

Wanderful.stream

IMPACTRAPPORT

Eva Wuyts en Ilse Van den Berckt

Juli 2023

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Theory of Change	4
3. Dataverzameling	7
4. Resultaten	9
4.1. Sfeer van controle	9
4.2. De weg van verandering van de experts	13
4.3. De weg van verandering van de KMO	17
5. Wat heeft de circulaire transitie nodig?	27
6. Conclusies en aanbevelingen	31

Over dit rapport

Dit rapport werd geschreven door onderzoekers van **Smart Organisations**, een expertisecel binnen Research & Expertise van de hogeschool UCLL. Kernthema's van de expertisecel zijn duurzaam en circulair ondernemen, wicked challenges en impactevaluatie.

Eva Wuyts doet onderzoek en dienstverlening rond impactevaluatie. Daarnaast is ze monitoring en evaluatie (M&E) consultant op zelfstandige basis.

Ilse Van Den Berckt doet onderzoek naar een economie en maatschappij in transitie. Ze doet dit vanuit een multidisciplinaire en systemische invalshoek.

Lees meer op onze website cimio.ucll.be.

De contactpersoon voor dit rapport is Eva Wuyts (eva.wuyts@ucll.be).

1. Inleiding

Het Interreg project [Wanderful.stream](#) (2020-2023) stelde zich tot doel om reststromen van kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) in de Euroregio Maas-Rijn in kaart te brengen en deze vanuit een multidisciplinaire aanpak met hulp van design, technologie en business development te valoriseren. 24 KMO's werden hiertoe in een innovatietraject van één jaar kosteloos begeleid door een multidisciplinair team van experts. Via doelgerichte communicatie via verschillende kanalen (eigen website, sociale media, ...) en organisatie van netwerk- en community events rond verschillende thema's en sectoren hoopt Wanderful.stream breed te inspireren en een katalysator te zijn voor nieuwe circulaire producten en businessmodellen.

In de laatste fase van het project wil Wanderful.stream de **impact van de 24 innovatietrajecten** evalueren. In samenspraak met het projectteam werd ervoor gekozen om de evaluatie niet te focussen op meer traditionele impactindicatoren binnen de circulaire economie zoals de hoeveelheid afval die een andere bestemming kreeg of de hoeveelheid bespaarde CO₂. Binnen de beperkte doorlooptijd van één jaar stelden de innovatietrajecten zich de ontwikkeling van een prototype tot doel, en voor vele trajecten was de duur van het traject zelfs hiervoor te kort. Het is dus veel te vroeg om naar traditionele impactindicatoren te kijken. Het is veel leerrijker om **“de journey”** in kaart te brengen die de KMO samen met de experts heeft ondernomen om tot een innovatieve oplossing te komen. Deze journey omvat zowel de **zichtbare stappen** die werden ondernomen en de **veranderingen** waaraan het innovatietraject kon bijdragen, zowel bij KMO als bij de experts, als de **onzichtbare processen achter hoe deze veranderingen tot stand kwamen**. Wat heeft wel of niet gewerkt in de aanpak van Wanderful.stream? Welke randvoorwaarden waren belangrijk? Vooral door het kaart in brengen van “hoe” verandering al dan niet tot stand komt kan veel geleerd worden voor toekomstige initiatieven en projecten die KMO's willen ondersteunen in hun transitie naar circulariteit.

Dit impactrapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 introduceert de Theory of Change van de innovatietrajecten als kapstok voor de verdere evaluatie. In hoofdstuk 3 bespreken we kort onze aanpak en dataverzameling. Hoofdstuk 4 rapporteert de resultaten van de evaluatie, opnieuw gelinkt aan de Theory of Change. In hoofdstuk 5 bundelen we geleerde lessen over de gedragsverandering die nodig is bij KMO's voor de transitie naar circulariteit. Hoofdstuk 6 eindigt met enkele conclusies en concrete aanbevelingen.

2. Theory of Change

Elke goede impactevaluatie begint met de ontwikkeling van een Theory of Change. De Theory of Change van de Wonderful.stream innovatietrajecten (Figuur 1) werd in twee participatieve werksessies uitgewerkt samen met het projectteam volgens het model van de drie sferen: de sfeer van controle (activiteiten), de sfeer van directe en indirecte invloed (tussentijdse veranderingen), en de sfeer van interesse (ultieme gewenste impact). Voor de sferen van invloed en interesse onderscheiden we twee wegen van verandering, één voor de KMO en één voor de betrokken experts (incl. de traject managers).

De sfeer van controle

De Theory of Change begint bij de activiteiten van Wonderful.stream in de sfeer van controle. Wonderful.stream organiseerde in elk van de drie regio's twee **bootcamps** waar studenten aan de slag gingen met de afvaluitdagingen van een groep KMO's. Hieruit werden interessante cases gekozen voor verdere opvolging in een **innovatietraject**. Voor elk traject zoekt de traject manager geschikte experts die multidisciplinair (MD) met de circulaire (afval)uitdaging van de KMO aan de slag gaan. De diversiteit op vlak van sector, (afval)uitdaging en maturiteit van de KMO vereist voor elk innovatietraject een aanpak op maat en veel flexibiliteit. Over de trajecten heen zet Wonderful.stream sterk in op **communicatie** en netwerking.

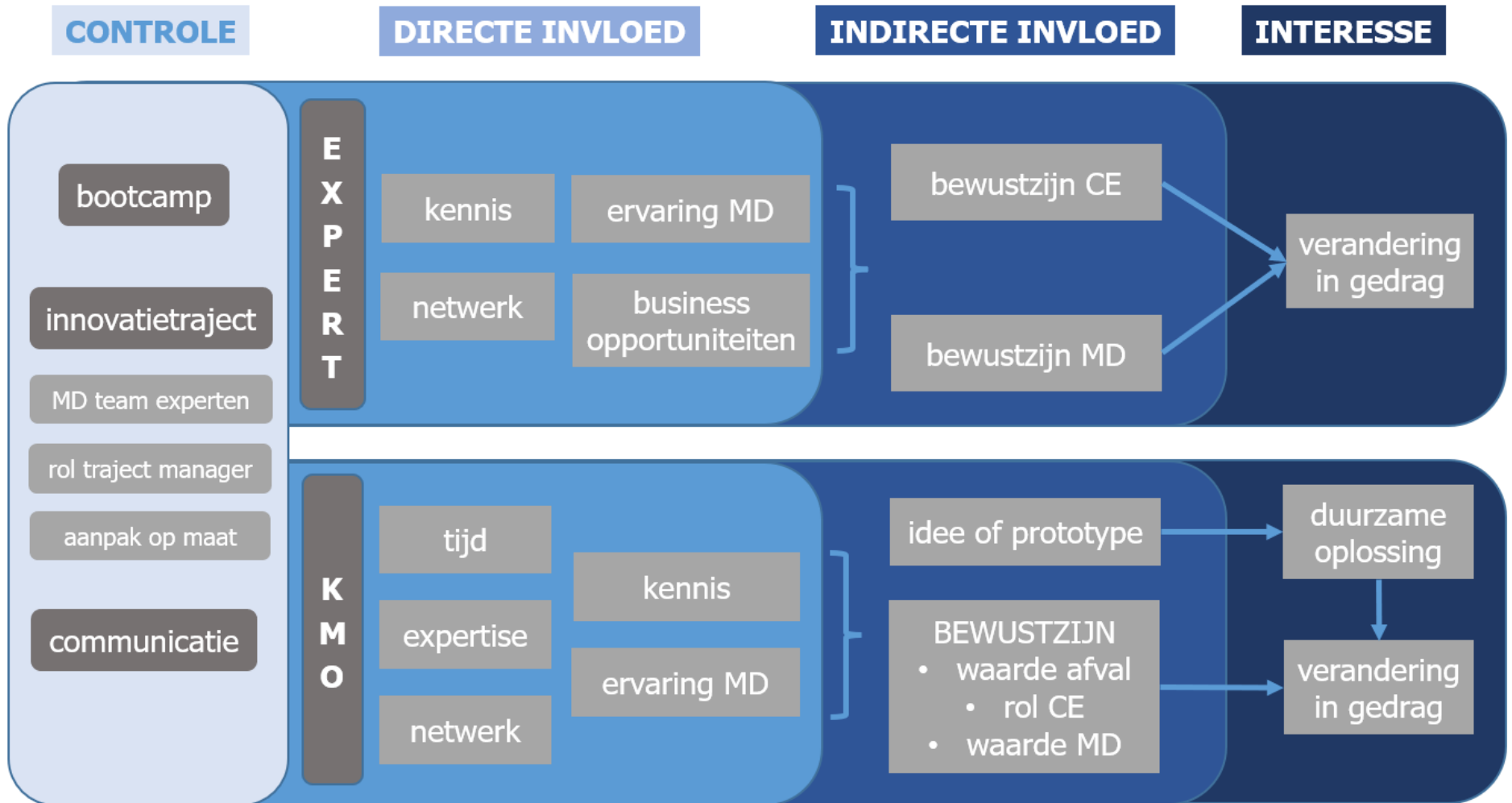
De weg van verandering voor de experts

Via haar activiteiten heeft Wonderful.Stream **directe invloed** op de experts op verschillende vlakken. Door hun betrokkenheid bij Wonderful.stream duiken de experts diep in een specifieke sector, waardeketen of materiaal en vergaren hierover nieuwe **kennis**. De experts ervaren zelf ook, soms voor de eerste keer, een samenwerking in een **multidisciplinair team** dat expertise in design, business en technologie samenbrengt. Via de innovatietrajecten vergroten de experts hun **netwerk**, in eerste instantie met de KMO en andere betrokken experts, maar door de netwerking events van Wonderful.stream ook met andere experts, KMO's en partners. De nieuwe kennis en het grotere netwerk kunnen zorgen voor nieuwe circulaire **business opportuniteiten**.

Deze veranderingen in de sfeer van directe invloed dragen op hun beurt bij aan veranderingen in de **sfeer van indirecte invloed**. Hier gaat het om **bewustwording** van de experts, enerzijds over het potentieel van de circulaire economie voor hun eigen professionele activiteiten, anderzijds over de meerwaarde van een multidisciplinaire aanpak om tot innovatie te komen.

Uiteindelijk hoopt Wonderful.stream dat dit verhoogde bewustzijn zal leiden tot **gedragsverandering** van experts die hun eigen professionele activiteit zullen verduurzamen en/of meer zullen inzetten op de circulaire economie (**sfeer van interesse**)

Figuur 1: De Theory of Change van de innovatietrajecten van Wonderful.stream



De weg van verandering voor de KMO

Voor de KMO bevat de **sfeer van directe invloed** drie belangrijke initiële veranderingen. Door hun deelname aan een innovatietraject van Wonderful.stream krijgen ze **tijd** om te investeren in hun circulaire uitdaging met hun afvalstromen. Het gaat hier zowel om tijd van de experts als interne tijd van de KMO zelf, die door het traject dit thema meer prioriteit geeft. Ten tweede ontvangt de KMO **expertise** voor research & development (R&D) die ze intern niet bezit en zelf ook moeilijk kan vinden. Tenslotte kan ook de KMO, net zoals de experts, haar **netwerk** uitbreiden, zowel met experts uit verschillende domeinen als met andere KMO's waar potentieel mee kan worden samengewerkt voor de valorisatie van afvalstromen of bredere circulaire uitdagingen.

Vanuit deze drie initiële veranderingen van tijd, expertise en netwerk volgen twee verdere veranderingen. De **kennis** van de KMO over haar afvalstromen (of bredere productieprocessen) vergroot, dit is een essentiële voorwaarde om adequate oplossingen te ontwikkelen. Daarnaast heeft de KMO, net zoals de experts, een eerste ervaring met de samenwerking in een **multidisciplinair team**.

Deze veranderingen in de sfeer van directe invloed dragen op hun beurt bij aan veranderingen in de **sfeer van indirecte invloed**. Hier gaat het allereerst om de ontwikkeling van een **idee of prototype** voor de circulaire (afval)uitdaging van de KMO. Daarnaast gaat het, opnieuw net zoals bij de experts, om **bewustwording** bij de KMO, en dit op drie vlakken: de waarde van hun afvalstromen, hun potentiële rol of invloed in het grotere geheel van de circulaire economie, en de meerwaarde van een multidisciplinaire aanpak om tot innovatie te komen.

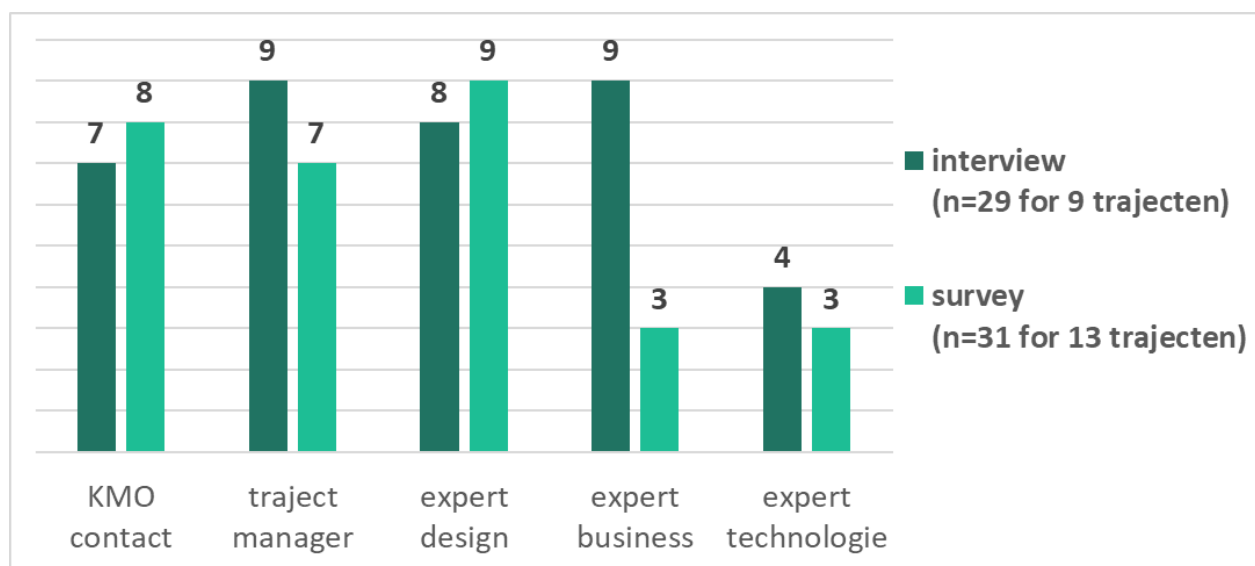
Uiteindelijk hoopt Wonderful.stream dat het prototype zal worden doorontwikkeld en geïmplementeerd als een **duurzame circulaire oplossing** voor de afvalstromen van de KMO, en dat het verhoogde bewustzijn zal leiden tot **gedragsverandering** waarbij de KMO meer inzet op haar transitie naar de circulaire economie (**sfeer van interesse**)

3. Dataverzameling

De journey van een innovatietraject kan best in de diepte worden besproken tijdens **individuele semi-gestructureerde interviews** met alle betrokkenen. Helaas liet de scope van deze evaluatie niet voor alle innovatietrajecten interviews toe. In samenspraak met het projectteam werden in elk van de drie regio's (Limburg NL, Limburg BE en Wallonië) drie innovatietrajecten gekozen. Voor deze negen trajecten werden in totaal 29 interviews afgenomen met de KMO contactpersoon, de traject manager en de verschillende betrokken experts.¹

Voor de overige 13 innovatietrajecten² werden een **survey** gestuurd naar alle betrokkenen. Hier lag de respons aanzienlijk lager dan bij de interviews. We konden 31 antwoorden verzamelen. De surveys bevatten voornamelijk open vragen, de diepgang en dus bruikbaarheid van de antwoorden was echter veel beperkter dan in de interviews. De meerkeuzevragen uit de surveys werden ook tijdens de interviews gesteld om tot een volledige dataset te komen.

Figuur 2: Overzicht van de dataverzameling

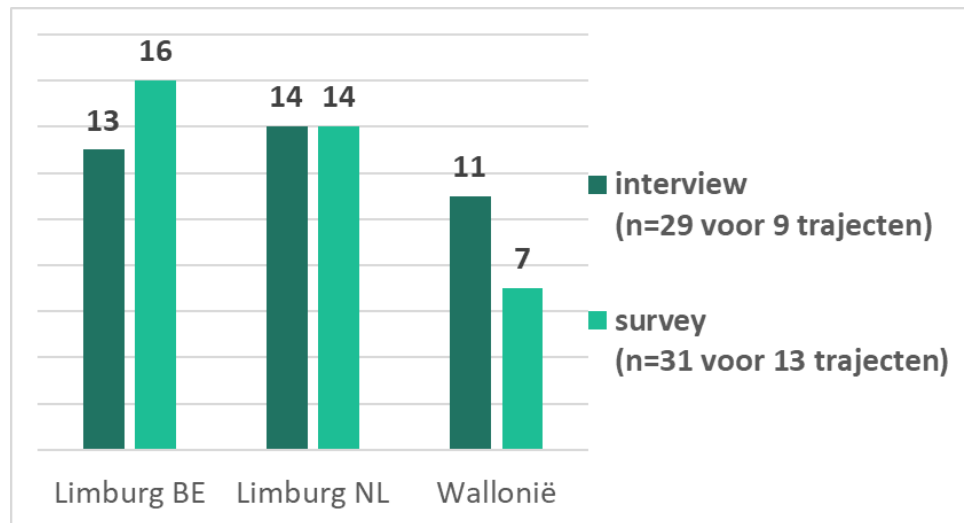


¹ Binnen een traject was niet elke expertise vertegenwoordigd, en namen sommige betrokkenen soms meer dan één rol op (bv; traject manager én expert technologie). Verschillende van de traject managers en experts waren betrokken in meer dan één traject, dan werden deze in hetzelfde interview besproken.

² 2 van de 24 innovatietrajecten werden kort na de opstart stilgelegd. Het totale sample voor de impactevaluatie bestaat dus uit 22 trajecten.

Uitgesplitst per regio lag de respons van de Waalse trajecten iets lager.

Figuur 3: Overzicht van de dataverzameling in de drie regio's



Via de interviews en surveys werd voor elk van de 22 innovatietrajecten tenminste van één betrokkene informatie verzameld over de gelopen journey. Voor 5 trajecten kon input van alle 5 betrokkenen verzameld worden, voor 7 trajecten van 4 betrokkenen en voor 6 trajecten van 3 betrokkenen. De verzamelde data geeft ons zodoende een zeer representatief beeld van de diversiteit van de Wonderful.stream innovatietrajecten en betrokkenen en vormt een meer dan voldoende basis voor deze impactevaluatie.

4. Resultaten

4.1. Sfeer van controle

A. De rol van de traject manager

In de interviews werd de cruciale rol en meerwaarde van de traject manager sterk benadrukt.

Traject managers spelen een veelzijdige rol. Allereerst helpen ze de KMO's om het doel van het innovatietraject te verduidelijken en af te bakenen, en bewaken ze de **scope** gedurende het traject. Afhankelijk van de regio en van de betrokken traject manager werd de focus sterk op de valorisatie van de aanwezige afvalstroom gehouden of was er meer ruimte om breder uit te zoomen naar het bredere productieproces of business model. Een bredere of nauwere scope kan een significante invloed hebben op de weg van verandering van de KMO (zie verder).

Ten tweede is de traject manager verantwoordelijk voor de **selectie van de experts** voor het multidisciplinaire team. In de interviews kwam unaniem het belang van een goede dynamiek tussen de expert en de KMO als ook tussen de experts onderling sterk naar voren. Om tot

“mensen die goed naar elkaar luisteren, tot op zekere hoogte dezelfde taal spreken, elkaar stimuleren om creatief te denken, mensen die persoonlijk een klik hebben met elkaar, en een nadrukkelijk gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid”

innovatie te komen zijn de persoonlijkheid van de expert en of hij/zij kan samenwerken met het team belangrijker dan zijn/haar inhoudelijke expertise. In de meeste gevallen zorgde de traject manager voor een goede match door kandidaten op voorhand te interviewen. Soms werd een expert “blind” toegewezen of meegenomen uit de bootcamps, in één of twee gevallen bleek de match naderhand niet ideaal wat het verloop van het traject negatief heeft beïnvloed.

Ten derde nemen de traject managers het **project management** van het innovatietraject op zich, ze “*zorgen dat het vooruitgaat*”. Deze verantwoordelijkheid omvat het organiseren van meetings, coördineren van de uitwisseling van informatie tussen alle partijen, zorgen voor een vlotte samenwerking, opvolgen van alle taken en deadlines, op zoek gaan naar partners of vervolgsubsidies, alles documenteren, het schrijven van het eindrapport en het organiseren van het afsluitende event. Op die manier ontzorgen de traject managers de experts zodat deze binnen hun beperkt budget kunnen focussen op de inhoud. Dit werd erg gewaardeerd door de experts.

“De rol van de traject manager heeft enorm veel waarde toegevoegd, zo konden wij focussen op de inhoud. Het zijn maar kleine projecten, je verliest snel veel tijd met organisatie. Dit is een enorm ondergewaardeerd onderdeel van dit soort projecten, de nood aan een hele goede projectcoördinator. Dat is de belangrijkste reden waarom wij zo’n mooi resultaat neer konden zetten. [...] Ik heb al veel Interreg projecten gedaan. De manier waarop in Wonderful.stream een grote groep mensen aan de slag is, zonder regels en rapportagedruk vond ik echt heel erg goed. Van alle gesubsidieerde projecten, hebben we hier het meest echt inhoudelijk kunnen werken.”

Enkele experts gaven anderzijds aan dat ze het gewoon zijn om hun eigen projecten te managen, vooral experts die zelf innovatietrajecten of consulting aanbieden. Meestal werd dit goed opgevangen door de traject manager die flexibel omging met zijn/haar rol en in die gevallen meer op de achtergrond bleef.

Communicatie met de KMO is ook een onderdeel van project management. Daarbij gaven de traject managers aan dat het belangrijk is om de verwachtingen van de KMO van bij de start van het traject goed te kaderen. Innovatietrajecten zijn verkennend, er is wel een einddoel, maar geen duidelijke weg daar naartoe. Bedrijven zijn het niet gewoon om met deze onzekerheid om te gaan. Ook de afbakening in scope (zie eerder) vraagt soms extra verduidelijking.

De traject managers gaven zelf aan dat ze een zeer specifieke rol hebben gespeeld in de Wonderful.stream innovatietrajecten waarvoor specifieke vaardigheden vereist zijn. De zes traject managers die we hebben geïnterviewd gaven een gemiddelde score van 8.2/10 op de vraag in

“As track manager you need to know how to direct people, make people do what’s needed, it takes a lot of coordination and project management. You have to knock on a lot of doors. It’s not for everybody. You need to have those skills. If you do, it’s great, I learned a lot.”

welke mate ze een rol als traject manager zouden aanraden aan collega (Net Promotor Score). Zij hebben er allen veel voldoening uit gehaald, maar zouden het enkel aanraden aan collega’s met de juiste vaardigheden en vooral met interesse in deze verbindende en faciliterende rol. *“Ik ben liever facilitator dan expert. Ik houd ervan die synergie te creëren.”*

B. Het multidisciplinaire team van experts

Er waren bij de traject managers en experts zelf verschillende meningen over wanneer welke expertise belangrijk is in de loop van het innovatietraject. Daarbij valt het op dat respondenten toch vaak nog sterk vanuit hun eigen positie en expertise denken en technologen bijvoorbeeld aangeven dat technologische haalbaarheid eerst moet onderzocht worden (*“je moet eerst zien of iets kan werken”*), of business developers net benadrukken dat business development eerst komt (*“als iets niet rendabel is, heeft het ook geen kans om er te komen”*). Veel respondenten geloven echter ook sterk in de meerwaarde van alle disciplines van bij de start te betrekken. In de trajecten in Wallonië nam de traject manager een sturende rol op om te beslissen wanneer welke expertise nodig was om het beperkte budget zo effectief mogelijk te benutten.

Alle respondenten waren het er over eens dat het relatief belang van de verschillende expertises sterk van het traject, de concrete vraagstelling, en de specifieke sector, afvalstroom, productieproces of businessmodel afhangt. De technologische expertise was in sommige gevallen aanwezig bij de KMO zelf (of een partner), business en vooral design expertise waren nieuw voor de meeste KMO's.

Experts die betrokken zijn bij verschillende innovatietrajecten krijgen een goed **helikopterzicht** en kunnen linken leggen tussen noden en uitdagingen van verschillende KMO's.

“Ik was heel breed betrokken bij Wanderful.stream en zag op de duur overal linken. Ik heb een aantal bedrijven terug opgebeld. We hebben een prototype gemaakt voor een deelnemer van de bootcamp met een reststroom van één van de KMO's in innovatietraject”

“We zijn nog in contact, we hebben één van onze andere klanten die op zoek is naar reststromen voor isolatie kunnen connecteren met hun textiel.”

Experts die zelf een **breed netwerk** hebben, kunnen KMO's waar nodig ook ondersteunen bij de zoektocht naar een geschikte partner voor de valorisatie van hun reststromen.

Bijna alle experts waren het erover eens dat ze **te weinig tijd** kregen voor hun bijdrage aan de innovatietrajecten. De 40 uur die beschikbaar werd gesteld is na een kick-off sessie, een bedrijfsbezoek, en enkele werksessies en feedback sessies heel snel opgebruikt en zou moeten uitgebreid worden tot minstens 50 of 60 uur. Het vraagt tijd om synergie te creëren. Na afloop van het traject waren er vaak nog veel ideeën die niet verder konden worden geëxploreerd.

Volgens de traject managers hebben bijna alle experts extra uren gepresteerd. *“They all ran the extra mile”*. De redenen hiervoor komen naast hun intrinsieke motivatie om iets te verwezenlijken

voor de KMO overeen met de positieve effecten van deelname aan Wonderful.stream voor de experts bovenop de financiële compensatie: nieuwe kennis, een breder netwerk en nieuwe business opportuniteiten (sfeer van directe invloed).

“Eén van de leerlessen is dat binnen alle innovatietrajecten de experts boven zichzelf zijn uitgestegen en meer hebben verwezenlijkt dan dat van hen werd verwacht. Dit door het potentieel dat ze zagen en de interesse van de betrokken KMO's.”

Door de **lange doorlooptijd** van de trajecten over een periode van één jaar konden experts dit project geen prioriteit geven wat efficiënt gebruik van de beperkte tijd nog extra bemoeilijkte. Experts werken in hun eigen professionele activiteit vaak met kortere en veel intensievere sprints. *“Innovatie moet snel gaan.”*

C. Bootcamps

De bootcamps zorgen voor motivatie van KMO's, bedrijfsleiders zien wat er mogelijk zou kunnen zijn en worden enthousiast voor een verder traject. Het is ook leuk om het perspectief van studenten op valorisatie van reststromen binnen te brengen, zij komen soms echt met creatieve ideeën. We hoorden echter van verschillende experts dat de **input van de bootcamps (sterk) onvoldoende** was voor verdere ontwikkeling en er kon voor zorgen dat het innovatietraject met een te nauwe focus van start moest gaan.

D. Communicatie

In de interviews werd bevestigd dat Wonderful.stream sterk inzet op communicatie en netwerking. Experts vonden dit steeds **goed georganiseerd** en een **interessante** manier om nieuwe contacten te maken.

“WS zet veel in op de evenementen en communicatie, dat kost extra tijd, maar was altijd heel goed georganiseerd en grote meerwaarde”

De **kruisbestuiving tussen verschillende regio's was eerder beperkt** en zou versterkt kunnen worden. Experts die in verschillende regio's professioneel aan de slag zijn geven aan dat de manier van werken heel anders is, meer uitwisseling zou zeker helpen om van elkaar te leren en nog meer linken tussen bedrijven te zien.

4.2. De weg van verandering van de experts

A. De sfeer van directe invloed

“Mijn inzicht in de textielwaardeketen is verdiept door het kijken in de keuken bij FashionPower. Het is niet een partij waarmee ik anders snel aan tafel gezeten zou hebben, dus dat biedt mij ook een kans om wat nieuws te leren.”

Experts bevestigden dat hun deelname aan Wonderful.stream heeft bijgedragen aan **nieuwe kennis** over bepaalde sectoren, waardeketens, productieprocessen, materialen of business modellen waar ze tot zover nog niet mee in contact waren gekomen binnen hun eigen professionele activiteiten.

Op één of twee uitzonderingen na waren de experts **zeer positief over de multidisciplinaire samenwerking**.

“In alle drie mijn trajecten heb ik een bevestiging gezien van het feit dat dat er leuke dingen gebeuren als er een heel divers gezelschap is.”

“Ik had de voorstellen van de designers niet zelf kunnen bedenken. Voor mij was een designer degene die een tekening maakt en klaar, ik had nog nooit iemand gezien die eerst naar het materiaal ging kijken. Net die slag andersom maakt.”

Vele experts werken in hun eigen professionele activiteit ook vaak multidisciplinair, al was voor de technologie en de business experts de samenwerking met een designer vaak nog nieuw.

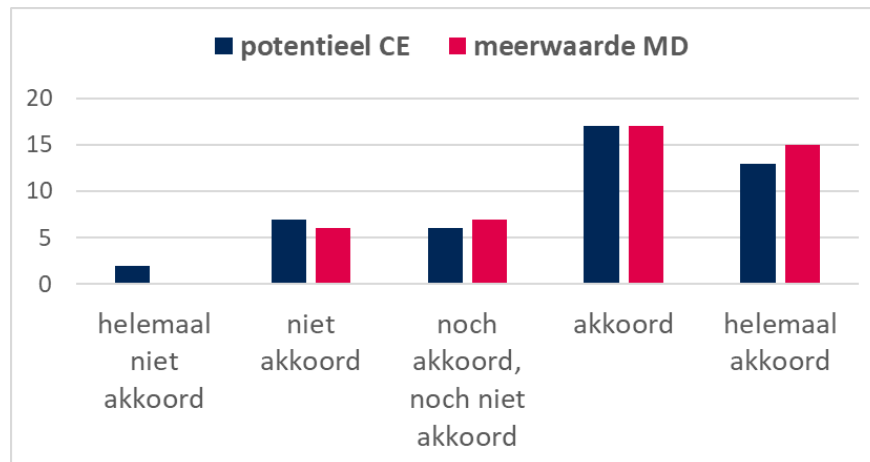
Het **netwerk** van de experts is uitgebreid, zowel hun contacten met andere experts als met KMO's en partnerbedrijven. In minstens 8 gevallen heeft dit tot **nieuwe business opportuniteiten** geleid. Meestal gaat het om een (offerte voor een) vervolgtraject met dezelfde KMO, via een nieuwe regionale subsidie of door de KMO zelf bekostigd. Er zijn ook enkele voorbeelden van nieuwe opportuniteiten binnen het bredere Wonderful.stream netwerk. Vooral voor designers is het niet evident om zelf klanten te vinden die met circulaire of duurzame uitdagingen aan de slag willen.

“En tant que designer je ne travaille plus que sur des projets éco-responsables et il n'est pas toujours facile de trouver des clients prêts à le faire. Je dois donc développer mes propres projets, un projet comme celui-ci est une aubaine pour les designers qui tendent vers plus de production responsable.”

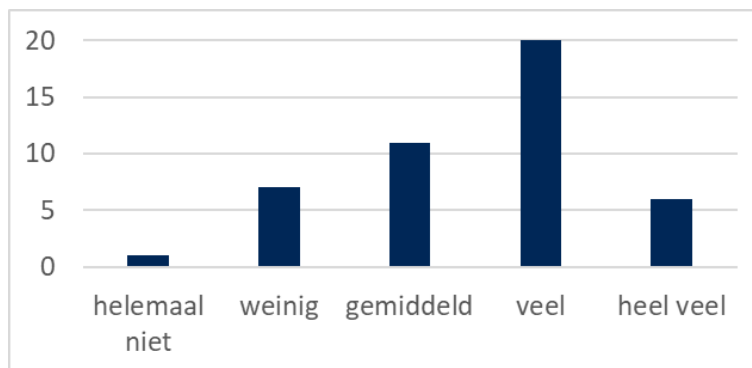
B. De sfeer van indirecte invloed

Twee derde van de experts gaf via een interview of in de survey aan (helemaal) akkoord te zijn dat Wonderful.stream hun bewustzijn omtrent het **potentieel van de circulaire economie** voor hun eigen professionele activiteit heeft verhoogd (Figuur 4).

Figuur 4: Bewustzijn van experts en traject managers over het potentieel van de circulaire economie en de meerwaarde van een multidisciplinaire aanpak (n=45)



Figuur 5: Kennis van experts en traject managers over circulaire economie vóór de start van het innovatietraject (n=45)



Meer dan de helft van de experts – vooral technologie en business- geeft aan voor de start van het innovatietraject al (heel) veel kennis te hebben over de circulaire economie (Figuur 5). Voor deze groep vormt duurzaamheid en circulariteit nu reeds de kern van hun professionele activiteit. Zij zijn zich reeds heel bewust van het potentieel.

“Mijn drijfveer om dingen beter te maken is wel gegroeid, maar ook de moeilijkheid ervan. Ik heb nog meer beseft hoe complex het allemaal is, als je de vraagstukken van bedrijven ziet, hoeveel partijen erbij komen kijken. Waar begin je dan.”

Deze experts gaven wel aan dat hun deelname aan Wonderful.stream het *belang* van hun focus op circulaire economie en de rol die ze hierin kunnen spelen voor hen nog verder heeft bevestigd. Voor velen werd ook de complexiteit van circulaire uitdagingen herbevestigd.

Figuur 4 geeft ook aan dat de meerderheid van de experts (71%) (helemaal) akkoord is dat hun deelname aan Wonderful.stream hun bewustzijn over de **meerwaarde van een multidisciplinaire aanpak** om tot innovatie te komen heeft verhoogd. Dit is een direct gevolg van de positieve ervaring met multidisciplinaire samenwerking in het innovatietraject. Experts geven aan dat vooral hun bewustzijn over de meerwaarde van design is gegroeid.

“They communicate information in a different way. It can help to take a different perspective, make complex issues visual and therefore more approachable.”

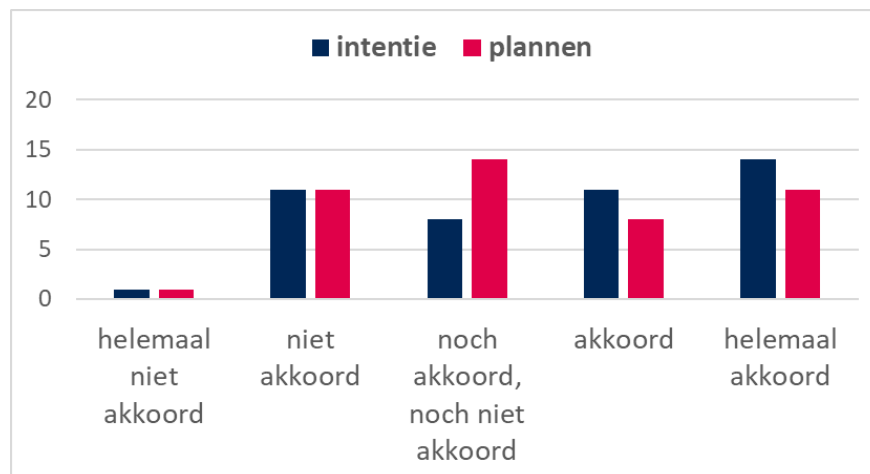
“Making new business models tangible as prototypes is a transformative power designers have.”

C. De sfeer van interesse

Iets meer dan de helft van de experts (56%) is (helemaal) akkoord dat ze door hun deelname aan Wonderful.stream de **intentie** hebben **om hun eigen professionele activiteit te verduurzamen**.

Iets minder dan de helft (42%) heeft hier ook **concrete plannen** voor. (Figuur 6).

Figuur 6: Intenties en concrete plannen van experts en traject managers om hun eigen professionele activiteit te verduurzamen (n=45)



“Ik wil hier echt mee verder. Ik heb ook het gevoel dat ik meer kan bijdragen nu. Veel meer gemotiveerd nu, ik heb gezien wat er nog allemaal nodig is en dat er echt nood is voor zo’n projecten. De bedrijven weten het zelf niet.”

In de interviews kwamen op enkele uitzonderingen na echter weinig concrete voorbeelden van deze plannen naar voren.

“Het heeft me aangezet tot het volgen van het Circular Ambassador Program van VLAIO en tot het voltooien van het post graduaat Circular Labs aan de UCLL. Daardoor maakt circulariteit nu een vast onderdeel van mijn werkwijze uit.”

De sfeer van interesse in een Theory of Change bevat veranderingen die men op lange termijn hoopt te bereiken en die één enkel project ook niet alleen kan realiseren. Dit geldt zeker ook voor de Theory of Change van Wonderful.stream. Gedragsverandering vraagt tijd en wordt door vele externe factoren beïnvloed. Het feit dat vlak na het einde van de innovatietrajecten ongeveer de helft van de experts aangeeft de intentie en/of plannen te hebben om hun gedrag te wijzigen en hun professionele activiteit te verduurzamen, is een mooi resultaat. Het zou zeer interessant zijn om de experts over een jaar opnieuw te contacteren om te evalueren in welke mate de intenties en plannen werden geïmplementeerd.

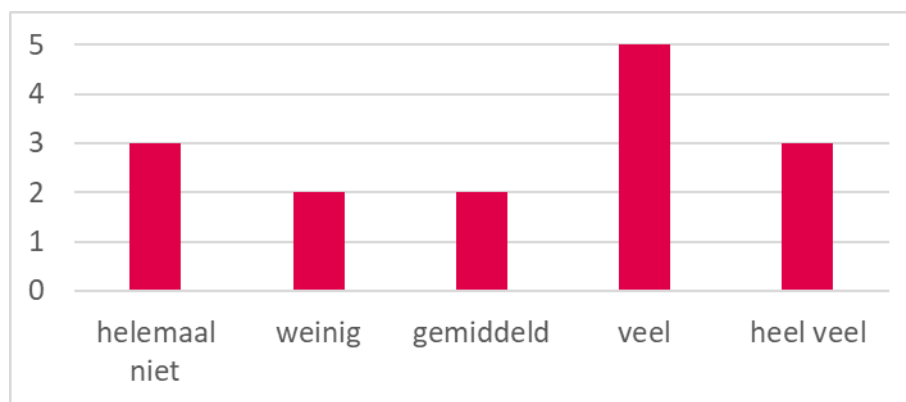
4.3. De weg van verandering van de KMO

A. Context

Voor we de weg van verandering van de KMO via de sfeer van directe en indirecte invloed (tussentijdse veranderingen) en de sfeer van interesse (gewenste impact op lange termijn) bespreken, staan we even stil bij de context waarin deze weg zich bevindt. In de interviews kwamen twee belangrijke elementen naar voren die het verloop van de weg van verandering sterk kunnen beïnvloeden: het startpunt van de KMO, de motivatie van de KMO en de scope van het traject.

Startpunt van de KMO

Figuur 7: Expertise van KMO's op vlak van circulaire economie vóór de start van het innovatietraject (n=15)



Vergeleken met de experts en traject managers vertoont de zelfgerapporteerde voorkennis van KMO's over circulaire economie meer diversiteit. Een kleine meerderheid (8/15) geeft aan reeds (heel) veel expertise te hebben.

Voorkennis heeft voordelen: KMO's kunnen de complexiteit van de uitdagingen beter inschatten en hebben juistere verwachtingen, wat helpt om hun motivatie hoog te houden. Anderzijds is het zeker opportuun voor projecten zoals Wonderful.stream om ook KMO's mee te nemen die zelf nog weinig bewust bezig zijn met duurzaamheid en circulariteit. Bij hen is er meer potentieel om bewustzijns- en gedragsverandering te realiseren dan bij KMO's die al doordrongen zijn van een duurzame mindset.

Los van voorkennis over circulaire economie is er wel een zekere bedrijfsmaturiteit nodig. Eén innovatietraject werd ingezet bij een start-up waar de eigen business expertise en technische expertise over de materialen echt nog onvoldoende aanwezig was.

Motivatatie van de KMO

De selectie van deelnemers voor Wonderful.stream gebeurde eerder aanbod-gestuurd dan vraag-gestuurd. Vele van de KMO contactpersonen vertelden ons dat zij werden gecontacteerd door iemand van het Wonderful.stream projectteam om te polsen naar hun interesse om deel te nemen. De innovatietrajecten waren bovendien gratis. Volgens de experts en traject managers was er hierdoor bij sommige KMO's een gebrek aan motivatie. *“De pijn van hun reststromen is niet hoog genoeg.”* Gebrek aan motivatie had een zeer grote invloed op het verloop van het traject en hoe productief de experts konden zijn. Toegang tot de nodige data en praktische informatie over de reststromen, productieprocessen en/of businessmodellen is essentieel. Bijna de helft van de experts en traject managers benoemde “draagvlak bij de KMO” als één van de twee belangrijkste factoren tijdens het traject (Figuur 8).

De motivatie van de deelnemende KMO's kan niet losgezien worden van het evenwicht tussen duurzaamheid en rendabiliteit. Zoals al eerder vermeld is het voor bedrijven moeilijk om te investeren in duurzaamheid, zeker in een context van crisis. Alle KMO contactpersonen gaven aan dat er geen ruimte was voor oplossingen voor de valorisatie van reststromen die geld zouden kosten eerder dan opbrengen.

“Het zit bijna altijd vast bij de prijs, alternatieven mogen zeker niet duurder zijn. Daar loopt het vaak vast in duurzaamheid. Ligt dat bij de bedrijven, of bij ons die naar de winkel gaan? Dit probleem kunnen we als onderzoeker niet oplossen, daar voel je je machteloos bij. Je doet al het werk, je vindt een goed alternatief, maar als die oplossing dan 3 keer duurder is...”

Dit zorgde regelmatig voor frustratie bij de experts.

Deze rekenoefening wordt vaak veel te beperkt opgemaakt. KMO's zijn zich onvoldoende bewust van het belang van duurzaamheid op lange termijn. Ze zien ook het marketingpotentieel onvoldoende, en de meerwaarde om gemotiveerd jong talent of nieuwe investeerders aan te trekken.

“Duurzame ontwikkeling wordt nog teveel gezien als een kost op korte termijn ipv. een investering op lange termijn die concurrentieel voordeel kan geven. Duurzaamheid is geen quick win die instant rendeert, het is een manier om je bedrijf toekomstbestendig te maken.”

De consument speelt een essentiële rol in dit conflict van duurzaamheid vs. rendabiliteit. Zij moeten betrokken worden in de circulaire transitie (zie ook Hoofdstuk 5).

Scope van het traject

Zoals reeds kort vermeld onder de rol van de traject managers was er diversiteit in de focus van de innovatietrajecten, gaande van een eerder nauwe focus op de specifieke afvaluitdaging van de KMO tot een bredere focus op het hele productieproces en/of businessmodel. Binnen een circulair systeem is valorisatie van reststromen een laatste stap en zou er ook/eerst moeten bekeken worden in welke mate reststromen kunnen worden vermeden of beperkt door elders (“upstream”) in het productieproces in te grijpen.

“En effet, 'le meilleur déchet est celui qui n'existe pas'”

Binnen Wanderful.stream werd deze bredere blik door sommige experts en traject managers automatisch ingezet. Anderen hadden het gevoel dat de scope van het innovatietraject hiervoor te beperkt was. In enkele trajecten ging de initiële vraag van de KMO reeds verder dan valorisatie van reststromen.

Aan beide manieren van aanpak zijn voor- en nadelen verbonden. De scope beperken tot valorisatie van afvalstromen zorgt voor een duidelijke focus en meer kans op een uitgewerkt idee of prototype binnen de beperkte tijd van het innovatietraject. Het kan echter zijn dat door een te sterke afbakening de creativiteit en innovatie te sterk belemmerd worden en opportuniteiten om meer circulaire “winst” te halen hierdoor over het hoofd worden gezien. Een bredere scope laat toe om deze opportuniteiten wel te identificeren, maar kan snel complex worden, waardoor er minder kans is op een duidelijke idee of prototype als output van het innovatietraject. Zoals eerder benoemd zal de “juiste” keuze hierin niet altijd vooraf duidelijk zijn, en sterk afhangen van de specifieke vraag, sector en motivatie van de KMO. Het is alleszins een goede eerste stap voor de experts om de initiële vraag van de KMO kritisch te bekijken vanuit hun eigen expertise, en dieper te graven.

“We hebben bij alle drie onze trajecten bij de start bewust naar het hele systeem gekeken, hoe reduceer je afval. Zowel ik persoonlijk als de experts vonden de vraag wat je kan doen met afval te beperkt. Bedrijven gingen er snel in mee. Dat is één van de redenen dat er misschien niet altijd concrete producten uitkwamen, omdat we het breder getrokken hebben.”

B. De sfeer van directe invloed

Allereerst krijgen KMO's door hun deelname aan Wonderful.stream **tijd** om aan hun circulaire (afval)uitdaging te werken. Dit omvat de tijd die wordt geïnvesteerd door de experts, maar ook interne tijd. De KMO contactpersonen gaven allemaal aan moeite te hebben om tijd opzij te zetten voor duurzaamheid of circulariteit. De dagelijkse operationele zaken krijgen steeds prioriteit. De laatste jaren maakten de opeenvolgende crisissen (Covid, energie, ...) de focus op het overleven van de business nog belangrijker. "Om circulair te zijn moet je er binnen 10 jaar nog zijn." Als externe partij kan Wonderful.stream een zeker tempo vooropstellen en de KMO uitdagen om circulariteit hoger op de agenda te zetten.

"Iedereen weet dat het belangrijk is, het kost geld om afval af te voeren, ze weten dat ze er iets mee moeten. Maar de agenda staat vol urgente dingen. Door dit project op te zetten hebben we hen laten zien welke concrete acties ze nu al kunnen doen om het belangrijke abstracte probleem urgent en concreet te maken. Zodat er activiteiten in de agenda komen die hieraan werken. Dat is het belangrijkste dat je kan bereiken."

Ten tweede krijgen KMO's **expertise** voor Research en Development die ze zelf niet bezitten, kunnen vinden of betalen.

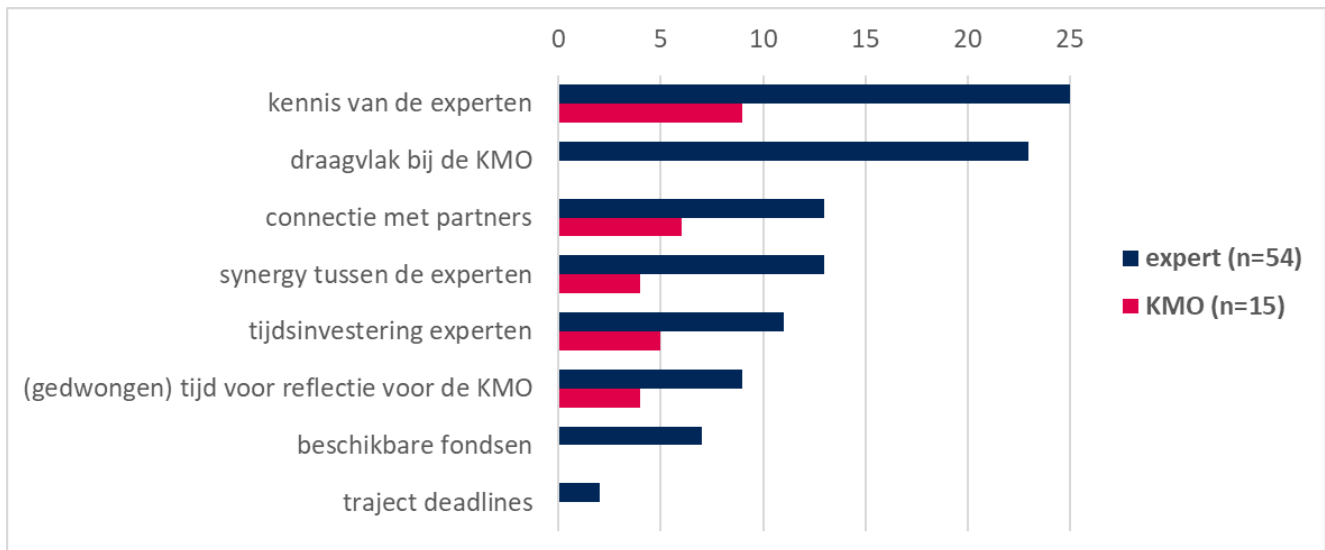
"We would absolutely not have been able to find the partners ourselves"

Ten derde krijgen KMO's net zoals de experts een groter **netwerk**, niet enkel met de experts maar ook met mogelijke partners voor valorisatie van hun afvalstromen of andere circulaire projecten en met andere deelnemende KMO's door de Wonderful.stream events.

"The main added value of Wonderful.stream is finding to partner who would accept our waste product and make something interesting with it. Some people use it, but don't get all the value out of it. The support of Eklo was crucial to reach out to such a big network".

Het belang van deze drie initiële veranderingen in de weg van verandering van de KMO (tijd, expertise en netwerk) werd expliciet bevestigd door zowel de KMO contactpersonen als de betrokken experts. Als antwoord op de vraag welke 2 zaken vooral belangrijk waren tijdens het traject staan voor de KMO's de kennis van de experts, de connectie met partners (netwerk), en de tijdsinvestering van de experts respectievelijk op de eerste, tweede en derde plaats. Interne tijd binnen de KMO eindigt op de vierde plaats. Ook voor de experts was hun kennis het belangrijkste, gevolgd door het draagvlak voor het traject bij de KMO.

Figuur 8: Wat was vooral belangrijk tijdens het traject?



“L'identification du gisement (deposit) n'étant pas établie au début du parcours, le premier challenge se situait dans la réalisation d'une cartographie du flux de récupération de Recytex et de son actuelle valorisation.”

Als gevolg van de tijd, expertise en contacten kregen KMO's **meer kennis en inzicht over hun afvalstromen**, hoe deze nu verwerkt worden en de impact hiervan. Verschillende experten gaven aan dat KMO's onvoldoende op de hoogte zijn over de huidige hoeveelheid, samenstelling en verwerking van hun afval. Het is ook niet evident voor hen om het bos door de bomen van alle berichtgeving over duurzaamheid te zien. Accurate en volledige kennis van het probleem is een noodzakelijke voorwaarde om te beginnen nadenken over mogelijke oplossingen.

Daarnaast hebben de KMO's, net zoals de experten een **positieve ervaring met multidisciplinaire samenwerking**. Voor de meerderheid van de KMO's was dit de eerste keer. Ze hebben soms al wel eens technische of business expertise geconsulteerd, maar dan éénmalig en niet multidisciplinair. Het samenbrengen van verschillende perspectieven haalt KMO's uit hun tunnelvisie, waardoor ze circulaire (afval)uitdagingen vaak al lang voor zich uitschuiven.

The multi-disciplinarity was a big learning for us, it added something new to how we think about projects and production processes. [...] We got a lot of help from experts in design and business, it made the big reflections more efficient, we gained a lot of time.

Samenwerking met een designer was voor alle KMO's de eerste keer en werd heel erg geapprecieerd. Voor verschillende KMO's was dit de grootste meerwaarde van het Wanderful.stream innovatietraject. Designers denken fundamenteel anders en brengen een heel nieuw perspectief binnen. Ze hebben vaak ook een andere manier om informatie te presenteren of visualiseren, wat de KMO's kan helpen om complexe problematieken rond duurzaamheid en circulariteit beter te begrijpen. *“Design kan link leggen tussen wetenschap en industrie.”*

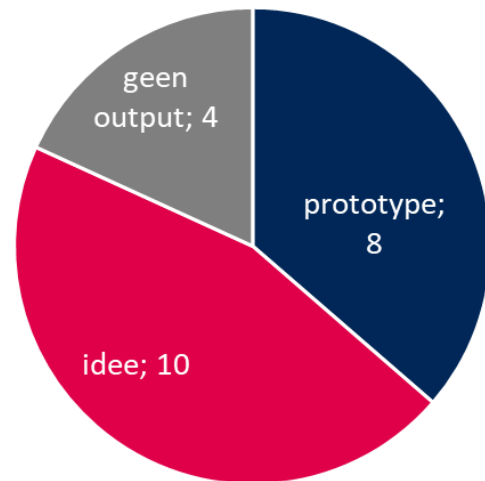
C. De sfeer van indirecte invloed

Een prototype

In de sfeer van indirecte invloed hoopt Wonderful.stream dat KMO's een prototype of idee zullen ontwikkelen voor de valorisatie van hun reststromen.

Figuur 9: Resultaat van de innovatietrajecten (n=22)

Het is niet éénduidig om voor elk van de innovatietrajecten te bepalen of dit doel al dan niet werd bereikt op basis van de beperkte informatie uit de interviews en survey. Volgens onze beste inschatting werd voor iets meer dan een derde van de innovatietrajecten (8 van de 22) een **prototype** ontwikkeld. 10 trajecten hebben tot ideeën voor mogelijke oplossingen geleid. In de overige 4 trajecten konden geen haalbare oplossingen worden bedacht. In deze gevallen gaven de betrokken KMO's aan dat weten wat niet kan ook veel meerwaarde biedt.



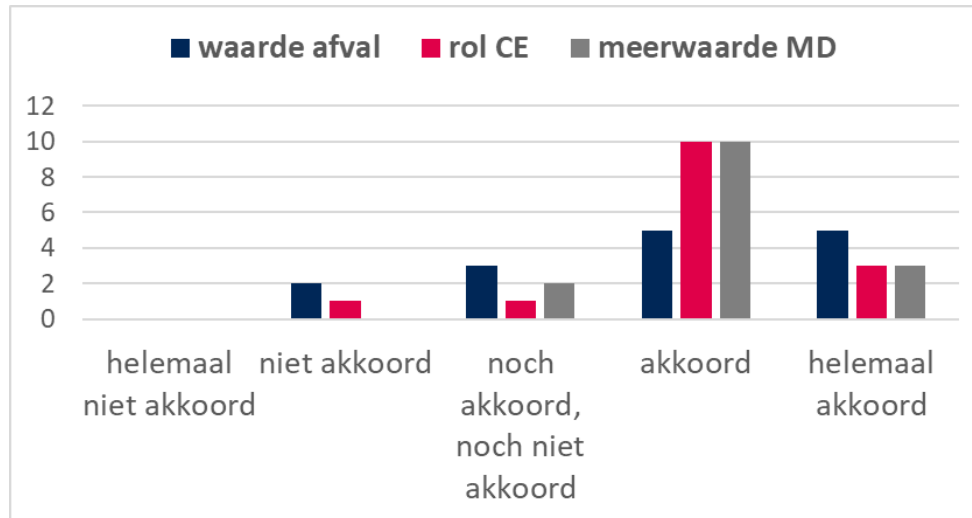
Bewustzijnsverandering

Naast de ontwikkeling van een prototype voor hun circulaire (afval)uitdaging wil Wonderful.stream net zoals voor de experts bijdragen aan het **bewustzijn van de KMO's**.

Twee derde van de KMO's is (helemaal) akkoord dat door deelname aan Wonderful.stream hun bewustzijn over de **waarde van hun reststromen** is toegenomen. Hun mindset is veranderd van afval als iets waar ze zo goedkoop mogelijk vanaf moeten geraken naar iets dat waarde heeft en waar anderen potentieel in geïnteresseerd zouden kunnen zijn.

“Ze waren zich al bewust dat er iets moest gebeuren met hun reststromen, nu beseffen ze dat ze er zinvolle dingen mee kunnen doen. [...] Ze realiseren zich dat er waarde zit in hun reststroom, dat het volume groot is, en dat verbranden not done is. Ze kregen inzicht in andere verdienmodellen om het potentieel van hun reststromen te commercialiseren.”

Figuur 10: Bewustzijn over de waarde van hun afvalstromen, hun potentiële rol in de CE, en de meerwaarde van MD om tot innovatie te komen bij de KMO's (n=15)



87% van de KMO's is (helemaal) akkoord dat hun bewustzijn over de **rol die ze potentieel kunnen spelen in de circulaire economie** is toegenomen. De experts gaven aan dat KMO's vaak nog een beperkt begrip hebben van wat circulaire economie inhoudt en hoe breed het kan gaan. Ook in de zelfrapportage vraag omtrent voorkennis over de circulaire economie geeft de helft van de KMO's zich een lage score (Figuur 6). Dit is veranderd door de trajecten. De bewustzijnsverandering is groter bij KMO's waar tijdens het innovatietraject reeds breder werd gekeken naar het volledige productieproces en/of businessmodel.

“Het feit dat ze ervaren hebben dat deze opwaardering lukt, lokaal, op redelijk eenvoudige manier en zonder teveel impact op bedrijfsactiviteiten. Vooral dit besef van haalbaarheid, zou echt hun mindset hierrond wel kunnen veranderen.”

Voor sommige KMO's werd er snel en eenvoudig een oplossing gevonden, deze ervaring van haalbaarheid heeft zeker bijgedragen aan de bewustzijnsverandering. Andere KMO's liepen moeilijkere trajecten, waardoor we net zoals bij de experts signalen hoorden over een vergroot bewustzijn van de complexiteit van de circulaire

transitie en het feit dat er geen snelle oplossingen zijn. Dit werd echter nergens als iets negatiefs en potentieel belemmerend voor verdere investeringen benoemd.

Tenslotte is ook het bewustzijn over de **meerwaarde van een multidisciplinaire aanpak** om tot innovatie te komen voor 87% van de KMO's verhoogd.

Wanderful.stream changed the way we think about creating things in the company. We understood it was impossible for us to develop something new ourselves.

D. De sfeer van interesse

Een duurzame circulaire oplossing

Op lange termijn hoopt Wanderful.stream dat het prototype of idee voor de circulaire (afval)uitdaging van de KMO zal worden **doorontwikkeld en duurzaam geïmplementeerd** in het productieproces en/of businessmodel. Na de beperkte doorlooptijd van één jaar was dit doel **voor geen enkel innovatietraject bereikt**. Voor de meeste trajecten is het onzeker of een duurzame implementatie in de toekomst kan worden gerealiseerd, als de expertise en ondersteuning van Wanderful.stream wegvalt. Dit wordt door veel van de respondenten als de grootste uitdaging benoemd.

“Onze vooruitgang is niet duurzaam, tenzij dit verder pro actief wordt geactiveerd. Na Wanderful.stream zal er middels een andere kapstok een katalysator gevonden moeten worden om het vraagstuk en bijbehorende onderzoek etc. in gang te houden”

Op basis van de enkele KMO's die wel goed op weg zijn om een duurzame implementatie te bereiken, kunnen we **drie kritische succesfactoren** afleiden waar projecten zoals Wanderful.stream op kunnen inzetten.

1. Werk aan draagvlak

Draagvlak voor het prototype mag zich niet beperken tot de KMO contactpersoon, maar moet ingebed zijn in de hele KMO. Vooral draagvlak bij directie is essentieel, zij moeten echt overtuigd zijn van de meerwaarde. Dit is eenvoudiger te bereiken als het Wanderful.stream prototype zoveel mogelijk aansluit bij de principes en core business van de KMO, zodat het eenvoudig kan gecommuniceerd en vermarkt worden naar bestaande klanten (zie contrasterende voorbeelden van Rotom en Bioracer).

Verder dan Wanderful.stream is er draagvlak nodig voor de bredere circulaire transitie, waaronder ook ingrijpendere oplossingen upstream. Hierbij helpt het om circulariteit en/of duurzaamheid te verankerd in de KMO's strategie en ontwikkelingsplannen, en structureel te rapporteren over vooruitgang.

Op basis van de interviews en survey lijkt er bij de meeste KMO's heel weinig interne communicatie over de innovatietrajecten te hebben plaatsgevonden, en werden er weinig tot geen andere medewerkers betrokken. Dit is een gemiste kans om bij te dragen aan het bredere draagvlak binnen de KMO. De goede documentatie en het finale rapport dat wordt afgeleverd door Wanderful.stream vormen alleszins wel een goede basis om op verder te werken, ook in geval van personeelwissels.

2. Zet een samenwerking op poten

Indien tijdens het innovatietraject een samenwerking met een partnerbedrijf kan worden geïnitieerd, maakt dit de oplossing ineens heel concreet. De partner zal ook motivatie en capaciteit bijdragen om de oplossing verder te ontwikkelen en implementeren.

“It was essential to me to find external partners to establish a partnership to maximise the changes that the solutions we offered them were concrete enough so they can continue after the project.”

Binnen Wonderful.stream zijn er voorbeelden van partners die de reststromen overkopen of overnemen om ze extern te valoriseren, en partners die een product of reststroom leveren aan de KMO zodat deze zijn eigen reststroom intern kan valoriseren.

3. Verzeker een vervolgtraject

Er zijn verschillende voorbeelden waarbij de betrokken experts en/of traject managers tijdens het innovatietraject samen met de KMO op zoek zijn gegaan naar mogelijkheden voor een vervolgtraject. 5 KMO's werden toegeleid naar een nieuwe regionale subsidie (VLAIO, VLAIO Living Labs, of de CE strategy Wallonia). Bij minstens 4 KMO's hebben de experts (vaak via een nieuwe offerte) aangeboden om de KMO verder te ondersteunen bij de ontwikkeling van de circulaire oplossing.

Deze vervolgtrajecten bieden vele van dezelfde voordelen als de innovatietrajecten van Wonderful.stream en de rol van de traject manager (zie eerder): zorgen dat het project prioriteit blijft krijgen binnen de KMO, project management opnemen, expertise en een netwerk bieden, ...

“Business as usual komt zo weer binnengeslopen [...] Je hebt een concreet voorstel nodig, met een nieuw contract. En iemand die het opvolgt.”

Financiering blijft hierbij ook belangrijk.

“De Circular Footwear Alliance heeft zich tijdens de duur van WS steeds steviger weten te positioneren. Om in de toekomst stappen voorwaarts te kunnen blijven zetten is funding om de werking van CFA te verzekeren cruciaal. De mate waarin deze noodzakelijke funding in de toekomst beschikbaar is, zal mijns inziens bepalen in welke mate de verandering duurzaam is”

Gedragsverandering

In parallel met de weg van verandering bij de experts hoopt Wonderful.stream ook bij de KMO's bij te dragen aan **gedragsverandering richting circulaire economie** als gevolg van verhoogd bewustzijn over de waarde van hun afvalstromen, hun potentiële rol binnen een circulaire economie en de meerwaarde van een multidisciplinaire aanpak.

In de interviews en survey kwam geen bewijs naar boven van KMO's die inzetten op nieuwe circulaire projecten. Dit is niet verwonderlijk na een doorlooptijd van één jaar, waarbij de meeste KMO's nog (veel) werk hebben aan de duurzame implementatie van de Wonderful.stream oplossing.

Wat kan de kans dat een KMO verder inzet op de circulaire transitie vergroten? De succesfactoren stemmen in grote mate overeen met de succesfactoren voor duurzame implementatie van het Wonderful.stream prototype: draagvlak binnen de hele KMO, aansluiten bij principes en core business, partnerschappen, instappen in trajecten die externe facilitatie, expertise en financiering bieden, ...

“Het is zoals een groot schip, we draaien aan het roer en het verandert langzaam van koers. Maar die koers naar meer duurzaamheid is zeker ingezet.”

5. Wat heeft de circulaire transitie nodig?

In dit laatste hoofdstuk gaan we dieper in op de gedragsverandering van KMO's in de sfeer van interesse van Wonderful.stream. Welke gedragsverandering hebben we juist nodig om de circulaire transitie van KMO's te realiseren?

Op basis van de werksessies met het projectteam van Wonderful.stream en de interviews en survey kunnen we vier elementen identificeren die essentieel zijn voor de circulaire transitie van KMO's.

1. Ontwikkel oplossingen upstream

Afval is het eindpunt van een circulaire economie. Om echt mee te stappen in de circulaire transitie moeten KMO's verder denken dan de valorisatie van hun afvalstromen en oplossingen verder "upstream" het productieproces ontwikkelen om afval te vermijden of verminderen. In de interviews konden experts en KMO contactpersonen voor de meeste trajecten verschillende upstream opportuniteiten identificeren.

Deze projecten zijn echter (veel) complexer aangezien ze een meer systemische analyse van een volledige waardeketen, productieproces en/of bedrijfsmodel vereisen, een grotere investering in R&D, samenwerking met meer stakeholders, en als eindresultaat vaak veel ingrijpendere veranderingen in productieproces of bedrijfsmodel vooropstellen. Wonderful.stream heeft bewust gekozen voor een focus op valorisatie van reststromen als opstap voor KMO's om circulaire economie te leren kennen. Twee derde van de KMO's is (helemaal) akkoord dat ze door hun deelname aan Wonderful.stream sterker staan om zelf andere circulaire uitdagingen aan te gaan. In de interviews gaven ze wel vaak nog aan dat externe ondersteuning, op financieel vlak en op vlak van expertise, hiervoor nodig zal blijven.

"En amont du développement de produit, il faut passer beaucoup plus de temps à analyser l'écosystème et la chaîne de valeur dans lequel le futur produit va s'intégrer. Il faut rencontrer/fédérer les acteurs de l'éco-système autour du projet. Cela demande du temps...et de l'argent. Il faut aider les entreprises à financer cette partie indispensable en amont."

In Wallonië heeft de regio een vervolgproject gesubsidieerd om upstream projecten te ondersteunen via de methodologie van Wonderful.stream. Volgens de traject managers is de grotere complexiteit meteen duidelijk. Het vraagt nog meer motivatie van de KMO om te investeren in dit complexe denkproces dat hun manier van werken fundamenteel in vraag stelt en waarvoor er geen duidelijke economische meerwaarde is op korte termijn. Ook op dat vlak zijn reststromen een laagdrempeligere instap, voor sommige KMO's kosten deze hen momenteel geld. Management moet van bij de start van een upstream project betrokken zijn, voor de

minder complexe valorisatie van reststromen binnen Wonderful.stream was dat niet noodzakelijk (en ook niet overal het geval).

“Bedrijven begrijpen CE niet, ze hebben heel beperkte kijk. Er komt veel weerstand als je met een actieplan komt, om hen te doen begrijpen waarom we zo gaan beginnen. Bij WS was de start heel eenvoudig, hier heel moeilijk. Ze dachten niet dat we zo diep in hun aankoopketen zouden willen ingrijpen. Misschien een pre-traject nodig die werkt aan bewustzijn over CE, zodat ze beter begrijpen wat het inhoudt. Bedrijven zijn niet helemaal bereid om te veranderen upstream.”

2. Integreer design in circulaire projecten

Vanuit hun positieve ervaring met multidisciplinaire samenwerking tijdens het innovatietraject (sfeer van directe invloed) geven op één uitzondering na alle KMO's aan dat ze meer openstaan voor samenwerking met andere expertisedomeinen in de toekomst. Aangezien KMO's nog geen nieuwe circulaire projecten zijn gestart, is het te vroeg om in te schatten of deze openheid zich ook zal vertalen in concrete actie.

We hoorden wel al één mooi voorbeeld.

“For our marketing, we have been trying to change the way people see society, through social media etc. We started this 5 years ago ourselves, it wasn't going very well. We now started to work with experts in design and marketing. Without WS we wouldn't have gone to other experts.”

Via Wonderful.stream hebben de KMO's een eerste klein netwerk van experts opgebouwd die ze kunnen contacteren voor verdere samenwerking. Afhankelijk van het project zal andere expertise nodig zijn, de “matchmaker” rol die Wonderful.stream heeft gespeeld zal cruciaal blijven om KMO's te ondersteunen om de juiste (design)expertise en persoonlijkheid te vinden.

3. Integreer circulariteit in het business model

De circulaire economie is gebaseerd op radicaal andere business modellen. Voor een echte circulaire transitie van KMO's zullen ook zij hun business model moeten herdenken. In enkele innovatietrajecten werd hier reeds over nagedacht, maar de complexiteit hiervan is groot. KMO's moeten hiervoor nieuwe expertise in circulaire businessmodellen ontwikkelen. De radicaal andere manier van denken kan ook weerstand oproepen, het is belangrijk om voldoende aandacht te besteden aan veranderingsmanagement voor de KMO.

“De kracht om businessmodellen te veranderen is veel belangrijker dan de beschikbare technologische oplossingen of materiaal. Soms is het veel gemakkelijker als je van nul kan beginnen. Historiek van hoe dingen al lang gedaan worden zorgt voor weerstand en tunnelvisie.”

Zodra KMO's beginnen nadenken over nieuwe businessmodellen wordt snel duidelijk hoe alles met elkaar verbonden is: materiaalkeuze, leveranciers, productieproces, terugname, consument, ... Dat gaat heel erg ver en hangt allemaal met elkaar vast. En vaak kan de KMO slechts een klein deel van dit systeem zelf rechtstreeks beïnvloeden. Ze zijn zeer sterk gevonden aan hun partners in de waardeketen en aan het gedrag van de consument. Soms hebben ze zelf geen contact met de consument, maar zijn ze afhankelijk van een tussenpersoon die de meerwaarde van een circulair product of terugnamemodel moet uitleggen aan de klant.

Net zoals bij KMO's zelf primeren economische motieven (prijs) ook bij consumenten nog vaak boven duurzaamheidsprincipes. Een good practice die door enkele experts werd meegegeven was om niet enkel in te zetten op de goodwill' van consumenten om een meerprijs te betalen voor circulaire producten. Zorg er voor dat je nieuwe circulaire product beter is dan het oude op vlak van vormgeving, functionaliteit, gebruiksgemak, levensduur, ... en gebruik dat om klanten te overtuigen. Niet persé inzetten op circulaire producten en hopen dat consumenten daar meer voor willen betalen. Maak een product dat beter is qua vormgeving, gebruik,...

“Mensen/consumenten zijn heel erg conservatief in hun manier van handelen. Heel erg portemonnee gericht. Het circulaire model moet door de winkelier vertaald worden naar de consument en die winkelier is niet door ons opgeleid en moet kiezen tussen conventioneel en circulair product. Oplossing? Het product vertalen naar een andere USP die voor de consument wel waarde heeft: levensduur, comfort, inwisselbare componenten, verluchting,....”

4. Werk samen binnen de waardeketen en/of bredere sector

Zoals het punt over business modellen hierboven ook opnieuw duidelijk maakt, vragen circulaire uitdagingen samenwerking. Sommige KMO's zijn tijdens het innovatietraject gestart met deze conversaties, Wonderful.stream heeft dit in bepaalde trajecten kunnen ondersteunen door vanuit hun grotere netwerk mensen bij elkaar te brengen en deze soms moeilijke gesprekken te faciliteren.

Samenwerking is niet voor iedereen een evidentie. Vanuit economische belangen willen bedrijven vaak niet graag in hun kaarten laten kijken en blijft iedereen op zijn eigen eilandje actief. Duurzaamheidsdoelstellingen worden enkel op niveau van individuele bedrijven opgemaakt en opgevolgd. Helaas is het in de praktijk ook zo dat nieuwe circulaire producten of processen voor iemand in de waardeketen geen voordeel of zelfs een (groot) nadeel zullen opleveren. Het vraagt veel overleg, sterke motivatie en leiderschap om samen een gezamenlijke weg op te gaan. En soms vraagt het de moed om een nieuwe keten op te starten als de gevestigde belangen in de bestaande keten niet kunnen overwonnen worden.

“Innovatie vroeger ging om technologie of procesinnovatie, voor de eigen organisatie. Nu moeten bedrijven leren denken in winst voor mij en winst voor de ander. In een circulaire economie is het cruciaal om dingen ruimer te zien. Daar zit een spanningsveld: beseffen dat er meer te winnen is en daartoe angst opgeven.”

6. Conclusies en aanbevelingen

A. Conclusies

Figuur 11 vat de resultaten van de evaluatie samen in een representatie van de Theory of Change waar de effecten langsheen de wegen van verandering van de experts en de KMO's werden gecodeerd volgens de mate waarin ze al dan niet konden worden bevestigd door de evaluatie. Groene effecten werden bevestigd voor alle of de grote meerderheid van de innovatietrajecten, oranje effecten werden bevestigd voor een deel van de trajecten, rode effecten konden niet of slechts voor een minderheid van de trajecten worden bevestigd.

Er is een duidelijke lineaire trend zichtbaar in de kleurcodering van de Theory of Change. Op het tijdstip van deze evaluatie vlak na afsluiting van de innovatietrajecten is er voldoende (en voor sommige effecten overweldigend) bewijs dat **Wanderful.stream heeft bijgedragen aan alle tussentijdse veranderingen in de sfeer van directe en indirecte invloed.**

- Door hun deelname aan één of meerdere innovatietrajecten kregen de **experts** nieuwe kennis en contacten, wat voor een deel van hen heeft bijgedragen aan nieuwe business opportuniteiten. Door de positieve samenwerking met een multidisciplinair team, zijn ze zich meer bewust van de meerwaarde van een multidisciplinaire aanpak om tot innovatie te komen, vooral de meerwaarde van design. Alhoewel verschillende experts reeds sterk bezig waren met duurzaamheid en circulariteit, is voor de meerderheid hun bewustzijn over de opportuniteiten en het belang hiervan toegenomen.
- Door hun deelname aan het innovatietraject kregen de **KMO's** tijd, expertise en de juiste contacten. Hierdoor kregen ze meer kennis over hun reststromen en productieproces en werden ze zich bewust van de waarde van hun afval. Ze kregen ook meer inzicht in de circulaire economie en werden zich bewust van hun potentiële rol hierin. Tenslotte toonde de positieve samenwerking met de verschillende experts hen het belang van een multidisciplinaire aanpak om tot innovatie te komen.

Voor de effecten in de sfeer van interesse kon deze evaluatie onvoldoende bewijs verzamelen van een duidelijke bijdrage van Wanderful.stream.

- Ongeveer de helft van de **experts** geeft aan de intentie te hebben om hun eigen professionele activiteit te verduurzamen. Op één of twee uitzonderingen na hadden ze hiervoor nog geen concrete plannen gemaakt.
- In geen enkel innovatietraject had de **KMO** het prototype van Wanderful.stream reeds duurzaam geïmplementeerd. Ook van de andere gedragsverandering die nodig is voor hun circulaire transitie (upstream oplossingen ontwikkelen, design integreren in circulaire

projecten, circulaire business modellen ontwikkelen en samenwerken binnen de waardeketen of sector) werden nog geen voorbeelden gevonden.

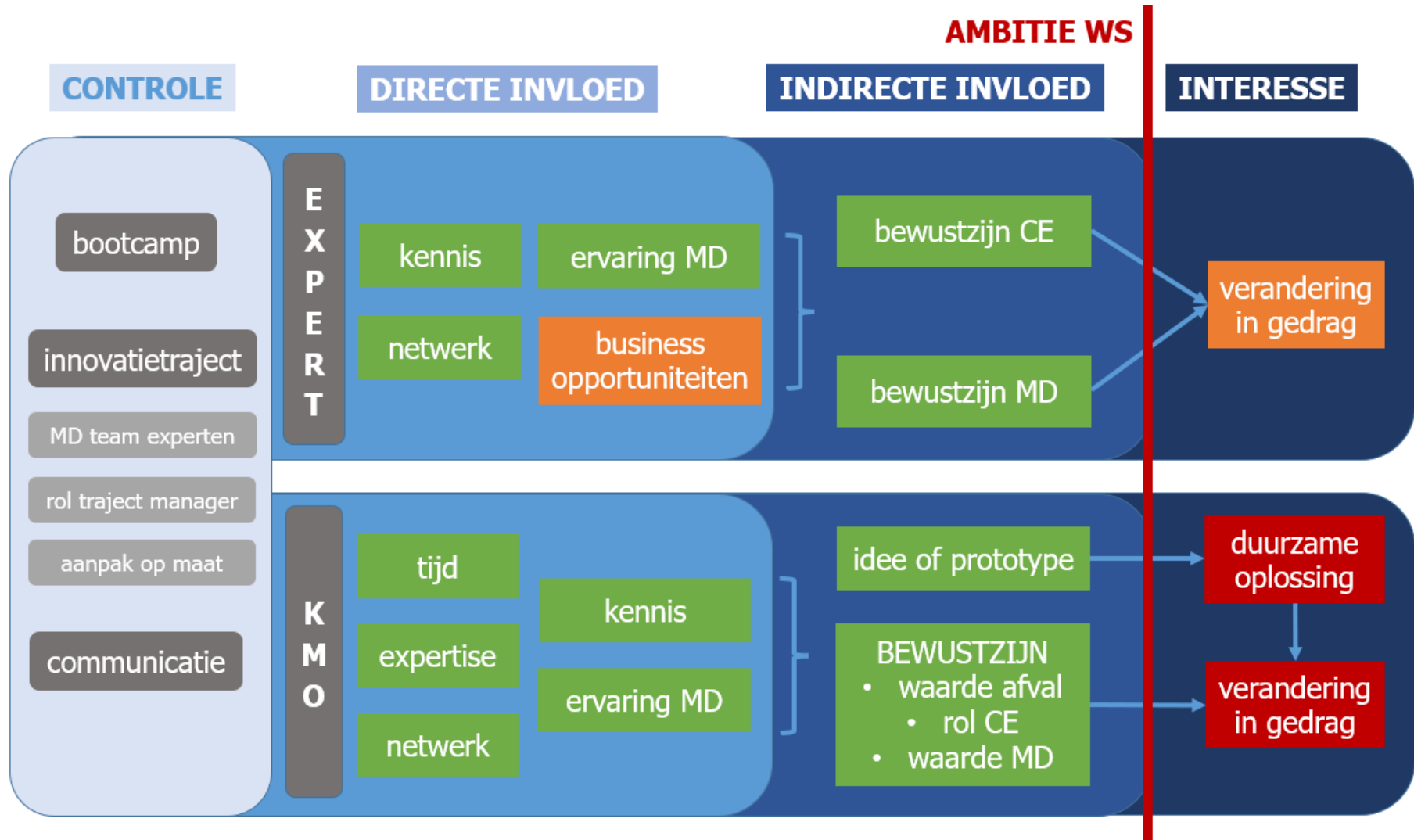
Deze sfeer van interesse ligt op (veel) langere termijn dan de doorlooptijd van een innovatietraject. Bovendien wordt de mate waarin de gewenste impact op deze lange termijn gerealiseerd wordt beïnvloed door verschillende andere (context)factoren en projecten. Zoals aangegeven op Figuur 11 ligt **een realistisch ambitieniveau voor Wonderful.stream vlak na afloop van het project tussen de sfeer van indirecte invloed en de sfeer van interesse. Deze ambitie werd met vlag en wimpel gehaald.** De verdere weg van verandering van bewustwording naar gedragsverandering is theoretisch sterk onderbouwd (zie o.a. theorieën omtrent het educatief continuüm), en kwam reeds tot uiting in goede intenties en enkele voorbeelden van eerste stappen van KMO's en experts. Een tweede gesprek over één of enkele jaren met de deelnemende KMO's en experts zou zeer interessant zijn om ook realisaties binnen de sfeer van interesse en de bijdrage van Wonderful.stream hieraan te evalueren.

B. Succesfactoren en aanbevelingen

Hoewel de Theory of Change werd opgemaakt binnen het kader van de Wonderful.stream innovatietrajecten en deze impactevaluatie, biedt ze een roadmap voor de circulaire transitie van KMO's die veel breder kan worden ingezet als leidraad voor toekomstige initiatieven die deze transitie willen ondersteunen. In het vorige hoofdstuk werd de noodzakelijke gedragsverandering van KMO's in de sfeer van interesse verder uitgediept om dit nog meer te faciliteren.

Op basis van alle inzichten en geleerde lessen uit deze evaluatie van de Wonderful.stream innovatietrajecten vatten we hieronder enkele succesfactoren samen die de realisatie van de roadmap voor een circulaire transitie vereisen of kunnen faciliteren. Deze elementen werden door Wonderful.stream geïmplementeerd in (sommige) innovatietrajecten en werkten goed. We delen daarna ook enkele aanbevelingen, elementen die binnen Wonderful.stream niet of weinig aan bod kwamen en op basis van de evaluatie een meerwaarde zouden kunnen bieden in toekomstige initiatieven.

Figuur 11: De Theory of Change van de innovatietrajecten van Wonderful.stream. De kleurcode geeft aan in welke mate de theoretische effecten langs de weg van verandering werden bevestigd door de evaluatie: groen = bevestigd voor alle of de grote meerderheid van de trajecten, oranje = bevestigd voor een deel van de trajecten, rood = niet bevestigd of slechts bevestigd voor een minderheid van de trajecten. De verticale rode lijn geeft het realistische ambitieniveau van Wonderful.stream vlak na afloop van de innovatietrajecten aan.



SUCCESFACTOREN

Binnen de sfeer van controle:

- Investeer in een **zorgzame selectie van de experts** op maat van elk traject. Een interview is geen overbodige stap. Naast de inhoudelijke expertise speelt vooral de 'human factor' een belangrijke rol om tot innovatie te komen: de persoonlijkheid van de expert moet matchen met de KMO en binnen het multidisciplinaire team.
- **Project management door de traject manager is cruciaal** om de experts te ontzorgen zodat zij zich binnen de beperkte tijd volledig kunnen focussen op de inhoud.
- De complexiteit van de uitdagingen en veranderingen in context (bv. fluctuaties in de kost van afvalverwerking of beschikbaarheid van materialen door de energiecrisis) vereisen een **flexibele aanpak op maat van elk traject**. Een doel voor ogen houden is belangrijk, maar de weg ernaartoe kan niet op voorhand bepaald worden. De **experts en traject managers moeten voldoende vrijheid krijgen** om deze weg zelf te bepalen.
- **Investerings in communicatie en events** met grote betrokkenheid van de experts en KMO's zorgt voor een grote zichtbaarheid van het project, biedt netwerkopportunities voor de KMO's en de experts, en inspireert een breed veld aan stakeholders over het belang van en opportunities voor de circulaire transitie van KMO's.

Binnen de sfeer van directe invloed:

- **Experts of traject managers die op verschillende innovatietrajecten werken** krijgen een goed overzicht en kunnen snel linken zien tussen noden van KMO's en trajecten. Dit helpt bij het zoeken van de juiste expertise en partners voor de KMO's.
- **Experts die zelf een breed netwerk hebben** kunnen de KMO's beter ondersteunen in het zoeken van partners voor de aanpak van hun circulaire (afval)uitdagingen. Dit wordt enkel meer belangrijk voor projecten die meer upstream willen werken en een bredere waardeketen en/of sector betrekken.

AANBEVELINGEN

Binnen de sfeer van controle:

- Vooral de **selectie van designers** die matchen met de andere experts was niet altijd evident. Om dit te faciliteren zou een set innovatietrajecten kunnen starten met een **pitch of een speeddate** in een designmuseum of andere locatie voor een grotere groep designers.
- **Experts hebben meer tijd nodig per innovatietraject**, idealiter 50 of 60 uur, zeker voor toekomstige projecten die willen focussen op complexere upstream uitdagingen waarin het bredere productieproces en/of business model wordt herbekeken.
- Een **kortere doorlooptijd** van de innovatietrajecten kan bijdragen aan meer focus en engagement en minder overhead voor zowel de KMO's als de experts.

- Voorzie een **apart budget voor bijdrage van experts aan communicatiematerialen en events**.
- Er zou meer kunnen worden ingezet op **uitwisseling en netwerking over de regio's en landgrenzen heen**. De cultuur en manier van aanpak is toch nog erg verschillend, regio's kunnen daarin van elkaar leren. Bovendien biedt een bredere uitwisseling ook meer opportuniteiten om linken te zien tussen KMO's en hun circulaire uitdagingen en om hier rond samenwerkingen op te starten.
- Bootcamps met studenten zijn leuk en soms inspirerend voor de KMO's, maar de output is onvoldoende als startpunt voor de innovatietrajecten. **Meer ondersteuning door experts tijdens de bootcamps is nodig**. Misschien kan de samenwerking met studenten ook buiten de innovatietrajecten om worden georganiseerd, bv. voor een andere groep KMO's en/of uitdagingen.

Binnen de sfeer van directe invloed:

- Het netwerk dat wordt opgebouwd door zowel de KMO als de experts doorheen het traject en deelname aan de verschillende Wonderful.stream events wordt door iedereen heel waardevol bevonden. De vrees leeft echter dat dit na afloop van het project zal verdwijnen. Kan er tijdens het project al worden nagedacht over een **duurzame verankering van het opgebouwde netwerk** bij één van de partners of in een vervolgproject?

Binnen de sfeer van indirecte invloed:

- **Interne communicatie** omtrent het innovatietraject binnen de KMO kan sterk bijdragen tot het draagvlak voor een duurzame implementatie van de circulaire oplossing en voor de bredere circulaire transitie. Binnen Wonderful.stream heeft er amper spontane interne communicatie plaatsgevonden. Dit kan worden **toegevoegd als een vast onderdeel van het traject**, bv. een pitch van verschillende ideeën of een finale presentatie van het prototype aan alle medewerkers van de KMO.

Binnen de sfeer van interesse:

- Eén van de noodzakelijke gedragsveranderingen van KMO's richting de circulaire transitie is **samenwerking binnen de bredere waardeketen en sector**. Zoals vermeld in hoofdstuk 5 is het verre van evident voor KMO's om dit zelf te initiëren. Er zijn reeds initiatieven die dit samenwerkingen ondersteunen (bv. de VLAIO Living Labs). Hier moet in de toekomst zeker op worden blijven ingezet. Het is daarbij **belangrijk dat een externe partij een actieve faciliterende én matchmakende rol speelt**. Informatie en contacten verzamelen op een platform en van KMO's verwachten dat ze daar zelf op zoek gaan, is niet realistisch.
- Circulaire uitdagingen vragen soms grote veranderingen van KMO's, in hun mindset maar ook in hun productieprocessen en business modellen. Verandering is moeilijk, roept weerstand op en vraagt tijd. Er moet **voldoende aandacht zijn voor change management** van KMO's om hen doorheen deze veranderingsprocessen te ondersteunen.