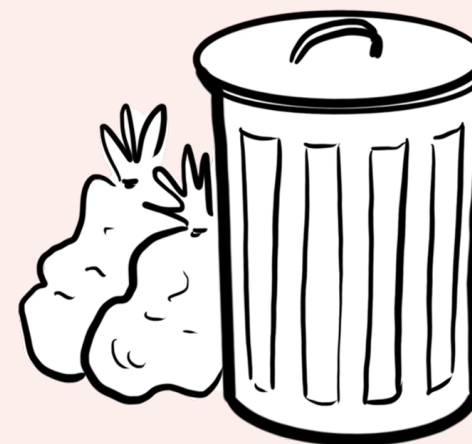


Duwtje in de rug naar een circulaire bedrijfsvoering

juli 2024



DESIGN
INNOVATION
GROUP

voor



VANG
buitenshuis

Management samenvatting

Het VANG-Buitenshuis programma streeft ernaar organisaties te begeleiden naar een circulaire bedrijfsvoering. Dit project biedt individuele ondersteuning aan vier organisaties bij hun overgang naar circulariteit; een hogeschool, een mbo-school, een meubelketen en een zorginstelling.

DIG gebruikt *Design Thinking* om acties praktisch te maken en mogelijke stappen te identificeren. Bijvoorbeeld, het gebruik van gedragslenzen om circulair gedrag te onderzoeken en door ideeën te plaatsen op een 'regeneratieve R-ladder'. Regeneratief denken betekent: de wereld herstellen, vernieuwen, positieve verandering en het goed laten werken van vooral natuurlijke systemen en duurzaamheid. De maatwerkregeling *Duwtje in de rug* resulteerde in op-maat-gemaakte inzichten voor stappen die vier organisaties gaan zetten richting een circulaire bedrijfsvoering.

Bij elk traject zijn met creatieve methodieken in fysieke bijeenkomsten ideeën bedacht met de organisaties. Deze ideeën zijn uitgewerkt met behulp van de 'Stip op de Horizon' naar doelen, resultaten en acties. Daarnaast deed DIG samen met de organisatie bij elk traject voorafgaand aan de bijeenkomst een 'afvalsafari'. In de 'afvalsafari' loop je rond door de organisatie, maak je foto's en stel je vragen bij alles wat te maken heeft met afval. Dit was voor beide partijen een goed startpunt voor het traject.

De hogeschool heeft als doel zo veel mogelijk nieuwe ideeën door te voeren om te werken richting een circulaire bedrijfsvoering. Bij de hogeschool was de afvalsafari succesvol en hebben ze deze zelf vaker ingezet. De afvalsafari leidde samen met de ideeën uit de bijeenkomsten

er onder andere toe dat verschillende medewerkers met acties aan de slag zijn gegaan. Zo heeft de organisatie een 'afruimstation' (afruimen van dienbladen en servies na eten in de kantine makkelijk maken) getest en plannen om de GFT-scheiding in de keuken te verbeteren. Daarnaast wordt een lopende GFT-pilot in de gebouwen uitgebreid en geëvalueerd, zodat zowel studenten als medewerkers de mogelijkheid krijgen om hun GFT-afval te scheiden.

In de mbo-school gaan ze aan de slag met een pilot voor borden die communiceren welk afval in welke bak moet. Maximaal 50% restafval is het doel van de scholengemeenschap. Ze gaan dit aanpakken door eerst prototypes te maken en te testen. Zo kunnen ze snel aannames checken en zien of de communicatie aanslaat bij de studenten en medewerkers.

De meubelketen streeft naar 100% recycling van afvalstromen in 2030 en streeft richting 0% restafval. Om dit doel te bereiken, was er behoefte aan gedetailleerd stappenplan om inzicht te krijgen in de huidige en mogelijk toekomstige afvalstromen. Hiervoor is een flowchart, of stroomdiagram, ontwikkeld die verschillende scenario's aan de hand van de r-ladder overzichtelijk maakt.

De zorginstelling heeft als doel het restafval te verminderen door het scheiden te verbeteren. De medewerkers van de zorginstelling hebben een plan voor communicatie rondom de afvalbakken. Eenduidigheid in de communicatie en breed gedeelde richtlijnen voor de gehele organisatie is prioriteit. Ze hebben door het traject een plan kunnen maken dat beter aansluit bij de dagelijkse werkzaamheden van medewerkers.

Inhoudsopgave

Management Samenvatting	2
1. Inleiding	4
2. Overzicht uitgevoerde projecten	5
3. Ontwerpinstrumenten en methodes	7
4. Overzicht van de ‘best practices’ (resultaten)	12
4.1 Hogeschool	13
4.2 Mbo-school	14
4.3 Meubelwinkelketen	16
4.4 Zorginstelling	18
5. Conclusie	20
Bronnen	21
Bijlage	
A Samenvatting evaluatie	22

1. Inleiding

Het VANG–Buitenshuis programma streeft ernaar organisaties te begeleiden naar een circulaire bedrijfsvoering. Dit project biedt individuele ondersteuning aan specifieke organisaties bij hun overgang naar circulariteit.

Design Innovation Group (DIG) hanteert *Design Thinking* als strategie voor positieve verandering en dit wordt binnen dit project ingezet om organisaties meer circulair te laten opereren en minder afval te produceren. DIG werkt samen met opdrachtgevers om innovatieprocessen te faciliteren met bewezen methoden, waarbij DIG gelooft in de kracht van verbeelding en verhalen voor positieve verandering.

Met het de maatwerkregeling *Duwtje in de rug*, ondersteunt DIG vier deelnemende organisaties in het verbeteren van hun circulaire bedrijfsvoering en afvalscheidingsdoelstellingen als onderdeel van duurzaamheid strategieën. Dit deed DIG bij: een hogeschool, een mbo-school, een meubelketen en een zorginstelling. Deze maatwerkregeling is eerder uitgevoerd door DIG bij vier andere organisaties: een hotelketen, een kantoorverzamelgebouw, een textielinzamelaar en –sorteerder en een theater (DIG, 2024).

Hoewel de specifieke vraag per organisatie verschilt, werd een vergelijkbare aanpak gevolgd (figuur 1 op pagina 7). Dit rapport is een weergave van de werkwijze en de adviezen in het project.

2. Overzicht uitgevoerde projecten

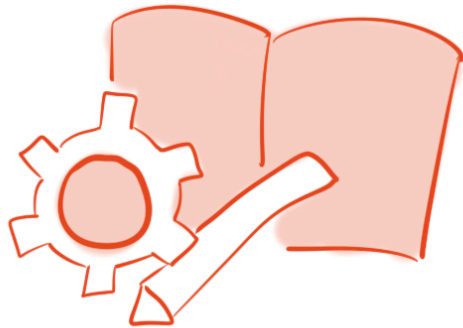
1

HOGESCHOOL



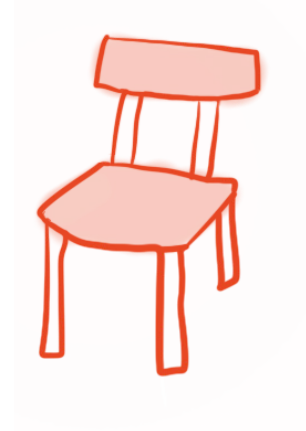
2

MBO-SCHOOL



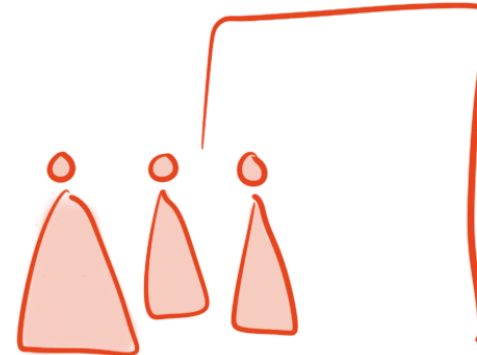
3

MEUBELWINKEL-
KETEN



4

ZORGINSTELLING



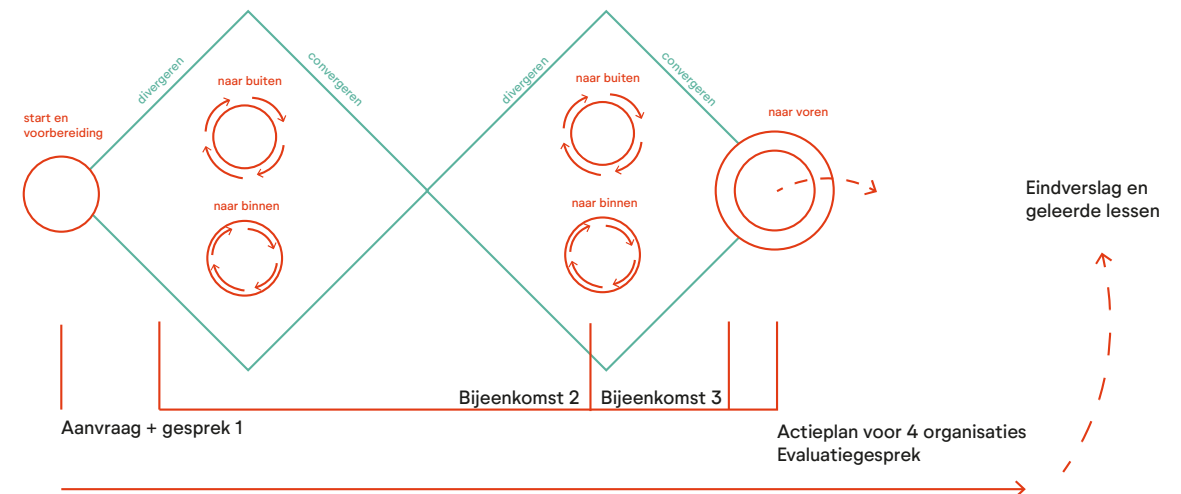
3. Ontwerpinstrumenten en methodes

Gedurende het project zijn verschillende ontwerpinstrumenten en methodes ingezet. De meest relevante delen we hier:

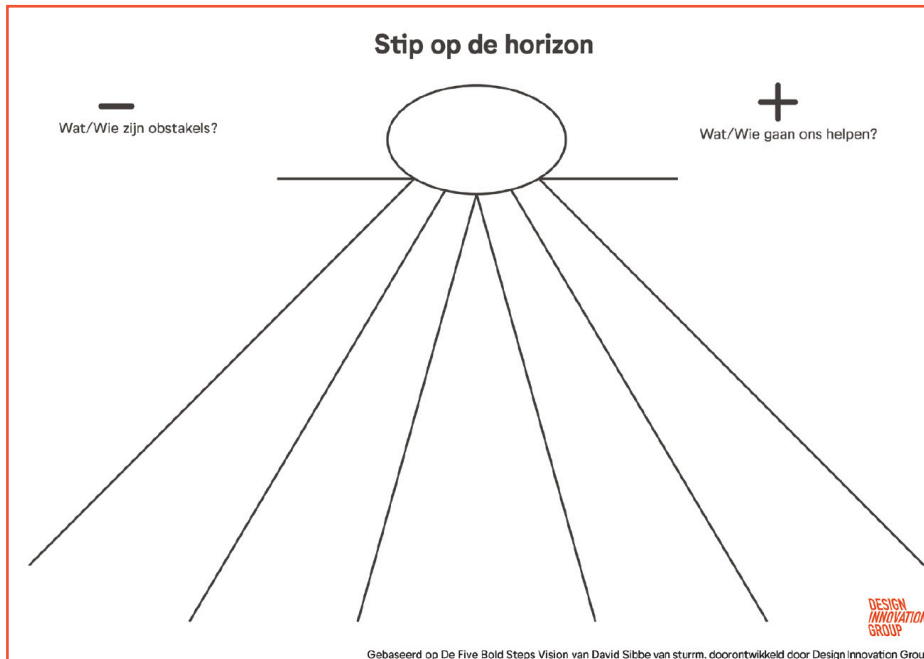
Design Thinking, op een DIG manier

Zoals beschreven in de inleiding werkt DIG met ontwerpend denken en doen. Gedurende de maatwerkregeling *Duwtje in de rug* is de ‘dubbele diamant’ gecombineerd met het model ‘naar binnen en naar buiten’. Naar binnen, betekent hier kijken naar de eigen organisatie: hoe is alles geregeld, wat speelt er? Naar buiten, gaat over de externe factoren en trends die een rol spelen bij het vraagstuk. De stappen van beide methodieken combineerde DIG in drie bijeenkomsten. Hieronder staan gebruikte methodieken en instrumenten.

- **Pre-kick-off**
DIG en VANG-Buitenshuis keken samen welke mogelijke organisaties in aanmerking kwamen. Past het vraagstuk bij de maatwerkregeling en is de gewenste tijdsinvestering beschikbaar? Er werd een keuze gemaakt voor vier organisaties die mee konden doen.
- **Kick-off met alle vier de organisaties**
We leerden door eerdere ervaring dat het nuttig is van tevoren bij dit project, waarvan design thinking een belangrijk onderdeel is, de verwachtingen en planning duidelijk te hebben. Daarom is er een kick-off toegevoegd om de planning samen met de vier organisaties door te lopen. Daarnaast was dit een kans voor de organisaties om elkaar te ontmoeten.
- **Bijeenkomst 1: Kennismaking**
Een interview waarin de organisaties hun aanvraag en probleem



Figuur 1: Het proces van de maatwerkregeling *Duwtje in de rug* geplott op de *Design Thinking* methode, gecombineerd met verandermethodiek



Figuur 2: Template 'de Stip op de horizon'

verder toelichtten. Samen bepaalden we de meest interessante onderwerpen om mee aan de slag te gaan. Bijvoorbeeld, een onderwerp waar kansen liggen om nu actie op te ondernemen. Of, juist een onderwerp wat altijd blijft liggen.

- **Bijeenkomst 2: Huidige situatie en kansen**
Creatieve sessie op locatie met de volgende onderdelen: bespreken analyse aangeleverde data (cijfers, feiten, rapporten) en ingevulde 'Design Probes' (opdrachten voorafgaand aan bijeenkomst), resultaten 'afvalsafari' (rondlopen op locatie organisatie), 'HKJ-vragen' (hoe kun je vragen, ontwerp vragen), 'flower association' (vrije associaties maken aan de hand van woorden), brainstorm aan de hand van 'crazy 8' (8 ideeën in 8 minuten), ideeën plotten op een matrix met impact en haalbaarheid, 'Stip op de horizon' invullen (figuur 2).
- **Bijeenkomst 3: Voorbereidingen voor het 'Actieplan'** (werkdokument voor de organisatie)
Creatieve sessie op locatie met de volgende onderdelen: wat is er blijven hangen van de vorige bijeenkomst en wat is er ondertussen gebeurd, uitleg van de 'r-ladder' en 'regeneratief denken en doen' (regeneratief denken betekent: de wereld herstellen, vernieuwen, positieve verandering en het goed laten werken van vooral natuurlijke systemen en duurzaamheid), 'Stip op de horizon' aanscherpen, uitleg actieplan en 'actie-tabel' (vertaling van doelen in actieplan naar planning, wie, waar, wat, investering en aannames per actie). Sommige bijeenkomsten: ideeën van bijeenkomst 2 'SMART' (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden) maken, oefening 'regeneratieve R-ladder' (zie figuur 3), gedragslenzen (PubLab, z.d.) (figuur 4) toepassen op de ideeën.
- **Gezamenlijke lessen delen:**
Als afsluiting van de maatwerkregeling *Duwtje in de rug* blikken we terug op het project met de vier deelnemende organisaties en kunnen zij ervaringen en kennis uitwisselen.

Onderzoeksinstrument: Design Probes

'Design Probes' (Sanders & Stappers, 2014) is een ontwerpmethode waarmee de organisaties zelf, zonder aanwezigheid van DIG, voorafgaand aan de tweede bijeenkomst een aantal opdrachten uitvoeren. Door het invullen van de 'Design Probes' worden de organisaties aangezet om de huidige situatie al te analyseren. Dit geeft een startpunt om tot inzichten te komen (figuur 4). De opdrachten zijn doorontwikkeld na het eerste traject. De eerste opdracht van de 'Design Probes' was een fotosafari, gebaseerd op de photowalk van de Butterflyworks toolbox (Butterfly Works, z.d.). De organisaties maakten foto's van alles wat met afval te maken had in hun organisatie. Vervolgens deden ze een mini-interview met collega's of andere betrokkenen rondom afval in de organisatie. Als derde opdracht ging de organisatie aan de slag met behulp van gedragslenzen (figuur 4). Welk gedrag observeer je vanuit de vijf verschillende 'lenzen' en welke aannames maak je hier voor jouw doelgroep? (Publab, z.d.)

Afvalsafari

Bij alle trajecten gingen we bij de organisaties op 'afvalsafari'. Om zo alles te zien wat te maken heeft met afval. Een les is dat vreemde en andere dingen zien en hierdoor belangrijke inzichten ophalen. Ook zelf 'anders' kijken biedt inzichten.

Tijdens *Duwtje in de rug* fotografeerden we met de organisaties alles wat opviel rondom het voorkomen en verminderen van afval. Sommige organisaties, zoals de hogeschool, gaan dit middel zelf ook blijven inzetten. Ze gaan in de eigen gebouwen rondlopen, bijvoorbeeld samen met medewerkers van een andere afdeling, om continu kansen voor afvalvermindering en circulariteit te vinden. Dit is een les die we iedereen adviseren om zelf uit te voeren.



Figuur 3: Regeneratieve R-ladder

Creatieve methodieken in verschillende contexten

Een aantal methodieken, bijvoorbeeld het bedenken van een aantal ideeën en ‘hoe kun je vragen’, werkt in een variëteit aan contexten met verschillende mensen aan tafel. Andere methodieken, zoals de ‘flower association’ zijn wat abstracter en vragen veel van je associatieve vermogen. Hierdoor was dit bij de ene organisatie een fijne stap om tot creatieve ideeën te komen en bij de andere organisatie was dit minder vruchtbaar. Daarnaast zijn de gedragslenzen vrij theoretisch en daardoor lastig om in te zetten als je hier minder bekend mee bent. DIG heeft daarom bij sommige derde bijeenkomsten meer focus gelegd op de ‘Stip op de horizon’ en bij andere meer focus op de ideeën praktisch scherp maken.

Actieplan en het werkdocument

In het actieplan, gemaakt specifiek voor de vier verschillende organisaties, wordt het proces van de maatwerkregeling Duwtje in de rug weergegeven en beschreven. Voor drie van de vier organisaties geven we het proces weer aan de hand van een visuele regeneratieve R-ladder. Welk acties zet de organisatie al in? Over welke ‘R’ gaan deze acties? De bedachte ideeën zijn uitgelicht en omschreven. Bij de meubelketen zijn de acties geplot in de vorm van een flowchart aan de hand van de ‘Stip op de horizon’. Als je een afvalstroom analyseert, wat kan je dan ondernemen? Bijvoorbeeld, de stroom zuiverder maken of een gehele stroom misschien weigeren (‘refuse’). Via het werkdocument vullen de organisaties praktische zaken verder aan bij de acties, zoals budget, wie en wanneer.

Uitleg van de vijf gedragslenzen:

Om het gedrag te kunnen bekijken is het nodig om eerst te bedenken, wat is het ideale, of gewenste gedrag? Vervolgens kunnen de vijf lenzen je helpen om door elke lens een ander aspect van gedrag te bekijken.

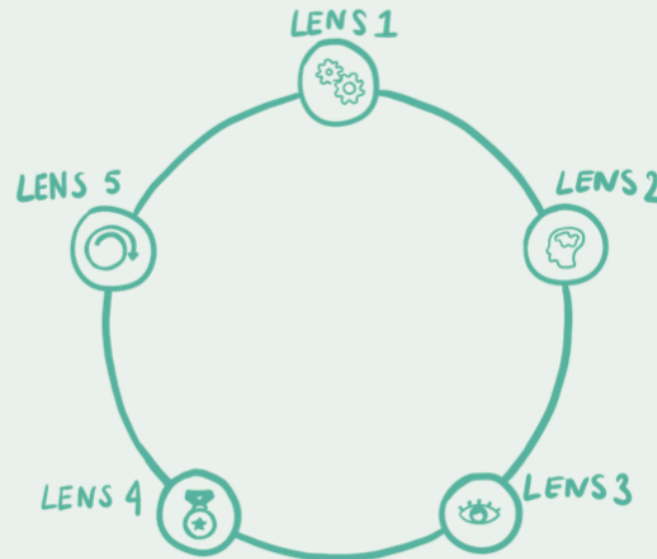
Hieronder staan de vijf lenzen uitgelegd, met behulp van een aantal voorbeeld vragen die je kunt stellen voor jezelf. Vul op het andere blad de vijf lenzen in.

Lens 5: Doen en blijven doen

- Hoe gemakkelijk is het om het nieuwe gedrag uit te proberen?
- Hoe aantrekkelijk is het nieuwe gedrag, ook ten opzichte van het oude gedrag?
- Zijn er omstandigheden die het herhaald uitvoeren van het gedrag belemmeren of moeilijk maken?

Lens 4: Willen en kunnen

- Is de doelgroep voldoende intrinsiek (van binnenuit gedreven) of extrinsiek (gericht op uitkomsten) gemotiveerd om het gedrag te veranderen?
- Is de doelgroep vatbaar voor de druk van anderen?
- In welke mate bezit de doelgroep de vaardigheden om het doelgedrag uit te voeren?



Lens 1: Gewoontes en impulsen

- Een groot gedeelte van ons gedrag is automatisch. Welke omstandigheid roept op tot het gewoontegedrag?
- Wat levert de huidige gewoonte of de impuls op?
- Op welk moment en in welke context komen deze gedragingen voor?

Lens 2: Weten en vinden

- Welke kennis heeft de doelgroep van het doelgedrag?
- Wat vindt de doelgroep van het doelgedrag?
- Is het doel aantrekkelijk? Zijn concurrerende doelen aantrekkelijker of makkelijker uit te voeren?
- Wat vindt de sociale omgeving van het doelgedrag? Is er een sociale norm?

Lens 3: Zien en beseffen

- Is de doelgroep in staat om het verschil tussen doelgedrag en eigen gedrag waar te nemen?
- Heeft de doelgroep de beschikking over voldoende informatie rond het bestaande gedrag en het doelgedrag?
- Welke uitvluchten of smoesjes zet de doelgroep in om het waargenomen verschil goed te praten?

Figuur 4: Uitleg in de design probes van de vijf gedragslenzen (Publab, n.d.)

4. Overzicht 'best practices' (resultaten)

4.1 Hogeschool



De hogeschool heeft al mooie stappen gezet voor het traject startte richting een meer circulaire bedrijfsvoering. De school heeft bijvoorbeeld al afvalscheidingsunits en afval is een belangrijk onderwerp binnen de hogeschool. Een student onderzocht in opdracht van de hogeschool de samenstelling van het restafval en vond dat GFT een groot aandeel had. Mede hierom heeft de hogeschool een GFT-pilot gedaan welke verder wordt uitgerold. De pilot bestond uit het plaatsen van tijdelijke GFT bakken bij de afvalbakken op één locatie rond het restaurant. Er is besloten om te focussen op het beter scheiden van GFT in de catering en het verbeteren van het scheiden door alle mensen in het gebouw (studenten, medewerkers en bezoekers). Voor deze casus is één schoolgebouw gekozen om onderzoek te doen. Uiteindelijk wil de hogeschool de geleerde lessen implementeren op alle locaties.

Geleerde lessen:

- **Lessen inzichtelijk voor doelgroep:** Als stappen zijn gemaakt, klein en groot, rondom afval is het belangrijk om deze inzichtelijk te maken voor de doelgroep. Wat is het resultaat van het gezamenlijk werken aan beter scheiden? Waarom is het belangrijk voor de hogeschool? Een duidelijke en begrijpelijke uitleg geven over waarom de hogeschool bepaalde afvalstappen zet, verlaagt de weerstand onder medewerkers en studenten. Ook is het belangrijk om vervolgens de behaalde resultaten te vieren om ook stil te staan bij successen.
- **Afvalsafari vaker inzetten:** Bij de hogeschool was de afvalsafari een succes (zie hoofdstuk 3). Het was praktisch, sloeg aan bij verschillende medewerkers en leverde meteen relevante

inzichten op. Het is een methode die ze zelf vaker gaan toepassen.

- **Doelgroep meenemen vanaf het begin:** Het is belangrijk dat de doelgroep al vanaf het begin meedoet bij het implementeren van nieuwe ideeën en stappen en niet alleen bij de uitvoering. Bij de hogeschool betrok men de conciërges en cateringmedewerkers bij het traject. Hierdoor kreeg het hele team meer inzicht in de praktische belemmeringen en zaken die spelen. Dit vergroot de kans op succes van de geïmplementeerde stappen.
- **Een goede voorbereiding is het halve werk:** Afval kan soms een lastig onderwerp zijn om medewerkers én studenten op te motiveren. De hogeschool leerde dat een goede voorbereiding en projectplan leidde tot concretere ideeën. Dit zorgde vanzelf voor enthousiasme bij zowel medewerkers als studenten om meteen aan de slag te gaan.

Eerste actie:

De eerste acties van de hogeschool zijn het 'zelf' doen van een afvalsafari's in meerdere gebouwen en actief aan de slag gaan met de resultaten hiervan. Daarnaast heeft een conciërge een 'afruimstation' bij het restaurant getest. Dit station vergemakkelijkt het afruimen van dienbladen en servies na eten in het restaurant. Verder gaat de hogeschool door met GFT. In de andere afvalscheidingsstations in alle gebouwen gaat de hogeschool GFT toevoegen en de pilot die nu loopt evalueren. Bij de catering in de keuken was GFT-scheiding al mogelijk. Hier gaat het om stappen zetten waardoor de medewerkers beter afval gaan scheiden om restafval te verminderen. De plaatsing van de GFT-bak in de keuken is van grote invloed.

4.2 Mbo-school

Bij de mbo-school is duurzaamheid een van de strategische thema's en ze zetten op allerlei vlakken al stappen. Zo zijn er afvalscheiding stations aanwezig, is er een greenoffice actief en focussen verschillende medewerkers zich op stappen zetten rond duurzaamheid en afval. Echter, de gemeente waar de school is gevestigd, doet aan nascheiding voor huishoudelijk afval. Daarnaast is recent PMD (plastic, metaal (blik), drankkarton) verandert naar PD (plastic, drankkarton). Beide punten zorgen voor verwarring onder studenten en medewerkers. Thuis hoeven ze niet te scheiden en op school wel. Hoe kunnen we circulair gedrag faciliteren? Voor *Duwtje in de rug* richt dit traject zich op één gebouw van deze scholengemeenschap.

Geleerde lessen:

- **Aannames controleren:** Een les voor de organisatie was het controleren van aannames, juist rondom afval. Vinden studenten dit wel echt? Hoe doet de schoonmaak het eigenlijk? Een rondje lopen en in gesprek gaan, zoals bij de 'afvalsafari', is hiervoor een verhelderende manier die gemakkelijk uit te voeren is door organisaties.
- **Cirkel van invloed:** Uit de maatwerkregeling *Duwtje in de rug* rolden voor de mbo-school allerlei acties en stappen die leiden tot minder afval. Echter, niet alle stappen en ideeën lagen binnen de cirkel van invloed van de betrokkenen. Het is belangrijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen wat binnen de mogelijkheden van de locatie ligt en wat aangekaart of overgedragen moet worden bij andere rollen. De les is om de medewerkers (en andere doelgroepen)

die beslissingen over afval kunnen nemen vanaf het begin te betrekken bij het proces. Zo worden zij eigenaar van de ideeën en kunnen ze de stappen die uit het traject komen beter implementeren.

- **Iedereen kan *Design Thinking* inzetten:** *Design Thinking* (zowel de denk- als werkwijze) is een methodiek welke iedereen kan gebruiken binnen een organisatie. De mbo-school gaat dit toepassen op het implementeren van nieuwe communicatie bij de afvalscheidingsunits. De school gaat visuele borden maken waarop het meest weggegooid afval bij de juiste bak wordt weergegeven. De eerste stap is een laagdrempelig prototype maken en in gesprek gaan bij de afvalbak met studenten en medewerkers. Vervolgens gaan ze evalueren, een nieuwe versie maken en deze testen. Als laatste stap gaan ze implementeren: de borden plaatsen bij alle bakken waar dit gewenst is.
- **Voor de bijeenkomst aan de slag:** Het onderzoeksinstrument 'design probes' welke voorafgaand aan de bijeenkomst moest worden toegepast (zie hoofdstuk 3) werkte prettig voor deze organisatie. Dit gaf een impuls om al vóór de fysieke bijeenkomst het onderwerp te laten leven bij de projectleider. 'Design probes' kunnen andere organisaties ook zelf uitproberen en kan heel simpel zijn, zoals een korte opdracht voorafgaand aan een bijeenkomst om deelnemers al onderdeel te laten worden van een project.
- **Divers projectteam:** Het was positief dat er meerdere medewerkers vanuit verschillende functies onderdeel waren van het projectteam voor dit traject. Zo leefde het project meteen onder een bredere groep binnen de school.

Eerste actie

De mbo-schoon gaat aan de slag met een pilot om circulair gedrag en het überhaupt weggooien van afval te verbeteren. Het doel is dat het voor medewerkers en studenten helder is waar ze welk afval moeten weggooien, door de uitleg bij de afvalbakken overal gelijk te maken. Zo ontstaat kan er geen verwarring ontstaan en is het in één oogopslag duidelijk. De pilot bestaat uit een prototype voor verbeterde visuele communicatie bij de afvalbakken, die ze eerst in verschillende fases gaan testen. Daarna gaan ze een investering maken voor de uitwerking. Bijvoorbeeld nieuwe stickers op de bak of een bord boven de bak met visuele voorbeelden.



4.3 Meubelwinkelketen

De meubelketen timmert hard aan de weg om in 2030 circulair te produceren, waarbij alle producten volgens circulaire designprincipes worden ontworpen en uitsluitend gebruik wordt gemaakt van hernieuwbare (bijvoorbeeld bio-based) of gerecyclede materialen. Ze zijn heel goed op weg met nu al 87% recyclebaar afval, maar zoals altijd zijn juist de laatste paar procenten het moeilijkst. Een van de winkels is gekozen voor het *Duwtje in de rug* traject. De stappen en uitkomsten dienen vervolgens als voorbeeld voor andere winkels. Tijdens de bijeenkomsten leerden we dat dit begint met inzicht en analyseren van de huidige aparte stromen en restafval. De uitkomsten van deze inzichten levert concrete vragen aan het hoofdkantoor. Bijvoorbeeld, een investering die nodig is om een nieuwe afvalstroom te scheiden. Daarnaast bieden de uitkomsten houvast welke acties een winkel moet ondernemen.

Geleerde lessen:

- **De laatste procenten richting 100% recycling zijn het lastigst:** De winkelketen kan duidelijke stappen zetten om het restafval te verminderen. Om de andere 13% mogelijk te maken had de meubelketen behoefte aan een analyse en methode om tot concrete acties te komen. Bijvoorbeeld, welke producten of mogelijk afval kunnen we tegenhouden (refuse), zodat het geen afval wordt van de meubelketen? Of, welke producten of services kunnen we anders inrichten zodat hier geen afval bij vrijkomt (rethink)?
- **Communicatie binnen een grote meubelketen:** De meubelketen is een grote organisatie met veel medewerkers, die allemaal

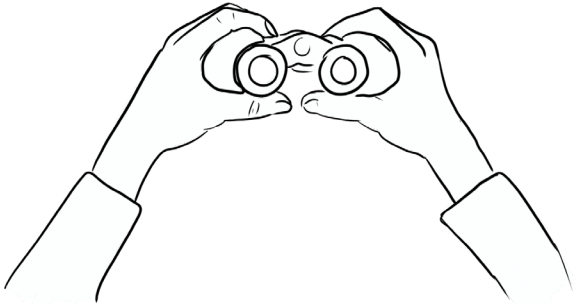
geïnstrueerd moeten worden rond juiste afvalscheiding. Communicatie is hier heel belangrijk. Er zijn duidelijke richtlijnen binnen deze meubelketen, wat helpt in het kader van eenduidige communicatie. Tegelijkertijd blokkeert dit wanneer er iets nieuws ontwikkeld moet worden. De organisatie gaat de communicatieafdelingen actief betrekken in de doorontwikkeling van de nodige middelen rond afval en werken naar 0% restafval.

- **Eerst overzicht, dan kleine ideeën:** Gedurende het traject kwam duidelijk naar voren dat de meubelketen meer behoefte had aan overzicht en stappen zetten in plaats van kleine ideeën uitwerken. DIG creëerde daarom een stroomdiagram met benodigde acties en stappen. Het diagram is opgesteld aan de hand van de R-ladder. In het diagram neem je de restafvalstroom of een ander probleem als startpunt. En kom je tot mogelijke oplossingen als uitkomst. Organisaties die aan de slag willen met veel verschillende zaken kunnen eenzelfde methodiek toepassen.
- **Stroomdiagram brengt samen:** De organisatie had veel losse problemen en mogelijkheden, die allemaal met elkaar te maken hebben. De acties koppelen aan het stroomdiagram gaf overzicht in de bestaande gescheiden stromen en specifiek in de restafval stroom. Aan het stroomdiagram is een tijdlijn gekoppeld. Dit helpt om bij een grote hoeveelheid acties te identificeren met welke acties gestart kan worden en welke acties voor later zijn.

- **Specifieke vragen formuleren:** Voor sommige acties heeft de winkel een beslissing nodig van het hoofdkantoor. Door hun behoefte zo specifiek mogelijk te formuleren, krijgt het hoofdkantoor inzicht waar de winkel tegenaan loopt. Zo weet het hoofdkantoor waar mogelijke investeringen nodig zijn met het oog op de toekomst.

Eerste actie:

De organisatie gaat als eerste actie het stroomdiagram verder uitwerken en eigen maken. Het stroomdiagram geeft inzicht voor welke stroom welke mogelijke actie gezet kan worden. Zo is er voor het gescheiden inzamelen van keramiek al een proces uitgewerkt, wat ook duidelijk maakt wat dit betekent voor de beschikbare ruimte en werknemers. Het keramiek moet op een aparte plek worden verzameld, daarnaast is het zwaar dus het kan niet in een grote bak worden verplaatst door medewerkers. Door te beginnen met een eerste stroom ontstaan er veel nieuwe inzichten en worden de knelpunten snel duidelijk.



4.4 Zorginstelling

De zorginstelling wil actief aan de slag met het verminderen van het restafval en wil het gedrag van de medewerkers beïnvloeden om op de juiste manier te scheiden. De organisatie heeft al stappen gezet in de goede richting. Bijvoorbeeld het elimineren van plastic verpakkingen in de catering en het verwijderen van stickers van verpakkingen zodat deze een monostroom worden. Echter door het tekort aan personeel en de grote druk op de huidige medewerkers is tijd een bepalende factor bij het ontwikkelen nieuwe ideeën. Er moet bewust en slim met deze tijd om worden gegaan.

Geleerde lessen:

- **De organisatie was geholpen met een nieuwe blik:** Er waren al best veel acties ondernomen om afval te verminderen. Dit werd duidelijk tijdens de ‘afvalsafari’ waar de vragen die gesteld werden al hielpen om beter inzicht te krijgen in waar het ‘mis’ gaat. Dit waren met name waarom –vragen bij zaken die normaal of alledaags lijken als het gaat om afval. Bijvoorbeeld, waarom kopen we producten in met verschillende materialen in één verpakking? Deze verpakking moet hierdoor in rest, of kan voor verwarring zorgen. Misschien is deze keuze onbewust en vragen in combinatie met de ‘afvalsafari’ zet de organisatie aan het denken. Een medewerker van een andere afdeling kan ook met een frisse blik kijken.
- **Zorgmedewerkers onderdeel van traject:** Het betrekken van zorgmedewerkers is een uitdaging omdat er een personeelstekort is en de werkdruk is hoog. Toch was de input van de zorgmedewerkers cruciaal. Zij kunnen precies aangeven wat ze nodig hebben om het

weggooi- en scheidingsproces naadloos in de andere activiteiten te verweven. Het is dus zaak om het proces zo te organiseren dat zij binnen hun beperkt beschikbare tijd toch input kunnen leveren.

- **Simpel starten:** Er was een behoefte om klein en concreet te beginnen met een heldere weggooiwijzer bij de bakken. De weggooiwijzer kunnen organisaties makkelijk ontwikkelen en testen. Begin met een (simpele) analyse van het restafval of een vervuilde stroom. Wat wordt vaak verkeerd weggegooid? Dit ‘verwarrende’ product kan bijvoorbeeld als visuele communicatie op de bak geplaatst worden.
- **Betrokkenheid vanaf begin:** Halverwege het traject is de aanvrager weggegaan uit de organisatie. Dit maakte meteen duidelijk dat aansluiting miste bij andere afdelingen in de organisatie. De voordelen om de juiste betrokkenheid te hebben vanaf het begin werden hierdoor duidelijk. Als team inkoop en team duurzaamheid vanuit dezelfde ideeën opereren als het personeel op de zorglocaties kan een project veel makkelijker uitgerold worden.
- **Slimmer inkopen:** Veel afval kan voorkomen worden door beter in te kopen. Dit was vanaf het begin duidelijk en door het traject konden we goed in kaart brengen dat dit op veel niveaus speelt. Het kan verbeteren door andere contracten op te stellen met leveranciers, door de eigen productieprocessen te verbeteren en door slimmer met voorraad en gebruik om te gaan. Zoals niet zomaar kort houdbare producten openmaken vlak voor het weekend, minder bestellen en etensrestjes verdelen onder afdelingen.



Eerste actie:

Het maken van een eigen weggooiwijzer is al opgestart door bij verschillende locaties op te vragen welk soort afval ze hebben en waar ze over twijfelen. Vervolgens ontwikkelt de zorginstelling ‘testwijzers’ om te zien welk format het duidelijkst is. Deze test wijzers zijn gebaseerd op de producten waarbij de meeste is onder medewerkers. Daarnaast zijn er gesprekken gepland met de inkoopadviseur en projectleider milieu & duurzaamheid voor betere richtlijnen en contracten met leveranciers. Het doel van dit gesprek is om in de gehele bedrijfsvoering te zorgen voor slimmere inkoop en minder voedselverspilling. Zodat bijvoorbeeld alle afdelingen dezelfde regels hanteren voor inkoop van duurzaam en te repareren meubilair waarbij men kiest voor een duurder duurzaam meubel of een tweedehands of gerepareerd meubel, maar niet een snel bezorgd goedkoop meubel dat snel kapot gaat en niet gerepareerd kan worden.



5. Conclusie

Tijdens de tweede fase van *Duwtje in de rug* zijn vier maatwerk trajecten uitgevoerd. De lessen van de vorige fase zijn hierin meegenomen (DIG, 2024). Een kick-off met alle gelegeerd opdrachtgevers is bijvoorbeeld toegevoegd om het project uit te leggen en verwachtingen uit te spreken. De organisaties zijn aan de hand van creatieve methodieken, zoals gedragslenzen (PubLab, z.d.), 'Regeneratieve R-ladder' en 'Design Probes' (Sanders & Stappers, 2014) aan de slag gegaan in de verschillende bijeenkomsten begeleid door DIG. Bij sommige organisaties waren de creatieve en theoretischere methodieken prettig en inspirerend. Bij andere organisaties zijn praktischere stappen gezet aan de hand van 'de Stip op de Horizon' en 'SMART'.

Hieruit kwam naar voren dat bij de vier organisaties verschillende, maar ook overlappende obstakels een rol spelen rondom afvalscheiding en circulariteit.

Zo is communicatie bijvoorbeeld essentieel om circulair gedrag mogelijk te maken. Inconsistente communicatiemiddelen zorgen voor verwarring, zoals afvalbakken die op verschillende plekken in verschillende volgordes staan en wisselend gebruik van bestickering, kleuren en namen. Daarnaast is het voor het mogelijk succes van nieuwe ideeën noodzakelijk om de juiste mensen actief te betrekken bij het ontwerpen ervan. Het gaat dan zowel om degene die invloed hebben op de realisatie van de acties als degenen die de actie uiteindelijk moeten gaan gebruiken. Alle organisaties hebben door een creatieve methodieken zélf nieuwe acties bedacht en/of overzicht aangebracht in lopende initiatieven. Zo hebben ze allemaal stappen gemaakt richting een circulaire bedrijfsvoering.

Bronnen

Butterfly Works. (z.d.). Photo walk: Capturing an area in images that brings you new insights to solve your social issue. BW Toolbox. Geraadpleegd van <https://toolbox.butterflyworks.org/tools/photo-walk>

Design Innovation Group (DIG). (2024). Duwtje in de rug naar een circulaire bedrijfsvoering. Geraadpleegd van <https://vangbuitenshuis.nl/kennisbank/bibliotheek/duwtje-rug-circulaire-bedrijfsvoering/>

Lectoraat Crossmediale Communicatie in het Publieke Domein (PubLab). (z.d.). Gedraglenzen toolbox. Hogeschool Utrecht. Geraadpleegd van <https://www.hu.nl/onderzoek/projecten/gedraglenzen-toolbox>

Sanders, Elizabeth & Stappers, Pieter Jan. (2014). Probes, toolkits and prototypes: Three approaches to making in codesigning. CoDesign. 10.1080/15710882.2014.888183.

Bijlage A: Samenvatting evaluatie

Trajecten op maat, verschillende behoeften per organisatie over de uitkomst

De vier organisaties hadden verschillende behoeften wat betreft de uitkomst van het project en activiteiten gedurende de bijeenkomsten. De ene organisatie was sterk op zoek naar nieuw en extern advies, de andere naar uitwerking van de ideeën ontworpen bij de bijeenkomsten of meer op strategisch niveau overzicht creëren. Dit had invloed op het verwachtingsmanagement van de uitkomsten van de maatwerkregeling *Duwtje in de rug*. Alle organisaties gaven aan ook behoefte te hebben aan specifieke experts op het gebied van circulariteit en afval, naast de procesbegeleiding en het 'duwtje'.

Acties binnen cirkel van invloed

Werken richting een circulaire bedrijfsvoering is een complexe en systemische opgave. Er zijn veel stakeholders betrokken die allemaal invloed hebben op het mogelijk maken en doorvoeren van de acties. Bijvoorbeeld, andere medewerkers binnen de eigen organisatie, wet- en regelgeving, gebruikers en de afvalverwerker. Het was frustrerend voor organisaties dat er acties uit *Duwtje in de rug* kwamen die niet direct binnen hun eigen cirkel van invloed lagen om op te pakken en meteen mogelijk te maken.

Procesbegeleiding was voor iedereen geslaagd

De begeleiding van het gehele proces en de uitkomsten van de bijeenkomsten werden door alle vier de deelnemende organisaties als succesvol en nuttig ervaren. De frisse blik op het onderwerp, de verschillende stappen in de bijeenkomsten en de 'afvalsafari' werden hier genoemd als voorbeelden.

Creatieve methodieken

De ingezette creatieve methodieken waren voor de sommige organisaties meer bekend dan voor anderen en stonden verder weg van hun dagelijkse bezigheden. Hierdoor was niet iedereen altijd in de comfort zone en moesten ze even wennen aan de opdrachten in de bijeenkomsten.

Rijkswaterstaat heeft dit laten uitvoeren in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat

Projectteam:

Evelien Davidson – Design Innovation Group

Marieke Rietbergen – Design Innovation Group

Merel van der Woude – Design Innovation Group

Mila van Rijs – Design Innovation Group

Imke Okkerman – Rijkswaterstaat

Jennifer van Dijk – Rijkswaterstaat

Design Innovation Group BV

designinnovationgroup.nl

butterflyworks.org

Ms. van Riemsdijkweg 57

1033 RC Amsterdam

hello@designinnovationgroup.nl

020 471 1780

KVK Utrecht 57406308

IBAN NL26 TRIO 0320 3840 71

BTW 852566463B01

[linkedin/company/design-innovation-group](https://www.linkedin.com/company/design-innovation-group)

[instagram/designinnovationgroup](https://www.instagram.com/designinnovationgroup)

[twitter/DesInnGro](https://twitter.com/DesInnGro)

[twitter/Creativedig2](https://twitter.com/Creativedig2)