

# Module 6

Bouwen aan relaties en samenwerken  
voor duurzaam succes  
Bouwen aan  
relaties en samenwerken voor  
duurzaam succes



**SUSTAINABLE**  
futures for enterprise centres



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

"The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

- 01 Samenwerken voor duurzaam succes
- 02 Cultuur van samenwerking
- 03 De kracht van clusters en ecosystemen

## Module 6

Onze laatste module onderzoekt hoe het MKB een blijvende impact kan hebben door de nadruk te leggen op het multiplicatoreffect van samenwerkingsverbanden om systematische veranderingen tot stand te brengen.

# Sectie 1

## Samenwerken voor duurzaam succes

## Wat is samenwerking?



Samenwerking is het proces waarbij twee of meer mensen of organisaties samenwerken om wederzijds voordeel te behalen. De mogelijkheden variëren van informele netwerken en allianties, via de gezamenlijke uitvoering van projecten tot een volledige fusie. Samenwerking kan voor een bepaalde tijd duren of een permanente regeling vormen. Wat deze opties gemeen hebben is dat er een soort uitwisseling plaatsvindt. Samenwerking is in wezen;

- Het bevorderen van een positieve collectieve houding.
- Een nieuwe acceptatie van het "proces" aanmoedigen.
- Enthousiast en nieuwsgierig blijven naar nieuwe oplossingen, instrumenten en technologie.

**"Als je snel wilt gaan, ga dan alleen. Als je ver wilt gaan, ga dan samen.,,  
African proverb**

Bedrijven, overheden en milieu-ngo's worden steeds vaker geconfronteerd met duurzaamheidsuitdagingen die vaak te complex en te kostbaar zijn om door individuele organisaties te worden aangepakt.

In de afgelopen jaren hebben leiders op het gebied van duurzaamheid ingezien dat de vooruitgang die zij individueel boeken beperkt is. Als gevolg daarvan zijn nieuwe gezamenlijke benaderingen van duurzaamheidsuitdagingen ontstaan en zijn verschillende samenwerkingsmodellen gecreëerd

- bedrijf tot bedrijf - te volgen voorbeelden
- partnerschappen tussen bedrijven en NGO's
- één sector ([Hotel Carbon Measurement Initiative](#))
- en multisectorale samenwerkingsverbanden ([Collectively.org](#)).

Samenwerking is essentieel om systemische verandering tot stand te brengen

Voor kmo's kan samenwerking bij duurzaamheidsuitdagingen innovatieve oplossingen bevorderen, kapitaalinvesteringen beperken en echte impact hebben. Samenwerking kan ook kansen voor bedrijfsgroei creëren door problemen aan te pakken zoals door het klimaat bedreigde toeleveringsketens.

Het is moeilijk om één recept te geven voor succesvolle samenwerking. De ervaring suggereert belangrijke praktijken voor succesvolle samenwerking op het gebied van duurzaamheid.

**Hoewel het gemakkelijk is om over samenwerking te praten, hoe gemakkelijk is het voor bedrijven om verschillen opzij te zetten of sectoroverschrijdend te werken aan meer duurzaamheid en nieuwe innovatie?**

In haar blog schreef ICRS-voorzitter Claudine Blamey dat in de zoektocht naar duurzaamheid maar weinig bedrijven hun toekomst alleen zullen kunnen veiligstellen.

***"Nooit is het delen van ideeën belangrijker geweest,,***

Zeker, het delen van ideeën staat centraal in de samenwerking, maar sommige bedrijven beginnen in hun partnerschappen verder te gaan; ze creëren waardennetwerken om een meer circulaire economie te stimuleren.

Met een vlag van recente samenwerkingsaankondigingen heeft edie\* een aantal van de meest innovatieve - en onverwachte - samenwerkingen tot nu toe op een rijtje gezet. Ze bieden een uitstekend inzicht in het potentieel van samenwerking.

\* edie is het toonaangevende, doelgerichte zakelijke mediamerk dat professionals op het gebied van duurzaamheid, energie en milieu van alle niveaus in staat stelt hun bedrijf duurzamer te maken door middel van bekroonde\* inhoud en evenementen.

## VOORBEELDEN VAN SAMENWERKING IN ACTIE - Interface werkt samen met recyclingbedrijven om van voorruitentapijten te maken

De 10-jarige reis van vloerfabrikant Interface naar zijn Mission Zero-doelstelling van nul negatieve milieueffecten was nooit gemakkelijk. En het zou zeker niet alleen lukken.

De fabrikant van modulaire vloerbedekkingen heeft de aandacht getrokken met zijn laatste groene innovatie, door 's werelds eerste gerecyclede latexvervanger voor tapijt te creëren met behulp van laminaat dat in autoruiten wordt gebruikt. Het bedrijf heeft samengewerkt met afval- en recyclingpartners zoals Shark Solutions om nieuwe ruwe, duurzame grondstoffen te vinden voor zijn tapijten. Het nieuwe proces maakt gebruik van gerecycled poly-vinylbutyral laminaat dat wordt gevonden in autoruiten als latexvervanger voor zijn tapijten..

***Wij zien koolstof als een hulpbron***

*Interface is de eerste wereldwijde fabrikant van vloeren die alle producten over de gehele levenscyclus als koolstofneutraal verkoopt.*



**BEKIJK VOORBEEDEN VAN SAMENWERKING IN ACTIE - Interface werkt samen met recyclingbedrijven om van voorruiten tapijten te maken - KLIK OP HET PICTOGRAM OM AF TE SPELEN**



## VOORBEELDEN VAN SAMENWERKING IN ACTIE - Formule 1-technologie koelt supermarkten af

Formule 1-ontwikkelaars Williams Advanced Engineering werkte samen met een energiestarter om het groeiende probleem van koude energie voor supermarkten op te lossen.

Supermarkten zouden goed zijn voor bijna 10% van het totale energieverbruik van het Verenigd Koninkrijk, dus het ontwikkelen van nieuwe technologie om de last van koude energie te verminderen is van vitaal belang om het energieverbruik van het Verenigd Koninkrijk op lange termijn te verminderen.

Het partnerschap met Aerofoil Energy heeft tot doel nieuwe aerodynamische apparaten te ontwikkelen om het energieverbruik van koelkasten met meer dan 40% te verminderen; de partners hebben al samengewerkt bij de productie van nieuwe aerofoils voor koelkasten.

Sainsbury's heeft het product op de markt gebracht als onderdeel van haar doelstelling om de operationele uitstoot met 30% te verminderen.

## VOORBEELDEN VAN SAMENWERKING IN ACTIE - Timberland verduurzaamt schoenen met gerecyclede banden

Outdoor-kledingproducent Timberland heeft een nieuwe bron voor het rubber in zijn schoenen gevonden in gerecycleerde banden van bandenfabrikant Omni United.

De banden- en schoenenindustrie zijn twee van de grootste gebruikers van nieuw rubber, maar het nieuwe assortiment banden van Omni United zorgt ervoor dat er geen rubber verloren gaat door ze opzij te leggen voor hergebruik door Timberland onder het nieuwe merk Timberland Tires.

De president van Timberland zei dat de twee bedrijven "onwaarschijnlijke partners" leken, maar benadrukte: "**Onze gedeelde waarden hebben geleid tot banden die een levensstijl uitdrukken, prestaties en veiligheid leveren en bewijzen dat duurzaamheid zoveel meer kan zijn dan een theorie.**"

## VOORBEELDEN VAN SAMENWERKING IN ACTIE - Mission Possible Partnership.

Ongeveer 400 grote vervuilers uit de transport- en industriesector hebben het partnerschap gevormd om de koolstofarme overgang te versnellen, met financiële steun van Jeff Bezos van Amazon.

Airbus, BASF, Boeing, Cargill, easyJet, Heathrow Airport, Royal DSM, Royal Dutch Shell en Volvo behoren tot de eerste bedrijfsleden van het partnerschap. De financiële sector omvat ook Citi en Lloyds Register.



## SUPERCHARGING INDUSTRIAL DECARBONISATION

The Mission Possible Partnership is an alliance of climate leaders focused on supercharging decarbonisation across the entire value chain of the world's highest-emitting industries in the next 10 years.

## VOORBEELDEN VAN SAMENWERKING IN ACTIE - Race naar nul: Winkeliers smeden nieuwe klimaatgerichte samenwerking – edie

H&M Group, Walmart, Kingfisher en Ikea's moederbedrijf Ingka Group hebben een nieuw initiatief gelanceerd om detailhandelaren te helpen samenwerken bij het overwinnen van uitdagingen bij de overgang naar netto nul. Het initiatief wordt uitgevoerd in samenwerking met de World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en het COP26 High-Level Climate Action Champions-initiatief, als onderdeel van het Race to Zero Breakthroughs-programma.

De Race to Zero Breakthroughs heeft tot doel op korte termijn "kantelpunten" voor het koolstofvrij maken van 's werelds grootste en meest vervuilende bedrijfssectoren tot stand te brengen. Naast de detailhandel werden samenwerkingsverbanden voorgesteld voor sectoren als financiën, water, luchtvaart, energie en industrie.

Slechts 5% van de detailhandelsbedrijven - gemeten naar de totale inkomsten van de sector wereldwijd - heeft zich ertoe verbonden de emissies van hun waardeketens overeenkomstig de Overeenkomst van Parijs te verminderen.

Zoals we hebben gezien, kan samenwerking tussen bedrijven een exponentieel grotere impact hebben. Het kan innovatieve oplossingen bevorderen, het speelveld effenen, een industrie in beweging brengen, de verwachtingen voor partners verhogen, het beleid beïnvloeden en op talloze manieren veranderingen katalyseren. BSR™ is een duurzaam bedrijfsnetwerk en adviesbureau dat zich richt op het creëren van een wereld waarin alle mensen kunnen gedijen op een gezonde planeet. Met kantoren in Azië, Europa en Noord-Amerika voorziet BSR™ haar ruim 300 aangesloten bedrijven van inzicht, advies en samenwerkingsinitiatieven om hen te helpen een veranderende wereld duidelijker te zien, langetermijnwaarde te creëren en hun impact te vergroten. BSR lanceerde onlangs vijf nieuwe samenwerkingsinitiatieven voor aangesloten bedrijven. In de geest van samenwerking deelde LAURA GITMAN, Chief Operating Officer, BSR dit uitstekende advies in **6 STAPPEN**.

### **1. Volg geen sjabloon**

De afgelopen tien jaar leken samenwerkingsverbanden op het gebied van duurzaamheid dezelfde formule te volgen: Industriële oplossingen creëren voor een bepaald probleem door een initiatief te vormen met een bestuursstructuur met meerdere belanghebbenden. Hoewel deze samenwerkingsverbanden belangrijk en krachtig zijn, zijn zij niet de enige haalbare aanpak.

Er is behoefte aan een grote verscheidenheid van samenwerkingsverbanden: sommige binnen een bedrijfstak, sommige met meerdere bedrijfstakken, sommige met meerdere belanghebbenden. Sommige zijn gericht op normen en uitvoering, andere op leren en delen. Maar er is niet één juiste manier. De [Electronic Industry Citizenship Coalition](#) bijvoorbeeld is gegroeid van 15 naar meer dan 50 elektronikabedrijven en heeft een eigen, uitsluitend op de industrie gerichte entiteit opgericht. De leden van de EICC vertegenwoordigen de hele industrie, van detailhandelaars en elektronikamerken tot contractfabrikanten en grondstoffenleveranciers, omdat [samenwerking nodig was in de hele toeleveringsketen.](#)

## 2. Goed bestuur omarmen

Ongeacht de vorm die zij aannemen; goed bestuur is een cruciaal onderdeel van het verbeteren van prestaties of het vaststellen van normen via formele samenwerkingsverbanden. Neem de tijd om besluitvormingsprocessen en -rollen te definiëren, zorg voor voldoende administratieve tijd en ondersteunend personeel en gebruik effectieve technieken om vergaderingen te faciliteren. In sommige gevallen kan dit betekenen dat personeel moet worden aangenomen om de levensvatbaarheid van het project op lange termijn te waarborgen.

### 3. Profiteren van externe druk

Samenwerking kan een uitdaging zijn en heeft soms een extern duwtje in de rug nodig. De ramp in Rana Plaza, waarbij meer dan 1000 kledingarbeiders in Bangladesh om het leven kwamen, was voorspelbaar en vermijdbaar. Maar het leidde wel tot twee nieuwe samenwerkingsinitiatieven die zich richten op systemische problemen met de gezondheid en veiligheid binnen de kledingindustrie in Bangladesh (sociale duurzaamheidspijler uit module 1).

### 4. Concentreer je op de lange termijn en geef je aan je doel.

Samenwerkingen vergen veel compromissen, en soms moeten er twee stappen achteruit worden gezet om één stap vooruit te zetten. Zoals bij elke langdurige relatie is het belangrijk om je te richten op de lange termijn en je te herinneren waarom de groep in de eerste plaats bij elkaar kwam. Help de leden herinneren aan de waarde die zij zochten in die samenwerking. Dat engagement biedt een basis voor een gezond debat en de motivatie om de moeilijkheden te overwinnen.



## 5. Weet wanneer je verder moet gaan.

Vaak associëren we het beëindigen van een inspanning met mislukking, terwijl het eigenlijk een teken van succes is. Elke groep zou jaarlijks de voortgang moeten evalueren en beoordelen of het zin heeft om door te gaan. Drie jaar lang leidde Laura de Licensing Working Group, die bestond uit media- en entertainmentbedrijven die licentiehouders wilden helpen hun sociale en milieuprestaties te verbeteren. De groep bereikte veel en vroeg zich toen af: "Wat nu?" Ze zagen in dat ze onze doelen hadden bereikt, en de volgende stap was dat individuele bedrijven de lessen zouden integreren. Dus zetten ze de groep stop. Te vaak worstelen groepen in soortgelijke situaties om een doel te vinden om bij elkaar te blijven. In plaats daarvan zouden we deze beëindigingen moeten vieren, want er is nog veel meer werk te doen op andere gebieden.

## 6. Sta open voor informele samenwerking.

Ook veel informele netwerken spelen een belangrijke rol bij de samenwerking.

## BELANGRIJKE INZICHTEN VAN ERVAREN MEDEWERKERS

De meeste samenwerkingsverbanden beginnen klein. Het is belangrijk de lidmaatschapscriteria zo op te stellen dat zij ruimte bieden voor toekomstige groei, nieuwe partners en sectoroverschrijdende deelname, om de toekomstige impact van de samenwerking te vergroten en een goede mix van partners met waardevolle expertise en capaciteiten aan te trekken.

- Succesvolle samenwerkingsverbanden ontwikkelen zich en trekken nieuwe partners aan.
- De criteria voor lidmaatschap moeten de verwachte bijdragen van elk lid omschrijven, zoals financiële steun, personele middelen, tijd en intellectuele eigendom. Een ad hoc benadering van middelen en tijd door vrijwilligers kan leiden tot onevenredige inzet en dus tot spanningen tussen de leden.
- De modellen voor financiële bijdragen kunnen even divers zijn als de verschillende samenwerkingsmodellen. De leden kunnen dezelfde deelnemingsvergoeding betalen of een gedifferentieerde bijdrage leveren, afhankelijk van de omvang, de lidmaatschapsstatus, de mate van deelneming of andere criteria.

## BELANGRIJKE INZICHTEN VAN ERVAREN MEDEWERKERS

Transparante communicatie binnen de partnerorganisaties, tussen partners en extern met belanghebbenden ondersteunt het succes van de samenwerking.

Elke samenwerking heeft talrijke belanghebbenden met verschillende motivaties, agenda's en invloedssferen. Ze in kaart brengen is belangrijk om belanghebbenden te identificeren die geïnteresseerd zijn in het oplossen van problemen. Het betrekken van deze belanghebbenden, die geïnteresseerd zijn in het vinden van oplossingen, helpt de samenwerking vooruitgang te boeken, geloofwaardigheid te verwerven en vertrouwde partners te vinden om het verhaal te verspreiden. Het bijeenbrengen van een kring van "kritische vrienden" uit de academische wereld, non-profitorganisaties, media en normbepalers (een concept ontwikkeld door Richard Ellis, VP CSR Walgreens Boots Alliance) is zeer waardevol vanwege hun verschillende capaciteiten, technische expertise en perspectief. Succesvolle samenwerkingen leiden niet alleen belanghebbenden op, maar gaan ook over het creëren van een gezamenlijke visie en samenwerking met hen.

DIEPER GAAN...

Enkele uitstekende artikelen

[6 manieren waarop samenwerking duurzaamheid kan stimuleren | Greenbiz](#)

[10 dingen die we hebben geleerd over samenwerken voor duurzaamheid | Guardian duurzaam ondernemen | The Guardian](#)

## Wist u dat de [EU duurzaamheidspartnerschappen voor het mkb financiert?](#)

De EU wil duurzaamheidspartnerschappen van KMO's ondersteunen. Zij heeft een open oproep gedaan om **partnerschappen** tussen NGO's, maatschappelijke organisaties (CSO's) en het MKB tot stand te brengen.

Het doel van deze oproep is de expertise van NGO's en maatschappelijke organisaties te bundelen om het MKB te helpen bij de overgang naar duurzamere bedrijfsmodellen. Doel is de samenwerking tussen kmo's en in dezelfde regio's actieve ngo's/ maatschappelijke organisaties te verbeteren en tegelijkertijd praktische projecten te financieren om de milieu- en/of sociale prestaties van kmo's te verbeteren. Deze oproep bouwt voort op de doelstellingen van het **Enterprise Europe Network** en biedt de leden een extra instrument om kmo's te helpen.

## EEN LAATSTE WOORD IN DEZE SECTIE...

Samenwerken met anderen kan je de extra vaardigheden en middelen geven om dingen te doen die je alleen niet zou kunnen bereiken.

Goed samenwerken vergt echter inspanning en een cultuur die openstaat voor verandering.

Samenwerking vergt een serieuze inspanning om de samenwerking te doer slagen.

Als kmo kunt u zich soms alleen voelen, zonder andere middelen dan uw eigen middelen. Samenwerkingspartners vinden betekent een ingebouwde coalitie van partners, een kant-en-klare groep die ondersteuning en aanmoediging biedt.





## Sectie 2 Cultuur van samenwerking

**"We kunnen onze problemen niet oplossen met dezelfde denkwijze die we gebruikten toen we ze creëerden.,,**

**Albert Einstein**

- Een samenwerkingscultuur is een cultuur waarin regelmatig en doelbewust wordt samengewerkt.
- Samenwerking vindt niet alleen plaats als iemand toevallig het initiatief neemt. Het zit ingebakken in de manier waarop mensen elke dag hun werk doen en in de houding die ze aannemen ten opzichte van dat werk.
- In de kern waardeert een cultuur van samenwerking het idee dat we samen beter zijn. Centraal staat het idee dat collectieve intelligentie de meest creatieve oplossingen oplevert.

## Wat zijn de voordelen van een samenwerkingscultuur?

Wij zien steeds meer dat samenwerking een van de krachtigste manieren is om innovatie tot stand te brengen.

Uit een studie bleek dat **bedrijven met een samenwerkingscultuur vijf keer meer kans hadden om goed te presteren.**

**DIEP DEEPER -** Hoe creëer je een samenwerkingscultuur | De werkstroom (atlassian.com)





## Samenwerkingscultuur in een notendop

Mensen samenbrengen om sneller en gemakkelijker tot een oplossing te komen dan wanneer je het alleen had gedaan. Je innoveert, lost samen problemen op, brengt cross-functionele expertise en kennis samen om tot een nieuwe oplossing te komen, of pakt een uitdagend probleem aan. Maar het is ook het vermogen om mensen bij elkaar te brengen om over moeilijke onderwerpen te praten, en daarin een cultuuruitdaging te maken.

- Conflicten zijn onvermijdelijk: wanneer je verschillende mensen samenbrengt om aan projecten te werken, komen botsingen maar al te vaak voor.
- Om een samenwerkingscultuur op te bouwen moet je conflicten als iets positiefs zien en de waarden en processen ontwikkelen die nodig zijn om de positieve eigenschappen ervan te benutten.
- Conflicten leiden tot betere oplossingen, werk van hogere kwaliteit en gemotiveerde werknemers, omdat onenigheid kan worden gezien als een manier om oplossingen te genereren die misschien niet direct voorhanden zijn.

## Samenwerkingscultuur in een notendop

Een samenwerking is het best wanneer ze alle betrokkenen uitdaagt. Wees er om elkaar aan te sporen en de beste ideeën groter te maken. Encourage one another

- Vraag om voortgangsverslagen
- Wees verantwoordelijk
- Denk niet te klein
- Laat goede ideeën nooit verloren gaan

**DIEPER GRAVEN** <https://medium.com/@jasonkeath/partners-in-crime-the-power-of-finding-your-creative-collaborator-7d8aaf7af07b>

## Samenwerkingscultuur vereist specifieke tijd

Een goed voorbeeld van een bedrijf dat er baat bij heeft tijd te besteden aan samenwerking en innovatie is Google. In 2004 besloten de oprichters van Google, Larry Page en Sergey Brin, **dat werknemers tot 20% van hun tijd mochten besteden aan nevenprojecten**. Ze heroriënteerden het werk om ervoor te zorgen dat werknemers persoonlijk verantwoordelijk werden voor nieuwe innovaties. Niet alle projecten waren succesvol. En niet iedereen maakte gebruik van de vrijheid binnen het nieuwe beleid. Maar sommigen deden dat wel, en een paar ontwikkelden op grote schaal succesvolle projecten, zoals AdSense, Gmail en Google Maps.

Hoewel deze aanpak niet voor iedereen mogelijk is, en ook niet wordt aanbevolen voor kleine en middelgrote ondernemingen met weinig middelen, is tijd uittrekken voor samenwerking, binnen uw organisatie of via clusters, een geweldige manier om nieuwe ideeën te creëren.

## De basisregels vaststellen voor uw samenwerkingsessie

De juiste omgeving creëren voor samenwerking is een essentiële eerste stap. Begin met het vaststellen van enkele basisregels, zodat iedereen op alle niveaus zich op zijn gemak voelt om bij te dragen.

### **Regel #1: Genereer zoveel mogelijk ideeën tijdens de sessie.**

Hoewel het voor de meesten van ons contra-intuïtief kan lijken, gaat het bij brainstormen eerder om kwantiteit dan om kwaliteit. Door de nadruk te leggen op het verkrijgen van zoveel mogelijk ideeën, zijn mensen eerder bereid dingen te delen die ze anders als irrelevant of overdreven zouden afschrijven.

### **Regel #2: Het bekritisieren van ideeën is niet toegestaan.**

Brainstormen gaat niet over het ter plekke bekritisieren van ideeën - het gaat gewoon over genereren. Dat gebrek aan onmiddellijke feedback stelt mensen in staat om ideeën openlijker te delen zonder de angst voor mislukking of afkeuring.

## De basisregels vaststellen voor uw samenwerkingsessie

### **Regel #3: Wilde en ambitieuze ideeën zijn welkom.**

Tijdens een brainstormsessie wil je dat mensen groot denken. Dat is precies waarom dit principe (dat je misschien "freewheelen" hoort noemen) bestaat. Het zet aan tot creatiever denken, omdat mensen weten dat ze niet alleen mogen - maar zelfs worden aangemoedigd - om buiten de kaders te denken.

### **Regel #4: Mensen worden aangemoedigd om voort te bouwen op andere ideeën.**

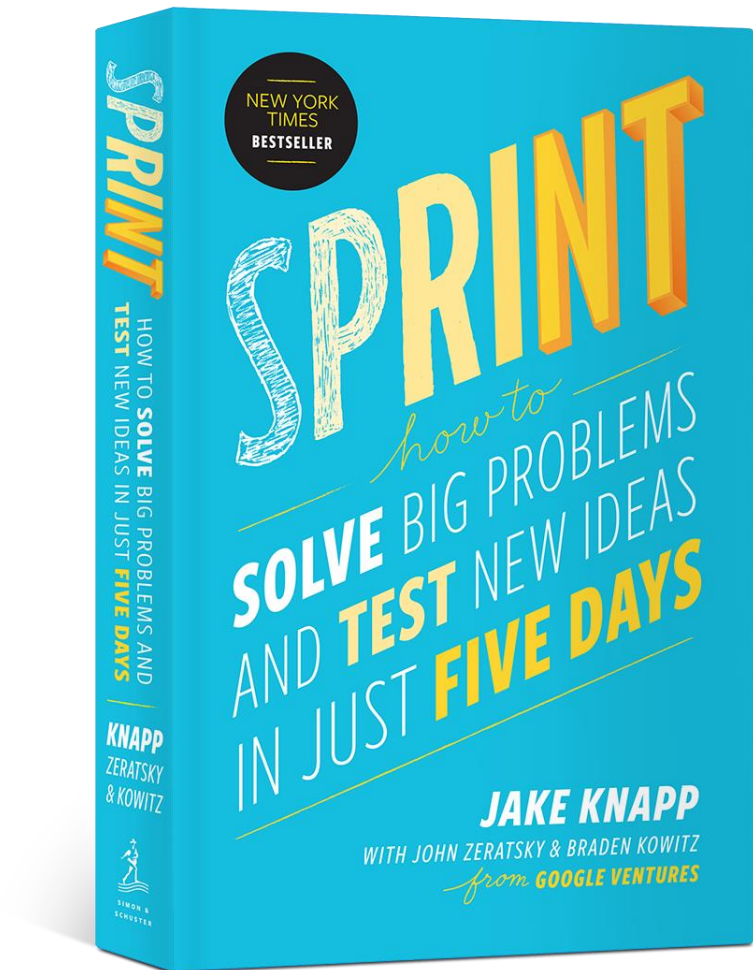
Tenslotte is er een concept dat "piggybacking" heet. Hoewel kritiek niet is toegestaan, zijn deelnemers aan brainstormsessies welkom om voort te bouwen op de bijdragen van anderen. Dit creëert een meer collaboratieve sfeer, waar goede ideeën nog meer aandacht krijgen.

## Tijd vinden voor collaboratieve innovatie

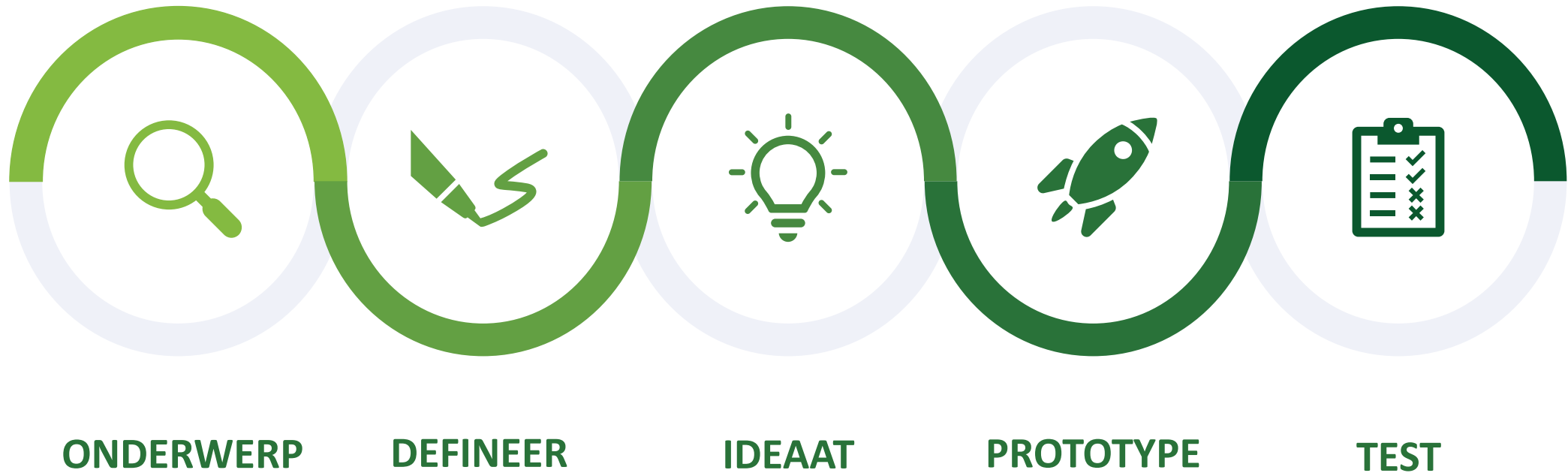
Als we het druk hebben met ons werk, kan het moeilijk zijn om tijd te vinden voor actieve samenwerking. Het organiseren van een speciale brainstormsessie kan een goede manier zijn om deze tijd voor innovatie te structureren.

**Design Sprints** kunnen een zeer effectieve tijdsbesteding zijn als ze goed worden uitgevoerd.

- Voor het eerst ontworpen bij Google door [Jake Knapp](#), zijn design sprints een populaire manier geworden om moeilijke problemen aan te pakken bij start-ups en andere snel veranderende bedrijven.
- In de volgende slides bekijken we hoe een design sprint kan worden gebruikt om innovatieve oplossingen te creëren voor duurzaamheidsgerelateerde problemen.



# Een ontwerpsprint organiseren voor samenwerking





# 01

## Begrijpen

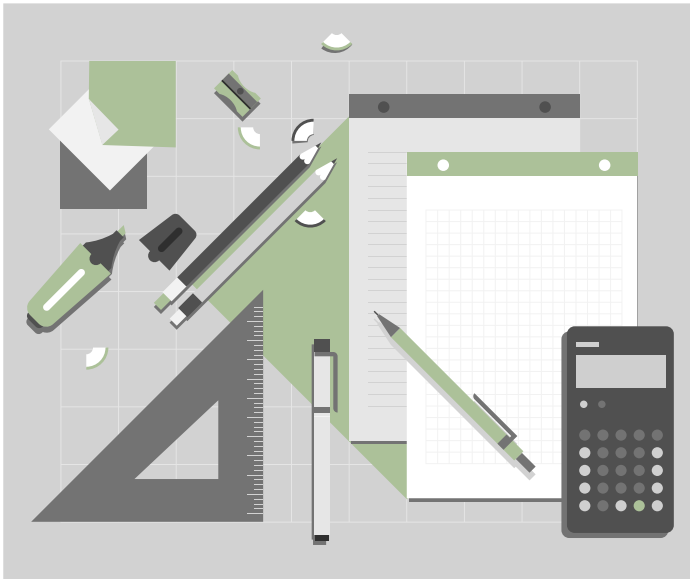
Dit "begrijpen" van de eerste dag is van cruciaal belang voor een vlot verloop van de Sprint, omdat het dient om de doelstellingen van de workshop op elkaar af te stemmen en het probleem beter te definiëren. Deze poging om het probleem in kaart te brengen is het hart van de eerste dag.

Als u voor een Duurzaamheidssprint niet beschikt over expertise binnen uw organisatie, besteed dan wat tijd om op snelheid te komen of schakel een externe deskundige in die uw team kan helpen het probleem dat u oplost te begrijpen.



## 02

# Definieer



In het stadium Definiëren organiseert u de informatie die u tijdens het stadium Inleven hebt verzameld. U analyseert uw observaties om de kernproblemen te definiëren die u en uw team tot nu toe hebben geïdentificeerd. Het definiëren van het probleem en de probleemstelling moet op een mensgerichte manier gebeuren.

Een voorbeeld van een probleemstelling voor duurzaamheid zou kunnen zijn:

"Hoe kunnen we sterkere klantenrelaties opbouwen en tegelijkertijd onze reisgerelateerde ecologische voetafdruk verminderen?"



## 03

### Idee

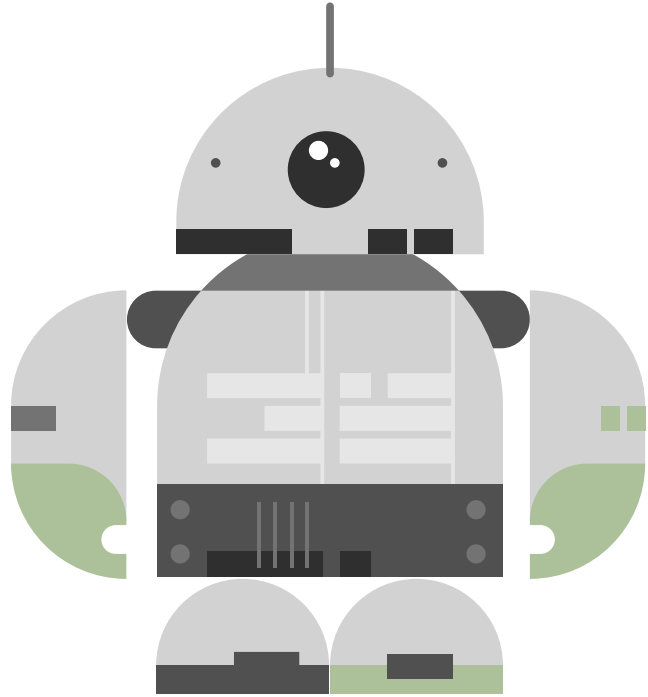
In de derde fase van het design thinking-proces is uw team klaar om ideeën te genereren. U hebt uw gebruikers en hun behoeften leren begrijpen in de Empathize-fase, en u hebt uw observaties geanalyseerd in de Define-fase om een gebruikersgerichte probleemstelling op te stellen. Met deze solide achtergrond, en een duidelijk doel voor uw sessie, kunt u snel oplossingen bedenken. Het is belangrijk dat we onze basisregels onthouden om het beste resultaat te garanderen.

# KORTE ACTIVITEIT - SPEL GEBRUIKEN OM IDEEËN TE STIMULEREN

Het kan nuttig zijn de ideatiefase te beginnen met iets informeels als een ijsbrekerspel.

Er zijn er honderden [online](#) te vinden, maar een snelle en eenvoudige optie kan zijn om uw team in kleinere groepen te verdelen en hen de slechtste oplossing voor het probleem te laten bedenken die ze kunnen presenteren aan de groep. Het is een leuke, consequentievrije start, waarbij iedereen zich openstelt om bij te dragen aan de sessie.





## 04

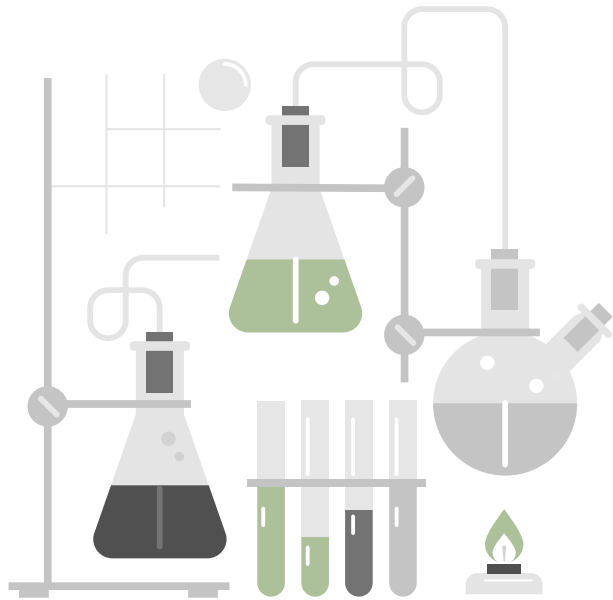
# Prototype

Het ontwerpteam zal nu een aantal goedkope, verkleinde versies van het product produceren om de belangrijkste oplossingen te onderzoeken die in de ideefase zijn gegenereerd. Deze prototypes kunnen worden gedeeld en getest binnen het team zelf, of op een kleine groep mensen buiten het ontwerpteam. Dit kan een mooie gelegenheid zijn om andere leden van uw team erbij te betrekken.

Het is belangrijk dat we in een vroeg stadium de gebreken van onze oplossingen ontdekken.

# 05

## Test



Ontwerpers of beoordelaars testen het volledige product rigoureuus met de beste oplossingen die in de Prototype-fase zijn geïdentificeerd.

Gefeliciteerd!!! Dit is de laatste fase van het proces. De overgang naar een duurzamer bedrijfsmodel is een ontmoedigende taak, dus het is belangrijk dat we samenwerkingssessies niet als eenmalig beschouwen en onze ideeën voortdurend uitbreiden.

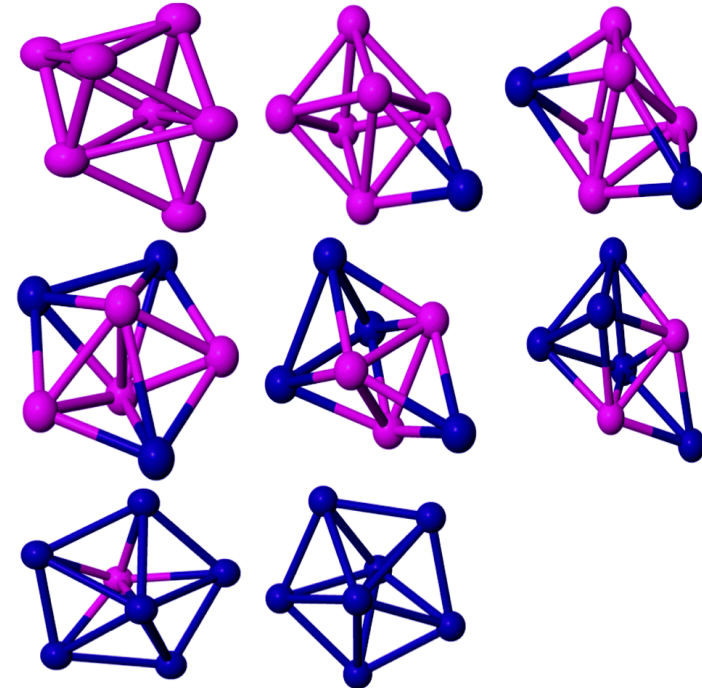
Design sprints zijn iteratieve processen, zodat op de gegenereerde resultaten voortdurend kan worden voortgebouwd.



Sectie 3  
De kracht van clusters  
en ecosystemen

## De kracht van clusters

- "Clusters" beschrijven een groep verwante of wederzijds afhankelijke bedrijven en middelen die in een afgebakend gebied of in een virtuele omgeving zijn gegroepeerd en die afhankelijk zijn van een sterk engagement voor connectiviteit.
- Clusters voeden zich met diversiteit en verandering.
- Ze zijn uniek qua structuur, sector en diensten. Belangrijk is dat zij drijvende krachten zijn die de economie nieuw leven kunnen inblazen. Nieuwe waarde wordt gecreëerd wanneer: technische innovatie, creativiteit en zakelijk ondernemerschap samen worden ingezet om duurzaamheidsproblemen op te lossen



## SPOTLIGHT OP WELSH DUURZAAMHEIDSCLUSTER

Een goed gefaciliteerd en productief Sustainability Cluster zal bedrijven ondersteunen op hun reis naar voortdurende verbetering om de waarden veerkracht, kwaliteit, verantwoordelijkheid en authenticiteit waar te maken.

Food and Drink Wales heeft een Sustainability Cluster opgericht om de succesvolle triple helix-aanpak van andere Welshe Food and Drink Clusters toe te passen. In dit model werken overheid, industrie en academische wereld hand in hand om gemeenschappelijke industrieproblemen aan te pakken en samen te werken om de Welshe voedsel- en drankindustrie vooruit te helpen.



Bwyd a Diod Cymru  
Clwstwr Cynaliadwyedd  
Food & Drink Wales  
Sustainability Cluster



## SPOTLIGHT OP ZWEEDSE DUURZAAMHEIDSCLUSTER

Het Sustainable Cluster Development-project heeft tot doel de groei van een sterke en duurzame biowetenschappelijke sector te bevorderen, waarbij Stockholm/Uppsala, Zweden zal worden gezien als een internationaal toonaangevende ontwikkelingsomgeving voor biowetenschappelijke bedrijven en dus zal worden vermeld in de top vijf van biowetenschappelijke omgevingen in Europa.

De biowetenschappelijke sector in Uppsala staat voor uitdagingen en heeft behoefte aan verandering. Die uitdagingen bestaan uit een toekomstige generatiewisseling met het risico van een aanzienlijk verlies van vaardigheden en een industriële revolutie waardoor de grenzen van de industrie vervagen. Om deze uitdagingen aan te gaan wil het project Duurzame Clusterontwikkeling nieuwe vormen van clustervorming en samenwerking in de biowetenschappen tot stand brengen.

Op lange termijn is het doel de groei te bevorderen van een sterke en duurzame biowetenschappelijke sector waarin Uppsala als regio moet worden gezien als een internationaal toonaangevende ontwikkelingsomgeving. Duurzame Clusterontwikkeling zal samenwerken met andere actoren om haar doelstellingen te bereiken. Om de clusterorganisatie te ontwikkelen en te verbreden zal de samenwerking worden gekoppeld tussen de academische wereld, het bedrijfsleven en de samenleving in de biowetenschappen.

# De kracht van ecosystemen

Ecosystemen zijn een manier om naar de wereld te kijken. Een baanbrekend onderzoek naar de praktijk van ecosysteembouw is in 2021 uitgevoerd door Impact Hub Amsterdam. Het vermengt praktische werking en strategische/academische overwegingen. Zij stellen dat ecosystemen eigenlijk moeilijk uit te leggen en moeilijk te 'managen' zijn, maar toch van betekenis zijn als aanpak omdat ze het mogelijk maken:

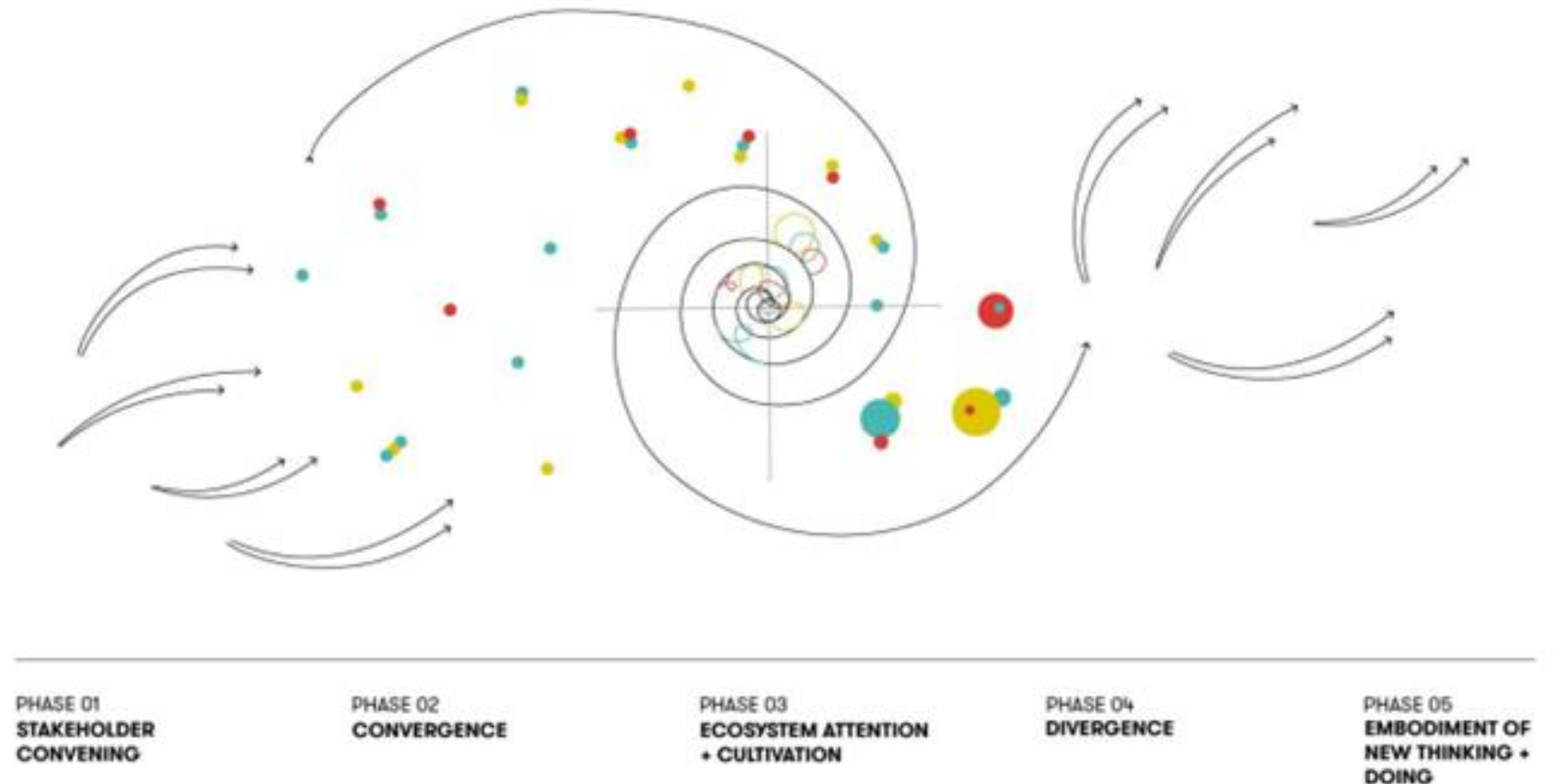
- finding and collaborating with diverse but like-valued partners
- parallel learning, experimentation and embodiment of new ways forward
- the emergence of networks of trust that last beyond 'projects'



# De kracht van ecosystemen

Impact Hub Amsterdam omschrijft een ecosysteembouwer als een persoon of organisatie die het perspectief van het geheel neemt en gastheer is voor het ontstaan van nieuwe en diepere relaties om meer impact te creëren in het streven naar een gedeeld doel.

## DYNAMICS OF ECOSYSTEM-BUILDING



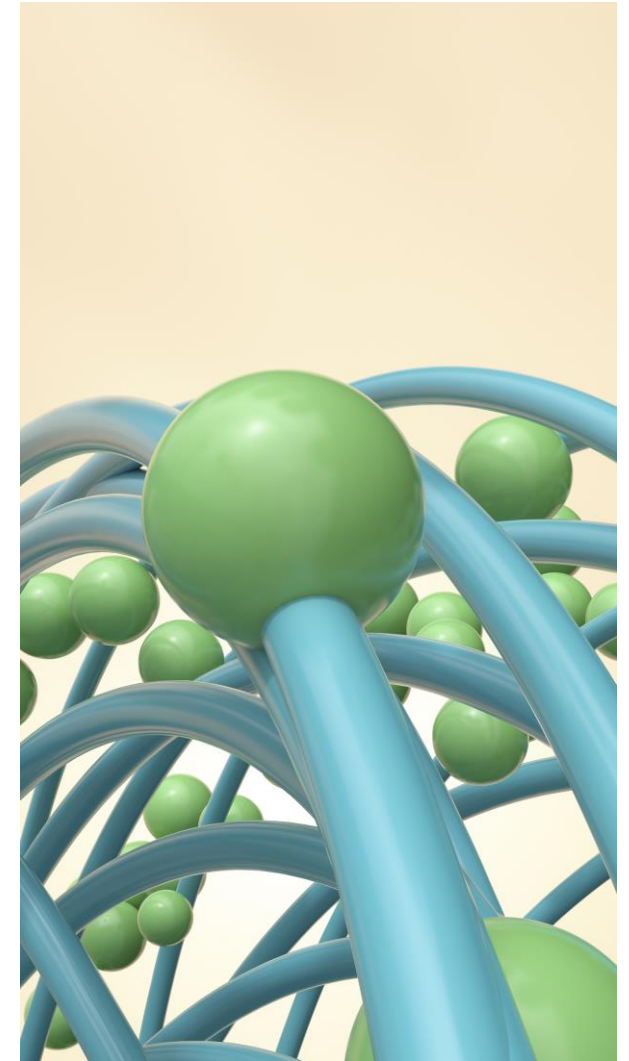
Impact Hub Amsterdam benadrukt dat de vijf fasen van Ecosystem Building kunnen worden samengevat als:

## **Fase 01 | Het bijeenroepen van belanghebbenden**

In de meeste ecosystemen waren er al een aantal verbindingen tussen leden van bepaalde groepen belanghebbenden. Het wordt beschreven als een groeiend gevoel voor verandering, en "kriebels" om iets anders te doen. T

Deze fase wordt gekenmerkt door een verlangen naar iets nieuws, en om dat samen met anderen in "het veld" te ontdekken. Het kan ook een tijd zijn waarin ecosysteemspelers oude overtuigingen loslaten om in een nieuwe en meer generatieve ruimte te stappen.

Het is op deze plaats dat een bijeenkomst op natuurlijke wijze kan ontstaan vanuit een groep zelf en/of kan worden belegd door een organisatie (of individu) die het potentieel ziet om het ecosysteem samen te brengen rond een gedeelde kwestie of onderwerp.



## Fase 02 | Convergentie

Naarmate de gedeelde belangstelling groeit, beginnen diverse spelers samen te komen rond een gedeeld doel - of een verkenning van het doel als dat nog niet duidelijk is. [Het Sustainable Fashion Lab in Brazilië](#) heeft de eerste twee jaar vooral besteed aan het ontwikkelen van relaties, het aftasten van mogelijke toekomst, het in kaart brengen van systemen en het verkennen van een gedeelde theorie van verandering. De rol van hun ecosysteembouwer bestond grotendeels uit het voeden van de relaties en het opbouwen van een gedeeld systeemperspectief.

Zij melden dat convergentie op twee manieren kan gebeuren: door zich eerst in te zetten voor de relatie "we zitten hier samen in" en met vertrouwen dat er een overtuigend gemeenschappelijk doel zal ontstaan om de groep naar het volgende niveau te tillen of door inhoud te geven aan een benoemde verschuiving dat "x moet veranderen" en de spelers die geïnteresseerd zijn te dwingen samen in een reis te springen.

Dit kan soms de fase zijn waarin men probeert te begrijpen waar het geheel naartoe gaat - en of het de moeite waard is om er tijd en middelen in te investeren terwijl men aan deze reis van onvoorspelbare maar beloofde opkomst begint. Het belang van onboarding van nieuwe deelnemers - vertrouwen opbouwen, met openheid en nieuwsgierigheid ontvangen, deelnemers ook aanmoedigen om na te denken over hun eigen rol bij het verkennen van betrokkenheid - is essentieel.

## Fase 03 | Ecosysteem Aandacht + Teelt

Hier keert het werk verder naar binnen om meer symbiotische relaties te verdiepen en op te bouwen, waarbij de ecosysteembouwer aandacht besteedt aan dynamieken zoals de relatie tussen kleinere en grotere actoren en hoe optimale samenwerking mogelijk te maken, of wie er nog meer in het ecosysteem moet worden uitgenodigd om expertise of een ontbrekend perspectief in te brengen. Naarmate het ecosysteem groeit en acties voor externe impact begint te initiëren, evolueert de interne cultuur, en wordt de cultuur (interior state) en cohesie belangrijker.

Het ecosysteem wordt complexer naarmate de wisselwerking tussen de culturen en praktijken van individuele organisaties en de opkomende cultuur van het collectieve ecosysteem. Het is niet allemaal harmonie en in deze fase zullen conflicten ontstaan. Dit is eigenlijk goed nieuws en moeilijk tegelijk. Goed nieuws omdat mensen hun informatie en hun inzichten inbrengen. Het is ook moeilijk omdat conflicten ook gemakkelijk destructief kunnen worden. Het is de specifieke rol van de ecosysteembouwer om de voorwaarden te scheppen die constructieve conflicten mogelijk maken. Er is ook een drang naar externe relevantie en "laten we actie ondernemen".

## Fase 04 | Divergentie

Divergentie kent gezonde en ongezonde uitingen. In één impact-ecosysteem trok het ecosysteem zoveel enthousiaste intermediaire partijen aan dat het de oorspronkelijke begunstigden waarop het ecosysteem had willen inspelen, verdrong.

Volwassenheid betekende verzadiging en was zeer duur om in stand te houden omdat het probeerde zijn eigen nut te overtreffen. In andere gevallen raakte het systeem gewend aan - of comfortabel met - zichzelf en sloot het zich zo af en trok het zich zonder nieuwe frisse lucht snel terug.

In sommige gevallen werd het organische karakter te geformaliseerd "omdat we het allemaal moesten opschrijven" en/of probeerde de politiek succesvolle praktijken te coöpteren of te onttrekken".

## Fase 05 | Belichaming van het nieuwe denken + doen

Deze laatste fase is er een van normalisering - of mainstreaming - waarbij het nieuwe perspectief, de praktijken en de experimenten worden opgenomen in het volgende niveau van hoe het systeem zich gedraagt.

Dit is waar, bij het zoeken naar een overgang op een specifiek onderwerp of thematisch gebied, het pad dat is verlicht met de visie op wat mogelijk zou kunnen zijn (fase 01-03) wordt geïntegreerd en verankerd in de praktijk.

Dit is de plaats waar we de ideeën in actie/gedrag omzetten en nieuwe kanalen voor samenwerking en zichtbaarheid cultiveren. Het is vaak ook het begin van een nieuwe cyclus, met een nieuwe 'jeuk', en mogelijk nieuwe coalities van belanghebbenden om bijeen te brengen - en nieuwe rollen voor organisaties, ook voor ecosysteembouwers.





## ECOSYSTEEM in ACTIE

Manon Klein van [Impact Hub Amsterdam](#) deelde de veranderende rol van Impact Hub Amsterdam in het lokale voedsel ecosysteem. Impact Hub Amsterdam begon met het organiseren van incubators (2010) en accelerators (2013) voor sociale ondernemers en het opbouwen van een community rond impactondernemerschap, werkend ter ondersteuning van de Sustainable Development Goals.

Dat doet het nog steeds, maar de afgelopen jaren besloot Impact Hub Amsterdam zich te richten op specifieke thema's, zoals circulaire economie en duurzame voedselketens. Omdat Impact Hub Amsterdam een gat zag tussen het groeiende aantal duurzame voedsel startups en de groeiende interesse in de markt, besloot het een specifiek initiatief rond voedsel te ontwikkelen, meer dan alleen incubatie en acceleratie: [het Impact Hub Sustainable Food Ecosystem](#).



## ECOSYSTEEM in ACTIE

Het Rediscovery Centre is het nationale centrum voor de circulaire economie in Ierland. Het is gevestigd in het omgebouwde Boiler House in Ballymun en is een creatieve beweging die mensen, ideeën en middelen verbindt om een groener en koolstofarm leven te ondersteunen. Zij brengen de vaardigheden en expertise van kunstenaars, wetenschappers, ontwerpers en ambachtslieden samen, verenigd in een gemeenschappelijk doel van duurzaamheid.

Ze hebben een op maat gemaakte demonstratie eco-faciliteit ontwikkeld en ondersteunen vier sociale ondernemingen voor hergebruik: Rediscover Furniture, Rediscover Fashion, Rediscover Paint en Rediscover Cycling. Deze bedrijven gebruiken ongewenste materialen voor de ontwikkeling en het ontwerp van nieuwe producten en demonstreren een efficiënt gebruik van hulpbronnen, hergebruik en een koolstofarm leven. Het wordt gesteund door een spectrum van financiers, waaronder het EPA, het ministerie van Communicatie, Climate Action and Environment en de gemeenteraad van Dublin.

Hartelijk dank voor het  
voltooien van onze cursus.  
Blijf alsjeblieft betrokken via  
sociale media kanalen:-



[Sustainable Futures  
for Enterprise  
Centres \(facebook.com\)](#)



[Profile / Twitter](#)



[\(17\) Sustainable Futures for  
Enterprise Centres:  
Overview | LinkedIn](#)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union



**SUSTAINABLE**  
futures for enterprise centres