



## Beste CEO, zo wordt u Circular Economy Officer!

22 september 2022, 12:02

Thomas Vandenhoute

Hoe kan de directie de overgang naar een circulaire economie versnellen? Wij hebben het antwoord gevonden! Het goede nieuws is dat het geen zware investeringen in tijd of middelen vergt. Stel gewoon uw beslissing over investeringen voor circulaire initiatieven uit. Het lijkt contra-intuïtief, maar deze kleine aanpassing in uw besluitvormingsproces kan de overgang naar de circulaire economie stimuleren en versnellen. Tot nog toe heeft geen enkele topmanager ons laten weten dat deze aanpak onpraktisch of onrealistisch is.

Bij het verkennen van het circulair ondernemerschap worstelen bijna alle bedrijven met de complexiteit en de daarbij horende onzekerheden ervan. Wat we vaak van het middenkader horen, is dat ze een formele 'go' van de directie nodig hebben om hun circulaire projecten te kunnen opstarten. Anderzijds zet de directie niet graag zomaar het licht op groen wanneer er geen duidelijke businesscase of ROI wordt voorgelegd.

Als algemeen directeur kunt u deze situatie als volgt vlot trekken.

**Beslis niet nu over circulaire initiatieven. Stel uw beslissing uit!**

(Moeilijke) beslissingen nemen hoort nu eenmaal bij de bedrijfsleiding. Wanneer bedrijven de circulaire economie omarmen, begeven ze zich op een zeer complex en geïnterconnecteerd terrein. Men kan dit als een mijnenveld of als een belangrijke opportuniteit zien. De twee

perspectieven zijn elkaar waard. Het is raadzaam om een draagvlak én een uitdrukkelijk raakvlak voor alle werknemers (top to bottom) te vinden. Wat de toekomst zal brengen, weet u niet. Maar bij de toekomst van uw bedrijf kunt zich wel iets voorstellen. Dit kan een goed raakvlak zijn. Als algemeen directeur kunt u dan uw rol uitoefenen door de risico's en onzekerheden te beheersen en te beheren, terwijl het middenkader de mogelijkheden voor circulaire waardecreatie moet ontwaren.

Als dit kader eenmaal vastligt, kan de directie als klankbord voor het middenkader fungeren en ervoor zorgen dat de risico's worden beperkt telkens wanneer het initiatieven voorlegt. In de praktijk is het zo dat wanneer circulaire-projectaanvragen aan de raad van bestuur worden voorgelegd, het topmanagement niet meteen een 'go' of 'no go' moet geven, maar wel de risico's moet aanwijzen die verder moeten worden onderzocht. Zo kan het middenkader zijn idee verbeteren, het in een concept gieten, het laten evolueren tot een proof of concept, enzoverder tot de resterende risico's en de potentiële waardecreatie tot een aantrekkelijke businesscase leiden.

Een voorbeeld Een maakbedrijf in de Kempen wordt getriggerd door de toenemende aandacht voor de circulaire economie. Het middenkader verkent circulaire concepten en komt met het idee om de levensduur van de producten te verlengen door speciale servicecontracten en een terugkoopmogelijkheid van producten die het einde van hun eerste levensduur hebben bereikt. Hun 'buikgevoel', gebaseerd op enkele ruwe gegevens en marktervaring, zegt hun dat dit idee een echte waarde voor het bedrijf kan opleveren. Van een echte businesscase is duidelijk nog geen sprake. Maar het middenkader legt het idee toch voor aan de raad van bestuur. Deze beslist om niet meteen in het idee te investeren. De raad van bestuur is van mening dat vervolgacties wenselijk en noodzakelijk zijn om het idee te verbeteren wegens te veel onzekerheden.

### **Welke projecten of acties moeten worden goedgekeurd?**

Zoals gezegd kunnen alle acties die de risico's en onzekerheden rond circulaire initiatieven beperken, potentieel worden goedgekeurd. Bij het goedkeuren van bepaalde acties, is het altijd goed een draagvlak te vinden voor andere waarden. Geef voorrang aan de acties die bijdragen tot meerdere aspecten van uw bedrijf en activiteit. Bijdragen en voordelen vindt men terug in tal van aspecten. Enkele voorbeelden: de relatie met uw klanten en stakeholders verbeteren, het imago van uw bedrijf en uw communicatie als werkgever verbeteren, toegang bieden tot data of informatie, meer inzicht verwerven in nieuwe markten of klanten, uw bedrijf in contact brengen met de eindgebruiker, inzichten voor R&D bieden op basis van de toestand van een product aan het einde van zijn levenscyclus, uw netwerk uitbreiden of versterken, de weerbaarheid van uw bedrijfsprocessen verhogen, en ga zo maar door.

Het bedrijf in ons voorbeeld kan verschillende vervolgacties kiezen. In dit specifieke geval werd het idee van een dienstencontract en terugkoopoptie het onderwerp van een masterscriptie. De student moet aanvullende informatie verzamelen en de weg banen, risico's identificeren en de mogelijke opbrengsten inschatten. Zo kan de raad van bestuur het risico van overbesteding van middelen beperken en tegelijk de risico's verminderen en nieuwe inzichten in de onderneming invoeren: de marktacceptatie, de beschikbaarheid van gegevens, de betrokkenheid van de stakeholders ... De raad van bestuur is er dus van verzekerd dat er waardevolle informatie instroomt die ook voor zijn reguliere activiteiten van nut kan zijn.

### **Wat betekent dit in termen van besluitvormingsinstrumenten?**

In het beginstadium van de verkenning van de circulaire economie zijn rendement op investeringen en businesscases niet echt geschikt. Er bestaat nog te veel onzekerheid om een beslissing te

nemen. De businesscase is dan standaard gebaseerd op aannames van waarden en klantgedrag.

Daarom moet de directie overgevoelig zijn voor eenvoudige oplossingen. Eenvoudige oplossingen voor complexe problemen bestaan niet, of als ze al bestaan, werken ze niet. Blijf dus de aannames in vraag stellen en zoek naar gevalideerde informatie. Dit kan alleen maar door iteratieve stappen (experimenten, tests ...).

Zorg ervoor dat het hele proces licht blijft en integreer deze overleggronde (in plaats van een beslissingsaanvraag) in de bestaande besluitvormingsstructuren (zoals maandelijkse bestuursvergadering, directiecomité, ...). Zoek 'instrumenten' of formats waarmee het middenkader al vertrouwd is (kansen-risicomatrix, SWOT ...). Eigenlijk is het instrument zelf niet belangrijk: het echte doel ligt in het creëren van een raakvlak, waar zowel de directie als het middenkader dezelfde taal spreken, elkaars standpunt begrijpen en weten hoe ze hun inzichten moeten presenteren.

Ons voorbeeldbedrijf heeft nog geen 'vooraf bepaald' instrument geselecteerd. De behoefte aan instrumenten voor communicatie en voortgangsevaluatie zal tijdens het verkenningsproces duidelijk worden. De kans is groot dat de formats die al in het bedrijf van toepassing zijn, als basis worden gebruikt.

### **Alles is kwestie van vertrouwen; zo kunt u het (her)opbouwen**

Stimuleer intrapreneurschap door de bestaande kennis en competenties van uw werknemers ten volle te benutten. Hun contacten met de klanten, diepgaande productkennis, inzicht in de toeleveringsketens ... vormen de basis om vooruit te kijken.

Bouw een werkomgeving van vertrouwen op door echt en onvoorwaardelijk aandacht te verlenen, en dus blijf te geven van empathie, aan uw werknemers wanneer ze hun circulaire ideeën voorleggen. Ideeën zijn kansen om vooruit te komen en illustreren vooral de betrokkenheid en de inzet van uw werknemers. Wanneer de directie ideeën voor circulaire projecten beoordeelt, probeer dan de logica achter de ideeën en de (nieuwe) kennis waarop ze zijn gebaseerd, te begrijpen. Aanvaard dat u van uw medewerkers kunt leren. Misschien is het de moeite waard om het idee los te koppelen van de manier waarop het wordt voorgelegd. Oefen uzelf om door de verpakking heen te kijken en het geschenk te beoordelen.

Tot slot zullen er ook verschillen in perspectief naar boven komen. Perspectieven zijn afhankelijk van iemands standpunt; met andere woorden, ze zijn niet goed of slecht, maar gewoon verschillend. Al deze verschillen aanvaarden, is essentieel willen alle werknemers hun authenticiteit bewaren.

Even terug naar het bedrijf van ons voorbeeldgeval: de raad van bestuur stond ervoor open het nieuwe idee te onderzoeken en, belangrijker nog, heeft het niet genegeerd of geweigerd er dieper op in te gaan. De bedenkers worden dus erkend voor hun vakkennis. Bovendien worden ze ondersteund met de toekenning van extra middelen (een student) om het idee naar een volgend niveau van volwassenheid te laten evolueren. Dit zorgt voor perspectief en biedt een stimulans voor zowel het middenkader als de leden van de raad van bestuur.

Samenvatting: dit moet u onthouden om Circular Economy Officer te worden

- Creëer een raakvlak in uw bedrijf en maak het expliciet.

- Neem geleidelijk aan de onzekerheid weg door kleine circulaire projecten iteratief te laten groeien van een idee naar een proof of concept en, uiteindelijk, naar een aantrekkelijke businesscase.
- Focus op draagvlakken voor andere waarden bij het goedkeuren van acties.
- Stel de aannames in vraag en zoek naar gevalideerde informatie.
- Integreer de iteratieve stappen en de evaluatie ervan in bestaande besluitvormingsstructuren.
- Bouw een werkomgeving van vertrouwen op door echt aandacht te verlenen, en dus blijk te geven van empathie, aan uw werknemers wanneer ze hun circulaire ideeën voorleggen. Aanvaard dat u er ook van leert.

*Meer informatie nodig over hoe u circulaire initiatieven in uw maakbedrijf kunt opstarten? [Neem gerust contact met ons op!](#)*

*Herfabricatie, herstel, opwaardering, refurbishing, hergebruik, ... het zijn stuk voor stuk waardevolle circulaire strategieën, maar hoe kunt u er zeker van zijn dat u de meest geschikte strategie specifiek voor een kmo-context exploreert en uittest? Via het [COOCK project 'CIRKEL - Remanufacturing als hefboom tot waardecreatie in een circulaire maakindustrie'](#), met de steun van VLAIO, reikt Sirris u de aanpak en praktische handvaten (technologieën, tools, ...) aan die u helpen de risico's te beperken en de kans op succes te vergroten.*



**Gefinancierd door de Europese Unie**  
NextGenerationEU

*Bron afbeelding : [Dreamstime](#)*

## Auteurs



Thomas Vandenhaute