



RAPPORT

VOORBIJ DE HYPE: HET INNOVATIEPROCES IN
ONDERNEMINGEN EN ORGANISATIES.

INZICHTEN UIT DE ERVARINGEN VAN 34 ONDERNEMINGEN
EN 19 EXPERTEN

Rapport van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen/Stichting Innovatie & Arbeid,
Wetstraat 34-36, 1040 Brussel - W www.serv.be/stichting - T +32 2 209 01 11 - E info@serv.be

Bij gebruik van gegevens en informatie uit dit rapport wordt een correcte bronvermelding op prijs
gesteld.

Publicatiedatum 21 mei 2024

Contactpersoon Fatima Yassir fyassir@serv.be

Inhoud

Samenvatting	4
1. Context en opbouw rapport	6
2. Een kijk in de onderzochte ondernemingen	8
3. De algemene strategie: het waarom van innovatie	10
3.1 Het belang van een strategisch plan	11
3.2 Waarom werken aan de (innovatie)strategie een uitdaging is	12
3.3 Wat vertellen ondernemingen en experts hierover?	14
4. De innovatiemanager in de grote onderneming	16
4.1 Positie van de innovatiemanager	16
4.2 Rol en opdracht van de innovatiemanager	18
4.3 Strategische evenwichtsoefening	19
4.4 Het belang van soft skills	20
4.5 Concrete ervaringen uit de praktijk	21
5. De zaakvoerder of directeur als innovatietrekker	22
6. Innovatief gedrag op de werkvloer	25
6.1 Drempels voor innovatief gedrag:	27
6.2 Innovatief gedrag stimuleren: hoe doen de respondenten het?	27
6.3 De rol van HR of syndicale delegaties	28
7. Data-gedreven ondernemen	31
8. (Potentiële) rol van het ecosysteem	33
9. Conclusie en enkele beleidssuggesties	34
Referentielijst	37
Bijlagen	38

Samenvatting

Vlaanderen behoort tot de top van Europa op het gebied van innovatie, met 75% van de Vlaamse ondernemingen die vandaag inzetten op innovatie. De doelstelling van het Vlaamse innovatiebeleid is om dat aandeel te diversifiëren en in alle segmenten boven de 75% te brengen. Daarom willen we begrijpen wat er op het terrein gebeurt en gingen we in gesprek met 34 ondernemingen (18 kmo's en 16 grote ondernemingen, uit de profit en social profit) over het denkproces en de strategie achter en rond innovatie. We luisterden ook naar 19 experten die ondernemingen begeleiden rond innovatie. Hun ervaringen en expertise geven ons inzichten over de kracht en de uitdagingen rond innoveren in de dagelijkse praktijk die we als leerlessen uit de praktijk willen delen.

Een strategisch plan dat vertrekt vanuit de begunstigde van de onderneming is cruciaal om innovatie op een gefundeerde manier aan te pakken. In kleinere organisaties ligt de verantwoordelijkheid voor innovatie doorgaans bij de zaakvoerder, bestuurder of directie, in grote ondernemingen wordt er vaak een aparte functie en structuur voor gecreëerd. De functie van innovatiemanager is een strategische, transversale functie waarbij creatieve vaardigheden gecombineerd worden met leiderschap, strategie en (project)managementtaken. Die veelzijdigheid van de functie vereist sterk ontwikkelde soft skills, eerder dan puur technologische skills – zoals strategisch denken, persoonlijk leiderschap en changemanagement. De functie vereist in de praktijk een continue evenwichtsoefening op vlak van positionering naar management en naar werkvloer, op vlak van innovatie-ambities en realiteit en op vlak van (sociale) impact en business. In kleinere organisaties is de zaakvoerder of directie verantwoordelijk voor de innovatiestrategie en staat hij of zij tegelijkertijd in voor de dagelijkse operaties. Dit vraagt om een goed ambidexter vermogen (schakelen tussen operatie en innovatie) en ondernemersvaardigheden. Bepaalde sectoren ervaren specifieke drempels die innovatie kunnen afremmen. Zo heeft de onzekerheid rond (milieu)-regelgeving in de land- en tuinbouw een afremmend effect op lage termijninvesteringen. De social profit ervaart volgens de respondenten een ongelijk speelveld als het aankomt op financiering – zoals staatssteunuitzonderingen, te sterke focus op economische return of criteria rond statuut voor bepaalde subsidies.

Een van de grootste uitdagingen is het versterken van innovatief gedrag in de organisatie. Dit is nodig om interne ideeën, kennis en expertise te benutten, om innovaties succesvol te implementeren en om een collectieve ontwikkelmindset te ontwikkelen. Vandaag is de strategie om vooral in te zetten op sensibilisering, het stimuleren van een innovatiecultuur, op changemanagement en begeleiding op het moment van implementatie. Structurele aanpassing in

de arbeidsorganisatie komt veel minder voor en er is ook weinig georganiseerde samenwerking met interne stakeholders die dicht bij de werkvloer staan zoals HR en de syndicale delegatie. De uitdagingen om werknemers actiever te betrekken en (pro)actief voor te bereiden op vlak van vereiste competenties nopen tot verdere exploratie van beide rollen.

We zien verder dat in ondernemingen het belang van data voor innovatie en ondernemerschap groeit, maar dat het nog een uitdaging is om te weten hoe uit die data relevante inzichten te halen.

Ten slotte zien we dat een sterk ecosysteem belangrijk is om de innovatiekracht te versterken via kennisdeling, experimenten en nieuwe samenwerkingsmodellen. Brugfiguren spelen een belangrijke rol om stakeholders in het ecosysteem te connecteren rond innovatie. Gezien het belang daarvan – zeker voor kmo's en social profit – kan het exploiteren van nieuwe potentiële brugfiguren met een signaal- of doorverwijsfunctie helpen om ook ondernemingen te bereiken die niet of te weinig inzetten op innovatie.

Dit rapport werd geschreven door Fatima Yassir

1. Context en opbouw rapport

Innovatie is een van de belangrijkste drijvende krachten achter economische groei en competitiviteit en een cruciaal instrument voor het bevorderen van een duurzame samenleving. Innovatie stelt ondernemingen en organisaties in staat om nieuwe producten, diensten en ondernemingsvormen te ontwikkelen die de productiviteit verhogen, de concurrentiekracht versterken en acute maatschappelijke uitdagingen aanpakken.

Volgens de laatste Community Innovation Survey¹ behoort Vlaanderen tot de top binnen Europa voor innovatie. 75% van de Vlaamse ondernemingen zet vandaag in op technologische en niet-technologische innovaties. De ambitie en doelstelling van het Vlaamse innovatiebeleid is om dat aandeel innoverende ondernemingen nog meer te diversifiëren en in alle segmenten boven de 75% te brengen. Daarom hanteren we in dit praktijkonderzoek een brede en diverse kijk op ondernemen en innoveren, met aandacht voor alle vormen van innovatie en ondernemen. Zo nemen we ook het perspectief van sociale ondernemers mee die sinds kort volwaardig onder het ondernemersrecht vallen.

Om de innovatiegraad in alle ondernemingen te verhogen, willen we begrijpen wat er op het terrein gebeurt. We gingen daarom in gesprek met meer dan 50 ondernemingen, organisaties en experts, niet enkel over het wat maar vooral over het waarom en hoe van innovatie. Via diepte-interviews met 34 ondernemingen (18 kmo's en 16 grote ondernemingen, uit de profit en social profit) wilden we begrijpen welk denkproces en welke strategie schuilt achter hun innovatie-aanpak. We luisterden ook naar 18 experts die ondernemingen begeleiden in en rond innovatie. Hun ervaringen en expertise geven ons inzichten over de kracht en de uitdagingen rond innoveren in de dagelijkse praktijk. Het **opzet** van dit onderzoek is om die inzichten breder te delen als leerlessen uit de praktijk:

- Verzamelen en delen van inzichten over hoe innovatie in de onderneming gebeurt, wie dit trekt en welke elementen de innovatiekracht versterken of verzwakken;
- Het concept van innovatie als een kernproces ingang doen vinden in een maximaal aantal ondernemingen;
- Bewustwording en kennis rond innovatie verhogen om de innovatiekracht van ondernemingen maximaal te versterken;
- Op basis van de onderzochte hefboomen en drempels nog gericht inzetten op ondersteuning van ondernemingen rond innovatie.

De respondenten zijn ons aangebracht vanuit ons breed netwerk (sociale partners, sectorfondsen en andere partners) of door ons gecontacteerd naar aanleiding van een bijdrage over innovatie in (sociale) media. Het zijn allemaal ondernemingen of experts die minstens enkele jaren, of zelfs decennia met innovatie bezig zijn. Hun inbreng vertelt ons iets over waarom ondernemingen inzetten op innovatie, hoe ze dat juist doen en welke uitdagingen ze hierbij ervaren.

We hebben geen respondenten kunnen vinden of overtuigen voor deelname die niet inzetten op innovatie of die hun innovatie-inspanningen hebben stopgezet. Deze invalshoek valt dus buiten de

¹ <https://www.ecoom.be/nodes/cisrapport>

scope van voorliggend onderzoek. Nochtans is het interessant om via verder onderzoek te begrijpen wat de redenen zijn om niet (of niet meer) bezig te zijn met investeren in innovatie.

Ter illustratie: een van de ondernemingen kon uit tijdsgebrek niet deelnemen aan ons onderzoek en vertelde ons het volgende: *"Het zijn economisch lastige tijden geworden en verdere innovatie is onhold gezet. Ik ben wel blij met de tools die we momenteel ter beschikking hebben. Maar dit voorjaar heb ik mij voorgenomen om te focussen op het bedrijf"*. Dit gaat uiteraard over slechts één ondernemer, maar verschillende experts en ondernemers in dit onderzoek observeren soortgelijke redeneringen bij (collega-) ondernemers.

We focussen in dit onderzoek dus op ondernemingen die wel al stappen zetten. De resultaten in dit kwalitatief onderzoek zijn niet representatief voor een bepaalde sector of een type onderneming. We kunnen uit de diepte-interviews met ondernemers en experts wel enkele interessante elementen distilleren. Enerzijds zien we wat er in de praktijk gebeurt en anderzijds zijn er een aantal rode draden die we over de ondernemingen heen als leerlessen naar boven brengen. Deze worden besproken in de verschillende hoofdstukken:

- Innovatie start bij strategie: het begrijpen van wat er in en rond de onderneming gebeurt, is cruciaal om de huidige en toekomstige koers te sturen. Uit studies en observaties op het terrein blijkt dat dat denkwerk vaak nog wordt onderschat of zelfs overgeslagen. Zonder heldere strategie en ambitie is het moeilijk om innovatiekeuzes te maken die effectief meerwaarde bieden voor de onderneming. (hoofdstuk 3)
- Uit die algemene strategie vloeit een duidelijke innovatiestrategie voort waarin concreet wordt gemaakt wat de werkwijze en het plan is om de strategische doelstellingen te realiseren. Ook dit reflectiewerk is noodzakelijk en gaat ruimer dan de innovatie an sich. We bekijken de innovatiestrategie eerst in grote ondernemingen, waar gewoonlijk een aparte functie voor innovatie is gecreëerd. Gemakshalve noemen we deze functie de innovatiemanager, hoewel titels en invullingen in de praktijk verschillen. Welke opdracht, rol en profiel heeft de innovatiemanager? (hoofdstuk 4).
- Hoe gebeurt dat in kleinere ondernemingen? De zaakvoerder of bestuurder neemt doorgaans de rol van innovatiemanager op. Wat betekent dit in de praktijk? (hoofdstuk 5).
- Innovatief gedrag stimuleren op de werkvloer is een belangrijk aandachts- en pijnpunt dat zowel in grote als in kleinere ondernemingen over sectoren heen naar boven komt. Welke elementen spelen mee en hoe wordt er mee omgegaan? (hoofdstuk 6).
- Data zijn belangrijk om te ondernemen en innoveren. Het besef groeit, maar het staat vandaag bij de meeste respondenten nog in de kinderschoenen. (hoofdstuk 7).
- Ten slotte is het creëren van een ecosysteem rond de onderneming via samenwerking een sleutelfactor in heel het innovatieverhaal. Welke stakeholders zien we terugkomen? (hoofdstuk 8)

2. Een kijk in de onderzochte ondernemingen

We spraken met 34 ondernemingen uit de profit en social profit. Het zijn kleine, middelgrote en grote ondernemingen uit diverse sectoren. We stellen voorzichtig enkele zaken vast op vlak van type innovaties. Er bestaan verschillende manieren om innovatie te categoriseren, onder meer volgens de mate van vernieuwing (incrementeel, vernieuwend, disruptief) of volgens type van innovatie zoals product-, proces- of businessmodel innovatie. In dit rapport vertrekken we vanuit de interpretatie van de zaakvoerder, de directeur of de innovatiemanager: welke innovaties benoemen zij en in welke categorie plaatsen zij die innovaties ?

- Incrementeel innoveren wordt in de grote ondernemingen doorgaans gezien als een opdracht van de operaties. Verbeteringen aan het proces, aan het product of de dienstverlening gebeuren in de dagelijkse werking door de mensen op het terrein, inherent aan hun job. De innovatiemanager focust vooral op vernieuwing aan bestaande producten/diensten en/of op disruptieve innovatie (nieuwe producten, diensten en businessmodellen).
 - Opvallend: de innovatiemanagers uit de social profit zien incrementele innovatie wel als een opdracht, al is het maar in de zin van overzicht houden over wat er rond gebeurt in het werkveld en mensen actief stimuleren tot continue verbetering. Tegelijkertijd vertellen de respondenten uit de social profit dat de steeds grotere complexiteit van de maatschappelijke context sociale ondernemers dwingt om innovatie steeds meer als kernproces te zien, op meso-niveau en gericht op vernieuwing en nieuwe ondernemings- of samenwerkingsmodellen. Disruptieve innovatie komt in de sociale ondernemingen uit ons onderzoek beperkt voor en eerder in het kader van externe onderzoeksprojecten. Elementen zoals de arbeidsmarktkrapte, werkdruk, toegang tot ondersteunende maatregelen O&O&I en legislatuur-gebondenheid maken het moeilijker om te kiezen voor disruptieve innovatie die een bepaald engagement en focus vraagt, aldus de respondenten.
- Disruptie: er bestaan verschillende definities en invullingen voor disruptieve innovatie. In dit onderzoek opteren we ervoor om disruptieve innovatie vanuit een brede bril te bekijken als de creatie van volledig nieuwe producten, diensten of verdienmodellen. 'Volledig nieuw' is zelf ook een relatief begrip: vaak komt het idee wel vanuit een andere sector of vanuit het buitenland. In ons onderzoek zien we een tiental ondernemingen – los van grootte of sector – die recent of in het verleden een nieuwe markt of nieuw product hebben gelanceerd die op dat moment een transformatie betekenden op de Vlaamse of internationale markt. Het zijn innovaties die hen Vlaams of internationaal op de kaart hebben gezet. Enkele voorbeelden (*niet exhaustief*): Villa Clementina (inclusieve crèche), Alberts (smoothierobot), Klingele Chocolade (suikervrije chocolade), Fruitsnacks (fruitmand), La Vie Est Belle (vegetarische maaltijden), Remo-frit (verpakking van aardappelen), Brouwland (e-commerce), Van Marcke (digital experience store), Belgian Contract Brewery (alcoholvrij bier), Tomato Masters (substraat), Wilderhof (verbreding).

- Innovatie in product (of dienst) en proces gebeurt doorgaans gecombineerd in de geïnterviewde ondernemingen. Afhankelijk van de kernactiviteit ligt de focus meer op het proces met impact op het product of omgekeerd. In de land- en tuinbouwbedrijven uit ons onderzoek ligt de nadruk meer op het proces zoals het verbeteren van teelttechnieken, automatisatie en robotisering of verbreding in businessmodel. In de hightech of farmaceutische industrie dan weer eerder op productinnovatie. En ook in de social profit ligt de nadruk op het versterken van het product, in casu de dienst aan cliënten, waarbij het proces daarrond eveneens versterkt wordt.
- Pionier of volger: We zien verschillende ambitieniveaus bij de respondenten. De pioniers bij de kleine ondernemingen onderscheiden zich doorgaans door hun vakmanschap, niche-expertise en specialisatie. Ze onderscheiden zich door die (jarenlange) vakkennis steeds verder te specialiseren in lijn met de veranderende wensen en noden van hun klanten. Patho Stone, Raff Plastics, De Peinwinning, Brouwland, EMC Greenroofs en Villa Clementina zijn slechts enkele voorbeelden van ondernemers die hun specifieke vakkennis continu scherp houden en op die manier voorloper in het domein blijven. Doorgaans speelt het duurzaamheidsaspect een belangrijke rol in de verdere ontwikkeling, bv. het integreren van duurzame materialen of het slim benutten van afval uit het proces. Een aantal ondernemers en innovatiemanagers noemen zich bewust 'volgers' om verschillende redenen: omdat ze van hun innovatie afhankelijk zijn van de klant (bv. contractproductie), omdat ze sterk gereguleerd zijn, omwille van de financieringsstructuur (bv. social profit) of simpelweg omwille van de interne innovatiecultuur of -maturiteit (vb. behoudsgezinde organisatiecultuur).
- Innovatieve arbeidsorganisatie: een tiental respondenten zet bewust in op aanpassingen van de arbeidsorganisatie en organisatiestructuur met het oog op efficiëntie, bredere inzetbaarheid van mensen, meer flexibiliteit, betere samenwerking en communicatie tussen teams. Dat zijn elementen die zij nodig achten om innovatie mogelijk te maken. Retentie wordt ook aangehaald als een belangrijk argument om hierin te investeren. Alle respondenten doen hiervoor beroep op externe expertise.
- Automatisatie en robotisering: in arbeidsintensieve sectoren zoals de landbouw, zorg of in de productie moeten ondernemingen meer doen met dezelfde mensen, bv. door de arbeidsmarktkrapte. We zien bij de respondenten dat naast het 'anders organiseren' ook de inzet van technologie belangrijker wordt om medewerkers in de job te ondersteunen of ontlasten (bv. melkrobots, oogst- en sorteermachines, palletverplaatsers, nieuwe productielijnen, hybride zorgpaden en blended tools, ...).

De drijfveren voor innovatie zijn organisatie-afhankelijk maar het valt op dat de respondenten vooral inzetten op innovatie vanuit een eerder *intrinsieke* motivatie. We hoorden verschillende beweegredenen: de ambitie om de eerste te zijn, om de beste kwaliteit te leveren, om de levenskwaliteit van de begunstigde te verbeteren, om de techniek te optimaliseren, om een levensvisie te realiseren, om een hiaat in de samenleving op te vullen, om succesvol te blijven ... Het valt op dat bij de verschillende respondenten innovatie meer als missie dan als opdracht wordt ervaren. Verschillende *extrinsieke* triggers hebben een versterkend effect hierop. Het gaat dan over nieuwe

regelgeving die de onderneming of de (eind)gebruiker verplicht bepaalde zaken te doen (bv. milieuregelgeving), veranderingen in de samenleving (welzijn, duurzaamheid, gezonde voeding ...) of nog, verandering in de competitie op de markt.

De diversiteit aan type innovaties binnen de respondentengroep is groot. In categorieën indelen is daarom moeilijk. De grootte zegt bijvoorbeeld iets over capaciteit en middelen, maar niet over de innovatiekracht. Een kleine, gevestigde onderneming heeft evenveel potentieel om te pionieren en de markt te transformeren als een grote speler. En omgekeerd kunnen grotere spelers soms terughoudend zijn in hun innovatie-ambities omwille van interne of externe redenen.

De rode draden die over de ondernemingen in dit onderzoek heen lopen, situeren zich minder op de 'wat' en eerder op de 'hoe' van innovatie. We schetsen in de volgende hoofdstukken wat de respondenten meegeven uit de praktijk en welke leerlessen en aandachtspunten wij hierin detecteren.

3. De algemene strategie: het waarom van innovatie

Uit de verschillende diepte-interviews blijkt hoe belangrijk het is om te vertrekken vanuit de algemene strategie van de onderneming. Wie zijn we, wat doen we, voor wie en waarom? Wat onderscheidt ons van anderen? Wat zijn onze toekomstplannen en hoe komen we er? Het zijn existentiële vragen die elke onderneming zich stelt of zou moeten stellen, regelmatig of minstens op belangrijke sleutelmomenten. Nieuwe technologie of digitalisering zijn voorbeelden van dergelijke sleutelmomenten, omdat ze vaak een grote impact hebben op de dagelijkse praktijk, soms meer dan aanvankelijk gedacht. Maar ook sterke groei blijkt voor verschillende respondenten naar een kantelpunt te leiden waarop zaken opnieuw in vraag worden gesteld. Opvallend hierbij is ook dat de aantrede van een nieuwe generatie in familiebedrijven vaak gepaard gaat met een innovatie-injectie. Zo wordt het moment van aantrede van de nieuwe generatie bij familiebedrijven zoals Van Marcke, Libeert, Fruitsnacks en La Vie Est Belle aangewend om in te zetten op een vernieuwde strategie, nieuwe arbeidsorganisatie en een nieuwe innovatie-drive in de onderneming.

De algemene strategie vertrekt vanuit de klant, cliënt of begunstigde. Zij vormen de bestaansreden van de onderneming. Begrijpen waar de noden en wensen liggen van die begunstigde en hoe de context deze beïnvloedt is essentieel om relevant te blijven, ook in de toekomst.

De inzichten over de noden en het veranderend gedrag van die begunstigden zitten zowel in de organisatie als daarbuiten, vaak verspreid en gesprekkeld. Het is een belangrijke opdracht van de innovatiemanager, zaakvoerder of bestuurder om deze inzichten te verzamelen, analyseren en vertalen naar een algemene strategie.

Het is in essentie dus de reële of potentiële begunstigde die de beweegreden vormt voor innovatie in dienst, product, verdienmodel of systemen daarrond. Om nog beter aan te sluiten bij de

noden van de begunstigde wordt ingezet op een betere kwaliteit van de zorg, hogere tevredenheid bij de klant, aangename klantervaring, maatwerk en specialisatie ...

Omdat de context van die begunstigde zelf onderhevig is aan continue verandering is een blijvende alertheid en regelmatige bijsturing van de algemene strategie noodzakelijk. Zo heeft de invoering enkele jaren geleden van de persoonsvolgende financiering voor personen met een handicap volgens enkele respondenten een directe en grote impact gehad op de zorgsector, die een volledige switch in de strategie en werking vereist.

In de antwoorden zien we doorgaans dat de directie (soms vanuit het buitenlandse moederbedrijf) de algemene strategie voor de hele organisatie bepaalt. In kleinere organisaties is dat de zaakvoerder of directeur/bestuurder. In sommige organisaties krijgt dit ook een bottom-up invulling. Bij Familiehulp bijvoorbeeld werd input verzameld voor een strategisch vijfjarenplan via toekomsttafels samen met management, werknemers, syndicale delegaties en raad van bestuur.

We zien dat verschillende respondenten uit kleine en grote ondernemingen (uit de profit en de social profit) externe begeleiding inroepen om aan de strategie te werken. Een externe begeleider kan volgens hen gemakkelijker met een outside-in blik naar de organisatie kijken, kritische vragen stellen en het proces faciliteren. De respondenten uit de profit doen hierbij vaak beroep op subsidies zoals de KMO-portefeuille of de Strategische Transformatiesteun (social profit ondernemingen komen hiervoor niet in aanmerking).

In die strategische denkoefening over de bestaansredenen, de veranderende context en de ambities naar de toekomst, zit inherent de drijfveer voor innovatie. In de praktijk gebeurt het volgens de geïnterviewde experts nog te vaak dat ondernemingen deze fundamentele stap te licht nemen of zelfs overslaan. Er wordt onvoldoende tijd genomen om een strategisch plan uit te tekenen voor innovatie, waardoor innovatie niet of ondoordacht wordt aangevat. Volgens de digiscan van Voka over digitale maturiteit bij Vlaamse ondernemingen, blijkt dat bijna 60% van de bedrijven geen gedocumenteerde strategie heeft en nog minder een concreet strategisch plan. Verschillende elementen maken het moeilijk om effectief aan de strategie te werken. (cfr. 3.2)

3.1 Het belang van een strategisch plan

Volgens de geïnterviewde experts en respondenten is een heldere visie en strategie noodzakelijk om goed te kunnen omgaan met de snelle veranderingen op de markt en in de wereld. De veranderingen gebeuren op verschillende vlakken tegelijk (zoals o.a. op vlak van geopolitiek, klimaat of technologie) waardoor de complexiteit verhoogt. Dit wordt in de literatuur ook de VUCA- (Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous) of BANI- (Brittle, Anxious, Non-linear en Incomprehensible) wereld genoemd. Bovendien zijn de technologische mogelijkheden op zeer korte tijd exponentieel vergroot waardoor het kunnen inschatten welke technologie juist nodig is voor de eigen onderneming uiterst moeilijk wordt. Een goede strategie helpt volgens de respondenten om een sterke identiteit als onderneming te ontwikkelen en geeft focus:

- **Ruggengraat:** om in een VUCA/BANI-wereld stevig te staan is zelfkennis een belangrijk element. Een onderneming die weet wie ze is en waar ze wel en niet voor staat ontwikkelt een sterke ruggengraat en kan haar toekomst een stuk pro-actiever vorm geven.
- **Uniek voordeel:** de strategie van de onderneming maakt helder wat de onderneming onderscheidt op de markt en waarom de begunstigde voor een specifieke onderneming kiest. Dat is het unieke voordeel van de onderneming of organisatie. Deze goed begrijpen is belangrijk zodat innovatie (en technologie) enkel worden ingezet om dat voordeel te versterken. De experts zien in de praktijk dat ondernemingen die te ondoordacht digitaliseren, het risico lopen technologieën in te zetten die dat uniek voordeel net wegwerken.
- **Focus:** de algemene strategie helder krijgen zorgt voor focus in de innovatiestrategie. De mogelijkheden van technologie en andere innovaties zijn eindeloos en kunnen zelfs overweldigend of verlamdend werken. Een goede strategie helpt om te begrijpen in welke richting te gaan en welke investeringen (van tijd, middelen ...) het beste bijdragen aan de langetermijn-ambities.

3.2 Waarom werken aan de (innovatie)strategie een uitdaging is

De experts komen in hun dagelijkse praktijk – o.a. via opleiding, netwerking of in begeleidingstrajecten – in contact met verschillende ondernemingen. Zij zien een aantal veelvoorkomende drempels die het voor ondernemers moeilijk maken om aan de strategie te werken. Ook de geïnterviewde ondernemingen merken dat sommige collega-ondernemers nog te weinig tijd steken in de algemene strategie en soms aan innovatie beginnen zonder goed te weten waar ze naar toe gaan. De digiscan van Voka bevestigt deze observatie: bijna 60% van de bedrijven (N=2000) heeft geen gedocumenteerde strategie en nog minder bedrijven hebben een concreet actieplan rond digitale transformatie.²

Volgens onze respondenten spelen een aantal elementen mee:

- **Sense of urgency niet voelen:** vandaag is de urgentie voor innovatie nog niet overal even diep doorgedrongen volgens de experts. Soms ontbreekt de drijfveer om in te zetten op innovatie omdat het 'al goed gaat' of vanuit een defensieve reactie tegen de hype rond innovatie. Vaak wordt ook onderschat hoe groot de impact van nieuwe technologie kan zijn op de eigen kernactiviteiten, zeker wanneer deze technologie ontstaat in een andere sector of een ogenschijnlijk onbelangrijk deel van de waardeketen van de klant verandert. Zolang de nood niet gevoeld wordt, blijft innovatie een 'nice to have' waar moeilijk ruimte voor vrijgemaakt kan worden of snel weggezet wordt als er besparingen nodig zijn.

² <https://www.voka.be/digichange>



“We denken vaak dat we onze klant wel kennen, maar veranderingen op andere domeinen die soms ver van jouw sector liggen kunnen een impact hebben op het mentaal model van je klant en ook haar gedrag naar jou beïnvloeden” Jan Van Caneghem, Waai

- **Geen tijd om te vertragen in tijden van werkdruk:** nadenken over de strategie betekent vertragen en lijkt ongeoorloofd tijdverlies in een context van werkdruk en efficiëntie-denken. Dat blijkt een dilemma in vele ondernemingen, volgens de ondernemingen en experts. Werken aan strategie is werken *aan* in plaats van in de onderneming en betekent per definitie tijd die niet naar de dagelijkse operaties gaat.
- **Beperkt ambidexter vermogen:** samenhangend met het voorgaande is het relatief gemakkelijk om mee te gaan in de waan van de dag en in de dagelijkse operaties. Het is een stuk moeilijker - zo blijkt ook uit onze gesprekken - om daarnaast en tegelijkertijd te werken aan de langetermijnstrategie en aan langetermijninnovaties. Dat vereist een sterk ontwikkeld ambidexter vermogen om vlot te schakelen tussen verschillende denkpatronen: het korte en langetermijndenken, het runnen en innoveren van de onderneming, het exploiteren en experimenteren.
- **Niet uit de bubbel geraken:** het is eveneens niet gemakkelijk om uit de bubbel van de organisatie te stappen en vanop een afstand na te denken over de positie en langetermijnambities van de organisatie. Het denken gebeurt vaak binnen gekleurde kaders die heel wat aannames en bias inhouden: ‘we kennen onze begunstigde’ of ‘het werkt al jaren goed, we hebben het altijd zo gedaan’. Dat zijn denkpatronen die niet snel aanzetten tot het uitwerken of reviewen van een algemene strategie en tot innovatie tout court.
- **Het potentieel van innovatie onvoldoende vatten:** volgens de experts schatten ondernemingen niet altijd even goed in wat het potentieel is van innovatie of digitalisatie voor de eigen onderneming. De abstractie of complexiteit van technologie maakt het niet altijd gemakkelijk om concreet te vatten wat de meerwaarde juist kan zijn. Wanneer een bepaalde innovatie of technologie te eng wordt bekeken als een statische oplossing voor een specifiek probleem, zonder te vatten wat de meerwaarde kan zijn op andere domeinen in de organisatie, lijkt de investering onvoldoende op te zullen brengen.
- **Ondernemersonzekerheid:** een beperkte ondernemerszekerheid beïnvloedt het langetermijndenken. Zo blijkt de onzekerheid over de beleidskeuzes in de volgende legislatuur en de niet-indexering van werkingsmiddelen in de zorg volgens de respondenten uit de sector een belangrijke innovatieremmer. Bovendien ervaren respondenten uit de social profit een ongelijk speelveld om te kunnen ondernemen en innoveren. Zo zijn innovatiesubsidies in de social profit afhankelijk van staatssteunuitzondering, grootte van de onderneming en statuut en belangrijke instrumenten zoals de KMO-portefeuille zijn zelfs niet toegankelijk voor sociale ondernemingen.
In de land- en tuinbouwsector is volgens de respondenten de complexiteit en onzekerheid rond de milieuregelgeving bij veel ondernemers de reden voor een eerder afwachtende houding. Hierdoor worden langetermijninvesteringen uitgesteld en is dat een rem op innovatie.

- “Wij zijn vernieuwers, we zetten in op technologische innovaties om de zorgkwaliteit te verbeteren. Maar wij worden soms afgeremd door de staatssteunregels. Het wordt de komende jaren moeilijk om nog in aanmerking te komen voor een aantal subsidies, omwille van de de-minimis regels. En voor innovatiesubsidies kregen we al eens te horen dat ons project economisch gezien niet rendabel genoeg zou zijn en gaf men toe dat ze de werking in onze sector niet helemaal kennen.” Marjolein Verbeke, Kompas vzw

3.3 Wat vertellen ondernemingen en experts hierover?

De respondenten uit ons onderzoek slagen er ondanks de vele uitdagingen in om een innovatiestrategie uit te denken op lange termijn. Wat vertellen de respondenten hierover?

- “Innoveren in een goed lopend bedrijf, een sterk merk, is niet zo evident omdat het al goed gaat. Toch voelden we vier jaar geleden dat we naar de toekomst toe moesten verbeteren en versterken, gezien alles wat op ons afkomt rond digitalisering en klimaat. We zijn dan gestart met een nieuwe afdeling ‘commercial development’ om **het bestaande dat al goed loopt te vernieuwen**. We willen niet op alles disruptief gaan, dat hoeft niet. Het is belangrijk om bij de eigenheid van je bedrijf te blijven. Maar we willen wel vooruitgaan en bewegen” Geert Elen, Colruyt Group
- “Als we over organisaties spreken betekent **ambidextrie** dat een organisatie in staat is om de behoefte aan stabiliteit en efficiëntie op de korte termijn in evenwicht te brengen met de behoefte aan innovatie en aanpassing op de lange termijn. Onze netwerkpartners worden vandaag in dat ambidextrie vermogen sterk uitgedaagd. De arbeidsmarktkrapte bijvoorbeeld maakt het moeilijk om nog maar de dagelijkse werking te verzekeren. Vind dan maar eens tijd om ook nog met die blik naar buiten te kijken, jezelf ruimte te gunnen om te experimenteren. Daarom moeten wij exploreren in hoe je alsnog die operationele stabiliteit kan bieden én tegelijkertijd die lange termijn, die innovaties kan vastnemen. Een én én-verhaal. Een initiatief alvast is om samen met onze partners meer focus te brengen in innovatie. En tegelijk werken aan wat ze dagelijks doen als sociaal onderneming.” Melissa Plasschaert, Taborgroep
- “Innovatie kan voor de medewerkers snel een ‘club med’ gehalte krijgen als je het niet goed inbedt in de algemene strategie. Het lijkt dan een leuk iets buiten de dagelijkse operaties. Daarom nemen we de tijd om hen duidelijk te maken dat we beide dimensies nodig hebben om onze ambities te realiseren: **de operaties en de innovatie**. Ze overlappen, ze concurreren soms zelfs maar ze zijn een win-win voor elkaar.” Simon Vanhoucke, Van Marcke
- “Ondernemingen die willen digitaliseren huren vaak een technologiepartner in. En die bekijkt vooral het technologisch aspect. Soms worden mensen ook kort opgeleid rond het gebruik van een tool of software. Maar digitale transformatie gaat eigenlijk over meer, over zowel technologie, mensen én processen. Als je onvoldoende op een strategische manier gaat kijken naar de mensen en processen, zal het niet werken. Je bouwt een stuk bij aan je organisatie,

maar het past er niet in. Digitale transformatie gaat niet over bijbouwen, maar over grondig renoveren.” Kevin D’hooge, Verdevo

“We zijn een jong bedrijf en hebben veel dromen en plannen maar de juiste structuur erin krijgen is een uitdaging. We zijn met zoveel bezig dat het niet altijd gemakkelijk is om te bepalen welke focus we nu leggen en wat we even on hold zetten.” Emma Callens, EMC Greenroofs

“Er is veel technologie beschikbaar maar de investeringskosten zijn hoog, in de landbouw kan je die innovaties niet doorrekenen. We kunnen onze prijs niet verhogen bij de afnemer dus zijn de marges te klein om sterk te kunnen innoveren. Er is ook de strenge milieuwetgeving terwijl onze producten in de winkel liggen naast buitenlandse producten die niet moeten voldoen aan die regels. Dat is oneerlijke concurrentie. Met al die zaken moet je rekening houden, dat bepaalt **de grenzen van je innovatieruimte.**” Nico Vandervelpen, De Peinwinning

“Met de groei van mijn team is mijn rol veranderd van productie naar meer ondersteunen van medewerkers met kennis, ervaring en cijfers. Ik ben eigenlijk **van zaakvoerder naar ondernemer** gegaan. Ik heb meer ondernemerschap nodig om de firma klaar te maken voor de toekomst en op langere termijn relevant te blijven. Om een strategie voor over 3 of 5 jaar te bepalen is toch een andere denkoefening nodig dan de dagelijkse zaken.” Thierry Van Damme, Patho Stone

“We hebben vroeger altijd alles zelf gedaan, dat is ons met de paplepel meegegeven. Maar nu besef ik dat ik mij goed moet **laten omringen** en ondersteunen. Er is nu iemand die mij helpt met de strategie en organisatie, zoals rond functiebeschrijvingen, taakverdeling en samenwerking tussen teams. We werken ook met een selectiekantoor om expertenprofielen te selecteren. Vroeger deden we dat allemaal zelf.” Van der Perre Caroline, Raff Plastics

“De motor van innovatie en van verbetering, van verbeterprocessen, is eigenlijk **jezelf in vraag stellen.** En wat er daarna overeind blijft, als goed of als waar zijnde, geeft je een duidelijke basis waar je voor kan gaan.” Stefaan Deraeve, La Vie Est Belle

“Digitale transformatie gebeurt structureel, volgens een bepaalde **volgorde.** Je start bij de markt en je klant. Dat is de ‘why’ van digitalisatie. Vervolgens kijk je naar binnen in de organisatie om te begrijpen welke systemen moeten veranderen om de organisatie als geheel te versterken. Denk aan toegang tot data en informatie zodat mensen autonomer kunnen werken. Vervolgens ga je naar de derde stap waar transactionele taken en processen - waar de mens geen toegevoegde waarde heeft - geautomatiseerd worden om ruimte te maken voor zaken die meerwaarde geven. En dan pas is je organisatie klaar voor de laatste stap: producten en diensten digitaal aanbieden. In de praktijk zien we vaak dat ondernemingen onmiddellijk starten met het automatiseren van processen of met digitale diensten. Ze leggen processen vast zoals ze zijn en niet wat ze zouden kunnen betekenen. Terwijl de invalshoek net moet zijn wat de markt wil. Als je die eerste stappen overslaat, ga je niet weten wat juist te doen, riskeer je verouderde zaken vast te leggen en mis je heel wat potentieel.” Omar Mohout, Nova Reperta

De algemene strategie bepaalt de koers van de onderneming voor de komende jaren en de innovatiestrategie ent zich hierop. In grotere ondernemingen heeft een innovatiemanager de

verantwoordelijkheid om die innovatiestrategie uit te rollen, in kleinere ondernemingen ligt dat doorgaans bij de zaakvoerder of directeur. We bekijken beide rollen apart in de volgende hoofdstukken.

4. De innovatiemanager in de grote onderneming

Grote ondernemingen die inzetten op innovatie, creëren doorgaans een aparte functie of team met een toegewezen opdracht om rond innovatie te werken. Dit team staat meestal los van het onderzoek & ontwikkelingsteam en heeft een meer transversale rol binnen de brede organisatie.

In het algemeen zien we dat de werkwijze meer gestructureerd is naarmate de werking complexer is. Meer gestructureerd vertaalt zich in meer welomlijnde rollen, functies en teams, georganiseerde communicatie- en beslissingsprocessen, toegewezen budgetten en dergelijke meer. Dit heeft niet alleen te maken met de grootte van de onderneming, ook de (innovatie)cultuur, de innovatie-ambitie of de innovatie-maturiteit bepalen die keuze. In de combinatie van al die aspecten zien we onder de respondenten een variatie aan strategieën gaande van hiërarchisch en strak tot organisch en informeel. Zo zijn er sommigen die een welomlijnd innovatieproces met duidelijke timing en beslissingspoorten toepassen en anderen die dat minder gestructureerd aanpakken.

We bekijken achtereenvolgens wat de respondenten ons vertellen over hun positie in de organisatie, hun rol en opdracht, de uitdagingen en de vaardigheden die van belang zijn.

4.1 Positie van de innovatiemanager

Alle innovatiemanagers benadrukken het belang van de positionering van de innovatiemanager. Om de functie ten volle uit te kunnen oefenen is het essentieel dat de functie dicht aan of dicht genoeg bij de top te staat. Dit verkort het beslissingsproces en laat toe om up to date te blijven van de lopende en komende projecten, beschikbare resources en strategische beslissingen. Het gaat volgens de respondenten niet enkel over een zitje in het directiecomité maar vooral ook over een symbolische nabijheid. Steun vanuit de top voor innovatie, erkenning van het belang van innovatie op hoog niveau, een duidelijk mandaat en een bepaalde beslissingsruimte zijn daar een vertaling van. De meeste innovatiemanagers uit het onderzoek staan redelijk tot zeer hoog gepositioneerd in de organisatie, als directielid of rechtstreeks onder een directielid. Innovatie is een punt op de agenda en op regelmatige basis geeft de innovatiemanager een stand van zaken over lopende en nieuwe innovatieprojecten. Een dergelijke positie geeft zichtbaarheid en mandaat aan het thema innovatie en aan de innovatiemanager en - teams. Die visibiliteit en slagkracht is nodig om beroep te kunnen op de operaties voor ideeën, input en deelname aan innovatieprojecten.

Voor een drietal innovatiemanagers uit de profit en social profit is dat mandaat eerder zwak en is er minder beweegruimte. Dat hindert hen in de dagelijkse werking:

- “Ik heb het mandaat niet om zelf opdrachten door te geven. Als de supervisors tegenwerken, dan is het moeilijk, een pingpong-verhaal van wie moet wie overtuigen. Een duidelijk mandaat is belangrijk, want dan kan je zelf een beetje sturen en beslissingen nemen, dat is een heel ander verhaal. Nu ben ik de persoon die niets mag zeggen, de praktische zaken uitvoert en op het einde is het altijd mijn schuld.”
- “We zijn een heel top-down organisatie, elke actie wordt zeer procedureel opgevat. Dat gaat een beetje in tegen innovatie, dat geeft me weinig handelingsruimte. Iedereen vindt innovatie geweldig, aan de top en op de werkvloer. Maar als puntje bij paaltje komt is er geen tijd en zijn er geen middelen. Strakke marges, strakke deadlines. Er is geen mentale ruimte bij het directieteam en bij de mensen op de werkvloer om rond Innovatie te werken. Ik geraak gewoon niet binnen in de operaties.”

De innovatiemanagers uit de interviews situeren zich doorgaans in een aparte afdeling of binnen de afdeling strategie in de organisatiestructuur. De respondenten benadrukken dat die onafhankelijkheid noodzakelijk is om het belang en de rol van de innovatiemanager scherp te stellen.

- “In het verleden zat innovatie bij IT of bij marketing. Maar we stelden vast dat dat niet goed werkt, dat dat onduidelijkheid geeft over rollen en verantwoordelijkheden. Daarom beslisten we om het innovatieteam op een hoger niveau te brengen, naar de afdeling strategie. Het maakt duidelijk dat het innovatieteam aan de bron van de algemene strategie staat, ten voordele van alle afdelingen en teams.” Lydie Goubault de Brugière, Eurostar

We zien in de gesprekken dat de afstand tot de operaties ook te maken heeft met de type innovaties die de organisatie wilt doorvoeren. Hoe disruptiever, hoe verder weg de innovatiemanager staat van de dagdagelijkse operaties. Voldoende isolatie laat toe om te exploreren en experimenteren zonder de bestaande business of werking te onderbreken of verstoren. Toch benadrukken nagenoeg alle geïnterviewde innovatiemanagers en experts hoe belangrijk het is om niet té geïsoleerd te zitten. De connectie met de operaties blijft belangrijk, enerzijds voor input vanop de werkvloer en anderzijds om ontwikkelde concepten op het juiste moment te kunnen overdragen naar de werkvloer voor verdere implementatie. In die zin is het ook belangrijk dat de innovatiemanager en/of het innovatieteam centraler en dicht bij de operaties staan dan de interne O&O als die aanwezig is, zoals bv. bij Colruyt, Barco, Puratos of Veolia. Het evenwicht vinden tussen isolatie en participatie aan de operationele werking is een blijvende uitdaging voor alle innovatiemanagers, zowel uit de profit als uit de social profit. Innovatiemanagers willen niet te ver staan om bovenstaande redenen maar evenmin te dichtbij. Dat vergroot volgens hen het risico om in de dagelijkse procedures meegezogen te worden, om de incrementele innovatie van de operaties uit handen te nemen of om te weinig rond innovatie op organisatieniveau te kunnen werken.

4.2 Rol en opdracht van de innovatiemanager

De taken van de innovatiemanagers uit dit onderzoek verschillen qua invulling en focus, in functie van de innovatiestrategie. Zonder te pretenderen exhaustief te zijn, geven we hieronder een opsomming van enkele verantwoordelijkheden die we halen uit de gesprekken met de innovatiemanagers uit de profit en social profit:

- **Opvolgen en bewaken van de innovatiestrategie:**
 - de krijtlijnen van de innovatiestrategie invulling geven en op directieniveau laten bekrachtigen
 - het innovatiestrategie bewaken: het proces, de voortgang en de doelstellingen opvolgen en hierover rapporteren aan het hoger management en/of het bestuursorgaan
 - de link tussen innovatie en algemene strategie blijvend aftoetsen en aligneren
 - coördinatie en overzicht van lopende en nieuwe innovatieprojecten
- **Omgevingsanalyse:**
 - het volledig (intern en extern) ecosysteem in kaart brengen
 - het ecosysteem in en buiten de organisatie op regelmatige basis screenen op verandering
 - de inzichten verzamelen, analyseren en vertalen naar potentiële impact en/of meerwaarde voor de organisatie:
 - de focus op interne of externe input varieert van onderneming tot onderneming
 - het proces om die inzichten te capteren en kanaliseren kan organisch gebeuren of via een welomlijnd vast proces – vaak afhankelijk van de organisatiecultuur
- **Innovatie-portfolio:**
 - organiseren van instroom van ideeën en inzichten, intern en/of extern
 - voorbereidend onderzoek om meerwaarde en haalbaarheid van innovatie-ideeën in te schatten
 - selectie van innovatieprojecten – opbouw van een innovatieportfolio
 - opstarten of faciliteren van de ontwikkeling van geselecteerde projecten:
 - als interne trekker, opvolger, sparringpartner of coach van de operaties
 - intern en/of via samenwerking met derden
 - opvolging en overdracht van projecten aan de operaties – afhankelijk van de rol kan de overdracht vroeg (minimaal uitgewerkt concept) of later in de ontwikkeling (proof of concept) gebeuren
 - in vele gevallen komt hier ook changemanagement bij kijken, het gidsen van de werkvloer tijdens de overdracht
- **Innovatiemethodieken:**
 - kennis en beheer van innovatietechnieken (vb. design thinking) en deze kennis delen in de organisatie

- **Innovatieteam leiden:**
 - Vast of tijdelijke teams
- **Innovatie financiering** beheren:
 - beheer van eigen budget voor innovatie en/of
 - zoeken en binnenhalen van andere financieringsbronnen, intern en/of extern
 - vooral voor kmo's en social profit een belangrijke opdracht
- **Innovatiecultuur** mee stimuleren en versterken:
 - mee stimuleren van een innovatie- en ontwikkelmindset in de bredere organisatie
 - zoeken naar 'bondgenoten' in de operaties (collega's met interesse om aan innovatie te werken) en opbouwen van een community
 - connecteren en/of betrekken van de bredere werkvloer
 - de organisatie informeren over lopende of nieuwe innovatieprojecten.

De rol van de innovatiemanager is een veelzijdige functie: een respondent beschreef zijn functie als een 'spin in het web'. De innovatiemanager heeft zowel creatieve taken (ideeën, experimenteren ...), projectbeheer-taken (projecten opvolgen, financiering ...) als opdrachten rond (participatief) leiderschap (team leiden, cultuur, change). Het juiste evenwicht vinden daarin blijkt een uitdagende oefening.

4.3 Strategische evenwichtsoefening

Om goed te kunnen functioneren als innovatiemanager is het van belang de verschillende dimensies van de functie op een evenwichtige manier uit te oefenen. Dat is een strategische oefening waarbij in functie van de specifieke context moet ingeschat worden welke aspecten op welk moment voor welk doelpubliek belangrijk zijn. Hieronder de inzichten die de innovatiemanagers en experts meegeven vanuit hun dagelijkse ervaringen.

- **Evenwicht tussen hoog en laag zitten in de organisatie:**
 - Toegang tot de top: we zagen in het vorig hoofdstuk al dat de positie van de innovatiemanagers uit ons onderzoek van belang is. Hoog genoeg zitten geeft toegang en zichtbaarheid bij de top en helpt om vlot te kunnen schakelen. Bovendien is die hoge positie van belang om de innovatiecultuur en het innovatiegedrag breed in de organisatie te stimuleren.
 - Toegang tot de operaties: te hoog zitten heeft als nadeel dat de voeling en connectie met de werkvloer verkleint. De respondenten geven aan dat de meeste expertise en kennis over de noden van de organisatie net in de operaties zit. Bovendien hangt het succes van de innovatie af van de uiteindelijke implementatie in de dagelijkse werking. Toegang gaat over twee zaken die even belangrijk zijn: een formeel mandaat én voldoende vertrouwen en connectie opbouwen met de werkvloer.

- **Evenwicht tussen isolatie van en integratie in de operaties:** afhankelijk van de type innovatie is meer of minder isolatie nodig in de ontwikkelfase. Voor disruptieve innovatie zal vaak een select team uit de operaties betrokken worden op basis van hun expertise. Die (tijdelijke) isolatie is een logisch gegeven omdat in de operaties een andere dynamiek leeft, met focus op korte termijn resultaten, afgesproken procedures en korte termijn evaluatiecriteria. Voor disruptieve innovatie is het nodig om tegen het bestaande systeem in te gaan en zijn de resultaten pas op lange termijn tastbaar. Maar een te sterke isolatie riskeert het 'eiland-denken' te versterken, met beperkte connectie/voeling met de operaties.
- **Evenwicht tussen ambitie en realiteit:** de ambities rond innovatie moeten continu afgestemd worden op de interne en externe context van de organisatie zoals o.a. beschikbaarheid van middelen, innovatiecultuur in de bredere organisatie of beperkende regelgeving.
- **Evenwicht tussen quick wins en langetermijnprojecten:** een innovatiemanager denkt bewust en selectief na over zijn innovatieportfolio. Een goede mix van quick wins en innovaties die op lange termijn pas opleveren zijn hierbij belangrijk. Quick wins zijn kleinere, incrementele projecten waarvan het risico op slagen groter is en die op korte termijn resultaat geven. Ze zijn nodig om successen zichtbaar te maken, de meerwaarde van de functie te tonen en geloofwaardigheid op te bouwen. Bovendien helpen ze volgens de respondenten om een positieve innovatiecultuur in de organisatie te verspreiden.
- **Evenwicht tussen procesmatig en organisch:** te procesmatig werken kan innovatie tegenwerken als dit teveel strakheid in het denken en beslissen vereist. Te organisch kan dan weer voor chaos, gebrek aan opvolging en verlies aan ideeën zorgen. Ergens daar tussenin ligt volgens de respondenten de oplossing.
- **Evenwicht tussen sociale impact en business:** een van de grote uitdagingen van sociale ondernemers – die zelfs een rem op innovatie kunnen vormen – is het werken aan de missie en de sociale impact en tegelijkertijd het ontwikkelen van een ondernemersmindset waar aandacht is voor bv. omzet en verdienmodellen.

4.4 Het belang van soft skills

In de veelzijdigheid van de functie die de respondenten beschrijven, valt op dat de nadruk ligt op soft skills eerder dan op technologische expertise. De innovatiemanagers in de profit en social profit verschillen bijvoorbeeld ook sterk qua achtergrond en opleiding: ingenieurswetenschappen, psychologie, communicatie, management, audiologie, rechten ... Technologische en technische expertise rond bv. IT of digitalisering is geen cruciale competentie. Die expertise wordt doorgaans intern of extern gevonden. De respondenten benadrukken dat vooral soft skills cruciaal zijn voor de innovatiemanager. Leergoesting is hierbij een belangrijk element. Respondenten investeren bewust tijd en middelen om de (vak)kennis bij te schaven en te werken aan de eigen ontwikkeling, via bijvoorbeeld opleiding, boeken, vakliteratuur, lezingen of seminars. De leerthema's situeren zich binnen de eigen sector of behandelen meer transversale topics zoals leiderschap, veranderingsmanagement en innovatiemanagement.

Andere belangrijke soft skills naast leergoesting zijn volgens de respondenten:

- Strategisch denken en ageren: weten wat te doen in welke situatie en voor wie
- Agile zijn: Vlot kunnen schakelen tussen creativiteit, ondernemerschap en management en snel kunnen inspelen op veranderingen
- Verandering begeleiden: een gids zijn voor de top én de werkvloer en hen meenemen in verandering van denken en doen
- Persoonlijk leiderschap tonen in een domein dat inherent onzeker is
- Veerkracht en doorzettingsvermogen: kunnen omgaan met beperkingen, frustraties, onzekerheid, tegenslag en falen.
- Ondernemerschap: inzicht hebben in, kunnen inschatten en kunnen berekenen van de potentiële return on invest, zowel economisch als sociaal.

“Ondernemerschap gaat over opportuniteiten zien en creëren, zelfeffectiviteit, tolerantie voor ambigüiteit, doorzettingsvermogen ... Dat is de basis voor pure innovatie, zonder die skills kan je niet innoveren, maar ze worden vaak verwaarloosd of onderschat.” Kris Vander Velpen, Flanders Business School

“Kritisch denken en creatief denken zijn essentiële skills: zien waar de kritische punten zitten en die creatief omzetten naar opportuniteiten. Het is een continue wisselwerking, een samenspel tussen de twee.” Steff Vanhaverbeke, The House of Coaching

“Sociale ondernemers becijferen nog te weinig wat hun maatschappelijke impact is. De praktijk rond impactmeting ontwikkelt zich wel, maar we moeten dat meer doen samen met de wetenschap. Impactmeting is belangrijk om financiering te vinden, om vrijwilligers aan te trekken en om te benutten in publieke aanbestedingsprocedures. Het is een ander soort maatstaf die we moeten uitwerken en erkennen.” Caroline Godts, Sociale InnovatieFabriek

4.5 Concrete ervaringen uit de praktijk

Om de inhoud van de job en de uitdagingen die daarbij komen kijken wat visueler en tastbaarder te maken, volgen hieronder een aantal uitspraken van innovatiemanagers en experts.

“Incrementele innovatie is belangrijk om mensen in ontwikkelmodus te houden, maar we hebben ook meer disruptieve innovatie nodig in de social profit” Melissa Plasschaert, Taborgroep

“Een pilot is tof, maar bij implementatie is het een stuk uitdagender. In de operaties zijn er vastgelegde afspraken en procedures waardoor de complexiteit voor mensen verhoogt. Je krijgt dan een dubbele emotie: niet meer enkel de believers maar ook weerstand. Je moet de omgeving gidsen want je gaat tegen de stroom in. Dat vraagt om changemanagement.” Geert Elen, Colruyt Group

- “Wanneer je bezig bent met transformationele innovatie, moet je goed inzetten op changemanagement.” Erwin Six, Barco
- “Een goede innovatiemethodiek met duidelijke gatings en gatekeepers verkleint je onzekerheid.” Geert Elen, Colruyt Group
- “We willen niet de eerste zijn, maar de tweede beste. Als gereguleerd bedrijf zijn staat het algemeen belang altijd centraal. We investeren dus wel in innovatie, maar dat is geen cutting-edge innovatie. Dat is onze realiteit.” Thijs Vral, Elia
- “Ondernemingen kijken soms erg vanuit hun kerncompetenties naar innovatie. Ze willen een product, een oplossing in de markt zetten en gaan dan pas kijken welk probleem dat oplost. Het is een logische reactie want ze willen die kerncompetenties valoriseren. Maar eigenlijk moet het omgekeerd gebeuren. Als de oplossing niet juist is, is de kans op falen groot.” Jan Van Caneghem, Waai
- “Er zijn verschillende pistes om je innovatie te organiseren. Je kan op een eiland zitten en pas in een later stadium naar de operaties gaan. Dat gaat snel, laat een eigen cultuur toe en je kan fel experimenteren. Het nadeel is dat de innovatie achteraf moeilijk landt in de organisatie. Bovendien riskeer je de wederzijdse kennisopbouw tussen innovatie en operatie te verliezen. De tegengestelde variant is innovatie van iedereen te maken. Dat werkt traag, geeft cultuurclashes en weerstand, vraagt om changemanagement. Maar als het lukt, landt het meteen in de volledige organisatie. Je moet daarin de gulden middenweg vinden.” Pieter De Buysser, NXTGN.

5. De zaakvoerder, bestuurder en directeur als innovatietrekker

In kleinere organisaties ligt de verantwoordelijkheid voor de innovatiestrategie doorgaans bij de zaakvoerder(s) of de directeur. Tegelijkertijd heeft hij of zij de verantwoordelijkheid voor de dagelijkse operaties. Die combinatie vereist van hen een ijzersterk ambidexter vermogen om continu te kunnen schakelen tussen korte en lange termijn, operatie en innovatie.

Bovendien moeten kleinere organisaties creatief omgaan met de capaciteitsbeperkingen, bv. voor infrastructuur, financiering of in house expertise. Ze moeten actief op zoek naar financiële middelen om innovaties te ontwikkelen en duurzaam in te zetten. Ze kijken ook actief uit naar samenwerking met externe stakeholders om complementariteit te vinden. Die samenwerking laat soms toe om in een setting buiten de operaties te experimenteren en onderzoeken. Zo werken land- en tuinbouwbedrijven reeds jaren nauw samen met praktijkcentra, universiteiten en O&O-afdelingen van grote bedrijven. De praktijkcentra voeren praktijkonderzoek uit en stellen die resultaten via een open kennissysteem ter beschikking van land- en tuinbouwbedrijven. De

onderlinge kennisuitwisseling in de sector via lerende netwerken, binnen coöperaties ... houdt de land- en tuinbouwbedrijven up to date over de meest recente technologische innovaties. In sommige gevallen worden de proeven gedaan bij de ondernemingen zelf op afgeschermden percelen, zoals bij Tomato Masters, Wilderhof, de Peinwinning en Hof Ten Bosch gebeurt en wordt ook connectie gelegd met O&O-afdelingen van bedrijven uit andere sectoren (bv. Bayer, Sioen).

Ook in andere sectoren en andere domeinen zien we samenwerkingen tussen ondernemingen en onderzoeksinstituten. Een greep uit de vele voorbeelden: Villa Clementina heeft een hybride verdienmodel en werkt samen met de profit (bv. samenwerkingen met Tomorrowland voor de verhuur van tenten, organisatie van teambuildings voor bedrijven, ...) EMC Greenroofs werkt nauw samen met de O&O-afdeling van een Belgisch bedrijf rond biobemesting en met een Duits bedrijf rond innovaties in substraat. OLO-Rotonde werkt in verschillende projecten samen met universiteiten rond innovaties in de zorg, Winfera doet ondermeer beroep op een hogeschool voor klantbevestigingen, Raff Plastics werkt met OVAM rond de recyclage van visnetten, Klingele Chocolate werkt nauw samen met de O&O van Barry Callebaut om nieuwe chocoladeproducten te testen en La Vie Est Belle werkt via een consortium (in het kader van Horizon 2020) samen met landbouwers, ondernemingen, sociale economie en onderzoeksinstituten aan de uitwerking van een duurzame keteneconomie.

Het is interessant om te zien dat deze samenwerkingen zich doorgaans situeren rond de ontwikkeling van duurzame producten of businessmodellen. We zien in het algemeen in deze samenwerkingen een sterke verwevenheid tussen duurzaamheid en innovatie, die ruimer gaat dan enkel digitalisering van processen (de zogenaamde twin transitie). Voor de social profit is die verwevenheid er per definitie. Sociaal ondernemen gebeurt vanuit een maatschappelijke insteek of nood. Villa Clementina was een van de eersten die een inclusieve crèche opstartte vanuit een acute nood in de samenleving en vanuit een duidelijke visie op de inclusieve maatschappij. De verwevenheid tussen innovatie en duurzaamheid zien we ook in de kmo's uit de profit. De innovaties in producten, diensten, ondernemingsmodellen zijn doorgaans gericht op ecologische en sociale impact. De drijfveer is zowel intrinsiek (een visie, een ambitie) als extrinsiek gedreven (regelgeving voor de onderneming of voor de klanten). Innovaties waarop onze respondenten inzetten zijn bv. biologische of biodynamische voeding, fairtrade producten, suiker- of alcoholvrije producten, afval maximaal benutten via circulaire ketens, milieuvriendelijke landbouwproductie en zorgtechnologie voor personen met een handicap of mensen die verblijven in een woonzorgcentrum.

“Niet elke innovatie is duurzaam. We moeten onze denkkraft en innovatiekracht inzetten niet enkel om te ondernemen, maar ook om onze duurzaamheidsdoelen te bereiken. En dat is een heel andere, veel moeilijkere opdracht. Dat is de kracht die we in ondernemingen moeten hebben.” Tom Maes, Inotage

Kleinere ondernemingen die op korte tijd een sterke groei ervaren – vaak dankzij innovatie – komen op een bepaald moment op een kantelpunt waar ze vaststellen dat de organisatie nood heeft aan een meer structurele uitbouw om die groei vast te houden en te versterken. Het kantelpunt kan getriggerd worden door personeelsgroei of door een verhoogde complexiteit door nieuwe businessmodellen (bv. samenwerking in een ketenmodel). Enerzijds wordt hiervoor

externe expertise binnengehaald, zoals begeleiding in de transformatie, een raad van advies of een raad van bestuur. Anderzijds valt op dat zij op dat moment ook de stap zetten om expertenprofielen aan te werven die vanuit de interne organisatie de onderneming mee kunnen tillen naar het volgende niveau. Het gaat doorgaans over profielen die beschikken over competenties en ervaring op vlak van management en ondernemerschap en die worden ingezet om meer structuur en proces in de organisatie in te bouwen.

In de social profit kunnen kleine ondernemingen die expansie vasthouden en versterken door onder meer in te zetten op een stevige vrijwilligerswerking. Zo werkt Villa Clementina met meer dan 25 vrijwilligers per week.

“We hebben twee grote uitdagingen. Het financiële - daarom hebben we een hybride verdienmodel - en het grote tekort aan mensen. We werken momenteel met meer dan 25 vrijwilligers per week, die volledig onvergoed komen koken of in de tuin werken. Zonder deze vrijwilligers is onze werking niet mogelijk.” Katia Verhaeren, Villa Clementina

“Sinds een tweetal jaar heb ik iemand extern als CEO aangesteld om net meer structuur te brengen in de organisatie. Waar we vroeger meerdere dingen ad hoc deden, loopt dat nu veel meer in processen. Waardoor je eerst een vertraging krijgt. Maar die structuur is wel belangrijk.” Bart Balis, Brouwland

“We voelden op een bepaald moment door onze groei dat het ons niet meer goed lukte om onze passie en visie op een structurele manier te organiseren. We hebben met een externe partner samengewerkt rond de innovatieve arbeidsorganisatie om te zorgen dat het eigenaarschap een onderdeel wordt van de visie. Dat gaf medewerkers paradoxale gevoelens, enerzijds de angst voor verandering en anderzijds de kans om het mee vorm te geven. Door onze strategie helder te brengen en te benoemen kregen de medewerkers de kans om zaken vanuit verschillende hoeken te bekijken. Ik stond versteld van de vrolijkheid en kracht waarmee mensen daarop inspeelden.” Stefaan Deraeve, La Vie Est Belle

De kmo-respondenten uit de profit en social profit zetten dus naast die externe samenwerkingen in projecten ook in op het tijdelijk of permanent binnenhalen van specifieke expertise rond strategie en arbeidsorganisatie:

- Duo - zaakvoering: bv. bij Winfera staan twee zaakvoerders aan het hoofd, in een aantal andere kmo's en in familiebedrijven werkt de zaakvoerder nauw en complementair samen met de levenspartner of met andere familieleden.
- interne expertise aanwerven: bv. Brouwland haalde een externe CEO aan boord, Libeert heeft een leanmanager in huis om de arbeidsorganisatie te structureren, EMC Greenroofs wierf recent een manager aan om de groei verder te ondersteunen.
- Externe begeleiding rond strategie en arbeidsorganisatie: vb. Raff Plastics, La Vie est belle, Winfera, Villa Clementina, Fruitsnacks ...

Net zoals bij de innovatiemanagers in grote ondernemingen zijn soft skills belangrijk voor zaakvoerders en bestuurders/directie om innovatie goed vorm te geven. Twee vaardigheden tekenen zich echter nog scherper af bij de kleinere organisatie: het ambidexter vermogen (kunnen werken aan de dagelijkse operaties én aan de lange termijn strategie) en ondernemerschap (besef van rendement, risicoberekeningen ..). Zowel de inschatting van de strategische meerwaarde, de berekening, de beslissing als de verdere opvolging van een bepaalde innovatie-investering liggen immers bij de zaakvoerder/bestuurder – waar dit in grotere ondernemingen doorgaans meer verdeeld is over verschillende mensen langs verschillende beslissingspoorten. Levenslang leren om de kennis en vaardigheden op die verschillende domeinen aan te scherpen is een noodzakelijke voorwaarde om de innovatiekracht te versterken.



“De teler is vooral met zijn teelt bezig – voor cijfers en strategie is er vaak minder tijd. Maar dat hoeven geen grote analyses te zijn, gewoon al praten met andere ondernemers helpt je de markt beter begrijpen. Dat is wat je nodig hebt om beter te ondernemen, vooruit te denken over hoe je omgaat met de evoluties in de markt en welke investeringen daarvoor rendabel kunnen zijn.” Bruno Gobbin, Viaverda



“Je moet als kmo agile en lean blijven. Investeer geen grote bedragen in een project maar een kleine bedrag in een stap, evalueer, valideer, check, experimenteer, verzamel feedback, verbeter ... Dat is de start-up mindset. Je moet regelmatig valideren om te zien wat wel of niet werkt.” Pieter De Buysser, NXTGN

6. Innovatief gedrag op de werkvloer

Vertrekkend vanuit de verhalen van de respondenten en experts is het versterken van een innovatieve cultuur een hefboom om het innovatievermogen van een organisatie te versterken. Een werkvloer die meewerkt aan innovatie en nieuwe ontwikkelingen implementeert binnen de dagelijkse werking is het ideale scenario. In de praktijk zien we dat dit een van de grootste uitdagingen is die alle respondenten meegeven.

Zowel in de profit als de social profit zien we bij nagenoeg alle respondenten volgende vraagstukken terugkomen:

- Het (h)erkennen van innovatie op de werkvloer, die vaak in de luwte gebeurt en het aanduiden van rolmodellen en best practices;
- Het maximaal naar boven halen van waardevolle input, kennis en ideeën voor verbetering en vernieuwing van producten, diensten of processen vanuit de werkvloer;
- Ontwikkelde concepten – producten, processen - zo vlot en zo goed mogelijk geïmplementeerd krijgen in de operaties.

- Het aanwezige menselijk kapitaal beter benutten, meer werknemers actiever laten bijdragen aan de innovatiedoelen en aan concrete innovatieprojecten.
- Een innovatiecultuur stimuleren, waarin *alle* medewerkers meedenken en meegroeien met de organisatie, eigenaarschap nemen, zich breed en flexibel inzetten, durven feedback geven, durven fouten maken, willen leren, vlot samenwerken ...
- De juiste organisatiestructuur en -werking die het bovenstaande mogelijk maakt.

Er worden verschillende strategieën toegepast om deze vraagstukken aan te pakken. Het actief betrekken van de werkvloer hangt af van verschillende elementen zoals de type innovatie (disruptieve innovatie, afgesneden businessmodellen, spin-offs ...die in een later stadium al dan niet geïntegreerd worden in de organisatie), de beschikbaar gestelde middelen (tijd, geld, infrastructuur) of de organisatiecultuur (top-down, bottom-up, conservatief, innovatief ...). Maar in elke context komt vroeg of laat de betrokkenheid van een onderdeel of van de totaliteit van de werkvloer naar boven als een cruciale randvoorwaarde voor een geslaagde innovatie. Goed inschatten op welke manier en wanneer wie te betrekken rond innovatie, is geen evidente oefening volgens de meeste respondenten.

Wanneer een ontwikkeld concept moet geïmplementeerd worden in de operaties spelen andere elementen mee dan in een conceptuele of pilootfase. Dan gaat het over veranderingsmanagement, begeleiding van werknemers om processen en procedures aan te passen, ondersteuning van werknemers om nieuwe competenties te leren, begeleiding om nieuwe taken uit te voeren, tijd en ruimte krijgen voor de implementatiefase naast de dagelijkse job en dergelijke meer.

We zien bij de meeste respondenten dat ze vooral rond of op het moment van implementatie nadenken over de implicaties voor change en nieuwe competenties die nodig zijn. Daarbij is het belangrijk voldoende te kunnen inschatten of medewerkers intern moeten opgeleid worden of dat externe aanwervingen nodig zullen zijn. *“Als we verder groeien in automatisatie, zullen we zeker ook hoger opgeleide mensen nodig hebben die met die automatisaties kunnen werken. Ik denk niet dat iedereen van de huidige ploeg dat zal kunnen.”*

De respondenten zien het ook als een belangrijke opdracht om een innovatief organisatieklimaat te stimuleren waar ruimte is voor innovatie en waar medewerkers worden aangemoedigd tot innovatie. Een dergelijk klimaat stimuleert innovatief gedrag³. De respondenten zetten daarom sterk in op communicatie, transparantie, successen vieren, medewerkers met innovatiegoesting warm houden, infosessies, interne events, opleidingssessies rond innovatie – in se strategieën om mensen individueel te sensibiliseren rond innovatie.

Uit de verschillende interviews met ondernemingen en experts blijkt echter ook de structuur of het systeem een minstens even belangrijk component om groei en innovatie te stimuleren. Hoe de organisatiestructuur wordt opgezet, bepaalt hoe goed de samenwerking verloopt, hoe

³ (Pot, Kraan en van den Bossche, 2009)

informatie en data gedeeld kunnen worden, hoe mensen flexibeler ingezet kunnen worden op talenten en competenties, ... aspecten die innovatief gedrag kunnen versterken of net tegenwerken. Veelal wordt de werkvloer door de respondenten benaderd vanuit een 'change' verhaal – het versterken van de mindset binnen de organisatie. De structuur wordt doorgaans als een gegeven beschouwd. Er zijn slechts een tiental ondernemingen, voornamelijk kmo's, die effectief hebben ingezet op het aanpassen van de arbeidsorganisatie.

6.1 Drempels voor innovatief gedrag:

Uit de verschillende interviews met innovatiemanagers, kmo-management en experts kunnen we een aantal drempels clusteren die soms over cultuur en soms over structuur gaan:

- Fysieke afstand: medewerkers die dagelijks bij de klant/cliënt zitten (verzorgers, herstel-dienst ...), op de baan rijden (chauffeurs) of in regionale/lokale afdelingen werken maakt actieve betrokkenheid moeilijker.
- Mentale afstand: het onvoldoende begrijpen, inschatten, voelen en vertrouwen hebben in de collectieve en individuele win om bij te dragen aan innovatie in hoofde van alle medewerkers zijn innovatieremmers (cf. het zogenaamde 'not invented here' syndroom). Soms spelen wederzijdse 'vooroordelen' tussen innovatieteam ('tafelspringers') en werkvloer ('conservatief, willen niet veranderen') die afstand mee in de hand. Enkele respondenten benadrukken eveneens het belang om de bezorgdheden van werknemers voor veranderingen in of voor het voortbestaan van de job goed aan te pakken.
- Competenties: medewerkers moeten ook over de nodige vaardigheden (taal, digitale skills ...) beschikken om bijvoorbeeld rond technologische of digitale innovaties mee te kunnen denken.
- Capaciteit: werkdruk, tijdsdruk, beweegruimte in de organisatie (bv. sterke silo's of geen tijd om aan innovatie te besteden) zijn belangrijke voorwaarden om medewerkers mee te krijgen. Maar ook andere materiële randvoorwaarden zoals het beschikken over een smartphone, een eigen PC, een eigen email-adres, een werkplek kunnen actieve deelname aan het innovatiebeleid afremmen.

6.2 Innovatief gedrag stimuleren: hoe doen de respondenten het?

Het is duidelijk dat het creëren van een innovatief organisatieklimaat van belang is voor de respondenten. De oplossingen die zij hiervoor inzetten staan hieronder geclusterd, soms als effectieve toepassing soms nog als idee voor de toekomst (bij ideeën staat er een *):

- Werken aan de cultuur van de organisatie zoals bijvoorbeeld:
 - Vanuit de top de gewenste cultuur en waarden aangeven en het gedrag 'role-modellen', Bv. innovatie hoog op de agenda plaatsen, het gewenste gedrag zelf toepassen en de collectieve win van innovatief gedrag helder uitleggen;
 - Werken aan psychologische veiligheid waarbinnen medewerkers kunnen en durven spreken, gehoord worden en waar fouten gezien worden als groeimomenten
 - Mensen belonen voor innovatief gedrag: niet enkel financieel* maar zeker ook door erkenning of ontwikkelkansen bijvoorbeeld.
 - Een collectieve vibe ontwikkelen rond innovatie: successen vieren, mensen in de spotlights zetten, resultaten tonen.
- Werken aan de structuur van de organisatie zoals bijvoorbeeld:
 - Processen om ideeën te verzamelen: collectieve of individuele systemen zoals open door policy, 'townhall-meetings', ideeën-borden, digitale meldingssystemen
 - Aanpassing van de arbeidsorganisatie op vlak van structuur: teamwerking, vlakke structuren, rollen i.p.v. functies of silo's wegwerken.
 - Zorgen voor innovatietijd, naast de reguliere job, bv. zorgvrije uren*
 - Zorgen dat medewerkers over de juiste competenties en kennis beschikken via opleiding, begeleiding
 - Zorgen voor de nodige randvoorwaarden: uitleg geven bij een nieuw proces, zorgen voor de nodige instrumenten (bv. emailadres, pc ...)
- Toegang tot kennis, informatie en data zoals bijvoorbeeld:
 - Transparantie en updates over de algemene en innovatiestrategie,
 - Toegang geven tot de nodige informatie en data
 - Opleiding en vorming
 - Toegang tot tools en methodieken rond innovatie

6.3 De rol van HR of syndicale delegaties

Het betrekken van medewerkers en het stimuleren van innovatief gedrag is een belangrijke uitdaging volgens de respondenten. Toch valt op dat innovatiemanagers slechts een sporadische of zwakke samenwerking met HR en met de syndicale delegaties hieromtrent opzetten. Nochtans zijn dit twee interne stakeholders die per definitie dichterbij de werkvloer.

Er zijn hier en daar ideeën om met HR samen te werken rond het belonen van innovatie-ideeën of het nadenken over zorgvrije uren voor medewerkers bijvoorbeeld. Maar een meer structurele samenwerking tussen de innovatiemanager en HR zien wij slechts uitzonderlijk terugkomen in de responsen. HR zou nochtans een partner kunnen zijn in het oplossen van enkele van de

aangegeven drempels. Een onderzoek van de Universiteit van Tilburg⁴ toonde bijvoorbeeld aan dat voldoende ruimte laten voor werknemers in de prestatie-managementsystemen innovatief gedrag kan versterken, m.a.w. als de doelstellingen in het evaluatiegesprek te helder en te specifiek gedefinieerd zijn worden werknemers afgeremd om ze op een innovatieve manier te realiseren. Maar ook de uitdagingen die de respondenten aanhalen, hebben sterke linkjes met het human resources en het human capital beleid van de organisatie: levenslang leren, belonen van innovatief gedrag, actief betrekken van werknemers, uitbouwen van een organisatiecultuur en –structuur die ruimte/tijd creëert voor innovatie, flexibiliteit en bredere inzetbaarheid. Ook het proactief nadenken met HR over de verwachte impact van innovaties op de jobs van medewerkers en over een voorbereidend competentie- en opleidingsplanning kan een hefboom voor innovatie zijn en de innovatiemanager ondersteunen in zijn opdracht. In de antwoorden zien we weinig structurele samenwerking tussen innovatiemanagers en HR. Er ligt een potentieel voor de organisatie en voor de innovatiemanager in het bijzonder om sterkere, proactieve linkjes te leggen met HR om het menselijk kapitaal maximaal in te zetten.

Ook met de syndicale delegaties zien wij een eerder zwakke connectie met de innovatiemanager, behalve in een tweetal ondernemingen waar de werknemersvertegenwoordigers effectief en in een relatief vroeg stadium worden geconsulteerd. De overige respondenten spreken eerder over het informeren van de syndicale delegaties over innovatieprojecten die al lopen, via de klassieke structuren zoals de ondernemingsraad of het CPBW. Respondenten gaan hen veelal informeren wanneer zij inschatten dat het gaat over innovaties met een ‘human focus’ (zoals sommige respondenten dit noemen) waar een impact wordt verwacht op de job en op de medewerkers. Doorgaans gebeurt die informatieoverdracht in een eerder latere fase van de ontwikkeling. Hiermee zoeken ze naar eigen zeggen ‘buy-in’ en hopen ze het draagvlak bij de medewerkers te vergroten voor de implementatie. Er is dus weinig structurele en proactieve samenwerking tussen innovatiemanager met syndicale vertegenwoordigers rond de impact van innovatie op de job, de competenties die medewerkers moeten ontwikkelen, rond de arbeidsorganisatie en rond het versterken van een innovatiecultuur.

De respondenten geven verder niet aan waarom niet meer structureel met HR en de syndicale delegaties wordt samengewerkt voor het stimuleren van innovatief gedrag op de werkvloer. Uit de reacties kunnen we afleiden dat er gewoonweg onvoldoende wordt stilgestaan bij de mogelijkheid. De meeste innovatiemanagers en ook experts benaderen deze opdracht voornamelijk vanuit een change-verhaal en vanuit een eerder individuele dan collectieve of systemische insteek. Zij proberen individuele medewerkers warm te maken om deel te nemen aan innovatie, er wordt actief op zoek gegaan naar individuele ‘champions’ of ambassadeurs die het innovatieverhaal breder kunnen uitdragen.

Uit de verhalen detecteren we meer fundamentele noden om ook op een gestructureerde manier te werken aan een innovatiecultuur, inclusief een leercultuur om competenties proactief te versterken, en aan een goede organisatiestructuur die innovatie toelaat. Een samenwerking met

⁴ (Bauwens, Audenaert, Decramer, 2024)

HR en met de syndicale delegaties kan deze strategie versterken. Dit vraagt om afstemming rond rollen, complementariteit en gedeelde kennis rond innovatie en ondernemerschap bij alle stakeholders.

Enkele illustratieve quotes over het stimuleren van innovatief gedrag op de werkvloer:

- “Soms lopen mensen door de snelle groei of het steeds complexer worden van de functie tegen hun limieten aan. Door mensen de ruimte en tijd te geven om mee te bouwen aan hun eigen toekomst, vinden we duurzame oplossingen. Zo zijn we weer voor jaren vertrokken én bouwen we hand in hand met onze mensen aan een toekomstgerichte organisatie.” Liesbeth Van Criekingen, Puratos
- “We stellen elk jaar bedrijfsdoelstellingen op, elke medewerker vult die doelstellingen in voor zijn eigen rol. We willen dat ze nadenken hoe hun rol kan evolueren naar de toekomst. Ze denken dus zelf na hoe ze meer kunnen doen met ondersteuning van automatisatie. Innovatie zit bij iedereen op die manier, zij krijgen daar ook alle ruimte voor.” Roel Paesmans, Fruitsnacks
- “Hoe kom je tot dat gewenst gedrag? Naar de mensen gaan, ze opleiden, vormen en laten begrijpen van de why, what en how. Dat is veel werk maar als het halfslachtig gebeurt, verlies je veel innovatiepotentieel.” Steff Vanhaverbeke, The House of Coaching
- “Eén van de triggers voor ondernemingen om hun arbeidsorganisatie te herbekijken is om medewerkers breder inzetbaar te maken en hen te stimuleren al doende te leren en innoveren. Door meer ruimte voor eigenaarschap en verantwoordelijkheid op de werkvloer te creëren, neem je bovendien druk weg bij de leidinggevende die vaak veel brandjes moet blussen en te weinig kan bezig zijn met de essentie van de bedrijfsvoering. Op die manier wordt de wendbaarheid en slagkracht van die organisaties verhoogd.” Lieven Eeckelaert, Workitacts
- “Als werknemers de ruimte krijgen om hun werk op een bepaalde manier uit te voeren die efficiënter is, stimuleer je ondernemerschap. Je medewerkers denken continu mee na over het verbeteren van hun werk: ‘hoe kan ik dit voor mezelf gemakkelijker maken?’. En dan krijg je gemotiveerde medewerkers.’ Zakaria Bukhtari, Eruditus
- “De beste kennis zit in de mensen die al jaren meedraaien in de business, die de boel draaiende houden. Die weten waar de opportuniteiten en risico’s zitten. Soms worden ze als niet innovatief of tegenwerkend gepercipieerd, zoek dan vooral uit waarom. Want zij kunnen een grote bijdrage leveren.” Pieter De Buysser, NXTGN
- “Organisaties hebben een Innovatie Operating Model nodig om op een gestructureerde wijze te innoveren. Dit model vormt de 'infrastructuur', waarin o.a. strategie, processen en governance zijn verankerd. Hoewel het model zelf geen nieuwe ideeën genereert, biedt het een stevige basis waarop deze kunnen gedijen. Nieuwe ideeën zijn er in overvloed en komen vaak van medewerkers. Ook dit bottom-up proces moet geborgd zijn om succesvol te zijn en 'innovatietheater' te voorkomen.” Rob Nouwens, RevelX



“We willen via innovatie sterk groeien en daarom zetten we in op levenslange tewerkstelling en retentie. We hebben carrièrepaden ontwikkeld voor operatoren, zij kunnen een rol van champion opnemen voor 10% van hun tijd zoals quality champion, safety champion of people champion. Dit is goed voor de retentie en dat geeft ons mogelijkheid intern teamleiders door te laten groeien, een knelpuntberoep op de arbeidsmarkt.” Liesbeth Van Crieckingen, Puratos

7. Data-gedreven ondernemen en innoveren

Uit de verschillende gesprekken met ondernemers en experts blijkt dat data en databeheer in de meeste ondernemingen nog in de kinderschoenen staat. Ook in de digiscans van UNIZO en Voka zien we dit bevestigd. Uit de antwoorden van de UNIZO-digiscan blijkt dat slechts de helft van de ondernemingen een digitale strategie heeft (N=298).⁵ De resultaten bij Voka geven aan dat slechts 30% van de Vlaamse ondernemingen een plan heeft om digitaal te transformeren en 60% niet inzet op training en opleiding van hun medewerkers rond digitale vaardigheden (N=2000).⁶

Het besef dat data en goede data-analyse belangrijk zijn om geïnformeerde beslissingen te nemen is aanwezig bij alle respondenten in voorliggend onderzoek.

In de grotere ondernemingen is er meestal al een voorsprong wat betreft de hoeveelheid data, maar de uitdaging blijft om de juiste en kwalitatieve data te capteren, daar goede inzichten uit te halen én medewerkers mee te nemen in data-gedreven werken. Onder de kmo-respondenten zijn er een aantal die hier grote stappen zetten of al hebben gezet, zoals Brouwland en Patho Stone. Ook in de land- en tuinbouw worden volgens de respondenten bijzonder veel data verzameld via applicaties en robots, maar is het niet altijd evident om daar de juiste inzichten uit te halen. Bovendien vereist dit een continu versterken van de digitale geletterdheid van de land- en tuinbouwer. We zien dat veel van de kmo-respondenten data binnenhalen via database-systemen zoals een ERP-database (Enterprise resource planning). De ambities zijn groot, de respondenten willen gegevens visualiseren via dashboards, ze willen gaan naar slimme signaalfuncties en mikken op verdere automatisatie van de processen, zoals automated marketing naar klanten. Voor de meesten is dit echter een traag en stapsgewijs leerproces dat zich nu nog bevindt in een beginfase: het begrijpen welke data een meerwaarde zijn, hoe deze data goed te vatten en hoe ze te interpreteren. In de social profit is er eveneens een groeiend besef van het belang van data. De beschikbare data is echter versnipperd en ongestructureerd aanwezig in de organisatie – waarvan belangrijke informatie nog vaak (in hoofde van) eerstelijnsmedewerkers of vrijwilligers. Ook in deze sector is de uitdaging om te begrijpen welke data relevant zijn, hoe ze te structureren en hoe hier relevante inzichten uit te halen. Bovendien is het meten van sociale impact een belangrijk aandachtspunt in de sector.

⁵ <https://www.unizo.be/download/digitaal-fitte-onderneming-2022>

⁶ <https://www.voka.be/digichange2022>

- “We zijn heel vroeg begonnen met digitalisering. Al in de jaren ‘80 hebben mijn vader, broer en ikzelf een programma ontwikkeld om de facturatie te automatiseren. Dat was allemaal basic, maar zo hebben we die administratieve processen toch relatief snel gedigitaliseerd. Dat heeft het gemakkelijk gemaakt om in 2001 een webshop te bouwen. Daar waren we toen wel pionier in. Dat geeft ons tot op vandaag een enorm voordeel ten opzichte van collega's.” Bart Bialis, Brouwland
- “Data zijn voor mij een beetje de holy grail. Goede data helpen om betere berekeningen te maken en het risico van belangrijke beslissingen te verkleinen. Wij trekken nu al een viertal jaar enorm veel data in verschillende programma’s. De volgende stap is om die data te kanaliseren en in dashboards te gaan gieten, zodat wij snel overzicht houden. Maar we leren nog maar pas wandelen in data, er is nog veel bijsturing nodig. Ik probeer mijn mensen daarin mee te nemen. Ze weten dat ze elk probleem moeten staven met data. Niet iedereen kan dat al, maar dat is voor mij in principe niet de essentie. Ik wil gewoon het bewustzijn versterken om elke beslissing zoveel mogelijk te onderbouwen met data.” Thierry Van Damme, Patho Stone
- “Niet enkel de economische return is belangrijk, we moeten ook leren kijken naar de positieve sociale impact die we realiseren én de maatschappelijke kosten die we vermijden. Deze worden vaak niet gezien en niet ingecalculerd. We hebben andere maatstaven nodig om de maatschappelijke return te meten en berekenen.” Caroline Godts, Sociale InnovatieFabriek
- “Data worden in veel ondernemingen nog gezien als een last. Maar ze zijn belangrijk om te weten of iets werkt of niet. Als je van in het begin van je concept nadenkt hoe de data te verzamelen, bewaken en verwerken is het al minder een last en meer een echte bron van informatie.” Emma Callens, EMC Greenroofs
- “Elk bedrijf moet zorgen voor een goede datawinkel. Je hebt een strategie nodig om te weten welke data belangrijk zijn voor je onderneming. Maar de noodzaak om veel of goed gestructureerde data te hebben is er niet meer. Met generatieve AI kan je ook met weinig, ongestructureerde data aan de slag om waardevolle inzichten te verwerven.” Pieter De Buysser, NXTGN
- “De landbouw wordt overstelpt met data. Via onder meer melkrobots, herkauw- en klimaat-sensoren kan je bijvoorbeeld veel data verzamelen over de melkkwaliteit, de vruchtbaarheid van koeien, diergezondheid, stalklimaat en dergelijke meer. Die data juist interpreteren en implementeren daar botsen ondernemers nog op” Ilse Van den Broeck, praktijkcentrum Hooibeekhoeve

8. (Potentiële) rol van het ecosysteem

Op basis van de diepte-interviews in alle ondernemingen en met de experts, lijkt samenwerking naar boven te komen als een belangrijke hefboom voor innovatie. Dit wordt eveneens onderstreept in verschillende Vlaamse beleidsprogramma's rond innovatie. De complexiteit van de wereld rond de onderneming en de snelheid van technologische en andere innovaties maken het onontbeerlijk om krachten te bundelen met externe partners.

In hoofdstuk 6.3 bespraken we in hoeverre de respondenten het intern ecosysteem vandaag al benutten en waar potentie ligt voor betere samenwerking met HR en met de syndicale delegaties om innovatief gedrag op de werkvloer te stimuleren. Hieronder besteden we aandacht aan het belang die ondernemingen hechten aan de uitbouw van een het extern ecosysteem.

Samenwerking met externe partners gebeurt op uiteenlopende manieren in de praktijk. We zien dat de respondenten dat doen met derden uit de profit, de social profit, de overheid en vanuit onderzoeksinstellingen om diverse redenen:

- Kennis en expertise binnenhalen: bv. externe adviseurs of consultants rond innovatie en strategie, experts in raden van advies en bestuur, begeleiding rond subsidieaanvragen.
- Onderzoek en experimenten opzetten: projecten in samenwerking met praktijkcentra en onderzoeksinstellingen, consortia in het kader van gesubsidieerde onderzoeksprojecten.
- Samenwerking en overleg met diverse overheidsdiensten rond o.a. nieuwe regelgeving, in het kader van subsidieaanvragen of voor advies.
- Uitbesteding van bepaalde organisatieprocessen, zoals samenwerken met sociale economie rond individueel maatwerk of uitbesteden van onderzoek aan O&O bij bedrijven (zie hoofdstuk 5)
- Ketenwerkingen opzetten: samenwerking met externe ondernemingen en organisaties in een keteneconomie met het doel de totaalperformantie te versterken en complexe maatschappelijke uitdagingen beter aan te pakken. Onder andere La Vie Est Belle, Fruitsnacks, EMC Greenroofs, Villa Clementina, Raff Plastics, Wilderhof en OLO de Rotonde zijn hierbij interessante cases.
- Aparte ondernemingen zoals ventures, spin-offs (vb. Barco, Van Marcke of Brouwland),

De rol van brugfiguren is hierbij belangrijk. In dit onderzoek spraken wij bijvoorbeeld met praktijkcentra in de land- en tuinbouw die een cruciale rol spelen in het connecteren van onderzoeksinstellingen met ondernemingen en in het omzetten van wetenschappelijke kennis naar bruikbare praktijktoepassingen. We spraken ook met twee netwerkorganisaties in de social profit die een belangrijke opdracht hebben in het connecteren van sociale ondernemers met elkaar, met

de profit, met onderzoeksinstanties en met de overheid. Ook werkgeversfederaties en -organisaties, overheidsagentschappen zoals Vlaio worden door de respondenten veelvuldig genoemd als belangrijke spil om de juiste partners te vinden.

De respondenten in ons onderzoek zijn ondernemingen die vandaag al stappen zetten en een eerder proactieve houding hebben naar innovatie. De uitdaging is om ook breder te kunnen 'out-reach' naar ondernemingen die vandaag de stap niet willen of niet kunnen zetten (en innovatie vaak net het meest nodig hebben). Om hen te bereiken kan het interessant zijn om te kijken naar andere potentiële partners (buiten de huidige innovatiepartners) die zich vandaag op andere domeinen al situeren binnen het ecosysteem van en dicht bij de ondernemingen.

Adviesdiensten zoals boekhouders, sociale secretariaten, teelt- en milieuvergunningadviseurs, financiële adviseurs, ondernemersnetwerken in profit en social profit ... zijn slechts enkele voorbeelden van spelers die dicht bij de ondernemingen staan en potentieel een doorverwijs- of signaalfunctie rond innovatie kunnen opnemen. Sectorfondsen zijn eveneens een interessante partner. Zij hebben vandaag geen rechtstreekse opdracht rond innovatie, maar hun kernopdracht linkt wel met de uitdagingen die respondenten aanhalen (bv. opleidingen aan werknemers). Een van de geïnterviewde sectorfondsen, Alimento zet bijvoorbeeld in op sociale innovatie, door een nauwe samenwerking met het innovatieprogramma van de Vlaamse speerpuntcluster Flanders Food. In het kader van de sectorconvenanten rond werkbaar werk en levenslang leren maakt Alimento in die innovatietrajecten de brug naar begeleiding rond de innovatieve arbeidsorganisatie als complementair traject voor ondernemingen.

”

“Het middenveld heeft een belangrijke rol om ondernemingen te ondersteunen rond innovatie. Ze kunnen perspectief geven rond de meerwaarde van innovatie en bieden inzichten door toepasselijke use cases aan te brengen en tenslotte kunnen ze de ondernemer inspireren om effectief aan de slag te gaan.” Omar Mohout, Nova Reperta

9. Conclusie

De opzet van voorliggend onderzoek was om via diepte-interviews met 34 ondernemingen en 19 experts inzichten te verzamelen over hoe innovatie in de onderneming ontstaat en groeit, wie dit trekt en welke elementen de innovatiekracht versterken of verzwakken. Deze inzichten kunnen helpen om op een gerichtere manier ondernemingen en organisatie in hun innovatietraject te ondersteunen met het oog op het verhogen van de innovatiegraad in Vlaamse ondernemingen.

Op basis van deze gesprekken werden een aantal inzichten verzameld over innovatie in de organisatie. Een strategisch plan dat vertrekt vanuit de begunstigde van de onderneming is cruciaal om innovatie op een gefundeerde manier aan te pakken. Vertrekken vanuit de begunstigde is belangrijk om op de juiste innovatie in te zetten die het uniek voordeel van de onderneming versterkt. Experts en cijfers bevestigen dat veel ondernemingen hier nog te weinig tijd voor

maken. Verschillende drempels maken het moeilijk om een innovatiestrategie uit te tekenen zoals de urgentie niet voelen, de moeilijkheid te kunnen schakelen tussen dagelijkse operaties en lange termijn ambities of ondernemersonzekerheid die innovatie afremt. De lange termijn strategie en lange termijn ambities van de onderneming zijn echter noodzakelijk en de basis voor de innovatiestrategie. In grote ondernemingen wordt doorgaans een aparte functie of team (we noemen het gemakshalve de innovatiemanager) gecreëerd die verantwoordelijk is voor de concretisering van de innovatiestrategie. In kleinere organisaties ligt die verantwoordelijkheid vaak bij de zaakvoerder of bestuurder.

De functie van innovatiemanager is een strategische, transversale functie die de rol heeft om innovatie in de brede organisatie uit te rollen. De innovatiemanager combineert creatieve vaardigheden met leiderschap, strategie en (project)managementtaken. Die veelzijdigheid van de functie vereist sterk ontwikkelde soft skills, eerder dan puur technologische skills – zoals strategisch denken, persoonlijk leiderschap en changemanagement. De functie vraagt in de dagelijkse praktijk een continue evenwichtsoefening op vlak van positionering naar management en naar werkvloer, op vlak van innovatie-ambities en realiteit en op vlak van (sociale) impact en business.

In kleinere organisaties is de zaakvoerder, directeur of bestuurder verantwoordelijk voor de innovatiestrategie, en staat hij of zij tegelijkertijd in voor de dagelijkse operaties. Dit vraagt om een sterk ambidexter vermogen (kunnen schakelen tussen korte termijn en lange termijn, operatie en innovatie) en sterke ondernemersvaardigheden. Om beperkingen in capaciteit, financiering of interne expertise te compenseren zijn subsidies en samenwerking met externen noodzakelijke hefboomen om de innovatie te versterken. We zien in de verschillende samenwerkingen dat duurzaamheid en innovatie sterk verweven zijn met elkaar – er wordt veelal samengewerkt rond de ontwikkeling van duurzame producten, processen en ondernemingsmodellen. Bepaalde sectoren ervaren belangrijke drempels die een bepaalde ondernemersonzekerheid creëren die innovatie afremt. Zo heeft de onzekerheid rond (milieu)-regelgeving in de land- en tuinbouw een afremmend effect op lage termijninvesteringen. De social profit ervaart een ongelijk speelveld als het aankomt op financiering – zo zorgen staatssteunuitzonderingen, te sterke focus op economische return of criteria rond statuut voor bepaalde subsidies ervoor dat innovatie wordt afgeremd.

Kleine organisaties die (dankzij innovatie) sterk groeien, komen op een kantelpunt waarbij een meer gestructureerde uitbouw van de onderneming nodig is, in het bijzonder rond arbeidsorganisatie. Deze omslag is nodig om die groei te continueren en innovatievermogen te verhogen. Hiervoor wordt meestal expertise binnengehaald via extern advies of via interne aanwerving.

Een van de grootste uitdagingen om het innovatievermogen van de onderneming ten volle te exploiteren is het versterken van innovatief gedrag in de hele organisatie. Dit is nodig om interne ideeën, kennis en expertise te benutten, om innovaties succesvol te implementeren en om een collectieve ontwikkel-mindset te ontwikkelen die nodig is om de lange termijn ambities te realiseren. We zien in de antwoorden dat dit vooral voor innovatiemanagers in grote ondernemingen een uitdaging is. Vandaag is de strategie om vooral in te zetten op sensibilisering, het stimuleren van een innovatiecultuur en op changemanagement of begeleiding bij de overdracht van een pilootproject naar de operaties. Een beperkt aantal respondenten zet in op het versterken van de arbeidsorganisatiestructuur om innovatief gedrag te stimuleren. Er is ook weinig structurele

samenwerking met interne stakeholders die dicht bij de werkvloer staan zoals HR en de syndicale delegatie. De uitdagingen die innovatiemanagers aanhalen, zoals actieve betrokkenheid van werknemers of een (pro)actief competentiebeleid afgestemd op de innovatiedoelstellingen, nopen wel tot een verdere reflectie over het potentieel van een meer gestructureerde samenwerking tussen innovatie, HR /human capital en syndicale delegatie. Dit vereist verdere exploratie, onder andere rond het uitlijnen van de complementariteit en het versterken van de aanwezige expertise bij deze stakeholders.

We zien eveneens dat in alle ondernemingen het besef groeit rond het belang van data voor innovatie en ondernemerschap. Er worden stappen gezet maar respondenten vinden het een uitdaging om te weten welke data relevant zijn en welke inzichten uit data kunnen gehaald worden die relevant zijn voor de onderneming.

Ten slotte zien we dat het uitbouwen van een sterk ecosysteem belangrijk is om de innovatiekracht te versterken door kennisdeling, om te experimenteren en om nieuwe samenwerkingsmodellen op te zetten. Brugfiguren spelen een belangrijke rol om verschillende stakeholders in het breed ecosysteem te connecteren rond innovatie. Gezien het belang van samenwerking – zeker voor kmo's en grote ondernemingen in de social profit – kan het exploiteren van nieuwe potentiële brugfiguren relevant zijn. Profielen die vandaag op een ander domein al dicht bij de onderneming zitten, zoals sectorfondsen of adviesfuncties kunnen een signaal- of doorverwijsfunctie rond innovatie opnemen. Zo kunnen ook die ondernemingen die niet of te weinig inzetten op innovatie beter bereikt en gesensibiliseerd worden.

Referentielijst

- Bauwens, R., Audenaert, M. and Decramer, A. (2024), "Performance management systems, innovative work behavior and the role of transformational leadership: an experimental approach", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 11 No. 1, pp. 178-195.
- Pot Frank, Kraan Karolus en van den Bossche Seth. (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25 (1): 44-62.

Bijlagen

1. Lijst van geïnterviewde ondernemingen

Ondernemingen	0-49	0-249	>=250	naam respondent	functie
Alberts	x			Glenn Mathijssen	Zaakvoerder
Belgian Contract Brewery	x			Wouter Vermeersch	Zaakvoerder
De Peinwinning	x			Nico Vandervelpen	Zaakvoerder
EMC Greenroofs	x			Emma Callens	Zaakvoerder
Fruitsnacks	x			Roel Paesmans	Zaakvoerder
Hof ten Bosch	x			Josse Peeters	Zaakvoerder
KlingeLe Chocolate	x			Eline Blanchaert	Sales director
La Vie Est Belle	x			Stefaan Deraeve	Uitvoerend voorzitter
Nymus	x			Leentje De Brouwer	Innovation & product manager
Patho Stone	x			Thierry Van Damme	Zaakvoerder
Tomato Masters	x			Johan Vlaemynck	Zaakvoerder
Villa Clementina vzw	x			Katia Verhaeren	Algemeen verantwoordelijke
Wilderhof	x			Eric Jansen	Zaakvoerder
Winfera	x			Patrick Hilven	Zaakvoerder
Brouwland		x		Bart Balis	Zaakvoerder
Libeert		x		David Claus	Plant/leanmanager
Raff Plastics		x		Caroline Van der Perre	Zaakvoerder
Remo-Frit		x		Els Van Remoortel	Zaakvoerder

Ondernemingen	0-49	0-249	>=250	naam respondent	functie
Barco			x	Erwin Six	Technology & innovation director
Colruyt Group			x	Geert Elen	Divisiemanager new commercial development
Elia			x	Thijs Vral	Business innovation manager
Eurofins			x	Jody Voorspoels	Senior Director of Science and Innovation
Eurostar			x	Lydie Goubault de Brugière	Head of innovation & external growth
Familiehulp vzw			x	Elke Vandenbussche	Manager zorgbeleid
ICO Terminals			x	Fanni Arvai	Innovation & sustainability manager
Kompas vzw			x	Marjolein Verbeke	Beleidsmedewerker innovatie & communicatie
OLO Rotonde vzw			x	Yves Lambrechts	Onderzoek & innovatie
Puratos			x	Liesbeth Van Criekingen	HR business partner
Rijksdienst voor Arbeidsvoorziening			x	Piet Verstraeten	Innovation manager
Securex			x	Koen De Vos	Market intelligence & innovation director
Sint Oda vzw			x	Leen Hulshagen	Directeur innovatie en projecten
Van Marcke			x	Simon Vanhoucke	Group strategy director
Vanbreda			x	Tom Van Britsom	Manager business development & innovation
Veolia			x	Alexis Biernaux	Innovation manager

2. Lijst van geïnterviewde experts:

Naam expert	Organisatie
Alina Czech	Vlerick Business School
Bart Candaele, Annie Renders, Leo Van de Loock, Kirezi Kanobana	VLAIO
Bruno Gobin	Praktijkcentrum Viaverda
Caroline Godts	Sociale InnovatieFabriek
Henk Dejonckheere, Lieve Ruelens	sectorfonds Alimento
Ilse Van den Broeck	Praktijkcentrum Hooibeekhoeve
Jan Van Caneghem	Waaï
Kevin D'hooge	Verdevo
Kris Vander Velpen	Flanders Business School
Lieven Eeckelaert	Workitects
Melissa Plasschaert	Taborgroep
Nele Havermans	sectorfonds Cevora
Omar Mohout	Nova Reperta
Pieter De Buysser	NXTGN
Rob Nouwens	RevelX
Steff Vanhaverbeke	The House of Coaching
Stephan Wullaert	sectorfonds Eduplus
Thierry Geerts	Homo Digitalis
Zakaria Buhktari	Eruditus