

Toelichting bij de verplichte set van KPI's

Voorafgaande opmerking:

- De doelstelling van een LA-traject is het opstarten van een innovatie/veranderingstraject bij een collectief van ondernemingen uit de primaire sector tijdens de projectduur.
- Naast de ondernemingen uit de primaire sector kunnen ook ondernemingen uit de agrovoedingsketen tot de doelgroep behoren voor zover ze in aanmerking komen voor valorisatie van de projectresultaten.
- Een LA-traject kan echter nooit uitsluitend gericht zijn op de agrovoedingsketen.
- Om te kunnen monitoren in welke mate een LA-traject erin slaagt om ondernemingen (uit de primaire sector en eventueel uit de agrovoedingsketen) te bereiken en daar innovaties op te starten en/of te implementeren, worden er succesindicatoren (KPI's) gedefinieerd.
- Voor de belangrijkste succesindicatoren (KPI's) die het succes/verloop van het project meten dienen streefcijfers te worden opgegeven die aangeven wat na de eerste 2 jaren bereikt zal worden en wat de verwachtingen voor het ganse traject zijn.
- De streefcijfers moeten getuigen van een voldoende ambitieniveau en staan in verhouding tot de gevraagde subsidie.
- Het moet duidelijk zijn hoe deze streefcijfers (doorheen het project) zullen gemeten worden.
- De focus ligt steeds op de primaire sector, maar er kunnen voor KPI 1 en KPI 2 (zie hieronder) eventueel ook streefcijfers voor de agrovoedingsketen gedefinieerd worden. KPI 3 zal eerder gericht zijn op ondernemingen uit de agrovoedingsketen.

KPI 1: aantal unieke ondernemingen waar een innovatie of verandering wordt opgestart binnen de projectduur

Deze indicator geeft weer hoeveel (unieke) doelgroepondernemingen tijdens de uitvoering van het project een innovatie/veranderingstraject opstarten; deze innovatie/veranderingstraject moet rechtstreeks gelinkt zijn aan het implementeren van nieuwe kennis uit het project.

Het aantal ondernemingen dat hier bedoeld wordt, is niet per definitie hetzelfde als het aantal:

- pilootondernemingen die in een LA-traject participeren (i.e. er kunnen uiteindelijk bij méér doelgroepondernemingen innovaties opgestart worden)
- ondernemingen die lid zijn/worden van de gebruikersgroep
- ondernemingen die begeleid worden in het kader van het 1-op-1 bereik
- ondernemingen die deelnemen aan studiedagen, workshops, focusgroepen,... (collectief bereik)

Stel bijvoorbeeld dat het project zich richt op een (sub)sector in land- en tuinbouw met in totaal een 500 à 1.000-tal ondernemingen. Het aantal ondernemingen dat rechtstreeks baat heeft bij de resultaten van het project (= effectief bereik) zal meestal een stuk lager liggen; bv. een 100 à 200-tal ondernemingen. De streefwaarde voor **KPI 1** is dan een realistische inschatting van het aantal ondernemingen uit deze populatie die ook daadwerkelijk een innovatie/veranderingstraject gaan opstarten binnen de projectperiode (bv. een 25 à 50-tal).

***NB:** deze cijfers zijn louter ter illustratie en geven geen appreciatie van de grootteorde van door het agentschap verwachte streefwaarden.*

De streefwaarde zal altijd bepaald worden door de complexiteit van een innovatie.

Het is belangrijk om te speciëren over welk(e) innovatie- of veranderingstraject(en) het gaat, bv. productdifferentiatie, betreden van nieuwe markten, procesinnovatie, implementatie van een beslissingsondersteunend systeem in de bedrijfsvoering,... (cf. projectdoelstelling). Het is niet nodig om **KPI 1** verder op te splitsen in deel-KPI's over verschillende (sub)doelgroepen of verschillende types van innovatie/veranderingstrajecten. Wel kunnen innovaties stapsgewijs, in verschillende mate van complexiteit, worden ingevoerd op maat van de doelgroepondernemingen. In dat geval kan KPI 1

opgesplitst worden. Belangrijk hierbij is dat elke gedefinieerde innovatie een veranderingstraject betekent voor de ondernemingen.

Een fictief voorbeeld: het invoeren van automatisatie in de detectie van zieke dieren. Een eerste stap is de invoering van een systeem waarbij de zieke dieren geïdentificeerd kunnen worden. Dit kan op 2 manieren. Eenvoudig: boer krijgt een signaal dat het dier ziek is. Meer complex aan de hand van verschillende sensoren: boer krijgt niet alleen een signaal dat het dier ziek is, maar ook al informatie over *welke* ziekte. Nog een stap verder, zou via een algoritme kunnen aangegeven worden of de boer zelf iets kan doen (en zo ja wat) en/of hij toch de dierenarts moet raadplegen.

In alle gevallen gaat het om invoeren van automatisatie in een specifieke sector, maar de graad van automatisatie zal op maat van de ondernemingen worden aangeboden, waarbij de eerste stap bij een grotere groep zijn ingang zal vinden. De derde stap i.e. niet alleen de detectie, maar ook het algoritme met advies over remediëren, zal tijdens het project enkel bij 'early adopters' van automatisatie zijn ingang vinden. De volgers moeten eerst overtuigd worden van de meerwaarde en zullen pas daarna de volgende stappen mee opnemen.

Dit kan in de volgende omschrijving van KPI 1 resulteren:

Optie 1: KPI 1 wordt opgesplitst rekening houdend met de mate van automatisatie:

KPI 1.1: aantal unieke ondernemingen waar een systeem ter identificatie van zieke dieren wordt geïmplementeerd	n=100
KPI 1.2: aantal unieke ondernemingen waar, in aanvulling op het identificatiesysteem, sensordetectie voor diagnose van de ziekte geïmplementeerd wordt	n=50
KPI 1.3: aantal unieke ondernemingen waar een volledig geïntegreerd systeem wordt geïmplementeerd, die toelaat een ziekte te diagnosticeren, alsook een eerstelijns interventievoorstel	n=20

In bovenstaande optie: hoe complexer de innovatie, hoe lager de streefwaarde.

Optie 2: er wordt één KPI 1 geformuleerd die alles omvat:

KPI 1: aantal unieke ondernemingen waar een geautomatiseerd ziekte detectiesysteem wordt geïmplementeerd, op maat van de ondernemingen	n=100
--	-------

In beide gevallen blijft n=maximaal 100, immers, de ondernemingen waar een bijkomende graad van automatisatie wordt geïmplementeerd, worden in optie 1 automatisch meegerekend in KPI 1.1. De tweede stap is immers pas mogelijk als de eerste geïmplementeerd is. Uiteindelijk zal vooral deze KPI een maat zijn voor het bedrijfsbereik.

Door in optie 2 'op maat van de ondernemingen' toe te voegen, worden ook de ondernemingen meegerekend waar een beperktere, maar nog steeds relevante verandering is doorgevoerd, alsook weergegeven dat er verschillende graden van complexiteit aanwezig zijn.

Indien je enkel het volledig geïntegreerd systeem in beschouwing zou nemen, zou het bedrijfsbereik heel wat lager liggen, en gaat een deel van de informatie verloren.

KPI 2: aantal implementaties, lanceringen en/of gebruik van (ver)nieuw(d)e producten/processen/diensten door de doelgroepondernemingen

Deze indicator geeft de realisatie weer van het aantal innovaties door doelgroepondernemingen binnen de projectduur. Onder innovaties wordt binnen deze context verstaan, het aantal (ver)nieuw(d)e producten/processen/diensten dat door doelgroepondernemingen geïmplementeerd, gelanceerd of gebruikt zal worden. Geef duidelijk aan over welke producten/processen/diensten het gaat.

Het gaat, in tegenstelling tot **KPI 1**, niet om het aantal unieke ondernemingen die de projectresultaten zullen toepassen. In vergelijking met KPI 1 zijn er twee scenario's mogelijk:

- (1) Als de projectdoelstelling slechts één innovatie/veranderingstraject betreft, dan zal de streefwaarde voor KPI 2 kleiner zijn dan of gelijk aan (\leq) het aantal unieke ondernemingen van KPI 1. Kleiner in geval de innovatie bij sommige gevallen opgestart is, maar nog niet volledig geïmplementeerd (bv. in geval PLF: beoogde innovatie: aangepast voedergebruik op basis van de individuele noden van het dier. Het monitoren van voedergebruik en gewicht is opgestart, het daaraan gelinkte aangepaste voederschema is nog niet geïmplementeerd). Gelijk aan KPI 1 in geval in alle ondernemingen de innovatie eveneens geïmplementeerd is.
- (2) Als de projectdoelstelling meerdere innovatie/veranderingstrajecten omvat, dan zal de streefwaarde voor KPI 2 gelijk zijn aan het aantal geïmplementeerde innovaties per onderneming, vermenigvuldigd met het aantal ondernemingen waar die innovaties geïmplementeerd zijn; en zal in de praktijk dus groter zijn dan ($>$) KPI 1.

Let op, het betreft hier niet de implementatie van een 'advies' waarbij de aangereikte (nieuwe) kennis of methode door de onderneming wordt toegepast, en direct een oplossing biedt. Maar wel het resultaat van een meer ingrijpend veranderingstraject met een duidelijke kennis- of competentieverhoging bij de doelgroepondernemingen.

KPI 2 voor bovenstaand voorbeeld van automatisatie:

Volgend op Optie 1 waarbij KPI 1 wordt opgesplitst rekening houdend met de mate van automatisatie:

Systeem ter identificatie van zieke dieren (n=100) + sensordetectie voor diagnose ziekte (n=50) + geïntegreerd systeem (n=20): Totaal: n=170

In KPI 2 mag een onderneming dus wel meerdere keren worden beschouwd. Het gaat immers om het aantal geïmplementeerde innovaties (en niet om het aantal unieke ondernemingen waar iets wordt geïmplementeerd). Een onderneming waarbij de 3 stappen van automatisatie zijn ingevoerd, telt dus 3 keer mee.

Volgend op Optie 2 waarbij er één KPI 1 wordt geformuleerd die alles omvat:

Je hebt slecht één innovatie/veranderingstraject (i.e. invoeren van automatisatie) en past dit toe op 100 ondernemingen. Totaal $n = 1 * 100 = 100$

Belangrijk: Het gaat uiteindelijk niet zozeer om de grootte van het streefcijfer. Dit moet steeds in verhouding staan tot de complexiteit van de innovatie.

Het is vooral belangrijk de innovatie/het veranderingstraject zo concreet mogelijk te beschrijven zodat de streefcijfers naar waarde kunnen beoordeeld worden.

KPI 3: aantal bedrijfsspecifieke vervoltrajecten

Deze indicator gaat verder dan louter implementatie van projectresultaten door ondernemingen. Het gaat om het uitvoeren door (doelgroep)ondernemingen van specifieke vervoltrajecten, bv. het opzetten van een nieuwe, aantoonbare samenwerking met een partner, het uitvoeren van een ontwikkelingsproject (al dan niet gesubsidieerd),... Deze kunnen uitgevoerd worden in parallel met, of aansluitend op het LA-traject.

Deze vervoltrajecten kunnen uitgevoerd worden door zowel ondernemingen uit de primaire sector, als door ondernemingen uit andere schakels van de keten.

BELANGRIJK: Gelieve bij het online invullen van de KPI's de projectspecifieke beschrijving van de KPI's in het daarbij horend veldje in te vullen.