



Vlaanderen
is werk



OP ESF Vlaanderen 2014 - 2020

Prioriteit uit OP: 5 – Innovatie en Transnationaliteit

Handleiding bij oproep ‘Innovatie door adaptatie’

Deze handleiding schetst het projectverloop voor een project binnen de oproep ‘Innovatie door adaptatie’. De verschillende stappen die gezet moeten worden, worden beschreven. Ook de deliverables die tijdens het volledige project ontwikkeld moeten worden en die aan het einde van het project ter validering voorgelegd worden, worden beschreven.

INHOUD

HOOFDSTUK 1: Projectvoorstel.....	2
HOOFDSTUK 2: Beoordeling projectvoorstel.....	14
HOOFDSTUK 3: Projectverloop.....	20
HOOFDSTUK 4: Op te leveren deliverable op het einde van het project.....	33
HOOFDSTUK 5: Eindvalidering op het einde van het project.....	40

////////////////////////////////////

Zorg er dus voor dat in het antwoord op de vraag duidelijk naar voren komt wie met de finale doelgroep in interactie zal gaan evenals wat de aard van die interactie dan moet zijn. Een behulpzame (niet verplichte) tool om dit te doen is een zgn. ‘experience map’. De ‘experience map’ (of storyboard) visualiseert de ervaring van de dienstverlening vanuit het perspectief van de gebruiker waar je besloten hebt je op te richten van begin tot einde: hoe zal de persoon te weten komen dat je 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. Zie ook het hoofdstuk “projectverloop” verder in deze handleiding voor meer details.

b) Innovatie

De oproep is ook op zoek naar innovatieve dienstverlening die het waard is om ontwikkeld te worden. Er zijn verschillende niveaus van innovatie zoals blijkt uit onderstaande figuur.

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

Incrementele innovatie (instrument innovatie) komt binnen deze oproep niet in aanmerking als innovatie. Evolutionaire concepten kunnen, maar krijgen lagere prioriteit dan radicale concepten. Maak voor uw concept van dienstverlening duidelijk om welk type innovatie het gaat en waarom. Maak in het geval van evolutionaire innovatie naar de doelgroep toe, ook duidelijk hoe wijd verspreid in Vlaanderen de te vertalen dienstverlening reeds is.



- Inzichten die leiden tot een conceptformulering zonder dat dit concept reeds ergens in de praktijk omgezet werd, maar dan wel gestoeld op eerder onderzoek:
 - academisch onderzoek bvb. empirisch onderzoek betreffende bepaalde theoretische modellen waaruit het potentieel blijkt.
 - praktijkgericht onderzoek bvb. evaluaties, eerdere service design trajecten,... waaruit potentieel blijkt.

In het eerste geval (praktijkervaring) wordt het potentieel dus onderbouwd door enerzijds het succes aan te tonen van de dienst in de oorspronkelijke context en anderzijds te bespreken waarom deze resultaten relevant zijn voor de nieuwe, beoogde, context in Vlaanderen en, in het bijzonder, de beoogde uitdaging. Dit vereist bijkomende informatie over gelijkenissen en verschillen tussen de oorspronkelijke en de beoogde context en de relevante uitdagingen. Hierbij komt men dan automatisch terecht bij de onzekerheden voor ontwikkeling. Indien de nieuwe context en uitdaging hetzelfde zou zijn als de oude, dan is er in principe geen nood aan ontwikkeling en kan de bestaande dienstverlening gewoon gerepliceerd worden. Het feit dat er verschillen zijn, is een argument om toe te treden tot de oproep en het ontwikkelproces via prototyping. Deze verschillen moeten dan ook goed begrepen zijn (op basis van thematische expertise) want de onzekerheden (inzake welke elementen van de dienst op welke wijze wat moeten realiseren binnen de dienstverlening als geheel) die ermee gepaard gaan, bepalen wat en hoe men in eerste instantie wil gaan prototypen.

In het tweede geval (eerder onderzoek) wordt het potentieel van de (conceptuele want nog nooit in de praktijk omgezette) dienstverlening op basis van studieresultaten aangetoond. Dit kan academisch op basis van (empirisch) goed onderbouwde modellen of vanuit praktijkonderzoek (bvb. evaluaties waar gebruikers zich al positief uitlieten over aspecten van een oplossing in verband met door hen erkende noden). De kwaliteit van dergelijk onderzoek moet ook duidelijk gemaakt worden (bvb. hoe representatief is het onderzoek, is het onafhankelijk uitgevoerd, ...). Dergelijk onderzoek, in combinatie met thematische expertise, moet mogelijk maken om de belangrijkste onzekerheden te identificeren waar de eerste iteratie prototyping op zal inspelen.

Bijvoorbeeld: eerder onderzoek kan aangetoond hebben dat jongeren de stap naar sociaal ondernemerschap niet zetten o.a. omwille van problemen qua financiering. Zo zou kunnen blijken dat investeerders eerder interesse hebben in groeibedrijven dan echter starters, dat bestaande micro-financiering niet voldoende is en dat sociaal ondernemerschap te kampen heeft met een amateuristisch imago bij investeerders. Er zou dan beslist kunnen worden om met de innovatieve dienstverlening in te spelen op de hefboom van het imago.

In alle gevallen moet verwezen worden naar de bronnen (inzake bestaande praktijken of inzake onderzoek en expertise) waar men beroep op doet zodat de basis voor argumentatie kan nagekeken worden door de afdeling ESF.

Vraag 5: In hoeverre is de oplossing in principe over te nemen door anderen en/of kan deze uitgebreid worden naar nog meer contexten?

Waarom vraagt de afdeling ESF dit?

De afdeling ESF wil investeren in dienstverlening die, op termijn, zo veel mogelijk van de beoogde gebruikers kan bereiken. Anderzijds is er de vraag of een dienstverlening, op termijn, naar nog meer andere contexten kan overgezet worden wat het potentieel op Vlaamse schaal om het verschil te maken nog verhoogt.

//

Daartoe moet de oplossing replicerbaar zijn wat betekent dat andere actoren (dan deze die in het project de dienstverlening zullen ontwikkelen en piloteren), deze, op basis van de door het project op te leveren deliverables, relatief makkelijk moeten kunnen overnemen. Het is daarbij van belang dat de elementen die echt de resultaten moeten realiseren, gecodificeerd en aangeleerd kunnen worden.

Plan

Vraag 6: Maak uw projectplanning op met behulp van het door de afdeling ESF aangeleverde sjabloon (plan van aanpak). Beschrijf hieronder in meer detail de activiteiten die u inplant, hoe elke stap ingevuld (methode, tool, ...) wordt (in het bijzonder de eerste iteraties prototyping), welke output deze zullen opleveren. Geef tevens aan welke perso(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?

Het is niet voldoende voor een innovatieproject om werkinstrumenten naar voren te schuiven op het einde van het project. Een goed concept voor dienstverlening moet ingebed zijn in een degelijk business model. Dit business model moet geconcretiseerd worden in een reëel uitgevoerde dienstverlening - een piloot (ondersteund met een draaiboek, op basis van een service blueprint). Om het risico op falen van de piloot te reduceren moeten alle cruciale elementen van de dienstverlening geprototyped zijn met gebruikers en belanghebbenden VOORALEER aan de piloot begonnen kan worden. De piloot moet dan ook nog op impact geëvalueerd worden met robuuste onderzoeksmethoden. Met andere woorden, er komt heel wat kijken bij een dergelijk project.

De planning bestaat uit twee aspecten: ten eerste de inzet van goed begrepen werkwijzen om de beoogde deliverables te realiseren. En hierbinnen, ten tweede, een evenwichtige tijdsinzet van bekwame mensen.

a) Planning activiteiten

Het projectvoorstel moet dan ook zo veel mogelijk garanties bieden dat al de gevraagde deliverables effectief en kwaliteitsvol geproduceerd zullen worden. De deliverables (service blueprint, draaiboek, business model, finaal evaluatieplan, operationeel plan piloot (zie hoofdstuk deliverables verder in deze handleiding) zelf staan al aangegeven in het planning sjabloon dat de afdeling ESF ter beschikking stelt. De kwaliteit van wat afgeleverd wordt, hangt echter in grote mate af van de inzet van de juiste methoden op het juiste moment. Er wordt verwacht dat er gewerkt wordt op basis van innovatieprocessen zoals vooropgesteld door human centred design / design thinking / service design, al dan niet met een gedragstheoretische insteek. Het is dan ook aangeraden om de handleidingen betreffende het projectverloop goed door te nemen en uit te maken of er genoeg expertise in het project aanwezig is.

Het moet in de planning duidelijk zijn welke activiteiten zullen bijdragen tot het kwaliteitsvol genereren van die deliverables. Het sjabloon vraagt een detailplanning voor de eerste 6 weken en een algemenere planning voor de periode tot het einde van het project. Hierbij moet ook in detail ingegaan worden op de prototypes die ontwikkeld en getest zullen worden gedurende de eerste periode van zes weken (zie in deze handleiding de uitleg over prototyping in het verloop van het project). Voorbij de initiële “ruwe” prototyping is het echter van belang om ook “live” prototyping te voorzien waarbij de reëel beoogde gebruiker ingezet wordt.

////////////////////////////////////

b) Inzet van mensen

De juiste methoden op het juiste moment zullen enkel de beoogde resultaten genereren indien ook de nodige expertise hier wordt voor ingezet in voldoende mate. Ook moet er aandacht zijn voor diversiteit in het projectteam. Uit literatuur en praktijk blijkt dat innovatieteams het best bestaan uit mensen met een diversiteit aan achtergronden. Dit kan gaan om hun kennisdiscipline (bvb. sociologen, economen, 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 verdrinking komt door de hoofdactiviteit. Dit moet niet altijd dezelfde persoon zijn doorheen het hele traject.

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.
- Al is het verloop van een innovatieproject moeilijk te voorspellen, er zijn toch een aantal mijlpalen die geïdentificeerd kunnen worden op indicatieve basis. De eerste 6 weken moeten sowieso in meer detail gepland worden. Eens een project gestart is, zal de afdeling ESF steeds planningsvragen voor de volgende drie maanden vragen.
- Het is cruciaal dat die personen die betrokken zijn bij prototyping, ook betrokken zijn bij het voorbereiden van de piloot (meer bepaald het draaiboek en het operationeel plan) zodat alle inzichten opgedaan tijdens prototyping zeker geïntegreerd worden in de uiteindelijke dienstverlening.
- 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, evenals het opmaken van rapporteringen etc. niet.
- Vergeet niet om tijdig over te schakelen van "ruwe" prototyping naar "live" prototyping. Verwar "live" prototyping niet met de piloot.

Vraag 7: Argumenteer uw keuze voor de evaluatiebenadering die u denkt te hanteren om de impact van uw dienstverlening na te gaan.

Waarom vraagt de afdeling ESF dit?

Het uitvoeren van een piloot heeft enkel zin indien deze ook geëvalueerd wordt. Grondig prototypen moet ertoe leiden dat de piloot alvast op degelijke wijze geïmplementeerd kan worden. Maar dit betekent nog niet dat de dienstverlening ook effectief toegevoegde waarde heeft (nl. of ze bijdraagt aan het oplossen van de uitdaging op het niveau van de deelnemers in de piloot).

////////////////////////////////////

TIPS:

- Maak een goede analyse van de belanghebbenden (zie bijvoorbeeld de SCIN tool van Flanders Inshape <http://www.flandersinshape.be/nl/onderzoek-projecten/tools/stakeholder-centered-innovation>) 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 werk (bvb. academici om het inzicht in de mechanismen waarop de dienst wil inspelen te verhogen).
- Geef weer wat relevante netwerken waar men actief in is doen 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.
- Verwar belanghebbenden niet met projectuitvoerders!

Capaciteit van het team

Vraag 9: 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 blijk van opportunistisch gedrag. Het zal dan ook moeilijker zijn om de nodige contacten te leggen en geloofwaardig te zijn op het terrein tijdens de uitvoering van het project.. 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 moeten 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 10: 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?

Niet alleen moet er heel wat ontwikkeld worden via verschillende soorten prototypes, maar de dienstverlening moet uiteindelijk ook geïmplementeerd en op impact geëvalueerd worden. Er is dus relatief weinig tijd om te leren hoe men innovatietrajecten zoals deze het beste opstart en uitvoert. Er is dus zeker voldoende ervaring vereist. Dit geldt ook voor de specifieke expertise die nodig is om evaluatieonderzoek uit te voeren volgens de kwaliteitsnormen van de afdeling ESF. Deze expertise 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, service blueprint, draaiboek en prototyping, betreffende een dienstverlening, succesvol afgeleverd heeft. Ervaring moet ook gestaafd worden met CVs 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 (CVs, 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 ESF verwachte outputs (business model, service blueprint, prototyping,...).
- De ervaring met innovatie kan betrekking op een of meerdere van volgende 5 domeinen waarvan de laatste drie extra 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.
- 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 definiëerde betreffende de innovaties waar men aan gewerkt heeft.



- praktijkgericht onderzoek bvb. evaluaties, eerdere service design trajecten,... waaruit potentieel blijkt.
- Biedt het concept een superieure oplossing ten opzichte van de huidige situatie en de (al dan niet) bestaande diensten?
 - 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, minder risicovol, efficiënter, ... om vooruitgang te boeken op wat betreft de maatschappelijke uitdaging (op sociaal, emotioneel, intellectueel, economisch, fysiek, materieel... vlak) dan wat al (dan niet) bestaat? Wordt de doelgroep gemachtigd (empowerment)?
 - Zijn er aangepaste kanalen om de finale doelgroep met de oplossing te bereiken en te bedienen?
- Is er potentieel om de oplossing op termijn te repliceren en/of om de oplossing uit te breiden naar een andere context waar men ook met een vergelijkbare uitdaging te maken heeft?
 - 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 specificceert dat één overheidsinstelling bevoegd is).
 - 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.
- Zijn er helder gedefinieerde, meetbare segmenten binnen de beoogde finale doelgroep waar het concept op inspeelt?
 - 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. Binnen een segment reageert ieder lid op een gelijkaardige manier op de prikkels die je geeft.
 - De kenmerken (inzake persoonlijke karakteristieken, de context, noden) om te segmenteren moeten dan wel meetbaar zijn om toe te laten de beoogde personen te identificeren.
 - Dit is een pluspunt maar niet strikt noodzakelijk.

Beoordelvraag 3: In welke mate is het concept voldoende nieuw ten opzichte van wat reeds bestaat en gebruikt wordt in Vlaanderen?

0=Het gaat om instrumentinnovatie_1= Het gaat om een in Vlaanderen reeds zeer sterk verspreide, bestaande dienst die vertaald zal worden naar een nieuwe context, doelgroep, noden waar deze nog niet voor gebruikt wordt 2= Het gaat om een in Vlaanderen reeds bestaande dienst die vertaald zal worden naar een nieuwe context, doelgroep, noden waar deze nog niet voor gebruikt wordt 3= Het gaat om een voor Vlaanderen nieuwe dienst voor een reeds erkende context, doelgroep, nood 4= Radicale innovatie .

Bij score 0 kan het project NIET goedgekeurd worden, ongeacht andere scores.

- Is, op het Vlaamse niveau, de conceptualisering van de beoogde gebruikers op zich vernieuwend (op basis van gebruikerskenmerken, kenmerken van hun context of de aard van hun noden)?
 - Hier wordt vanuit de vraagzijde (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?



- Hier wordt naar de aanbodzijde (dienst, oplossing) gekeken vanuit een Vlaams perspectief.
- Gaat het op basis van bovenstaande dan om een incrementele, evolutionaire of radicale innovatie?
 - Incrementeel betekent dat er een bestaande oplossing voor een bestaand 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: bestaande dienst ingezet in nieuwe context; nieuwe dienst in bestaande context) innovaties.

2. HAALBAARHEID

Beoordelvraag 4: In welke mate is een voldoende participatieve en iteratieve aanpak (ontwikkel-test-feedback-ontwikkel etc.) uitgetekend voor de ontwikkelfase? En is er voldoende zicht op de piloot en evaluatiefase? En is er voldoende verscheidenheid in het uitvoerend projectteam zelf doorheen het projectverloop? En worden cruciale belanghebbenden voluit betrokken?

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

- 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 'ontwikkelen 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.
 - Het is dan ook van belang in de planning aandacht te vinden voor "ruwe" prototyping (zo snel mogelijk tastbaar maken van elementen van de dienstverlening) als voor "live" prototyping (testen van verder ontwikkelde elementen, met de reële gebruikers in een realistische context).
- Is er voldoende zicht op de evaluatie?
 - Voor de afdeling ESF kan op twee wijzen geëvalueerd worden nl. via counterfactual impact evaluatie of case studies.
 - Maakt de promotor hieruit een keuze?
 - Argumenteert deze op zinvolle wijze waarom deze opzet gekozen wordt?
- 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, economen, 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 dan 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

////////////////////////////////////

Het Business Model moet opgebouwd 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?	3. Business case: is het haalbaar?
<ul style="list-style-type: none">- Klantenwaarde- Inkomstenstroom	<ul style="list-style-type: none">- 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)	<ul style="list-style-type: none">- Alle elementen- Belangrijke gegevens betreffende alle elementen- Kosten en inkomsten- Sensitiviteitsanalyse op de cijfers

Vooraleer met de piloot gestart kan worden, 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 business 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. Het kan ook vanuit het perspectief 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 het project moet er een volledige business case (niveau 3) zijn, gestoeld op wat geleerd is uit het testen van de oplossing gedurende de piloot. Het is echter aangeraden om zo snel mogelijk het business model ingevuld te krijgen. Uiteraard kan dit eerste model nog sterk wijzigen doorheen de prototyping. Werken aan het business model verloopt dan ook parallel en in interactie met het ontwikkelen en integreren van de elementen van de dienstverlening. Beide activiteiten informeren elkaar.



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 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 betreffende het concept 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/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>).

////////////////////////////////////

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/eenmaal-andermaal>)
- Ter inspiratie (in het Engels): 'Model behaviour: 20 business model innovations for sustainability' van Sustainability (gratis via <http://www.sustainability.com/library/model-behavior>)

1.2.2 Prototyping

Vanuit de oorspronkelijke experience map wordt een volledige service blueprint ontwikkeld evenals een draaiboek om de dienst effectief te kunnen op zetten. Tevens wordt het business model wordt verder uitgewerkt op een wijze die rekening houdt met feedback van alle relevante belanghebbenden.

Prototyping is de wijze waarop dit moet gebeuren. Het 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 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 te maken. Prototyping focust zich dus op de belangrijkste onzekerheden (vragen) en zoeken 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 stress test 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 ver gevorderd genoeg zijn.

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).

////////////////////////////////////

Hiermee 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
 - ...
- 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.

Vanuit de oorspronkelijke experience map moet een volledige service blueprint ontwikkeld worden, evenals een draaiboek om de dienst effectief te kunnen opzetten. Om deze ontwikkeling degelijk te laten verlopen wordt zowel ruwe als live prototyping verwacht. 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

1.2.3 Piloot

Alle ontwikkelde dienstverleningen moet als piloot effectief geïmplementeerd en op impact geëvalueerd worden.

De werkwijze voor de piloot wordt beschreven via de service blueprint en het draaiboek, vanuit een coherent business model. Deze drie elementen moeten dan ook klaar zijn en door de afdeling ESF goedgekeurd worden vooraleer het project aan de piloot mag beginnen. Ook moet er een operationele planning voor de piloot zijn. 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.

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 boven) 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 en makkelijk hanteerbare 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

Meer info betreffende het uitwerken van een piloot:

- HCD toolkit, p. 136-140, 144 en 146
- Service design toolkit p. 23-4

1.2.4 Impactevaluatie

Wat betreft de impactevaluatie aanvaardt de afdeling ESF twee werkwijzen. Deze zijn in beide gevallen vormen van wetenschappelijk onderzoek. De nodige expertise moet hiervoor dan ook voorzien worden binnen het project.

1) Counterfactual impact evaluatie:

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).



1.2.5 Integreren geleerde lessen

Na uitvoering en evaluatie worden de geleerde lessen geïntegreerd in draaiboek, service blueprint en business model en opgeleverd met het oog op disseminatie.

1.2.6 Rapporteren over het verloop van het project

Er moet tevens inhoudelijk gerapporteerd worden met een beschrijving van de uitgevoerde stappen en een procesevaluatie betreffende het verloop van het project. Hiervoor wordt door de afdeling ESF een sjabloon aangeleverd.



- 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?

////////////////////////////////////

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

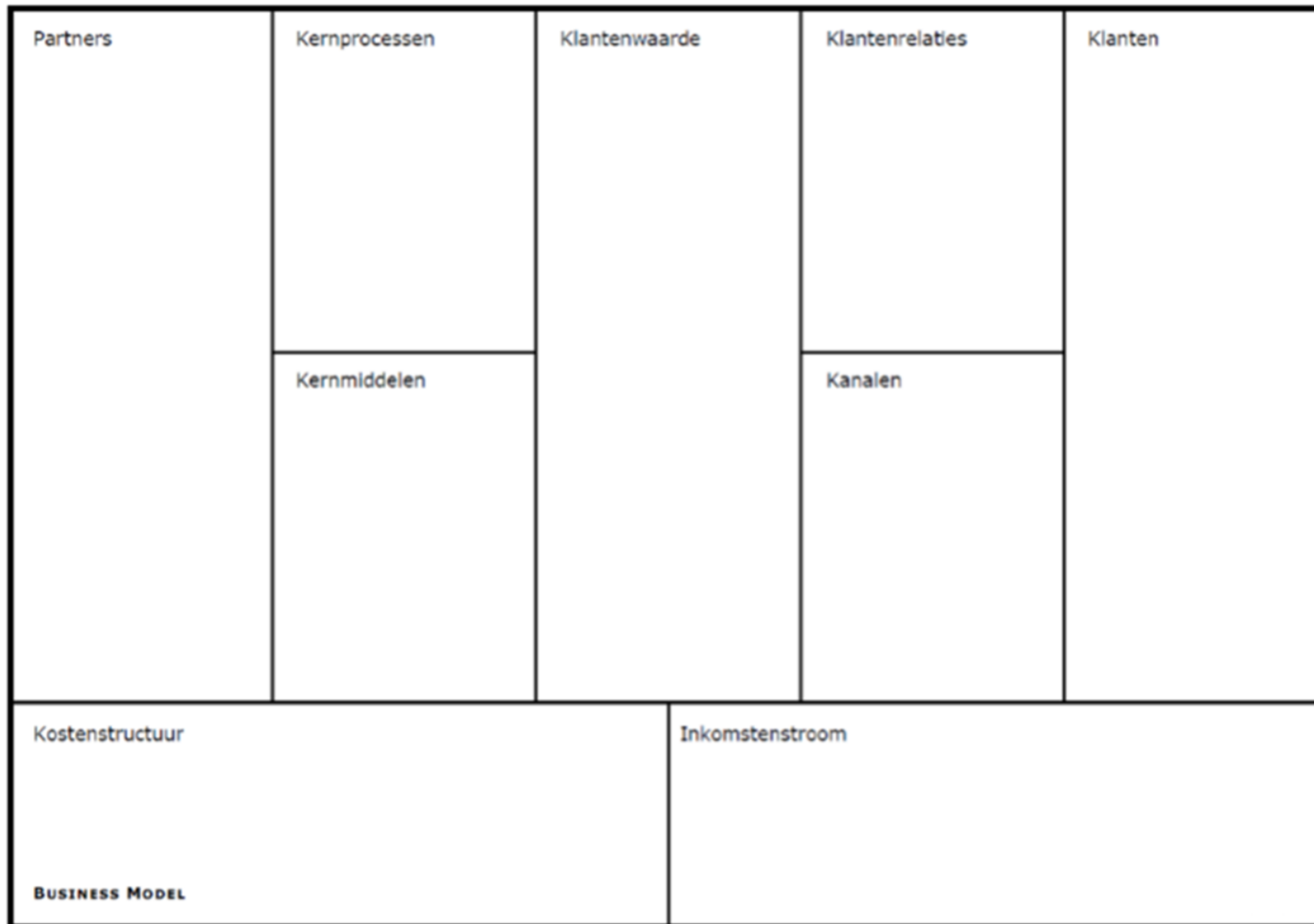
- Kostenstructuur: Welke zijn de belangrijkste kostenelementen?

- 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).



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



