

HANDLEIDING

OVAM

SIS TOOLKIT

De OVAM SIS Toolkit is een creatief hulpmiddel voor organisaties die op zoek zijn naar duurzame en innovatieve oplossingen, en dit in alle aspecten van de bedrijfsvoering. De OVAM SIS Toolkit biedt de gebruikers immers een overzichtelijk en blikverruimend kader dat verder gaat dan de strikt ecologische dimensie. Bovendien gaat het ook verder dan het zuivere design-technische en materiële aspect van duurzaamheid. De OVAM SIS Toolkit biedt u de mogelijkheid om systematisch opportuniteiten voor duurzame innovatie op te sporen doorheen uw merk, bedrijfsorganisatie, productgamma en relatie met stakeholders.

Deze handleiding bevat richtlijnen en praktische mogelijkheden die u kunnen ondersteunen als u de OVAM SIS Toolkit gebruikt. De OVAM SIS Toolkit is immers geen lineair traject met vast parcours, maar kan op verschillende manieren gebruikt worden. Graag nodigen we u uit om bovenal uw eigen creativiteit los te laten en u intuïtief een weg te banen doorheen het model. Deze handleiding geeft alvast een aantal mogelijke werkwijzen en trajecten doorheen de OVAM SIS Toolkit om aan de slag te gaan.

	1.0 Menselijk kapitaal	2.0 Intellectueel kapitaal	3.0 Financieel kapitaal	4.0 Sociaal kapitaal	5.0 Natuurlijk kapitaal
Ambitie	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1
Behoeften	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2
Ontwerp- proces	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3
Productie	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4
Distributie & gebruik	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5
End of life	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6

Fig. 1: De structuur van de SIS- matrix

► 1. Gebruiksscenario's

Ter illustratie onderscheiden we drie toepassingen van de OVAM SIS Toolkit: het strategische scenario, het product-gerelateerde scenario en de brainstormsessie.

In de drie mogelijke gebruiksscenario's geven we telkens aan in welke situatie u deze het best kan toepassen, een beknopte beschrijving van het proces, de mogelijke kansen en bedreigingen van de toepassing en het gewenste resultaat.

1.1 Strategisch scenario

► Wanneer

Heel wat bedrijven nemen nu al mooie initiatieven, maar vaak bestaat nog geen eenduidige strategie en coherente visie rond duurzaamheid. Een eerste stap in de strategische benadering van duurzaamheid is het in kaart brengen van beleidsambities en concrete behoeften en verzuchtingen bij alle stakeholders. Soms is er wel een duidelijke strategie, maar is die nog niet doorleefd in de organisatie.

De OVAM SIS Toolkit kan u helpen om ofwel alle bestaande initiatieven rond duurzaamheid systematisch in kaart te brengen, ofwel alle potentieel aan te boren, en een consistente aansluiting te ontwikkelen bij uw kernstrategie en communicatiestrategie.

► Opbouw proces

We brengen eerst de huidige situatie in kaart. We peilen naar de drijfveren, ambities en behoeften van de organisatie om daadwerkelijk met duurzame ontwikkeling aan de slag te gaan. Dit gebeurt aan de hand van een reeks intakegesprekken met de directie en de trekker van het traject: één persoon die we in de organisatie verantwoordelijk stellen voor het hele project.

Indien mogelijk wordt deze eerste peiling aangevuld met een kwalitatieve bevraging van de belangrijkste stakeholders van de organisatie, zowel intern als extern.

We richten een multidisciplinaire kerngroep op waarmee we het traject gaan doorlopen. Dankzij het vooronderzoek kunnen we vervolgens de prioriteiten bepalen. We bepalen samen in welke gebieden van de OVAM SIS Toolkit het grootste potentieel ligt en wat het meest concentratie verdient tijdens de werksessies.

De werksessies met de kerngroep leveren een set van richtlijnen en/of actiepunten op waarmee de organisatie aan de slag kan gaan. Op basis hiervan stelt de kerngroep een actieplan op, dat best wordt afgetoetst en gevalideerd door de betrokken partijen en leidinggevendenden. Een actieplan bestaat uit een uitvoeringskalender dat overzicht biedt rond het wie, wat, hoe en wanneer ideeën worden uitgevoerd.

Na consensus rond de inhoud van het actieplan sluiten we het traject van de OVAM SIS Toolkit af met een slotsessie en rapportage. Dit betekent evenwel niet dat het verhaal hier eindigt. De organisatie kan bijvoorbeeld beslissen om te starten met een ander gebruiksscenario dat hier logischerwijze op aansluit, oefent toezicht uit op de uitvoering van het actieplan of start een traject vanuit een andere strategische duurzaamheidsbehoefte.



Fig. 2: Kwalitatieve bevraging bij de stakeholders (intern en extern)

► Uitdaging

Het strategische scenario is ideaal om een collectief bewustzijn en een gemeenschappelijke visie en strategie rond duurzaamheid te ontwikkelen. Bovendien biedt het de organisatie de kans om dit op een interdisciplinaire en innovatieve manier aan te pakken. Ook is het een geschikt moment om gedreven medewerkers te detecteren die mee de vervolgstappen vorm kunnen geven. Dankzij het in kaart brengen van de huidige situatie detecteert u tevens het (verborgen) potentieel van duurzaamheid.

► Aandachtspunten

De directie hoeft hier niet noodzakelijk de leidinggevende partij te zijn maar moet minstens betrokken worden bij het proces aangezien het een fundamentele strategische oefening betreft. Zonder haar ondersteuning zal het moeilijk worden om het opgeleverde resultaat te vertalen naar de praktijk. Met oog op verankering en uitvoering is dit dus raadzaam. Een visie en vervlechting van een duurzaamheidsstrategie met het beleid is niet evident. Dankzij de OVAM SIS Toolkit kunt u dit op een heldere en gestructureerde manier aanpakken.

► Resultaat

De organisatie heeft zicht op de sterkten, zwakten, opportuniteiten en kansen met het oog op de duurzame ontwikkeling van de organisatie. De organisatie beschikt aan het einde over een centrale duurzaamheidsvisie en/of strategie en focusgebied waar ze met haar kernactiviteiten zeer krachtig het verschil kan maken. In expressie gebracht via een credo of missie vormt deze de rode draad waarop ze verder kan bouwen aan duurzame innovatie en van waaruit verschillende duurzaamheidsacties opgestart kunnen worden.

	1.0 Menselijk kapitaal	2.0 Intellectueel kapitaal	3.0 Financieel kapitaal	4.0 Sociaal kapitaal	5.0 Natuurlijk kapitaal
Ambitie	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1
Behoeften	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2
Ontwerp- proces	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3
Productie	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4
Distributie & gebruik	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5
End of life	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6

Fig.3: Relevante assen die bij een strategisch scenario behandeld worden

1.2 Product-gerelateerd scenario

► Wanneer

U kunt ook focussen op gebieden in de OVAM SIS Toolkit die leiden tot duurzame toegevoegde waarde binnen de ontwikkeling, het gebruik en het leven na gebruik van uw producten. De OVAM SIS Toolkit richt zich immers op de volledige levenscyclus van het product of dienst, en confronteert deze met zowel de menselijke, maatschappelijke, financiële, intellectuele als ecologische dimensie. Dat leidt ook hier tot een caleidoscopische set invalshoeken met mogelijke strategische opportuniteiten.

Menselijk kapitaal

Hoe kan een product ontworpen worden dat op het einde van de levensloop nog bijdraagt tot menselijk kapitaal?

Zelfs op het einde van de levensloop van een product is er nog een mogelijkheid om menselijk kapitaal te creëren, vaardigheden bij te schaven en kwetsbare groepen hun eigen lot in handen te geven.

Er zijn verschillende manieren waarop menselijk kapitaal in deze fase kan worden vergroot:

1. Afvalverwerking en recyclage bieden opportuniteiten aan laaggeschoolde mensen. Er is nood aan experimenten in sociale innovatie die kwetsbare groepen toelaat om nieuwe vaardigheden op te doen en onafhankelijkheid te verwerven.
2. Mensen gooien producten doorgaans gewoon maar weg. Consumenten kunnen door eenvoudige reparaties de levensduur van hun producten verlengen en tegelijkertijd nieuwe vaardigheden aanleren.
3. Lokale munten zijn monetaire alternatieven voor gewoon geld die binnen een gemeenschap kunnen gebruikt worden. Er zijn veel voorbeelden van hoe deze munten mensen kunnen mobiliseren voor lokale recyclageprojecten, of om werkloze buurtbewoners te vertonen bij recyclagewerk.

Plastieken zakjes zijn een reusachtig probleem in Afrika omdat ze niet worden gerecycled. Er is geen infrastructuur. Trashy Bags is een sociale onderneming die meer dan 60 mensen tewerkstelt om zakjes te verzamelen, schoon te maken en ze dan samen te naaien tot modieuze, nuttige tassen en andere producten.

trashybags.org

1.6

EINDE LEVEN? OF LEVEN. OPPORTUNITIET!

AFVAL-VERWERKING

LAAG- GESCHOOIDE ARBEID

KNUTSELEN & REPAREREN

LOKALE MUNTEN

End Of Life

Fig. 4: Concreet voorbeeld op een kruispunt in de matrix

► Opbouw proces

De opbouw van het proces loopt in grote mate gelijk met deze van het strategische scenario, met dit verschil dat we ons in dit geval richten op de producten en/of diensten die het bedrijf aanbiedt en vertrekken vanuit de duurzaamheidsvisie als rode draad.

Het kan immers dat u op basis van de intake en de nulmeting tot de vaststelling komt dat er een groot verborgen potentieel ligt in de “end of life” fase van de producten.

Een andere mogelijkheid is dat u opmerkt dat enkele kapitalen onderontwikkeld zijn. Op basis hiervan stelt u enkele werksessies samen met focus op de veelbelovende gebieden in de OVAM SIS Toolkit.

	1.0 Menselijk kapitaal	2.0 Intellectueel kapitaal	3.0 Financieel kapitaal	4.0 Sociaal kapitaal	5.0 Natuurlijk kapitaal
Ambitie	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1
Behoeften	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2
Ontwerp- proces	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3
Productie	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4
Distributie & gebruik	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5
End of life	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6

Fig. 5: Relevante assen die bij een product-gerelateerd scenario behandeld worden

► Uitdaging

De OVAM SIS Toolkit laat toe om in groep strategische opportuniteiten te ontdekken rond duurzaamheid vanuit uiteenlopende invalshoeken.

Dankzij deze methode gebruikt u nieuwe invalshoeken om naar het product of de dienst te kijken, op deze manier ontdekt u onontgonnen gebied dat een grote duurzame meerwaarde kan zijn voor de organisatie.

► Aandachtspunt

De begeleider moet steeds waken over duurzaamheid en strategische relevantie van de begane paden.

Daarnaast kan het opstarten van een product-gerelateerd scenario zonder de aanwezigheid van een goede duurzaamheidsvisie en/of strategie moeilijkheden opleveren bij de uitvoering van het actieplan. In dat geval kunt u best eerst het strategische scenario doorlopen.

► Resultaat

De organisatie beschikt over een gestructureerd overzicht van de activiteiten die u reeds onderneemt op het gebied van duurzaamheid. Op zijn beurt levert de analyse hiervan de mogelijkheden op om met duurzame ontwikkeling en innovatie aan de slag te gaan. Op deze manier ontwikkelt de organisatie duurzame toegevoegde waarde en dit op een allesomvattende en doordachte manier.

1.3 [Eenmalige] brainstormsessie

► Wanneer

De brainstormsessie kunt u in uiteenlopende situaties hanteren en op verschillende manieren toepassen. Bijvoorbeeld als een introductietool, als onderdeel van een groter traject, om creatief na te denken over waardecreatie, bij nood aan frisse en nieuwe ideeën, als team-builder...

► Opbouw proces

Aan de hand van de intake wordt bepaald wat u wilt bereiken met de brainstormsessie(s). Vooraf wordt besproken wie de doelgroep is, wat de uitdaging is en hoeveel mensen gaan deelnemen. Als u medewerkers vrij wilt laten brainstormen over manieren om duurzame waardecreatie te realiseren, kunt u best de methode van de dobbelstenen gebruiken. Als u vertrekt vanuit een specifieke doelstelling - bijvoorbeeld u wilt met het designteam nadenken over alle aspecten van het design- en ontwerpproces - dan bereidt de begeleider de brainstorm voor met een vooraf uitgestippeld traject van SIS kaarten.



► Uitdaging

Ideeën genereren en nieuwe synergieën ontdekken rond bestaande initiatieven en mogelijkheden. In een ruimer perspectief kan dit soort proces medewerkers inzichten verschaffen en mogelijkheden voorschotelen rond duurzame waardecreatie.

► Aandachtspunt

Als u vraagt om inbreng en medewerking, kadert u best op voorhand wat de uiteindelijke doelstelling van de werksessie is om verkeerde verwachtingen en demotivatie bij de deelnemers te vermijden.

► Resultaat

Deelnemers zijn enthousiast over de mogelijkheden en structuur van de OVAM SIS Toolkit en hebben een idee over hoe duurzame toegevoegde waarde kan gecreëerd worden voor producten en diensten. U beschikt over richtlijnen, ideeën en actiepunten waar de organisatie verder mee aan de slag kan gaan.



► 2. Processtappen

2.1 Overzicht processtappen



2.2 Uitleg processtappen

Om het de gebruiker gemakkelijker te maken aan de slag te gaan met de OVAM SIS Toolkit is er een proces ontwikkeld dat u als leidraad kunt gebruiken. Hieronder bespreken we stapsgewijs elk procesonderdeel dat u kunt doorlopen tijdens de verschillende gebruiksscenario's. Met deze richtlijnen willen we de procesbegeleider(s) van het traject ondersteunen. Deze kunnen zowel intern als extern zijn.

Het proces bestaat uit **drie grote onderdelen**, steeds startend vanuit oriëntering en ambitiebepaling, gevolgd door de inhoudelijke invulling om tenslotte over te gaan tot activering en verankering van de resultaten. Afhankelijk van de ambitie, behoefte en mogelijke tijdsinvestering van de organisatie kunt u besluiten een **uitgebreid of eerder kort proces** te doorlopen. In het kortst mogelijke scenario laat u de nulmeting, kick-off, activering en begeleiding wegvallen en voert u enkel de intake, prioriteitstelling, OVAM SIS Toolkit werksessie(s) en eindrapportering uit.

	1.0 Kortst proces	2.0 Kort proces	3.0 Middel proces	4.0 Uitgebreid proces	5.0 Uitgebreid proces
Ambitie	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1
Behoeften	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2
Ontwerp- proces	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3
Productie	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4
Distributie & gebruik	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5
End of life	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6

Om de OVAM SIS Toolkit zoveel mogelijk te betrekken in het proces geven we bij elke processtap enkele tips. Deze zijn te herkennen aan dit icoontje.

► Oriëntering en ambitiebepaling:

Elk proces start met een goede oriëntering die moet leiden tot inzicht in de huidige stand van zaken.

Intake

De intake heeft zowel een inhoudelijke als een praktische scope. Inhoudelijk dient er afgestemd te worden wat de centrale doelstelling is van het traject. Wat moet het traject uiteindelijk opleveren? Welke ambities of behoeften dienen er met het traject beantwoord te worden? Is de ambitie eerder strategisch dan wel op een product of dienst gericht? Of beiden? (zie gebruiksscenario's) Het is belangrijk dat de procesbegeleider hierbij steeds het duurzame karakter van de centrale doelstelling en ambities bewaakt. Daarnaast is het belangrijk om zoveel mogelijk relevante bedrijfsinformatie te verzamelen zoals bijvoorbeeld het MVO-verslag, jaarverslag, productinformatie, organigram, informatie over bedrijfscultuur...

Als externe procesbegeleider kunt u best een interne project-trekker aanduiden die tevens de vaste contactpersoon wordt voor het traject. Samen met de trekker (e.a. belanghebbenden) stelt u een lijst van potentiële deelnemers op. U stelt een kerngroep samen die wanneer nodig aangevuld kan worden met relevante stakeholders en/of experts. De kerngroep doorloopt het volledige traject en is mee verantwoordelijk voor het eindresultaat. Belangrijke aandachtspunten zijn hierbij de volgende: Zijn binnen de kerngroep alle kapitalen van de SIS-matrix vertegenwoordigd? Zijn er zowel strategische als operationele profielen aanwezig? Stellen we het team samen met zowel interne als externe deelnemers? Welke stakeholders willen we betrekken? Wat is het ideale aantal deelnemers? Hoe informeren we de deelnemers? Moet er op voorhand iets voorbereid worden door de deelnemers? Informeer ook de deelnemers die achteraf mogelijk een concreet uitvoerende of beslissende rol in de uitvoering hebben.

Oriëntering:

Wat is de drijfveer om met duurzaamheid aan de slag te gaan?

Wat zijn de huidige behoeften op het vlak van duurzaamheid?

En hoe sluiten deze behoeften aan op de visie en ambities van de organisatie?

Vraagt dit om een wijziging van de ambitie?

Wat gebeurt er reeds allemaal rond duurzame ontwikkeling in de bedrijfsvoering?

	1.0 Kortst proces	2.0 Kort proces	3.0 Middel proces	4.0 Uitgebreid proces	5.0 Uitgebreid proces
Ambitie	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1
Behoeften	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2
Ontwerp- proces	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3
Productie	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4
Distributie & gebruik	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5
End of life	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6

Tijdens de intake kunt u gebruik maken van het introductiefilmpje over de OVAM SIS Toolkit. Dit vindt u terug op de website. Daarnaast houdt de procesbegeleider bij de intake de structuur van de SIS-matrix aan als rode draad en structuur voor het gesprek.

Nulmeting

Waarom?

De nulmeting laat een snelle scan toe van de huidige stand van zaken binnen de organisatie op het gebied van duurzame innovatie. Het bezorgt een overzicht van de ambities, behoeften en van de verschillende duurzame initiatieven die reeds lopen of ondernomen werden in het verleden, en dit telkens voor de vijf kapitalen. Daarnaast geeft het inzicht in de (verborgen) kansen en de hiaten van de huidige situatie. Dankzij de nulmeting beschikt u tevens over een prioriteringstool en ze laat u toe om aan het einde van het traject (indien gewenst) de vorderingen te meten.

Wat?

De nulmeting is een diepte-interview van 30 tot 60 minuten, afgenomen door de procesbegeleider(s). Dit kan zowel telefonisch als persoonlijk uitgevoerd worden, afhankelijk van het aantal bevroagde deelnemers en hun flexibiliteit. Bij een kortlopend traject kunnen de ondervraagden zich beperken tot de kerngroep, bij een langlopend traject is het aangewezen om meerdere stakeholders (zowel intern als extern) te bevroagen.

Hoe?

De procesbegeleider stelt op basis van de verkregen info uit de intake en het gekozen gebruiksscenario een vragenlijst op. Deze omvat: introductie, vragen naar de huidige interpretatie en beleving van het begrip duurzaamheid in de organisatie. Tegelijkertijd polst u naar huidige ambitie(s) voor de verschillende kapitalen, naar uitdagingen, behoeften en activiteiten op vlak van duurzaamheid. Kloppen de huidige prioriteiten nog of is er een strategische heroriëntatie en nieuwe focus nodig? De OVAM SIS Toolkit kan namelijk een breder kader en nieuwe invalshoeken bieden die men in het verleden misschien nooit overwogen heeft maar die ook wel als belangrijk kunnen gezien worden omwille van voelbare bewegingen in de markt, de wetgeving, of nieuwe tendensen die het bedrijf op zich ziet afkomen. De procesbegeleider waakt erover dat alle kapitalen en procesonderdelen aan bod komen tijdens het interview en vraagt door waar nodig.



Resultaat?

In deze fase krijgt u inzicht in het (verdoken) potentieel maar evengoed in tegenstrijdige visies die heersen binnen de organisatie (of van externen op de onderneming als er ook een aantal externe stakeholders worden bevroagd). Ook kan bijvoorbeeld duidelijk worden dat de organisatie minder goed scoort dan vooreerst gedacht. Dit geeft een belangrijk en vaak nieuw inzicht aan een bedrijf dat zich proactief wil gaan inzetten met duurzaam innoveren en een gemeenschappelijk gedragen visie en actieplan hierover wil ontwikkelen. Op basis van de resultaten maakt de procesbegeleider een nulmetingrapport dat hij vervolgens met de kerngroep bespreekt. Dit rapport bevat de resultaten maar ook reeds een eerste aanzet tot prioritering. Dit helpt in de vereenvoudiging van het proces en om een verdiepingsslag te kunnen maken met de kerngroep. Op deze manier komen we op een gestructureerde manier tot de juiste aanpak voor de werksessies.

Fig. 6: De matrix gebruikt in een brainstormsessie, hier wordt gewerkt met post-its

	1.0 Persoonlijk Kapitaal	2.0 Interpersoonlijk Kapitaal	3.0 Organisatie Kapitaal	4.0 Markt Kapitaal	5.0 Maatschappelijk Kapitaal
Ambitie	3.1	3.1	3.1	4.1	3.1
Behoeften	3.2	3.2	3.2	4.2	3.2
Ontwerp proces	3.3	3.3	3.3	4.3	3.3
Productie	3.4	3.4	3.4	4.4	3.4
Distributie & gebruik	3.5	3.5	3.5	4.5	3.5
End of life	3.6	3.6	3.6	4.6	3.6

De resultaten van de nulmeting kunt u bijvoorbeeld aan de hand van post-its op de blanco poster plakken. Zo krijgt u een overzicht van de resultaten dat u ook kunt gebruiken als spreek- en denkkader met de kerngroep tijdens de presentatie van de resultaten. Op deze manier wordt visueel snel duidelijk of bepaalde kapitalen ondervertegenwoordigd zijn.

Prioriteitsstelling

De prioriteitstelling gebeurt vanuit de info die verkregen werd uit de intake en de nulmeting. Op basis van de analyse van de huidige situatie kan de procesbegeleider samen met de trekker (en eventueel de directie) een eerste prioriteitstelling bepalen. We spreken hier van een eerste prioriteitstelling omdat er een tweede sessie volgt samen met de kerngroep tijdens de kick-off. Indien de organisatie opteert om geen kick-off te organiseren kunt u de eerste prioriteitstelling onmiddellijk samen met de kerngroep doen. Het is van belang dat dit een gezamenlijk proces is om te vermijden dat deelnemers achteraf afhaken omdat ze het niet eens zijn met het plan van aanpak en de doelstellingen van de werksessies.

Vragen die u kunnen helpen bij het stellen van prioriteiten:

- Wat zijn de belangrijkste behoeften op korte termijn?
- Wat moet er eerst aangepakt worden op het gebied van duurzaamheid?
- Wat is de noodzaak tot veranderen?
- Waar op de matrix bevindt zich het grootste potentieel voor de organisatie?
- Sluit dit ook aan bij de huidige ambities van de organisaties?
- Rond welke onderwerpen bestaat er het meeste enthousiasme en “buy-in” binnen de organisatie?

► Inhoudelijke invulling:

Kick-off

De kick-off sessie kent verschillende doeleinden. Ten eerste is het de ideale manier voor de kerngroep om elkaar (beter) te leren kennen, de verwachtingen op elkaar af te stemmen en de neuzen in dezelfde richting te zetten. Ten tweede dient het om de OVAM SIS Toolkit, de centrale ambitie en het traject nogmaals toe te lichten aan de deelnemers. Ten derde licht de procesbegeleider de resultaten van de nulmeting en de eerste prioriteitstelling toe om deze in groep verder te bespreken. Aan het einde van de kick-off hebben alle deelnemers een goede kijk op de bedoeling van het OVAM SIS Toolkit traject, is er eensgezindheid over de aanpak en de centrale vraagstelling(en) (welke assen staan centraal) van de komende werksessie(s). Bedoeling is dat de kerngroep enthousiast is over de kansen die dit traject aan de organisatie kan bieden.

	1.0 Voorbereiding	2.0 Ontwerptraject	3.0 Ontwerptraject	4.0 Ontwerptraject	5.0 Ontwerptraject
Ambitie	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
Behoeften	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
Ontwerptraject	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
Productie	5.4	5.4	5.4	5.4	5.4
Distributie & gebruik	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5
End of life	5.5	5.5	5.5	5.5	5.5

Tijdens deze sessie staat de blanco-poster met de resultaten van de nulmeting centraal. Ook kunt u nogmaals het filmpje laten zien aan de kerngroep tijdens de toelichting van de OVAM SIS Toolkit. Tenslotte kunt u ervoor opteren om een korte brainstormsessie in te lassen om op een interactieve manier de kracht en mogelijkheden van de tool aan de deelnemers over te brengen.

SIS-werksessies

Voorbereiding

Het is van belang en van toegevoegde waarde dat u als procesbegeleider de OVAM SIS Toolkit tot leven brengt zowel naar vorm als naar inhoud. Inhoudelijk betekent dit de zoektocht naar concrete, relevante, inspirerende verhalen en voorbeelden die de link met de leidende vraag verduidelijken en vereenvoudigen. U houdt hierbij best zoveel mogelijk rekening met de realiteit van de organisatie door maatwerk te leveren en door een adequate in- en aanvulling van de SIS-kaarten en (in)leidende vragen. Concreet kan dit betekenen dat de vraag wel, maar de suggestie eronder op de SIS-kaart niet van toepassing is.

De leidende vraag maakt duidelijk waarop men met de SIS-kaart een antwoord dient te geven als groep. Het stellen van deze vraag is echter vaak onvoldoende. Daarom is het raadzaam om voor elke te behandelen leidende vraag de juiste bijvragen op te stellen om de groep zo op de goede weg te helpen. De procesbegeleider brengt de invulling op een zo interactief mogelijke manier door gebruik te maken van beeldmateriaal, getuigenissen en praktijkvoorbeelden. Het is van belang om de deelnemers tijdens het proces te betrekken en te activeren om een goede continuïteit van het project te verzekeren.

SIS-kaart 2.4: “Hoe kan een productieproces ontworpen worden zodat het maximaal bijdraagt aan het intellectueel kapitaal van de organisatie?”

Of anders gezegd:

Hoe gaan we de opgedane kennis tijdens dit traject borgen binnen onze processen?

Hoe kunnen we deze kennis eventueel verder verspreiden binnen de organisatie?

Hoe houden we deze kennis actueel?

...

Uitvoering

Bij de aanvang van de eerste werksessie recapituleert de procesbegeleider kort de resultaten van de nulmeting, de centrale doelstelling van het OVAM SIS Toolkit traject en de agenda van de dag. Eén werksessie duurt idealiter een halve dag tot een dag. Per dagdeel behandelt u gemiddeld een vier- tot zestal SIS-kaarten. Elke werksessie stelt best een bepaalde ambitie of doelstelling centraal. De procesbegeleider licht hier nogmaals de verschillende kapitalen en hun betekenis toe. Afhankelijk van het traject vinden er één of meerdere werksessies plaats. Het eindresultaat van de werksessie(s) is afhankelijk van het gekozen gebruiksscenario:

- **Strategisch scenario:** belangrijkste elementen voor het opstellen van een duurzaamheidsvisie en ambitiedocument, eventueel gekoppeld aan een ruw strategisch plan.
- **Product-gerelateerd scenario:** ruw actieplan met specifieke en potentiële maatregelen die de organisatie kan nemen om duurzame innovatie waar te maken.
- **Éénmalige brainstormsessie:** inzichten, visie, ideeën en potentiële maatregelen.

	1.0 Taalplan	2.0 Taalplan	3.0 Taalplan	4.0 Taalplan	5.0 Taalplan
Ambitie	3.1	3.1	3.1	4.1	5.1
Behoeften	3.1	3.1	3.1	4.1	5.1
Ontwerp proces	3.2	3.2	3.2	4.2	5.2
Productie	3.4	3.4	3.4	4.4	5.4
Distributie & gebruik	3.3	3.3	3.3	4.3	5.3
End of life	3.5	3.5	3.5	4.5	5.5

De procesbegeleider illustreert de af te leggen route op de SIS-matrix, waarbij de verschillende kapitalen en kruispunten toegelicht en verduidelijkt worden. Tijdens de oefeningen zelf stelt u zoveel als mogelijk de structuur van de SIS-matrix centraal en maakt u waar relevant tijdens de oefeningen gebruik van de SIS-kaarten en blanco poster. Vergeet zeker niet regelmatig de relevantie van een oefening toe te lichten en hoe deze zich verhoudt tot de centrale doelstelling/ambitie van het globale traject.

► Activering en verankering

Activering

Het opgeleverde resultaat van de werksessies is een eerste aanzet tot visievorming en ambitie, een ruw actieplan, een aantal belangrijke inzichten... Dit dient vervolgens vertaald te worden naar de praktijk. Er moet dus samen met het kernteam gekeken worden naar de activering ervan. Dit kunt u bijvoorbeeld doen aan de hand van een prioriteitenmatrix, waarbij u eerst gaat focussen op die activiteiten die veel impact zullen hebben en op relatief korte termijn met redelijke middelen gerealiseerd kunnen worden. Vervolgens pakt u die activiteiten aan die veel impact zullen hebben maar eerder op lange termijn kunnen gerealiseerd worden. Op basis hiervan maakt u een projectplanning op met een duidelijke taakverdeling. Elk teamlid wordt verantwoordelijk gesteld voor één of meerdere actiepunten. In dit stadium betreft u meestal nieuwe medewerkers omwille van hun expertise of betrokkenheid bij de uitvoering.

PRIORITEITEN MATRIX

GEMAKKELIJK (TIJD EN BUDGET)

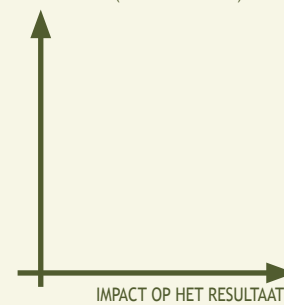


Fig. 7: De prioriteitenmatrix

Begeleiding & coaching

Eenmaal het projectplan opgemaakt is, voorziet de procesbegeleider op regelmatige basis opvolgmomenten waarbij de kerngroep verslag uitbrengt en een beroep kan doen op de expertise van de procesbegeleider. Daarnaast is het uitwisselen van ervaringen tussen de groepsleden belangrijk voor het interne leerproces, de motivatie en de verankering van de ondernomen acties. Er wordt besproken wat goed en minder goed loopt, of er eventueel mensen moeten aansluiten omwille van ontbrekende expertise, onopgeloste vraagstukken worden aangepakt...

Eindrapportering

Ter afronding plant de procesbegeleider een slotmeeting met de kerngroep (en eventueel de directie) tijdens dewelke zowel de kerngroep als de procesbegeleider verslag uitbrengt. Belangrijke elementen van de afsluitende meeting zijn: wat ging goed, wat kon beter, wat hebben we hieruit geleerd, hoe zorgen we ervoor hoe dit verankerd blijft in de organisatie en hoe moet het nu verder. Vervolgens stelt de procesbegeleider het eindrapport op met de procesanalyse, de belangrijkste bevindingen en eventuele vervolgstappen. Zoals reeds vermeld betekent dit niet het einde voor de organisatie om met de OVAM SIS Toolkit rond duurzaamheid te werken. De aanbevelingen van de eindrapportering kunnen bijvoorbeeld het begin betekenen van een nieuw traject maar dan opgebouwd rond een andere behoefte, met bijvoorbeeld een andere kerngroep...

	1.0 Taalplan	2.0 Taalplan	3.0 Taalplan	4.0 Taalplan	5.0 Taalplan
Ambitie	3.1	3.1	3.1	4.1	5.1
Behoeften	3.1	3.1	3.1	4.1	5.1
Ontwerp proces	3.2	3.2	3.2	4.2	5.2
Productie	3.4	3.4	3.4	4.4	5.4
Distributie & gebruik	3.3	3.3	3.3	4.3	5.3
End of life	3.5	3.5	3.5	4.5	5.5

De begeleider bespreekt de vorderingen en eindresultaten aan de hand van de SIS-matrix. U zou bijvoorbeeld het startpunt en de realisaties met verschillende kleuren post-its op de matrix kunnen aangeven. Dit kan aangevuld worden met nieuwe ambities, behoeften en of nog te realiseren actiepunten.

► 3. Voorbeeldtrajecten

3.1 Strategisch niveau

Tutte le cure: duurzaamheid door slimme relaties met klanten

► Achtergrond

Tutte le cure is een internationale onderneming die zich toelegt op de productie van was- en verzorgingsproducten: zeep, douchegel, shampoo, handcrèmes, bodylotion... In de Westerse markt zien we vooral nog heel wat groei- en differentiatiemogelijkheden als het gaat over gebruik van natuurlijke ingrediënten, zintuiglijke experience etc..., maar de markt is wel grotendeels aan het satureren. In de BRIC-landen is er nog behoorlijk veel groeipotentieel vanwege de toenemende bevolking en de groeiende middenklasse.

Tutte le cure heeft nog geen lange traditie in duurzaamheid. Afgelopen decennia was vooral veiligheid en kwaliteit een belangrijk thema. Het MVO-beleid beperkte zich tot voor kort tot compliance (voldoen aan wetgeving) en filantropie (het steunen van goede doelen, vooral wanneer ze verband houden met kinderen). Zo leverde *Tutte le cure* een groot volume was- en verzorgingsproducten in bulk aan hulpverleningsorganisaties zoals het Rode Kruis en Artsen zonder Grenzen na de Tsunami in Zuidoost Azië, en na orkaan Katrina in New Orleans. Met uitzondering van enkele niches waar *Tutte le cure* aanwezig is met enkele technische producten, produceert *Tutte le cure* vooral voor de grote internationale retail groepen. *Tutte le cure* zult u met andere woorden niet onder die naam in de winkelrekken vinden. Maar als u bodylotion, handzeep, shampoo of pakweg gezichtspeeling vindt in de supermarkt onder de naam van de huismerken, dan is de kans wel groot dat de productie bij *Tutte le cure* gebeurd is.



► Duurzaamheidsstrategie

Tutte le cure is dus geen merkleider. De focus heeft altijd op volume en prijs gelegen. Er wordt geen marketing gedaan naar eindgebruikers gezien een gekende merknaam niet aan de orde is, en er geen relatie tussen merk en consument dient onderhouden te worden. Maar dat betekent niet dat er geen innovatie-cultuur is bij *Tutte le cure*. Integendeel. Want zodra de grote merken in de rekken komen met innovaties, voelt *Tutte le cure* meteen de druk van de winkelketens om snel te volgen met een antwoord. Omdat het succes en de groei van *Tutte le cure* reeds decennia gestoeld is op de relatie tussen schaal, prijs en goede relaties met de supermarktketens, ziet de directie van *Tutte le cure* snel potentieel in eco-efficiëntie: waardecreatie met minder energie, minder transport en minder materiaal. Er wordt een internationale duurzaamheidsverantwoordelijke aangeworven om duurzaamheid te verankeren in de organisatie. Met de functietitel 'MVO-manager' gaat ze aan de slag met de OVAM SIS Toolkit om overzicht te krijgen over alle bestaande initiatieven en potentieel rond duurzaamheid.

► Toepassing OVAM SIS Toolkit

Anne-Sophie, de nieuwe 'MVO-manager' moet rapporteren aan Gilbert de aankoopdirecteur gestationeerd in België, en Dylan de marketing directeur, gestationeerd in de UK. Anne-Sophie wil een zo breed mogelijke blik krijgen op alle processen, de ambitie en mogelijkheden rond duurzaamheid, en stelt een lijst op met twaalf interne en externe stakeholders om individueel te bevragen. In haar bevraging laat ze zich leiden door de vijf duurzaamheidskapitalen van de OVAM SIS Toolkit. Naast een overzicht aan bestaande, kleine en grote initiatieven rond verpakking, afval, transport-efficiëntie en goede doelen, wordt snel duidelijk dat er zich twee grote gebieden aftekenen met groot potentieel. Enerzijds kan in de aankoop van grondstoffen en in de productie makkelijk tot 30% aan energie en materiaal bespaard worden. Voor heel wat petrochemische ingrediënten kunnen ook natuurlijke, of milieubesparende alternatieven ingekocht worden. Anderzijds wordt de druk bij aankooporganisaties en retailers steeds groter om milieuvriendelijke verzorgingsproducten te vervaardigen. Wereldwijd is er in heel wat supermarktrekken een tsunami van huismerken in opgang met een sterke duurzaamheidsclaim: natuurlijke ingrediënten, bio-afbreekbare ingrediënten, afwezigheid van parabenen, en producten die voldoen aan de vereisten van gekende eco-labels zoals Bio-cert en het Europese ecolabel.

De focus van Anne-Sophie gaat in het bijzonder uit naar het natuurlijke kapitaal en het financieel kapitaal, hoewel er pas substantiële veranderingen optreden wanneer men de brug maakt tussen het designproces, het productieproces, en zelfs de interne bedrijfscultuur.

Een eerste algemene werksessie met de beleids mensen en key account managers krijgt al snel navolging met een serie bijeenkomsten met product designers, packaging designers en productie managers. Alle disciplines in de ketens krijgen het mandaat om op zoek te gaan naar opportuniteiten tot optimalisatie die zorgen voor zowel kostenefficiëntie als eco-efficiëntie. Het resultaat is een agenda met een grote serie incrementele ingrepen, die samen een zeer grote besparing aan energie, materiaal, transportkosten en afval met zich meebrengen.

Het belangrijkste strategische kantelpunt echter bevindt zich op het gebied van intellectueel kapitaal en in het bijzonder rond de klantrelatie. Dit is allicht de grootste verrassing, ze gaat immers voorbij aan de algemene, typische MVO-praktijk. In plaats van de reactieve, maar wel snelle en flexibele houding om te anticiperen op trends in het productsegment van *Tutte le Cure* beslist de directie van *Tutte le Cure* om een internationaal 'Future Care Lab' op te richten. Met dit initiatief wil *Tutte le cure* pro-actief haar klanten engageren om samen na te denken over nakende consumententrends, de toepassing van nieuwe ingrediënten, technologie en concrete productontwikkeling teneinde het personal care-segment naar de toekomst mee te bepalen.

► **Duurzame innovatie**

Al snel wordt duidelijk dat de 'Future Care Lab' een roadshow wordt, en een editie krijgt per retailer gezien het merkstrategische karakter en de gerelateerde confidentialiteit. De eerste twee edities gaan door met afgevaardigde brand managers en inkopers van Angelsaksische retail ketens, en vinden plaats in Londen. Het resultaat van de tweede editie is onder meer de ontwikkeling van een cradle-to-cradle certificeerbare shampoo. Een retailer wil graag het voortouw nemen, en samen met *Tutte le cure* alvast de 'concept car' bouwen die model staat voor zeer prijscompetitieve verzorgingsproducten in het F1-segment. Snel wordt duidelijk dat bio-afbreekbare verzorgingsproducten ook een groot potentieel hebben in enkele Afrikaanse en Aziatische groeielanden waar nieuwe voorsteden vaak nog niet zijn aangesloten op het rioleringsnet. Met betaalbare cradle-to-cradle was- en verzorgingsproducten hebben bewoners van nieuwe residentiële wijken alvast minder negatieve impact op het oppervlaktewater. Het zeer vernieuwende aan de aanpak met 'Future Care Labs' is dat co-creatie tussen retailers, *Tutte le cure* en producenten van grondstoffen resulteert in lange termijndenken.

3.2 Productniveau

Foulie: product en verpakking integraal bekijken

► **Achtergrond**

Foulie is een Vlaams familiebedrijf van 20 mensen, en maakt speelgoed, meer bepaald pedagogische puzzels van het type 'hersenkrakers'. Jaren geleden hadden ze een wereldwijde hit met de Metacube, een soort kubus waarin men urenlang op zoek kan gaan naar het juiste vouwpatroon. Op dit succes heeft de firma bijna twee decennia verder gebouwd door allerlei varianten te ontwikkelen. Even werd de stap gemaakt naar de productie van goedkope merchandising producten, denk maar aan speelgoed dat wordt meegeleverd in maaltijdboxen van fastfood ketens. Hiervan is men snel teruggekomen vanwege de moordende concurrentie op de wereldmarkt. Daarnaast is ook gekeken naar digitale spelen, denk maar aan de explosie aan intelligent games en hersenkrakers die nu beschikbaar zijn voor de Ipad.

Vandaag concentreert *Foulie* zich terug op haar ultieme sterkte. Fysieke, analoge hersenkrakers voor jong en oud, en voor verschillende niveau's. Met vier puzzelfreaks als ontwerpers houdt ze haar productontwikkeling in België. De productie gebeurt in China.



© foto: Shutterstock

► **Duurzaamheidsstrategie**

De duurzaamheidsstrategie voor *Foulie* is sinds kort duidelijk. Het gaat niet alleen over duurzaamheid van haar producten op materieel niveau, maar *Foulie* is zich ook bewust van haar bijdrage aan de cognitieve en psychomotorische ontwikkeling van de verschillende doelgroepen. Voorgaande wordt meegenomen als centrale claim in de communicatiestrategie. Vandaag luidt haar slogan: "Toys for the big and small smart ass". Zo denkt ze ook aan een assortiment spellen die zich richten op hersengymnastiek voor senioren. Natuurlijk wil ze op de jaarlijkse speelgoedbeurzen haar positie bewaren als producent van kwalitatieve, degelijke producten. Omdat *Foulie* de materiële duurzaamheid ziet als een logisch onderdeel van kwaliteit, wil ze ook blijven wat betreft materiaalkeuze, afwerking en verpakking. Ze is zich ten volle bewust van de kwalitatieve uitstraling die daardoor bepaald wordt.

► **Toepassing OVAM SIS Toolkit**

De CEO van *Foulie* gebruikt de OVAM SIS Toolkit om samen met zijn sales manager, ontwerpteam en financial director het assortiment kritisch onder de loep te nemen. Al snel krijgt de serie kaarten van het natuurlijk kapitaal de meeste aandacht. Wanneer ze hun behoeften rond product- en de verpakkingsontwerp kritisch bekijken (kwalitatieve uitstraling, robuustheid, stapelbaarheid, visibiliteit ...) lijkt een stapsgewijze, en pragmatische aanpak het meest realistisch voor *Foulie*. De 'stopping power' van de producten op de winkelvloer is lange tijd de grootste uitdaging geweest, en daar zijn ze eindelijk tevreden mee. De CEO van *Foulie* is waakzaam dat het kind niet met het badwater wordt weggegooid.

► **Duurzame innovatie**

Wanneer het ontwerpproces wordt bekeken, wordt aangeraden ook met de Ecolizer van de OVAM aan de slag te gaan. Het is een eenvoudige manier om de verschillende materialen en processen kritisch te evalueren op vlak van milieuprestatie. Systematisch worden producten en verpakking via verschillende invalshoeken bekeken: maken we gebruik van gerecycleerd materiaal? Gebruiken we materiaal dat niet schadelijk is? Waar zijn de opportuniteiten om onze producten en verpakkingen te ‘dematerialiseren’? Alle opportuniteiten worden in kaart gebracht om te toetsen aan financiële haalbaarheid, eventuele kostenreductie en aanpak.

Wanneer tijdens de brainstorm via de OVAM SIS Toolkit de brug wordt overgestoken van ontwerp en productie richting distributie, ontdekken ze dat voor sommige producten misschien zelfs geen verpakking meer nodig is.

Een secundaire verpakking zou volstaan wanneer sommige producten zoals de Metacube 4 en 5 mits andere vouwvormen gestapeld kunnen worden tot mooie displays op de winkelvloer. Bij een kleine test, wordt duidelijk dat zelfs de karakteristieke grafische patronen die zo typisch en herkenbaar zijn voor Foulie extra tot hun recht komen.

Uiteraard zijn nog een serie ingrepen aan het ontwerp nodig om deze prestaties te realiseren, maar iedereen is het er snel over eens dat het de eigenzinnigheid en unieke karakter van de producten alleen maar kracht bijzet.

Het integraal bekijken van verpakking en product zorgt ervoor dat primaire verpakking overbodig wordt en draagt in dit geval bij aan de iconische identiteit, de zichtbaarheid en marketing van het merk.