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

HOOFDSTUK 1: Projectvoorstel

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.

Relevante uitdaging

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 en Duurzaam ondernemen dit?

De afdeling ESF en Duurzaam ondernemen verwacht van innovatieprojecten dat ze een verschil maken ten opzichte van de huidige situatie. Dit kan zich uiten in 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 (bv. leeftijd, gender, zwangerschap, ziekte, kennis, kunde,…). Het kan echter ook gaan om contextfactoren (bv. 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.

Vanuit de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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 het hoofdstuk projectverloop voor meer informatie).

Vraag 2.: Wat is de potentiële business case voor het aanpakken van de uitdaging? Welke monetaire en menselijke kosten zijn gekoppeld aan deze uitdaging en kunnen door de innovatie verminderd of vermeden worden? Kwantificeer dit. Hoe zie je deze uitdaging in de toekomst evolueren (wordt de problematiek bijvoorbeeld groter, groeit de doelgroep, ...)?

Waarom vraagt de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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: bv. de uitkeringen, gezondheidskosten.
- Indirecte monetaire kosten: bv. 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 bv. "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 worden hieronder gegeven om helder te maken wat de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen onder meer verwacht als antwoord op de vragen in het projectvoorstel rond de uitdaging. Let wel, deze voorbeelden zijn niet noodzakelijk uitdagingen waar de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen zich op wil richten met de ESF-oproep, noch accuraat; ze worden enkel ter illustratie meegegeven

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 aan 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 aan 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.
- Ten slotte heeft de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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 (Field Guide to HCD) p. 31-33 via http://www.designkit.org/resources

Innovatieve oplossing

Vraag 3: Beschrijf het concept van dienstverlening dat u wenst te ontwikkelen a) Beschrijf de beoogde dienstverlening als een proces doorheen de tijd (met een begin en einde): welke achtereenvolgende (face to face, virtuele,…) contactmomenten worden voorzien tussen gebruikers en dienstverlener(s)? Wat gebeurt er tijdens deze contactmomenten? Wat is het beoogde resultaat voor de gebruiker? b) Wat is hierin innovatief voor Vlaanderen? c) Waarom is de dienstverlening aantrekkelijk voor de beoogde gebruiker(segmenten)? Vul hierbij ook het onderstaande kader in.

Nr	Reden voor een gebruiker(segment) om gebruik te maken van de dienst	Score (10 punten te verdelen naargelang belang)

Waarom vraagt de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen dit?

De afdeling ESF en Duurzaam ondernemen wil relevante uitdagingen aanpakken met innovatieve diensten. In deze vraag zitten dan ook drie aspecten:

a) Dienstverlening

De oproep stimuleert het ontwikkelen van dienstverlening waarbij rechtstreeks in interactie gegaan wordt met de gebruiker (= finale doelgroep van werkenden, werkzoekenden en/of inactieven). Een dienstverlening is immers niets anders dan een reeks interacties tussen dienstverleners en gebruikers (en andere actoren die eventueel mee in de interactie treden, zoals gefaciliteerd door de dienst). De eerste interactie is uiteraard “werving”. Hoe komt men tot bij de doelgroep (via welke kanalen)?

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 (bv. omdat door verhoogde efficiëntie meer gebruikers kunnen bediend worden, of meer intensief), zonder duidelijke verschillen in de (reeks van) interactie(s) met de gebruiker, kan niet ondersteund worden binnen deze oproep.

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.

Concept \ Noden, klantengroep, context	Nieuw	Bestaand
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 (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.

c) Aantrekkelijkheid voor gebruikers

Tenslotte moet ook geargumenteerd worden dat de innovatieve dienstverlening ook effectief aantrekkelijk is voor de beoogde gebruikers (segmenten) uit de finale doelgroep. Aantrekkelijkheid wordt bepaald door volgende elementen:

- "Waarom" van de dienst: er is een fundamenteel probleem dat voor/door de gebruiker opgelost kan worden dankzij de dienstverlening. Stel u hierbii de volgende vragen: 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 principe is dit coherent met de uitdaging die door het project vooropgesteld werd.
- "Hoe" van de dienst: 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)?
- Wordt er gesegmenteerd binnen de bredere groep van gebruikers? Op basis waarvan? Wordt voorzien om daar op in te spelen binnen de dienstverlening?
  - segmenteren verhoogt immers het bereik én het resultaat van de innovatie: men kan op maat werken wat er toe leidt dat de doelgroepen zich meer aangesproken voelen.
  - 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.

Na reflectie op bovenstaande vragen, geeft u als antwoord in het daartoe voorziene kader in het projectvoorstel de 5 belangrijkste redenen waarom (specifieke segmenten van) gebruikers van de dienst gebruik zouden maken. Om het belang van de redenen aan te geven verdeelt u hierover 10 punten. Vergeet echter niet ook de andere vragen te beantwoorden.

Vraag 4: Waarom denkt u dat deze dienstverlening het beoogde resultaat kan halen? a) Geef aan of u vertrekt van een bestaande succesvolle praktijk (uit een andere context) of van eerder onderzoek (bvb. academisch onderzoek, eerdere evaluaties, interne kwaliteitswerking…) waaruit het potentieel blijkt. b) Wat zijn de cruciale succesfactoren uit die eerdere ervaringen? Hoe worden deze ingezet in de dienstverlening die u voorstelt? c) Waar zitten de grootste onzekerheden bij ontwikkeling waarop prototyping zich in eerste instantie zal richten?

Waarom vraag de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen dit?

Een concept van dienstverlening kan enkel potentieel hebben indien het inwerkt op goed begrepen, specifieke hefbomen om tot resultaten te komen. Deze hefbomen kunnen geïdentificeerd worden op basis van:

- Praktijkervaring met een reeds bestaand, maar in Vlaanderen nog onderbenut concept waarvan het reeds aangetoond is dat deze succesvol is voor de oorspronkelijke context (of gebruikerssegmenten, noden) maar ook potentieel kan hebben voor een andere context (bv. een praktijk over te nemen uit het buitenland of reeds toegepast in Vlaanderen maar binnen een andere context dan diegene waar het project zich op wil richten).

//

- 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 bv. empirisch onderzoek betreffende bepaalde theoretische modellen waaruit het potentieel blijkt.
    - praktijkgericht onderzoek bv. evaluaties, eerdere service design trajecten, interne kwaliteitswerking… 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 (bv. evaluaties, interne kwaliteitswerking, … waar gebruikers zich al positief uitlieten over aspecten van een oplossing in verband met door hen erkende noden). 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 prakijken of inzake onderzoek en expertise) waar men beroep op doet zodat de basis voor argumentatie kan nagekeken worden door de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen.

Vraag 5: Welke andere actoren en/of contexten kunnen (mits eventuele aanpassingen) nog baat hebben bij de beoogde oplossing?

Waarom vraagt de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen dit?

De afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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 repliceerbaar 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 én willen 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 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) 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.

Waarom vraagt de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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 zo veel mogelijk garanties bieden dat al de gevraagde deliverables effectief en kwaliteitsvol geproduceerd zullen worden. Het toewerken naar deze deliverables (service blueprint, draaiboek, business model, finaal evaluatieplan en het operationeel plan piloot (zie hoofdstuk 4) moet opgenomen worden in de planning.
De kwaliteit van wat afgeleverd wordt, hangt 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 (zie bvb. https://www.vlaanderen.be/publicaties/public-service-design-1). Het is dan ook aangeraden om hoofdstuk 3 van deze handleiding 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. NA de initiële “ruwe” prototyping is het 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 (bv. 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.

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 en Duurzaam ondernemen steeds planningen 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: Welke evaluatiebenadering denkt u te hanteren om de impact van uw dienstverlening na te gaan? Kiest u voor een counterfactual impact evaluatie of voor een case study benadering? Argumenteer uw keuze.

Waarom vraagt de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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 (namelijk of deze bijdraagt aan het oplossen van de uitdaging op het niveau van de deelnemers in de piloot).

Voor de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen kan op twee wijzen geëvalueerd worden:

- Counterfactual impact evaluatie
- Case studies

Meer info is te vinden in hoofdstuk 3 in deze handleiding.

Bij het beantwoorden van de vraag is het nog niet nodig om een volledige onderzoeksopzet te beschrijven. Het is wel nodig om een (voorlopige) keuze te maken inzake het soort onderzoek dat men wil uitvoeren. Argumenteer vervolgens waarom u deze opzet kiest, zowel substantief (bv. men kiest voor process tracing omdat men een zeer gedetailleerd inzicht in bepaalde mechanismen wil verkrijgen) als met betrekking tot de praktische randvoorwaarden (bv. een experimenteel design is niet mogelijk omdat men niet voldoende deelnemers en niet-deelnemers kan garanderen).

Vraag 8: Welke belanghebbenden (intern en extern, organisaties en personen) worden betrokken tijdens het projectverloop? In welke relevante netwerken zijn de promotor en partners actief? Zal u hier beroep op kunnen doen in kader van het project? Hoe wordt senior management van het partnerschap betrokken? Beschrijf hoe en wanneer u wie zal betrekken.

Waarom vraagt de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen dit?

Het betrekken van belanghebbenden (inclusief de finale doelgroep), bv. in prototyping, kan andere inzichten geven op wat ontwikkeld wordt en waar nog onzekerheid over bestaat (en dus verdere prototyping nodig is). 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.

Er moet ook voldoende aandacht zijn voor het project vanuit senior management van de promotor en partners. 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.

De aanwezigheid in relevante 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 en Duurzaam ondernemen.

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 en Duurzaam ondernemen 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 hebben meegewerkt en licht toe waarom u deze al dan niet succesvol acht. Onderbouw met CVs en referenties. Indien met een toeleverancier gewerkt zal worden, voeg dan een offerte bij waarin voldoende details aanwezig zijn betreffende de expertise (CVs, referenties, verwijzing naar website).

Waarom vraagt de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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 en Duurzaam ondernemen. Deze expertise kan ook komen van partners die ook als uitvoerder betrokken zijn in het project. Er kan ook gewerkt worden met toeleveranciers 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, opgeleverd heeft. Ervaring moet ook gestaafd worden met CVs en referenties betreffende eerdere 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.

LET WEL: indien men onderhevig is aan de wetgeving overheidsopdrachten, moet men ervoor zorgen dat de selectie van de toeleverancier deze wetgeving respecteert.

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 hebben op één 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 bv. 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

Acht beoordelingsvragen, binnen drie hoofdrubrieken, worden gebruikt om te bepalen of een projectvoorstel voldoende kwalitatief is. Voor deze criteria 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 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

- 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.

- 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 hypothetische scenario's vooropgesteld?
  - Directe monetaire kosten zijn bv. de uitkeringen, gezondheidskosten, en indirecte monetaire kosten zijn bv. 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 bv. "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 doelgroep die kwetsbaar is (en om een of andere reden met uitsluiting te maken krijgt) en die dus vanuit sociale rechtvaardigheid prioriteit hoort te krijgen bij innovatie omdat de regulier dienstverlening 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 de uitdaging geformuleerd als een gedragsverandering?
  - 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.

Beoordelingsvraag 2: In welke mate wordt een aantrekkelijke dienstverlening voorgesteld waarbij rechtstreeks in interactie gegaan wordt met de gebruiker? 0=Helemaal niet 1=Nauwelijks 2=In redelijke mate 3=In hoge mate 4=In zeer hoge mate

- Wordt een directe interactie tussen een dienstverlening en de finale doelgroep beschreven?
  - De oproep stimuleert het ontwikkelen van dienstverlening waarbij rechtstreeks in interactie gegaan wordt met de gebruiker (= finale doelgroep van werkenden en/of werkzoekenden).
  - 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 gebruikers (bvb. omdat door verhoogde efficiëntie meer gebruikers kunnen bediend worden, of meer intensief), zonder duidelijke verschillen in de (reeks van) interactie(s) met de gebruiker, kan niet ondersteund worden binnen deze oproep.
- 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?
- 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.

Beoordelingsvraag 3: In welke mate wordt voor de voorgestelde dienstverlening het potentieel onderbouwd om in Vlaanderen een substantieel verschil te maken met betrekking tot de uitdaging?

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

- Worden specifieke hefbomen, afgeleid uit praktijkervaring in een andere context of uit academische/praktijkgericht onderzoek, om tot resultaten te komen, genoemd en is duidelijk dat de dienst hierop gaat inspelen?
  - Praktijkervaring betreft ervaring met een reeds bestaand, maar in Vlaanderen nog onderbenut concept, waarvan het reeds aangetoond is dat het succesvol is voor de oorspronkelijke context (of gebruikerssegmenten, noden) maar ook potentieel kan hebben voor een andere context (bvb. een praktijk over te nemen uit het buitenland of reeds toegepast in Vlaanderen maar binnen een andere context dan diegene waar het project zich op wil richten).
  - Eerder onderzoek betreft een concept dat nog nergens in de praktijk omgezet werd:
    - academisch onderzoek bvb. empirisch onderzoek betreffende bepaalde theoretische modellen waaruit het potentieel blijkt.
    - praktijkgericht onderzoek bvb. evaluaties, eerdere service design trajecten, interne kwaliteitswerking… waaruit potentieel blijkt.
- 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 specificeert 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.

Beoordelingsvraag 4: 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 en Duurzaam ondernemen beoogd wordt.
    - De afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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

Beoordelingsvraag 5: 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 '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.
    - 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 en Duurzaam ondernemen 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, 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 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 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 ontwikkelen en testen (testend ontwikkelen).

Beoordelingsvraag 6: 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 7: 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?
    - Er is 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, service blueprint, draaiboek en prototyping, betreffende een dienstverlening, opgeleverd 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 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 bredere ervaring met innovatie heeft betrekking op volgende vijf domeinen waar bij de nadruk moet liggen op de laatste drie:
        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 7: 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, er zijn toch een aantal mijlpalen die geïdentificeerd kunnen worden op indicatieve basis (bvb. eerste versie service blueprint).
    - De eerste 6 weken moeten meer gedetailleerd gepland zijn.
    - De verplichte einddeliverables moeten ingepland zijn: opleveren service blueprint met draaiboek, business model en impactevaluatie, evenals rapportering over het projectverloop.
    - Het moet duidelijk zijn wanneer men de piloot wil opstarten.
    - Het moet ook duidelijk zijn welke activiteiten zullen bijdragen tot het genereren van alle deliverables, door wie en voor hoeveel tijd (indicatief).
- 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

Dit hoofdstuk schetst het projectverloop van een project binnen de oproep 'Innovatie door adaptatie'.

1.1 Inleiding

Volgende activiteiten worden verwacht de hoofdmoot uit maken van een project.

- Ruwe prototyping

In deze fase worden de eerste prototypes opgesteld van de dienstverlening die wordt uitgewerkt. Deze zijn typisch nog zeer ruw en hebben tot doel snel te leren en aanpassingen te doen. Zowel de ontwikkeling als testing van deze eerste prototypes gebeurt doorgaans binnen het projectteam. Methoden die hier gebruikt worden zijn o.a. rollenspellen, serious play, story boarding, customer journeys … idealiter gecombineerd met persona's.

- Live prototyping

In deze fase worden prototypes meer realistisch en concreet. Dit laat toe om veldtesten te doen van onderdelen van de dienstverlening in de wereld van de gebruiker. Dit wil evenwel niet zeggen dat de oplossing volledig klaar moet zijn. Ook deze fase heeft tot doel te leren en aanpassingen door te voeren.

- Piloot

In de piloot wordt de dienstverlening volledig uitgevoerd binnen de real life context met een testpubliek. Dit impliceert dat de dienstverlening voor de start van de piloot reeds volledig geprototyped is. Het is immers niet de bedoeling om in deze fase nog grote wijzigingen uit te voeren.

- Impactevaluatie

De piloot moet op impact geëvalueerd worden via quasi-experimentatie en/of case study onderzoek.

Het is van belang om van bij het begin (idealiter vooraleer een projectvoorstel in te dienen) voldoende expertise in te schakelen wat betreft innovatieprocessen en methoden. Indien deze niet in de organisatie zelf gevonden kan worden is het aangeraden een partner/toeleverancier in te schakelen. Een mogelijk startpunt hiervoor is het contacteren van Flanders DC waar men zicht heeft op de nodige expertise in Vlaanderen (zie https://www.flandersdc.be/nl/design/gids/landschap).

We geven hieronder ook enkele bronnen mee die kunnen helpen invulling te geven aan deze activiteiten en/of dit te bespreken met een expert in innovatieprocessen. Er wordt zoveel mogelijk beroep gedaan op een beperkt aantal (grotendeels overlappende bronnen) namelijk:

- 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 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 Inshape/IWT heeft ook een website ontwikkeld met methoden (gratis, in het Engels): http://www.usewell.be
- Ook de benadering van Vanguard heeft reeds haar diensten bewezen (zie https://vanguard-method.net/ of Coret et al, 2014, Weten hoe het werkt.)

Projecten moeten aan het einde van de projectperiode een rapport opleveren met:

- Service blueprint van de dienstverlening.
- Business Model van de dienstverlening.
- Draaiboek van de dienstverlening. Dit draaiboek moet, samen met de service blueprint en het business model, andere dienstverleners in staat stellen de ontwikkelde dienstverlening over te nemen binnen de eigen werking.
- Resultaten van de impactevaluatie.

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

Naast deze deliverables moet er ook een rapportering zijn over het projectverloop. Deze rapportering gebeurt aan de hand van de rapporteringsvragen die de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen ter beschikking stelt.

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

1.2 Ontwikkeling

1.2.1 Concretisering concept

In het projectvoorstel werd een concept beschreven evenals werd het potentieel hiervan geschetst. Dit concept moet echter zo snel mogelijk verder uitgewerkt worden via een "experience map" en een "business model".

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 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.

Het bouwen van een experience map kan als volgt:

- Begin met de ideale persona (zie beneden)
  - achteraf kan je voor verschillende persona bekijken of de experience map anders moet zijn
  - consolideer dan tot een experience map die voldoet voor alle persona
- Ga voor sleutelmomenten in de dienstverlening
- Gebruik post-its met tekeningen
- Schrijf er tekst bij die weergeeft wat er gebeurt
- Je 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

Experience maps / customer journey:

- HCD toolkit, p. 113-117
- Service design toolkit, p. 11 en 12 en p.19-20
- Zie http://teambedrijfstrajecten.popweb.be/downloads/customer-journey-map.html voor handleidingen van de Vlaamse innovatiecentra.

Idealiter worden met persona's gewerkt: 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.

- Zie http://teambedrijfstrajecten.popweb.be/downloads/customer-journey-map.html voor handleidingen van de Vlaamse innovatiecentra.
- Zie Service design toolkit, p. 13 en 14
- Voor een gedragstheoretische insteek rond segmenteren is het hoofdstuk 'Explore: verken je doelgroep' van het 7-E model verhelderend (specifiek met behulp van het "context ei") ofwel p. 50-51 van MINDSPACE.

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 en Duurzaam ondernemen in hoofdstuk 4 van 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 of hoe helpt u hem/haar hierbij?

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?
- 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. op basis van interviews, focusgroepen,...)	- 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 geraamde grootte qua kosten door inkomsten gedekt kunnen worden en hoe. Er moeten ook gegevens zijn die de logica en stellingen uit het business model onderbouwen (bv. interviews of focusgroepen 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 (bv. 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 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 en Duurzaam ondernemen 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 en Duurzaam ondernemen 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, adaptatability, autonomía, equitibrium, solidarity	6/ Insurance systems, savings, social secuntía, 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, generositía, 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 togetherness
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

PARTICIPATIOÑ	17/ Adaptabilitía, receptiveness, solidaritía, witlingness, determination, dedication, respect, passion, sense of humor	18/ Rights, responsibilities, duties, privileges, work	19/ Become affiliated, cooperate, propose, share, dissent, obeía, interact, agree on, express opinions	20/ Settings of participative interaction, parties, associations, churches, communities, neighborhoods, family
IDLENESS	21/ Curiositía, receptiveness, imagination, recktessness, sense of humor, tranquility, sensuality	22/ Games, spectacles, dubs, parties, peace of mind	23/ Daydream, brood, dream, recall old times, give waía 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/ Autonomía, 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 bv. een sociale onderneming is het immers mogelijk dat er commerciële activiteiten (bv. een restaurant) worden ontplooid naar “gewone klanten” (niet de doelgroep) die als doel hebben om de finale doelgroep kansen te bieden, (bv. een kansarme jongere kan meedraaien in de keuken). In dat geval zijn er twee “parallelle” business modellen: eentje dat voor de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen centraal staat, en dat zich richt op de finale doelgroep (bv. 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 (bvb. mentoren) in de kring van de finale doelgroep (bvb. werkzoekenden) wil inzetten om die op vrijwillige basis te ondersteunen (bvb.

mee begeleiden in het zoeken van werk), dan zullen die dat enkel doen indien de dienstverlener ook "waarde" biedt aan de vrijwilligers (bvb. door hen op te nemen in een virtueel muntsysteem waarin ze krediet opbouwen waarmee ze zelf dan weer beroep kunnen doen op anderen). 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 meerde 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.

c) Vervolgsessies

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:

- HCD toolkit p. 123-5
- Zie ook Flanders DC, Eenmaal, andermaal, totaal (gratis via https://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)

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 en Duurzaam ondernemen verwijst hiernaar als "Testend ontwikkelen". Prototyping is een ontwikkelproces en is dus nog steeds creatief (divergeren). Men gaat dus op zoeken 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 (bv. 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).

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
  - ...
- 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 op zetten. 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. Dezer drie elementen moeten dan ook klaar zijn en door de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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
- https://paulallen.ca/documents/2014/06/service-blueprinting-a-practical-technique-for-service-innovation.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 en Duurzaam ondernemen 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).

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)

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.

Wat betreft de evaluatie moet een argumentatie gegeven worden in functie van één van de onderstaande opties én moeten de beoogde kwantitatieve indicatoren geformuleerd worden.

De afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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.

Het onderzoeksplan voor de impactevaluatie zal zo snel mogelijk opgesteld moeten worden en aan de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen voorgelegd, vooraleer met de piloot begonnen mag worden. Het moet door de ESF evaluatiefunctie 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.

Meer informatie betreffende deze methoden:

- Voor counterfactual impact evaluatie: http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=7646
- Voor case studies; via researchgate (er wordt mogelijk gevraagd om een account te maken maar dit is niet verplicht) https://www.researchgate.net/publication/323399000_Process_tracing_and_congruence_analysis_to_support_theory_based_impact_evaluation/download

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

- Voor QCA: https://betterevaluation.org/en/evaluation-options/qualitative_comparative_analysis

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 en Duurzaam ondernemen een sjabloon aangeleverd.

HOOFDSTUK 4: Op te leveren deliverable op het einde van het project

Op het einde van het project moet een deliverable opgeleverd worden die drie delen bevat.

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 dienst op te zetten.

DEEL 2: Business model

Noot vooraf: voor de afdeling ESF en Duurzaam ondernemen 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			

- 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)?
  - Ga uit van een voorgesteld minimaal aantal gebruikers om een inschatting te maken van de kosten.

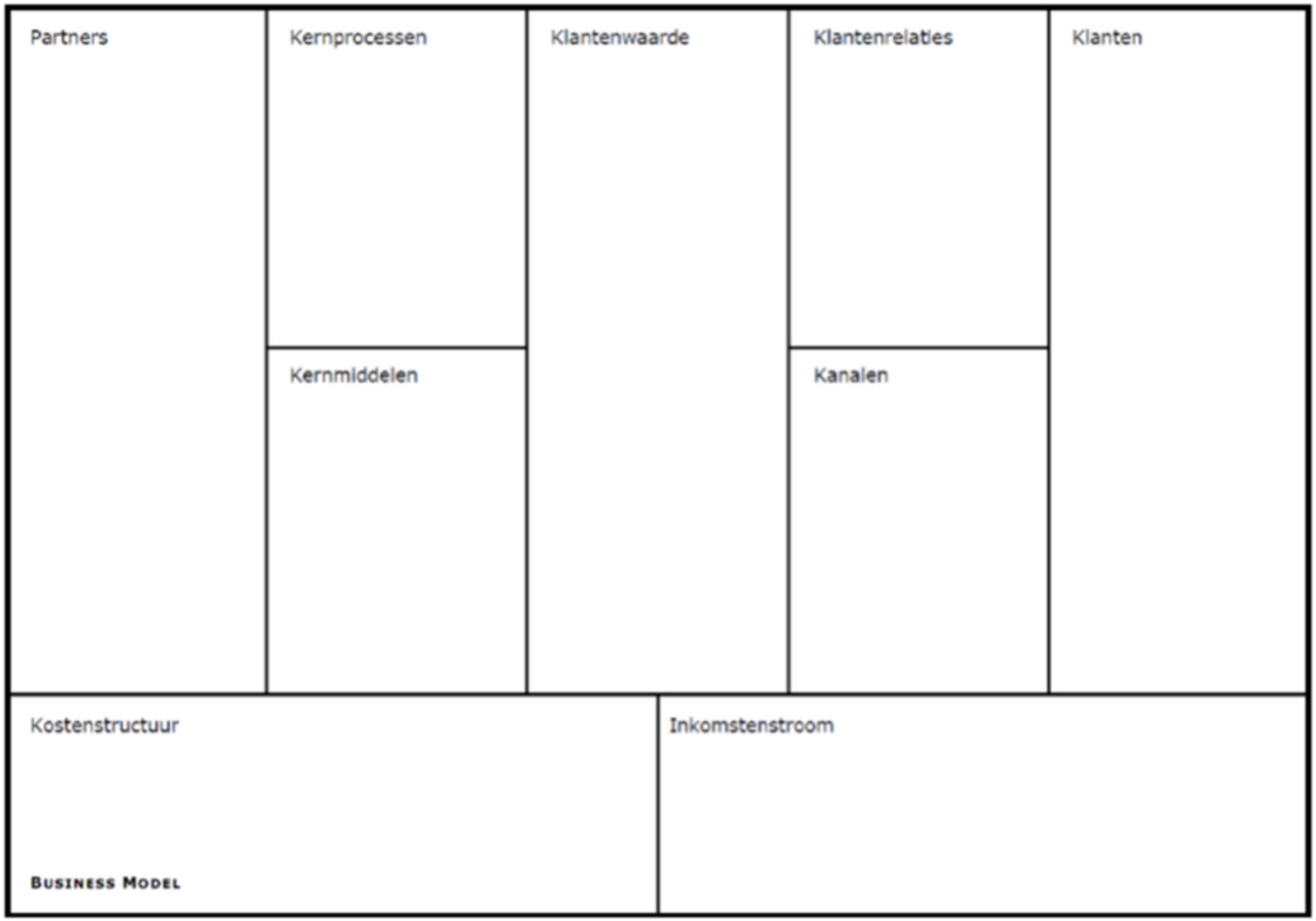
Nr	Kosten / Oorzaak	Relatieve aandeel in totale kost (%)	Hoe in bestaande dienstverlening ?
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

- <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)?
  - Net zoals bij de kosten moet uitgegaan worden van een vooropgesteld aantal gebruikers om de inkomsten te schatten.

Nr	Inkomsten	Relatieve bijdrage (%) om kosten te dekken	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

HOOFDSTUK 5: Eindvalidering op het einde van het project

Op het einde van het project worden de resultaten van de impactevaluatie, samen met het draaiboek, de service blueprint en het business model voorgelegd ter eindvalidering aan een panel onafhankelijke experten.

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 door andere dienstverleners? 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?

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