet is het doel de KMO, de starter of de social profit organisatie, die een concrete nood of probleem ervaart in bijkomende expertise, maar de kern ervan niet goed verduidelijkt krijgt en geen onmiddellijke oplossing vindt, geholpen wordt door de praktijkgericht advies van een hogeschool. Het project "Kennisdifusie" slaat dus de brug tussen de aanwezige kennis bij de hogeschool die het transfereert naar de niet of weinig innovatie gerichte bedrijven of social profit instellingen die geen expertise of know-how hebben om innoverend te werken, maar er wel nood aan hebben.

Jouw verantwoordelijkheid en missie

Je draagt bij tot het versnellen van de innovatie- en professionaliseringsprocessen bij bedrijven en organisaties van de social profit door middel van de implementatie van de activiteiten van het project kennisdifusie: het sensibiliseren en informeren over het dienstenportfolio, de vraagarticulatie specificeren, het eerstelijnsadvies organiseren en de mogelijke toeleiding faciliteren tot samenwerking met de hogeschool en/of andere leden van het VLAIO-netwerk.

Jouw taken

- Je bouwt het dienstverleningsportfolio van de hogeschool op. Je stemt dit dienstenportfolio af met de Vlaamse hogescholen en met VLHORA.
- Je onderhoudt het netwerk van de hogeschool en breidt dit netwerk verder uit.
- Je participeert aan overlegorganen (intern en extern) ten behoeve van het kennisdifusieproject. De overlegorganen hebben tot doel om een uniforme werking en communicatie naar het werkveld te ontwikkelen en om kennis en ervaring over de kennisdifusie activiteiten te delen met de medewerkers van het project kennisdifusie van de Vlaamse hogescholen en met VLHORA.
- Je bezoekt prospecten en bestaande klanten en informeert hen over de samenwerkingsmogelijkheden met de hogeschool en met de leden van het VLAIO-netwerk.
- Je geeft de klanten laagdrempelig advies of je verwijst hen door naar interne experts van de onderzoeksgroepen van de hogeschool of naar externe experts van het VLAIO-netwerk.
- Je werkt mee aan de voorbereiding, uitwerking en implementatie van marketing - en verkoopactiviteiten.
- Je organiseert events in samenwerking met je collega's administratie, event, communicatie en logistiek.
- Je participeert aan events van de actoren van het VLAIO –netwerk en neemt zelf ook initiatief om events te organiseren ten behoeve van de disseminatie van nieuwe projectresultaten van de hogeschool.
- Je voert nauwgezet je administratie, registratie en rapportering via CRM. Je volgt de kennisdifusie activiteiten nauwgezet op.
- Je beheert je eigen agenda.

Jouw profiel

- Je genoot een hogere opleiding en je hebt bij voorkeur reeds een aantal jaren ervaring in het verkopen van diensten.

- Je hebt sterke communicatieve eigenschappen en kan overtuigen. Je bent luistervvaardig.
- Je bent in staat langdurige relaties op te bouwen met de klanten, collega's en andere actoren van het VLAIO netwerk. Je stelt de tevredenheid van de klant voorop.
- Je bent gedreven, je bent ondernemend en durft te prospecteren.
- Je hebt een zeer goede kennis van het Nederlands en het Engels
- Je bent leergierig, flexibel, je hebt organisatietalent en je bent resultaatgericht.

Kennis hebben van de activiteiten en werking van een hogeschool is een pluspunt. We verwachten van de kandidaat dat hij/zij integer en op basis van vertrouwen zal samenwerken met de medewerkers van het project kennisdiffusie van de andere hogescholen.
