


# Zo maakt u uw organisatie klaar voor uw circulaire ambities

11 maart 2019, 01:00

Thomas Vandenhaute

*U wenst een circulair project in uw bedrijf op touw te zetten of op te schalen. Maar welke impact heeft het uitvoeren van een circulair project op uw onderneming? Wat is uw huidig organisatiemodel en welke bouwstenen zijn cruciaal? Hoe zult u uw circulair project realiseren? We geven u een stappenplan om aan de slag te gaan.*

De informatie in dit artikel is gebaseerd op ervaringen die onze bedrijven deelden in het kader van het Lerend Netwerk Circular Economy Connect aangevuld met de expertise van Sirris, Agoria en Flanders Synergy.

Naast technologisch innoveren is het belangrijk een omgeving te scheppen waarin kan geleerd worden om tot circulaire successen te komen. In een **lerende organisatie** worden nieuwe ideeën rond circulair ondernemen aangemoedigd en zijn er collectieve circulaire ambities, wordt initiatief gestimuleerd en is er ruimte voor iedereen om nieuwe vaardigheden aan te leren.

Het opzetten van een circulaire bedrijfsvoering is een **non-stop leerproces**, dat zeker gepaard gaat met ups en downs, en soms frustraties. We trekken lessen uit activiteiten die niet de gewenste uitkomst hadden. Dat is heel waardevol. Anderzijds is er dikwijls erg weinig aandacht voor wat kan geleerd worden uit successen. Waarom liep het toen zo goed? Wat willen we meer doen, omdat

het de slaagkans verhoogt? Daarom is het vieren van succes en delen van de ervaringen zo belangrijk.

## Stap 1: heeft u een goed beeld van de uitdaging van uw circulair project?

Uitgaande van de doelstelling en ambitie van uw circulair project kan u **inschatten hoe complex het kan worden** om het te realiseren.

Een project om product-als-dienst op te zetten bijvoorbeeld kan erg ingewikkeld en ingrijpend zijn, want het heeft een impact op productontwerp, verkoopkanalen, klantrelatie, juridische aspecten, cash flow, … Reserveonderdelen verkopen en diensten opzetten die de levensduur van de producten *in the field* verlengen, kunnen in verhouding een lagere complexiteit hebben. Een product*herontwerp* om de recyleerbaarheid te verhogen lijkt haalbaar met een eerder eenvoudig project.

Volgende vragen kunnen helpen om de complexiteit van uw project in te schatten:

- Is voor uw project een rechttoe rechtaan aanpak nodig, waarbij u na de start de onzekerheden vrij snel kan reduceren en alles op zijn plaats valt?
- Of lijkt uw project in een eerste fase wat ingewikkelder te worden dan gedacht, voordat het project vereenvoudigt tijdens de uitrol?
- Heeft u al een zicht op de doelstellingen, nodige teamleden, de scope en einddoel van uw project? Het kan zijn dat deze in de loop van het project nog moeten worden gedefinieerd en bijgesteld. Dit maakt een voorspelling wanneer de puzzelstukken in elkaar zullen passen erg moeilijk en vraagt ook meer tijd.
- Zijn er nog meer onbekende factoren? Het wordt helemaal complex als er bijvoorbeeld zelfs geen vast team kan aangesteld worden omdat u op zo’n nieuw terrein terechtkomt. Op veel vlakken tegelijk moeten ervaring, kennis en expertise opgedaan worden. De onderlinge verwevenheid van doelstellingen, betrokkenen en methodes kunnen in de tijd nog evolueren.

Het is zinvol de ingeschatte complexiteit van uw circulair project te bespreken met de teamleden. Dikwijls zullen er binnen de organisatie ook verschillende visies zijn op hoe complex uw circulair project juist is. Deze afstemming geeft in elk geval al een eerste aanzet om de complexiteit te erkennen.

## Stap 2: heeft u een goed beeld van uw organisatie?

Het opzetten van een circulair project in uw onderneming zal een impact hebben op de volledige organisatie van uw onderneming: circulaire innovatie is niet het monopolie van de R&D-afdeling en is ook pas mogelijk als de hele organisatie zich engageert. Om die reden is het nuttig om een inzicht te hebben in het **model van uw organisatie**. Is uw organisatie wendbaar en flexibel om nieuwe projecten op te starten en uit te voeren?



Een organisatie heeft de neiging inert te worden. Dat heeft zijn voordelen bij het efficiënt maken van de veel voorkomende processen. Het zorgt ervoor dat de organisatie niet meteen begint te wankelen als er een toenemende vraag is. Anderzijds is het gebrek aan wendbaarheid een hindernis als nieuwe, soms disruptieve projecten wenselijk zijn.

Het is dus zinvol om na te gaan in welke mate uw organisatie **wendbaar en flexibel** is. Die flexibiliteit kan u beoordelen op:

- de prestaties die uw organisatie vooropstelt: betrouwbaarheid, efficiëntie, innovatiesnelheid,…
- de aard van de organisatiestructuren: afdelingen, functionele versus operationele teams, …
- welke relaties u kunt herkennen: hiërarchie, leiderschap, sturing teams, …
- de invulling van de jobinhoud: denken we in termen van functies of competenties, komen ambities aan bod?

We beschreven in een eerdere blogpost al hoe samenwerking aan de basis ligt van circulair ondernemen. Samenwerking verloopt vlotter als de organisatiestructuur geen hindernis is maar de interactie versterkt. Dit gaat niet alleen om samenwerking binnen uw organisatie, maar zeker ook om samenwerking binnen de (dikwijls erg concurrentiële) toeleverketen. U kan de ‘flexibiliteit-toets’ dus ook maken wanneer u afspraken maakt met ketenpartners, leveranciers, ... Zoek actief naar overeenkomsten in type van organisatie (of afdeling van de organisatie) die passen bij de gezamenlijke circulaire doelstelling.

Is flexibiliteit de enige graadmeter? Uiteraard niet. Om uw circulair project te doen slagen zijn de structuren en processen in uw onderneming die zorgen dat de zaken gerealiseerd worden, cruciaal. Concrete voorbeelden zijn order- en planningsprocessen, administratieve en IT-processen, … Hier hebben bedrijven uit de technologische sector typisch veel aandacht voor. Maar een **lerende cultuur**, waarin collega’s hun beste beentje voorzetten aan de collectieve circulaire ambities, is met zekerheid even belangrijk en krijgt dikwijls onvoldoende aandacht. Zijn de werknemers betrokken? Dragen ze de circulaire waarden uit? Bovendien is ook een **stimulerend en gebalanceerd leiderschap** van uw onderneming van groot belang. Denk aan een evenwicht

tussen operationele en strategische beslissingen.

## Stap 3: breng uw circulair project over op uw organisatie

Nu u een beeld heeft van uw circulair project met zijn complexiteit, kunt u dat vergelijken met de flexibiliteit die uw organisatie op dit moment bezit. Vanzelfsprekend komen zo een aantal lacunes, maar ook raakvlakken aan het licht. U krijgt dus inzicht in de moeilijkheidsgraad en uitdagingen om uw circulair project uit te voeren in uw onderneming.

## Stap 4: dicht de kloof tussen uw project en uw organisatie

Een vierde stap mikt op realistische oplossingen om het circulair project in uw organisatie op te starten en uit te voeren. Wat is er nodig om uw circulair project te laten slagen: wat weet u dat belangrijk of essentieel is? En wat kunt u op dit ogenblik doen om uw circulair project op te starten of verder uit te bouwen? Het is belangrijk deze beide noden expliciet te maken en van elkaar te scheiden. Zet op korte termijn in op haalbare acties als eerste stap richting uw lange-termijn-



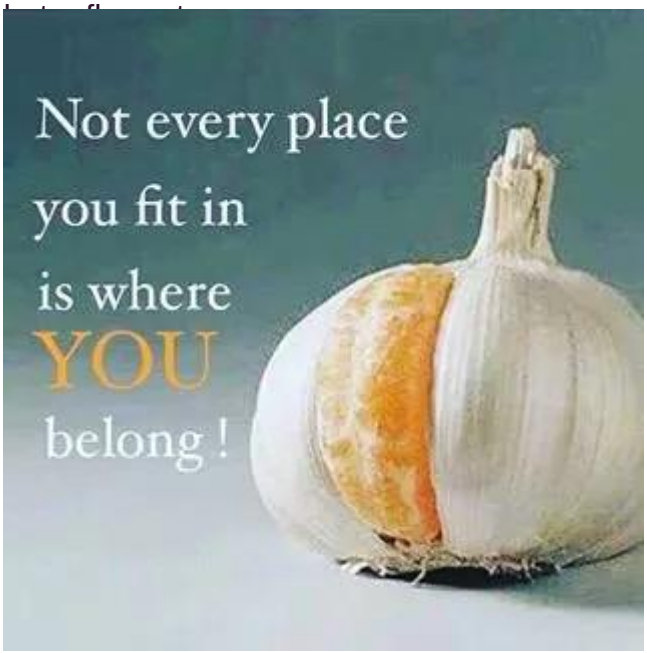
Er zijn maar een beperkt aantal opties, afhankelijk van de maturiteit van de circulaire ambities: haalbare versus noodzakelijk opties. Als uw onderneming enkel nog maar incrementele stappen kan zetten, zal de scope en dus de impact van uw project ook kleinschalig moeten gehouden worden, totdat er breder draagvlak is, bijvoorbeeld op basis van een aantrekkelijke business case of opportuniteit. Focus hier op het in lijn brengen van uw circulair project met wat de organisatie aankan.

***Pami**, dat gespecialiseerd is in duurzame kantoorinrichting, zet zijn bedrijfsstrategie volledig in het teken van de circulaire economie. Pami kiest voor de stapsgewijze aanpak. Het heeft in dit kader een raamwerk bestaande uit vijf stappen, waarin ook de nieuwe producten en diensten passen,*

*opgesteld, en in de markt gezet: inventariseer - analyseer - creëer - revitaliseer - recycleer. Op basis van een inventaris van het bestaande meubilair bij de klant gaat Pami na welke producten of onderdelen kunnen hergebruikt of herwerkt worden in de nieuwe te ontwerpen kantoorinrichting. De niet herbruikbare onderdelen of producten gaan naar hoogwaardige recyclage. De organisatiestructuur om dit te verwezenlijken wordt zo stap voor stap aangepast aan de vereisten van hun circulair aanbod.*

Heeft uw onderneming al verregaande circulaire doelstellingen geformuleerd, dan kan een organisatorische wijziging of zelf een parallelle organisatie opgezet worden.

'Not every place you fit in is where you belong': pas uw organisatie aan in functie van de circulaire ambities. Een nieuw businessmodel of nieuwe circulaire bedrijfsvoering  kan zo ver staan van de huidige bedrijfsvoering dat deze in een afzonderlijke organisatie met andere dynamiek en cultuur




*(Bron: https://en.dopl3r.com)*

*Remanufacturing van luchtcompressoren laat **Atlas Copco** toe om zijn marktaandeel te vergroten en een grotere klantengroep aan te spreken. Enerzijds zijn er bedrijven met een beperkter budget die toch de kwaliteit van een A-merk in huis willen halen. Anderzijds zijn er ondernemers die bewust voor de combinatie van nieuw en remanufactured kiezen. Om de kosten te drukken, bijvoorbeeld, of omdat die combinatie beter aan hun behoeften voldoet. Sinds 2012 heeft Atlas Copco dan ook een parallelle organisatie opgezet: dochteronderneming OriginAir specialiseert zich in de aankoop van luchtcompressoren op het einde van hun leven. Het remanufacturing-bedrijf bewerkt de gebruikte toestellen tot ze kwalitatief weer evenwaardig zijn aan een nieuw exemplaar.*

## Besluit

De interne organisatie van uw onderneming moet uw circulair project ondersteunen. Het kritisch bekijken van uw circulair project en uw organisatie is een startpunt. Het zal u leiden naar het zetten

van concrete stappen om uw circulair project in lijn te brengen met wat uw organisatie aankan.

*U heeft nog vragen rond het opzetten van een circulair project in uw onderneming? Contacteer ons !*

*(Bron foto's: https://www.istockphoto.com)*

]]>

## Auteurs



Thomas Vandenhaute