

Tips & Tricks

Inhoud

Tips & Tricks

Dit document kwam tot stand binnen het project Openraam. OpenRaam heet voluit 'Open raam op innovatieve materiaaltechnologie voor een duurzaam Vlaams productielandschap'. Het is een project van [Sirris](#) (collectief centrum van de Belgische technologische industrie), [KU Leuven-MRC](#) (Materials Research Center), [VITO](#) (Vlaamse Instelling voor Technologisch Onderzoek) en [Universiteit Antwerpen-IMDO](#) (Instituut voor Milieu en Duurzame Ontwikkeling).

Met de steun van [EFRO](#) (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling) en de [Vlaamse overheid](#) ondersteunden we bedrijven met innovaties in duurzamer materiaalgebruik of duurzame verwerking van materialen.

Denk aan het milieu en print dit document niet onnodig af.

Dit document ondersteunt de inhoud van het boek Innoveren met Materialen.



Meer info en achtergrond informatie vind je op www.openraam.eu.



Tips & Tricks

Inleiding

Dit document beschrijft de concrete uitvoering van de 3P-scan. Welke stappen worden doorlopen bij het scannen? Wie betrek ik erbij? Hoe creëer ik de ideale randvoorwaarden voor een goed gebruik van de scan? Hoe kom ik concreet tot een realistische lijst van mogelijke materiaalinnovaties of gerelateerde opportuniteiten? En hoe realiseer ik die in de praktijk?

De waarde van de 3P-scan berust op het gezamenlijk zoeken naar opportuniteiten of kansen in je bedrijf, met ondersteuning van experts waar nodig en wenselijk. Aan de hand van de 3P-scan kun je het thema duurzaam materiaalgebruik op een gestructureerde manier benaderen via verschillende invalshoeken.

Ongetwijfeld zul je tijdens je zoektocht naar opportuniteiten op heel wat hindernissen en vragen stoten. Het kan gaan om een nood aan meer informatie of aan de meest geschikte technologie of nieuwe materialen. Ook organisatorische aspecten kunnen hindernissen vormen. Waarschijnlijk gaat het om een combinatie van al die aspecten. Dat maakt het niet altijd gemakkelijk om tot gerichte actie over te gaan. Toch is het mogelijk om zelf aan de slag te gaan met de resultaten van de 3P-scan.

Beschrijving van het typische scanproces

Het scanproces zoals dit succesvol werd toegepast in het project OpenRaam verloopt in vijf fasen. Hieronder vatten we ze kort samen, daarna lichten we elke fase uitgebreider toe.

1 De voorbereiding

Een goede scan vraagt een degelijke voorbereiding. Je dient een aantal basisbeslissingen te nemen die mede het potentieel en de eindresultaten van de scan voor je bedrijf zullen bepalen. Zo moet je onder meer beslissen over de scope van de scan (een productielijn, een afdeling of het hele bedrijf).

Tips & Tricks

2 Het uitvoeren van de scan

De scan wordt uitgevoerd in het bedrijf waar de actie (ontwerp, productie,...) plaatsvindt. Het scanproces verloopt op basis van een of meerdere interviews en een bezoek aan de productieruimte(n). Tijdens het interview worden de verschillende indicatoren overlopen aan de hand van een [scandocument dat de indicatoren groepeert](#) en een kader vormt voor het gesprek. Voor de relevante indicatoren worden verschillende vragen gesteld. Op basis hiervan ontstaat een duidelijk beeld van het topic in kwestie.

3. Scanverslag met opportuniteiten

Op basis van de input van het gesprek en het bezoek aan de productieruimte (processen) wordt een ontwerpverslag opgemaakt waarin al een aantal mogelijke opportuniteiten worden aangegeven. Indien nodig vraagt de scanner nog extra informatie op om de opportuniteit zo duidelijk mogelijk te kunnen weergeven.

4 Toetsing bij een expertenpanel

Dit is een belangrijke stap. Door interne en externe experts in te zetten kun je bijkomende opportuniteiten detecteren en pistes voor onderzoek vastleggen. De scanner bezit immers zelden alle kennis zelf. Bovendien is inbreng van buitenaf (een andere afdeling of vestiging, externe kennisinstellingen, leveranciers,...) meestal verrijkend en draagt ze bij tot de lerende organisatie.

5. Terugkoppeling en opvolging

Hoewel de 3P-scan geen kwantitatieve beoordeling van je bedrijf wil uitvoeren, kan het handig zijn te weten op welke verbeterpunten je het best focust. Bovendien is het motiverend te zien op welke vlakken je bedrijf al goed scoort en dat ook te kunnen communiceren. Ook positieve feedback verdient dus zeker een plaats in het scanverslag.

Belangrijk is dat er na het uitvoeren van de scan ook iets met de resultaten gedaan wordt. Opvolging is daarom essentieel. De praktijk wijst uit dat de kans op succes het grootst is als de uit-

Tips & Tricks

komst van de scan wordt geïntegreerd in de eigen organisatiestructuur, bijvoorbeeld door die in te voegen in de afdelingsdoelstellingen, op te nemen in productievergaderingen, enzovoort.

STAP 1: De voorbereiding

Er zijn verschillende beweegredenen om de 3P-scan in te zetten als tool voor innovatie in je bedrijf, bijvoorbeeld het zoeken naar kostenbesparingen op korte, middellange of lange termijn, het streven naar groei door nieuwe innovatieve producten, of risicobeheersing. Al deze elementen worden uiteengezet in het boek [Innoveren met materialen](#). Afhankelijk van je motivatie leg je vast waarnaar je precies op zoek wilt gaan met de scan en hoe hoog je de lat legt. De 3P-scan kan zowel grote als kleine opportuniteiten detecteren.

Elk bedrijf heeft zijn eigen cultuur en methode om te verbeteren en zich aan te passen aan wisselende omstandigheden. Sommige bedrijven kiezen voor grote, radicale stappen om snel vooruitgang te boeken, andere kiezen voor een meer geleidelijke aanpak. Over het algemeen is het haalbaarder en makkelijker om kleine projecten met een korte doorlooptijd (bijvoorbeeld maximaal enkele weken) uit te voeren dan grote, complexe projecten. Kleine projecten leveren ook sneller zichtbare resultaten op, wat dan weer stimuleert om nieuwe stappen te zetten. Door vele iteraties kun je evengoed grote resultaten bekomen. Als je veel kleine stappen zet, is het belangrijk dat je weet dat elke stap in de juiste richting gaat. Je hebt een duidelijk streefdoel nodig, dat iedereen in de organisatie begrijpt en waar elk op zijn terrein naartoe werkt. (Zie hierover ook het concept van [‘Toyota Kata’](#).)

Om het scanproces zo effectief mogelijk te maken, beschrijven we het hieronder als een bedrijfsintern project. Deze methode gaat uit van een eerder formele benadering om de scan te organiseren. Dit maakt de kans groter dat het hele proces doorlopen wordt. Vanzelfsprekend kun je de scan ook op een informelere manier aanpakken. Welke invalshoek je ook kiest, hieronder vind je een aantal belangrijke aandachtspunten. Daarbij gelden lichte verschillen in aanpak naargelang de scan door een interne medewerker of een externe consultant wordt uitgevoerd.

Tips & Tricks

Leg de scope vast

Bepaal de scope van de scan op basis van de complexiteit van het proces dat je wilt analyseren en in functie van het type opportuniteit dat je wilt opsporen. Als je bedrijf relatief klein is en alle grondstoffen en materialen met een handvol processen omgezet worden, vormt de scope niet zo'n probleem. Werk je in een groot bedrijf met meerdere (deel)processen en veel materiaalstromen, dan kies je beter één of twee producten of processen uit waarop je de scan focust.

De eenvoudigste methode is te starten bij gekende problemen. Zo kun je de scope vastleggen op die producten of processen waarbij dit probleem het meest uitgesproken is. Een voorbeeld is het zoeken naar oplossingen voor een dure afvalfractie. Hier kun je starten met de vraag welke processen en producten de belangrijkste veroorzakers van dit afval zijn. Vanuit dit oogpunt kun je dan invulling geven aan de 3P-scan.

Door de scope goed te definiëren kan de scan doelgericht werken. Zo verzeker je je van voldoende diepgang en kun je detailinformatie verzamelen over de betrokken processen en producten. De kwaliteit van de verzamelde informatie, met inbegrip van alle details, is essentieel om realistische en haalbare opportuniteiten te identificeren.

Het is niet de bedoeling *alle* opportuniteiten van de hele organisatie in kaart te brengen, maar wel relevante kansen te zoeken die in de lijn van de bedrijfsdoelstellingen liggen. Als je bijvoorbeeld eigen recyclaat uit het productieproces wilt inzetten, zul je dit pas als opportuniteit selecteren wanneer je de hoeveelheid afval en de zuiverheid ervan onder controle hebt. Het kan dus zinvol zijn de scan na verloop van tijd te herhalen om nieuwe opportuniteiten aan het licht te brengen die (nog) niet eerder gedetecteerd werden of nog niet als relevant beoordeeld werden.

Wie betrek je bij het scanproces?

Samenstelling van het scanteam

De bedoeling is de informatie met een open en frisse kijk te verzamelen en te bevragen. De scan wordt dan ook bij voorkeur afgenomen door een neutrale partij. Dat kan iemand van een ondersteunende dienst (kwaliteit, milieu,...) zijn of iemand uit een andere afdeling dan die waar de scan betrekking op heeft. Afhankelijk van de omvang van de opdracht (en van het bedrijf) kunnen een of meerdere medewerkers met deze taak belast worden.

Wie worden de gesprekspartners in het bedrijf?

Tips & Tricks

Het zwaartepunt van de scan kan op de processen of de producten liggen. Beide domeinen hebben hun eigen sleutelfiguren. Ga na wie welke kennis heeft over de producten en de productieprocessen en selecteer de meest geschikte personen in functie van de scope van de scan. In kleine bedrijven zet je typisch de bedrijfsleider en de productieverantwoordelijke samen. Voor grotere bedrijven varieert dit van de verantwoordelijke voor milieu, kwaliteit of R&D tot de productieverantwoordelijke. De combinatie van verschillende sleutelfiguren kan verrijkende informatie opleveren. Het beeld dat de scan biedt, wordt in grote mate bepaald door de personen die de informatie aanleveren. Zorg dus dat er een open interactie verzekerd is tijdens de scan.

Wie draagt de bedrijfscultuur uit?

Ga na in welke mate de geselecteerde sleutelfiguren de bedrijfsvisie vertolken. In kleine bedrijven is dat wellicht geen probleem, maar in grote organisaties kan het wel een belangrijke rol spelen. Om opportuniteiten ook echt te implementeren moeten ze als nodig, nuttig en haalbaar beoordeeld worden binnen de organisatie. Deze beslissing kan door de directie of door een team genomen worden. Om juist die opportuniteiten te detecteren die een kans maken op implementatie moeten de gekozen sleutelfiguren de bedrijfsvisie kennen en zicht hebben op de veerkracht en innovatiecapaciteit van het bedrijf. De interviewer gaat immers op basis van zijn of haar indrukken en interpretatie van de bedrijfsvisie en -cultuur op zoek naar opportuniteiten.

Overschatting levert een *false positive* of een te positieve inschatting van de mogelijkheden op, wat resulteert in overbodig werk van de scanner en de experts. Als de aangeduide opportuniteiten te vooruitstrevend blijken voor de organisatie, is de kans klein dat er iets mee zal gedaan worden. Onderschatting levert dan weer een *false negative* op, een ongefundeerde negatieve inschatting van de mogelijkheden voor innovatie. Dit resulteert in gemiste sterke opportuniteiten, die ten onrechte niet onderzocht worden.

Afspraken en planning

Om een vertrouwensrelatie met de geïnterviewden op te bouwen moet benadrukt worden dat de verkregen informatie vertrouwelijk is. Je kunt wellicht zelf inschatten hoe gevoelig het ligt om informatie over minder positieve gebruiken in je bedrijf te verspreiden. Afhankelijk van de bedrijfscultuur zal de verkregen informatie uitsluitend door de betrokken personen (scanner en experts)

Tips & Tricks

gebruikt worden en niet naar andere afdelingen, leveranciers, klanten, zusterbedrijven,... doorgevoerd worden. Wees hier alert voor en handel volgens het bedrijfsbeleid ter zake. Als er nood is aan informatie van derde partijen, is het essentieel dat je weet welke informatie je mag vrijgeven en welke niet. Maak hierover duidelijke afspraken met alle betrokkenen binnen het bedrijf en met de betrokken derden, bijvoorbeeld de experts.

De benodigde tijd voor een grondige scan is ongeveer drie uur. Tel hierbij het bezoek op de werkvloer en je komt op een viertal uur. Je kunt de scan ook toespitsen op slechts enkele indicatoren en hem zo veel korter en doelgerichter gebruiken. Weet dan wel dat je slechts een paar opportuniteiten zult vinden en dat je synergie tussen de opportuniteiten kunt mislopen.

Tracht de doorlooptijd van het hele proces te beperken tot vier à zes weken. Als het langer duurt, wordt het moeilijk om iedereen gefocust en betrokken te houden, zeker omdat dit voor de meeste betrokkenen een extra investering van tijd en energie betekent bovenop de normale werklast. Voorzie het leeuwendeel van de tijd voor het raadplegen van de experts.

Tip

Een projectmatige aanpak is belangrijk om het proces te bewaken. Zorg dan ook dat elke scan getrokken wordt door één persoon, die de planning beheert.

STAP 2: Het uitvoeren van de scan

De 3P-scan verloopt via een of meerdere scaninterviews. De scanner neemt interviews af met de geïdentificeerde sleutelfiguren en verzamelt zo alle elementen om opportuniteiten te kunnen detecteren.

Afhankelijk van de bedrijfscultuur kun je ook een alternatieve, informelere aanpak volgen en het scaninterview vervangen door een gezamenlijk rondetafelgesprek (type brainstorming). Voorwaarde is wel dat er openheid is om ook de minder attractieve informatie te delen met de hele groep. Mogelijk zijn niet alle betrokkenen daartoe bereid. Bovendien kunnen planning en tijdsbewaking hindernissen vormen. Hierna gaan we ervan uit dat er een eerder formeel scaninterview

Tips & Tricks

plaatsvindt, ongeacht of daarbij een beroep wordt gedaan op een interne dan wel een externe scanner.

Om dit proces op een gestructureerde en doelgerichte wijze te laten verlopen is er een scandocument opgemaakt, dat je [hier gratis kunt downloaden](#).

Hoe gebruik je het scandocument?

Het scandocument is het kader om samen actief naar opportuniteiten te zoeken. Het helpt de geïnterviewde(n) te prikkelen om kansen te detecteren buiten het kader van de huidige situatie, kennis en inzichten. Het doel is alle betrokkenen aan te zetten tot *'outside the box thinking'* en de scandomeinen met een open geest te benaderen en te onderzoeken. Het scandocument vormt de leidraad voor de vragensteller. Die nodigt de geïnterviewden uit om samen net dat beetje verder te kijken dan wat de organisatie zelf al spontaan doet.

Het scandocument helpt je om per thema steeds dieper te graven naar mogelijke opportuniteiten. Het is zo opgesteld dat het in meerdere sectoren en bedrijfstypes kan gebruikt worden. Het dient als leidraad om de verschillende indicatoren te overlopen en per indicator na te gaan hoe intensief deze in het bedrijf al is onderzocht.

Tip

De sleutelementen boven aan ieder thema helpen je de relevantie van het thema voor je bedrijf te toetsen. Bij het thema 'Grondstofsubstitutie' lees je bijvoorbeeld: 'De gebruikte grondstoffen en hulpstoffen zijn relatief goedkoop, niet schaars, hebben een lage milieu-impact, zijn goed recycleerbaar of onschadelijk.' Als dit al zo is in je bedrijf, dan is het wellicht weinig relevant om dit thema verder te onderzoeken. Je kunt deze indicator dan overslaan, omdat het erg onwaarschijnlijk is dat er op dit terrein relevante opportuniteiten te vinden zijn voor je bedrijf.

Het profiel van de scanner

De scanner heeft een belangrijke taak, namelijk de juiste vragen te stellen en met de verkregen informatie snel in te schatten waar de belangrijkste opportuniteiten zich situeren. Op zijn minst heeft de scanner een basiskennis van de processen en producten die binnen de scope van de scan vallen. De belangrijkste persoonlijke kwaliteiten van een goede scanner zijn echter openheid, leer-

Tips & Tricks

gierigheid en empathie. Deze kwaliteiten zijn noodzakelijk om de juiste inschatting te maken over de maturiteit van het bedrijf in verband met de verschillende thema's, op basis van het beluisteren en bevragen van de gesprekspartners.

De interviewer tracht steeds de grenzen af te tasten om zo net die nieuwe invalshoek te vinden die de organisatie zelf (nog) niet heeft geëxploreerd. Door vragen te stellen en in te spelen op de antwoorden daagt de vraagsteller de geïnterviewde in zekere zin uit, zonder dat het daarbij uitloopt op een vertrouwensbreuk. Een diplomatische houding is dus van belang. De scanner stelt bij voorkeur open 'hoe'- en 'waarom'-vragen.

De scanner geeft voldoende positieve feedback om een sfeer van openheid en wederzijds respect uit te bouwen en te behouden. In zo'n sfeer werken inspirerende voorbeelden sensibiliserend en enthousiasmerend.

Hoe verloopt de scan?

We geven hier een aantal tips voor hoe je als scanner het beste te werk gaat tijdens het scaninterview.

- Maak het doel en de scope van de scan duidelijk, zodat iedereen rond de tafel realistische verwachtingen heeft. Als scanner ben je vertrouwd met de recentste en geplande investeringen in je bedrijf of afdeling. Deze info, samen met het nodige inzicht in de visie van je bedrijf, helpen je de mogelijke opportuniteiten al een eerste keer te filteren. Zo zoek je ook niet naar opportuniteiten die recht ingaan tegen de meest recente investeringen.
- Aan het begin van de scan bezoek je met deze bagage in het achterhoofd de productie om informatie te verzamelen. Als er tijdens dit bezoek vragen opkomen die buiten de expertise van de begeleider vallen, kun je deze op de werkvloer zelf stellen. Houd hierbij de scope van de scan in het oog.
- Na deze rondleiding ga je op basis van de verworven informatie verder doorvragen op de relevante thema's. Ook hier kan het noodzakelijk zijn extra personen erbij te betrekken als er nood is aan diepgaandere kennis.
- Door gezamenlijk op basis van het scandocument de verschillende indicatoren te onderzoeken komen er heel wat opportuniteiten naar voren. Het is aan de scanner om van de geïnterviewde te vernemen welke opportuniteiten voor hem of haar het meest relevant zijn

Tips & Tricks

of in het oog springen. Niet de vraagsteller, wel de geïnterviewde bepaalt wat het belangrijkste is. De vragen in het scandocument helpen je bij dit zoekproces.

Tip

Sluit de scan af met:

- een korte opsomming van de belangrijkste geïdentificeerde opportuniteiten;
- een korte opsomming van de informatie die nog nodig is om de relevantie van de opportuniteiten in te schatten;
- een schets van het verdere verloop van het scanproces.

Zo weet iedereen wat van hem of haar verwacht wordt en tegen wanneer.

STAP 3: Scanverslag met opportuniteiten

De scanner maakt zo kort mogelijk na het bezoek een scanverslag op basis van zijn of haar notities. Dit heeft als voordeel dat een deel van de informatie die niet genoteerd werd nog vers in het geheugen ligt. Bovendien zijn de geïnterviewden kort na de scan nog erg betrokken om snel informatie door te geven als dat nodig is.

De neerslag van de verworven informatie is een werkdocument dat later een meerwaarde moet bieden voor de geïnterviewde en voor je bedrijf. Daarom is het belangrijk dat de logica en de opbouw om tot opportuniteiten te komen er duidelijk in worden weergegeven. Als de scanner ook de sterke punten in het scanverslag vermeldt, verhoogt de motivatie van de berokkenen en kunnen de opportuniteiten gebaseerd worden op de reeds aanwezige goede praktijken. Het verslag verplicht de interviewer ook om de verworven informatie te verwerken en de opportuniteiten te rangschikken per thema. Dikwijls komen hierdoor nog bijkomende potentiële opportuniteiten aan het licht.

Tips

- Neem het maken van het scanverslag op in de planning. Zo ben je er zeker van dat het niet over het hoofd gezien wordt.

Tips & Tricks

- Beschrijf de opportuniteiten op zo'n manier dat de relevantie ervan duidelijk wordt en ze enthousiasmerend overkomen. Houd daarbij de impact van de opportuniteit goed voor ogen.
 - o Geef beknopt wat cijfermateriaal weer (waar dit kan) om het belang van de opportuniteit te schetsen.
 - o Zoek voorbeelden van waar een soortgelijke opportuniteit al tot succes geleid heeft. Dit kun je vinden via sectorfederaties of online research (zie ook 'Thematisch advies' op www.openraam.eu). Kijk breed genoeg: een link naar een filmpje kan soms veel duidelijker zijn dan de beschrijving van een proces.
 - o Voeg foto's toe die een mogelijke toekomstige situatie of een product illustreren.

De typische oplossingsroutes die geformuleerd worden in het scanverslag, kunnen onder andere het volgende omvatten:

- een korte omschrijving van een interessante (nieuwe) technologie;
- vermelding van een persoon, afdeling, vestiging, kennisinstelling, leverancier,... die een geschikte technologie in huis heeft, een studie kan uitvoeren of een bepaalde dienst kan aanbieden;
- vermelding van een bedrijf of een lijst van bedrijven die een bepaalde technologie of dienst commercieel aanbieden;
- vermelding van een contactpersoon die het bedrijf verder op weg kan helpen;
- ideeën van gelijkaardige bedrijven of processen die innovatieve oplossingen hebben ingevoerd.

Het scanverslag is ook de tekst om op terug te vallen wanneer je experts consulteert om de opportuniteiten verder uit te werken. Ook zij moeten op basis van deze tekst opportuniteiten en oplossingsrichtingen naar voren kunnen brengen. Daarom moet de scanner al een stevige kennis van het gescande proces en/of product verworven hebben. De randvoorwaarden om de opportuniteiten om te zetten tot concrete acties zullen zeker aanbod komen tijdens de gesprekken met de experts.

Tips & Tricks

STAP 4: Toetsing bij een expertenpanel

Al snel zal duidelijk zijn dat je op de grenzen van je eigen kennis stuit. Dan is het tijd om experten in te schakelen. Om te beginnen kun je deze intern in je eigen organisatie zoeken. Omdat het de bedoeling is nieuwe mogelijkheden te zoeken, moeten deze experten wel loskomen van de huidige stand van zaken en nieuwe informatie aandragen die nog niet in je bedrijf wordt gebruikt. Een typisch voorbeeld is een expert die via lectuur, een seminarie of beurs informatie heeft verzameld en deze nu via een mogelijkheid aftoetst aan de praktijk in het bedrijf.

Je kunt ook externe experten raadplegen. Die vind je via sectorfederaties, kenniscentra en eigen webresearch. In de praktijk start je met online research om voeling te krijgen met wat er al bestaat. Op basis van deze informatie contacteer je innovatiecentra, kenniscentra, federaties, commerciële partners,... Het is belangrijk om bij het aanbrenge van de mogelijkheid duidelijk te maken dat je nog geen pasklaar antwoord verwacht maar wel een inschatting van de haalbaarheid. Op die manier prikkel je externe specialisten om mee te denken en *out of the box* voorstellen aan te dragen. Op de website www.openraam.eu vind je een aantal experten opgesteld onder 'Thematisch advies'.

De meerwaarde van experten

Door te vragen naar informatie en feedback op basis van eigen suggesties en via consultatie van interne en/of externe experten zul je ook zelf veel opsteken, waardoor je bijkomende mogelijkheden kunt identificeren. De experten kunnen de gerapporteerde mogelijkheden beoordelen op hun technische en economische haalbaarheid. Zij zullen zeker vragen stellen naar schaalgrootte, volumes en periodiciteit van afvalstromen, fysieke opslagmogelijkheden, ruimte voor investeringen, materiaal- en afvalkosten, productievolumes,... Wees hier dus op voorbereid.

Een grote meerwaarde van de experten is dat ze via de beschrijving van de situatie en de voorstellen zelf ook mogelijkheden kunnen aanbrenge vanuit nieuwe invalshoeken. Als er externe experten worden ingeschakeld, is het aan de scanner om op basis van zijn of haar kennis van het bedrijf te beoordelen in welke mate deze nieuwe mogelijkheden aanvaardbaar kunnen zijn voor het bedrijf. Het is ook de rol van de experten je organisatie uit te dagen om nog verder te zoeken

Tips & Tricks

naar een alternatieve aanpak, vernieuwende benaderingen in productontwerp of procestechnologie,...

De scanner werkt de informatie en suggesties van de experts verder uit, toegepast op het bedrijf. Dit levert veelal nieuwe inzichten op. Je krijgt een beeld van referenties (bedrijven, cases, producten, materialen,...) van bestaande goede praktijken die als inspiratiebron dienen. Mogelijk komen ook potentiële partners in beeld. De wisselwerking met de experts is geen lineair verhaal; je volgt hierbij een iteratieve aanpak. Bovendien zul je ook informatie van verschillende experts combineren, aftoetsen en opnieuw terugkoppelen naar hen. Het opbouwen van je expertennetwerk is dus erg belangrijk.

Tip

Het raadplegen van de experts neemt behoorlijk wat tijd in beslag. De beheersing van de iteratieve aanpak vormt de grootste uitdaging op het niveau van de planning. Maak daarom de vragen aan de experts zo concreet mogelijk.

STAP 5: Terugkoppeling en opvolging

Het eindresultaat van de 3P-scan is een lijst met de geselecteerde opportuniteiten. Sommige opportuniteiten zullen meer focussen op informatieoverdracht (R&D, referenties en demonstratieprojecten). Het doel is de sleutelfiguren in je bedrijf toegang te geven tot informatie die nog niet eerder geëxploreerd werd. Die informatie kan later mogelijk tot nieuwe acties of verbeteringen leiden.

Andere opportuniteiten geven een aanzet tot verder diepgaand onderzoek of suggereren concrete stappen. Vermeld bij deze opportuniteiten een contactpersoon (bijvoorbeeld een externe expert) bij wie men terecht kan om hiermee te starten. Maak ook duidelijk over welke informatie deze expert al beschikt. Als alles volgens plan verlopen is, staat dit vermeld in het verslag.

Tips

- Geef de opportuniteiten weer in een attractieve lijst waarmee de verantwoordelijken binnen je bedrijf zelf aan de slag kunnen.

Tips & Tricks

- Vermeld voor elke opportuniteit de contactpersonen (experten) of organisatie(s). Hoe lager de drempel, hoe groter de kans dat er actie ondernomen wordt. De lijst moet dus ook telefoonnummers, websites en e-mailadressen bevatten.
- Verzamel de informatie indien mogelijk centraal op een plaats waar ook de geïnterviewden en andere belanghebbenden toegang toe hebben.
- Laat de scanner het verslag in een gesprek verduidelijken aan de geïnterviewden en eventuele andere verantwoordelijken binnen het bedrijf. Dit zal de drempel voor acties alweer verkleinen. Het biedt de scanner ook de kans om bijsturing of extra feedback te geven. Dit gesprek is het goede moment voor de overdracht wat betreft te ondernemen acties en opvolging, in de lijn van wat is afgesproken met het management van het bedrijf. Een introductie van de gelegde contacten bij de geïnterviewden is daarbij nuttig.
- Maak het verslag tijdloos genoeg, zodat je bedrijf tot actie kan overgaan wanneer de tijd rijp is.
- Gebruik voor de kortetermijnopvolging (bijvoorbeeld de uitwerking van de geselecteerde opportuniteiten) bij voorkeur de bestaande systemen in je bedrijf, zoals jaardoelstellingen, interne rapporteringen, duurzaamheidscharter, persoonlijke evaluaties, milieudoelstellingen,... Een afzonderlijk opvolgsysteem dat wordt opgezet voor één specifiek doel leidt meestal een tijdelijk bestaan en hangt vaak af van de inzet en tijdsbesteding van één persoon (bijvoorbeeld de scanner of een geïnterviewde). De bestaande structuren worden door iedereen in de organisatie erkend en gevolgd. Het belang van de acties hoeft dan niet meer extra benadrukt te worden.
- Neem op lange termijn eenmaal per jaar het scanverslag ter hand om na te gaan welke opportuniteiten nog actueel zijn en welke rijp zijn voor verdere uitwerking. Ga ook na wat er ondertussen gewijzigd is in de organisatie op het vlak van producten en processen. In het licht van die wijzigingen kan een nieuwe scan met een andere scope relevant zijn.

Veel succes.