



OP ESF Vlaanderen 2014–2020

Prioriteit 4, Investeringsprioriteit 8 via Partnerschapsontwikkeling en mensgericht ondernemen

Oproep 512 Blended business models

Inhoudelijke rapportering fase 2

NAAM ORGANISATIE:	36756 (Bewerk)
NAAM PROJECT:	Oproep 512 (Blended business models) - Knoopwerk - Kaliber
PROJECTNUMMER:	9907

1. Laad de tijdens deze rapportperiode opgemaakte deliverables op in het ESF-archief als bijlage aan jullie rapportering. We denken daarbij vooral aan documenten die hebben bijgedragen aan de realisatie van het uiteindelijke samenwerkingsmodel en aan de interne kennisborging ervan.
2. Op welke wijze heeft u rekening gehouden met de opmerkingen die u ontving bij de goedkeuring om naar fase 2 over te gaan (zie ESF-applicatie) en/of bij projectbezoeken (indien van toepassing)?

De goede elementen namen we rechtstreeks mee in de verdere uitwerking van Fase 2. Zo werd aangegeven in de consensustekst dat er een duidelijke marktopportuniteit was, met o.a. De circulaire link, en dat er een duidelijk link was met de opportuniteit geboden door samenwerking met de maatwerk sector.

Bewerk heeft inderdaad verder geïnnoveerd, en probeert zo de producten op een duurzame manier in de markt te verankeren (zie bijvoorbeeld het product Gardeos), terwijl Kaliber dan weer de opschaling heeft ondersteund door verder te werken aan haar productieapparaat.

De engagementsverklaring heeft als een goede startbasis gediend en met de hulp van de kennispartners werden enkele van de “intenties” ook uitgewerkt met objectieve vuistregels.

Enkele van de elementen die we origineel in de werkpakketten hadden voorzien, maar waarvan de feedback werd gegeven dat deze niet binnen het subsidietraject pasten (niet subsidiabel) werden vervangen door wel subsidieerbare activiteiten, onder toezicht van Febelcoop en Deloitte (zie ook 3.).

Het traject was, zoals ook stond aangegeven, intens. Maar de samenwerking werpt haar eerste vruchten alvast af.

3. Werden er ten opzichte van de planning die werd goedgekeurd na fase 1 significante wijzigingen doorgevoerd? Geef kort de initiële doelstellingen met betrekking tot de projectactiviteiten en de interne kennisborging, en geef daarnaast de uiteindelijke stand van zaken weer. Duid aan op welke wijze hier eventueel werd afgeweken van de goedgekeurde planning en motiveer.

In grote lijnen werd de goedgekeurde planning na fase 1 gevolgd. Inhoudelijk was dit zeker het geval, qua tijdsintervallen en exacte momenten werd er wel afgeweken om beter af te stemmen op de agenda's, niet enkel van de bedrijven, maar ook van de ondersteunende partners.

Sommige werkpakketten, hoewel ze origineel als zeer duidelijk afgelijnd werden beschreven, liepen in realiteit door elkaar, en vaak werd op 1 meeting meerdere werkpakketten besproken.

Wel werden de opmerkingen mbt het werkschema, en met name de niet-goedgekeurde werkpakketten vervangen, namelijk de activiteiten die niet een rechtstreekse link hebben met het hoe en wat van de samenwerking.

Met name:

- Werkpakket 2 lijkt vooral te gaan om kostenanalyses en is dus niet subsidiabel. → De kostenanalyses werden daarom volledig uitgewerkt buiten de scope van het project. De conclusies hieruit werden dan weer wel in het project meegenomen. Vooral de uitdaging rond “incentives”, met name, hoe een samenwerkingsstructuur op te zetten die duurzaam (robuust is) met veranderende inputparameters was interessant. De hulp van Febelcoop was hier zeker relevant, alsook de omzetting van DELOITTE in deze zorg in een verdeelsleutel. In deze opdracht is zeer veel werk gestoken, omdat de relevantie hiervan ook meteen werd aangetoond toen bijvoorbeeld aankooprijzen zeer sterk schommelden.

- Werkpakket 3 gaat vooral om productontwikkeling en is dus niet subsidiabel. Het luik over de juridische consequenties van de plaatsing door doelgroepmedewerkers is natuurlijk wel subsidiabel. Ook dit pakket werd vervangen door het opzetten van een “incentive based” partnerschapsmodel (zie hierboven).

- werkpakket 4: Dit werd omgezet in de sessies die we samen met de kennispartners ondernamen.

Dit wilt ook zeggen dat de inhoudelijke doelstellingen bereikt zijn. Werkpakket 1 werd gevolgd volgens beschrijving, er werd een kader gecreëerd van waaruit gewerkt kon worden. In realiteit bleek dit omzetten in een juridisch sluitend document niet mogelijk binnen de scope, en bij nader inzien waarschijnlijk ook niet wenselijk. De flexibiliteit die nodig is voor het slagen van het project bleek in de weg te zitten om een alle afspraken juridisch te documenteren, daarom werd gekozen voor een werkingskader.

De doelstellingen van werkpakket 2 en 3 werden (zoals hierboven omschreven) licht aangepast op basis van de verleende feedback. Wel werd het kader dat gecreëerd wel al in realiteit getest (buiten de projectscope), waarvan de learnings binnen de projectscope werden verwerkt en verbeterd.

De kennisdisseminatie is zeker al gebeurd, zo werden intern de teams al gebriefd en is er zelfs al een artikel met learnings afgenomen en gepubliceerd.

<https://www.groepmaatwerk.be/maatwerkbedrijven/getuigenissen>

<https://nnieuws.be/artikel/maatwerkbedrijf-kaliber-uit-herentals-centraal-magazine-sociale-economie-vlaanderen>

<https://www.hln.be/herentals/maatwerkbedrijf-kaliber-groeit-uit-tot-volwaardige-speler-in-economie-onze-medewerkers-komen-iedere-dag-met-een-lach-binnen-zo-onderscheiden-wens~a1ca78e11/>

4. Wat zijn de belangrijkste geleerde lessen na afloop van dit experiment? Wat zijn volgens jullie de belangrijkste kritische succesfactoren voor het opzetten van een duurzaam samenwerkingsmodel? Maak hier indien mogelijk een onderscheid tussen de verschillende partners.

Het kernwoord is **vertrouwen**. In realiteit bleek het, ook omwille van de sterk veranderende markt, zeer moeilijk om de intenties mbt langdurige samenwerking om te zetten in een wettelijk sluitend contract dat voor eeuwig het partnerschap zal blijven aansturen. Wel werden open en bloot duidelijke intenties vooropgesteld, en vuistregels gemaakt die het mogelijk maakten om op dagdagelijkse basis met elkaar samen te werken. Het vertrouwen werd opgebouwd op termijn, en het feit dat beide partners **gemeenschappelijke einddoelen** hebben zorgt voor de duurzaamheid van het partnerschap.

Ook **flexibiliteit** blijkt in realiteit een enorm voordeel. Sociaal maatwerk is een flexibele productiepartner, waar zowel op semi-kleine als semi-grote schaal kan worden gewerkt. Dit niveau blijkt ideaal voor een startup, waar flexibiliteit centraal staat. Dit is een voordeel dat we origineel niet per se voorzien hadden, maar in realiteit wel van grote waarde is gebleken.

5. Op welke manier evalueren jullie de geboden ondersteuning door Deloitte en Febecoop? Was deze voldoende en volgens de verwachtingen? Werden de juiste methodieken gebruikt en nuttige kaders/inzichten aangereikt? Was de begeleiding voldoende flexibel en op maat?

Het werk van Deloitte en Febecoop was zeker van hoge kwaliteit. Zoals ze zelf aangeven was hun rol voornamelijk belangrijk in kennis disseminatie en documentatie van de vooruitgang die geboekt werd. De methodieken die ze aanreiken waren zeker kwalitatief. De begeleiding was voldoende flexibel en op maat. Het enige dat we ontbraken was een concrete verankering (omzetting van de afspraken die we onderling bespraken) in een officieel en bindend document. Dit werk zat niet in hun taakomschrijving, en omdat dit een lijvige opdracht is (en kostelijk) is dit uit de projectscope gevallen.

6. We bekijken momenteel op welke manier we de resultaten van deze oproep kunnen dissemineren naar geïnteresseerde bedrijven en andere stakeholders. Mogen we jullie in het kader van eventuele communicatiedoelinden contacteren?

Ja

7. Gelieve hier de link te plaatsen naar de webpagina van uw organisatie / project waar aan de publicitaire verplichtingen werd voldaan.

<https://www.knoopwerk.be/>

<https://kalibermaatwerk.be/blog/kaliber-start-partnerschap-met-knoopwerk>