OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020

Prioriteit uit OP: 5 – Innovatie en Transnationaliteit

Handleiding bij oproep 'Innovatie door exploratie'

Deze handleiding schetst het projectverloop voor een project binnen de oproep 'Innovatie door exploratie'. De verschillende stappen die zowel in fase 1 als in fase 2 gezet moeten worden, worden beschreven. Ook de deliverables die tijdens het volledige project ontwikkeld moeten worden en die aan het einde van fase 1 voorgesteld moeten worden bij de conceptvalidering, en bij het einde van fase 2 bij de eindvalidering, worden beschreven.

INHOUD

HOOFDSTUK 1: Projectvoorstel fase 1 2

HOOFDSTUK 2: Beoordeling projectvoorstel fase 1 13

HOOFDSTUK 3: Projectverloop fase 1 18

HOOFDSTUK 4: Op te leveren deliverable op het einde van fase 1 ('Concept') 40

HOOFDSTUK 5: Validering concept op het einde van fase 1 50

HOOFDSTUK 6: Projectverloop fase 2 63

HOOFDSTUK 7: Op te leveren deliverable op het einde van fase 2 65

HOOFDSTUK 8: Eindvalidering op het einde van fase 2 66

HOOFDSTUK 1: Projectvoorstel fase 1

Dit hoofdstuk bestaat uit twee onderdelen: ten eerste uitleg bij de vragen uit het projectvoorstel en ten tweede een overzicht van de vragen die gebruikt zullen worden om projectvoorstellen te beoordelen.

Een aantal vragen bestaan uit meerdere onderdelen. Antwoord bondig op de verschillende delen.

1. Uitdaging en visie

Vraag 1: Wat is de maatschappelijke uitdaging die u wil aanpakken met uw project voor welke finale doelgroep (uit de bredere groep werkenden en/of werkzoekenden)? Beschrijf hierbij ook de finale doelgroep: wat zijn hun relevante kenmerken (zowel wat betreft hun context als individuele factoren)? Gaat het om een kwetsbare groep betreffende deze uitdaging (omwille van hun socio-economische situatie, geografische situering, taal of cultuur, mentale of fysieke handicap)? Hoe is deze uitdaging relevant voor het beleidsdomein werk en sociale economie, de Vlaamse arbeidsmarkt en het werkgelegenheidsbeleid?

Waarom vraagt de afdeling ESF dit?

In deze oproep wil de afdeling ESF de ruimte geven om afstand te nemen van reeds bedachte oplossingen. Het is goed mogelijk dat men denkt reeds een goed idee te hebben maar het blijkt dat in vele gevallen, indien men terug wat afstand kan nemen, dat er nog veel betere oplossingen bestaan. Vandaar dat de afdeling ESF in deze oproep in eerste instantie op zoek gaat naar uitdagingen, eerder dan oplossingen. Fase 1 van het project moet dienen om opportuniteiten te zoeken om te innoveren. Pas op het einde van fase 1 verwacht de afdeling ESF concepten om de uitdaging aan te pakken. Het is dus niet de bedoeling om bij deze vraag reeds in te gaan op mogelijke concepten.

Voor de afdeling ESF is de gebruiker voor de innovatieve dienstverlening altijd iemand uit de finale doelgroep van werkenden en/of werkzoekenden. Er zullen in fase 2 dan ook enkel diensten ontwikkeld kunnen worden waarbij rechtstreeks in interactie gegaan wordt met de gebruiker (= finale doelgroep van werkenden en/of werkzoekenden). Innovaties die louter interne 'efficiëntie' dienen, zonder dat deze ook vertaald worden in een effectievere bredere dienstverlening, komen niet in aanmerking. Met andere woorden, het opzetten of verbeteren van structuren, samenwerkingsverbanden, informatiesystemen ed. die wel door organisaties gebruikt kunnen worden, maar die enkel indirect een invloed hebben op de situatie van de gebruiker, kunnen niet ondersteund worden binnen deze oproep.

Vanuit de afdeling ESF wordt ook aangemoedigd om maatschappelijke uitdagingen te formuleren op basis van gedragswijzigingen (bvb. actor x doet Y i.p.v. Z) en dit te verbinden met een gedragstheoretische aanpak inzake innovatie (zie procesverloop fase 1 voor meer informatie).

De afdeling ESF is geïnteresseerd in het verschil maken. In Vlaanderen kan dit voortvloeien uit het aantal mensen dat vooruitgang kan boeken betreffende de uitdaging. Maar ook de intensiteit van een problematiek voor de finale doelgroep is van belang. Wellicht zijn er mensen die in grotere mate dan anderen door de problematiek getroffen zijn. Met andere woorden: de weerslag op sociaal, emotioneel, intellectueel, economisch, fysiek, materieel... vlak is groter voor hen.
In sommige gevallen kan men zelfs spreken over uitsluiting op basis van hun socio-economische situatie, geografische situering, taal of cultuur, mentale of fysieke handicap. Bestaande dienstverlening voldoet dan misschien voor anderen, maar faalt of ontbreekt voor deze groep. In dat geval spreken we van kwetsbare

groepen. Kwetsbaarheid is afhankelijk van de aard van de uitdaging (waar eenzelfde persoon kwetsbaar is rond één bepaalde uitdaging is een andere uitdaging misschien zelfs niet van toepassing).

Het is dus van groot belang de doelgroep goed te schetsen, maar enkel wat betreft relevante aspecten in functie van de gestelde uitdaging. Het kan hierbij gaan om individuele factoren (bvb. leeftijd, gender, zwangerschap, ziekte, kennis, kunde,...). Het kan echter ook gaan om contextfactoren (bvb. gezinssituatie en bredere sociale context, normen, (in)formele regels,... en zelfs de fysieke omgeving).

Uiteraard moet het steeds gaan om uitdagingen die relevant zijn voor het beleidsdomein werk en sociale economie, de Vlaamse arbeidsmarkt en het werkgelegenheidsbeleid.

Vraag 2.: Wat is de potentiële business case voor het aanpakken van de uitdaging? Argumenteer hiervoor op basis van een kwantificering van maatschappelijke kosten en baten? Neem de evolutie van de finale doelgroep ten opzichte van de uitdaging (bvb. wordt de problematiek alsmaar groter, groeit de doelgroep,...) mee.

Waarom vraagt de afdeling ESF dit?

Zowel intensiteit van de problematiek, omvang van de doelgroep evenals kwetsbaarheid zijn belangrijke elementen bij het inschatten van het belang van een uitdaging zoals reeds gesteld. Maar het is ook van belang de uitdaging scherp te stellen op basis van maatschappelijke kosten en baten die verbonden zijn aan het gebrek aan afdoende oplossingen en dit ook te projecteren naar de toekomst toe (wordt de problematiek intenser, voor een groter aantal mensen....)

Maatschappelijke kosten en baten zijn:

- Directe monetaire kosten: bvb. de uitkeringen, gezondheidskosten.
- Indirecte monetaire kosten: bvb. inschattingen van verlies van productieve capaciteit.
- Menselijke kosten/baten: baten zoals een goede levenskwaliteit versus kosten zoals criminaliteit, verslaving, ziekte,...

De monetaire en menselijke kosten zouden door innovatie gereduceerd moeten worden en de menselijke baten verhoogd. Het is uiteraard nog niet mogelijk om correct in te schatten met hoeveel de kosten gereduceerd en de baten verhoogd zullen worden, aangezien er nog geen concept is. Maar het is wel mogelijk om hypothetische scenario's te geven bvb. "stel dat we een oplossing kunnen uitwerken waarbij x aantal personen geholpen worden om... (menselijke baten) dan zou zich dit een reductie van monetaire kosten meebrengen van...". Citeer hierbij uw bronnen.

TIPS:
Enkele voorbeelden van een maatschappelijke uitdaging (let wel, deze zijn niet noodzakelijk uitdagingen waar de afdeling ESF zich op wil richten met de ESF oproep, noch accuraat; ze worden enkel ter illustratie meegegeven) worden hieronder gegeven om helder te maken wat de afdeling ESF onder meer verwacht als antwoord op de vragen in het projectvoorstel rond de uitdaging.

Voorbeeld 1: Het vroegtijdig afhankelijk worden van anderen door senioren stelt de maatschappij, in het bijzonder de naaste familie en de senioren zelf, voor een uitdaging. De gemiddelde leeftijd waarop mannen afhankelijk worden is 75 jaar terwijl hun levensverwachting 81 jaar is. Bij vrouwen gaat het respectievelijk om 77 en 83 jaar. Het gebrek aan fysieke activiteit is hiervan een belangrijke oorzaak. Tegelijkertijd blijven de voorzieningen voor deze afhankelijke senioren in gebreke omdat onderschat werd hoeveel deze groep zou groeien. Dit probleem is belangrijk omwille van de hoge menselijke kost, nl. het verlies van levenskwaliteit bij de senioren, inclusief het verlies van sociaal contact, evenals voor hun naaste omgeving waarin senioren veelal een belangrijke rol spelen bij het zorgen voor kleinkinderen of afhankelijke gezinsleden. Maar ook de financiële kost voor de maatschappij is erg hoog. Zo wordt 80% van de kosten voor gezondheidszorg (118 miljard EURO) in de laatste twee levensjaren opgelopen. Toelages voor ongeveer 1 miljoen afhankelijke personen kosten ongeveer 4 miljard per jaar.

Voorbeeld 2: Terwijl meer en meer jongeren interesse hebben in sociaal ondernemerschap als een manier om sommige van 's werelds grootste uitdaging aan te pakken, geraken aspirerende ondernemers veelal niet verder dan de idee fase. Sommigen hebben geen toegang tot netwerken en/of mentors die hen de kennis en ervaring kunnen geven om beslissingen te nemen, anderen geraken dan weer niet aan startkapitaal.

Voorbeeld 3: We willen de hoge werkloosheid evenals het lage aantal starters van bedrijven onder jongeren (van 15-24 jaar) uit probleemwijken in grote steden aanpakken. Volgens een recente studie van het IFOP wil 1 op 2 jongeren uit zulke wijken een eigen bedrijf creëren versus 1 op 5 elders. 38% van de jongeren uit deze wijken is werkloos vergeleken met 20,5 % elders. De werkloosheidsuitkeringen voor deze 136 000 jongeren zonder werk en niet in opleiding lopen op tot 2,5 miljard EURO, naast de uitkeringen voor een minimuminkomen van bijna 700 miljoen EURO. Deze cijfers brengen de menselijke kosten niet in rekening: gebrek aan welbevinden, problemen met criminaliteit, verslavingen,...

Voorbeeld 4: We willen een HR-toolbox maken om de ontwikkelpunten bij werknemers te screenen. Er is immers nog steeds te weinig kennis bij veel HR-verantwoordelijken over hoe medewerkers best geholpen worden om hun ontwikkelpunten te identificeren.

Voorbeeld 5: Het is van het grootste belang dat de jeugdwerkloosheid vermindert omdat dit op de voorgrond gesteld wordt door de Europese Unie in haar werkgelegenheidsstrategie. Ook voor het Vlaamse beleid is dit een prioriteit.

Bemerkingen in verband met de vijf voorbeelden:

- De eerste twee voorbeelden kwantificeren niet om hoeveel personen (senioren, hun gezinsleden / gezinnen, jongeren met interesse in sociaal ondernemen) het gaat. Het derde doet dit wel en komt daardoor beter geïnformeerd over.
- Relevante kenmerken die opgesomd worden in de voorbeelden om de doelgroep te omschrijven zijn leeftijd, geslacht, type woonplaats, arbeidsmarktstatus, gezondheidsstatus, ... Zijn er nog kenmerken die relevant zijn?
- De eerste twee voorbeelden geven een breed zicht op enkele belangrijke oorzaken van de uitdaging (gebrek aan beweging, geen toegang tot netwerken, mentors of kapitaal). Het laatste doet dit niet en daardoor is er minder zicht op hoe de uitdaging begrepen wordt door de projectindiener. Naast oorzaken is het ook nuttig om eventuele belangrijke opportuniteiten mee te geven (bvb. dat er meer politieke aandacht is voor ondernemerschap sinds de vorige verkiezingen, etc.). Geen enkele van de voorbeelden doet dit waardoor er minder een gevoel van hoop gecreëerd wordt.
- Voorbeeld 1 en 3 geven monetaire kosten aan. In voorbeeld twee is dit niet het geval en dit zorgt ervoor dat het belang van de uitdaging onderschat kan worden.

//

- Voorbeeld 4 geeft helemaal geen zicht op een maatschappelijke uitdaging voor de finale doelgroep. De vraag die men zich zou moeten stellen is: wat is het nut voor de finale doelgroep om gescreend te worden op ontwikkelingspunten? Er wordt al van uitgegaan dat er moet gescreend worden (dienstverlening) én dat er een toolbox (instrument) voor nodig is. Maar waarom überhaupt screenen?
- Voorbeeld 5 refereert enkel naar beleid(sdocumenten). Maar het citeren van beleid(sdocumenten) staat niet per definitie gelijk aan het adequaat formuleren noch het argumenteren van een maatschappelijke uitdaging. In vele gevallen zal een beleidsdocument ook een aantal maatregelen opsommen. Maar de ESF-oproep richt zich net op de achterliggende uitdaging en op het nadenken over nieuwe maatregelen. Het is echter wel nuttig om te refereren naar beleidsdocumenten van het beleidsdomein WSE indien er twijfel zou kunnen zijn dat de uitdaging relevant is voor het beleidsdomein WSE.
- Soms wordt een bron vermeld voor de uitspraken. Dit geeft weer een beter geïnformeerd beeld. Dit geldt zowel voor cijfermateriaal als voor kwalitatieve uitspraken.
- In geen enkel van de voorbeelden worden evoluties geschetst. Groeit de doelgroep? Groeit de problematiek en de kostprijs? Dit zou een veel scherper beeld van de noodzaak om te handelen opleveren, vooral indien het gekwantificeerd wordt.
- Tenslotte heeft de afdeling ESF interesse in uitdagingen die geformuleerd zijn als "gedrag". Zo kan het gaan om: langer zelfstandig blijven (vb 1), starten als sociaal ondernemer (vb. 2), aan de slag gaan (vb. 3), …

Voor meer tips: kijk eens naar de HCD toolkit p. 31-33 via http://www.designkit.org/resources

Vraag 3: In hoeverre kreeg deze uitdaging al aandacht in het verleden? Indien er al aandacht was, vanuit welke hoek kwam deze dan? Op welke wijze? Wat was daarin sterk? Wat zwak? Wat is het verschil met de wijze waarop het project de uitdaging formuleert?

Waarom vraagt de afdeling ESF dit?

De afdeling ESF heeft vooral interesse in uitdagingen die relatief weinig aandacht kregen in het verleden of die vanuit een andere invalshoek geformuleerd worden. Deze bieden immers een groter potentieel voor innovatie. Het is uiteraard mogelijk dat de voorgestelde uitdaging reeds vervat zat in, of overlapte met een eerdere formulering. Het is dan van belang om te "herkaderen": onderscheid dan goed de wijze waarop de voorgestelde formulering van de uitdaging verschilt van de gangbare. Wees zo specifiek mogelijk bij het beschrijven van eerdere aandacht voor de problematiek.

Vraag 4: Is er een langere termijn visie die er u toe brengt om de uitdaging te formuleren? Zo ja, beschrijf deze. Wat is er reeds gebeurd in het verleden? Wat staat er in de steigers? Zijn er reeds andere belanghebbenden die deze visie delen? Is er een bredere dynamiek bezig rond deze visie? Zo ja, beschrijf deze: wie is reeds betrokken en hoe?

Waarom vraagt de afdeling ESF dit?

Een innovatie die kan kaderen in een breder geheel en dynamiek heeft meer kans (indien de evaluatie positief is) om later ingebed te worden. Zeker radicalere innovaties kunnen stuiten op het heersende "systeem" (het samenspel van gevestigde actoren, belangen, kennis, waarden, technologie,…). Dan is het zeker van belang dat er een, weliswaar kleine, maar toch kritische massa aan belanghebbenden zich voor een andere visie wil inzetten.

Tevens is het voor de afdeling ESF van belang te weten welke dynamieken in Vlaanderen rond welke uitdagingen reeds bestaan. De innovatiewerking van de afdeling ESF kan hierop in de toekomst op meer gerichte wijze inspelen.

TIPS: Een voorbeeld van een radicale visie (let wel, deze wordt enkel ter illustratie meegegeven) wordt hieronder gegeven evenals enkele bemerkingen.

Voorbeeld visie Plan C[1]:

In het huidige westerse denken is economische groei vaak de belangrijkste maatstaf. Maar deze cyclus van 'productie om de productie' en 'consumptie om de consumptie' is onhoudbaar. De draagkracht van onze maatschappij loopt ten einde.

Een belangrijke uitdaging is het doorbreken van gewoontegedrag. Duurzame, meesturende consumenten spelen een steeds grotere rol binnen de hele productie- en consumptieketen – ook in het materialenbeheer. Zij voelen zich gemeenschappelijk verantwoordelijk voor de goede zorg van de samenleving.

Een Wakkere Samenleving is een alerte, geïnformeerde, zorgzame en respectvolle samenleving die een grote bereidheid toont om te handelen. De dingen mogen en kunnen in vraag worden gesteld en er is bereidheid om veranderingen door te voeren. Het is een samenleving die oog heeft voor de collectieve behoeften, belangen en problemen en die evolueert naar een positieve attitude en naar daadwerkelijk positief gedrag t.o.v. de grote ecologische uitdagingen.

Een Wakkere Samenleving overweegt, kiest en handelt vanuit overtuiging – niet vanuit een schuldgevoel of een narcistische zorg voor zichzelf – en is zich steeds bewust van de beperkingen mens, maatschappij en aarde. Het is een samenleving die zorgzaam is voor elk van haar leden.

Een Wakkere Samenleving slaagt erin een hernieuwd rentmeesterschap voor de aarde tot stand te brengen, een kringloopeconomie met reële mogelijkheden om onze impact op het leefmilieu te minimaliseren. Naast het denken in termen van efficiëntie krijgt ook sufficiëntie – "het genoeg" – een belangrijke plaats in deze maatschappij met wakkere burgers.

Wie moet er hoe wakker gemaakt worden?

- Politici: zij moeten het kader scheppen voor een duurzaam materialenbeheer; verandering gebeurt via regelgeving en beleid.

- Business-mensen: zij moeten een duurzaam materialenbeheer mogelijk maken vanuit de aanbodszijde; verandering gebeurt via bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen.

[1] Bron: http://www.plan-c.eu/wat/onze-visie/wakkere-samenleving/

- Burgers / consumenten: zij moeten een duurzaam materialenbeheer mogelijk maken vanuit de vraagzijde als consument (met de portemonnee) of als burger (met de stem); verandering gebeurt door duurzaam consumerende burgers.

Dit leidt ons naar twee transitiepaden die niet volledig van elkaar onafhankelijk zijn: maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzame consumptie.

In het eerste transitiepad wordt een duurzaam materialenbeheer gerealiseerd doordat de burger als consument de stap naar duurzaamheid heeft gezet. In een eerste fase zet een kritisch percentage van de bevolking (10-15%) de stap naar duurzaamheid. Daardoor is er voldoende energie gecreëerd om dit gedrag te mainstreamen. Doelpubliek zijn de voorlopers, de cultural creatives. Er wordt ingezet op nieuwe of bestaande experimenten en innovaties die dit publiek al gedeeltelijk bereiken. Het komt er voornamelijk op aan de experimenten met elkaar te verbinden zodat de consument op een meer geïntegreerde manier benaderd wordt. Opeenvolgende reeksen experimenten worden gradueel steeds ambitieuzer (van low hanging fruit naar radicale veranderingen). Tegelijkertijd wordt via onderwijs het bewustzijn m.b.t. duurzaamheid aangescherpt. Wanneer een groot deel van dit deelpubliek de stap naar duurzaamheid gezet heeft, kan dit gedrag gemainstreamd worden door imitatie of beleid.

In de tweede fase wordt een duurzaam materialenbeheer gerealiseerd doordat het brede publiek stappen naar duurzaamheid zet. Doelpubliek is het brede publiek. Er wordt verder gebouwd op de experimenten uit de eerste fase. De brede cultuur is al gericht op duurzaam materialenbeheer. De uitdaging bestaat er nu in om individuen aan te zetten tot duurzaam gedrag. Nieuwe experimenten bereiken nu een breder publiek dat door onderwijs en via voorbeeldfuncties wakker gemaakt is. Ze spreken de consument individueel aan.

Samengevat leidt dit tot de volgende mijlpalen:

- 2010 Eerste generatie van geïntegreerde experimenten gerealiseerd
- 2010 Zowel interne als externe dimensies van duurzaamheid zijn in de onderwijsplannen verankerd
- 2015 Kritische massa van cultural creatives dicht de attitude-gedragskloof
- 2020 Tweede generatie van experimenten gerealiseerd
- 2025 Brede publiek consumeert duurzaam

In het tweede transitiepad wordt een duurzaam materialenbeheer gerealiseerd doordat het bedrijfsleven de stap naar duurzaamheid heeft gezet. Ook hier onderscheiden we twee fasen.

Eerst wordt er met deze voorloperbedrijven gewerkt aan experimenten en innovaties. Doordat zij een concurrentieel voordeel (meer winst en/of beter imago) verwerven, zullen andere bedrijven dit mettertijd imiteren of kan het beleid het nieuwe gedrag via regelgeving mainstreamen. Tegelijkertijd wordt via verschillende kanalen het bewustzijn (corporate consciousness) m.b.t. duurzaamheid aangescherpt.

In de tweede fase wordt een duurzaam materialenbeheer gerealiseerd doordat alle bedrijven stappen naar duurzaamheid zetten. Er wordt verder gebouwd op de experimenten uit de eerste fase. Nieuwe experimenten bereiken nu het gehele bedrijfsleven dat door communicatie en via voorbeeldfuncties wakker gemaakt is.

Samengevat leidt dit tot de volgende mijlpalen:

- 2010 Eerste generatie van geïntegreerde experimenten gerealiseerd
- 2010 Zowel interne als externe dimensies van duurzaamheid worden gecommuniceerd naar het bedrijfsleven toe
- 2015 Kritische massa van bedrijven is duurzaam
- 2020 Tweede generatie van experimenten gerealiseerd
- 2025 Alle bedrijven produceren duurzaam

Bemerkingen betreffende het voorbeeld van Plan C:

- Volgende elementen zijn een gangbaar deel van een "visie":
    - Er wordt een langere termijn beschreven die specifiek is: tot 2025 (17 jaar in de toekomst vanuit 2008)
    - Er worden belanghebbenden geïdentificeerd: politici, bedrijfsleven, onderwijs, burgers/consumenten, meer bepaald "cultural creatives" en er worden handelingen (gedrag) benoemd die men van hen verwacht in de toekomst zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaam consumeren, regelgeven, bewustzijn aanscherpen,...
    - Er worden brede actielijnen uitgezet om de visie waar te maken bvb. acties rond maatschappelijk verantwoord ondernemen (specifiek rond materialenbeheer) en duurzame consumptie.
- Meer duiding van de gehanteerde begrippen (waar komt het gedachtengoed vandaan) en wie er allemaal al bij betrokken is (welke organisaties, bewegingen, belangrijke personen, ...), op welke wijze en wat voordien gebeurde (historiek), zou deze visie nog meer verhelderen. Ook zou men meer concreet mogen zijn met betrekking tot dat wat al in de steigers staat voor de toekomst.
- Het is echter belangrijk te begrijpen dat er geen technische beoordeling van de visie gebeurt bij het beoordelen van de projectaanvraag, maar eerder gekeken wordt naar de mate waarin er reeds een breder kader is van waaruit er nood is aan nieuwe ideeën en experimenten die binnen de scope van het beleidsdomein WSE vallen. Het is dus NIET de bedoeling om nieuwe visies te schrijven en in het projectvoorstel op te nemen als deze nog niet bestaan. Het is WEL de bedoeling om te verwijzen naar bestaande elementen (documenten, websites,...).
- Het is mogelijk dat er wel degelijk een bredere visie en dynamiek is, gedragen door een gamma aan belanghebbenden, maar dat hiervan (nog) niet veel in formele documenten beschikbaar is. Beschrijf dan zo veel mogelijk in eigen woorden waaruit die bredere visie en dynamiek bestaan en wie er welke rol in speelde en speelt naar de toekomst toe.
- Uiteraard moet de meer specifieke uitdaging die het innovatieproject wil aangaan nog wel gekaderd worden in deze mogelijke bredere visie.

2. Plan van aanpak

Vraag 5: Maak uw projectplanning op voor fase 1 met behulp van het door de afdeling ESF aangeleverde sjabloon (plan van aanpak fase 1). Beschrijf hieronder in meer detail de activiteiten die u inplant, hoe elke stap ingevuld (methode, tool, ...) wordt en welke output deze zullen opleveren. Geef tevens aan welke perso(o)n(en) uit welke organisatie(s) welke acties uit zal/zullen voeren voor hoeveel van de geplande totale inzet.

Waarom vraagt de afdeling ESF dit?

Vanuit de innovatieliteratuur en de praktijk blijkt dat het kunnen innemen van een ander perspectief, en dan vooral dat van de finale doelgroep zelf, een kritische factor is voor het tot stand komen van innovatie. Veldwerk (observatie, interviews, ...) wordt dan ook als cruciaal gezien om inzichten op te doen die later de basis vormen voor het identificeren van opportuniteiten om te innoveren. "Immersie" is ten zeerste aangeraden. Human centred design / Design thinking / Service design, al dan niet met een gedragstheoretische insteek heeft hier heel wat te bieden. Bij het beoordelen van de projectvoorstellen, zal dan ook gelet worden of hier voldoende aandacht aan besteed werd bij het opmaken van de planning en het aantonen van de bijhorende expertise. Het is dan ook aangeraden om de handleidingen betreffende het verloop van fase 1 (en fase 2) goed door te nemen om zich ervan te verzekeren dat goed begrepen wordt wat de afdeling ESF verwacht .

Uit literatuur en praktijk blijkt ook dat innovatieteams het best bestaan uit mensen met een diversiteit aan achtergronden. Dit kan gaan om hun kennisdiscipline (bvb. sociologen, economisten, psychologen, antropologen...), hun functie in een organisatie (operationeel, marketing, financieel, research ...) en hun ervaring met het domein waarop de uitdaging betrekking heeft (diepe ervaring versus nieuw op het terrein) evenals met innovatieprocessen. Dit leidt tot meer kans om afstand te nemen van de dagelijkse routine en te herdenken wat er moet gebeuren. Tevens is het zo dat innovatieteams best een kern van personen bevatten die het project van begin tot einde zullen meemaken. Dit is om de verantwoordelijkheid voor het project als geheel te benadrukken en om te vermijden dat er onvoldoende eigenaarschap is, vooral in latere fases. Het is echter ook belangrijk dat er minimaal één persoon is die voor de meerderheid (min 50%) van haar/zijn tijd in het project zit. Dit is om te vermijden dat het project voor iedereen een nevenactiviteit is die altijd in verdrukking komt door de hoofdactiviteit. Dit moet niet altijd dezelfde persoon zijn doorheen het hele traject.

Uiteindelijk is het niet voldoende om al te abstracte concepten naar voren te schuiven op het einde van fase 1. Een goed concept voor dienstverlening moet ingebed zijn in een degelijk business model en moet reeds geprototyped zijn met gebruikers en belanghebbenden. Het projectvoorstel moet zoveel mogelijk garanties bieden dat deze output effectief geproduceerd zal worden. Het door de afdeling ESF geleverde planningssjabloon vraagt dan ook een detailplanning voor de eerste 6 weken en een algemenere planning voor de periode tot het einde van fase 1. Fase 2 moet nog niet gepland worden. Het is wel aangeraden om al zo veel mogelijk te prototypen in fase 1, wat betekent dat de scheiding met fase 2 (die aanvankelijk ook sterk inzet op prototyping) niet erg scherp is. Tegen het einde van fase 1 moet in elk geval een geïntegreerde output fase 1 (met experience map, business model, resultaten prototyping, rapportering fase 1, planning fase 2 en eventuele samenstelling partnerschap voor fase 2) opgeleverd worden. Deze staat verder beschreven in een volgend hoofdstuk over de op te leveren deliverables op het einde van fase 1. Het moet hierbij duidelijk zijn welke activiteiten zullen bijdragen tot het genereren van die deliverables.

TIPS:

- Wees niet te vaag bij het beschrijven van de tools/methoden die in het project gebruikt zullen worden. Vermijd het overnemen van generieke richtlijnen (bvb. het aanhechten van een handleiding betreffende persona's). Hoe en waarom, evenals met en bij wie u ze gaat inzetten, is belangrijker. Hieruit moet uw kennis van zaken blijken.
- Desk research blijft best beperkt en dient vooral om veldwerk voor te bereiden.
- Al is het verloop van een innovatieproject moeilijk te voorspellen, zelfs voor 8 maanden, er zijn toch een aantal mijlpalen die geïdentificeerd kunnen worden op indicatieve basis bvb. het uitvoeren van een minimum aantal observaties, interviews, etc. tegen een bepaald moment. De eerste 6 weken moeten sowieso in meer detail gepland worden.
- Het is cruciaal dat die personen die de andere perspectieven innemen bij het veldwerk, ook nadien nauw betrokken blijven bij analyse, formuleren van inzichten, ideeëngeneratie en selectie en het opmaken van een experience map en business model, evenals de prototyping ervan.
- Idealiter is er een kern van projectmedewerkers die het project van begin tot einde meemaken en die op verschillende momenten meer substantieel bij het project betrokken zijn. Daarrond zijn er medewerkers die een gerichte, veel kleinere bijdrage leveren en niet noodzakelijk doorheen heel het project actief zijn. Maak de diversiteit van het team duidelijk.
- Probeer uw planning zo te visualiseren in het bijgeleverd sjabloon, dat ze helder is in één oogopslag.
- Vergeet een aantal belangrijke elementen zoals deelname aan de startsessie, de ondersteuningssessies, het opmaken van de deliverables, de pitch evenals het opmaken van rapporteringen en het plannen van fase 2 niet.

Vraag 6: Welke belanghebbenden (intern en extern, organisaties en personen) worden betrokken gedurende fase 1? In welke relevante thematische netwerken zijn de promotor en partners actief? Zal u hier beroep op kunnen doen in kader van het project? Beschrijf hoe en wanneer u wie zal betrekken.

Waarom vraagt de afdeling ESF dit?

Het belang van het innemen van het perspectief van de finale doelgroep is reeds aangehaald. Maar ook het betrekken van andere belanghebbenden geeft andere perspectieven op de uitdaging. Belanghebbenden zijn andere actoren dan diegene die als medewerkers in de projectplanning voorkomen (als promotor, partner of toeleverancier) en waar middelen aan besteed worden. Sommige van deze belanghebbenden kunnen wel behoren tot een organisatie die promotor of partner is. Zorg er dus voor dat onder deze vraag geen herhaling voorkomt van antwoorden gegeven onder vraag 6.

De aanwezigheid in relevante thematische netwerken is ook nuttig voor het project. Goede relaties met andere belanghebbenden en een sterke positie zijn immers van groot belang voor de latere inbedding en verspreiding van de innovatie. Tevens is het interessant om te ontdekken op welke wijze een uitdaging verbonden is aan netwerken die wellicht in de toekomst een rol kunnen spelen bij de innovatiewerking van de afdeling ESF.

TIPS:

- Maak een goede analyse van de belanghebbenden (zie hoofdstuk betreffende het verloop van fase 1 voor een suggestie betreffende een goede methodologie) vooraleer u het projectvoorstel schrijft. Soms is een belanghebbende een actor binnen een organisatie(onderdeel), soms een specifieke persoon. Wees zo concreet mogelijk.

//

- Vergeet senior management zowel bij partners als promotor niet! Er wordt niet verwacht dat ze projectuitvoerder zijn, maar de vraag stelt zich wel hoe ze betrokken worden en vooral welke toegevoegde waarde ze zullen bieden aan het project.
- Idealiter wordt ook gedacht aan een rol voor relevante vertegenwoordigers uit de overheid, private sector, middenveld en kennisinstellingen betreffende onderdelen van het veldwerk, analyse, formuleren van inzichten, ideeëngeneratie en selectie en formulering van experience map en business model evenals prototyping.
- Geef weer wat relevante netwerken zijn waar men actief in is, wat men daarin doet en wie er nog lid van is.
- Verhelder wat u zelf in deze netwerken doet. Maak duidelijk wat uw positie is in het netwerk. Neemt u er een actieve en leidende rol in op? Zo ja, beschrijf dit.
- Verwijs indien mogelijk naar een website van het netwerk.
- Maak duidelijk op welke wijze deze netwerken nuttig zijn voor het project en de uitdaging.

3. Capaciteit van het team

Vraag 7: Wat is de missie en wat zijn de kerncompetenties van promotor en partners in verband met de vooropgestelde maatschappelijke uitdaging? Wat is de relevante thematische ervaring van projectuitvoerders (bij promotor, partners en/of toeleverancier)?

Waarom vraagt de afdeling ESF dit?

Een uitdaging die niet aansluit op de missie en kerncompetenties van de promotor en/of de partners geeft blijkt van opportunistisch gedrag. Het zal dan ook moeilijker zijn om de nodige contacten te leggen en geloofwaardig te zijn op het terrein zowel tijdens de eerste als de tweede fase. Bij deze vraag wordt dus niet gepeild naar ervaring inzake innovatie (zie volgende vraag) maar naar thematische expertise. Er wordt niet verwacht dat thematische expertise in grote mate verkregen moet worden via toeleveranciers, al kan dit wel in beperkte mate voor heel specifieke zaken. Niet alle partners moeten thematische expertise hebben. Het is toegelaten om een partner aan te trekken enkel voor de innovatie expertise.

TIPS:
- Geef weer wat de missie is (de fundamentele bestaansreden) van promotor en partners. Refereer indien mogelijk naar websites of formele documenten).
- Beschrijf ook datgene wat hen onderscheidt van anderen waar ze zich typisch mee vergelijken, waar ze beter in zijn.
- Verduidelijk hoe dit hen er toe brengt om de uitdaging die ze formuleerden aan te gaan.

Vraag 8: Wat is de relevante ervaring van de projectuitvoerders (bij promotor, partners en/of toeleverancier) die het innovatieproces moeten ondersteunen? Beschrijf enkele innovaties waaraan de beoogde projectuitvoerders aan hebben meegewerkt en licht toe waarom u deze al dan niet succesvol acht. Onderbouw met cv's en referenties. Indien met een toeleverancier gewerkt zal worden, voeg dan een offerte bij waarin voldoende details aanwezig zijn betreffende de expertise (cv's, referenties, verwijzing naar website).

Waarom vraagt de afdeling ESF dit?

De eerste fase van het project duurt in feite maar 7 maanden (tegen de 8ste maand moeten de concepten voorgesteld worden). Er is dus relatief weinig tijd om te leren hoe men innovatietrajecten het beste opstart en uitvoert. Er is dus zeker voldoende ervaring vereist. Deze kan ook komen van partners die ook als uitvoerder betrokken zijn in het project. Er kan ook gewerkt worden met toeleveranciers (bvb. door Flanders DC te contacteren die zicht hebben op de nodige expertise in Vlaanderen) die bepaalde taken opnemen of anderen intensief coachen in het uitvoeren van taken.

Er moet minimaal één projectmedewerker zijn die minimaal één keer een business model, experience map en prototyping, betreffende een dienstverlening, succesvol afgeleverd heeft. Ervaring moet ook gestaafd worden met cv's en referenties betreffende eerdere (succesvolle) innovaties of, indien met een toeleverancier gewerkt zal worden, met een offerte waarin ook voldoende details aanwezig zijn betreffende de expertise (cv's, referenties, verwijzing naar website). Indien de ervaring niet gestaafd is wordt ze niet in rekening gebracht bij de beoordeling.

Gezien het belang hiervan wordt hier bij de beoordeling van het projectvoorstel extra gewicht aan gegeven. OPGELET: **personen die instaan voor de innovatieprocessen kunnen enkel vervangen worden door iemand met equivalente expertise na goedkeuring van de ESF projectbeheerder.**

TIPS:

- Beschrijf de meerwaarde van die personen die het innovatieproces zullen ondersteunen. Het moet niet om eerdere ervaring met ESF gaan. Het moet wel gaan om ervaring met het innoveren van dienstverlening en het opleveren van alle door de afdeling ESF verwachte outputs (business model, experience map, prototyping,...) met focus op fase 1.
- De ervaring met innovatie kan betrekking op een of meerdere van volgende 5 domeinen:
  1. Ervaring met veldwerk, observatie, immersie in de leefwereld en context van de finale doelgroep
  2. Ervaring met netwerken, creatieve verbanden leggen, verbreden van het perspectief
  3. Zichzelf, anderen en de situatie in vraag stellen en uitdagen
  4. Actief en iteratief testen met gebruikers
  5. Onderzoeken van impact.

  Wees zo concreet mogelijk bvb. welke rol, bijdrage had de persoon in een project (bvb. junior, senior)
- Het is ook belangrijk om mee te geven hoe men succes definieerde betreffende de innovaties waar men aan gewerkt heeft.

HOOFDSTUK 2: Beoordeling projectvoorstel fase 1

Zes beoordelingsvragen, binnen drie hoofdrubrieken, worden gebruikt om te bepalen of een projectvoorstel voldoende kwalitatief is. Voor vijf van deze beoordelingsvragen zijn er hulpvragen die een beoordelaar in het achterhoofd houdt wanneer een beoordeling gemaakt wordt. De hulpvragen vindt u steeds terug onder de beoordelingsvraag. Ook wordt steeds verklaard waarom deze belangrijk zijn. Deze hulpvragen worden niet afzonderlijk gescoord. Ze mogen enkel gebruikt worden om voor elk criterium een globale conclusie te formuleren die de score op het criterium bepaalt.

1. RELEVANTIE

Beoordelingsvraag 1: In welke mate wordt een belangrijke maatschappelijke uitdaging benoemd die ingekaderd is in een bredere visie en dynamiek? En die zowel voor de finale doelgroep als het beleidsdomein WSE, de Vlaamse arbeidsmarkt en het werkgelegenheidsbeleid relevant is? 0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

- Is de uitdaging voldoende breed geformuleerd zonder reeds oplossingen te noemen?
  - Als er al een oplossing benoemd of geïmpliceerd wordt dan wordt fase 1 wellicht gebruikt om deze oplossing te onderbouwen, eerder dan om afstand te nemen en de problematiek vanuit andere perspectieven te bekijken. Het project komt dan **niet** in aanmerking voor de oproep 'Innovatie door exploratie'.

- Richt de uitdaging zich op een belangrijk thema voor het beleidsdomein WSE, de Vlaamse arbeidsmarkt en het werkgelegenheidsbeleid?
  - De uitdaging moet uiteraard passen binnen de scope van het beleidsdomein WSE, de Vlaamse arbeidsmarkt en het werkgelegenheidsbeleid.

- Wordt met de uitdaging reeds een interessante gedragswijziging van de finale doelgroep benoemd?
  - Dergelijke uitdagingen lenen zich ertoe om beroep te doen op gedragstheoretische inzichten. Deze worden gezien als een beloftevolle wijze om tot innovatie te komen. Dit is geen absolute voorwaarde maar kan wel een pluspunt zijn.

- Betreft de uitdaging een grote en/of groeiende groep mensen als finale doelgroep? Is er een prangende nood qua intensiteit van de uitdaging bij de finale doelgroep?
  - Dit kan het verschil maken voor Vlaanderen in termen van het aantal mensen dat vooruitgang boekt
EN/OF
Dit kan het verschil maken voor Vlaanderen in termen van de intensiteit van de vooruitgang die de finale doelgroep kan boeken.

- Is er zicht op een interessante business case? Worden kosten en baten waar mogelijk gekwantificeerd en gemonetariseerd? Worden scenario's vooropgesteld?
  - Directe monetaire kosten zijn bvb. de uitkeringen, gezondheidskosten, en indirecte monetaire kosten zijn bvb. inschattingen van verlies van productieve capaciteit.

- Menselijke kosten/baten: baten zoals een goede levenskwaliteit versus kosten zoals criminaliteit, verslaving, ziekte,...
- De monetaire en menselijke kosten zouden door innovatie gereduceerd moeten worden en de menselijke baten verhoogd. Het is uiteraard nog niet mogelijk om correct in te schatten met hoeveel de kosten gereduceerd en de baten verhoogd zullen worden, aangezien er nog geen concept is. Maar het is wel mogelijk om hypothetische scenario's te geven bvb. "stel dat we een oplossing kunnen uitwerken waarbij x aantal personen geholpen worden om... (menselijke baten) dan zou zich dit een reductie van monetaire kosten meebrengen van..."

- Worden betrouwbare bronnen geciteerd betreffende de kosten en baten, de evoluties van de cijfers, ...
  - Dit toont ook de kennis van zaken aan

- Betreft het een uitdaging waar relatief weinig aandacht aan besteed werd in het verleden? Of die een radicaal nieuwe invalshoek belichaamt?
  EN / OF
  Gaat het over een doelgroep waar, <u>betreffende uitdaging,</u> relatief weinig aandacht aan besteed werd in het verleden en die dus op een of andere wijze uitgesloten is (omwille van hun socio-economische situatie, geografische situering, taal of cultuur, mentale of fysieke handicap)?
  - Dit heeft een groter innovatiepotentieel dan problematieken waar reeds zeer veel aandacht en middelen naar gegaan zijn vanuit een bepaalde invalshoek.
    EN/OF
    Kwetsbare groepen die om een of andere reden met uitsluiting te maken krijgen, horen vanuit sociale rechtvaardigheid prioriteit te krijgen bij innovatie omdat de reguliere dienstverlening net faalt voor hen. Het is wel van belang dat de kwetsbaarheid in verband staat met de uitdaging en niet als een algemeen gegeven wordt beschouwd.

- Is er een kritische massa andere belanghebbenden die reeds in beweging zijn rond een interessante langere termijn visie waarin de uitdaging gekaderd wordt?
  - Een innovatie die kan kaderen in een breder, maar daarom niet "mainstream", geheel heeft meer kans om ingebed te worden.

Beoordelingsvraag 2: In welke mate vormt het voorstel als geheel een coherent en overtuigend verhaal? 0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

2. HAALBAARHEID

Beoordelingsvraag 3: In welke mate wordt een aanpak uitgetekend die vooral stoelt op het innemen van verschillende perspectieven (incl. vanuit de finale doelgroep) op de uitdaging? Vloeien deze verschillende perspectieven op de uitdaging voort uit doorgedreven veldwerk? Is er voldoende verscheidenheid in het uitvoerend projectteam zelf doorheen het projectverloop? Worden cruciale belanghebbenden voluit betrokken? 0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

- Wordt voor de 'ontdekfase' overwegend veldwerk, en dan vooral via "immersie", voorzien, in het bijzonder bij/met de finale doelgroep zelf, zodat er vanuit andere perspectieven dan die van de gangbare dienstverlening naar de uitdaging gekeken wordt?
    - Vanuit de literatuur en de praktijk blijkt dat het kunnen innemen van een ander perspectief, en dan vooral dat van de finale doelgroep zelf, een kritische factor is voor het tot stand komen van innovatie. Immersie (langdurige onderdompeling) in de realiteit van de doelgroep is hierbij belangrijk. Het is cruciaal dat personen die het andere perspectief hebben kunnen innemen bij het veldwerk, ook nadien nauw betrokken blijven bij analyse, formuleren van inzichten, ideeëngeneratie en selectie en conceptformulering evenals prototyping. Desk research blijft best beperkt en dient vooral om veldwerk voor te bereiden.

- Zijn meerdere mensen betrokken bij het uitvoeren van het project en is er voldoende diversiteit tussen de projectuitvoerders?
    - Uit literatuur en praktijk blijkt dat innovatieteams best bestaan uit mensen met een diversiteit aan achtergronden. Dit kan gaan om hun kennisdiscipline (bvb. sociologen, economisten, psychologen, antropologen...), hun functie in een organisatie (operationeel, marketing, financieel, research ...) en hun ervaring met het domein waar de uitdaging betrekking op heeft (diepe ervaring versus nieuw op het terrein). Dit leidt tot meer kans om afstand te nemen van de dagelijkse routine en te herdenken wat er moet gebeuren.

      Tevens is het zo dat innovatieteams best een kern van personen bevatten die het project van begin tot einde zullen meemaken. Dit is om de verantwoordelijkheid voor het project als geheel te benadrukken en om tegen te gaan dat er onvoldoende eigenaarschap is, vooral in latere fases.

      Het is ook belangrijk dat er minimaal één persoon is die voor de meerderheid (min 50%) van haar/zijn tijd in het project zit. Dit is om te vermijden dat het project voor iedereen een nevenactiviteit is die altijd in verdrukking komt door de hoofdactiviteit. Dit moet niet altijd dezelfde persoon zijn doorheen het hele traject.

      Idealiter is er dus een kern van projectmedewerkers die het project van begin tot einde meemaken en die op verschillende momenten meer substantieel bij het project betrokken zijn. Daarrond zijn er medewerkers die een gerichte, veel kleinere bijdrage leveren en niet noodzakelijk doorheen heel het project actief zijn.

- Wordt participatie van cruciale belanghebbenden (actoren die geen deel uitmaken van het projectteam) voldoende voorzien, zowel van actoren uit de overheid, private sector, middenveld als kennisinstellingen, al dan niet via netwerken?
    - Er zou een rol moeten zijn voor vertegenwoordigers uit de vier genoemde sectoren in het veldwerk, analyse, formuleren van inzichten, ideeëngeneratie en selectie en conceptformulering evenals prototyping.

Beoordelingsvraag 4: In welke mate hebben de promotor/partners een sterke achtergrond wat betreft de thematiek die in de uitdaging vervat zit? 0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

- Heeft de organisatie of het partnerschap een voldoende sterke thematische expertise betreffende de uitdaging? Sluit de uitdaging aan bij de missie van de promotor?
    - Er is een hoge kans dat een uitdaging die niet aansluit op de missie van de promotor en/of de partners blijk geeft van opportunistisch gedrag. Het zal dan ook moeilijker zijn om de nodige contacten te leggen en geloofwaardig te zijn op het terrein.

- Heeft de organisatie of het partnerschap een sterke positie in relevante netwerken van belanghebbenden? Buit ze deze uit?
    - Goede relaties met andere belanghebbenden en een sterke, toonaangevende positie in relevante netwerken zijn van groot belang voor het uitvoeren van het project evenals voor de latere inbedding en verspreiding van een innovatie.

Beoordelingsvraag 5: In welke mate hebben de promotor/ partners / toeleveranciers een sterke achtergrond wat betreft innovatieprocessen? (DUBBELE WEGING) 0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

- Hebben de projectuitvoerders een voldoende sterke track-record op het vlak van innovatie?
    - De eerste fase van het project duurt maar 7 maanden (in de 8ste maand moeten de concepten voorgesteld worden). Er is dus relatief weinig tijd om te leren hoe men innovatietrajecten het beste opstart en uitvoert. Er is dus zeker ervaring vereist. Deze kan echter komen van partners die ook als uitvoerder betrokken zijn in het project. Er kan ook gewerkt worden met onderaannemers.

    - Er moet minimaal één projectmedewerker zijn die minimaal één keer een business model, experience map en prototyping, betreffende een dienstverlening, succesvol afgeleverd heeft. Indien dit absolute minimum niet gehaald wordt, wordt dit criterium op 0 gescoord.

    - De ervaring **moet** gestaafd worden met cv's en referenties betreffende eerdere (succesvolle) innovaties of, indien met een toeleverancier gewerkt zal worden, met een offerte waarin ook voldoende details aanwezig zijn betreffende de expertise (cv's, referenties, verwijzing naar website). Indien de ervaring niet gestaafd is, wordt ze niet in rekening gebracht bij de beoordeling.

- De ervaring met innovatie heeft betrekking op volgende vijf domeinen (waarbij voor fase 1 de eerste vier het meeste van belang zijn):
  1. Ervaring met veldwerk, observatie, immersie in de leefwereld en context van de finale doelgroep
  2. Ervaring met netwerken, creatieve verbanden leggen, verbreden van het perspectief
  3. Zichzelf, anderen en de situatie in vraag stellen en uitdagen
  4. Actief en iteratief testen met gebruikers
  5. Onderzoeken van impact.

3. GOED PROJECTBEHEER

Beoordelingsvraag 6: In welke mate is er een overzichtelijke planning en aandacht vanuit senior management? 0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

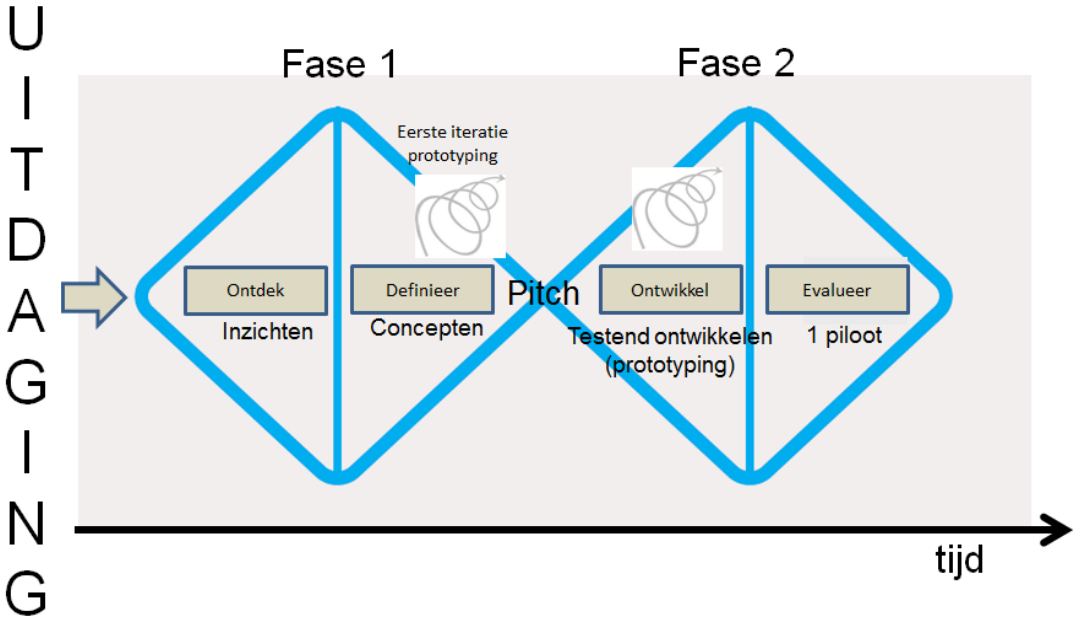
- Is er een overzichtelijke planning met cruciale mijlpalen die toestaan om het project op te volgen en afspraken te maken?
  - Al is het verloop van een innovatieproject moeilijk te voorspellen, zelfs voor 8 maanden, er zijn toch een aantal mijlpalen die geïdentificeerd kunnen worden op indicatieve basis bvb. het uitvoeren van een minimum aantal observaties, interviews, etc. tegen een bepaald moment.
  - De eerste 6 weken moeten meer gedetailleerd gepland zijn.
  - De verplichte einddeliverables moeten ingepland zijn: geïntegreerde output fase 1.
  - Het moet ook duidelijk zijn welke activiteiten zullen bijdragen tot het genereren van die deliverables, door wie en voor hoeveel tijd.

- Is er aandacht vanuit senior management van de promotor en partners voor het project?
  - Als senior management niet nauw betrokken is dan zijn de kansen dat het project en haar medewerkers voldoende ondersteund worden in het uitvoeren van het project, kleiner. Betrokkenheid betekent niet dat het management zelf uitvoerende taken heeft maar het zou wel op cruciale momenten geïnformeerd en geëngageerd moeten zijn, zeker wat betreft het creëren van draagvlak bij cruciale belanghebbenden.

HOOFDSTUK 3: Projectverloop fase 1

1.1. *Inleiding*

Dit hoofdstuk schetst het projectverloop voor fase 1 van de oproep 'Innovatie door exploratie'. Fase 1 past in een breder model (zie figuur en zie http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond voor meer info). De verschillende stappen die gezet moeten worden in fase 1 worden beschreven. Ook de deliverables die tijdens de eerste fase van het project ontwikkeld moeten worden en die aan het einde van fase 1 voorgesteld moeten worden, worden beschreven. Fase 1 wordt beëindigd met een verplichte pitch aan een expertenpanel (conceptvalidering) van een concept dat reeds tastbaar gemaakt werd op basis van (minimaal) een eerste iteratie prototyping.



Tijdens fase 1 moeten dan ook volgende activiteiten uitgevoerd worden:

- Fase 1: Ontdek fase
  - Voorbereiding veldwerk
  - Veldwerk
  - Analyse van informatie uit veldwerk

- Fase 1: Definieer fase:
  - Formuleren van opportuniteiten
  - Ideegeneratie en selectie
  - Werk ideeën uit tot concepten die rechtstreeks gericht zijn op het verbeteren van de situatie van de finale doelgroep
  - "Ruwe" prototyping van de belangrijkste elementen van het concept

- Opmaken planning voor fase 2 incl. plan voor evaluatie en eventuele samenstelling partnerschap voor fase 2

- Pitch van concepten (conceptvalidering)

Het staat u vrij om op eigen wijze invulling te geven aan de activiteiten van fase 1. We geven hieronder echter enkele bronnen mee die kunnen helpen invulling te geven aan deze activiteiten. Er wordt zoveel mogelijk beroep gedaan op een beperkt aantal (grotendeels overlappende bronnen) namelijk:

- Een publicatie van Flanders Inshape, Cecilia's Keuze (in het Nederlands), zie http://www.flandersinshape.be/nl/onderzoek-projecten/boeken/cecilia-s-keuze (€ 34,99 exclusief verzendkosten via Flanders Inshape).
- Een Human Centered Design toolkit van IDEO (in het Engels): "The field guide to human centered design", zie http://www.designkit.org/resources (gratis). Via die pagina wordt ook toegang geboden tot twee gratis online trainingen en coaching trajecten die de IDEO methoden stap voor stap volgt en introduceert.
- Een publicatie van Design Vlaanderen "Service design toolkit" verkrijgbaar via http://www.servicedesigntoolkit.org/ (in Engels en Nederlands voor € 65).
- Een publicatie en tools van NESTA specifiek over prototyping via http://www.nesta.org.uk/publications/prototyping-framework
- Een publicatie die met voorbeelden heel tastbaar maakt hoe innovatie in diensten kan gebeuren is "Service design, insights from nine case studies" (gratis, in het Nederlands en het Engels, via http://www.stby.eu/wp_15/wp-content/uploads/2013/12/Service-Design-insights-from-nine-case-studies.pdf).
- Voor een gedragstheoretische invalshoek wordt verwezen naar Fran Bambust, Het 7E-model, Politeia, 2015 (zie ook http://7e-model.be/) of naar MINDSPACE, 2010 (http://www.behaviouralinsights.co.uk/publications/mindspace/).
- Flanders In shape heeft ook een website ontwikkeld met methoden (gratis, in het Engels): http://www.usewell.be

Uiteindelijk wordt op het einde van fase 1 een geïntegreerde deliverable verwacht met volgende onderdelen:

1. Experience map
2. Business model
3. Resultaten van eerste testen van het concept met behulp van prototyping
4. Rapportering fase 1 en planning fase 2 incl. indicatief evaluatieplan en beschrijving partnerschap

Wat verwacht wordt in verband met deze deliverables wordt verder in de handleiding uitgelegd.

In wat volgt wordt meer toelichting gegeven bij de verwachte activiteiten van fase 1. Ook worden nuttige tools en methodieken om deze activiteiten in te vullen aangereikt.

1.2. Fase 0: Belanghebbendenanalyse (ter voorbereiding van het projectvoorstel)

- SCIN tool

Een zeer nuttig instrument dat ingezet kan worden voor de planning van een innovatieproject en het betrekken van relevante belanghebbenden (incl. dienstverleners, intermediairen, gebruikers…) op de juiste wijze in alle stappen, is de SCIN tool van Flanders In Shape. Bij het gebruik van deze tool moet men het juiste doel voor ogen hebben. Op pagina 11 wordt de keuze gesteld tussen 'Je broedt op een nieuw productconcept' en 'Je bent op zoek naar opportuniteiten om te innoveren'. Het is deze laatste doelstelling die van toepassing is op de oproep.

De SCIN tool helpt bij het identificeren van alle belanghebbenden in een bestaande waardeketen van activiteiten. Vervolgens helpt de tool ook bij het selecteren van de belanghebbenden om een rol op te nemen doorheen het project.

De SCIN tool voorziet volgende projectfasen: onderzoek, ideevorming, concept en uitwerking. Hieronder wordt weergegeven in welke mate dit overeenstemt met wat in de oproep verwacht wordt.

ESF	SCIN
FASE 1: Ontdek	Onderzoek
FASE 1: Definieer	Ideevorming en concept
Concept validering	
FASE 2: Ontwikkel	Uitwerking
FASE 2: Evaluatie	-

De SCIN tool bevat dus reeds een stap uit fase 2 in de oproep, nl. uitwerking. Bij het projectvoorstel voor fase 1 van de oproep moet deze stap nog niet uitgewerkt zijn. Deze uitwerking moet wel gedurende fase 1 gebeuren. De tool verwijst niet naar een evaluatiefase (einde fase 2). Ook wat betreft de evaluatiefase moeten echter enkel keuzes gemaakt worden tijdens fase 1 maar nog niet in het projectvoorstel voor fase 1.

Meer is te vinden via http://www.flandersinshape.be/nl/onderzoek-projecten/tools/stakeholder-centered-innovation waar je ook materiaal kan aanvragen.

- 7 E model: als alternatief, vooral bij interesse in een gedragstheoretische aanpak, kan het 7 E model, hoofdstuk 1, van nut zijn.

1.3. Fase 1: Ontdekfase

In het begin van fase 1, nl. 'ontdek', ligt het accent op inspiratie. Met wie kunnen we gaan praten, waar kunnen we gaan observeren, wat kunnen we bekijken dat een licht kan werpen op het hoe en waarom van de uitdaging?

Vanuit een diep inzicht in de uitdaging kan er vervolgens overgegaan worden naar het tweede deel van fase 1: 'definieer'. Daar wordt er gezocht naar mogelijke oplossingen die dan in fase 2 uitgewerkt kunnen worden.

1.3.1. Ontdekfase: veldwerk

Er wordt in fase 1 'ontdek' eerst veldwerk gedaan. De focus moet hierbij liggen op het innemen van verschillende perspectieven (de gebruiker, dienstverleners, andere belanghebbenden…). Verschillende mogelijke activiteiten om invulling te geven aan dit veldwerk worden hieronder weergegeven. Aanvullend worden tools en methodieken gesuggereerd die hierbij richting kunnen geven. Het accent van deze fase moet echter op immersie in de gebruikerswereld liggen.

1. Desk research betreffende de uitdaging: Wat is al geweten? Wat willen we nog weten?

    - Erkennen van bestaande kennis: zie HCD toolkit, p. 37
    - Identificeren van personen om mee te praten / situaties om te observeren: zie HCD toolkit, p. 36 en p. 44 evenals p. 49-50

2. Leren van gebruikers en experten:

    - Interviews: zie HCD toolkit, p. 39-41 en 45-47 (gebruikers) en 43 (experten).
    - Focusgroepen: een focusgroep is een georganiseerde en begeleide groepsdiscussie. Een focusgroep bestaat uit een groep gebruikers (6 tot 12 personen) en een moderator, iemand die het gesprek leidt.
        - Zie Cecilia's keuze, p. 122
        - Zie ook HCD toolkit, p. 42

3. Immersie in de context van de gebruiker:

    Eén van de meest belangrijke inspiratiebronnen voor innovatie is de wereld bekijken vanuit het perspectief van de finale doelgroep via observatie:
    - Zie Cecilia's keuze p. 110 (observatie) en ook p. 142 (life walkthrough)
    - Zie ook HCD toolkit, p. 52, 60, 64

4. Gebruikersdagboeken:

   Werken met dagboeken is een vorm van passieve observatie. Dit is handig als participatieve observatie niet mogelijk is. De basisinsteek is dat je de gebruiker vraagt om zijn handelen en zijn emoties te documenteren. Het is de bedoeling van de dagboeken om een beter begrip te krijgen van de ervaringen van de gebruiker met een bestaande dienst gedurende een periode.
   - Zie Cecilia's keuze, p. 118
   - Zie ook HCD toolkit, p. 50-51

   Overweeg zeker ook het gebruik van tools als www.experiencefellow.com

5. Analoge inspiratie:

   Inspiratie kan ook gezocht worden in een vreemde context maar waar de activiteiten toch relevant zijn.

   - Zie HCD toolkit, p. 53-54.

1.3.2. Ontdekfase: analyse van informatie uit veldwerk

Een volgende stap in fase 1 'ontdek' is inzichten te verkrijgen uit het veldwerk. Het veldwerk en de analyse ervan verlopen niet helemaal apart. Het is mogelijk om sommige van de onderstaande analyseschema's mee te nemen tijdens het veldwerk en ze te gebruiken om in te schatten waar men nog vragen over moet stellen.

Ook is het nuttig om op basis van het eerste veldwerk bvb. persona's samen te stellen die daarna gebruikt worden om meer veldwerk te doen, vanuit verschillende perspectieven zoals belichaamd door verschillende persona's, en de informatie die hieruit gewonnen wordt weer te analyseren.

1. Empathiekaart (Vlaams innovatiecentrum)

   Een empathiekaart is een hulpmiddel om inzichten te verwerven en deze te structureren over de beoogde gebruiker van een dienst. Ze kan tot onderbouwing dienen van een 'persona' (zie beneden).
   - Zie http://innovatiecentrum.be/dl/38-JFOv0ULmBk.pdf en http://innovatiecentrum.be/dl/39-5RFdoDsUQt.pdf voor handleidingen van de Vlaamse innovatiecentra.

2. Customer (Experience) Journey:

   Een customer (experience) journey visualiseert het traject dat een klant aflegt in zijn relatie met een (aantal) organisatie(s) en diensten.

- Zie http://innovatiecentrum.be/dl/12-LWl2uTX1xp.pdf en http://innovatiecentrum.be/dl/35-MwZk9eLh8d.pdf voor handleidingen van de Vlaamse innovatiecentra.
- Zie ook Cecilia's keuze p. 154
- Zie ook Service Design toolkit p. 11 en 12

3. Persona's en segmentatie:

   Persona's zijn archetypes van klanten, gebruikers of andere stakeholders. Ze stellen gekende data over stakeholders voor op een concrete, heldere en visuele manier. Een persona lijkt op een echte mens, met een naam, familienaam, met karaktertrekken, frustraties en verhalen. Een persona is dus een fictief personage met heel concrete eigenschappen. Ze kunnen gebruikt worden bij veldwerk, analyse en ontwikkeling. De methode wordt echter onder 'analyse' gezet omdat er toch eerst wat informatie en analyse (bvb. op basis van een empathiekaart) moet zijn vooraleer men een persona goed kan construeren.

   - Zie http://innovatiecentrum.be/dl/36-TLyAUaX8hK.pdf en http://innovatiecentrum.be/dl/37-D3WFlTzSjn.pdf voor handleidingen van de Vlaamse innovatiecentra.
   - Zie ook Cecilia's keuze p. 136.
   - Zie ook Service design toolkit, p. 13 en 14

4. Actorenkaart: breng de relaties die de (voor de uitdaging relevante) actoren met elkaar hebben in kaart en geef aan wat de aard van elke relatie is (wat wordt er bvb. uitgewisseld tussen de actoren).

   - Zie ook Service design toolkit p.12
   - Een nuttig instrument hiervoor kan https://kumu.io/ zijn (gratis)

5. Lego Serious Play (LSP): sterk verwant aan de actorenkaart wordt LSP gebruikt voor het in kaart brengen van het systeem rondom een bepaalde uitdaging. Contacteer benedict.wauters@wse.vlaanderen.be indien u hierin interesse hebt en meer informatie wenst.

   - Zie http://seriousplaypro.com/2017/02/13/a-brief-intorduction-to-lego-serious-play-video/

6. Opportunity score

   Op basis van dialoog met gebruikers kan achterhaald worden welke problemen ze hebben met een bestaand aanbod en welke belangrijke 'outcomes' daar achter zitten. Deze outcomes kunnen dan omgezet worden in opportuniteitsscores waaruit blijkt hoe belangrijk deze zijn en hoe goed/slecht het huidig aanbod hier een antwoord op biedt.

Zie http://rand.gatech.edu/wp-content/uploads/2010/11/Turn-Customer-Input-Into-Innovation1.pdf

7. Trendanalyse

   Inspelen op brede maatschappelijke (bvb. migratie, veroudering van de bevolking,...) of specifieke sectorale trends kan inspiratie geven voor innovatieve ideeën.

   - Flanders DC heeft een instrument (in Nederlands, Frans en Engels) dat toelaat aan de slag te gaan met trends: GPS zie http://www.flandersdc.be/nl/gids/tools/gps . U kan ook begeleiding krijgen bij het gebruik van deze tool.
   - De afdeling ESF publiceert zelf trendonderzoek met betrekking tot arbeidsmarkt (aan te vragen bij ESF communicatie zolang de voorraad strekt of elektronisch)
   - Kijk ook eens naar http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/presenta/social_innovation/social_innovation_2013.pdf op p. 12

8. Werken met gedragstheoretische raamwerken:

   Indien het om gedragsmatig veranderingen gaat, maak dan duidelijk of het gaat om 1) het zich onthouden van een gedrag dat de doelgroep nog niet vertoont (maar waar risico voor is); 2) het aanpassen van gedrag in een gewenste richting 3) het ophouden met ongewenst gedrag te vertonen. De bedoeling is ook zich niet enkel te beperken tot het gedrag van de finale doelgroep maar ook uit te breiden naar het gedrag van andere actoren die het gedrag van de finale doelgroep mee vormgeven.
   - Zie 7 E-model hoofdstuk 2 (envision) en 3 (explore): o.a. 7 posities t.o.v. het gewenste gedrag incl. drempels en sleutels, het "context ei" (exploratie van de context)
   - Zie ook MINDSPACE hoofdstuk 4

TIP: Een inzicht gekoppeld aan een auditief of visueel fragment stimuleert veel meer de creativiteit van een groep achteraf!
Denk eraan TIJDENS je dataverzameling audiovisueel vast te leggen wat je opvalt, verrast, extra van belang vindt, ...!

1.4. *Fase 1: definieerfase*

Nadat er voldoende geleerd is uit het veldwerk en de analyse ervan in fase 1 'ontdek', is het tijd om over te gaan naar fase 1 'definieer'. Naar het einde van 'definieer' wordt er inderdaad 'gedefinieerd' welke concepten men in fase 2 wil gaan ontwikkelen.

1.4.1. Definieerfase: definiëren van opportuniteiten

Maar vooraleer men 'oplossingen' als concepten kan definiëren, is het aangeraden om wat men geleerd heeft uit fase 1 'ontdek' om te zetten in 'opportuniteiten' om te innoveren. Dit is een cruciale stap die u best niet overslaat.

Een eerste stap vooraleer te starten met het definiëren van deze opportuniteiten is te beslissen hoe men te werk zal gaan betreffende het betrekken van de belanghebbenden, incl. de finale doelgroep.

- Zie Cecilia's keuze, p. 132
- Zie HCD toolkit p. 109

Vervolgens zal men opportuniteiten proberen te distilleren uit de analyses van 'ontdek' om de baan vrij te maken voor gerichte ideeëngeneratie.

1. Informatie delen

   Ook deze activiteit staat niet los van veldwerk en analyse. Hier gaat het er echter om regelmatig stil te staan bij al die informatie uit het veldwerk en analyse en zich af te vragen: 'wat leren we hier nu uit dat van belang is?' Er moet dus al heel wat informatie samen beschikbaar zijn vooraleer men kan uitmaken wat nu echt interessant is.
   - Zie HCD toolkit, p.77-79 over het delen van verhalen
   - Zie Cecilia's Keuze, p. 114 over het maken van een affiniteitsdiagram

2. Clusteren tot thema's en/of raamwerken en distileer inzichten

   Vervolgens proberen we wat we geleerd hebben verder te structureren bvb.'wat zijn de bredere, onderliggende thema's?'
   - Zie Cecilia's Keuze, p. 114 (affiniteitsdiagram) en p. 150 (mentale modellen)
   - Zie HCD toolkit, p. 80 en 89-93 (thema's identificeren en raamwerken opstellen) en p. 81-83 over het neerzetten van inzichten

   Vanuit een gedragstheoretisch perspectief is het nuttig om met een vooraf bepaald raamwerk qua gedragshefbomen te werken:

   - Vanuit het 7E model hoofdstuk 4.1-4.9
     - Motiveer:
       - Enthuse: interne motivatie: enthousiasmeer
       - Encourage: externe motivatie: schets de mogelijke winst
       - Engage: sociale motivatie: toon dat er een groep mensen achter staat
     - Ondersteun:
       - Enlighten: creëer inzicht met informatie
       - Exemplify: bewijs dat je het meent, met beleid en andere maatregelen
       - Enable: verlaag de drempels met hulpmiddelen
     - Beleven: Experience: intrinsieke gedragswaarde: laat ze beleven dat ze de goede keuze hebben gemaakt
     - Vraag je af of je zult moeten dwingen: Enforce
   - Vanuit MINDSPACE: enable, engage, encourage, exemplify.

3. Vastleggen van eisen aan de dienstverlening / te respecteren principes

Uit de dataverzameling en analyse komen ook inzichten naar voren die mogelijke eisen aan de nieuwe dienstverlening naar voren schuiven (bvb. interactie moet online kunnen gebeuren). Dit is belangrijke input voor de ideegeneratie.

- Zie HCD toolkit, p.105-7
- Zie ook Service design tookit p. 15/16

4. Formuleren van "Hoe zouden we…?' vragen betreffende de thema's:

Als laatste stap, om ideeëngeneratie zo goed mogelijk voor te bereiden, worden vragen vooropgezet die rechtstreeks inpikken op de inzichten en thema's. Deze worden als volgt geformuleerd: 'Hoe zouden we…?'
Hier gaat het dus uiteindelijk om het formuleren van 'opportuniteiten' om te innoveren.

- Zie HCD toolkit, p. 85-87
- Voor het beïnvloeden van gedrag bestaat reeds heel wat kennis over hefbomen op basis van beleving, sociale steun, enthousiasme, inzicht, aanmoediging, verbieden/verplichten waarop ingezet kan worden: zie 7 E-model hoofdstuk 4.1-4.9 en/of MINDSPACE hoofdstuk 4

1.4.2. Definieerfase: ideegeneratie en selectie

In deze laatste activiteit van fase 1 worden concepten geïdentificeerd en uitgewerkt die inspelen op de eerder geformuleerde opportuniteiten.

1. Ideegeneratie op een selectie van opportuniteiten, gedragshefbomen en/of trends:

- Zie HCD toolkit, p. 94-98 en p. 104
- Zie Flanders DC GPS toolkit p. 15 (over genereren van ideeën): dit is van toepassing zowel op trends (Hoe zouden we kunnen inspelen op 'trends'?) die men eventueel geïdentificeerd heeft zowel als op stellingen omtrent opportuniteiten afkomstig uit de vorige oefening.
- Service Design toolkit p. 17-18
- Zie ook een tool van HOWEST (in het Engels): http://app.innowiz.be/innowiz.php?p=overview

Probeer bij de ideegeneratie aandacht te hebben voor co-productie in de oplossing. Co-productie respecteert de volgende principes:

- Bouw op wat mensen wél kunnen eerder dan enkel te proberen verhelpen wat ze niet kunnen
- Bouw reciprociteit in (mensen doen wat voor elkaar)
- Maak gebruik van peers die reeds een stap verder staan
- Vervaag grenzen tussen 'dienstverleners' en 'gebruikers' in de "dienst"
- Faciliteren eerder dan "leveren"
- Erken wat mensen kunnen bieden aan anderen

Meer info en voorbeelden via PUBLIC SERVICES INSIDE OUT: Putting co-production into practice van David Boyle, Julia Slay and Lucie Stephens, door NESTA (http://www.nesta.org.uk/publications/public-services-inside-out).

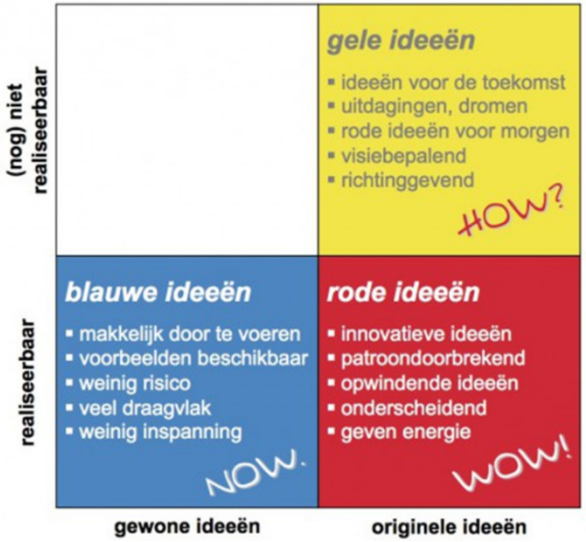
Co-productie is een manier om het concept "empowerment" in te vullen, wat betekent dat een nieuwe dienstverlening moet "ondersteunen dat de doelgroep zelf actor kan worden in het veranderen van hun situatie en zelf nieuwe opportuniteiten kan creëren voor het leven dat ze voor zichzelf willen!" "Empowerment" is een belangrijk element voor de afdeling ESF.

2. Selecteer en werk ideeën uit:

    - Zie Flanders DC GPS toolkit p. 16 (over selecteren) en p.17 (over uitwerken).
    - Zie HCD toolkit, p. 101-2 en p. 108 en p. 110.
    - De Service Design toolkit gaat er terug op in op p. 17-18
    - Zie ook terug de tool van HOWEST: http://app.innowiz.be/innowiz.php?p=overview
    - Zie ook het 7 E model hoofdstuk 4.10

Bij de GPS van Flanders DC wordt een onderscheid gemaakt tussen de vraag of creatieve ideeën op korte of eerder langere (na meer studiewerk) termijn te realiseren zijn. Een nuttige variatie hierop is ook een onderscheid te maken tussen 'gewone' versus 'originele' ideeën zoals in de Service Design Toolkit (p 17). Dit leidt dan tot onderstaande schema[2]:

[2] Bron: COCD: http://www.cocd.org/kennisplatform/cocd-box/



Het moet duidelijk zijn dat voor de afdeling ESF de originele ideeën een prioriteit zijn en dat men daarin moet kijken naar welke ideeën ontwikkeling nodig hebben. Zaken die bij wijze van spreken morgen reeds zouden kunnen gerealiseerd worden zonder veel ontwikkeling, worden best niet voorgelegd om naar fase 2 te gaan.

Het schema dat in de HCD toolkit wordt aangereikt, vormt ook een goede leidraad om ideeën te selecteren. Dit schema moet echter op Vlaams niveau bekeken worden (zie beneden).

		Noden, klantengroep, context	
		Nieuw	Bestaand
Concept	Nieuw	**Radicaal** Dienstverlening die in Vlaanderen ofwel erg zeldzaam ofwel onbestaande is, aangereikt aan een voor Vlaanderen nieuw geconceptualiseerde doelgroep	**Evolutionair (dienst)** Dienstverlening die in Vlaanderen ofwel erg zeldzaam ofwel onbestaande is, voor doelgroep die in Vlaanderen op reguliere wijze als dusdanig benoemd wordt
	Bestaand	**Evolutionair (doelgroep)** In Vlaanderen reeds bestaande dienstverlening maar nu voor het eerst aan deze specifieke (evt. nieuw geconceptualiseerde) doelgroep aangereikt	**Incrementeel (instrument)** Verbeteren van in Vlaanderen reeds goed verspreide werkwijze voor doelgroep die in Vlaanderen op reguliere wijze als dusdanig benoemd wordt

Incrementele innovatie komt binnen deze oproep niet in aanmerking voor fase 2. In de praktijk zal dergelijke 'instrumentinnovatie' veelal gaan om relatief snel realiseerbare, gewone ideeën (zie het andere schema boven). Radicale ideeën krijgen voorrang.

1.4.3. Definieerfase: werk ideeën uit tot concepten die rechtstreeks gericht zijn op het verbeteren van de situatie van de finale doelgroep en test ze

De vorige fase levert een selectie van interessante ideeën op. Deze moeten echter nog verder doordacht en eventueel met elkaar verbonden worden om samen de basis van een dienstverlening te vormen die voorgesteld zal worden ter ontwikkeling. Deze dienstverlening moet geconcretiseerd worden via een "experience map" en een "business model".

Deze fase omhelst dan ook de vier volgende activiteiten.

1. Werk een experience map uit

De 'experience map' (of storyboard) visualiseert de ervaring van de dienstverlening vanuit het perspectief van de gebruiker waar u besloten hebt u op te richten (zie "op te leveren deliverable of het einde van fase 2) van begin tot einde: hoe zal de persoon te weten komen dat u een oplossing hebt? Hoe zal hun eerste contact verlopen? En verder? Hoe eindigt het? Niet alle contacten tussen de dienstverlening en de gebruiker moeten bij één organisatie zitten; het is goed mogelijk dat verschillende organisaties betrokken zijn bij de dienstverlening als geheel en dit moet dan ook duidelijk gemaakt worden.

Het bouwen van een experience map kan als volgt:

- Begin met de ideale persona
  - achteraf kan u voor verschillende persona's bekijken of de experience map anders moet zijn
  - consolideer dan tot een experience map die voldoet voor alle persona's
- Ga voor sleutelmomenten in de dienstverlening
- Gebruik post-its met tekeningen
- Schrijf er tekst bij die weergeeft wat gebeurt
- U kan ook beelden/audio (foto, video, geluidsopnames) gebruiken die de ervaring tastbaarder maken
- Er kunnen ook contrasterende beelden/audio gebruikt worden om duidelijk te maken hoe de ervaring NIET zal zijn

Verder informatie is te vinden via:
- HCD toolkit, p. 113-117
- Service design toolkit, p.19-20

Een initiële experience map bevat nog tal van onzekerheden. Vandaar dat aangeraden wordt om deze zo snel mogelijk te prototypen (zie infra).

2. Werk een business model uit

Een Business Model beschrijft de wijze waarop een organisatie waarde creëert, levert en capteert (zie deliverable voor de afdeling ESF verder in deze handleiding). Centraal bij de opmaak van een nieuw Business Model staat de gebruiker en de klantenwaarde propositie. Met andere woorden welk probleem lost u voor die gebruiker op en/of hoe help je hem/haar hierbij?

Het Business Model dient opgebouwd te worden uit 9 constructie-elementen:

1. klanten
2. klantenrelaties
3. kanalen
4. klantenwaarde
5. kernprocessen
6. kernmiddelen
7. partners
8. inkomstenstroom
9. kostenstructuur

Het business model doorloopt verschillende niveaus doorheen het project en gaat van een ruw idee tot een uitgewerkt business model.

1. Initieel: ruw idee	**2. Business model: wat is er nodig? = einde fase 1**	1. Business case: is het haalbaar? =einde fase 2
- Klantenwaarde - Inkomstenstroom	- **Alle elementen** - **Algemene logica is helder** - **Relaties tussen alle elementen zijn helder** - **Potentieel is helder (hoeveel gebruikers, groei, welke impact…)** - **Gegevens betreffende geloofwaardigheid (bvb. interviews)**	- Alle elementen - Belangrijke gegevens betreffende alle elementen - Kosten en inkomsten - Sensitiviteitsanalyse op de cijfers

Op het einde van fase 1 moet een Business Model (niveau 2) gepresenteerd worden. Het is dus nog niet nodig om kosten en inkomsten gedetailleerd te berekenen. Het is wel nodig om een idee te geven of de kosten door inkomsten gedekt kunnen worden en hoe. Er moeten ook gegevens zijn die de logica en stellingen uit het model onderbouwen (bvb. interviews met partners, gebruikers, …) en het verhaal geloofwaardig maken.

Een boeiend verhaal om een business model te communiceren is een must. Dit kan gebeuren vanuit het perspectief van de dienstverlener of van de gebruiker. Zorg er ook voor dat er rekening gehouden wordt met de context: wat doen andere belanghebbenden in dit verhaal (bvb. andere dienstverleners die niet meegaan in het partnerschap). Gebruik niet enkel woorden maar ook beelden, video/audio, rollenspellen, tekeningen,…

Pas op het einde van fase 2 moet er een volledige business case (niveau 3) zijn, gestoeld op wat geleerd is uit het testen van de oplossing gedurende de piloot.

Een aangeraden mogelijkheid is om via een (aantal) workshop(s) het business model uit te werken. Het is aangeraden om hiervoor een ervaren facilitator te gebruiken.

a) Voorbereiding van de workshop(s):

Stel bij voorkeur een divers team samen voor het opmaken van een model (leeftijd, ervaring, functie, klantenkennis, expertise…). Organiseer vervolgens een business model workshop. Voor deze workshop trek je best 3 à 4 uur tijd uit. Dit is evenwel afhankelijk van de complexiteit van de business evenals van de mate van discussie tussen de deelnemers. Kleef enkele flip charts aan elkaar en breng de typische template structuur aan (ook verkrijgbaar via Flanders DC http://www.flandersdc.be/nl/gids/tools/business-model-canvas). Andere benodigdheden zijn voldoende zoals post-it notes en enkele viltstiften.

Vanuit de eerdere activiteiten in het project zijn wellicht reeds heel wat ideeën opgeborreld en geprioritiseerd. Zorg ervoor dat alle deelnemers aan de workshop hiervan op de hoogte zijn.

b) Verloop van de workshop(s):
Ga na welke ideeën, die eerder tijdens fase 1 verzameld werden, gerelateerd zijn aan volgende elementen:

- Kernmiddelen
- Klantenwaarde
- Klanten
- Kostenstructuur
- Inkomstenstroom
- Andere elementen

Klantenwaarde is meestal een vruchtbaar startpunt. Let wel: voor de afdeling ESF is de "klant" in eerste instantie altijd iemand uit de finale doelgroep van werkenden en/of werkzoekenden. In het business model staat die dan ook centraal als er over "klantenwaarde" gepraat wordt. Klantenwaarde moet in eerste instantie voor de afdeling ESF gerelateerd worden aan een sociaal, emotioneel, intellectueel, economisch, fysiek, materieel voordeel voor de finale doelgroep. Een generiek overzicht van mogelijke voordelen wordt hieronder als hulpmiddel weergegeven (voor meer informatie zie: HUMAN SCALE DEVELOPMENT: CONCEPTION, APPLICATION AND FURTHER REFLECTIONS van Manfred A. Max-Neef bvb. op http://www.wtf.tw/ref/max-neef.pdf).

Needs according to existential categories / Needs according to axiological categories	BEING	HAVING	DOING	INTERACTING
SUBSISTENCE	1/ Phiasical health, mental health, equilibrium, sense of humor, adaptability	2/ Food, shelter, work	3/ Feed, procreate, rest, work	4/ Living environment, social setting
PROTECTION	5/ Care, adaptability, autonomia, equitibrium, solidarity	6/ insurance systems, savings, social securitia, health siastems, rights, family, work	7/ Cooperate, prevent, ptan, take care of, cure, help	8/ Living space, social environment, dwelling
AFFECTION	9/ Self-esteem, solidarity, respect, tolerance, generositia, receptiveness, passion, determination, sensuality, sense of humor	10/ Friendships, family, partnerships, relationships with nature	11/ Make love, caress, express emotions, share, Cake care of, cuttivate, appreciate	12/ Privacy, intimacy, home, space of togethemess
UNDERSTANDING	13/ Critical conscience, receptiveness,curiosity, astonishment, discipline, intuition, rationality	14/ Literature, teachers, method, educational policies, communication policies	15/ investigate, study, experiment, educate, analiaze, meditate	16/ Settings of formative interaction, schools, universities, academies, groups, communities, family
PARTICIPATION	17/ Adaptabilitia, receptiveness, solidaritia, witlingness, determination, dedication, respect, passion, sense of humor	18/ Rights, responsibilities, duties, privileges, work	19/ Become affiliated, cooperate, propose, share, dissent, obeia, interact, agree on, express opinions	20/ Settings of participative interaction, parties, associations, churches, communities, neighborhoods, family
IDLENESS	21/ Curiositia, receptiveness, imagination, recktessness, sense of humor, tranquility, sensuality	22/ Games, spectacles, dubs, parties, peace of mind	23/ Daydream, brood, dream, recall old times, give waia to fantasies, remember, relax, have fun, play	24/ Privacy, intimacy, spaces of closeness, free time, surroundings, landscapes.
CREATION	25/ Passion, determination, intuition, imagination, boldnoss, rationality, autonomy,	26/ Abilities, skilis, method, work	27/ Work, invent, build, design, compose, interpret	28/ Productive and feedback settings, workshops, cullural groups, audiences, spaces for expression, temporal freedom
IDENTITY	29/ Sense of belonging, consistency, differentiation, self-esteem, assertiveness	30/ Symbois, language, religion, habits, customs, reference groups, sexuality, values, norms, historical memory, work	31/ Commit oneself, integrate oneself, confront, decide on, get to know oneself, recognize onesetf, actualize oneself, grow	32/ Sociat rhythms, everyday settings, settings which one belongs to, maturation stages
FREEDOM	33/ Autonomia, self-esteem, determination, passion, assertiveness, openmindedness, boldness, rebelliousness, tolerance	34/ Equal rights	35/ Dissent, choose, be different from, run risks, develop awareness, commit oneself, disobey	36/ Temporal/spatial plasticity

Het is echter mogelijk dat er naast het business model voor de finale doelgroep ook een tweede (of meerdere) business modellen moeten ontwikkeld worden. In het geval van bvb. een sociale onderneming is het immers mogelijk dat er commerciële activiteiten (bvb. een restaurant) worden ontplooid naar “gewone klanten” (niet de doelgroep) die als doel hebben om de finale doelgroep kansen te bieden, (bvb. een kansarme jongere kan meedraaien in de keuken). In dat geval zijn er twee “parallelle” business modellen: eentje dat voor de afdeling ESF centraal staat, en dat zich richt op de finale doelgroep (bvb. kansarme jongeren) en eentje dat zich richt op een commerciële klant. Het laatste staat in functie van het eerste maar moet uiteraard ook goed draaien omdat het eerste er afhankelijk van is. Er moeten in zo’n geval dus twee modellen uitgebouwd worden. Een goed hulpmiddel voor hoe dit in z’n werk gaat is “Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design” van Ingrid Burkett Knode (gratis via http://cscuk.dfid.gov.uk/wp-content/uploads/2016/07/BMC-for-Social-Enterprise.pdf).

Een gelijkaardige situatie, waarbij twee businessmodellen moeten uitgewerkt worden, kan zich voordoen als de dienstverlener beroep wil doen op een partij die in het business model naar de finale doelgroep toe een partner moet worden, maar die daar zelf ook continu voor overtuigd moet worden. Bijvoorbeeld, als een

dienst bepaalde personen in de kring van de finale doelgroep wil inzetten om die op vrijwillige basis te ondersteunen, dan zullen die dat enkel doen indien de dienstverlener ook "waarde" biedt aan de vrijwilligers. Er kan dus een business model opgesteld worden voor die vrijwilligers, wat een voorwaarde is om hen op te nemen als partner in het business model voor de finale doelgroep.

Eens de klantenwaarde verhelderd is evenals de nood om eventueel meerdere business modellen op te stellen, kan vervolgens gekeken worden wat de implicaties zijn voor de andere elementen.

Aanvankelijk kunnen de ideeën in enkele woorden op post-its neergeschreven worden. In een later stadium kunnen de post-its door simpele tekeningen vervangen worden. Om nog creatiever te werk te gaan is het ook nuttig om zich af te vragen: "wat als...?" betreffende de elementen.

Het is goed mogelijk dat de workshop leidt tot verschillende varianten van een business model. Vertel telkens het verhaal van de variant aan elkaar. Bedenk wat voor elke variant de pro's en de contra's zijn en wat er eventueel aan gedaan kan worden. Vertel elkaar waarom het wél en niet gaat werken. Maak een keuze voor één of meer varianten die je verder wil testen.

Plan een vervolgsessie om het model verder te verfijnen en om kansen voor innovatie te identificeren. Om het business model verder uit te dagen en te verfijnen kunnen onderstaande vragen gesteld worden:

- Op welke punten verschilt het Business Model nu eigenlijk echt met dat van bestaande dienstverlening (bij uw organisatie of elders)?
- Beschikt u echt over kernprocessen en/of kernmiddelen die anderen niet hebben?
- Hoe kunt u eventueel nog andere doelgroepen/segmenten aanboren?
- Andere relaties/kanalen met gebruikers?
- Hoe kunt u uw koststructuur in belangrijke mate verlagen? Welke implicaties heeft dat?
- Hoe stabiel zouden uw inkomsten zijn?
- Is goed nagedacht wat best aan partners kan uitbesteed worden?
- Worden de doelgroepen werkelijk op efficiënte wijze bereikt?
- Werken de kanalen samen of werken ze elkaar eerder tegen?
- Hoe sterk is uw imago ten opzichte van anderen?
- Dreigen anderen met lagere prijzen/kosten of een interessanter aanbod?
- Kunnen (nieuwe/bestaande) diensten beter op elkaar afgestemd worden?
- Welke andere noden of problemen kunnen voor de gebruiker opgelost worden (of hoe kan men risico verlagen voor hen)?
- Welke bedrijfsmiddelen worden nog onvoldoende benut?
- Kan de opvolging van de gebruiker verbeterd worden?
- Is reeds bekend welke gebruikers meer/minder inkomsten zullen creëren en/of meer/minder kosten?
- Zijn er segmenten die je beter niet meer bedient? Is dit een keuzemogelijkheid of niet?
- Welke aspecten van de dienst kan je laten vallen of versterken?

Verdere bronnen inzake het gebruik van een business model:

- Zie ook Cecilia's keuze, p. 158
- HCD toolkit p. 123-5
- Zie ook Flanders DC, Eenmaal, andermaal, totaal (gratis via http://www.flandersdc.be/nl/gids/tools/eenmaal-andermaal-totaal)
- Ter inspiratie (in het Engels): 'Model behaviour: 20 business model innovations for sustainability' van Sustainability (gratis via http://www.sustainability.com/library/model-behavior)

3. Prototyping

Prototyping betreft een proces waarbij ideeën gaandeweg ontwikkeld worden door ze zo snel mogelijk tastbaar te maken en te testen. De afdeling ESF verwijst hiernaar als "Testend ontwikkelen". Prototyping is de activiteit die het merendeel van het begin van fase 2 in beslag zal nemen. Echter, op het einde van fase 1, op het snijvlak met fase 2, wordt ook reeds gevraagd om te prototypen om zodanig te presenteren bij de validering van de concepten zodat deze reeds (zo veel mogelijk) tastbaar zijn en getoetst.

Prototyping is een ontwikkelproces en is dus nog steeds creatief (divergeren). Men gaat dus op zoek naar ideeën, met name wat betreft het "hoe" van het concept. Het "wat" is immers reeds bepaald bij de ideeënselectie. Ideeën betreffende het hoe verkrijgen we best zo vroeg mogelijk, via feedback op prototypes. Dit is tevens een vruchtbare vorm van omgaan met risico. Er wordt immers niet gewacht met feedback zoeken tot iets volledig ontwikkeld is. Dan is het immers moeilijk / duur om nog grote wijzigingen door te voeren. Prototyping focust zich dus op de belangrijkste onzekerheden (vragen) en zoekt snel pistes (antwoorden) door reeds iets te creëren en er dan feedback op te vragen.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten prototyping;

- "Ruwe" prototyping: via rollenspellen, storyboarding (tekenen van de dienst als een stripverhaal) en door delen van de dienst te bouwen (bvb. met lego, karton, etc.) kan reeds snel een antwoord gegeven worden op prangende vragen omtrent het "hoe" van de dienst. Dit kan gedaan worden met projectmedewerkers of andere collega's, al is het zeker nuttig om ook met enkele leden van de doelgroep en de dienstverlening zelf aan de slag te gaan.

- "Live" prototyping: is meer concreet en laat toe een stresstest te doen in de reële wereld van de gebruiker. Dit wil niet zeggen dat de oplossing volledig klaar moet zijn. Wel dat je gaat leren van de mensen waarvoor je ontwerpt, in de context in welke zij leven en werken en op een locatie die gelijkaardig is aan waar je de oplossing wil implementeren. De te testen elementen moeten dus voldoende ver gevorderd zijn.

In het kader van fase 1 wordt minimaal verwacht om met "ruwe" prototypes te werken. Het is echter toegestaan om zo veel en ver mogelijk te gaan met prototyping. Dit zal het immers mogelijk maken met meer overtuigingskracht en onderbouwing het concept te verdedigen tijdens de validering op het einde van fase 1.

In eerste instantie is het de experience map die op basis van prototyping verder ontwikkeld en getest moet worden. De focus ligt dus op de directe interactie met de gebruikers. Uiteraard is er nog heel wat anders nodig (bvb. interacties achter de schermen tussen verschillende dienstverleners), maar dit wordt pas later uitgewerkt en getest (bij het opmaken van een service blueprint tijdens de looptijd van fase 2).

Hiertoe kan men als volgt te werk gaan:

- Neem de initiële experience map (zie boven).
- Voor elk moment in de experience map bepaal je minimaal één vraag die je wil beantwoorden om te weten of je idee iets is dat aanslaat bij de gebruiker en/of de dienstverlener.
- Bepaal de focus van het testen:
  - Fysieke elementen: hoe mensen omgaan met de fysieke elementen (tastbare objecten) in de dienstverlening.
    - Testen van de functie: hoe intuïtief en effectief is het object dat ontworpen wordt voor de gebruiker?
    - Testen van de vorm: de look and feel van het object.
  - Proceselementen: hoe de onderliggende rollen, processen en tools van de dienstverlening ervaren worden.
    - Person-to-person: testen van interacties tussen mensen.
    - Person-to-technology: testen hoe mensen interageren met digitale oplossingen.
  - Ruimtelijke elementen: hoe mensen zich gedragen en interageren in een bepaalde omgeving / ruimte.
- Bedenk op welke wijze je dit kan testen:
  - Model: papier, karton, stof,… Voor websites of digitale interfaces kan je bvb. makkelijk een "nepscherm" maken. Maak een "nep" advertentie om het beste van je oplossing te promoten (je mag overdrijven) en varieer naargelang de persona die je probeert te bereiken.
  - Doe een rollenspel:
    - verdeel de rollen en ontdek welke vragen ze zouden stellen.
    - gebruik attributen om het echter te maken.
  - Gebruik een storyboard: schema, kaart, procesflow… (meer uitgewerkt dan de experience map zelf).
  - Gebruik een customer journey map (eenzelfde soort kaart als reeds gebruikt werd voor analyse van veldwerk maar nu ingezet om een ideaal traject weer te geven)
  - …
- Selecteer een locatie en deelnemers:
  - In welke context ga je testen: zou je meer leren in een informele setting zoals een workshop, met collega's, of ga je ineens naar de plek waar de oplossing ooit uitgevoerd zal worden, met bvb. de reële gebruikers.
- Plan de activiteit:
  - Als je een eerste impressie wil capteren, zorg dan voor een informeel gesprek.
  - Als je meer gedetailleerd wil observeren, zet dan de situatie of activiteit zo in scène dat dit optimaal kan gebeuren.
  - Je kan ook iets op touw zetten waarbij gebruikers enkele dagen van iets gebruik kunnen maken om wat langere termijn feedback te krijgen.
- Zorg ervoor dat deelnemers begrijpen dat het om een prototype gaat en probeer het niet te verkopen.
- Registreer feedback:
  - Kijk uit naar subtiele reacties, die zijn meestal het belangrijkste

        - Pro's:
            - Wat waardeerden mensen het meest?
            - Wat vonden ze opwindend?
            - Wat haalde hen over de streep om het idee te aanvaarden?
        - Contra's
            - Wat ging mis?
            - Welke waren de suggesties om te verbeteren?
            - Wat moet verder uitgezocht worden?
        - Onverwacht: gebeurde er iets onverwachts? Wat wekte nieuwsgierigheid op?
- Iteraties kunnen als volgt gebeuren:
    - Geplande iteratie: maak met je ontwerpteam een synthese van de verzamelde feedback en voer aanpassingen door. Vaak wanneer het gaat om grote veranderingen.
    - "On-the-fly" iteratie: aanpassen in real-time tijdens het testen. Dit vraagt flexibiliteit en inventiviteit van je ontwerpteam maar levert snel nieuwe resultaten op.
    - Co-creatie: betrek gebruikers actief bij het ontwerpen.
- Snelle debriefings met het team:
    - Plan tijd na een test om met elkaar de indrukken te delen nu ze nog vers zijn.
    - Schrijf ideeën voor verbetering en een volgende iteratie direct neer.
    - Bepaal waar de uitdagingen lijken te liggen om te ontwikkelen.

Voor het presenteren van het concept tijdens de validering op het einde van fase 1 is minimaal één iteratie vereist van ALLE belangrijke elementen in de initiële experience map.

Ook het business model kan geprototyped worden. De werkwijze voor het ontwikkelen van het business model dat hierboven geschetst werd, behelst reeds een vorm van prototyping via workshops waarbij het business model canvas gebruikt wordt om het business model te visualiseren.

Meer info betreffende prototyping is te vinden in:

- HCD toolkit p.111 -112, 118-119, 126-7 en p. 135.
- Service design toolkit, p.20-22

4. Verkrijg bredere input betreffende de experience map en het business model (optioneel maar aanbevolen)

Nadat de experience map op basis van (minimaal) een eerste iteratie prototyping voldoende geconcretiseerd werd én het business model via een (of meerdere) workshop(s) voldoende verfijnd werd, kunnen deze beide elementen die het concept voor de nieuwe dienstverlening vertegenwoordigen, voorgelegd worden aan een representatieve groep gebruikers uit de finale doelgroep evenals aan potentiële dienstverleners.

Hun feedback kan bijvoorbeeld verkregen worden met een (niet verplichte) generieke vragenlijst (zie bijlage 1) door de afdeling ESF ontworpen (de vragen zelf moeten nog wel aangepast worden aan het desbetreffende concept). Dit kan eerst met een klein aantal respondenten in bvb. een focusgroep. Vervolgens kunnen de vragen ook aan een meer representatieve set respondenten gesteld worden.

5. Werk een plan voor fase 2 en een indicatief evaluatieplan uit

Het sjabloon voor het plan voor fase 2 wordt meegegeven in het hoofdstuk over de einddeliverable.

Alle ontwikkelde dienstverleningen moeten als piloot effectief geïmplementeerd en op impact geëvalueerd worden. De afdeling ESF aanvaardt twee werkwijzen om impact te evalueren. Deze zijn in beide gevallen vormen van wetenschappelijk onderzoek. De nodige expertise moet hiervoor dan ook voorzien worden binnen het project.

1) Counterfactual impactevaluatie:

Dit houdt steeds een vergelijking in tussen een groep deelnemers die de dienst krijgt vs een controlegroep (die eventueel een regulier aanbod krijgt) met betrekking tot een kwantitatieve maatstaf. De groep deelnemers en de controlegroep moeten echter equivalent zijn om selectiebias te vermijden (het feit dat de andere groep sowieso beter/slechter zou presteren dan de andere, zonder interventie). Er zijn verschillende opties om selectiebias aan te pakken:

- Meest aangewezen: toevalsgewijze toekenning van deelnemers vs controlegroep
- Andere opties waarbij ingegrepen wordt in toekenning (ex ante): random encouragement, regression discontinuity
- Andere opties waarbij ex post correctie gebeurt: instrumental variables, propensity score matching, difference in difference,...

Deze vorm van onderzoek kan enkel informeren over “hoeveel” van de uitkomst te wijten is aan de dienstverlening, niet “hoe” dit gebeurt. “Hoeveel” impliceert zoals reeds gesteld een kwantitatieve maatstaf. Deze kan echter gebaseerd zijn op een subjectief oordeel (bvb. een vragenlijst over zelfvertrouwen) of iets objectiefs (bvb. aantal dagen gewerkt).

2) Case studies

Deze vereisen:

- een doorgedreven kennis van de sociologische, psychologische, economische, ... theorie die een verklaring moet bieden voor de uitkomst van de dienstverlening
- diverse dataverzameling (kwalitatief + kwantitatief)
- Er zijn twee opties:
    - Congruentie analyse (vergelijking tussen theorieën)
    - Process tracing (één mechanisme op zich)
- Al dan niet in combinatie met QCA (qualitative comparative analysis betreffende condities en uitkomsten)

Cases kunnen inzicht bieden in "hoe" de uitkomsten (onder meer) tot stand komen maar kunnen niet bevestigen "hoeveel" van deze uitkomst te wijten is aan de dienstverlening.

Niettemin worden steeds in kaart gebracht wat de "bruto" uitkomsten zijn voor alle deelnemers. Ook hier is het dus van belang om een (of meerdere) kwantitatieve indicatoren voor te stellen die een beeld geven van de mate waarin de dienstverlening heeft bijgedragen aan de vooruitgang van de doelgroep op het vlak van de oorspronkelijke fundamentele probleemstelling en noden van de doelgroep (zie "klantenwaarde" in het business model). Zulke indicatoren zijn dus van belang in beide gevallen en moeten opgenomen worden in het evaluatieplan. Ze moeten ook een degelijke reflectie geven van wat in het business model onder "klantenwaarde" beschreven staat.

De afdeling ESF zal tijdig een opleiding organiseren die als doel heeft om projecten wegwijs te maken in deze methoden zodat ze een keuze kunnen maken en de nodige capaciteit kunnen voorzien in de planning voor fase 2.

Meer informatie betreffende deze methoden:

- Voor counterfactual impactevaluatie: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7646
- Voor case studies: artikel op te vragen bij benedict.wauters@wse.vlaanderen.be

HOOFDSTUK 4: Op te leveren deliverable op het einde van fase 1 ('Concept')

Op het einde van fase 1 moet een deliverable opgeleverd worden die vier delen bevat en waarnaar, samenvattend, verwezen wordt als het "concept".

DEEL 1: 'Experience map'

a) Is het concept een demonstratie concept[3]?
JA / NEE (verwijderen wat niet past)

b) Indien hierboven JA: maak duidelijk waarom en in hoeverre de voorgestelde oplossing in de huidige context nog niet als dusdanig implementeerbaar is, omdat hiervoor ook systemische verandering van de context nodig is (in elementen van structuur, cultuur, praktijken… verbonden aan een dominant systeem). Maak hierbij duidelijk welke, niet duurzame, context elementen in de toekomst dan moeten wijzigen en hoe de voorgestelde oplossing hier eventueel al aan kan bijdragen. Beschrijf ook of het concept een sleutelelement is binnen een breder geheel van innovaties en veranderingen die reeds voortvloeien uit een grotere beweging / overkoepelende visie waarbinnen de uitdaging gepositioneerd werd. Beschrijf ook relevante, ondersteunende, maatschappelijke trends voor het concept binnen de grotere beweging/visie. Maak ook duidelijk of er specifieke belanghebbenden, die deel uitmaken van het heersende systeem en die erg veel invloed kunnen hebben, geïnteresseerd zijn om een transitie te ondersteunen naar een nieuw systeem, mede op basis van het concept.

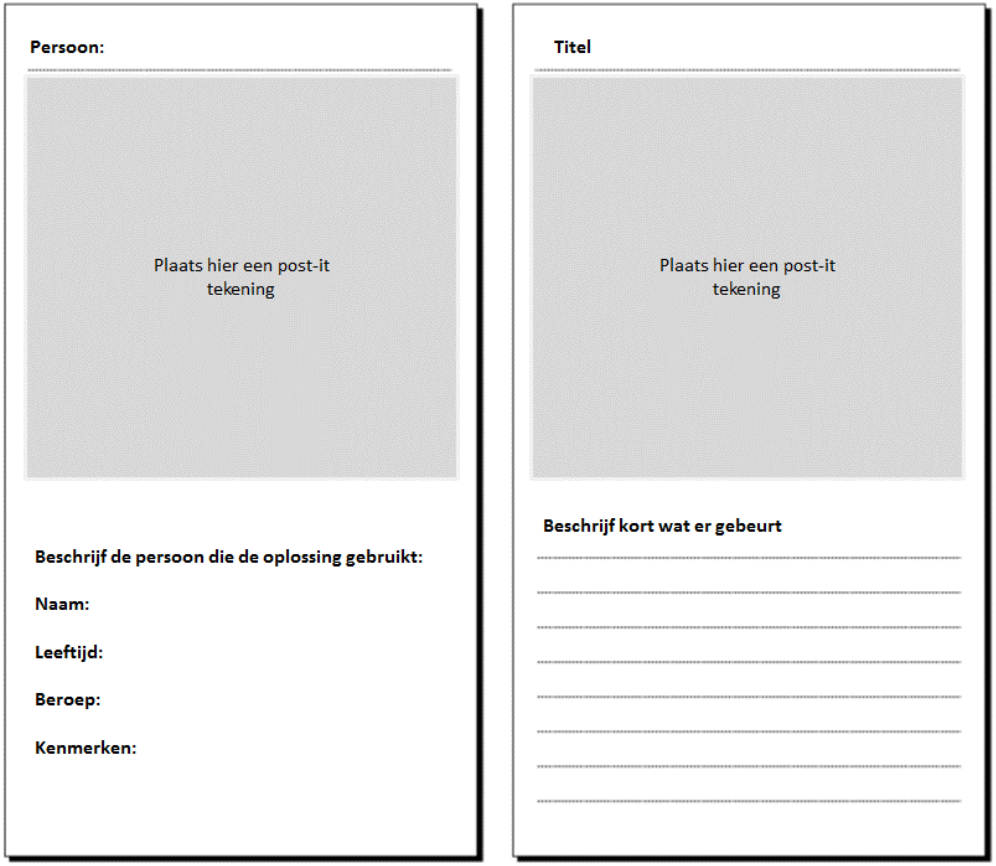
c) "Hoe kunnen we…?" Geef hier de hefbomen weer die als basis dienden om oplossingen te zoeken en waar de experience map dus een antwoord op biedt. Deze moeten ook in de rapportering over fase 1 vermeld zijn. Leg ook uit op welke wijze de experience map deze antwoorden biedt.

---

[3] Een "demonstratieconcept" is een werkbaar concept (dus ontwikkelbaar, piloteerbaar en evalueerbaar) dat echter vooral dient om aan te tonen wat het potentieel zou zijn indien elementen in de context zouden wijzigen die het vandaag de facto moeilijk maken om het concept te ontplooien. De demonstratie gebeurt door een aantal contextelementen tijdelijk op te heffen (bvb. regelgeving tijdelijk "parkeren"). Die contextelementen bestaan uit:
• cultuur (gedeelde beelden en waarden die samen het perspectief vormen van waaruit actoren denken en handelen; veranderingen hierin betreffen denken, mentale modellen, percepties,…) .
• gangbare praktijken: routines, gedrag, gewoontes, dagelijkse handelingen, … Verandering hierin gaat over wat actoren doen, hoe ze werken, hoe ze zich gedragen.
• structuur: de institutionele (wetten, organisaties en hun mandaten, rollen, machtsstructuren), fysieke (infrastructuur, technologie, middelen, materialen) en economische (financieel of fiscaal) structuren. Wijzigingen hierin betreffen hoe actoren organiseren wat ze doen, zowel fysiek, institutioneel of economisch.

Het concept zelf is dus wel degelijk werkbaar, alleen is de huidige context niet faciliterend. Zulke concepten bevatten idealiter wel een aantal elementen die wél compatibel zijn met de huidige context, maar dus minder impact leveren dan het "zuivere" concept zou kunnen realiseren, moest de context ook aangepast zijn. Tegelijk tonen ze vooral aan waar in de context ook aanpassingen nodig zijn, die meestal niet op basis van een dienstverlening op te lossen zijn maar andere ingrepen vereisen (bvb. aanpassen regelgeving).

d) Geef de experience map (interactie met de dienstverlening weer vanuit het perspectief van de gebruiker) voor uw concept weer. Gebruik hierbij een gelijkaardig formaat als onderstaande template. Het staat echter vrij om de experience map op een zo aantrekkelijk mogelijke wijze vorm te geven en zo veel stappen te voorzien als nodig.



DEEL 2: Business model

Noot vooraf: voor de afdeling ESF moet een business model altijd gericht zijn op de finale doelgroep. Het is wel mogelijk dat een tweede business model opgesteld wordt dat een noodzakelijke voorwaarde is om bvb. middelen en/of partners te verwerven. Onderscheid deze verschillende business modellen dan duidelijk en werk ze allen uit.

a) Geef antwoord op onderstaande vragen bij de verschillende elementen en vul alle tabellen in:

- Klantenwaarde: vertrekkend van de experience map: wat wordt de gebruiker uit de finale doelgroep aangeboden qua waarde?

  - Welk probleem wordt met (het gamma aan) diensten opgelost? Wat wil een gebruiker kunnen doen? Waarom? Aan welke nood van de finale doelgroep op sociaal, emotioneel, intellectueel, economisch, fysiek, materieel vlak wordt voldaan?
  - In welke mate? Wat is de intensiteit van de verbetering (nl. een grote verbetering per persoon)?
  - Maak duidelijk of dit voor verschillende beleidsdomeinen (buiten werk en sociale economie) relevant is.
  - Wordt er iets op maat aangeboden? Wordt er iets aangeboden dat meer performant is, etc.? Op welke wijze maakt deze oplossing het makkelijker, met minder moeite, sneller, goedkoper, toegankelijker, zekerder, aangenamer, minder frustrerend, meer voorspelbaar, met minder zorgen, met minder fouten, meer functioneel, betrouwbaarder, aanvaardbaarder, passender, minder risicovol, efficiënter, … voor de finale doelgroep om aan haar noden te voldoen / haar probleem op te lossen? Wordt de doelgroep gemachtigd (empowerment)?
  - Indien gedragstheoretische inzichten toegepast worden, benoem hier dan ook waarop ingespeeld wordt (enthuse, encourage, engage, …).
  - Waarom zouden gebruikers van uw dienst gebruik maken? Geef 5 redenen en verdeel 10 punten.

Nr	Reden	Score

- Klanten: hoe de vraag segmenteren? Wie wil u als gebruiker en wie niet?

  - Welke gebruikerssegmentatie wordt voorgesteld? Op basis van wat wordt het segment helder gedefinieerd en kan in kaart gebracht worden om hoeveel personen het kan gaan?
  - Gaat het om 1 segment of meerdere? Op welke segmenten wordt gefocust en op welke niet? Zijn de segmenten gerelateerd? Hoe makkelijk kan op termijn naar andere segmenten uitgebreid worden?
  - Wat is het potentieel in Vlaanderen op termijn: over hoeveel personen gaat het in totaal? Wat is de evolutie naar de toekomst toe (meer/minder)?

- Zijn het segmenten die op een nieuwe/andere wijze de finale doelgroep conceptualiseren? Op basis van context van gebruik, baten waaraan nood is, kenmerken van de personen, ...?
- Gaat het om een kwetsbare groep betreffende deze uitdaging (omwille van hun socio-economische situatie, geografische situering, taal of cultuur, mentale of fysieke handicap)?

- Klantenrelaties: Welk type relatie wordt met de gebruiker nagestreefd?

Het type relatie kan variëren van persoonlijk (key account) tot automatisch (webservice). Enkele voorbeelden: persoonlijke assistentie (je kan communiceren met een persoon, via de telefoon, op locatie, via email...; deze persoon kan zelfs een vaste persoon zijn), self-service (generiek of geautomatiseerde dienstverlening die individuele gebruikers herkent en zo een persoonlijke relatie simuleert), communities (waar gebruikers elkaar rechtstreeks kunnen helpen), co-creatie (waar gebruikers zaken voor elkaar creëren)...

- Geef aan welk type relatie wordt nagestreefd met het gebruikerssegment? Wat is de logica?
- Op welke tijdstippen en hoe wordt met de gebruiker ge-interageerd? Wanneer hebt u met de gebruiker contact?
- Het moet ook duidelijk zijn hoe gebruik gemaakt gaat worden van wat reeds in de bredere gemeenschap rondom de doelgroep aanwezig is en in hoeverre de beoogde groepen in staat gesteld worden om zelf opportuniteiten voor zichzelf te creëren om een voor hen waardevol leven na te streven (empowerment).

- Kanalen: Via welke kanalen wordt de gebruiker bereikt?

Enkele veel gebruikte kanalen zijn: eigen vertegenwoordigers, telefonisch, tussenpersonen, website, eigen locatie, aanwezigheid op andere locaties...

- Via welke kanalen bereikt u uw gebruikers?
- Welke taak heeft elk kanaal (aandacht/zichtbaarheid creëren, prospectie/toeleiding/ verkoop, levering van dienstverlening, nazorg...)?
- Welke kanalen werken best?

- Kernprocessen: Welke zijn de vereiste kernprocessen die de onderneming moet gebruiken om de klanten te bedienen?

Enkele mogelijke kernprocessen zijn: ontwerpen, ontwikkeling, marketing/promotie, logistiek, kennismanagement, probleemoplossing voor klanten, toeleiding/prospectie/verkoop, netwerken, matchmaking, ...

- Welke zijn de belangrijkste acties / processen die u onderneemt (zal moeten ondernemen)?
- Welke van de acties met de finale doelgroep zijn uniek ten opzichte van de reeds bestaande dienstverlening (bij eigen organisatie of andere dienstverleners)? Maak duidelijk met welke bestaande dienstverlening vergeleken wordt.

Nr	Taak	Hoe uniek/anders dan…?	Belang (verdeel 10 punten)
1			
2			
3			
4			
5			

- Kernmiddelen: Welke zijn de belangrijkste middelen die de onderneming nodig heeft om de klant te bedienen?

Enkele kernmiddelen kunnen zijn: reputatie, patenten, werknemers met unieke competenties, faciliteiten zoals een locatie en beschikbare tools, financiële middelen, netwerken, klantenbestanden …

- Welke zijn de belangrijkste middelen nodig voor de realisatie van de propositie?
- Welke zijn uniek ten opzichte van de reeds bestaande dienstverlening (bij eigen organisatie of andere dienstverleners)? Maak duidelijk met welke bestaande dienstverlening vergeleken wordt.
- Is de vereiste kennis / technologie reeds ruim beschikbaar of embryonaal?

Nr	Middel	Hoe uniek/anders dan…?	Belang (verdeel 10 punten)
1			
2			
3			
4			
5			

- Partners: wie zijn de partners?

- Welke zijn de belangrijkste beoogde partners en leveranciers van de organisatie?
- Waarom wordt op de genoemde partners en leveranciers beroep gedaan? Welke diensten (processen / middelen) leveren zij aan?
- Welk type relatie wordt nagestreefd met partners (strategisch alliantie - … – koper/verkoper transactionele relatie)? Reden? (schaaleconomie – risico reductie – specifieke processen / middelen - toegang tot gebruikers)
- Is er bij de partners synergie met hun huidige activiteiten? Wat gebeurt er in de reeds bestaande dienstverlening (in de organisatie of elders)?

Nr	Partner / leveranciers	Diensten (proces / middelen)? Relatie?	Wie in bestaande dienstverlening ?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

- <u>Inkomstenstroom</u>

  - Hoe zullen inkomsten, betreffende de geleverde diensten (eenmalige transactievergoeding, gebruiksvergoeding, lidmaatschap, licenties, lenen/leasen, reclame/sponsors, subsidies, brokerage vergoeding…) gegenereerd worden?
  - Waarvoor zijn gebruikers bereid te betalen? Waarvoor zijn zij niet bereid? Zijn er verschillen in segmenten (meer of minder betalen naargelang draagkracht, wensen om meer specifieke dienst te krijgen, volume, …)? Kan er worden onderhandeld? Wordt er rekening gehouden met perioden waar het druk/kalm is?
  - Hoe creëert men inkomsten in de huidige dienstverlening (bij de organisatie of elders)?

Nr	Inkomsten	Relatieve bijdrage (%) om kosten te dekken	Hoe in bestaande dienstverlening ?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

- Kostenstructuur: Welke zijn de belangrijkste kostenelementen?

  - Welke zijn de belangrijkste kosten van het model? Welke zijn vast, relatief onafhankelijk van gebruikersvolume (personeel - huur -faciliteiten – diensten - ...) / welke variabel (diensten – energie - ...)?
  - Wat is hun "oorzaak" (personeel - huur -faciliteiten – diensten – energie - ...)?
  - Zijn er schaalvoordelen (dalende kosten naargelang hoger volume)? Zijn er scope voordelen (dalende kosten omwille van gebruik van middelen door verschillende diensten)?
  - Gaat men voor "basic" (generiek) of voor "premium" (gepersonaliseerd)?

Nr	Kosten / Oorzaak	Relatieve aandeel in totale kost (%)	Hoe in bestaande dienstverlening ?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

b) Breng hieronder de belangrijkste elementen van uw business model aan en vertel het verhaal dat het vertegenwoordigt (incl. visuele elementen). Zorg ervoor dat relaties tussen alle elementen helder zijn en dat ook het potentieel helder is (hoeveel gebruikers, groei, welke impact...). Integreer gegevens die de geloofwaardigheid van het model onderbouwen (bvb. op basis van interviews).

Partners	Kernprocessen	Klantenwaarde	Klantenrelaties	Klanten
	Kernmiddelen		Kanalen	

Kostenstructuur	Inkomstenstroom
Business Model	

DEEL 3: Resultaten prototyping

1) Vul in en geef antwoord op onderstaande (herhaal voor alle prototypes). Gebruik ook audiovisueel materiaal (o.a. via weblinks).

Experience map stap .... (geef weer)

Prototype: .... (vul naam in)

a) Wat was de vraag waarop met prototyping een antwoord werd gezocht?

b) Op welke wijze werd de prototyping aangepakt (focus, soort prototype, met wie, waar, wanneer ...)?

c) Wat werd geleerd uit het testen van het prototype (pro's, contra's en onverwachte elementen)?

2) Beschrijf welke elementen uit de experience map in fase 2 verder geprototyped moeten worden en welke niet. Leg uit waarom. Bespreek hoe de eerstvolgende prototyping van deze elementen opgezet zal worden. Bespreek waar de grootste ontwikkeluitdagingen liggen en hoe er mee omgegaan zal worden.

DEEL 4: Rapportering fase 1 en planning fase 2

A) Rapportering fase 1:

Vraag 1: Hoe hebt u de opmerkingen bij de projectbeslissing opgenomen in het project?

Vraag 2: Bespreek het verloop van fase 1 van het project. Welke activiteiten werden uitgevoerd? Hoe werden deze concreet ingevuld?

Vraag 3: Welke informatie werd verzameld?

Vraag 4: Welke zijn de hefbomen (opportuniteiten) voor innovatie die uit het veldwerk voortkwamen?

Vraag 5: Wat zijn de resultaten van de creatieve fase (ideeën), inspelend op de hefbomen?

Vraag 6: Welke ideeën werden geselecteerd? Waarom werden deze ideeën geselecteerd?

Vraag 7: Procesevaluatie: Wat heb je doorheen fase 1 geleerd over het projectverloop? Stel dat je fase 1 opnieuw kon doen, wat zou je anders aanpakken? Heb je gerealiseerd wat je in gedachten had? (deze vraag wordt pas beantwoord na de conceptvalidering).

Vraag 8: Werd het concept positief gevalideerd? Zo ja, hoe worden de opmerkingen die bij de conceptvalidering gemaakt werden opgenomen in fase 2? (deze vraag wordt pas beantwoord na de conceptvalidering).

B) Planning fase 2:

Vraag 1: Maak uw projectplanning op voor fase 2 met behulp van het door de afdeling ESF aangeleverde sjabloon (plan van aanpak fase 2). Beschrijf hieronder in meer detail de activiteiten die u inplant, hoe elke stap ingevuld (methode, tool, ...) wordt en welke output deze zullen opleveren. Geef tevens aan welke perso(o)n(en) uit welke organisatie(s) welke acties zal/zullen uitvoeren voor hoeveel van de geplande totale inzet.

Vraag 2: Welke belanghebbenden (intern en extern, organisaties en personen) worden betrokken gedurende fase 2? Beschrijf hoe en wanneer u wie zal betrekken.

Vraag 3: Beschrijf het onderzoeksdesign dat u wil hanteren om de impact van de dienstverlening na te gaan.

Vraag 4: Wat is de relevante thematische ervaring van projectuitvoerders (bij promotor, partners en/of toeleverancier(s))? Wat is de missie en wat zijn de kerncompetenties van eventuele toegevoegde partners in verband met de vooropgestelde concept?

Vraag 5: Wat is de relevante ervaring van de projectuitvoerders (bij promotor, partners en/of toeleverancier(s)) die het innovatieproces (incl. de impactevaluatie) moeten ondersteunen in fase 2? Beschrijf enkele innovaties en impactevaluaties waaraan de beoogde projectuitvoerders aan hebben meegewerkt en licht toe waarom u deze al dan niet succesvol acht. Onderbouw met cv's en referenties. Indien met een toeleverancier gewerkt zal worden, voeg dan een offerte bij waarin voldoende details aanwezig zijn betreffende de expertise (cv's, referenties, verwijzing naar website).

Vraag 6: Wat zijn de kwantitatieve maatstaven (indicatoren) die gehanteerd zullen worden om de fundamentele klantenwaarde voor de finale doelgroep te meten? Na hoeveel tijd verwacht men voor gebruikers van de dienstverlening substantiële vooruitgang te kunnen meten met deze maatstaven? Wat is de verwachtte grootteorde van de vooruitgang?

HOOFDSTUK 5: Validering concept op het einde van fase 1

Aan het einde van de eerste fase moet volgende opgeleverd worden nl. een geïntegreerde output met:

a. Experience map
b. Business model
c. Resultaten van eerste iteratie prototyping
d. Rapportering fase 1 en planning fase 2 incl. evaluatieplan

Deze zaken zullen beoordeeld worden bij de conceptvalidering die de vorm aanneemt van een pitch (zie oproepfiche voor meer informatie).

Hieronder worden de criteria weergegeven die bij de beoordeling bekeken worden.

1. *Is er een sterke rationale om in het voorgesteld concept te investeren?*

1.1. Strategisch belang van het concept

In welke mate heeft het concept potentieel om een groot verschil, zowel qua schaal als intensiteit, te maken in Vlaanderen wat betreft de vooropgestelde uitdaging?

0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

Indicatieve score 0-4

1.2. Aantrekkelijkheid voor de finale doelgroep

In welke mate biedt het concept een superieure oplossing ten opzichte van de huidige situatie en de (al dan niet) bestaande diensten, voor een helder gesegmenteerde doelgroep?

0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

Indicatieve score 0-4

1.3. Innovatief gehalte

In welke mate is het concept voldoende nieuw ten opzicht van wat reeds bestaat en gebruikt wordt in Vlaanderen?

0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

Indicatieve score 0-4

1.4. Moeilijkheidsgraad om het concept te ontwikkelen

In welke mate is het concept helder en eerder makkelijk te ontwikkelen, gegeven de complexiteit van het concept en de bekendheid/beschikbaarheid van de benodigde kennis en technologie, binnen de gegeven tijdspanne van het project?

0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

Indicatieve score 0-4

1.5. Moeilijkheidsgraad van het lanceren van de piloot

In welke mate is het concept, na ontwikkeling, eerder makkelijk te lanceren als piloot gegeven de synergie met reeds bestaande activiteiten en middelen binnen het partnerschap?

0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

Indicatieve score 0-4

1.6. Financiering toekomstig business model

In welke mate is er een voldoende robuuste financiering voor de toekomstige oplossing eens ze operationeel wordt?

0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

Indicatieve score 0-4

1.7. Optioneel criterium enkel voor demonstratieconcepten: potentieel voor systemische verandering op langere termijn

In welke mate biedt het concept een oplossing, gestoeld op radicaal andere principes, voor de gangbare, op langere termijn niet duurzame benadering?

0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

Indicatieve score 0-4

Op basis van de scores op alle criteria wordt een globaal oordeel gevormd. Dit oordeel geeft aan of het concept:
1) onvoldoende tegemoetkomt aan de vooropgestelde kritische elementen

2) voldoet aan een aantal van de vooropgestelde elementen, maar deze wegen niet zwaar genoeg door om de tekortkomingen te compenseren

3) voor een aantal elementen niet voldoet, maar deze worden gecompenseerd door de goede elementen

4) meer dan voldoet aan de vooropgestelde elementen.

Wanneer geoordeeld wordt dat 3) het concept voor een aantal elementen niet voldoet, maar als deze worden gecompenseerd door de goede elementen of 4) wanneer het concept meer dan voldoet aan de vooropgestelde elementen, wordt een positief oordeel gegeven en kan fase 2 aangevangen worden.

2. Zijn de noodzakelijke voorwaarden om naar fase 2 te gaan vervuld?

2.1. Planning

Wordt een voldoende participatieve en iteratieve aanpak (ontwikkel-test-feedback-ontwikkel etc.) uitgetekend voor de ontwikkelfase? Is er voldoende zicht op de piloot en evaluatiefase? Score: JA / JA met voorwaarden / NEE

2.2. Capaciteit

Zetten promotor en partners samen een voldoende divers en sterk team neer zowel wat betreft innovatie als de thematiek die in de uitdaging vervat zit?
Score: JA / JA met voorwaarden / NEE

Hieronder worden de bovenvermelde criteria verder uitgewerkt als hulpmiddel om te beoordelen. Het is niet noodzakelijk om ALLE hieronder vermelde sub-vragen te gebruiken. Het is echt niet toegestaan ANDERE vragen te gebruiken om een oordeel te vormen over een concept.

1. Is er een sterke rationale om in het voorgesteld concept te investeren?

1.1. Strategisch belang van het concept

	Hulpvragen	Waarom belangrijk?
Hoeveel resultaat?	Is er een groot potentieel om resultaat te boeken op sociaal, emotioneel, intellectueel, economisch, fysiek, materieel… vlak voor de finale doelgroep als gebruiker? Is dit qua schaal (nl. voor veel personen van de doelgroep of voor een toekomstig groter aantal als de groep groeit) en/of qua intensiteit (nl. een groot effect per persoon)? (BM[4]: klantenwaarde / klanten)	Het gaat om resultaat inzake vooruitgang die de finale doelgroep wil boeken op sociaal, emotioneel, intellectueel, economisch, fysiek, materieel… vlak. Het resultaat situeert zich in de eerste plaats binnen het beleidsdomein. Dit moet onderscheiden worden van 'baten' zoals makkelijker, met minder moeite, sneller, goedkoper, toegankelijker, zekerder, aangenamer, minder frustrerend, meer voorspelbaar, met minder zorgen, met minder fouten, meer functioneel, betrouwbaarder, aanvaardbaarder, passender, minder risicovol, efficiënter, … deze impact realiseren. Deze laatste 'baten' worden beoordeeld onder 'voordeel' voor de finale doelgroep. *Voor demonstratieconcepten[5] gaat het over "resultaten" in de pilootcontext (dus waar niet-faciliterende context elementen tijdelijk afgezwakt worden).*

[4] BM= business model

[5] Een "demonstratieconcept" is een werkbaar concept (dus ontwikkelbaar, piloteerbaar en evalueerbaar) dat echter vooral dient om aan te tonen wat het potentieel zou zijn indien elementen in de context zouden wijzigen die het vandaag de facto moeilijk maken om het concept te ontplooien. De demonstratie gebeurt door een aantal contextelementen tijdelijk op te heffen (bvb. regelgeving tijdelijk "parkeren"). Die contextelementen bestaan uit:
•cultuur (gedeelde beelden en waarden die samen het perspectief vormen van waaruit actoren denken en handelen; veranderingen hierin betreffen denken, mentale modellen, percepties,…) .
•gangbare praktijken: routines, gedrag, gewoontes, dagelijkse handelingen, … Verandering hierin gaat over wat actoren doen, hoe ze werken, hoe ze zich gedragen.
•structuur: de institutionele (wetten, organisaties en hun mandaten, rollen, machtsstructuren), fysieke (infrastructuur, technologie, middelen, materialen) en economische (financieel of fiscaal) structuren. Wijzigingen hierin betreffen hoe actoren organiseren wat ze doen, zowel fysiek, institutioneel of economisch. Het concept zelf is dus wel degelijk werkbaar, alleen is de huidige context niet faciliterend. Zulke concepten bevatten idealiter wel een aantal elementen die wél compatibel zijn met de huidige context, maar dus minder impact leveren dan het "zuivere" concept zou kunnen realiseren, moest de huidige context ook aangepast zijn. Tegelijk tonen ze vooral aan waar in de context ook aanpassing nodig zijn, die meestal niet op basis van een dienstverlening op te lossen zijn maar andere ingrepen vereisen (bvb. aanpassen regelgeving). Om rekening te houden met de specifieke aard van zulke concepten, bevatten sommige van de criteria en de erbij horende hulpvragen daarom een verduidelijking voor zulke "demonstratieconcepten".

	Wordt er een degelijke kwantitatieve maatstaf (indicator) naar voren geschoven die de resultaten voor de finale doelgroep verder definieert? Wordt aangegeven over welke tijdshorizon welke grootteorde aan resultaten verwacht mag worden? (Planning fase 2)	Resultaat voor de finale doelgroep blijft een te vaag begrip indien er geen kwantitatief meetinstrument voor wordt bepaald. Dit faciliteert ook de opzet van de evaluatie aan het einde van fase 2. Kwantitatief betekent echter niet dat het om een "objectieve" maatstaf moet gaan (bvb. heeft men werk of niet) maar kan ook subjectief zijn (bvb. heeft men meer zelfvertrouwen waarbij op een schaal van 1 tot 5 gescoord wordt door de gebruiker / dienstverlener). *Voor demonstratieconcepten[6] gaat het over "resultaten" in de pilootcontext (dus waar niet-faciliterende context elementen tijdelijk afgezwakt worden).*
	Is er ook resultaat te verwachten buiten het beleidsdomein WSE? (BM: klantenwaarde)	Dit is niet noodzakelijk maar wel een pluspunt.
	Is het concept er op gericht om een gedragsverandering te realiseren (BM: klantenwaarde)?	Indien er op een gedragsverandering wordt gemikt is de kans op resultaat groter dan indien men zich beperkt tot bewustwording of inzicht. Deze laatsten 'doen' immers nog niets op zich. En zonder actie zal er geen verandering zijn. Dit is geen absolute voorwaarde maar wel een pluspunt.
Potentieel om op te schalen	Is er potentieel om de oplossing op termijn te repliceren? Of is ze te complex en/of te zeer gebonden aan enkele individuen en/of middelen die een inherente rem vormen op uitbreiding? (BM: middelen)	Indien een oplossing potentieel enkel maar door één dienstverlener of partnerschap kan gedragen worden dan zijn de echt te realiseren resultaten beperkt (tenzij dit bij mandaat zo is bvb. omdat wetgeving specificeert dat één overheidsinstelling bevoegd is).

[6] Een "demonstratieconcept" is een werkbaar concept (dus ontwikkelbaar, piloteerbaar en evalueerbaar) dat echter vooral dient om aan te tonen wat het potentieel zou zijn indien elementen in de context zouden wijzigen die het vandaag de facto moeilijk maken om het concept te ontplooien. De demonstratie gebeurt door een aantal contextelementen tijdelijk op te heffen (bvb. regelgeving tijdelijk "parkeren"). Die contextelementen bestaan uit:
•cultuur (gedeelde beelden en waarden die samen het perspectief vormen van waaruit actoren denken en handelen; veranderingen hierin betreffen denken, mentale modellen, percepties,...) .
•gangbare praktijken: routines, gedrag, gewoontes, dagelijkse handelingen, ... Verandering hierin gaat over wat actoren doen, hoe ze werken, hoe ze zich gedragen.
•structuur: de institutionele (wetten, organisaties en hun mandaten, rollen, machtsstructuren), fysieke (infrastructuur, technologie, middelen, materialen) en economische (financieel of fiscaal) structuren. Wijzigingen hierin betreffen hoe actoren organiseren wat ze doen, zowel fysiek, institutioneel of economisch. Het concept zelf is dus wel degelijk werkbaar, alleen is de huidige context niet faciliterend. Zulke concepten bevatten idealiter wel een aantal elementen die wél compatibel zijn met de huidige context, maar dus minder impact leveren dan het "zuivere" concept zou kunnen realiseren, moest de huidige context ook aangepast zijn. Tegelijk tonen ze vooral aan waar in de context ook aanpassing nodig zijn, die meestal niet op basis van een dienstverlening op te lossen zijn maar andere ingrepen vereisen (bvb. aanpassen regelgeving). Om rekening te houden met de specifieke aard van zulke concepten, bevatten sommige van de criteria en de erbij horende hulpvragen daarom een verduidelijking voor zulke "demonstratieconcepten".

		Vanuit de afdeling ESF wordt het als cruciaal gezien om te innoveren voor meer dan één dienstverlener indien er meerdere bestaan. Om te repliceren is het echter belangrijk dat er kan gefocust worden op de elementen die echt de resultaten realiseren en dat deze gecodificeerd en aangeleerd kunnen worden. *Voor demonstratieconcepten gaat het om een (beperkt) aantal elementen uit het concept.*
	Is er potentieel om de oplossing uit te breiden naar een andere context? (BM: klanten)	Indien een oplossing zich makkelijk kan aanpassen is er meer langere termijn potentieel. Dit is echter geen noodzaak. *Voor demonstratieconcepten gaat het om een (beperkt) aantal elementen uit het concept.*
Onderbouwing	Worden het potentieel qua resultaten geloofwaardig onderbouwd?	Onderbouwing kan bvb. komen van bevraging van belanghebbenden (andere dienstverleners die niet in het project als uitvoerder betrokken zijn, gebruikers, etc.). Om geloofwaardig te zijn kan ook beroep gedaan worden op onafhankelijke experten (bvb. academici).

1.2. Aantrekkelijkheid voor de finale doelgroep

Hulpvragen	Waarom belangrijk?
Is er een helder gedefinieerd en meetbaar segment binnen de finale doelgroep waar het concept op inspeelt? Is dit een kwetsbare groep? (BM: klanten)	Segmenteren verhoogt het bereik én het resultaat van de innovatie. Men kan op maat werken wat er toe leidt dat de doelgroepen zich meer aangesproken voelen. Het helpt te kiezen op basis van wie meest bereikbaar is of meest geholpen kan worden. De kenmerken (inzake persoonlijke karakteristieken, de context, noden) om te segmenteren moeten meetbaar zijn om toe te laten de beoogde personen te identificeren. Binnen een segment reageert ieder lid op een gelijkaardige manier op de prikkels die je geeft.
Maakt het concept het voor de finale doelgroep makkelijker, met minder moeite, sneller, goedkoper, toegankelijker, zekerder, aangenamer, minder frustrerend, meer voorspelbaar, met minder zorgen, met minder fouten, meer functioneel, betrouwbaarder, aanvaardbaarder, passender,	Het gaat hier om gebruikerseisen tov van de oplossing. Ook dit is weer van belang om gebruik van de oplossing mogelijk te maken. Het staat niet los van de vorige vraag omdat kanalen een grote rol spelen bvb. voor het gebruikersgemak.

minder risicovol, efficiënter, … om vooruitgang te boeken op sociaal, emotioneel, intellectueel, economisch, fysiek, materieel… vlak) dan wat al (dan niet) bestaat? Wordt de doelgroep gemachtigd (empowerment)? Vormen de baten samen een aantrekkelijke voorstelling van klantenwaarde? (BM: klantenwaarde)	
Is er een aangepast kanaal benoemd om de finale doelgroep met de oplossing te bereiken en bedienen? (BM: klantenrelatie)	
Wordt de aantrekkelijkheid voor de finale doelgroep geloofwaardig onderbouwd?	Onderbouwing kan bvb. komen van bevraging van belanghebbenden (andere dienstverleners die niet in het project als uitvoerder betrokken zijn, gebruikers, etc.). Om geloofwaardig te zijn kan ook beroep gedaan worden op onafhankelijke experten (bvb. academici). Ook kunnen de resultaten van prototyping aangehaald worden.

1.3. Innovatief gehalte

Hulpvragen	Waarom belangrijk?
Is, op het Vlaamse niveau, de conceptualisering van het beoogde segment op zich vernieuwend (op basis van gebruikerskenmerken, kenmerken van hun context of de aard van hun noden)? (BM: klanten)	Hier wordt vanuit de vraagzijde (gebruiker, doelgroep en hun context, noden, kenmerken) geredeneerd. De conceptualisering kan dus al wel gangbaar zijn buiten Vlaanderen.
Wordt een gelijkaardig concept al ergens in Vlaanderen gebruikt (eventueel in een andere context, voor een andere nood of voor een andere doelgroep)? Is dit eerder een uitzondering of de regel? (BM: kernprocessen; EXPERIENCE MAP)	Hier wordt naar de aanbodzijde (dienst, oplossing) gekeken vanuit een Vlaams perspectief.
Gaat het om een incrementele, evolutionaire of radicale innovatie? (synthese bovenstaande)	Op basis van bovenstaande antwoorden kan bepaald worden wat voor soort innovatie er in het concept vervat ligt. Incrementeel betekent dat er een bestaande oplossing voor een bestaande

	segment (op basis van context, kenmerken of noden) verbeterd wordt. Dit is echter niet wat door de afdeling ESF beoogd wordt. De afdeling ESF zoekt eerder radicale (nieuw qua vraag -en qua aanbodperspectief) of evolutionaire (nieuw in één van beide perspectieven) innovaties.
Wordt het innovatieve gehalte van de dienst zoals ervaren door de finale doelgroep onderbouwd?	Onderbouwing kan bvb. komen van bevraging van belanghebbenden (andere dienstverleners die niet in het project als uitvoerder betrokken zijn, gebruikers, etc.). Om geloofwaardig te zijn kan ook beroep gedaan worden op onafhankelijke experten (bvb. academici). Ook kunnen de resultaten van prototyping aangehaald worden.

1.4. Moeilijkheidsgraad om het concept te ontwikkelen

Hulpvragen	Waarom belangrijk?
Is het concept helder en op duidelijke wijze inspelend op de noden van de finale doelgroep? (BM: integraal; EXPERIENCE MAP)	Een goed uitgetekend en gevisualiseerd concept binnen een coherent business plan vormt een stevige basis om ontwikkeling op te enten. Zeker in de dienstverlening is het van belang dat er een goed zicht is op de ervaring van de gebruikers van de dienst. Waar begint het voor hen en waar eindigt het? Hoe leidt de ene stap naar de andere? Houden deze stappen rekening met eisen vanuit de gebruikers uit de finale doelgroep (bvb. als gebruikers niet veel tijd hebben, hoe speelt het concept daar dan op in)?
Is de innovatie complex: moeten er veel elementen ontwikkeld worden (eerder dan gemakkelijke aanpassingen aan wat reeds bestaat), met veel potentiële wegversperringen tijdens de ontwikkeling? (Resultaten prototyping)	Een helder concept maakt het ook makkelijker om de grotere uitdagingen voor ontwikkeling op voorhand in te schatten en er de nodige tijd voor in te plannen om daar oplossingen voor te vinden. Voor elk stapje in de uitgetekende dienstverlening is er dan idealiter een realistische inschatting van de moeilijkheidsgraad om dit te ontwikkelen. Ook: hoe meer elementen er zijn, hoe moeilijker, zeker als deze elementen parallel lopen en sterk met elkaar vervlochten zijn.
Is de vereiste kennis of technologie eerder gekend en beschikbaar (versus embryonaal)? (BM: middelen)	Als kennis/technologie breed beschikbaar zijn dan moet die al niet eerst ontwikkeld worden en is de ontwikkeltijd in principe korter en het potentieel op hindernissen kleiner.
Zijn er eerder veel partners nodig voor de ontwikkeling? (Planning fase 2)	Meerdere partners betekent meer nood aan afstemming en dus meer kans op vertragingen en misverstanden.

1.5. Moeilijkheidsgraad van het lanceren van de piloot

Hulpvragen	Waarom belangrijk?
Past het concept binnen de missie van de organisaties binnen het partnerschap van het project die de piloot zullen uitvoeren? (Planning fase 2)	Waar een uitdaging makkelijk bij een missie kan passen is dit nog anders voor een concept. Het kan zijn dat de dienst/oplossing zelf niet binnen de scope van activiteiten valt waar een organisatie voor wil gaan. Als dit het geval is voor alle organisaties uit het formele partnerschap van het ESF project dan is het succesvol uitvoeren van een piloot tijdens het project binnen dit partnerschap minder waarschijnlijk.
Is er binnen het partnerschap dat de piloot moeten uitvoeren synergie met bestaande capaciteiten (eerder dan noodzaak om nieuwe te verwerven)? (planning fase 2 en BM: middelen, kernprocessen, partners) • ervaring met gelijkaardige benaderingen incl. eventuele technologie • een operationeel dienstverleningssysteem dat gelijkaardig is aan wat nodig is voor het nieuwe concept • eerdere, positieve relaties met de gebruikers en een goede 'reputatie' in het domein • reeds bestaande goede toegangswegen tot de gebruikers • etc.?	Innovaties die uitgaan van gelijkaardige ervaringen, systemen, relaties, toegangswegen… zijn makkelijker als piloot op te zetten. Er moet immers minder gewerkt worden aan de dienstverlenende organisatie om de innovatie op te starten.

1.6. Financiering toekomstig business model
(BM: kosten/inkomsten)

Hulpvragen	Waarom belangrijk?
Worden de geschatte operationele kosten voldoende afgedekt door geschatte inkomstenstromen?	Heel veel innovaties lopen stuk op het feit dat ze geen duurzame financiering hebben om de operationele kosten te dekken. Niemand zal ook bereid zijn om te investeren in een opstart van de dienst/oplossing als deze achteraf niet kan blijven draaien door gebrek aan middelen. Dit is dus een heel belangrijk element. *Voor demonstratieconcepten gaat het over operationele kosten om de dienstverlening te laten draaien uitgaande van faciliterende contextvoorwaarden.*
Wordt er gedacht aan indirecte begunstigden als inkomstenbronnen?	Entiteiten die in de praktijk minder geld zullen moeten uitgeven omdat de innovatie draait kunnen soms interessant zijn om de kosten voor een billijk deel mee te dragen. *Voor demonstratieconcepten gaat het over inkomsten om de dienstverlening te laten draaien uitgaande van faciliterende contextvoorwaarden.*
Wordt er slim gebruik gemaakt van niet-monetaire middelen? (bvb. vrijwilligers, giften in natura, alternatieve betaalmiddelen…)	Er is ook input die geen geld kost en die er mee voor kan zorgen dat de operationele kosten laag blijven zodat er ook minder financiering nodig is. *Voor demonstratieconcepten gaat het over inkomsten om de dienstverlening te laten draaien uitgaande van faciliterende contextvoorwaarden.*
Is er een diversiteit aan inkomstenstromen indien relevant? (bvb. naast subsidies)?	Er wordt te veel van uitgegaan dat subsidies de operationele kosten wel zullen dekken. Maar de overheid heeft alsmaar minder middelen. Er moet zeker ook gedacht worden aan een bijdrage van gebruikers (in zoverre deze dit kunnen, hoe minimaal ook) en andere bronnen van inkomsten die niet noodzakelijkerwijze rechtstreeks aan de dienst zelf verbonden zijn (bvb. zalenverhuur, vergoedingen voor kennisdisseminatie,…). *Voor demonstratieconcepten gaat het over inkomsten om de dienstverlening te laten draaien uitgaande van faciliterende contextvoorwaarden.*
Wordt de financiering geloofwaardig onderbouwd?	

1.7. Optioneel criterium <u>enkel voor demonstratieconcepten:</u> potentieel voor systemische verandering op lange termijn

Potentieel om systemische verandering te realiseren (Experience map vraag a/b)	*Is het concept van cruciaal belang omdat het een sleutelelement is binnen een breder geheel van innovaties en veranderingen die reeds voortvloeien uit een grotere beweging / overkoepelende visie waarbinnen de uitdaging gepositioneerd wordt?*	*Innovaties die volledig op zichzelf staan hebben meestal minder potentieel om meer resultaten te realiseren. Meestal is er nood aan complementaire innovaties en veranderingen. Wat deze laatste betreft is ook duidelijkheid nodig waar eventueel reeds complementaire innovaties op deze elementen werken en waar er nog nood is om complementaire innovaties uit te werken.*
	Speelt het concept in op meerdere relevante, ondersteunende, maatschappelijke trends?	*Voor demonstratieconcepten is het cruciaal om aan te tonen welke alternatieve trends momenteel een tegengewicht (beginnen te) vormen voor verdere versterking van het huidige systeem (van cultuur, praktijken en structuur) en hoe men daar met het concept op inspeelt.*
	Gaat het concept in tegen een heersend, rivaliserend systeem dat op langere termijn niet duurzaam is?	*Deze vraag peilt er naar of er duidelijk aangegeven wordt welke aspecten van het huidige heersende systeem (van cultuur, praktijken en structuur) niet duurzaam zijn en op welke nieuwe, duurzame principes het concept gestoeld zal zijn.*
	Zijn specifieke belanghebbenden, die deel uitmaken van het heersende systeem en die erg veel invloed kunnen hebben, geïnteresseerd om een transitie te ondersteunen naar een nieuw systeem, mede op basis van het concept?	

2. Zijn de noodzakelijke voorwaarden om naar fase 2 te gaan voldoende vervuld?

2.1. Planning (op basis van Planning fase 2)

Hulpvragen	Waarom belangrijk?
Wordt er voor de 'ontwikkelfase' een voldoende iteratieve aanpak voorzien waarbij gaandeweg vanuit herhaalde feedback door gebruikers en belanghebbenden vanuit het concept een werkbare dienstverlening ontwikkeld wordt?	In plaats van een lange ontwikkelfase en vervolgens een evaluatiefase en dan bijstellen blijkt continu 'ontwikkelend testen' veel beter te werken. Al van in het begin kan feedback verkregen worden die anders pas veel later komt, als het al moeilijk is om het reeds ontwikkelde nog aan te passen. Te late feedback wordt meestal niet meer meegenomen.

Is er een voldoende zicht op de planning, in het bijzonder wat betreft de eerste drie maanden?	De planning voor de eerste drie maanden van fase 2 moet gedetailleerd zijn terwijl de verdere planning tot het einde van fase 2 globaal mag zijn (zowel qua acties als budgetten en de inzet van de relevante uitvoerders). Al is het verloop van een innovatieproject moeilijk te voorspellen, er zijn toch een aantal mijlpalen die geïdentificeerd kunnen worden op indicatieve basis (bvb. eerste versie service blueprint). Het moet in elk geval duidelijk zijn wanneer men beoogt te starten met de piloot. De verplichte einddeliverables moeten ingepland zijn: opleveren service blueprint met draaiboek, business model en impactevaluatie, evenals rapportering over fase 2.
Wordt participatie van cruciale belanghebbenden voldoende voorzien, zowel van actoren uit de overheid, private sector, middenveld als kennisinstellingen?	Dit is een uitbreiding van de vorige vraag die zich richt op het betrekken van belanghebbenden bij het ontwikkelen, en dan vooral bij gebruikers. Er wordt hier aan toegevoegd dat er een rol zou moeten zijn voor vertegenwoordigers uit de vier genoemde sectoren om betrokken te zijn bij het ontwikkelen en testen (testend ontwikkelen).
Is er een voldoende uitgewerkte benadering om de impact van de dienstverlening integraal te evalueren?	Er moet nog geen uitgewerkte planning zijn wat betreft de impactevaluatie. Maar de onderzoeksopzet en een realistisch budget evenals de nodige expertise moeten wel beschreven en voorhanden zijn.
Is er aandacht voor de betrokkenheid van senior management van de promotor en partners voor het project?	Als senior management niet nauw betrokken is dan zijn de kansen dat het project en haar medewerkers voldoende ondersteund worden in het uitvoeren van het project, kleiner. Betrokkenheid betekent niet dat het management zelf uitvoerende taken heeft maar het zou wel op cruciale momenten geïnformeerd en geëngageerd moeten zijn, zeker wat betreft het creëren van draagvlak bij cruciale belanghebbenden.

1.2. Capaciteit (op basis van Planning fase 2)

Hulpvragen	Waarom belangrijk?
Hebben de projectuitvoerders een voldoende sterke track-record op het vlak van innovatie?	Bovenop de 1) ervaring met veldwerk, observatie, immersie in de leefwereld en context van de finale doelgroep 2) met netwerken, creatieve verbanden leggen, verbreden van het perspectief 3) zichzelf, anderen en de situatie in vraag stellen en uitdagen 4) actief en iteratief testen met gebruikers, die vereist was voor fase 1 komen nu nieuwe eisen nl. 5) onderzoeken van impact. Deze kan echter komen van partners die ook als uitvoerder betrokken zijn in het project. Er kan ook gewerkt worden met toeleveranciers. De ervaring moet gestaafd worden met cv's en referenties betreffende eerdere (succesvolle)

	innovaties of, indien met een toeleverancier gewerkt zal worden, met een offerte waarin ook voldoende details aanwezig zijn betreffende de expertise (cv's, referenties, verwijzing naar website). Indien de ervaring niet gestaafd is wordt ze niet in rekening gebracht bij de beoordeling.
Zijn meerdere mensen betrokken bij het uitvoeren van het project en is er voldoende diversiteit tussen de projectuitvoerders? Worden de projectuitvoerders op relevante wijze ingezet voor de taken?	Uit literatuur en praktijk blijkt dat innovatieteams best bestaan uit mensen met een diversiteit aan achtergronden. Dit kan gaan om hun kennisdiscipline (bvb. sociologen, economisten, psychologen, antropologen…), hun functie in een organisatie (operationeel, marketing, financieel, research …) en hun ervaring met het domein waar de uitdaging betrekking op heeft (diepe ervaring versus nieuw op het terrein). Dit leidt tot meer kans om afstand te nemen van de dagelijkse routine en te herdenken wat er moet gebeuren. Tevens is het zo dat innovatieteams best een kern van personen bevatten die het project van begin tot einde zullen meemaken. Dit is om de verantwoordelijkheid voor het project als geheel te benadrukken en om tegen te gaan dat er onvoldoende eigenaarschap is, vooral in latere fases. Het is ook belangrijk dat er minimaal één persoon is die voor de meerderheid (min 50%) van haar/zijn tijd in het project zit. Dit is om te vermijden dat het project voor iedereen een nevenactiviteit is die altijd in verdrukking komt door de hoofdactiviteit. Dit moet niet altijd dezelfde persoon zijn doorheen het hele traject. Idealiter is er dus een kern van projectmedewerkers die het project van begin tot einde meemaken en die op verschillende momenten meer substantieel bij het project betrokken zijn. Daarrond zijn er medewerkers die een gerichte, veel kleinere bijdrage leveren en niet noodzakelijk doorheen heel het project actief zijn.
Was de kwaliteit van het geleverde werk in de eerste fase voldoende? (op basis van RAPPORTERING FASE 1)	Hier moet gekeken worden of de stappen die gezet werden voldoende kwalitatief gebeurden en of gebeurde wat vooropgesteld was. Er moet vooral ook gekeken worden of informatie die verkregen werd vooral bestaat uit feitenmateriaal of eerder uit opinies , speculaties, gissen., etc. van leden van het partnerschap.
Is de thematische (inhoudelijke en procesmatige) kennis of technologie die nodig is om het concept te ontwikkelen en als piloot uit te voeren voldoende beschikbaar binnen het partnerschap?	In principe kan ook gewerkt worden met toeleveranciers maar voor thematische kennis mag dit maar voor een beperkt aandeel.

HOOFDSTUK 6: Projectverloop fase 2

Dit hoofdstuk schetst het projectverloop van een project tijdens fase 2, na een positieve validering van het concept. De verschillende stappen die gezet moeten worden in fase 2 worden daarbij beschreven en nader toegelicht.

2.1 Testend ontwikkelen

In deze fase wordt verder gewerkt met prototypes tot het project klaar is om de piloot te implementeren. Dit houdt twee zaken in:

- Vanuit de oorspronkelijke experience map wordt een volledige service blueprint ontwikkeld evenals een draaiboek om de dienst effectief te kunnen op zetten. Hier wordt zowel ruwe als live prototyping verwacht (zie procesverloop fase 1).
    - Wat betreft de service blueprint moet een equivalent formaat aan dat van https://www.smaply.com/ opgeleverd worden. Dit formaat bouwt voort op een customer journey (zie procesverloop fase 1 voor meer info) die focust op de interactie tussen gebruiker en de dienst en voegt daaraan toe wat er qua middelen door wie ingezet moet worden in welke (backoffice) activiteiten, om die (frontline) interactie mogelijk te maken.

    - Het formaat van het draaiboek is vrij te bepalen, maar moet minstens volgende elementen bevatten:
        - Volledige service blueprint.
        - Per activiteit in de blueprint (zowel front als backoffice) meer gedetailleerde instructies wie wat wanneer moet doen en hoe er te werk moet gegaan worden, met do's en dont's en uitleg hierover, zoals afgeleid uit prototyping of evaluatiewerk.
        - Toegang tot alle nodige werkinstrumenten (al dan niet ontwikkeld in het project).
        - Dit alles op een visueel aantrekkelijke wijze.

    Meer informatie betreffende service blueprints:
    - Service design toolkit, p.23-24
    - http://www.vgu.edu.vn/fileadmin/pictures/studies/MBA/Handbook_Service_Blueprinting.pdf

- Het business model wordt verder uitgewerkt op een wijze die rekening houdt met feedback van alle relevante belanghebbenden.

Zoals reeds eerder gesteld bij de bespreking van het business model als deliverable op het einde van fase 1 (zie boven), moet er op het einde van fase 2 een volledige business case opgeleverd worden (zie hieronder).

1. Initieel: ruw idee	2. Business model: wat is er nodig? = einde fase 1	**3. Business case: is het haalbaar? = einde fase 2**
- Klantenwaarde - Inkomstenstroom	- Alle elementen - Algemene logica is helder - Relaties tussen alle elementen zijn helder - Potentieel is helder (hoeveel gebruikers, groei, welke impact…) - Gegevens betreffende geloofwaardigheid (bvb. interviews)	- **Alle elementen** - **Belangrijke gegevens betreffende alle elementen** - **Kosten en inkomsten** - **Sensitiviteitsanalyse op de cijfers**

2.2 Piloot en impactevaluatie

Pas indien de projectbeheerder vanuit de afdeling ESF formeel goedkeuring gegeven heeft aan de service blueprint, draaiboek, bijgesteld business model en operationeel plan voor de piloot, kan de piloot van start gaan. Ook het onderzoeksplan voor de impactevaluatie moet opgesteld worden. Dit laatste moet door de ESF innovatie- en evaluatiecoach goedgekeurd worden. Het voorleggen en goedkeuren gebeurt in het kader van de regelmatige bijeenkomsten tussen beheerder en project. Er is dus geen vaste timing vooropgesteld maar er zullen wel afspraken gemaakt worden in functie van het specifieke project.

Vervolgens kan de piloot onder reële omstandigheden plaats vinden en op impact geëvalueerd worden.

2.3 Integreren geleerde lessen

Na uitvoering van de piloot en de evaluatie ervan worden de geleerde lessen geïntegreerd in het draaiboek, service blueprint en business model en opgeleverd met het oog op disseminatie. Ook de impactevaluatie wordt opgeleverd.

2.4 Rapportage over het verloop van fase 2

Ook wat betreft fase 2 moet eenmaal tussentijds en eenmaal op het einde een inhoudelijke rapportage opgeleverd worden met een beschrijving van de uitgevoerde stappen en een procesevaluatie betreffende het verloop van fase 2. Hiervoor wordt door de afdeling ESF een sjabloon aangeleverd.

HOOFDSTUK 7: Op te leveren deliverable op het einde van fase 2

DEEL 1: Service blueprint en draaiboek

Gelieve een service blueprint op te leveren volgens het model dat gehanteerd wordt door https://www.smaply.com/ of iets gelijkwaardig.

Gelieve een draaiboek op te leveren dat gedetailleerd genoeg is om het mogelijk te maken voor andere dienstverleners om de dient op te zetten.

DEEL 2: Bijgesteld Business Model

Gelieve dezelfde template in te vullen als voor fase 1.

DEEL 3: Impactevaluatie

Gelieve een impactevaluatie op te leveren volgens de gangbare normen van een wetenschappelijk rapport.

Een aanbevolen inhoudstafel is:

1. Inleiding:
   - Beschrijving van de uitdaging waarop de oplossing inspeelt
   - Conceptueel kader
   - Belang van de studie
   - Doel van de studie

2. Literatuuronderzoek

3. Onderzoeksvragen

4. Afbakening onderzoek

5. Methodologie

6. Onderzoeksresultaten

7. Betrouwbaarheid en validiteit

ANNEX: eventuele instrumenten gebruikt voor dataverzameling

HOOFDSTUK 8: Eindvalidering op het einde van fase 2

Op het einde van fase 2 worden de resultaten van de impactevaluatie, samen met het draaiboek, de service blueprint en het business model voorgelegd ter eindvalidering.

De gehanteerde criteria zijn:

1. Impact

In welke mate is er een voldoende impact voor de dienstverlening eens ze operationeel wordt?
a) Betrouwbaarheid gegevens bij de impactevaluatie
b) Validiteit conclusies van de impactevaluatie

2. Potentieel om op te schalen

a) Is er potentieel om de oplossing op termijn te repliceren? Of is ze te complex en/of te zeer gebonden aan enkele individuen en/of middelen binnen het partnerschap die een inherente rem vormen op uitbreiding?

Voor demonstratieconcepten gaat het om een (beperkt) aantal elementen uit het concept.

b) Is er potentieel om de oplossing uit te breiden naar een andere context?

Voor demonstratieconcepten gaat het om een (beperkt) aantal elementen uit het concept.

BIJLAGE 1: Optionele concepttesten

Onderstaande vragen kunnen gebruikt worden om inzicht te verwerven over de aantrekkelijkheid en het onderscheidende vermogen van het concept bij (een dwarsdoorsnede van) de potentiële gebruikers evenals de potentiële dienstverleners die als partner beoogd worden. Dit is niet verplicht vanuit de afdeling ESF, maar wordt enkel aangeboden als hulpmiddel.

BEOOGDE GEBRUIKERS VAN DE DIENST

A. Geef aan hoeveel gebruikers bevraagd werden en wat hun relevante karakteristieken zijn:
B. Geef de antwoorden op volgende vragen weer (eventueel gesegmenteerd naar gebruikersgroepen met een verklaring van verschillen)

Onderwerpen: af te toetsen (niet meegeven aan respondenten)	**Vragen: te herformuleren**
Reactie	1. Wat is uw reactie op het concept? Heel negatief - Eerder negatief - Neutraal - Eerder positief - Heel positief 2. Waarom?
Interesse	1. Hoe geïnteresseerd bent u erin? Helemaal niet geïnteresseerd- Niet erg geïnteresseerd- Neutraal - Eerder geïnteresseerd - Heel erg geïnteresseerd 2. Waarom?
Onderscheidend Vermogen	1. Hoe verschillend is deze oplossing van wat u gewoon bent? Gelieve te verduidelijken wat u gewoonlijk aangeboden wordt (max 2) Gewoonlijke oplossing 1:..... Helemaal niet ander - Marginaal verschil - Een klein verschil - Eerder anders - Helemaal anders Gewoonlijke oplossing 2 :.....

	Helemaal niet anders - Marginaal verschil - Een klein verschil - Eerder anders - Helemaal anders 2. Waarom? Wat is het meest onderscheidende element vergeleken met de andere oplossingen? Oplossing 1: Oplossing 2:
Voorkeur	1. In hoeverre vindt u het concept aantrekkelijk? Helemaal niet - Eerder niet - Een beetje - Eerder wel - Heel aantrekkelijk 2. Welke drie zaken apprecieert u het meest? Welke drie het minst?
Bereidheid	1. Welke moeite zou u willen doen om gebruik te maken van de dienst vergeleken met "vul huidige alternatief in"? Helemaal geen moeite - Niet zo veel - Gemiddeld - Eerder veel - Wat er ook nodig is (Alternatieve optie: als de gebruiker een financiële contributie moet doen geef dan een richtprijs mee en vraag of ze veel minder, eerder minder, hetzelfde, eerder meer, veel meer zouden willen betalen 2. Waarom?
Intentie	1. Hoe waarschijnlijk is het dat u de oplossing zal gebruiken gegeven de moeite die u er voor over hebt? Zal het zeker niet gebruiken - Eerder niet - Misschien - Eerder wel - Zeker wel (Alternatieve optie: als de gebruiker een financiële contributie moet doen geef dan mee: "voor de prijs die u ervoor wil betalen") 2. Van elke 10 keer dat de noodzaak voor een dergelijke oplossing zich stelt, hoeveel keer zou u dan voor het voorgestelde concept kiezen eerder dan een alternatief? 3. Waarom?

C. FOLLOW-UP:

Geef aan hoe je rekening zal houden met de feedback.

BEOOGDE DIENSTVERLENERS

A. Geef aan welke dienstverlener(s) bevraagd werden en welke rol deze heeft (hebben) in het business model.
B. Geef de antwoorden op volgende vragen weer (eventueel per dienstverlener met een verklaring van verschillen).

Onderwerpen: af te toetsen (niet meegeven aan respondenten)	Vragen: te herformuleren
Reactie	1. Wat is uw reactie op het concept? Heel negatief - Eerder negatief - Neutraal Eerder - Positief - Heel positief 2. Waarom?
Interesse	1. Hoe geïnteresseerd bent u erin? Helemaal niet geïnteresseerd - Niet erg geïnteresseerd - Neutraal - Eerder geïnteresseerd - Heel erg geïnteresseerd 2. Waarom?
Onderscheidend Vermogen	1. Hoe verschillend is deze oplossing vergeleken met andere relevante oplossingen? Gelieve te verduidelijken wat gewoonlijk aangeboden wordt (max 2) Gewoonlijke oplossing 1: ..... Helemaal niet anders - Marginaal verschil - Een klein verschil - Eerder anders - Helemaal anders Gewoonlijke oplossing 2: ..... Helemaal niet anders - Marginaal verschil - Een klein verschil - Eerder anders - Helemaal anders

	2. Waarom? Wat is het meest onderscheidende element vergeleken met de andere oplossingen? Oplossing 1: Oplossing 2:
Rivaliteit	1. Is het moeilijk om gebruikers vanuit een heersend, rivaliserend systeem naar de nieuwe oplossing te leiden? Zeer moeilijk - Eerder moeilijk – Gemiddeld - Eerder makkelijk - Zeer makkelijk Waarom?
	NOOT: voor demonstratieconcepten is het de facto moeilijk om te concurreren met het huidige systeem omdat het huidige systeem de context vormt die het nieuwe tegenwerkt. De nadruk ligt hier dan ook op "elementen" uit het concept die wel zouden kunnen opgenomen worden binnen de bestaande context.
Voorkeur	1. In hoeverre vindt u het concept aantrekkelijk? Helemaal niet - Eerder niet - Een beetje - Eerder wel - Heel aantrekkelijk 2. Welke drie zaken apprecieert u het meest? Welke drie het minst?
Bereidheid	1. Welke moeite zou u willen doen om de dienst aan te bieden vergeleken met "vul huidige alternatief in"? Helemaal geen moeite - Niet zo veel - Gemiddeld - Eerder veel - Wat er ook nodig is (Alternatieve optie: als de gebruiker een financiële contributie moet doen geef dan een contributie mee en vraag of deze veel hoger, eerder hoger, hetzelfde, eerder lager, veel lager mag/moet zijn om de dienst aan te bieden) 2. Waarom?
	NOOT: Voor demonstratieconcepten wordt deze vraag best geherformuleerd als: Welke moeite zou u willen doen om de context te beïnvloeden zodat het mogelijk wordt om deze dienst aan te bieden en "vul huidige alternatief in" overbodig te maken?

Intentie	1. Hoe waarschijnlijk is het dat u de oplossing zal aanbieden gegeven de moeite die u er voor over hebt? Zal het zeker niet aanbieden - Eerder niet - Misschien - Eerder wel - Zeker wel (Alternatieve optie: als de gebruiker een financiële contributie moet doen geef dan mee: "voor de contributie die u ervoor wil ontvangen") 2. Waarom?
	NOOT: Voor demonstratieconcepten wordt deze vraag best geherformuleerd als: Hoe waarschijnlijk is het dat u de context positief zal kunnen beïnvloeden, gegeven de moeite die u er voor over hebt?
Potentieel om uit te breiden naar andere context	1. Is er potentieel om de oplossing uit te breiden naar een andere context? Zeer zeker - Eerder wel - Gemiddeld - Eerder niet - Helemaal niet 2. Waarom?
	NOOT: Voor demonstratieconcepten gaat het om een (beperkt) aantal elementen uit het concept.

C. FOLLOW-UP:

Geef aan hoe je rekening zal houden met de feedback.