**Benedict Wauters en Louis Vervloet[[1]](#footnote-1)**

**Een lab voor sociale innovatie creëren met de Europese Structuur- en Investeringsfondsen**

**Overzicht**

Dit artikel gaat in op de trend om “innovatielabs” te richten om vanuit de overheid in te spelen op maatschappelijk relevante problemen. Meer specifiek wordt gekeken naar de rol die de Europese structuur- en investeringsfondsen hierin kunnen spelen. Er wordt hiervoor beroep gedaan op een viervoudige typologie van labs evenals op zes rollen die van belang zijn voor innovatieprocessen. Tenslotte worden deze rollen en typologieën toegepast op bestaande Vlaamse en Poolse ESIF-programma’s. Ze zijn echter ook van toepassing op eender welke publieke financieringsbron die als doel heeft innovatie te stimuleren rond maatschappelijke uitdagingen.

**Inleiding**

Sinds 2010 worden we overspoeld door publicaties over sociale innovatie, uitgegeven door verschillende diensten van de Europese Commissie zoals BEPA (2010, 2014), DG Ondernemingen en industrie (2011, 2012, 2012b), DG Regionaal en stedelijk beleid (2013), DG Onderzoek en innovatie (2013) en DG Werkgelegenheid, sociale zaken en inclusie (2015). Deze bronnen geven geen uniforme definitie aan sociale innovatie. Dat is evenmin de bedoeling van dit artikel. Het richt zich eerder op het feit dat de meeste van deze bronnen het idee delen dat de Europese structuur- en investeringsfondsen (ESIF) een belangrijke rol moeten spelen bij de ondersteuning van sociale innovatie, ongeacht hoe dit wordt gedefinieerd.

De Europese structuur- en investeringsfondsen zijn de belangrijkste EU-financieringsprogramma's ter ondersteuning van de groei en werkgelegenheid in Europa. Vijf belangrijke fondsen werken samen om de economische ontwikkeling in alle EU-landen te ondersteunen, in lijn met de doelstellingen van de Europa 2020-strategie: het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO), het Europees Sociaal Fonds (ESF), het Cohesiefonds (CF), het Europees Landbouwfonds voor Plattelandsontwikkeling (ELFPO) en het Europees Fonds voor Maritieme Zaken en Visserij (EFMZV). De strategische prioriteiten en gemeenschappelijke regels van deze fondsen worden uitgewerkt door de Europese Commissie en de EU-lidstaten, maar de concrete toepassing wordt overgelaten aan de lidstaten.

Er moeten dan ook op nationaal of regionaal niveau zogenaamde "managementautoriteiten" worden aangeduid. Het is deze "managementautoriteit" die (samen met andere relevante instellingen) moet oproepen tot het indienen van voorstellen, waarop project promotoren (rechtspersonen, geen natuurlijke personen) dan kunnen reageren. Het is ook de rol van de managementautoriteit om een selectieproces te ontwikkelen zodat de beste projectvoorstellen worden gefinancierd. Bovendien moet het orgaan controle- en evaluatieprocessen uitwerken zodat de gefinancierde projecten kunnen worden opgevolgd. In Vlaanderen is de instantie die verantwoordelijk is voor de implementatie van het Europees Sociaal Fonds het autonome ESF-agentschap Vlaanderen[[2]](#footnote-2).

Hoewel deze managementautoriteiten in de hele EU procedures en werkwijzen invoerden die de implementatie van het reguliere beleid afstemmen op de ESIF-financiering, ontbrak het steeds aan praktisch advies over de manier waarop deze procedures en processen kunnen worden aangepast aan de verschillende logica van sociale innovatie. De implementatie van gekende oplossingen financieren is immers een heel ander gegeven dan de financiering van een zoekproces naar nieuwe of verbeterde, maar vooralsnog onbekende, oplossingen.

Het ESF-agentschap Vlaanderen besliste daarom om een onderzoeksproject op te starten. Zo wou het agentschap zichzelf en de andere ESIF-managementautoriteiten in Europa in staat om sociale innovatie zo doeltreffend mogelijk te ondersteunen. Al vroeg in het project kwam men tot het belangrijke inzicht dat gewoon financieren niet volstond om te voldoen aan de hoge verwachtingen die op het Europese niveau waren gerezen omtrent sociale innovatie. DG Onderzoek en innovatie (2013) legde immers verscheidene hinderpalen voor innovatie binnen de openbare sector bloot. Omdat de ESIF deel uitmaken van de openbare sector, zijn deze hinderpalen ook aanwezig wanneer de managementautoriteiten hun fondsen willen aanwenden om sociale innovatie te ondersteunen:

* 1. zwakke “enablers” of ongunstige kadervoorwaarden, bijvoorbeeld:
		+ gebrek aan mechanismen in de EU en de lidstaten die de innovatie toespitsen op dringende kwesties van algemeen belang;
		+ uiteenlopende en niet-responsieve reglementaire en wettelijke kaders (ook afkomstig van de EU) en administratieve culturen die experimenteren belemmeren;
		+ beperkte middelen om te innoveren waarbij de fondsen voor innovatie voornamelijk afkomstig zijn van departementale begrotingen (met sterk verschillende beschikbaarheid in de lidstaten) in plaats van interdepartementale budgetten, die een radicalere innovatie mogelijk maken;
		+ gebrek aan steun voor diversiteit en angst voor fouten (met stimulansen voor medewerkers die de voorkeur geven aan succes);
	2. gebrek aan leiderschap op alle niveaus: de innovatie is niet organisatorisch verankerd en niet strategisch of systematisch genoeg. Ze gebeurt meestal via ongecoördineerde initiatieven in plaats van een resultaat te zijn van bewuste inspanningen. Mogelijke belemmeringen zijn:
		+ “mindset”: managers moeten hun verantwoordelijkheid om beter te doen en de grenzen van hun huidige doen en denken te verleggen serieus nemen;
		+ gebrek aan personeel met formele creatieve en innovatieve vaardigheden;
		+ onbuigzame organisatorische regels, enorm veel papierwerk, op tijd en binnen budget zijn primeert, ...
		+ gebrek aan motivatie bij leidinggevenden en collega's om zich in te zetten voor nieuwe ideeën, vooral als de resultaten niet tastbaar of moeilijk te meten zijn;
		+ gebrek aan communicatie van successen en fouten;
		+ angst om te mislukken en zijn werk te verliezen, versterkt door het scepticisme van de publieke opinie en negatieve media;
	3. beperkte kennis en toepassing van innovatieprocessen en -methoden:
		+ gebrek aan methoden, hulpmiddelen en de ervaring om ermee te werken;
		+ gebrek aan samenwerking, waaronder weinig aandacht en betrokkenheid van de burger, gebrek aan vermogen om samen te werken (waaronder publiek-private partnerschappen), gebrek aan interbestuurlijke samenwerking, sterke grenzen tussen bestuursniveaus en sectoren;
		+ onvoldoende nauwkeurig en systematisch gebruik van metingen en gegevens.

Het is dus duidelijk dat een gebrek aan (financiële) middelen slechts één probleem is. Een belangrijke vraag was vervolgens welke rollen managementautoriteiten of andere belanghebbenden moeten opnemen bij het ondersteunen van sociale innovatie, naast het verlenen van financiële hulp. Moeten de managementautoriteiten bijvoorbeeld op zoek gaan naar belangrijke informatie over maatschappelijke problemen en deze delen of is dit een taak voor de projectpromotoren?

Het project baseerde zich op recente literatuur over innovatie en in het bijzonder over de zogenoemde "innovatielabs" (Puttick et al, 2014) of "innovatieteams" (Puttick et al, 2014 b) om een samenhangende leidraad over dit onderwerp te kunnen aanbieden. Puttick et al (2014) stelt dat specifieke "labs" nodig zijn, niet alleen bij de overheid maar in alle sectoren, omdat medewerkers meestal al te zeer gericht zijn op de dagdagelijkse activiteiten. Er is dan te weinig tijd om na te denken over een nieuwe aanpak. De reguliere budgetten ondersteunen ook eerder de bestaande benaderingen en de bureaucratie (bij de overheid, maar ook elders) kan experimenteren en verandering in de weg staan of zelfs onmogelijk maken. "Net zoals bedrijven en andere organisaties hebben ook overheden specifieke structuren, mogelijkheden en ruimte nodig om innovatie toe te laten". (p. 10) DG Onderzoek en innovatie (2013) schoof ook het idee naar voor van een Europees innovatielab dat "een fysieke creatieve ruimte zou zijn met kernmedewerkers die gericht zijn op het ondersteunen, faciliteren en stimuleren van meer innovatie bij de diensten van de Commissie" (p. 44) en technische bijstand zou verlenen aan de lidstaten.

De lessen die uit het project werden getrokken, gaan breder dan de context van de ESIF. Ze kunnen worden toegepast op elke vorm van besluitvorming omtrent de toewijzing van fondsen aan "innovatie" in de openbare sector.

1. **Innovatielabs zijn een bron van inspiratie voor de activiteiten van de ESIF rond sociale innovatie**

Christiansen en Sabroe (2015) omschrijven een lab als "een proces dat vorm geeft aan een speciale exploratieve ruimte waar men op zoek kan gaan naar nieuwe manieren om problemen aan te pakken en gepaste processen kan ontwikkelen om nieuwe ideeën om te zetten in praktische resultaten". Ståhlbröst en Holst (2012) stellen echter duidelijk dat labs zowel een aanpak (methodologie, proces) zijn als een omgeving (milieu, arena) waarin de aanpak vervat zit.

In dezelfde geest opperde DG Onderzoek en innovatie (2013) dat een Europees innovatielab in het volgende zou moeten voorzien (p. 44):

* een "veilige ruimte en neutraal terrein" voor het interdepartementaal testen en ontwikkelen van oplossingen, waar creatief denken en collaboratieve probleemoplossing worden beloond;
* een sterke focus op manieren om betere beleidsresultaten neer te zetten via meer en efficiëntere betrokkenheid van de gebruikers;
* de nieuwste instrumenten en technieken voor analyse, brainstorming, conceptontwikkeling, prototyping, simulatie, experimenteren enz.;
* kernactiviteiten in verband met gebruikersonderzoek, workshops, betrokkenheid van de belanghebbenden, analyses, e-tools (voor netwerken, cocreatie, gebruikersfeedback) enz.

Een lab is bijgevolg een ruimte (ook financieel) maar ook een werkwijze om nieuwe oplossingen te vinden voor (oude of nieuwe) problemen.

Puttick et al (2014b) geven tal van voorbeelden die op een of andere manier verband houden met de openbare sector en aan deze omschrijving voldoen. De volgende zijn actief in Europa: VINNOVA, Stockholm, Zweden; La 27ième region, Parijs, Frankrijk (regionaal); MindLab, Kopenhagen, Denemarken; SITRA, Helsinki, Finland; Barcelona Urban Lab, Spanje; Behavioural Insights Team, Londen, Verenigd Koninkrijk; NESTA innovation lab, Londen, Verenigd Koninkrijk; Fonds d'experimentation pour la jeunesse, Parijs, Frankrijk (nationaal). Interessant is dat sommige van deze labs zelf geen deel uitmaken van de overheid (bijv. la 27ième region en NESTA), hoewel ze ontstonden als overheidsinitiatief (bijv. het Behavioural Insights Team) of volledig worden gefinancierd door de overheid. Puttick et al (2014) situeert deze innovatielabs voor de openbare sector ook in een grotere verzameling labs in universiteiten, sociale innovatieparken en honderden 'levende labs' over de hele wereld die de gebruikers willen betrekken bij het vormgeven van nieuwe technologieën. Ze zijn soms verbonden via netwerken zoals het European Network of Living Labs of het Netwerk van Design voor Sociale Innovatie en Duurzaamheid (DESIS).

Volgens Puttick et al (2014) hebben labs vier belangrijke functies:

* oplossingen creëren voor specifieke uitdagingen: de labs zijn gericht op het oplossen van prioritaire problemen en het ontwikkelen van bruikbare en schaalbare oplossingen, vaak in samenwerking met overheidsinstellingen. Deze labs creëren en ontwikkelen innovaties (bijvoorbeeld het Behavioural Insights Team);
* op zoek gaan naar nieuwe ideeën door de betrokkenheid van burgers, non-profitorganisaties en bedrijven te bevorderen: de labs streven naar een overheid die openstaat voor stemmen en ideeën van buitenaf. Vaak nemen ze de aanpak op basis van open innovatie en uitdagingen over die we vaak zien in de privésector. Ze maken daarbij gebruik van sterke communicatiestrategieën en focussen op betrokkenheid. Deze labs zijn “enablers”. Ze scheppen een kader waarin innovatieve ideeën van buiten de overheid kunnen gedijen en zijn minder gericht op het omzetten van het idee in een praktische oplossing (bijvoorbeeld het Australian Center for Social Innovation);
* processen, vaardigheden en cultuur transformeren: de labs willen de manier veranderen waarop actoren innovatie benaderen. Vaak doen ze dit door middel van consultancy en training, maar ook via detachering en stage, om de vaardigheden en “mindsets” van de actoren te ontwikkelen. Deze labs zijn opvoeders. Ze verstrekken de inzichten en kennis die anderen nodig hebben om te innoveren. De focus ligt op capaciteitsopbouw, niet op het implementeren van innovatie (bijvoorbeeld PS 21 in Singapore);
* een bredere verandering van beleid en systemen verwezenlijken: de labs zijn gericht op transformatie. Ze kijken verder dan specifieke interventies en richten zich op het bredere beleid en complexe systemen die moeten veranderen, bijv. gezondheidszorg, energie en onderwijs. Deze labs zijn architecten (bijvoorbeeld NESTA).

Al deze functies stemmen overeen met de verwachtingen die door de eerder vermelde Europese publicaties naar voren werden gebracht, als het gaat om de betekenis die de ESIF-ondersteuning voor sociale innovatie kan hebben.

1. **Het "labfenomeen" koppelen aan bredere bespiegelingen over rollen bij innovatie**

Hoewel deze vier functies logisch lijken, verschaffen ze nog niet voldoende inzicht in de verschillende rollen die ermee moeten worden geassocieerd. Volgens Kotler en Trias de Bes (2011) moet er bij het ontwikkelen en ondersteunen van innovatieprocessen rekening worden gehouden met volgende belangrijke rollen:

1. “activators”: starten het innovatieproces door een behoefte, een trigger bloot te leggen;
2. “browsers”: zoeken gedurende het hele proces naar informatie;
3. “creators”: brengen tijdens het proces ideeën voort (nieuwe concepten, mogelijkheden, oplossingen);
4. “developers”: zetten ideeën om in producten/diensten (ook wel uitvindingen genoemd);
5. “executors”: zorgen voor het invoeren van innovatie in organisaties en in de markt (ook wel aangeduid als implementatie);
6. “facilitators”: keuren de financiering goed en deblokkeren het proces, indien nodig.

Deze rollen zijn duidelijk geen functies. Een van de belangrijkste punten is trouwens dat dezelfde rollen door verschillende functies kunnen worden opgenomen, binnen verschillende eenheden en afdelingen. Wie de rol daadwerkelijk vervult, is afhankelijk van de specifieke context. Kotler en Trias de Bes (2011) stellen dat het innovatieproces vorm krijgt tijdens de interactie tussen al deze rollen. Ze verschaffen uitgebreid inzicht in de verschillen tussen de rollen en de manier waarop ze moeten worden ingevuld. De inzichten vormen dus een nuttig kader voor de ESIF-managementautoriteiten om te beslissen wat hun taak is en wat door anderen moet worden gedaan. Het idee van een lab als “ruimte” houdt immers niet in dat alle rollen door dezelfde entiteit moeten verzorgd worden.

De verschillende rollen kunnen ook worden gekoppeld aan de vier functies die werden beschreven door Puttick et al (2014). Dit gebeurt in de onderstaande tabel. Hieruit blijkt dan weer dat niet alle vormen van “labs” ook alle rollen moeten voorzien, ongeacht wie ze dan zou vervullen.

Tabel1: rollen in vier labfuncties

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Labfunctie (zie Puttick et al, 2014)** |
| **Rol voor het lab/de ESIF-autoriteit (zie Kotler en Trias de Bes, 2011)** | Oplossingen creëren voor specifieke uitdagingen | Op zoek gaan naar nieuwe ideeën door de betrokkenheid van burgers, non-profitorganisaties en bedrijven te bevorderen (maar ze niet ontwikkelen) | Processen, vaardigheden en cultuur in verband met innovatie in andere organisaties transformeren (capaciteitsopbouw) | Een bredere verandering van beleid en systemen verwezenlijken |
| “activators”: starten het proces (door een behoefte, een trigger bloot te leggen) |   |   |  |  X |
| “browsers”: zoeken gedurende het hele proces naar informatie |   X |  X |  |  X |
| “creators”: brengen tijdens het proces ideeën aan (nieuwe concepten, mogelijkheden, oplossingen) |  X |  X |  |  X |
| “developers”: zetten ideeën om in producten/diensten (uitvinding) |   X |  |  |  X |
| “executors”: zorgen voor innovatie in de organisaties die hen gebruiken en in de markt (implementatie)  |  |  |   |  X |
| “facilitators”: keuren de financiering goed en deblokkeren het proces  |   X |  X  |  X |  X |

In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op de betekenis van de verschillende rollen, zoals beschreven door Kotler en Trias de Bes (2011). Daarnaast geeft de auteur op basis van zijn eigen ervaring suggesties over wie welke rol zou kunnen invullen binnen de context van de ESIF. Voor heel wat rollen blijkt duidelijk dat er tal van mogelijkheden bestaan wat de taakverdeling betreft. Wordt het een taak voor de managementautoriteit, eventueel in samenwerking met andere gouvernementele actoren? Of is het eerder een taak voor de gesubsidieerde projectontwikkelaar en zijn partners? Of voor allebei?

* 1. **“activators” zijn verantwoordelijk voor de innovatiestrategie**

“Activators” zijn verantwoordelijk voor de innovatiestrategie. Zij zijn degenen die anderen uit hun routine halen en hen "uitdagen". Zij leggen daarvoor meestal een “scope” vast via een antwoord op volgende vragen:

* Op wie moet de innovatie gericht zijn (organisaties, geografie, burgers, overheidsinstellingen enz.)? Bijv. werkloze jonge migranten in grote steden? Of, ruimer, alle werklozen in een regio?
* Welke bestaande of toekomstige problemen/bedreigingen en/of welke specifieke knelpunten moeten worden aangepakt? Bijv. discriminatie van werkloze migranten op zoek naar werk en/of hun lage kwalificatie, hun gebrek aan netwerken enz.? Of, ruimer, elk soort probleem?
* Welke trends bieden positieve kansen die moeten worden verzilverd? Bijv. brede toegang tot sociale netwerken? Of, ruimer, kan op eender welke trend ingespeeld worden?
* Welk soort innovatie wordt nagestreefd, zoals beschreven in de onderstaande tabel?

Tabel2: verschillende vormen van innovatie

|  |  |
| --- | --- |
|  | Behoeften, gebruikersgroep, context |
|  | Nieuw | Bestaand |
| NieuwConcept  | **Radicaal**Dienst die in [regio of land] zeldzaam of onbestaande is, verleend aan een voor [regio of land] nieuw ontwikkelde gebruikersgroep | **Evolutionair (dienst)**Dienst die in [regio of land] zeldzaam of onbestaande is, verleend aan een gebruikersgroep die in [regio of land] al erkend is |
| Bestaand | **Evolutionair (gebruikersgroep)**Dienst die in [regio of land] al bestaat maar nu wordt verleend aan een voor [regio of land] nieuw ontwikkelde gebruikersgroep  | **Incrementeel (instrument)**Verbetering van de in [regio of land] al goed verspreide methode, voor een gebruikersgroep die in [regio of land] al erkend is |

Bron: eigen bewerking door de auteur van Kotler en Trias de Bes, 2011

* Wat is de focus van de innovatie? De inspanningen kunnen worden toegespitst op een nauwkeurig, gewenst voordeel of zelfs op een tastbaar aspect van een specifieke dienst voor een bepaalde behoefte/klantengroep/context;
* Wat zijn andere belangrijke vereisten, bijv. financiering voor een innovatie op voorwaarde dat er betrokkenheid is van bepaalde belanghebbenden enz.?
* Hoe zal de besluitvorming gedurende het hele proces gebeuren, op basis van welke sleutelcriteria?
* Hoe wordt er ondersteuning voorzien gedurende het proces?

Wie moet de rol van activator opnemen in een ESIF-context (of bij een andere toewijzing van publieke middelen)? Het is duidelijk dat hier een belangrijke rol is weggelegd voor de beleidsmakers. Het is echter ook mogelijk dat de rol van activator wordt opgenomen door een groep van mensen, bijv. belanghebbenden, de academische gemeenschap, eerstelijnsmedewerkers enz. De “activators” moeten beseffen dat een bredere en vagere scope kan leiden tot meer ideeën voor innovatie, maar dat vele daarvan mogelijk niet interessant zijn voor hen. Anderzijds neemt het potentieel voor werkelijk radicale en onvoorziene innovatie af naarmate de scope vernauwt. Kotler en Trias de Bes (2011) bevelen daarom twee mechanismen tegelijkertijd aan: een mechanisme waar innovatie met een meer beperkte scope nodig is en een ander met een zeer brede scope, waar enkel de diensten worden gedefinieerd waarin men geïnteresseerd is. Het laatste type wordt ook wel exploratieve innovatie genoemd. Het kan voor ESIF-programmamanagers dan ook een nuttige strategie zijn om verschillende soorten oproepen tot het indienen van voorstellen te lanceren. De meeste ESIF-strategieën bestaan immers uit verschillende, vrij brede doelstellingen die als dusdanig in een oproep tot innovatie kunnen worden opgenomen, maar die evenzeer ook kunnen worden vernauwd qua scope.

* 1. **“browsers” zoeken naar informatie**

“Browsers” zoeken naar informatie. Meestal vindt men “browsers” in "marketingfuncties" (bijv. onderzoekers, communicatiemedewerkers, marketeers en, in de openbare sector, beleidsadviseurs). Het kunnen echter ook operationele medewerkers zijn, iets wat men vaker ziet in de dienstverlening, in tegenstelling tot de O&O-afdelingen in productieomgevingen.

“Browsers” kunnen ondersteuning geven aan “creators” door bestaande informatie onder hun aandacht te brengen.Ze doen dit bijvoorbeeld door innovaties onder de loep te nemen die al werden doorgevoerd in een bepaald gebied van de dienstverlening of voor bepaalde burgers. De innovaties kunnen radicaal zijn of eerder incrementeel, succesvol of mislukt, enz.. Ze kunnen tot 10 jaar teruggaan en een brede geografische reikwijdte hebben (bijv. in het buitenland). De actoren die aan deze innovaties verbonden zijn, worden meestal ook geïdentificeerd. Zo kunnen niet alleen innovatieve paden worden onderscheiden maar ook degenen die de innovatie voortstuwen. Er kan ook worden bepaald of innovaties die in het verleden mislukten nu een betere kans hebben, door veranderingen in de context (bijv. nieuwe technologieën of trends). “Browsers” kunnen “creators” ook ondersteunen door bestaande research over de situatie te zoeken, bijv. over kenmerken van doelgroepen, over de grootte en prevalentie van problemen, over specifieke trends met betrekking tot het thema enz. Ze kunnen eveneens exploratief onderzoek proberen te vinden over de latente behoeften van burgers en mogelijke opportuniteiten voor innovatie. Ze kunnen ook een beroep doen op netwerken van experts en dienstverleners voor relevante gegevens (over gebruikers en hun eigenschappen, motivaties en belemmeringen, technische of organisatorische mogelijkheden en beperkingen, sterktes en zwaktes van de huidige oplossingen enz.) waarmee rekening moet worden gehouden. Ze kunnen ook interessante algemene maatschappelijke trends onder de aandacht van de “creators” brengen. Dit kan onder meer worden gebruikt om kansen te identificeren om een voortrekkersrol te spelen bij een opkomende trend.

Naast bestaande informatie aanleveren, kunnen en moeten “browsers” ook deelnemen aan veldonderzoek. Kotler en Triad de Bes (2011) stellen trouwens dat het enorm moeilijk is om inzichten op te doen die opportuniteiten bieden om te innoveren zonder veldwerk. Volgens hen is het immers cruciaal dat “browsers” niet alleen informeren, maar ook inspireren. Ze "pleiten voor een actieve rol voor informatie, gegevens en inzichten die verder gaan dan louter beschrijven en in zekere zin deel uitmaken van het creatieve proces" (p. 47). Kotler en Trias de Bes (2011) pleiten vooral voor het gebruik van etnografisch onderzoek (onderdompeling in de gebruikerscontext). Het wordt dan ook sterk aanbevolen om de “creators” te betrekken in het "browseproces".

“Browsers” ondersteunen ook de andere rollen. Door bruikbare inzichten te ontwikkelen werken “browsers” immers ook voor de “facilitators” . De "inzichten" of opportuniteiten voor innovatie die ze ontdekken, moeten immers worden goedgekeurd door de “facilitators”. Het is immers mogelijk dat het voor hen niet interessant is om bepaalde wegen naar innovatie te bewandelen. Het zou dus tijdverspilling zijn om ideeën te zoeken die verband houden met deze pistes. “Browsers” kunnen verder ook ondersteuning geven aan “developers” (zie hieronder). Voor deze rol is eerder informatie van technische aard nodig. “Browsers” kunnen bijvoorbeeld onderzoeken hoe een bepaalde technologie met succes werd toegepast in andere diensten. Tot slot kunnen “browsers” ook “executors” ondersteunen. Het betreft hier voornamelijk informatie over de manier waarop de innovatie op grote schaal kan worden uitgerold bij de gebruikers. Door implementaties te bekijken die enigszins analoog zijn aan de huidige innovatie, kunnen ze de nodige gegevens vinden. Bovendien zijn ook inzichten over mogelijke valkuilen zeer nuttig.

Wie moet de rol van “browser” opnemen in een ESIF- of andere financieringscontext? Aan het ene uiteinde van het spectrum zien we dat de ondersteunende rol voor de “creators” volledig wordt ingevuld door ESIF-begunstigden (organisaties die financiering krijgen). De managementautoriteit speelt hierin geen enkele rol. In het andere uiterste besteedt de managementautoriteit aanzienlijke middelen om voor alle projecten een uitgebreide diagnose te stellen die de oproep tot het indienen van voorstellen voor innovatie begeleidt.

Hoeveel elke partij kan doen is een kwestie van middelen en posities. Soms heeft een publieke actor toegang tot informatie die niet beschikbaar is voor anderen of enkel tegen een hoge prijs. Het kan bijvoorbeeld efficiënter zijn om een regionale of nationale studie uit te besteden zodat ze door verschillende actoren kan worden gebruikt dan aan deze actoren te vragen dat ze allemaal hun middelen aanwenden voor hetzelfde doel. Vooral wanneer een activator de scope nauwkeurig heeft afgebakend, moet de managementautoriteit overwegen om de middelen te bundelen en op te treden als “browser”. De steun die “browsers” geven aan “developers” en “executors” wordt best overgelaten aan de ESIF-begunstigden zelf. Zij weten immers beter hoe de oplossingen moeten worden geïmplementeerd. Het is echter duidelijk dat veldonderzoek, vooral etnografie, moet worden uitgevoerd door de ESIF-begunstigden omdat dit soort "browsen" integraal deel uitmaakt van het creatieve proces en dit laatste vooral een rol taak is voor deze begunstigden zelf zoals hieronder zal gesteld worden.

* 1. **“creators”**

De “creators” zijn er vooral om plausibele ideeën voor te stellen die ook effectief kunnen worden uitgevoerd. Hoewel creativiteit ook belangrijk is voor “executors” en zelfs “browsers” bestaat de functie van de “creators” grotendeels uit ideeën aanbieden aan de “developers”. Samen zetten ze ideeën om in concepten die de volgende elementen bevatten:

* een naam die duidelijk maakt welke dienst wordt geleverd aan wie en in welke context;
* de behoefte van de betrokken doelgroep, hun motivatie om de innovatie te gebruiken, wat hen zal overtuigen (bijv. de behoefte om gezond te zijn). Het is belangrijk om het bestaan van deze behoefte gedurende het volledige innovatietraject te ondersteunen (met kwalitatief eerder dan kwantitatief onderzoek);
* het belangrijkste voordeel: hoe de behoefte door de innovatie wordt ingevuld (bijv. een eenvoudigere, snellere en aangenamere manier om gezond te blijven);
* trends waarin het concept aansluiting bij vindt;
* beelden die het concept belichamen en contrasterende beelden die dat net niet doen;
* alternatieve bestaande oplossingen waarmee het nieuwe idee zal moeten concurreren. Dit is belangrijk voor “developers” die moeten bepalen waar/hoe de innovatie moet worden ingepast;
* verifieerbare, objectieve elementen die de doelgroep ervan kunnen overtuigen dat het voordeel kan worden gerealiseerd (bijv. omdat ze de dienst kunnen uitproberen of omdat derden een vorm van accreditatie bieden).

Het concept is een belangrijk element voor “facilitators”. Ze moeten kunnen bepalen of het voldoende potentieel heeft voor ontwikkeling. Idealiter kunnen “facilitators” kiezen uit verschillende concepten. Ze kunnen de concepten rangschikken volgens potentieel (strategisch, voordeel voor de gebruikers, vernieuwend) en moeilijkheidsgraad (gemakkelijk of moeilijk te ontwikkelen, lanceren/integreren, financieren). Ideeën die gemakkelijk te ontwikkelen zijn en veel potentieel hebben, moeten uiteraard prioriteit krijgen. Concepten die moeilijk te ontwikkelen zijn maar toch ook veel potentieel hebben, kunnen misschien worden herzien. Gemakkelijk te ontwikkelen concepten met een lage impact zijn niet erg interessant, maar verdienen soms een (kleine) investering. Moeilijk te ontwikkelen concepten met weinig potentieel worden het best helemaal vermeden.

Wie moet de rol van “creator” opnemen in een ESIF-context? Iedereen kan in principe worden betrokken bij het creatieproces. Aangezien het belangrijkste doel van de “creators” echter is om plausibele ideeën te ontwikkelen die effectief kunnen worden uitgevoerd, moet de eigenaar van het proces diegene zijn die de innovatie uiteindelijk moet implementeren. Deze taak situeert zich dus eerder bij de ESIF-projectpromotoren en relevante partners. Het moet echter duidelijk zijn dat "eigenaar zijn" van het proces niet betekent het proces "beheersen". Het ergste wat men kan doen, is de controle over een creatief proces bijvoorbeeld aan een “executor” geven, omdat de creativiteit op deze manier wellicht in de kiem wordt gesmoord. Soms lijkt het er echter op dat er bij de ESIF begunstigden een gebrek is aan “creators” die weten hoe ze creatieve processen moeten opzetten. Een ESIF-autoriteit kan actieve ondersteuning geven aan actoren die expertise in het beheer van creatieve processen missen. Dit betekent niet dat de ESIF-autoriteit dan "eigenaar" wordt van het proces. In feite fungeert deze autoriteit dan eerder als “facilitator” voor de “creators”.

* 1. **“developers”**

De rol van “developer” wordt meestal ingevuld door mensen met technische expertise, wat in de dienstverlening zoveel betekent als mensen met ervaring in het ontwerpen en leveren van diensten. Meestal zijn dit operationele mensen, ondersteund door ontwerpers (vooral voor de tastbare aspecten van een dienst). In de dienstensector zijn er, zoals hierboven vermeld, immers geen echte O&O-afdelingen. Marketeers en communicatiemedewerkers kunnen echter ook worden betrokken bij deze rol. “Developers” kunnen de volgende vragen beantwoorden:

1. Beschikken we over de nodige technologie en knowhow om het concept te ontwikkelen? Zo niet, moeten er externe partijen worden gezocht om dit te verhelpen en wordt het proces dan duurder, tijdrovender en moeilijker?
2. Hebben we de middelen (ook financieel) of de capaciteit om een oplossing effectief uit te rollen, eenmaal ontwikkeld? Zo niet, moeten er extra middelen of partners worden gezocht.

De antwoorden op deze vragen kunnen ertoe leiden dat een concept wordt verworpen, dat het behouden blijft en er wordt gezocht naar partners, leveranciers, middelen enz. of dat het concept wordt gewijzigd om het realistischer te maken. Het laatste geval houdt een risico in: een haalbaar concept dat echter zo vaag is geworden dat het geen potentieel meer heeft. De basisideeën en voordelen van het concept moeten worden gehandhaafd. Alle rollen die bij de innovatie betrokken zijn, moeten het concept volgen in zijn ontwikkeling en samenwerken om de beperkingen te neutraliseren aan de hand van nieuwe ideeën, informatie, onderzoek of extra middelen.

Het ontwikkelingsproces volgt de stelregel "Fail early, fail fast, fail cheap", zoals die ook wordt beschreven door Thomke, S (2001) in een algemene context en Potts, J. (2009) voor de openbare sector. Serviceconcepten moeten dus zo snel mogelijk en op een goedkope manier tastbaar worden om kennis te vergaren. Voor diensten is de volgende planning van toepassing: concept - configuratie van de dienst - prototypes - echte test (piloot) - geïmplementeerde dienst. Tijdens deze stappen moeten de volgende toetsingen gebeuren:

1. Gebruik: werkt de dienst goed genoeg? Is hij veilig/in overeenstemming met de regelgeving? Voldoet hij aan de verwachtingen van de gebruikers?
2. Kunnen we de dienst in een reële context en op dit niveau aanbieden?
3. Zijn de belangrijkste voordelen en inzichten waardoor het concept van bij het begin werd bepaald bewaard gebleven?

Op de vraag wie de rol van “developer” moet opnemen in een ESIF-context, is hetzelfde antwoord als voor de “creators” van toepassing.

* 1. **“executors”**

“Executors” zorgen voor de praktische uitrol van een innovatie, in de vorm van een eerste piloot of in een volledige grootschalige implementatie. Hun doel is om de unieke waarde van de innovatie aan de gebruikers te communiceren bij de uitrol.“Executors” vindt men in de organisatie die de oplossing ontwikkelde, maar ook daarbuiten, bijvoorbeeld door een nieuwe organisatie op te zetten of een soort joint venture aan te gaan. Het is zinvol om een innovatie uit te voeren buiten de plaats waar ze werd ontwikkeld ...

* wanneer de innovatie radicaal is;
* wanneer het verwachte traject lang is;
* wanneer er veel hinderpalen en weerstand bestaan in de ontwikkelende organisaties;
* wanneer de kosten laag zijn;
* wanneer er veel middelen voorhanden zijn.

Wanneer de uitvoering gebeurt in de organisatie die de innovatie ontwikkelde, rijst de vraag welk team de innovatie implementeert:

* het kan een team zijn dat zich enkel met deze innovatie bezighoudt. De kosten zijn hoger, maar het team is volledig gefocust;
* het kan een gemeenschappelijk team zijn waar de “executors” ook andere bestaande diensten beheren. Dit is goedkoper, maar het gevaar bestaat dat het team zijn focus verliest;
* het is mogelijk om verschillende innovaties te groeperen en aan één team te geven. Dit is zinvol als de innovaties elkaar aanvullen of als er een bepaalde synergie tussen hen bestaat.

Vóór een effectieve volledige uitrol, is het raadzaam om de innovatie bij een kleinere groep geselecteerde gebruikers in een realistische situatie te implementeren. De uitrol kan ook in een kleiner geografisch gebied worden gedaan (bijv. een stad of wijk). Deze kleinschalige implementaties worden piloten genoemd. Ze kunnen worden onderworpen aan een intensieve evaluatie om de impact en de mogelijkheden tot verbetering te peilen. Dit is bijvoorbeeld het aandachtspunt van wat DG Werkgelegenheid, sociale zaken en inclusie (2011) "sociale experimenten" noemt. Het moet echter duidelijk zijn dat dergelijke sociale experimenten en innovatie als proces niet mogen worden verward. Sociale experimenten zijn slechts de laatste fase van innovatie.

Wie moet de rol van “executor” opnemen in een ESIF-context? De uitvoering (“executie”) is logischerwijs geen taak voor een ESIF-managementautoriteit. Toch kan een managementautoriteit in de rol van “browser” “developers” helpen om partners te vinden voor de uitvoering, als ze de uitvoering zelf niet kunnen of willen doen. In de rol van “facilitator” kunnen ESIF-managementautoriteiten ook middelen ter beschikking stellen voor een langere periode, om de “executors” te ondersteunen tot de nieuwe dienst op regelmatige wijze kan worden gefinancierd. Dit geldt met name voor situaties waar de nieuwe dienst concurreert met een bestaand, publiek gefinancierd alternatief. Het kost tijd voordat de overheid wetten en decreten kan herformuleren zodat ze overeenstemmen met het nieuwe alternatief. Intussen moet het betere alternatief ondersteund blijven of het bloedt dood voor het in het reguliere beleid kan worden opgenomen.

* 1. **“facilitators”**

“Facilitators” hebben de volgende taken: investeringen goedkeuren, de beste concepten selecteren, voor een vliegende heropstart zorgen wanneer innovatieteams dreigen te verzanden, definitieve goedkeuring geven voor een uitrol. Ze blijven het best een beetje op afstand van het proces, zodat ze objectief kunnen handelen. Ze moeten echter altijd klaar zijn om de nodige beslissingen te nemen. “Facilitators” kunnen verschillende mensen of groepen zijn naarmate het innovatieproces vordert of afhankelijk van het soort innovatie. Naarmate een innovatie vordert en de investeringen groter worden, kan het bijvoorbeeld nodig zijn om beleidsmakers met meer ervaring of expertise bij het proces te betrekken. Ook voor innovaties die grotere risico's inhouden (bijv. radicale versus incrementele innovatie), zijn misschien meer ervaren of gespecialiseerde “facilitators” nodig. In sommige gevallen kunnen “activators” en “facilitators” dezelfde personen zijn, maar dit is niet noodzakelijk het geval. Bij het selecteren van concepten leveren concepttesten met potentiële gebruikers nuttige input. Ook de eerder genoemde piloten verschaffen de “facilitators” de nodige informatie om te bepalen of een dienst volledig moet worden uitgerold of niet.

Wie moet de rol van “facilitator” opnemen in een ESIF-context? De besluitvorming is duidelijk een taak voor de ESIF-managementautoriteit. Ze mag echter niet de enige zijn die zich hiermee bezighoudt. “activators” kunnen ook betrokken worden bij de selectie van concepten. Zodra er een piloot werd ontwikkeld en het concept zijn potentieel heeft bewezen, kunnen ze ook de financiering voor een volledige uitrol en reguliere dienstverlening beslissen. Het snel opstarten van innovatieprocessen is ook een rol voor de managementautoriteit, voor zover dat nodig is. Wanneer de projectpromotoren en hun partners geen “facilitator” nodig hebben of wanneer ze op een andere manier een beroep kunnen doen op de vereiste expertise, is het uiteraard verstandiger om niet tussenbeide te komen. De “facilitator” van het eigenlijke innovatieproces mag in ieder geval niet de persoon zijn die betrokken is als “facilitator” bij de besluitvorming, aangezien deze zo objectief mogelijk moet blijven.

1. **Vier soorten labs die ESIF-managementautoriteiten kunnen oprichten**

Hoeveel en wat voor soort personeel nodig is bij de ESIF-managementautoriteit, hangt af van de rollen, zoals beschreven door Kotler en Trias de Bes (2011), die daadwerkelijk door deze managementautoriteiten worden opgenomen, binnen een geselecteerde labfunctie. Beneden worden vier types labfunctie voorgesteld, afhankelijk van het doel waarop het lab zich richt, zoals beschreven door Puttick et al (2014), waarbij telkens meer of minder rollen opgepakt worden door de ESIF-autoriteit zelf.

1. **Intensieve labfunctie**

Een eerste type lab is vrij intensief en de rollen die hier door een managementautoriteit opgepakt worden bestaan uit “browser”, “creator”, “developer” en “facilitator”. Deze functie komt overeen met de labfunctie "oplossingen creëren voor specifieke uitdagingen". MindLab in Denemarken is hiervan een goed voorbeeld. MindLab is een intergouvernementele innovatiecel die burgers en bedrijven betrekt bij het creëren van nieuwe oplossingen voor de samenleving. Het is ook een fysieke ruimte, een neutrale zone voor inspirerende creativiteit, innovatie en samenwerking. Het lab maakt deel uit van drie ministeries en één gemeente: het ministerie van Bedrijfsleven en Groei, het Ministerie van Onderwijs, het ministerie van Werkgelegenheid en de gemeente Odense. Er wordt ook samengewerkt met het ministerie van Economische Zaken en Binnenlandse Zaken.

Een project dat door MindLab wordt uitgevoerd, wordt meestal beheerd door een aantal ambtenaren die aan het project worden toegewezen door de sponsor, met name het (de) ministerie(s). MindLab vergroot hun kennis van de publieke sector en het thema in kwestie door zijn eigen expertise in kwalitatief onderzoek en design thinking. De aanpak van het lab is gebaseerd op een procesmodel dat zeven fasen doorloopt: projectfocus, gebruikers leren kennen, analyse, idee- en conceptontwikkeling, concept testen, communicatie van de resultaten en impactmeting. Op deze manier kan de verzuiling van de overheidsdiensten worden tegengegaan en kan een (nieuw) beleid worden ontwikkeld vanuit het perspectief van de burger.

MindLab werkt samen met een "klantteam", in de rol van “browser”, “creator” en “developer”. Het voert deze rollen dus niet exclusief uit maar samen met andere actoren. Daarnaast treedt het lab ook op als “facilitator” want het legt het projecten stil wanneer het van mening is dat ze niet voldoen aan de voorwaarden voor succes. Een ESIF-managementautoriteit kan exact hetzelfde doen als MindLab, uiteraard beperkt tot de scope zoals vastgelegd binnen het ESOF-programma. Binnen een ESIF-context moet er echter een strikte scheiding blijven tussen het faciliteren – in de zin van concepten beoordelen – en het beslissen over de financiering, met daarnaast het browsen, ontwikkelen en creëren.

1. **Gemiddeld intensieve labfunctie**

Een tweede soort labfunctie kan worden bestempeld als “gemiddeld intensief” en hierbij pakt de management autoriteit de rollen van “browser”, “creator” en “facilitator” op. Dit komt dus overeen met de i-labfunctie "op zoek gaan naar nieuwe ideeën door de betrokkenheid van burgers, non-profitorganisaties en bedrijven te bevorderen". Een voorbeeld hiervan zijn de Vlaamse innovatiecentra. Deze centra bieden de volgende ondersteuning aan potentiële vernieuwers:

* de innovatie en het potentieel ervan helpen verduidelijken (“facilitator”);
* helpen zoeken en toegankelijk maken van relevante financieringsbronnen (waaronder hulp bij het schrijven van een proposal) of deskundigen en partners (“browser” en “facilitator”) via hun uitgebreide netwerken;
* beperkte samenwerking in de vorm van het organiseren van creatieve workshops (“creator” en “facilitator”).

Een ESIF-managementautoriteit kan net zoals de Innovatiecentra deze rollen vervullen, maar dan enkel met betrekkingen tot het eigen ESIF-programma. Nogmaals, binnen een ESIF-context moet er een strikte scheiding blijven tussen het faciliteren – in de zin van concepten beoordelen – en het beslissen over de financiering.

1. **Minimale labfunctie**

Bij een derde, minimale, vorm van lab richt zich de management autoriteit zich enkel op het faciliteren. Deze aanpak is inderdaad minimaal, aangezien de labfunctie vernauwd wordt tot één rol. Dit komt dus overeen met de i-labfunctie van "processen, vaardigheden en cultuur in verband met innovatie transformeren". Het is de meest traditionele keuze voor managementautoriteiten.

Bij deze vorm van lab draait alles om het goed- of afkeuren van de financiering, op basis van de projectbeoordeling en aan de hand van een aantal criteria. Er moet echter ook steun worden voorzien voor de capaciteitsopbouw bij actoren die geïnteresseerd zijn in innovatie en het innovatieproces gaande houden. Er kan daarvoor een beroep worden gedaan op medewerkers (bijv. oproepbeheerder, projectmanager, specialist ter zake) om projectpartners mogelijke conflicten te helpen oplossen, maar er is geen actieve betrokkenheid van de ESIF-autoriteit bij het “browsen”, creëren, ontwikkelen (“development”) of uitvoeren (“execution”). Binnen een ESIF-context zijn de financiële middelen dan het belangrijkste mechanisme om deze functie te verwezenlijken.

1. **Transitieplatformen: de meest intensieve vorm van ondersteuning**

De meest intensieve rol van een lab moet nog worden behandeld: "een bredere verandering van beleid en systemen verwezenlijken". In dit geval neemt de managementautoriteit alle rollen op zich die nodig zijn om een "systeeminnovatie" te verwezenlijken.

Avelino, F en Wittmayer, J (2014) verbinden "sociale innovatie" met nieuwe businessmodellen, diensten en praktijken, terwijl de term "systeeminnovatie" wordt voorbehouden voor het werken met volledige maatschappelijke subsystemen (vervullen van maatschappelijke behoeften zoals huisvesting, gezondheidszorg, energie enz.), met inbegrip van hun instellingen (sociale “regels”), sociale structuren en fysieke infrastructuren. Systeeminnovatie wordt als noodzakelijk beschouwd om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken die worden omschreven als "een vraag met betrekking tot een hardnekkig maatschappelijk probleem" (van den Bosch, S. en Rotmans, J. 2008, p. 18). Volgens van den Bosch en Rotmans (2008) zijn deze uitdagingen complex omdat:

* ze diep verankerd zitten in de overheersende praktijk, cultuur en maatschappelijke structuur;
* zowel de aard van het probleem (bijv. de omvang van de problemen in verband met de vergrijzing van de bevolking voor de zorgverlening) als de oplossing onzeker zijn.

Uitgave nr. 8-1 (2015) van het Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement was volledig gewijd aan systeeminnovatie vanuit het perspectief van de transitietheorie en het management ervan. Er moet dus hier niet verder op ingegaan worden. Het is wel van belang dat er een verschuiving lijkt plaats te vinden wat de definitie van het “lab” betreft. Aanvankelijk leken labs meestal gericht te zijn op "sociale innovatie", zoals hierboven gedefinieerd door Avelino, F en Wittmayer, J (2014) of nog specifieker op technologische innovatie, zoals bijvoorbeeld blijkt uit een publicatie van het European Network of Living labs door Ståhlbröst, A. en Holst, M. (2012). Deze publicatie licht de methodologie van het "levende lab" toe, waar de focus volledig ligt op het ontwikkelen en testen van (technologische) concepten. In een volgende publicatie van hetzelfde netwerk en de Wereldbank, door Eskelinen, J., García Robles, A., Lindy, I., Marsh, J. en Muente-Kunigami (eds., 2015), om burgemeesters innovatielabs te helpen opzetten in de steden, lijkt de voorgestelde methode veel meer op de omschrijving die door literatuur omtrent transitiemanagement wordt gesuggereerd. Het ontwikkelen van concepten en piloten vormt hier slechts één element in een groter geheel. Het is ook interessant dat transitiemanagement in de context van de ESIF door de Europese Commissie (DG REGIO, 2013) expliciet naar voren wordt geschoven als een relevant gegeven bij sociale innovatie op langere termijn. Stap 6 van de voorgestelde regionale sociale innovatiestrategie bestaat namelijk uit het opzetten van transitieplatformen die vervolgens dienen als incubatoren voor innovatie.

Er kan gesteld worden dat de ESIF programma’s bijzonder goed geplaatst zijn om middelen te voorzien voor het initiëren en ondersteunen van transities, aangezien het slechts "fondsen" zijn en geen beleid op zich. Ze kunnen de traditionele "beleidsdomeinen" overstijgen en zowel het platform financieren (bestaande uit een breder geheel van activiteitenclusters uit het transitiemanagement) als de experimenten die door het platform worden geïnitieerd en/of gevoed.

1. **De Vlaamse en Poolse ESF-programma's als cases**
2. **Dienstverlening via technische bijstand uitbreiden in Vlaanderen**

In Vlaanderen speelt de managementautoriteit van het ESF-programma van oudsher de nauwere rol van “facilitator”. Momenteel staat ter discussie of er moet worden overgegaan naar een eerder "intermediaire" vorm van lab, waarbij de managementautoriteit de rollen opneemt van “browser”, “creator” en “facilitator”. Binnen de ESF-autoriteit werd er in die zin een (kleinschalige) functie opgericht die innovatie ondersteunt, op een wijze vergelijkbaar met de Vlaamse innovatiecentra. De begunstigden krijgen hulp bij het browsen en creëren, in de vorm van advies maar ook rechtstreeks op het terrein indien nodig. Deze functie is onafhankelijk van de andere activiteiten van het ESF en brengt de objectiviteit van de “facilitator” als besluitnemer binnen de managementautoriteit dus niet in gevaar. Dit betekent dat de ondersteunende functie de besluitvorming bij innovatieprojecten niet kan beïnvloeden.

De functie is nog niet omvangrijk genoeg om deze samenwerking aan alle ESF-begunstigden aan te bieden en blijft dus beperkt tot degenen die de hulp het meeste nodig hebben. Aangezien het ESF-programma in Vlaanderen relatief klein is, is ook het budget voor de zogenaamde “technische bijstand”, gereserveerd voor het beheer en de ondersteuning van het programma in zijn geheel en dus ook voor het financieren van de managementautoriteit, beperkt. Gezien de steeds toenemende vraag naar meer controles, rapportering en evaluaties, die ook betaald moeten worden met deze technische bijstand, is het hoogst onwaarschijnlijk dat de ondersteuning groter kan worden dan nu het geval is. De grootte van de technische bijstand vormt dus blijkbaar een rem op de mogelijkheden om meer rollen op intensievere wijze op te nemen.

**b) Een intensieve intermediaire dienstverlening opzetten via een oproep in Polen**

Een managementautoriteit is echter niet per se beperkt tot wat de hoeveelheid technische bijstandsmiddelen toelaten. Ze kan immers ook een projectoproep doen om intermediaire organisaties te financieren om de innovatierollen op te pakken waarvoor de technische bijstand niet toereikend is. In Polen heeft de ESIF-managementautoriteit bijvoorbeeld een prioriteit in haar programma betreffende sociale innovatie, waarbinnen ze voor vier verschillende "thema's" een oproep gelanceerd heeft voor “incubatoren” –een andere benaming voor een “lab”. Deze moeten:

* de oproepen voor innovatieve ideeën en ontwikkeling organiseren;
* de subsidies voor innovatie en ondersteuning op elk niveau van de incubatie (met inbegrip van testen en evalueren) beheren;
* “mainstreamen” van geslaagde innovaties.

Deze incubatoren moeten minimaal 30 innovaties selecteren, die elk maximaal 100.000 PLN (+/- 25.000 euro) kunnen ontvangen. Een belangrijk element is dat deze incubatoren niet enkel de financiële middelen moeten verdelen, maar ook een "intensieve" vorm van samenwerking bieden, vergelijkbaar met wat MindLab doet in Denemarken. Ze houden zich dus bezig met "oplossingen creëren voor specifieke uitdagingen".

Daarvoor moeten ze volgens de projectoproep ten minste:

* 3 jaar ervaring hebben binnen het gekozen thema;
* ervaring hebben in het gebruik van verschillende financiële en andere middelen voor de ondersteuning van innovaties;
* hebben samengewerkt met andere organisaties die dezelfde doelen hebben en/of gericht zijn op soortgelijke doelgroepen zodat er een innovatiehub/innovatievriendelijk ecosysteem kan worden opgezet, die/dat na het project kan blijven bestaan;
* belangrijke projectmedewerkers moeten minimaal 3 jaar ervaring hebben in incubatie en onderzoek rond innovatie.

Het totale budget voor elke incubator omvat dan ook naast de fondsen voor de eigen ondersteunende functie, de projectmiddelen voor de actoren die het ondersteunt bij het ontwikkelen en testen van hun ideeën. Deze case is dus een voorbeeld van de manier waarop een omvangrijke innovatiewerking kan worden gefinancierd, waar dat met enkel middelen voor technische bijstand niet mogelijk zou zijn. Er is dan ook geen enkele reden waarom dit model ook niet kan worden gebruikt voor het opzetten van of uitbreiden naar transitieplatformen voor systeeminnovatie, zoals aangeraden door de Europese Commissie (DG REGIO, 2013).

1. **Conclusie**

In dit artikel werden de belangrijkste innovatierollen beschreven, namelijk “activators”, “browsers”, “creators”, “developers”, “executors” en “facilitators”. Deze werden gesitueerd binnen het fenomeen van “innovatielabs”.

Dit artikel biedt een leidraad aan financierders (al dan niet binnen een ESIF context) van innovatie in de publieke sector om te bepalen waar deze al dan niet op willen inzetten.

Een eerste stap hierbij is dat een managementautoriteit (of eender welke publieke financieringsinstantie) zich de vraag moet stellen welk soort “lab” het als ruimte” voor innovatie wil creëren. Hierbij kan het kiezen voor een minimale functie tot een zeer intensief transitieplatform. Dit impliceert dan ook een keuze om meer of minder van de bovenvermelde rollen op te pakken. Bij een minimale functie kiest de managementautoriteit bijvoorbeeld enkel voor een rol als “facilitator”, terwijl bij een zeer intensieve functie alle rollen opgepakt worden.

Een tweede stap betreft of de managementautoriteit al de relevante rollen via de eigen organisatie zal oppakken, ofwel via een intermediaire structuur zal werken. Doorslaggevend hierbij is op welke wijze de financiële middelen om de rollen uit te oefenen, gemobiliseerd kunnen worden door de managementautoriteit. Indien de rollen op afdoende wijze opgepakt kunnen worden binnen de normale budgetten voor het opzetten en uitvoeren van een financieringsprogramma (de zogenaamde technische bijstand binnen ESIF programma’s) dan kan dit de meest eenvoudige optie zijn. Er moet dan echter bekeken worden of de typische cultuur van de managementautoriteit geen belemmering vormt om andere rollen dan die van “facilitator” op te pakken. Indien de middelen niet toereikend zijn of indien de cultuur van de managementautoriteit een belemmering vormt, kunnen de programmamiddelen zelf aangesproken worden door een “project” op te zetten dat toelaat een intermediaire structuur te financieren.

**Referenties**

**AVELINO, F. en WITTMAYER, J. (2014). Insights for Policy on Game-Changers & Transformative Social Innovation. TRANSIT discussion paper. TRANSIT: EU SSH.2013.3.2-1 Grant agreement no: 613169**

**BEPA (2010).** **Empowering people, driving change. Brussel: Europese Commissie.**

**BEPA (2014). Social innovation: a decade of changes. Brussel: Europese Commissie.**

**CHRISTIANSEN, J. and SABROE, R. (2015). “Innovation labs as public change agents”. In Public Sector Digest August.**

**DG Ondernemingen en industrie (2011). Systemic Innovation. Brussel: Europese Commissie.**

**DG Ondernemingen en industrie (2012). Financing social impact. Brussel: Europese Commissie.**

**DG Ondernemingen en industrie (2012b). Strengthening social innovation in Europe. Brussel: Europese Commissie.**

**DG Regionaal en stedelijk beleid (2013). Guide to social innovation. Brussel: Europese Commissie.**

**DG Onderzoek en innovatie (2013). Powering European Public Sector Innovation. Brussel: Europese Commissie.**

**DG Werkgelegenheid, sociale zaken en inclusie (2015). Social Policy Innovation. Brussel: Europese Commissie.**

**DG Werkgelegenheid, sociale zaken en inclusie, (2011), Social experimentation: A methodological guide for policy makers, Brussels Europese Commissie.**

**ESKILENEN, J., ROBLES A.G., LINDY, I., MARSH, J., MUNETE-KUNIGAMI, A. (eds.) (2015). Citizen-Driven Innovation. Washington DC: World Bank.**

**KOTLER, P. en TRIAS DE BES, F., (2011), Winning at innovation: the A to F model. London: Palgrave Macmillan.**

**POTTS, J. (2009). “The innovation deficit in pubmlic services: the curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure”. In Innovation: management, policy and practice 11, 34-43.**

**PUTTICK, R., BAECK, .P., COLLIGAN, P. (2014). Innovation teams and labs: a practice guide. London: NESTA.**

**PUTTICK, R., BAECK, .P., COLLIGAN, P. (2014b). I-teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world, London: NESTA.**

**STAHLBRÖST, A. and HOLST, M. (2012). The living lab methodology handbook. Lulea: Lulea University of Technology.**

**THOMKE, S. (2001). "Enlightened Experimentation: The New Imperative for Innovation."In Harvard Business Review 79 (2), 67-75.**

**VAN DEN BOSCH, S. en ROTMANS, J. (2008). Deepening, Broadening and Scaling up: A Framework for Steering Transition Experiments. Rotterdam: Knowledge Centre for Sustainable System Innovations and Transitions.**

**VAN DOOREN, W. (red.) (2015). Vlaams Tijdschrift voor Overheidsmanagement, (8) 1.**

1. Respectievelijk strategisch adviseur innovatie, impact evaluatie en methodologie ESF-Agentschap Vlaanderen vzw en Algemeen Directeur ESF-Agentschap Vlaanderen vzw [↑](#footnote-ref-1)
2. Vanaf 01.01.2016 wordt het agentschap volledig gere-integreerd in het departement Werk en Sociale Economie. [↑](#footnote-ref-2)