

# Opschaling circulair ondernemerschap in regio Utrecht

**Een analyse aan de hand van een circulaire volwassenheidsmeting en daaruit geformuleerde beleidsaanbevelingen om circulaire bedrijfsvoering op te schalen in de regio Utrecht**

**Opdrachtgever:** Provincie Utrecht

**Opdrachtnemer:** Route Circulair





# Inhoud

- 1. Samenvatting**
- 2. Inleiding**
- 3. Aanleiding**
- 4. Methode & Zichtbaarheid**
- 5. Resultaten & Discussie**
- 6. Persona's**
- 7. Aanbevelingen & Beleidsinzet**
- 8. Bijlagen**
  - Bijlage I Deelnemers klankbordgroep



# **SAMENVATTING**

# 1. Samenvatting

In opdracht voor de provincie Utrecht heeft Route Circulair een onderzoek uitgevoerd naar het niveau van circulaire bedrijfsvoering in de regio Utrecht. In dit project zijn meerdere methodes toegepast, waaronder het uitvoeren van een digitale vragenlijst, interviews en bedrijfsbezoeken, met als doel om de status van het circulair ondernemerschap beter in kaart brengen in de regio. De provincie Utrecht heeft de behoefte uitgesproken om een tool in te zetten die op een kwalitatieve manier een nulmeting uitvoert, met een bottom-up werkwijze richting de ondernemers (direct advies voor ondernemers). Aan deze behoefte is invulling gegeven door de verdere ontwikkeling en inzet van de Circulaire Volwassenheidsmeting. Door deze meting zijn de behoeften en uitdagingen geïdentificeerd van bedrijven in de regio. Deze resultaten zijn in dit rapport doorvertaald naar een advies voor het beleid rondom circulair ondernemerschap in deze regio.

Bij de uitvoering van dit project is een mail met de Circulaire Volwassenheidsmeting verstuurd naar +/- 3.400 bedrijven uit het bedrijvenbestand van de PU. Als resultaat hebben 67 'unieke' bedrijven en in totaal 84 respondenten deze vragenlijst volledig ingevuld. De resultaten laten zien dat grofweg de meeste bedrijven de afgelopen jaren in aanraking zijn geweest met de thematiek rondom circulaire bedrijfsvoering, maar ieder type bedrijf (klein-, midden- en grootbedrijf) moeite heeft met het zetten van de volgende stap. Bedrijven ervaren een uitdaging rondom het daadwerkelijk implementeren van circulariteit en het meekrijgen van de interne organisatie. Daarnaast geven meerdere bedrijven aan moeite te hebben met het rapporteren van hun voortgang op het gebied van circulariteit en weten ze vaak niet goed genoeg op welke indicatoren ze moeten rapporteren. Uit de resultaten blijkt dat specifiek het middenbedrijf (51 – 250 fte) relatief hoog scoort op veel bedrijfsvoering thema's, met name op het implementeren van circulaire verdienmodellen en het thema leiderschap en cultuur. Kleinere bedrijven (<50 fte) en grote bedrijven (>250 fte) scoren hier een relatief lager circulair volwassenheidsniveau op. Laatstgenoemde groep scoort weer een relatief hoger circulair volwassenheidsniveau op het thema ketensamenwerking.

Aan de hand van de resultaten en de bedrijfstypologieën zijn er in dit rapport verschillende persona profielen geïdentificeerd. Deze geven inzicht in de karaktereigenschappen, positieve trends, behoeften en kansen van groepen ondernemers met dezelfde karakteristieken. Deze groepen zijn ingedeeld op basis van de verschillende fasen van adoptie van circulaire bedrijfsvoering. De resultaten van de circulaire volwassenheidsmeting en de uitgesproken behoeften en kansen door ondernemers zijn gebruikt om aanbevelingen te formuleren richting de provincie Utrecht.

De aanbevelingen richten zich op de volgende beleidsinstrumenten: het aanjagen van ketensamenwerking, ontwikkelen van kennis en innovatie, campagnes en promotie, monitoring en data analyse, inbedding in de economische opgave, opdrachten en subsidies, inkoop- en aanbestedingstrajecten en coördinatie en lobby. In deze aanbevelingen zien we dat ieder type ondernemers persona weer een eigen mix vraagt aan in te zetten beleidsinstrumenten om circulaire bedrijfsvoering naar een hoger volwassenheidsniveau te brengen

2

# **INLEIDING**

## 2. Inleiding

Dit rapport bevat de resultaten van de Circulaire Volwassenheidsmeting uitgevoerd door Route Circulair voor de provincie Utrecht. Aan dit project is gewerkt van januari 2023 t/m juli 2023.

In dit rapport zullen we eerst ingaan op de aanleiding en het doel van dit project. Vervolgens op de scope en de methode die hebben bepaald hoe we tot de resultaten zijn gekomen. Daarna bespreken we de resultaten, te beginnen bij de resultaten naar bedrijfstypologie. Vervolgens verdiepen we op de opvallende resultaten per thema. Daarna nemen we deze data samen in een viertal ondernemers persona's, waaruit we vervolgens aanbevelingen en conclusies opstellen voor de provincie Utrecht.

3

**AANLEIDING**



## 3. Aanleiding, behoefte en doel

### Aanleiding

De provincie Utrecht heeft een beleidsvisie en uitvoeringsagenda 'Circulaire Samenleving' vastgesteld. Een van de doelen waaraan wordt gewerkt is het bijdragen aan de bewustwording van het nut van 'circulaire bedrijfsvoering'<sup>1</sup>. In het kader van het Economische Beleid van de provincie Utrecht draagt de provincie direct bij aan het opschalen van circulair ondernemerschap in de regio Utrecht. Met het 'opschalen van circulair ondernemerschap' bedoelt de provincie Utrecht dat het aantal circulaire ondernemers op het totaal van ondernemers toeneemt.

Om dit te bereiken is provincie Utrecht geïnteresseerd in een methode die inzichten biedt in de status van circulair ondernemerschap in de regio Utrecht. De methode moet ondernemers direct helpen om de volgende stap te zetten naar een circulaire bedrijfsvoering en de provincie Utrecht helpen om de beleidsinstrumenten goed in te richten en af te stemmen. Met als doel het opschalen van circulair ondernemerschap in de regio Utrecht.

### Behoefte

- Allereerst wil de provincie via metingen de **status van het circulair ondernemerschap** beter in kaart brengen.
- Er is behoefte aan een tool die de nulmeting op een kwalitatieve manier aanpakt met een **bottom-up** werkwijze richting de ondernemers waar de ondernemer zelf direct baat bij heeft.
- De nulmeting moet ertoe leiden dat de status van circulair ondernemerschap in de regio op een hoger niveau kan worden uitgewerkt. Vanuit daar kunnen de behoeften en uitdagingen worden geïdentificeerd. Vervolgens kunnen er **beleidskeuzes** gemaakt worden en beleidsinstrumenten gericht worden gevormd en ingezet.

<sup>1</sup>In dit rapport wordt circulaire bedrijfsvoering verstaan als een manier van bedrijfsvoering die het sluiten van materiaalketens bevordert, d.w.z. het minimaliseren van de instroom van ruwe grondstoffen en het minimaliseren van de uitstroom van materialen (afval).





# Doel

**Circulair ondernemerschap in de regio Utrecht stimuleren en opschalen waar de ondernemer direct mee aan de slag kan.**

Door het meten van het niveau aan circulaire bedrijfsvoering en het weergeven van uitdagingen en behoeften voor de Utrechtse ondernemer zijn er middels een uitgebreide analyse aanbevelingen geformuleerd voor de provincie Utrecht om circulair ondernemerschap in de regio verder te stimuleren en op te schalen.

4

# **METHODEN & ZICHTBAARHEID**

# 4.1 Scope en methoden

## Scope

In dit project is het circulaire niveau van ondernemers in de regio Utrecht in kaart gebracht in een tijdspanne van mei en juni 2023.

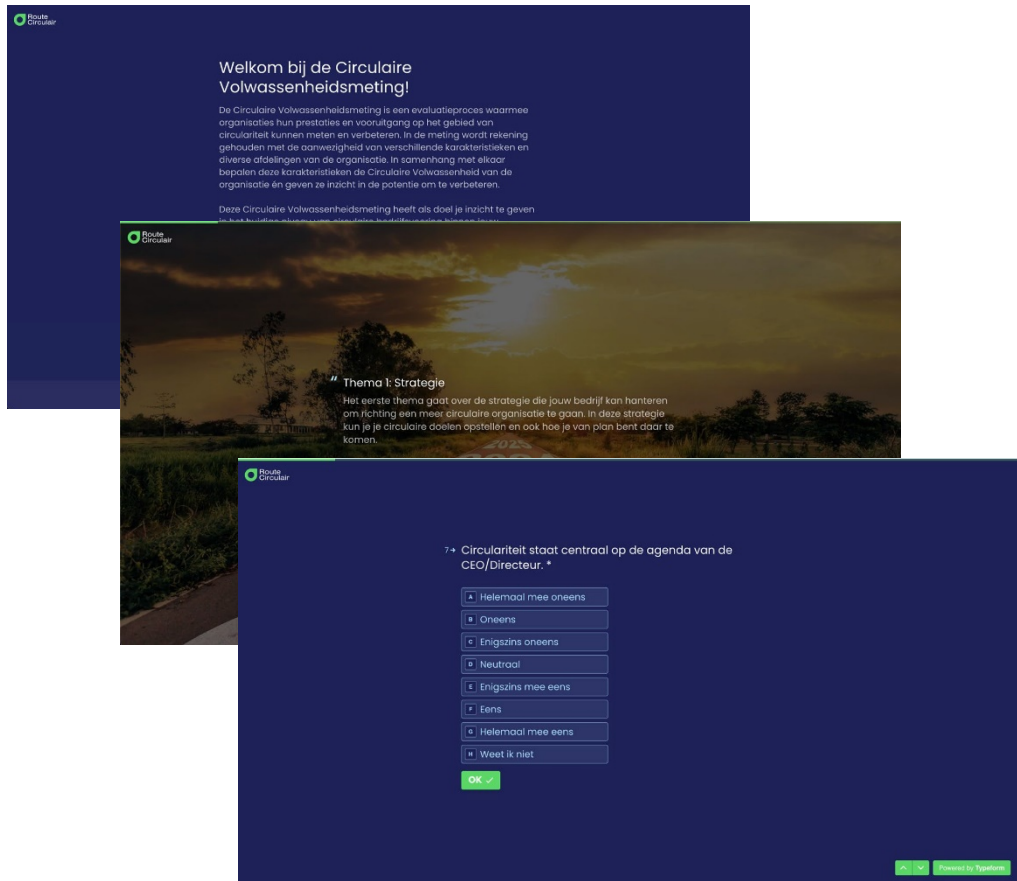
## Methoden

Om de uitdagingen en behoeften van ondernemers in de regio Utrecht te kunnen identificeren, is het belang door de provincie Utrecht uitgesproken om het huidige circulaire niveau van ondernemers in regio Utrecht in kaart te brengen. Om dit circulaire niveau zo goed mogelijk te benaderen zijn er verschillende methoden gebruikt, waaronder een digitale vragenlijst, het afnemen van interviews, het doen van bedrijfsbezoeken en het organiseren van een kick-off en afsluitende workshop over circulariteit. De vragenlijst die gebruikt is, is de Circulaire Volwassenheidsmeting (CVM). Deze CVM is onderdeel van twee verschillende pakketten: een basismethode, ook wel de Basis CVM, en een verdiepende methode, ook wel de Premium CVM (afb. 1). Het doel hierbij was om bij 110 bedrijven de digitale vragenlijst af te nemen en onder deze groep bij 10 bedrijven een meer verdiepende meting uit te voeren d.m.v. een kick-off, interviews en een afsluitende workshop. De gebruikte methoden en de campagne die hiervoor is gevoerd, worden in het vervolg nader toegelicht.

	Basis	Premium
Duur van de vragenlijst	30 min.	30 min.
Gemeten thema's	10	10
Digitale vragenlijst	✓	✓
Toegang tot resultaten platform	✓	✓
Kick-off van 2 uur over circulariteit	✗	✓
Interviews bij medewerkers	✗	2
Afsluitende workshop over circulariteit	✗	✓ 2 uur

Afbeelding 1 – Overzicht van de Basis en Premium CVM. Bij beide aanpakken wordt een digitale vragenlijst afgenomen aan de hand van 10 thema's. De Premium CVM beschikt over interviews en een afsluitende workshop om meer inzicht te kunnen krijgen over de circulaire bedrijfsvoering van het desbetreffende bedrijf.

## 4.2 Methode: vragenlijst



De Cirulaire Volwassenheidsmeting is een evaluatieproces waarmee organisaties hun prestaties en vooruitgang op het gebied van circulariteit kunnen meten en verbeteren (afb. 2). In de meting wordt rekening gehouden met de aanwezigheid van verschillende karakteristieken en diverse afdelingen van de organisatie. In samenhang met elkaar bepalen deze karakteristieken de Cirulaire Volwassenheid van de organisatie én geven ze inzicht in de potentie om te verbeteren. Deze meting is geschikt zowel voor bedrijven die nét willen starten met circulair ondernemerschap, maar ook voor bedrijven die al de nodige stappen hebben gezet. De resultaten laten zien waar je organisatie nu staat en welke stappen gezet kunnen worden naar een circulaire bedrijfsvoering. De meting is wetenschappelijk onderbouwd en ontwikkeld in samenwerking met Hogeschool Utrecht en Technische Universiteit Eindhoven. Daarin zijn ook de geleerde lessen van meer dan 30 circulaire pioniers meegenomen, zoals Aebi Schmidt, LC Packaging, Auping, Interface, Philips, DSM en Repeat Audio.

De meting bevat tien thema's met ieder een aantal statements die de deelnemer kan beantwoorden van "helemaal mee oneens" tot en met "helemaal mee eens". Om een indruk te krijgen van de statements die aan bod komen, is een overzicht bijgevoegd.

De bedrijven krijgen na het invullen van de meting de resultaten toegestuurd die zijn uitgewerkt in een online resultatenpagina met onderbouwde tips per niveau per thema. Deze pagina is ontworpen om naast inzicht in het circulaire niveau ook aan te sporen om een volgend niveau van circulaire volwassenheid te bereiken.

Met het circulair volwassenheidsniveau wordt bedoeld: de mate, ofwel 'volwassenheid', waarin een onderneming actief bezig is met het uitvoeren van een circulaire bedrijfsvoering. Hierin wordt onderscheid gemaakt in een zestal verschillende volwassenheidsniveaus: van nul tot en met vijf. Deze niveaus worden op pagina 13 verder toegelicht.

## 4.2 Methode: vragenlijst niveaus

Na het invullen van de vragenlijst krijgt de deelnemer het resultaat toegestuurd met het behaalde circulaire volwassenheidsniveau (afb. 3). Hieronder zijn de verschillende te behalen niveaus toegelicht:



Afbeelding 3 – De verschillende circulaire volwassenheidsniveaus als resultaat na het invullen van de vragenlijst.

### Niveau 0 - 'Ik start'

Er is nauwelijks circulair bewustzijn, alleen wettelijke vereisten zijn van kracht, bijvoorbeeld voor afvalverwerking.

### Niveau 1 - 'Ik verken'

In je organisatie blijkt er behoefte te zijn aan circulair ondernemen. Er zijn discussies over hoe en waar te handelen, maar nog maar weinig onbedoelde circulaire principes genereren waarde.

### Niveau 2 - 'Ik doe'

Demonstratieprojecten en pilots worden gestart in verschillende functies in je organisatie om de waarde van de circulariteit te bewijzen en de capaciteiten van de organisatie te testen.

### Niveau 3 - 'Ik weet/meet'

Middelen voor het nastreven van circulair ondernemen zijn, qua ontwerp, breed in de hele organisatie geïmplementeerd. Succesvolle pilots worden uitgevoerd en schaalvergroting wordt ingezet.

### Niveau 4 - 'Ik anticipeer'

Circulaire initiatieven en ambities zijn afgestemd op de hele organisatie en de kritische toeleveringsketen.

### Niveau 5 - 'Ik integreer'

De organisatie is actief betrokken in de circulaire economie en is regeneratief en herstellend door intentie en ontwerp.

## 4.3 Methode: betrouwbaarheid en verdiepende meting

### **Betrouwbaarheid resultaten van de vragenlijst**

Het invullen van de vragenlijst is op basis van persoonlijke interpretatie, waardoor de uitkomsten tussen werknemers van dezelfde organisatie sterk kunnen verschillen. Het invullen van de vragenlijst is daarom een interpretatie van het circulaire volwassenheidsniveau en niet per sé het ware niveau van de organisatie. Om een correcte inschatting te maken van het ware niveau is er daarom gekozen voor aanvullende onderzoeksmethoden. In deze methode wordt de vragenlijst aangevuld met het houden van interviews zoals hierboven besproken. Hierdoor kan er meer informatie over de desbetreffende organisatie opgehaald worden, waardoor een te positieve interpretatie of een te negatieve interpretatie kan worden herkend en het niveau zo nodig aangepast kan worden aan de hand van het interview.

### **Verdiepende meting**

In aanvulling op de digitale vragenlijst zijn er aanvullende methoden gebruikt om meer informatie te krijgen over de circulaire volwassenheid van bedrijven. Dit is belangrijk aangezien de vragenlijst gebruikt maakt van een 7-punts likert-schaal. Dit houdt in dat de antwoorden lopen van “helemaal mee oneens” tot “helemaal mee eens”. Deze subjectieve antwoorden kunnen ervoor zorgen dat binnen een bedrijf, verschillende niveaus aan circulaire volwassenheid naar boven komen door verschillende interpretaties van werknemers en daarbij ook een verschil in kennis over de organisatie zelf. Bij acht bedrijven zijn de volgende verdiepende methodes gebruikt:

- **Gezamenlijke kick-off op locatie:** Een inspirerende kick-off om kennis te delen over circulariteit, om kennis te laten delen door ondernemers die al ver zijn op het gebied van circulaire bedrijfsvoering en om medewerkers te motiveren.
- **Interviews:** Een interview om verdiepende vragen te stellen over de circulaire bedrijfsvoering en om een verdiepend beeld te krijgen van de huidige stand van zaken rondom circulariteit. Deze interviews zijn gehouden onder 11 personen, waarbij 1 of 2 personen van deze acht bedrijven zijn geïnterviewd. Het doel van het interview was om een verdiepend inzicht te krijgen op het circulaire niveau van de organisatie om naast de resultaten van de vragenlijst een beeld te krijgen van de interpretatie van het circulaire niveau van de organisatie. De vragen gingen in op de thema's die in de vragenlijst voorkomen.
- **Workshop over circulariteit op locatie:** Een workshop over circulariteit is georganiseerd op locatie bij het deelnemende bedrijf, waarin kennis over circulariteit werd behandeld, uitkomsten van de vragenlijst werden besproken en werd nagedacht over strategische vervolgstappen om het bedrijf op weg te helpen met circulariteit.

# 4.4 Campagne & selectie

## Campagne

Om 110 bedrijven te kunnen bereiken voor de vragenlijst en bij 10 bedrijven een verdiepende methode uit te voeren is er actief campagne gevoerd. De campagne doorliep de volgende stappen:

- Een selectie van deelnemende bedrijfssectoren is gemaakt.
- Een uitnodigingsmail is verstuurd naar zo'n 3.400 bedrijven in de regio Utrecht (afb. 4).
- Aanvullende promotie vond plaats door het sturen van reminder mails, het posten van bijdragen op LinkedIn en een nieuwsbrief op de provincie Utrecht website.
- 84 respondenten afkomstig uit 67 verschillende, unieke bedrijven uit de regio Utrecht hebben de vragenlijst ingevuld.
- Acht bedrijven hebben deelgenomen aan de verdiepende meting (kick-off, interviews en afsluitende workshop):
  - Van Straten Medical, Studio Wae, Meander Medisch Centrum, Aalberts Industries, TSN Groen, Havi, Growepa en Brass Hotel & Restaurant.

## Selectie

Er is in dit onderzoek gestuurd om acht verschillende sectoren deel te laten nemen aan de vragenlijst. Deze acht sectoren zijn gekozen op basis van hun economische aandeel in de regio Utrecht en de klimaatimpact die zij hebben. Uiteindelijk is er een representatieve verdeling gemaakt van deze sectoren en zijn de eerste 2.400 uitnodigingsmails naar bedrijven uit deze acht sectoren gestuurd. Na het uitblijven van voldoende participanten is ervoor gekozen om deze acht sectoren los te laten om het mogelijk te maken om een grotere groep aan bedrijven aan te kunnen schrijven uit willekeurige sectoren. Voor toekomstige projecten kan een afweging gemaakt worden om meer focus te leggen op één bepaalde sector, zodat meer diepgaande conclusies over de data getrokken kunnen worden.

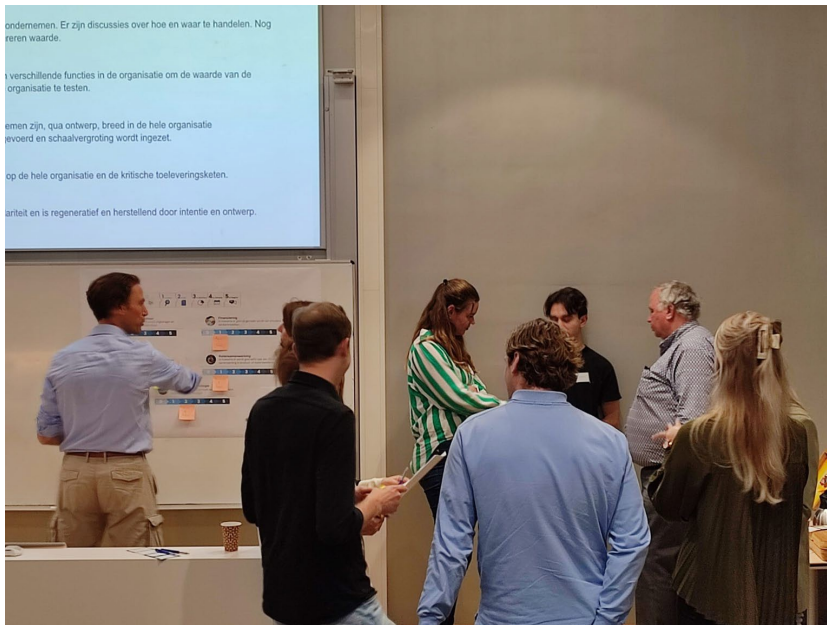


Afbeelding 4 – Uitnodigingsmail om deel te nemen aan de circulaire volwassenheidsmeting.

## 4.5 Zichtbaarheid: door verbinding

### Verbondenheid

Verbinding tussen bedrijven is bereikt door het organiseren van een gezamenlijke kick-off (afb. 5, 6 en 7). Hierbij is een introductie gegeven over circulaire bedrijfsvoering en zijn er presentaties gegeven door twee koplopers op het gebied van circulaire bedrijfsvoering. Dit waren Van Straten Medical en Studio Wae. Tijdens deze kick-off konden bedrijven elkaar inspireren en met elkaar in gesprek gaan over circulaire bedrijfsvoering. Zo is bijvoorbeeld een connectie ontstaan tussen Meander MC – die voor grote uitdagingen staat wat betreft recycling en hergebruik van materialen – en Van Straten Medical – die concreet bezig is met hergebruik en recycling van de afvalstroom van de zorgsector.



Afbeelding 5



Afbeelding 6



Afbeelding 7

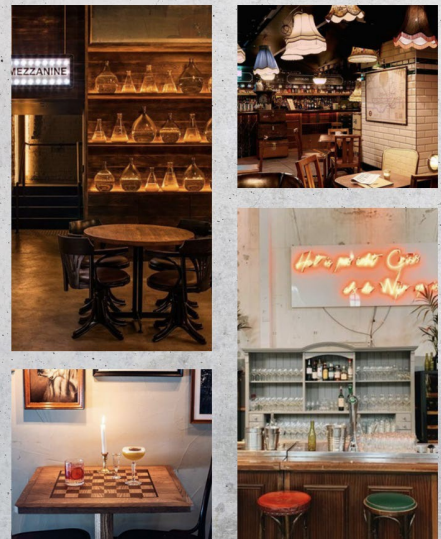


## 4.5 Zichtbaarheid: door activatie van circulair denken



Afbeelding 8

WIJ ZIJN BEZIG MET DE ONTWIKKELING VAN EEN HORECACONCEPT (EN MEER..) IN EEN VOORMALIG APOTHEEK IN HET CENTRUM VAN UTRECHT. WIJ NEMEN U MEE IN DE GEDACHTENGANG.



Afbeelding 9



Afbeelding 10

### Activatie van circulair denken

Door het organiseren van workshops over circulariteit zijn er verschillende werknemers bij elkaar gebracht om deel te nemen aan een workshop over circulariteit. Deze workshop bestond uit: kennisdeling over circulariteit, het inzicht geven in de circulaire volwassenheid van de desbetreffende organisatie. Dit is gedaan door de resultaten van de circulaire volwassenheidsmeting te bespreken met de medewerkers en te brainstormen over de circulaire doelen en ambities van het bedrijf. Daarbij was dit meteen een goed moment om enthousiastelingen bij elkaar te brengen. Circulaire workshop bij Aalberts (afb. 8) en bij het Meander MC (afb. 10) en een bedrijfsbezoek bij een nieuw horecaconcept in Utrecht (afb. 9).



# 4.5 Zichtbaarheid: door promotie

## Promotie

Om een zo groot mogelijk aantal bedrijven te bereiken om deel te nemen aan de vragenlijst, is er naast het versturen van uitnodigingsmails ook aan actieve promotie gedaan. Zo is er een nieuwsbericht gedeeld op de website van de provincie Utrecht (afb. 13) en Duurzaam Ondernemen (afb. 14). Daarnaast zijn er bijdragen gedeeld op LinkedIn (afb. 11 en 12).

## Circulaire volwassenheidsmeting – hoe staan bedrijven in de regio ervoor?

🕒 10 mei 2023 - in [Circulaire economie](#), [Robert Strijk](#)

2500 bedrijven uit de regio (inclusief de Gooi- en Vechtstreek) krijgen tot en met 9 juni 2023 de mogelijkheid om de digitale Circulaire Volwassenheidsmeting (waarde 2000 euro) zonder kosten in te vullen. De provincie Utrecht helpt bedrijven zo om inzicht te krijgen in hun circulaire ontwikkeling.



Afbeelding 13

**Route Circulair**  
1.509 volgers  
2 mnd • Bewerkt •

<https://lnkd.in/eWrVcXgc>  
Provincie Utrecht helpt jouw organisatie om circulair te worden! Doe je mee?  
...meer weergeven

Hoe te starten met circulaire bedrijfsvoering?  
**Doe de Circulaire Volwassenheidsmeting!**

Krijg inzicht in de circulaire volwassenheid van jouw bedrijf en ontvang praktische tips die je op weg helpen met de transitie richting een circulaire economie. Op basis van een digitale vragenlijst met tien verschillende thema's wordt je gescoord op zes niveaus die je vertellen hoe circulair jouw bedrijfsvoering is.

**Krijg inzicht en aanbevelingen in de volgende thema's:**

- 1 Producten en diensten**  
In hoeverre er circulaire producten en/of diensten aangeboden worden.
- 2 Leiderschap en cultuur**  
In hoeverre circulariteit wordt uitgedragen en verworven in de bedrijfscultuur.
- 3 Vaardigheden**  
In hoeverre werknemers beschikken over circulaire vaardigheden en ze in staat zijn om kennis hierover op te doen.
- 4 Communicatie**  
In hoeverre er intern en extern gecommuniceerd wordt over circulaire onderwerpen.
- 5 Strategie**  
In hoeverre er een circulaire bedrijfsstrategie gehanteerd wordt.
- 6 Financiering**  
In hoeverre er gebruik gemaakt wordt van circulaire verdienmodellen.
- 7 Ketensamenwerking**  
In hoeverre er wordt gestreefd naar een circulaire samenwerking in product- of materiaalketens.
- 8 Innovatie en technologie**  
In hoeverre er gebruik gemaakt wordt van circulaire innovaties en technologie.
- 9 Interne bedrijfsvoering**  
In hoeverre er gestuurd wordt op hergebruik, recycling en energiebesparing bij interne bedrijfsvoering.
- 10 Milieu**  
In hoeverre de klimaatimpact zoals energiegebruik geminimaliseerd of verduurzaamd wordt.

**Weblink**  
pnd1z9d5pre.typeform.com • Leestijd: 1 min.

Afbeelding 11

**Hogeschool Utrecht**  
237.543 volgers  
1 mnd • Bewerkt •

🌱 Bedrijven kunnen vanaf nu hun circulariteit snel meten en per thema tips en adviezen krijgen hoe ze dat kunnen verbeteren! 📊

...meer weergeven

**Bedrijven kunnen aan de slag met het meten van hun circulariteit | Hogeschool Utrecht**  
hu.nl • Leestijd: 1 min.

👍👍👍 U en 63 anderen 12 commentaren • 4 reposts

Afbeelding 12

📅 02 juni 2023 📍 Hogeschool Utrecht 📍 Partnernieuws Route Circulair

**Bedrijven kunnen aan de slag met het meten van hun circulariteit**

Een circulaire maatschappij wordt steeds belangrijker. Om de transitie naar een circulaire economie goed vorm te kunnen geven, is het van belang om circulariteit goed meetbaar te kunnen maken. Promovendus Arjen Wierixx ontwikkelde samen met Route Circulair de circulaire volwassenheidsmeting. Op basis van tien thema's, zoals strategie, product & dienst en vaardigheden, geeft de meting inzicht in hoe een organisatie ervoor staat op het gebied van circulariteit. Ook geeft het organisaties passend advies hoe zij op basis van de uitkomsten hun circulariteit kunnen verbeteren. Momenteel wordt het instrument in de regio Utrecht uitgezet.

**Thema**  
Circulaire economie

**Gerelateerd nieuws**  
Provincie Utrecht helpt bedrijven om inzicht te krijgen in hun circulaire ontwikkeling.

Afbeelding 14

# 5

## **RESULTATEN & DISCUSSIE**

## 5.1 Resultaten algemeen

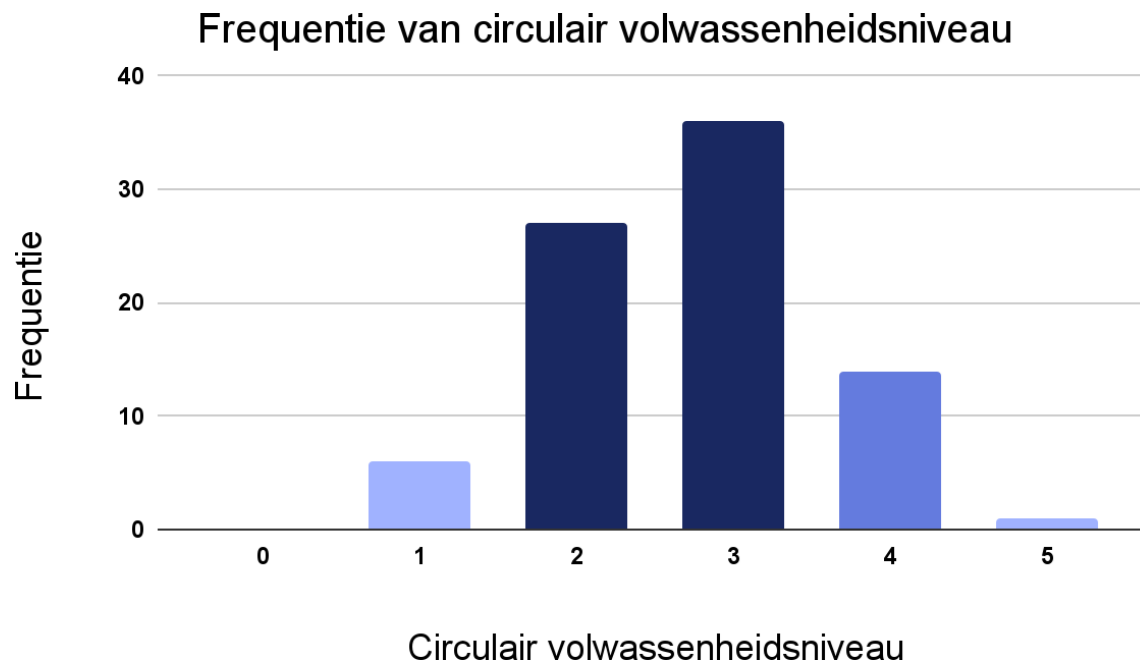
**Meer dan 70% van de bedrijven die hebben deelgenomen vallen in niveau 2 of 3**

In deze paragraaf worden de algemene resultaten besproken van alle data.

De Circulaire Volwassenheidsmeting is in totaal 146 keer ingevuld door verschillende respondenten. Naast bedrijven binnen de regio Utrecht, hebben ook bedrijven buiten de regio en ZZP'ers de meting ingevuld. Wanneer respondenten buiten Utrecht en ZZP'ers niet worden meegeteld, blijven er 84 respondenten (67 unieke bedrijven) over die de complete meting hebben ingevuld. Hiervan vallen vijf bedrijven onder de CSRD-wetgeving voor 2024. De CSRD is een Europese richtlijn waardoor steeds meer bedrijven verplicht worden om te rapporteren over de impact van hun activiteiten op mens en milieu waaronder circulariteit. De onderstaande grafiek laat zien hoe vaak welk circulair volwassenheidsniveau is bereikt.

### Algemene resultaten:

- 0% van de respondenten behaalde niveau 0
- 7% van de respondenten behaalde niveau 1
- 32% van respondenten behaalde niveau 2
- 43% van respondenten behaalde niveau 3
  - Inclusief 4 CSRD-bedrijven
- 17% van de respondenten behaalde niveau 4
  - Inclusief 1 CSRD-bedrijf
- 1% van de respondenten behaalde niveau 5



# 5.1 Resultaten algemeen

Het totaal gemiddelde van alle behaalde niveaus op de vragenlijst ligt op **2.70**

De respondenten van de provincie Utrecht hebben op basis van tien thema's verschillende scores behaald (zie tabel). De tien thema's zijn als volgt gelabeld: strategie (T1), vaardigheden (T2), leiderschap & cultuur (T3), communicatie (T4), producten & dienst (T5), financiering (T6), ketensamenwerking (T7), innovatie & technologie (T8), interne bedrijfsvoering (T9) en milieu (T10).

Het totaal gemiddelde is van de gehele CVM is **2.70**. Gedurende de resultaten zullen verschillende scores worden vergeleken met het totaal gemiddelde.

Eerste overkoepelende resultaten op de thema's uit de Circulaire Volwassenheidsmeting zijn als volgt:

- De volgende thema's scoren **hoger** dan gemiddeld: vaardigheden (T2), communicatie (T4), ketensamenwerking (T7) en interne cultuur (T9)
- De volgende thema's scoren **lager** dan gemiddeld: strategie (T1), financiering (T6) en milieu (T10)
  - Met name milieu (T10) scoort opvallend laag ten opzichte van de andere thema's, met een score van 1.91.
- Bedrijven met minder dan 50 FTE scoorde gemiddeld **-0.2** lager op de CVM.
- Bedrijven die alleen diensten aanbieden scoorde gemiddeld **-0.13** lager op de CVM.
- Bedrijven die alleen producten aanbieden scoorde gemiddeld **+0.09** hoger op de CVM.

	T1   strategie	T2   vaardigheden	T3   leiderschap & cultuur	T4   communicatie	T5   producten & dienst	T6   financiering	T7   ketensamenwerking	T8   innovatie & technologie	T9   interne cultuur	T10   milieu	Totaal gemiddelde
Gemiddelde per thema	<b>2.41</b>	<b>3.08</b>	<b>3.04</b>	<b>2.54</b>	<b>2.74</b>	<b>2.46</b>	<b>3.02</b>	<b>2.78</b>	<b>3.07</b>	<b>1.91</b>	2.70



# HEATMAP

**Als wordt gekeken naar de frequentie van behaalde circulaire niveaus, is te zien dat niveau 3 het vaakst wordt behaald.**

In de tabel hiernaast is te zien hoe vaak elke respondent voor verschillende sectoren een bepaald circulair volwassenheidsniveau heeft gescoord. Dit zijn alle verschillende sectoren van de in totaal 84 respondenten uit de regio Utrecht. 67 unieke bedrijven hebben de meting ingevuld, bij sommige bedrijven is de meting meerdere keren ingevuld. Te zien is dat het volwassenheidsniveau 3 het meest (36 keer) voorkomt, daarna niveau 2 (27 keer) en niveau 4 (14 keer). Niveau 5 komt maar één keer voor en niveau 0 is nergens gescoord.

Count of Gemiddeld niveau	Gemiddeld niveau					Eindtotaal
	1	2	3	4	5	
Sector						
Accountancy		1				1
Advisering, onderzoek en overige specialistische zakelijke dienstverlening		1	2	1		4
Bouwnijverheid		2	4	2		8
Circulaire bestrating en circulaire vloeren en kleden				1		1
Cultuur, sport en recreatie			1			1
Facilitair	1					1
Financiële sector			1			1
Gezondheidszorg en welzijnszorg		6	10	3	1	20
Groenvoorziening			1			1
Groothandel en detailhandel; reparatie van auto's	2	2	2	1		7
Huishoudens als werkgever; niet-gedifferentieerde productie van goederen en diens		1				1
Industrie		4	5	2		11
Kennisintensieve bedrijven		1				1
Kunst en Cultuur		1				1
Landbouw, bosbouw en visserij		2	1			3
Logies-, maaltijd- en drankverstrekking			1			1
Onderwijs	1	1				2
Openbaar bestuur, overheidsdiensten en verplichte sociale verzekeringen			1			1
Overige dienstverlening	1	3	2	2		8
Productie		1				1
Retail		1				1
Sociaal domein			1			1
Vervoer en opslag			2	1		3
Winning en distributie van water; afval- en afvalwaterbeheer en saneringen			1	1		2
Winning van delfstoffen			1			1
Zakelijke dienstverlening (Accountancy)	1					1
Eindtotaal	6	27	36	14	1	84

Tabel 1

# Thema 1: strategie

## Circulaire strategieën worden opgezet, maar er is te weinig implementatie

### Introductie

Een circulaire strategie is een manier van bedrijfsvoering waarbij verspilling van grondstoffen en materialen wordt geminimaliseerd. Door het toepassen van een circulaire strategie, kunnen bedrijven de efficiëntie van hun bedrijfsvoering verbeteren en kosten besparen. Daarnaast kan het helpen om de reputatie van het bedrijf te verbeteren en te voldoen aan regelgeving omtrent duurzaamheid en milieu.

### Opvallende resultaten op het thema strategie

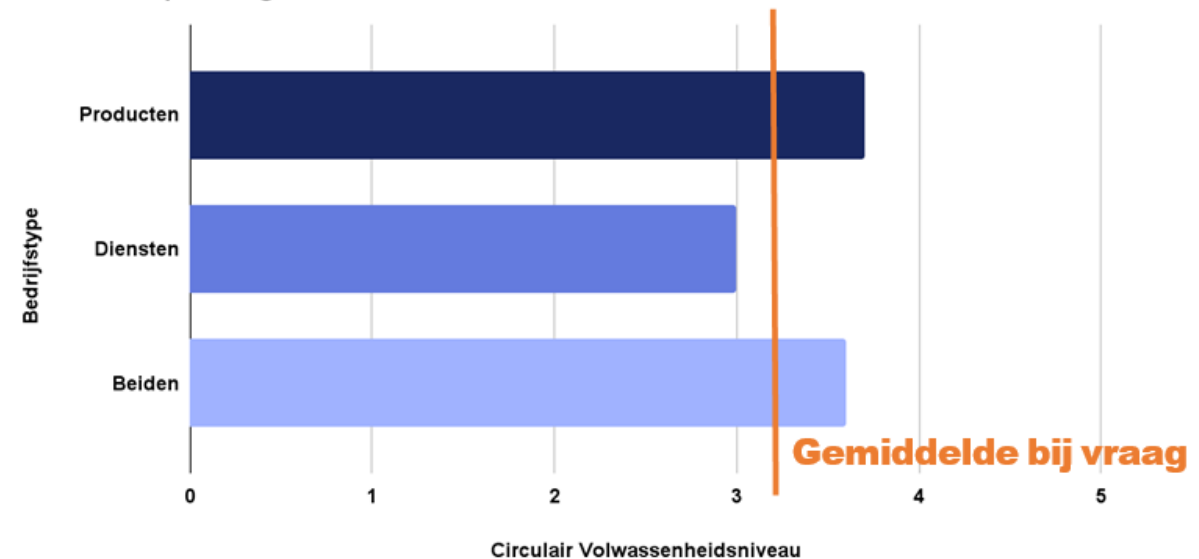
- Het statement: *“Circulariteit staat centraal op de agenda van de CEO/Directeur.”* Scoort hoger dan gemiddeld
  - **+0.62** hoger dan totaal gemiddelde\*
  - Dienst bedrijven scoorden **-0.6** lager dan product bedrijven op deze vraag.
- Het statement: *“Onze algemene strategie is erop gericht om meer circulair te worden”* scoorde hoger dan gemiddeld.
  - **+0.62** hoger dan totaal gemiddelde.
- Het statement: *“Onze circulaire rapportages worden openbaar gemaakt.”* scoorde lager dan gemiddeld.
  - **-0.94** lager dan totaal gemiddelde.
- Het statement: *“Onze organisatie beïnvloedt wet-en regelgeving met betrekking tot de implementatie van circulaire initiatieven.”* Scoorde lager dan gemiddeld.
  - **-0.89** lager dan totaal gemiddelde.

**Circulaire strategievorming loopt met name achter in de implementatie.** Veel bedrijven geven aan dat circulariteit wordt opgenomen in hun algemene strategie en centraal staat op de agenda van de CEO. Als het gaat om het rapporteren, implementeren en beïnvloeden van wetgeving op het gebied van circulariteit zijn er nog veel stappen te nemen. Bedrijven missen met name nog een concreet implementatieplan.

### Fact sheet: strategie

- De CVM bevat acht vragen over het thema strategie
- Score van: 2.41, **-0.29** lager dan totaal gemiddelde
- Dienst bedrijven scoren gemiddeld lager op dit thema met **-0.13**

Volwassenheidsniveau per bedrijfstype voor de vraag "Circulariteit staat centraal op de agenda van de CEO/Directeur"



\*Het totaal gemiddelde is **2.70** dit is de gemiddelde score van de gehele CVM





## Thema 2: vaardigheden

**Driekwart van de respondenten geeft aan geen circulair trainingsprogramma te hebben binnen hun bedrijf**

### Introductie

Circulaire vaardigheden gaan om verschillende technische, procesmatige en ondernemende vaardigheden. Het gaat om het begrijpen van de principes van de circulaire economie, zoals afvalvermindering en productontwerp voor hergebruik of recycling. Ze omvatten ook vaardigheden zoals innovatie, systeendenken en samenwerking, evenals een goed begrip van de sociale, economische en milieueffecten van de circulaire economie.

### Opvallende resultaten op het thema vaardigheden

- De vraag: "Onze organisatie beschikt over trainingsprogramma's om de kennis en vaardigheden met betrekking tot circulair ondernemen te ontwikkelen." Had één van de laagste gemiddelde scores van de CVM.
  - **-1.35** lager dan totaal gemiddelde.
- De statement: "Mensen in mijn organisatie staan open voor het opdoen van nieuwe kennis over circulariteit." scoorde het hoogste van dit thema.
  - **+0.95** hoger dan totaal gemiddelde.
- De statement: "Mensen in mijn organisatie zijn nieuwsgierig naar circulariteit" Had een hogere score dan gemiddeld.
  - **+0.85** hoger dan totaal gemiddelde.

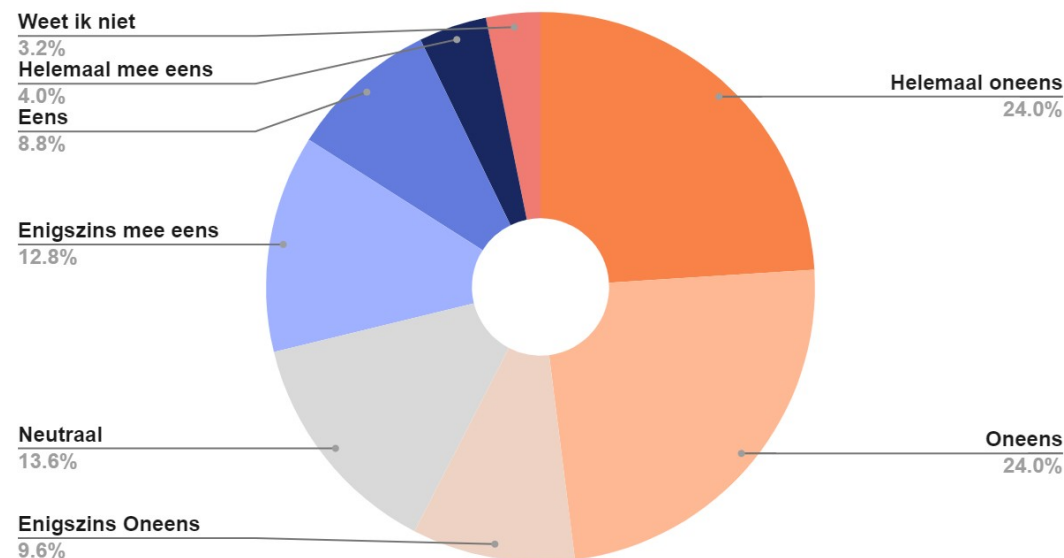
### Bedrijven zetten nog nauwelijks in op circulaire trainingsprogramma's.

Respondenten geven aan dat ze nieuwsgierig zijn naar circulariteit en open staan voor het opdoen van nieuwe kennis over het thema. Desalniettemin bieden weinig bedrijven trainingsprogramma's aan rondom circulariteit. Zonder deze trainingsprogramma's komen vaardigheden rondom circulariteit niet of nauwelijks bewust tot stand, deze zijn vaardigheden zijn wel degelijk van groot belang om binnen bedrijven te transformeren naar een circulaire bedrijfsvoering.

### Fact sheet: vaardigheden

- De CVM bevat zeven vragen over het thema vaardigheden
- Score van: 3.08, **+0.38** hoger dan totaal gemiddelde
- Bedrijven die beide producten & diensten leveren scoren **-0.07** lager dan het totaal gemiddelde op dit thema

Onze organisatie beschikt over trainingsprogramma's om de kennis en vaardigheden met betrekking tot circulair ondernemen te ontwikkelen.





# Thema 3: leiderschap & cultuur

**Spanning tussen circulariteit en het maximaliseren winst speelt het minste voor het middenbedrijf**

## Fact sheet: leiderschap & cultuur

- De CVM bevat zes vragen over het thema leiderschap & cultuur
- Score van: 3.04, **+0.34** hoger dan totaal gemiddelde
- Kleine bedrijven scoorde hoger op dit thema dan grote bedrijven met **+0.15**.

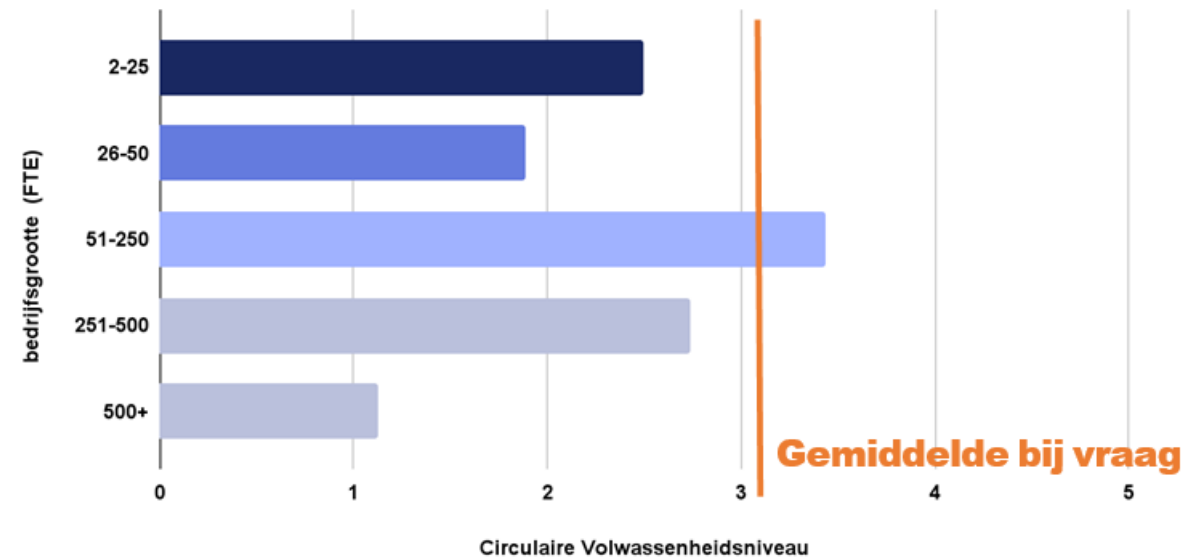
## Introductie

Cruciaal voor het succes van elke bedrijfstransformatie is het meenemen van je werknemers middels stimulerend leiderschap. Voor circulariteit is dit belang wellicht nog groter, gezien het een cultuurverandering vereist waarbij ieders individuele inbreng noodzakelijk is. Centraal staat bij het maken van een transformatie naar een circulaire bedrijfsvoering daarom niet alleen het informeren, maar ook motiveren en enthousiasmeren van werknemers.

## Opvallende resultaten op het thema leiderschap & cultuur

- Het statement: *"Binnen onze organisatie is circulariteit belangrijker dan het maximaliseren van winst."* Had de laagste score van het thema leiderschap & cultuur.
  - **-0.55** lager dan totaal gemiddelde.
- Het statement: *"De ideeën over circulariteit die worden ingebracht worden opgevolgd binnen de organisatie."* Had een hoog gemiddelde.
  - **+0.62** hoger dan totaal gemiddelde.
- Het statement: *"Medewerkers in onze organisatie voelen zich gesteund als ze een vernieuwend (circulair) idee hebben."* Had een hoog gemiddelde.
  - **+0.88** hoger dan totaal gemiddelde.
  - Het statement had ook een lage standaarddeviatie, dit houdt in dat veel mensen ongeveer hetzelfde antwoord hebben gegeven.

Volwassenheidsniveau per bedrijfsgrootte voor de vraag "Binnen onze organisatie is circulariteit belangrijker dan het maximaliseren van winst."



**Circulaire initiatieven worden actief meegenomen, maar het mag niet ten koste gaan van winst.** We zien dat respondenten, vooral bij grote bedrijven, ervaren dat ze gesteund worden in betrekking tot circulaire initiatieven. De spanning tussen het initiëren van circulaire initiatieven en het maken van winst speelt het minste een rol bij het middenbedrijf en vooral bij kleinere en de grote bedrijven een rol.

# Thema 4: communicatie

**Communicatie gaat over het algemeen over kleine initiatieven, communicatie over uitdagingen ontbreekt**

## Introductie

Het is zaak zowel intern je medewerkers op de hoogte te houden van je circulaire activiteiten als extern de markt, partners en je klanten. De uitdaging is om ervaringen, successen maar ook zeker tegenslagen op weg naar een circulaire bedrijfsvoering met anderen te delen, om zo betrokkenheid en eigenaarschap te creëren.

## Opvallende resultaten op het thema communicatie

- Het statement “*Onze organisatie promoot actief in de markt het ontwikkelen van circulaire bedrijfsmodellen.*” had een lager gemiddelde score
  - **-0.76** lager dan het totaal gemiddelde.
- Het statement: “*Wij delen relevante informatie met leveranciers om hun circulariteit te verbeteren.*” scoorde lager dan gemiddeld
  - **-0.15** lager dan het totaal gemiddelde.

**Bedrijven communiceren over circulariteit, maar vaak nog over kleine initiatieven.** We zien dat bedrijven wel over circulariteit communiceren, maar vaak blijft het op laagwaardig niveau. Er wordt gecommuniceerd bijvoorbeeld over het vervangen van koffiebekers maar niet over wat er nog niet goed gaat, bijvoorbeeld dat veel producten uit het primaire proces nog steeds lineair zijn. Dit kan ervoor zorgen dat interne medewerkers denken dat ze al veel verder zijn dan dat ze daadwerkelijk zijn.

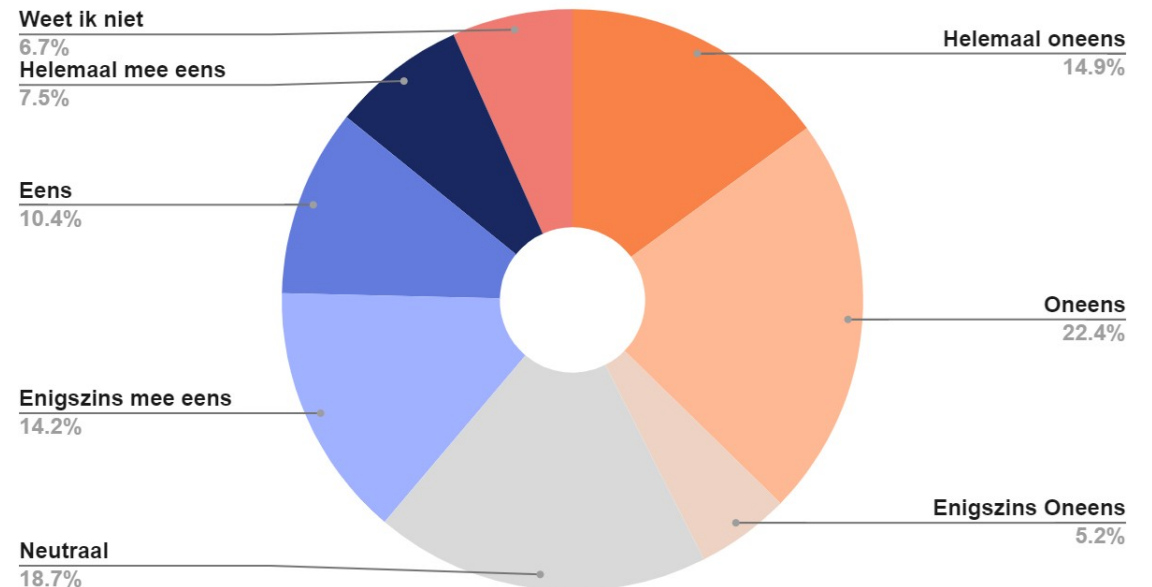
## Casus voorbeeld

Een bedrijf uit de industriesector communiceert intern wel over circulariteit via banners en display (bijv. over koffiebekers): maar dat kan juist ook weer afremmen. Sommige werknemers denken daardoor wellicht al: we doen al veel op het gebied van circulariteit, want het staat op de banners. In de werkelijkheid valt dat nog erg mee geeft de duurzaamheidsmanager aan. De vraag is wat er daadwerkelijk gebeurt, hoeveel impact de circulaire initiatieven op grote schaal hebben en of de uitdagingen ook gecommuniceerd worden.

## Factsheet communicatie:

- De CVM bevat vier vragen over het thema communicatie
- Score van: 2.54, **-0.16** lager dan het totaal gemiddelde)
- Product bedrijven scoorde **-0.15** lager dan het totaal gemiddelde op dit thema

Onze organisatie promoot actief in de markt het ontwikkelen van circulaire bedrijfsmodellen





# Thema 5: producten & dienst

**Bedrijven hebben grotendeels nog geen product as a service modellen geïmplementeerd, circulair ontwerp scoort relatief goed**

## Factsheet: producten & dienst

- De CVM bevat 16 vragen over het thema producten & dienst
- Score van: 2.74, **+0.04** hoger dan het totaal gemiddelde

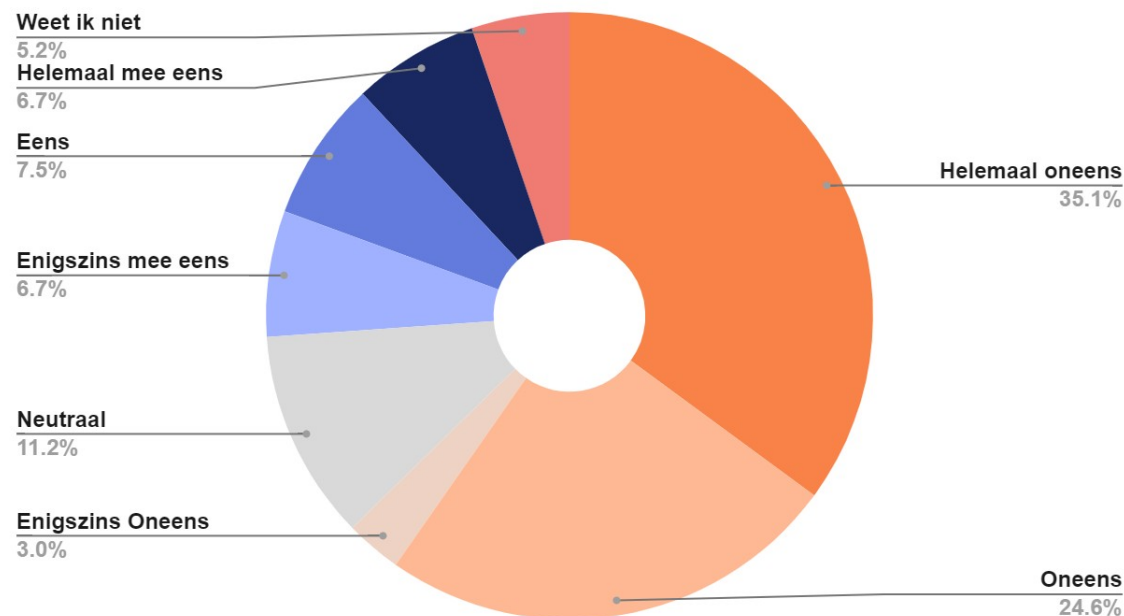
### Introductie

Het thema 'producten en diensten' speelt een cruciale rol bij het realiseren van een circulaire bedrijfsvoering. Hierbij gaat het erom dat producten en diensten worden ontworpen, geproduceerd en geleverd op een manier die afval en vervuiling vermindert, producten en materialen zo veel mogelijk laat circuleren en een regeneratieve natuur ondersteunt. Dit is van belang voor zowel producten als diensten.

### Opvallende resultaten op het thema Producten & Dienst

- Het statement: "Onze organisatie heeft een 'X als een dienst' ('X-as-a-service') model." Scoort lager dan gemiddeld.
  - **-1.33** lager dan het totaal gemiddelde.
- Het statement: "Onze organisatie ontwikkelt en exploiteert platformen waarmee het gedeeld gebruik van producten en diensten vereenvoudigd wordt." scoort lager dan gemiddeld.
  - **-1.37** lager dan het totaal gemiddelde.
- De sector groothandel scoort lager dan gemiddeld op het dit thema.
  - **-0.55** lager dan het totaal gemiddelde.
- Het statement: "Bij het ontwerpen van producten wordt rekening gehouden met het moment dat een product niet meer van nut is." Scoort hoger dan gemiddeld.
  - **+0.08** hoger dan het totaal gemiddelde.
- Er zijn negen vragen gesteld over de R-strategieën en hoe bereid, gemotiveerd en waarschijnlijk bedrijven zijn in het opvolgen van de R-strategieën. Deze vragen hadden samen een score hoger dan gemiddeld
  - **+0.92** hoger dan het totaal gemiddelde.

Onze organisatie heeft een 'X als een dienst' ('X-as-a-service') model.



**Product as a service modellen worden nog relatief weinig geïmplementeerd.** Bedrijven zijn tijdens het ontwerpen van producten wel bezig met circulariteit, maar er wordt nog weinig gekeken naar hoe producten makkelijker gedeeld kunnen worden, of producten als een dienst ingezet kunnen worden.



# Thema 6: financiering

**De implementatie van circulaire verdienenmodellen is nog niet de standaard, met name lastig voor grote bedrijven**

## Introductie

Het voornaamste doel van een circulair businessmodel is het sturen op waardebehoud én waardecreatie. Zodat grondstoffen, onderdelen of gehele producten zo lang mogelijk in de 'loop' blijven en er zo min mogelijk verspilling en afval ontstaat. Om deze gekozen circulaire strategieën en activiteiten logistiek en financieel mogelijk en aantrekkelijk te maken, hebben pioniers verschillende vormen van verdienenmodellen ontwikkeld. Denk bijvoorbeeld aan een Koop–Terugkoop model, het Servitization model rondom de Product-as-a-Service en Deelplatformen.

## Opvallende resultaten op het thema financiering

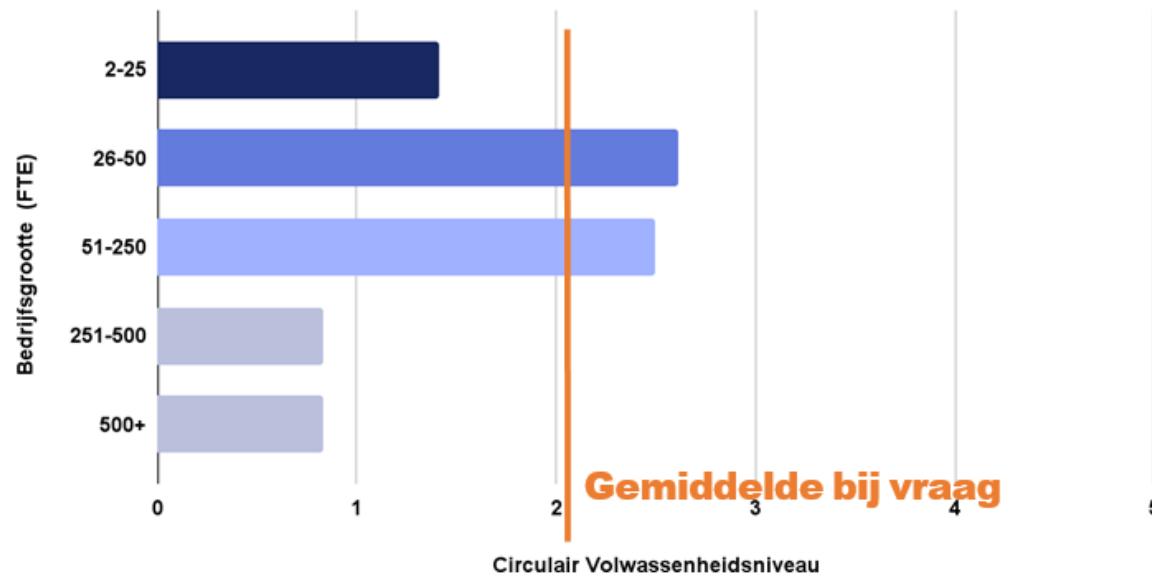
- Het statement: *"In onze organisatie zijn circulaire verdienenmodellen de standaard geworden."* scoort lager dan gemiddeld.
  - **-0.89** lager dan het totaal gemiddelde.
- Het statement: *"Onze organisatie investeert in circulaire initiatieven."* scoort hoger dan het gemiddelde.
  - **+0.36** hoger dan het totaal gemiddelde.
- Het statement: *"De financiële en duurzaamheid administratie zijn in onze organisatie geïntegreerd."* scoort lager dan gemiddeld.
  - **-0.81** lager dan het totaal gemiddelde.

**Bedrijven investeren wel in circulaire initiatieven, maar circulaire verdienenmodellen zijn nog niet de standaard.** Het middenbedrijf scoort hoger dan het kleine en grotere bedrijven op dit thema. Het blijkt daarnaast voor bedrijven nog een uitdaging te zijn om hun financiële en duurzaamheid administratie te integreren.

## Factsheet: financiering

- De CVM bevat 4 vragen over het thema financiering
- Score van: 2.61, **-0.24** lager dan het totaal gemiddelde
- De sector bouwnijverheid scoort hoger op dit thema
  - **+0.7** hoger dan het gemiddelde van dit thema

Volwassenheidsniveau per bedrijfsgrootte voor de vraag "In onze organisatie zijn circulaire verdienenmodellen de standaard geworden."





# Thema 7: ketensamenwerking

## Grote bedrijven scoren hoger op het thema ketensamenwerking

### Introductie

Om de transitie naar een circulaire economie te maken is het cruciaal dat bedrijven in ketensamenwerken. Door samen te werken kunnen

bedrijven afval verminderen, grondstoffen efficiënter gebruiken en materialen hergebruiken. Maar ketensamenwerking gaat niet vanzelf. Er zijn verschillende aspecten die een belangrijke rol spelen in het succesvol maken van een circulaire keten.

### Opvallende resultaten op het thema ketensamenwerking

- Het statement "Om circulair ondernemen mogelijk te maken, gaan we samenwerkingen aan met andere bedrijven." scoorde hoger dan gemiddeld.
  - **+0.71** hoger dan het totaal gemiddelde.
  - Vooral grotere bedrijven scoren hoger op deze vraag
- Het statement: "Wij stimuleren onze leveranciers om circulaire initiatieven te ontplooien". Scoorde hoger dan gemiddeld
  - **+0.45** hoger dan het totaal gemiddelde.
- De sector zorg scoort hoger op dit thema dan gemiddeld
  - **+0.27** hoger dan totaal gemiddelde.

### Kleine bedrijven lopen achter qua circulaire

**ketensamenwerking.** We zien dat bedrijven met minder dan 50 FTE lager scoren op dit thema en meer moeite hebben dan de andere bedrijven om initiatieven te ontplooien op ketensamenwerking.

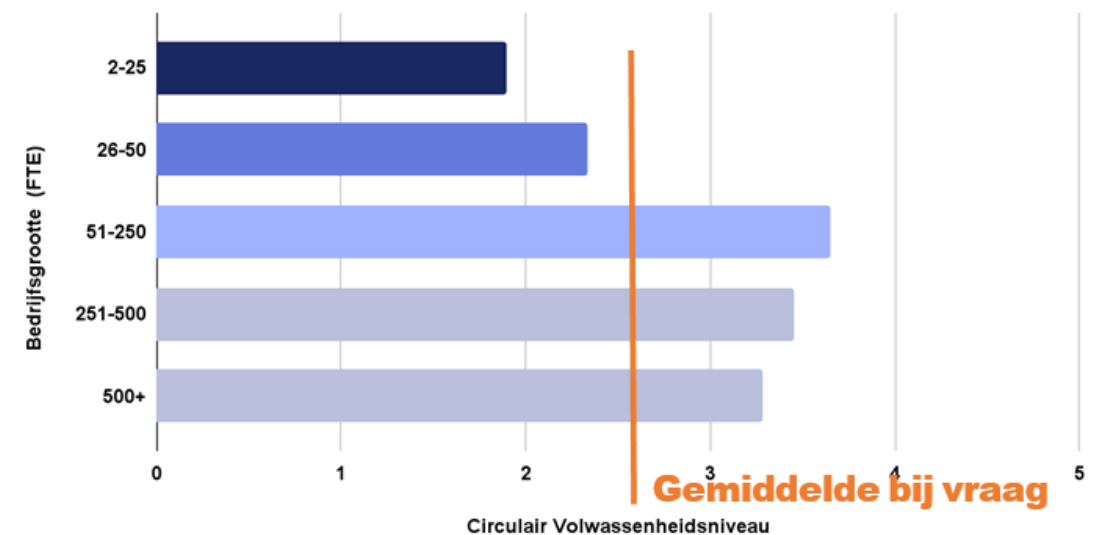
### Quote uit interview:

"... Daarnaast speelt ook het probleem dat er veel schaarste is op de markt op dit moment. Soms zijn producten zomaar in één keer uitverkocht. Dat kunnen alleen naaldjes zijn, tot echt wat grotere dingen. Dus de afdeling inkoop moet soms ook gewoon genoeg nemen met één of andere leverancier uit China, omdat we anders geen producten hebben. Het is heel moeilijk om aan

### Factsheet: ketensamenwerking

- De CVM bevat vijf vragen over het thema ketensamenwerking
- Score van: 3.02, **+0.32** hoger dan het totaal gemiddelde
- Kleine bedrijven (T/M 50 FTE) scoren **-0.43** lager dan grotere bedrijven (250+ FTE)

Volwassenheidsniveau per bedrijfsgrootte voor de vraag "Met andere bedrijven ontwikkelen we samen nieuwe circulaire oplossingen."



producten te komen.” – Meander Medisch Centrum



# Thema 8: innovatie & technologie

Technologie kan nog meer ingezet worden om producten te monitoren

## Introductie

Innovatie staat voor vernieuwing van producten en/of processen. Circulaire innovatie kan ontstaan door bij het begin te beginnen: herontwerpen. Door tijdens het ontwerpproces al circulaire principes te integreren, kan grondstofgebruik geoptimaliseerd worden en afvalproductie geminimaliseerd. Door dit gehele ontwerpproces opnieuw uit te denken, is er vrij spel om circulaire principes te integreren zoals het integreren van reparbaarheid, demonteerbaarheid en recyclebaarheid van producten.

## Opvallende resultaten op het thema innovatie & technologie

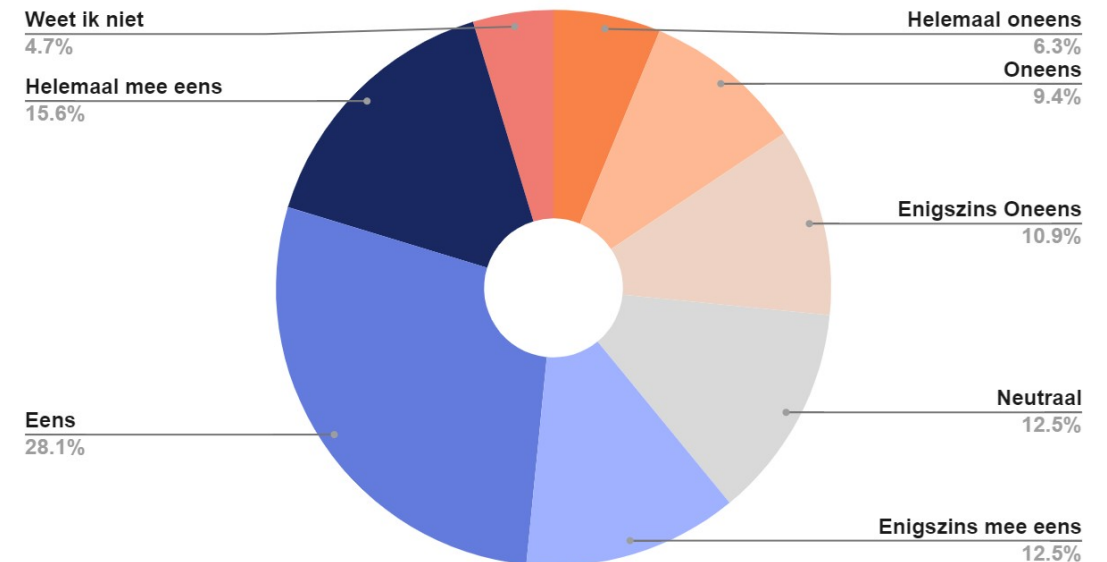
- Het statement: *"In het productieproces worden gerecycled, biologisch afbreekbare en / of hernieuwde materialen gebruikt"* Scoorde hoger dan gemiddeld.
  - **+0.38** hoger dan het totaal gemiddelde.
- Het statement: *"Onze organisatie gebruikt digitale technologie om producten te monitoren als ze in gebruik zijn"* Scoorde lager dan gemiddeld.
  - **-0.30** lager dan het totaal gemiddelde.

**Bedrijven zijn nog niet ver in het monitoren van hun producten nadat ze bij de consument terecht komen.** Respondenten scoren relatief laag op het gebruik van digitale technologieën om te monitoren waar producten zich bevinden wanneer ze zijn verkocht (after sales). Daarnaast is opvallend dat respondenten uit de meting aangeven al voor een substantieel gedeelte gebruik te maken van gerecyclede, biologische afbreekbare en hernieuwbare materialen.

## Factsheet: innovatie & technologie

- De CVM bevat zeven vragen over het thema innovatie & technologie
- Score van: 2.78, **+0.14** hoger dan het totaal gemiddelde
- Kleine bedrijven scoorde lager dan grote bedrijven

In het productieproces worden gerecyclede, biologisch afbreekbare en / of hernieuwde materialen gebruikt.







# Thema 9: interne bedrijfsvoering

**Het doorvoeren van circulariteit in de interne bedrijfsvoering kan leiden tot weerstand**

## Introductie

Een circulaire interne en facilitaire bedrijfsvoering is van essentieel belang voor bedrijven die de transitie maken van een lineaire naar een circulaire economie. In een circulaire bedrijfsvoering worden grondstoffen en materialen hergebruikt, waardoor de afhankelijkheid van nieuwe grondstoffen wordt verminderd en de hoeveelheid afval wordt geminimaliseerd. Het doel hiervan is om producten zo lang mogelijk op waarde te houden.

## Opvallende resultaten op het thema interne bedrijfsvoering

- Het statement: "In onze organisatie worden maatregelen genomen om het energieverbruik van bedrijfspand(en) te verminderen." scoorde het hoogste van de gehele CVM
  - **+1.47** hoger dan het totaal gemiddelde.
- Het statement: "In onze organisatie worden medewerkers beloofd voor het nemen van circulaire initiatieven." Scoorde lager dan gemiddeld.
  - **-0.85** lager dan het totaal gemiddelde.

**Het implementeren van circulaire en duurzame bedrijfsvoering kan leiden tot weerstand.** Hoewel bedrijven al actief bezig zijn met het verminderen van onder andere hun energieverbruik, kunnen andere kleine veranderingen tot grote weerstand leiden.

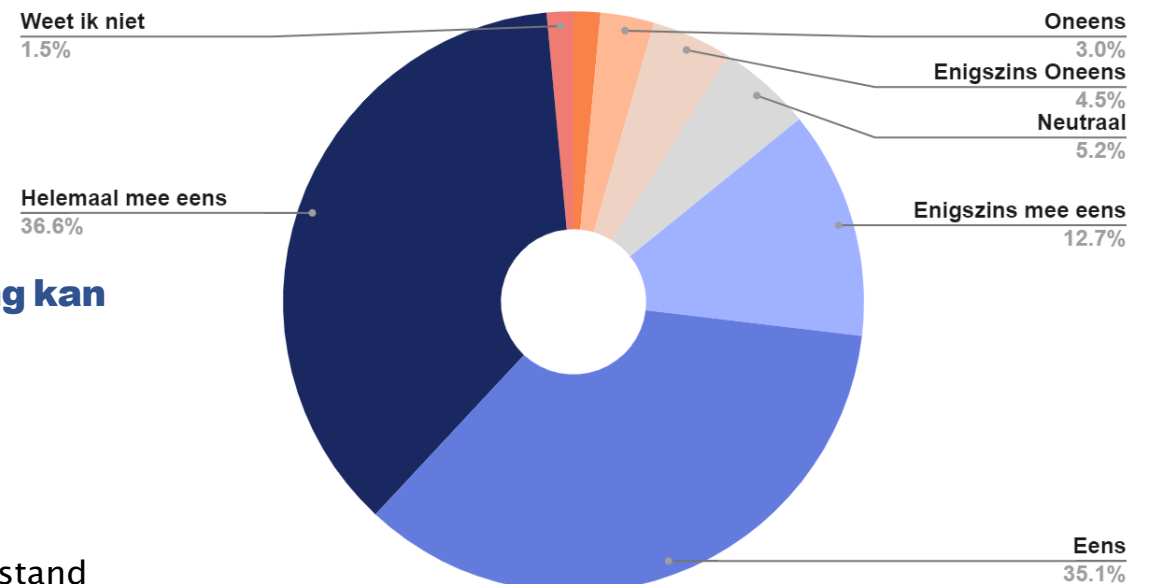
## Casus voorbeeld

Het implementeren van circulaire en duurzame bedrijfsvoering kan weerstand ondervinden, zelfs bij de kleinste implementaties van duurzame of circulaire ideeën. Dit ondervond bijvoorbeeld het Meander Medisch Centrum toen ze besloten om bij het faciliteren van de werknemers borrel de rundvlees bitterballen te vervangen door een

## Factsheet: interne bedrijfsvoering

- De CVM bevat zeven vragen over het thema interne bedrijfsvoering
- Score van: 3.07, **+0.37** hoger dan het totaal gemiddelde
- Interne bedrijfsvoering had de hoogst scorende vraag uit de CVM.

In onze organisatie worden maatregelen genomen om het energieverbruik van bedrijfspand(en) te verminderen.



vegetarische variant.

# Thema 10: milieu

één op tien bedrijven beschikt over een waterhergebruikssysteem

## Introductie

Het milieu is een belangrijk aandachtspunt voor bedrijven die de transitie maken van een lineaire naar een circulaire economie. De Ellen MacArthur Foundation benoemt dat de circulaire economie is gebaseerd op drie principes: 1) het verminderen van afval en vervuiling, 2) het circuleren van producten en materialen en 3) regeneratieve natuur. Het is hierbij van belang dat dit hand in hand gaat met een transitie naar het gebruik van hernieuwbare energie en materialen.

## Opvallende resultaten op het thema milieu

- Het statement: "In onze organisatie is er beleid rondom CO<sub>2</sub>-uitstoot" scoorde hoger dan gemiddeld.
  - **+0.35** hoger dan het totaal gemiddelde.
- Het statement: "Onze organisatie beschikt over een waterhergebruikssysteem." scoorde het laagst uit de CVM
  - **-1.98** lager dan het totaal gemiddelde.
- De vraag: "In onze organisatie worden luchtemissies gemonitord." scoorde lager dan het gemiddelde
  - **-1.41** lager dan het totaal gemiddelde
- Grote bedrijven (250+ FTE) scoorde hoger op dit thema dan kleine bedrijven.
  - Gemiddelde scoorde grote bedrijven met **+0.82** hoger.

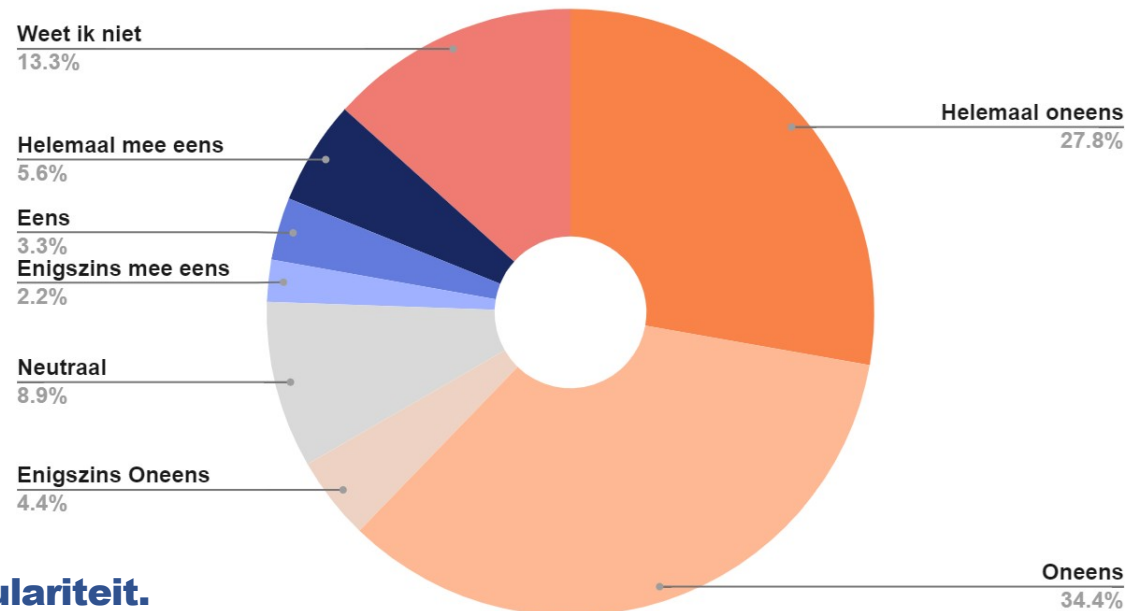
## Er zijn te weinig handvatten voor het rapporteren rondom circulariteit.

Vooraf kleine bedrijven hebben moeite met het rapporteren rondom milieu door een gebrek aan juist tools. Daarnaast weten nog relatief erg weinig bedrijven hoe ze moeten rapporteren rondom waterbeleid.

## Factsheet: milieu

- De CVM bevat twaalf vragen over het thema milieu
- Score van: 1.91, **-0.79** lager dan het totaal gemiddelde
- Milieu scoorde als thema het laagste uit de CVM

Onze organisatie beschikt over een waterhergebruikssysteem





# R-ladder

## Recycle is de meest gebruikte R-strategie

### Introductie

Je kunt de mate van circulariteit van een product onder andere meten door middel van de verschillende R-strategieën. Hoe hoger op de ladder hoe meer circulair. Voor elke R-strategie is gevraagd aan product bedrijven in hoeverre ze dit doel hebben bereikt van “helemaal niet bereikt” tot “helemaal wel bereikt”

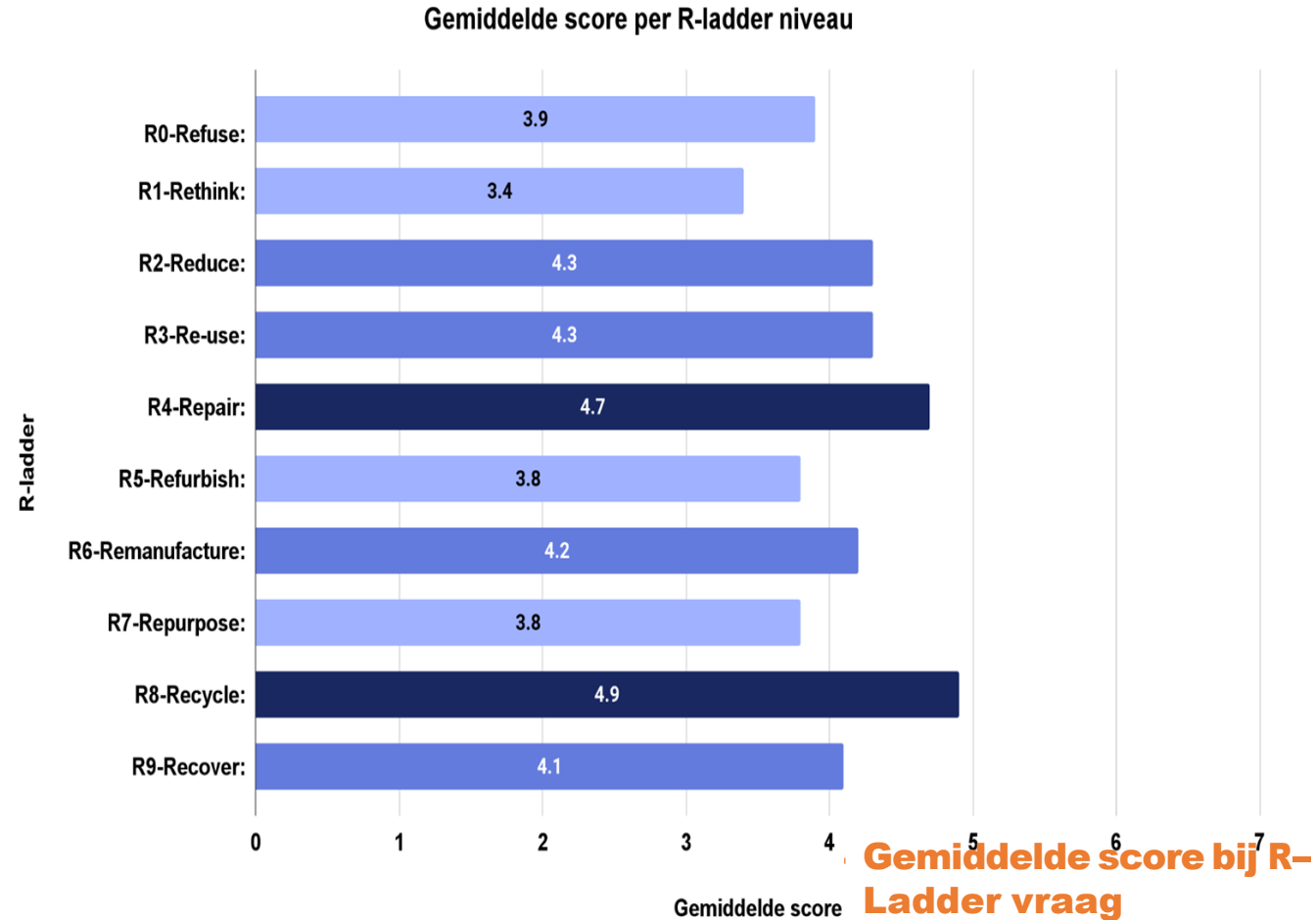
### Opvallende resultaten

- De R-strategieën Recycle en Repair scoren het hoogst.
  - Repair scoorde **+0.56** hoger dan het gemiddelde.
  - Recycle scoorde **+0.76** hoger dan het gemiddelde.
- De R-strategie Rethink scoorde het laagst.
- Ook de R-strategieën repurpose en refurbish scoorde lager dan gemiddeld.
  - Deze strategieën scoorde **-0.34** lager dan het gemiddelde.

**Bedrijven zijn voorzichtig activiteiten aan het ontplooiën op hoogwaardige R-strategieën. Recyclen blijft het populairst.** Veel bedrijven blijven vast zitten in de R-strategie van recyclen. En nog te weinig bedrijven zijn bezig met hoe ze materialen een langere levensduur kunnen geven.

### R-ladder

- Vanwege sample size, is hier ervoor gekozen om bij de analyse van de R-ladder ook bedrijven buiten de provincie Utrecht in betrekking te nemen.
- Alleen bedrijven die producten maken, hebben de R-ladder ingevuld



6

**PERSONA'S**

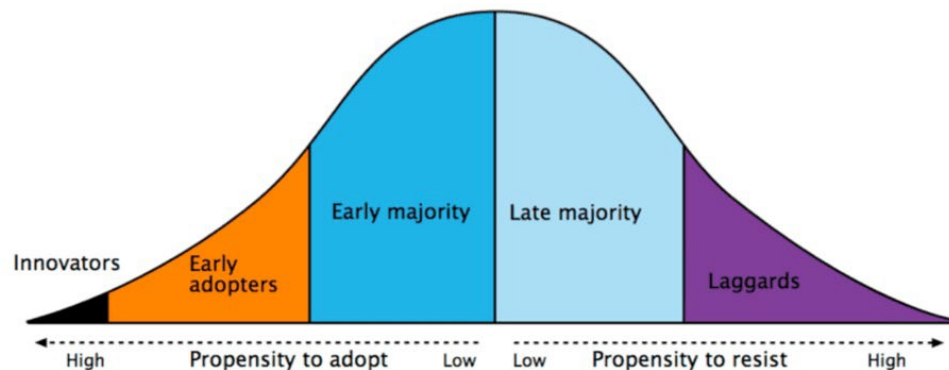
## 6. Persona's in circulaire volwassenheid

In dit rapport zijn vier persona profielen opgesteld die inzicht geven in o.a. de karakteristieken, uitdagingen en behoeften van de ondernemers in Utrecht die zich allemaal in een ander stadium van circulaire bedrijfsvoering bevinden. Er worden vier profielen van elkaar onderscheiden, gebaseerd op het stadium waarin een bedrijf zich bevindt in de adoptie van circulaire bedrijfsvoering: **Innovators**, **Early Adopters**, **Early Majority** en **Achterblijvers**. Deze zijn afgeleid van de groepen zoals Rogers ze heeft gedefinieerd in de Innovation Adoption Theory (afb. 15) en zijn hier afgeslankt tot vier categorieën om de profielen behapbaar te houden. De persona profielen hebben specifieke karaktereigenschappen (gekeken naar de Innovation Adoption Theory) die allen een andere aanpak behoeven om te ontwikkelen in circulaire bedrijfsvoering.

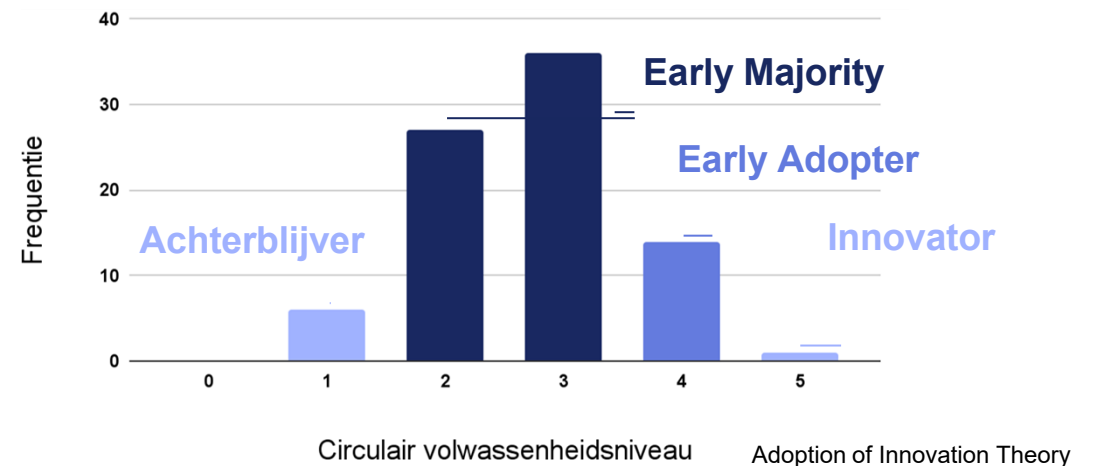
In de rest van dit hoofdstuk wordt voor ieder persona profiel het volgende benaderd:

- **Karakteristieken:** De persoonlijke karaktereigenschappen die passen bij een bedrijf die zich in deze fase van circulaire adoptie bevindt.
- **Positieve trends:** De veranderingen die zich voordoen bij deze persona's die positieve gevolgen hebben op hun circulaire bedrijfsvoering.
- **Uitdagingen:** De uitdagingen waar een bedrijf tegenaan loopt om te kunnen ontwikkelen in circulaire bedrijfsvoering.
- **Kansen:** De kansen die aan een bedrijf of ondernemer geboden kunnen worden, waardoor de positieve karaktereigenschappen (t.b.v. circulariteit) van een specifiek persona op kan bloeien.
- **Behoeften:** De uitgesproken behoeften van bedrijven om te kunnen groeien in circulaire bedrijfsvoering.

Om deze persona profielen op te stellen zijn de geïnterviewde bedrijven ingedeeld op basis van diens circulaire volwassenheidsniveau (afb. 16). Dit oordeel is vervolgens aangevuld met opgedane kennis uit de interviews en bedrijfsbezoeken. Hierop is een beoordeling gemaakt op basis van de expertise van de Route Circulair consultants. Dit heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat sommige bedrijven een niveau 4 hebben behaald, maar door hun sterke karaktereigenschappen en drive zijn deze wel als Innovator bestempeld. Zodra een bedrijf is gelinkt aan een persona, is gekeken naar karaktereigenschappen, positieve trends, uitdagingen, kansen en behoeften. Deze persona profielen zullen vervolgens in hoofdstuk 8 'Aanbevelingen' doorvertaald worden naar beleidsaanbevelingen voor de provincie Utrecht.



Afbeelding 15 - Roger's



Bron: IDEALOGIC Brand Lab

Afbeelding 16: Eerste  
persona indeling op **35**  
basis van circulair  
volwassenheidsniveau



# INNOVATOR

## Positieve trends

- Bemoedigd de omgeving door open te staan voor het delen van kennis zonder dat daar direct iets tegenover staat.
- Is intrinsiek gedreven om een positieve bijdrage te leveren aan de maatschappij d.m.v. circulariteit.
- Zoekt de ketensamenwerking actief op om materiaal-ketens te kunnen sluiten.

## Uitdagingen

- Wordt gedemotiveerd door bedreigingen vanuit de lineaire markt en beperkingen in wet- en regelgeving. Daardoor kan deze persona afwachtend worden tot veranderingen in de markt meer circulaire initiatieven mogelijk maakt.

## Kansen

- Wanneer de innovator een kans krijgt om een groot publiek te bereiken, kan dit helpen om de kennis en het enthousiasme over circulariteit te vergroten, aangezien de innovator in staat is om anderen van circulaire kennis te voorzien vanuit hun intrinsieke motivatie en enthousiasme om anderen kennis bij te brengen over circulariteit.

## Uitspraken van Innovators

“We hadden een hele mooie afvalstroom waar geen recycleproces voor was. Ik moest daarvoor betalen om dat af te voeren en dat vond ik zó zonde dat ik ben gaan kijken: Wat kan ik met die afvalstroom?” –

[Ondernemer industriesector](#)

“Ik ben toen gaan kijken: Oké, wat kan ik maken? Wat kán ik? Kan ik daar een product mee maken wat op grote schaal impact heeft? Dus niet een tafeltje of een krukje, wat heel lastig weg te zetten is.” – [Ondernemer industriesector](#)

“Alles wat wij doen, wat wij maken, zoals producten uit chirurgisch afval, daar waar anderen zeggen dat dat niet kan, ook waar anderen zeggen: dat krijg je nooit gecertificeerd of medisch goedgekeurd. Dat doen wij. We zijn de eerste in de wereld geweest die dat hebben gedaan.” – [Bart van Straten, Van Straten Medical](#)

## Voorbeelden van Innovators in de provincie Utrecht:





De innovator heeft behoefte aan meer vrijheid om aan circulaire initiatieven te kunnen werken door:

- 1. Aanpassingen in wet en regelgeving:** Waardoor circulaire initiatieven niet tegengewerkt worden. Wet- en regelgeving kunnen tegenwerken op de ontwikkeling van circulaire producten. Het hergebruiken, repareren en recyclen van materiaal wat uit de operatiekamers komt is lastig, aangezien dit namens de wet (vaak) verboden wordt en deze afvalstroom direct verbrand moet worden. Stappen in de zorgsector zouden gemaakt kunnen worden als wet- en regelgeving meer toe zou staan op het gebied van circulaire strategieën.
- 2. Minder verplichtingen:** Qua boekhouding en regels om bijvoorbeeld subsidies aan te kunnen vragen voor circulaire en duurzame initiatieven (zoals het aanvragen van elektrische auto's voor werknemers). De provincie kan hierop inspelen door bijvoorbeeld een pilot op te zetten waarin er minder druk op boekhouding is en meer op basis van vertrouwen wordt gewerkt. Er werd door een Innovator aangegeven dat ondanks de drang om aan circulaire bedrijfsvoering te werken, het een vermoeiend proces is om subsidies aan te vragen. Dit geldt daarin ook zeker voor de andere persona's.
- 3. Standaarden rondom milieu impact rapportage:** Het wordt voor Innovators moeilijk gemaakt om het inkopen van producten op een duurzame of circulaire manier te doen. Bedrijven kunnen greenwashing om hun producten 'groen' over te laten komen of laten niet het complete plaatje zien wanneer ze de klimaatimpact tonen. Het zou helpen om een standaard milieu impact rapportage in te stellen voor producten van leveranciers, bijvoorbeeld door een standaard voor life cycle assessment (LCA) op te stellen wat leveranciers standaard aan moeten leveren aan hun klanten. Daardoor kan de milieu impact van producten eerlijker met elkaar vergeleken worden en is er minder ruimte voor leveranciers om aan greenwashing te doen.

---

Voor die leveranciers (van medische spullen, instrumenten en pleisters tot medicatie) is er niks verplicht om te melden en er is maar een enkeling die zegt dat ze LCA's hebben gemaakt. Het punt is dat die LCA's allemaal weer net verschillen van elkaar, waardoor wij ze niet kunnen vergelijken. Er vindt ook veel greenwashing plaats, dus het is echt moeilijk vergelijken. We willen wel duurzaam inkopen maar alleen al om te bepalen: wat is dan het meest duurzame product? Dat is heel erg lastig. Het zou erg helpen als de overheid daarmee kan helpen. Er wordt nu veel geroepen: "Dat laten we aan de markt over". Maar

nu zit iedereen een beetje op elkaar te wachten. Er gebeurt gewoon niks.

- Duurzaamheidsadviseur zorgsector

# “Ik heb zelfs bedreigingen gehad over de telefoon”

**Bart van Straten, Van Straten Medical**

## **Casus in circulair ondernemen met zorg afval**

*Het bedrijf Van Straten Medical zet zich in om de afvalstroom die vanuit de zorgsector komt zo veel mogelijk van waarde te voorzien en terug te laten stromen richting de zorgsector om hoogwaardige producten een nieuw leven in te blazen. De ambities voor circulaire bedrijfsvoering zijn hoog en klinken logisch, maar er blijken in de praktijk behoorlijk wat uitdagingen te zijn.*

Een voorbeeld van een uitdaging die werd aangehaald tijdens een interview bij van Straten Medical is het certificeren van circulaire producten. Chirurgische producten en instrumenten die in de operatiekamer worden gebruikt, moeten daarna worden verbrand volgens de wet- en regelgeving vanuit Brussel. “Het is daarbij gebruikelijk dat chirurgische materialen één keer worden gebruikt en vervolgens in de afvalbak verdwijnen om vervolgens verbrand te worden” (Bart van Straten).

Op materieel niveau heeft het bedrijf daardoor veel tegenslagen te verwerken en dat heeft iedere keer opnieuw impact op de werknemers. Toch wordt er iedere keer het besluit genomen om door te gaan met het circulaire ondernemerschap. Er zijn namelijk ook meevallers. De grootste meevallers zijn bijvoorbeeld wanneer een product, wat uit chirurgisch afval vervaardigd wordt, goedkeuring krijgt om te produceren. “Om zo’n goedkeuring aan te vragen moet er een technisch dossier aangeleverd worden van ongeveer 400 pagina’s die door de werknemers zelf opgesteld moet worden. Daarnaast moeten er voor de aanvraag allerlei testen uitgevoerd worden, dus is het ontzettend lastig om een goedkeuring voor een circulair product te krijgen” (Bart van Straten).

Daarnaast wordt het werken aan circulaire oplossingen voor de stroom aan zorg afval bemoeilijkt door partijen die wegwerpproducten leveren aan ziekenhuizen. Dit kunnen chirurgische instrumenten zijn met veel waardevolle materialen van honderden euro’s die na eenmalig gebruik meteen weg worden gegooid en volgens wet- en regelgeving niet hergebruikt mogen worden. Door circulaire oplossingen zoals herbruikbare instrumenten, ziet de leverancier van de wegwerp producten zijn winst wegsijpelen. Van Straten Medical heeft o.a. door deze reden druk ervaren en zelfs bedreigingen ontvangen van andere bedrijven en leveranciers in de zorgsector. Voor een circulaire koploper is het daardoor lastig om met circulair ondernemerschap bezig te blijven.

# EARLY ADOPTER



## Positieve trends

- Is op de hoogte van de recente ontwikkelingen in diens sector op het gebied van circulariteit en wil zich daar graag in verdiepen.
- Is zich bewust van de verandering die nodig is op het gebied van circulaire bedrijfsvoering en weet wie de stakeholders zijn die belangen hebben bij deze transitie.

## Uitdagingen

- Het enthousiasme binnen het bedrijf om aan de slag te gaan met circulariteit kan verminderen door sturing van bovenaf. Het komt regelmatig voor dat het bestuur van een organisatie minder circulaire of duurzame ideeën heeft dan de Early Adopter, waardoor deze persoon sneller ontmoedigt kan raken.

## Kansen

- Wanneer de Early Adopter duidelijke strategieën en plannen krijgt om stappen te kunnen zetten in circulaire bedrijfsvoering, is deze persona welwillend om te veranderen.
- Zodra de Early Adopter de ruimte krijgt in diens organisatie (bijv. door beschikbaarheid van budget of tijd) dan kan deze persona op eigen initiatief stappen zetten richting circulaire bedrijfsvoering.

## Karakteristieken

- Opinie leider.
- Probeert nieuwe ideeën uit, maar op een voorzichtige manier.
- Bewust van de benodigde veranderingen en goed geïnformeerd.

## Uitspraken van Early Adopters

“Ik pak dingen graag anders aan dan anderen, dat dat dan een circulair concept blijkt te zijn is eigenlijk toevallig en mooi meegenomen.” – [Horeca ondernemer](#)

“Nu heb ik een hele concrete vraag voor een financiering, wat eigenlijk maar een relatief lichte financiering van een machine is. Dan zie ik dat het erg lastig is om op de juiste manier te kunnen toetsen, waardoor we geen vinkje kunnen krijgen voor de subsidie. Dan begin ik te steigeren, aangezien er aan de ene kant geroepen wordt: we willen duurzame bedrijfsvoering stimuleren, maar in realiteit blijkt het niet altijd gestimuleerd te worden.” – [Transport sector](#)

**Circulaire strategieën:** De Early Adopter wil graag doorgroeien in circulaire bedrijfsvoering, maar mist soms duidelijke strategieën om hieraan te kunnen werken. De behoefte is uitgesproken voor een duidelijke aanpak om met circulariteit aan de slag te kunnen gaan. Een duidelijke aanpak bestaat uit concreet opgestelde doelen (bijv.: “In 2025: 80% van de inkoop is geen ruw materiaal”) en concrete acties die bij de desbetreffende sector aansluiten (bijv. een industrie heeft baat bij een actie waarin die de productie).

- 1. Bewustzijn van urgentie:** De early adopter is vaak goed op de hoogte van de nodige veranderingen in circulaire bedrijfsvoering, maar heeft de behoefte om de urgentie ervan goed te laten doordringen in de gehele organisatie of in de materiaalketen waarin het opereert. De urgentie van circulaire bedrijfsvoering kan verhoogd worden door het laagdrempelig beschikbaar maken van kennis over circulariteit binnen de organisatie.
- 2. Aanbod van circulaire materialen:** Door materiaalschaarste op de markt is het aankopen van circulaire producten vaak duur of zelfs niet mogelijk, waardoor het lastig is om circulaire keuzes te maken terwijl de intentie om circulair te ondernemen er wel is. Dit geldt zeker als het gaat om producten die een hoge urgentie hebben. Een keuze van de inkoopafdeling kan dan vallen op een leverancier die geen circulair aanbod heeft zoals gerepareerde of gerecyclede materialen. De behoefte van de Early Adopter ligt bij een groter aanbod van circulaire materialen en producten. Wat de Early Adopter hierin kenmerkt, is dat dit persona wel wil, maar meer aan de hand genomen moet worden dan een Innovator. Waar de Innovator zijn eigen weg wel vindt in het aanbod van circulaire producten, heeft de Early Adopter iets meer sturing nodig. De provincie kan hier mogelijk op inspelen door de aantrekkelijkheid voor leveranciers te verhogen om circulaire producten aan te bieden.

---

### Casus in de zorgsector

*Het Meander Medisch Centrum (MMC) in Amersfoort is een ziekenhuis waarbij sinds 2023 circulariteit meer op de kaart is komen te staan. Binnen de organisatie wordt tijd gestopt om duurzaamheid en circulariteit van het medisch centrum te ontwikkelen. In de zorgsector zijn er een aantal uitdagingen die specifiek in deze sector een bottleneck kunnen vormen om verder te kunnen groeien in circulaire bedrijfsvoering.*

Een voorbeeld van een uitdaging die werd aangehaald tijdens een interview bij het MMC: de inkoop van circulaire producten. Er speelt op de markt dit moment veel schaarste, waardoor sommige producten zomaar uitverkocht raken. Dat gaat van de beschikbaarheid van naaldjes tot grotere apparaten. De afdeling inkoop moet daardoor soms ook gewoon genoeg nemen met een of andere leverancier uit een land

ver weg, omdat het ziekenhuis anders geen producten heeft. Het is überhaupt al lastig om op tijd aan producten te komen, laat staan als dit om circulaire producten moet gaan.

# “Een duurzaamheidsmanager: die hebben we bewust niet”

## Quote uit interview:

“In veel organisaties zie ik dat de duurzaamheidsmanager als een soort excuus wordt gebruikt: diegene is bezig met duurzaamheid, dan kunnen de andere managers gewoon de business runnen. Het is natuurlijk fijn dat er een duurzaamheidsmanager is, maar die heeft vaak alleen maar recht van spreken buiten de zomerperiode en buiten de feestdagen. Pas dan is er tijd voor duurzaamheids initiatieven, maar daarbuiten vaak niet.

Ik heb juist gezegd: ik wil dat het onderwerp duurzaamheid onderdeel is van iedereen zijn dagelijkse werkdag. Dat betekent dat zowel de kantine medewerker de duurzaamheidsmanager is, maar ook de transportmanager en de chauffeur.”

– Michiel Degen, HAVI Logistics



# EARLY MAJORITY



## Positieve trends

- Weet soms nog niet waar kennis beschikbaar is over circulaire bedrijfsvoering, maar staat er wel voor open om hierover te leren.

## Uitdagingen

- Kan zich uit het veld laten slaan om na te denken over circulaire bedrijfsvoering, omdat er weinig geld of tijd van bovenaf beschikbaar voor wordt gesteld.
- De afwezigheid van urgentie in circulaire bedrijfsvoering bij anderen in de organisatie, kan de early majority ontmoedigen aangezien dit persona niet de neiging heeft om hier een leiderschapsrol in op te pakken.

## Kansen

- Wanneer kennis over circulariteit laagdrempelig beschikbaar wordt gemaakt in combinatie met het kenbaar maken van de urgentie ervan, kan de Early Majority aangezet worden tot beweging.

## Karakteristieken

- Geen leiderschapsrol, maar wel open om te veranderen.
- Gericht op bewijs van slagen voordat dit persona te overtuigen is.

## Uitspraken van Early Majority

”Hoe ga je al die disposables meer hergebruiken? Dat zijn de dingen die we wel proberen op te pakken, waarvan we ook hebben gezien dat tijdens Corona voor sommige producten hergebruik wél mogelijk was (bijv. mondkapjes).” – [Zorgsector](#)

“Mijn functie bestaat sinds dit jaar, eerder was die er nog niet. Er werd altijd wel wat aan duurzaamheid gedaan, maar niet heel concreet.” – [Sustainability officer industrie sector](#)

“Onze circulaire strategie is ook afhankelijk van wat de CEO zelf wil qua prioriteiten en aandacht. Daarnaast zijn we een beursgenoteerd bedrijf die behoorlijk gestuurd wordt op kale winst en andere KPI's. De vraag is welk onderdeel daarvan de belangrijkste rol krijgt. ... Je moet ook de aandeelhouders tevreden houden en daarmee komt er steeds meer druk op duurzaamheid of circulariteit” – [Sustainability officer industrie sector](#)

- 1. Kennisverspreiding:** Kennis over circulariteit beschikbaar maken voor meer dan alleen de 'Coalition of the willing'. Om beleid te kunnen instellen omtrent circulaire bedrijfsvoering, is het van belang dat de meerderheid van een organisatie zich moedwillig achter dit beleid schaart. Om dat te bereiken is kennisverspreiding over circulariteit onder de gehele organisatie een onmisbare factor. Deze kennisverspreiding kan d.m.v. het aanbieden van een (digitaal) kennisplatform, delen van fysiek zichtbare kennis in de organisatie en daarnaast het aanbieden van colleges zowel online als fysiek. Om het succes van kennisverspreiding te verhogen kan het baat hebben om de volgende twee onderdelen mee te nemen:
  - **Laagdrempeligheid:** Het laagdrempelig beschikbaar maken van de juiste informatie over circulariteit. Dit persona is zich minder bewust van het onderwerp circulariteit en heeft een laagdrempelige benadering nodig (d.w.z. kennis opname over het begrip circulariteit die niet veel tijd en energie kost). Kennis aanbieden in een makkelijk bereikbare en begrijpbare termen voor personen die niks van het onderwerp af weten. Daarbij helpt het gebruik van korte zinnen en geen informatie overload te bieden, dus bijvoorbeeld alleen korte omschrijvingen van begrippen en de noodzaak ervan.
  - **Verbondenheid:** De verbondenheid van collega's met het onderwerp, dus door op zoek te gaan naar wat collega's drijft en daarop in te spelen met een passend medium, bijv. door het aanbieden van kennis video's.
- 2. Bewijslast van slagen:** Er is een behoefte aan bewijslast rondom circulaire business modellen. Voor de Early Majority is het interessant om te weten hoe circulaire bedrijfsvoering kan leiden tot successen. De provincie Utrecht zou hierop in kunnen spelen door succesverhalen te delen van circulaire ketenprojecten en waar mogelijk hierbij financiële ondersteuning aan te bieden. Dit kan ook door het uitvoeren van een circulaire keten subsidie of door een samenwerking of kennisdeling met een Innovator te faciliteren.

## Casus bij de industrie sector

*Bij een industrieel bedrijf is er recentelijk een sustainability officer aangesteld, zijn doel is om het bedrijf te stimuleren om meer te verduurzamen en meer aan circulariteit te doen. Leveranciers van het bedrijf worden bijvoorbeeld sinds 2023 gevraagd om hun percentage aan gerecyclede content in hun materialen te vermelden. Er blijken een aantal uitdagingen te zijn bij het meer circulair maken van de bedrijfsvoering.*

Bij het uitvragen van de gerecyclede content van materialen bij een internationale leverancier werd bijvoorbeeld benadrukt dat het bedrijf zich geen zorgen hoefde te maken of er gerecyclede materialen in hun producten zaten, maar dat hun producten alleen nieuwe grondstoffen bevatten van de beste kwaliteit. Hieruit blijkt dat in delen van de markt voornamelijk nog gevraagd wordt naar producten met nieuwe grondstoffen i.p.v. gerecyclede materialen en dat er in andere delen van de wereld een hele andere perceptie bestaat rondom recycling en

circulariteit. Voor dit industriële bedrijf is het een uitdaging om leveranciers te vinden die met gerecyclede materialen werken. Daarnaast speelt mee dat er druk is van bovenaf door het bestuur en aandeelhouders om een continue stroom aan producten te kunnen leveren.



## Uitdagingen

- Ziet financiële investeringen in circulaire bedrijfsvoering niet zitten als deze (op korte termijn) niet winstgevend zijn.
- Kan circulaire bedrijfsvoering als gedoe zien aangezien huidige lineaire businessmodellen goed werken en winstgevend zijn.

## Behoefte

1. **Actieve persoonlijke begeleiding:** Door weinig of ontbrekend inzicht in het belang van circulaire bedrijfsvoering zou deze persona gebaat zijn bij actieve en persoonlijke begeleiding. Persoonlijke begeleiding kan het eerste besef creëren om te gaan veranderen. Belangrijk hierbij is om te bedenken dat een Achterblijver persona een afwachtende houding aanneemt en daardoor niet snel de neiging zal hebben om zelf op zoek te gaan naar begeleiding of kennis over circulariteit. Wanneer herkend wordt dat een bedrijf of ondernemer de karaktereigenschappen van een Achterblijver heeft, zal het effectief zijn om deze persona actief te benaderen op een laagdrempelige en motiverende manier. Persoonlijke begeleiding helpt hierbij door concrete methoden en voorbeelden aan te bieden die direct aansluiten op de bedrijfsvoering, zodat de directe toepassing van circulaire activiteiten duidelijk wordt. De provincie kan hierop inspelen door kennisclips aan te bieden die sector specifiek zijn en hiermee actief te communiceren naar achterblijvende bedrijven.
2. **Financiële triggers:** Parallel aan begeleiding, kunnen financiële triggers helpen om de eerste stappen richting circulaire bedrijfsvoering te zetten. De achterblijver is gewend aan traditionele businessmodellen in de 'business as usual' economie. Deze zijn nog vaak winstgevend dan circulaire businessmodellen. Subsidies, aanbestedingen of andere financiële triggers in circulaire bedrijfsvoering kunnen de behoefte vervullen om een betrouwbare stroom aan inkomsten te faciliteren.

## Karakteristieken

- Hecht veel waarde aan traditie.
- Houdt niet van veranderingen.
- Eigengereid.

## Kansen

- Dit is het meest uitdagende persona om aan boord te krijgen om te werken aan een circulaire bedrijfsvoering. Actieve en persoonlijke begeleiding kan dit persona nieuwe inzichten geven en krijgt daarbij de kans om zijn of haar eigen begrip te ontwikkelen voor circulariteit.
- Het benadrukken van urgentie kan helpen om deze persona te doen realiseren dat veranderingen van lineaire naar een circulaire economie nu eenmaal nodig zijn om een duurzame leefomgeving te bereiken.

# 7

## **AANBEVELINGEN & BELEIDSINZET**

# Randvoorwaarden aanbevelingen

Het nieuwe coalitieakkoord (2023 – 2027) vormt het vertrekpunt van deze aanbevelingen

Het nieuwe coalitieakkoord (2023 – 2027) van de provincie Utrecht biedt veel ruimte om circulair ondernemerschap op te schalen in de regio. In het **Coalitieakkoord (2023 - 2027)** staat het volgende over het realiseren van een circulaire samenleving:

- We intensiveren onze inzet op circulaire samenleving door de hele organisatie en vergroten de ambtelijke capaciteit hiervoor.
- We geven zelf het goede voorbeeld met het maken van een materialenregister, het circulair maken van ons inkoopbeleid en ons eigen vastgoed. Bij onze vergunningen, toezicht en handhaving nemen we voorwaarden op om de circulariteit te kunnen versnellen.
- Als provincie alleen kunnen we de circulaire samenleving niet realiseren. We stimuleren bedrijven die hun bedrijfsvoering circulair willen maken. Met de aanbevelingen uit de ‘middellange termijnstrategie’ circulaire samenleving’ werken we daar zo snel mogelijk een strategie voor uit.
- We stellen een grondstoffenstrategie op om zicht te hebben op de grondstofstromen. De provincie zoekt samen met gemeenten en waterschappen wat logische locaties zijn voor bedrijven die afval opnieuw gebruiken (upcycle centers), sorteercentra voor reststromen en depots.
- Ons duurzame inkoopbeleid werkt alleen als we ook duurzaam opdrachtgeverschap tonen. De komende jaren zullen we daarom sturen op duurzaam opdrachtgeverschap, om zo goed uitvoering te geven aan ons (duurzame) inkoopbeleid.

In de aanbevelingen houden we verder rekening met een aantal **randvoorwaarden** voor het succesvol uitvoeren van beleid rondom circulair ondernemerschap:

- Ondanks beperkte middelen en beperkte capaciteit, geven wij het voorbeeld door de beleidskeuzes zo **integraal** mogelijk op te stellen. Circulariteit is één aspect van duurzaamheid en het is niet alleen aan ondernemers om deze transitie door te maken.
- Wij zien onze aanpak **ondersteunend aan de landelijke agenda’s**, maar waken hierbij wel dat we niet vervallen tot een sectorale aanpak. Vanuit het oogpunt van het opschalen van het circulair ondernemerschap is het van belang om circulariteit breed te stimuleren binnen alle delen van de economie.
- Een noodzaak voor een **gedifferentieerde aanpak**. Er bestaat niet één soort bedrijf. Elk bedrijf kampt in zijn eigen context met zijn eigen uitdagingen.

## Aanjagen netwerk en ketensamenwerking

Circulair ondernemen gaat verder dan het optimaliseren van de eigen bedrijfsprocessen binnen vier muren. Het gaat over het optimaliseren van volledige circulaire ketens, vooral voor kleine organisaties is ketensamenwerking een uitdaging.

- 1. Organiseer regelmatig netwerksessies** waardoor bedrijven zicht krijgen op elkaars productieprocessen en informatie over elkaars reststromen. De matches die gemaakt zijn gedurende dit project (tijdens de kick-off) onderstrepen de nut en noodzaak van deze sessies. Onderzoek daarbij ook of er mogelijkheden zijn om de volwassenheid van een keten te meten en maak daar een op maat gerichte aanpak op.
- 2. Faciliteer samenwerkingsmogelijkheden met vouchers voor een ketenregisseur of circulaire economie coach.** Kleine bedrijven scoren in dit onderzoek op ketensamenwerking lager dan gemiddeld. Voor kleine partijen is ketensamenwerking extra moeilijk. Het kost relatief veel tijd en geld om de juiste samenwerkingspartners te vinden, deze partijen geven aan hier weinig of geen capaciteit voor te hebben.
- 3. Ketensamenwerking vraagt om nieuwe manieren van het financieren van ketens.** Onderzoek in innovatieprojecten de mogelijkheden van nieuwe tooling (zoals bijv. CISE) om ketens te financieren. Ook kunnen de financieringsmogelijkheden vanuit het Versnellingshuis Nederland Circulair! hierin gestimuleerd worden (bijv. de subsidie Circulaire Ketenprojecten).

## Ontwikkelen kennis en innovatie

Het delen van kennis, ervaringen en vaardigheden versnelt de succesvolle implementatie van circulaire principes, met name de ondernemers in de categorie "early majority" hebben hier behoefte aan.

- 4. Zet kennisplatformen op om sectorspecifieke kennis** te delen op het vlak van circulaire bedrijfsvoering. Uit dit onderzoek blijkt dat een klein aantal bedrijven een intern kennisplatform hebben over circulariteit. De suggestie is dat de provincie samen met consultancy, brancheverenigingen en universiteiten deze platformen opzet. Als we kijken naar de aard van de kennis lijkt het verstandig om te informeren nieuwe verdienmodellen en circulariteit. Resultaten uit het onderzoek laten zien dat ondernemers circulariteit en maken van winst als een spanning ervaren, terwijl dit in de praktijk niet zo hoeft te zijn. Het laten zien van goede voorbeelden (pioniers) is belangrijk voor deze beeldvorming. Vooral voor de "Early Majority" is deze aanbeveling interessant.
- 5. Zet een regionaal netwerk / expertpool van innovatieve externe partijen op** waar organisaties terecht kunnen als zij kennis en innovatie zoeken op het vlak van CE. Vooral kleine bedrijven hebben hier behoefte aan. Uit het onderzoek blijkt dat kleine bedrijven iets lager dan gemiddeld scoren op het thema innovatie en circulariteit, iets wat door data van het CBS wordt ondersteund<sup>1</sup>. We raden daarnaast aan dat de provincie nog een sterkere rol speelt in het beschikbaar maken van kennis en innovaties bij kennisinstututen (zoals de Universiteit Utrecht en Hogeschool Utrecht) om dit vervolgens concreet aan te bieden aan het MKB.

## Bijdragen aan campagnes en promotie

Communicatie vanuit de provincie omtrent de circulaire economie is belangrijk en moet zich richten op de noodzaak en marktkansen voor de circulaire economie voor bedrijven.

**6. Start een gerichte campagne rondom de aankomende CSRD wetgeving.** Uit het onderzoek komt naar voren dat veel bedrijven nog niet hun financiële en duurzaamheidsadministratie hebben geïntegreerd. Van de 84 respondenten die mee hebben gedaan aan het onderzoek zijn 5 bedrijven CSRD plichtig. Deze bedrijven moeten in 2025 rapporteren over hun prestaties op het gebied van circulaire economie. Het eerste jaar dat deze bedrijven hun prestaties bekend moeten maken is 2024. Dit vereist dat ze in 2023 beginnen met de voorbereidingen om hun risico's en kansen m.b.t. de circulaire economie te identificeren, strategieën en doelen te formuleren en te beginnen met het verzamelen van gegevens om prestaties bij te houden.

Uit de interviews blijkt dat er nog veel ambiguïteit heerst rondom de definitie van circulariteit en circulaire prestatie. We raden aan om in een campagne (bijv. "Ben jij klaar voor de CSRD?" Of: doe de "CSRD-checklist") meer duidelijkheid over te geven over CSRD, welke data aangeleverd moet worden en hoe hierover gerapporteerd moet worden. Het raadzaam om samen met collega's van aanpalende duurzaamheidsthema's op te trekken in deze campagne.

## Monitoring en data analyse

Monitoring en data analyse zijn belangrijk instrumenten voor de provincie om de voortgang op de doelen en de bijdrage van de ingezette maatregelen en middelen daaraan, in kaart te brengen. Er zit ook een belangrijk lerend aspect aan monitoring.

**7. Monitoring** is als een van de belangrijke thema's van de IPO-krachtenkaart benoemd. Hiervoor wordt gekeken welke aspecten van de ICER regionaal opgepakt kunnen worden. In de monitoring wordt er voornamelijk ingezoomd op trends op het gebied van milieueffecten en leveringsrisico's op het vlak van grondstof- en productketens. We adviseren om bij de Rijksoverheid te pleiten om, naast deze data, ook **meer en betere data te verwerven over circulair ondernemerschap**. Hiermee bedoelen we dat er nog beter te meten valt in hoeverre bedrijven in een regio een circulaire bedrijfsvoering hebben en gekenmerkt kunnen worden als een 'circulair bedrijf'. Hiervoor kan de provincie aandringen op een uniforme methodiek en de resultaten van dit onderzoek overleggen.





## **Inbedding circulariteit in economische opgave (arbeidsmarkt & onderwijs, ruimte, digitalisering, innovatie, breed MKB, etc.)**

Een circulaire economie levert een belangrijke bijdrage aan verschillende grote maatschappelijke opgaven. Belangrijk voor de transitie naar een circulaire economie zijn ook de sociaal-economische aspecten.

**8.** Door de transitie naar de circulaire economie zullen nieuwe banen ontstaan, maar zullen er ook banen verdwijnen. In de transitie naar de circulaire economie zijn in de toekomst andere vaardigheden nodig. Deze nieuwe vaardigheden moeten aangeleerd worden. Dit kan door de juiste opleidingen en trainingen aan te bieden. Meer dan 50% gedeelte van de respondenten geeft aan geen trainingsprogramma's rondom circulair ondernemen te hebben en meerdere bedrijven uit de premium meting geven aan hier wel behoefte aan te hebben. We adviseren allereerst om het circulaire gedachtegoed vanaf het begin te **integreren in het onderwijs**, suggesties van bedrijven zijn om circulariteit meer te integreren in praktische tracks, waar certificaten te behalen zijn. Daarnaast geven bedrijven aan zelf ook behoefte te hebben aan specifieke **trainingsprogramma's** voor interne medewerkers, bijvoorbeeld: elektrisch heftruck rijden of losmaakbaar bouwen. Ons advies is om te onderzoeken of de PU dit soort trainingsprogramma wil stimuleren door bijv. kortingen te geven op bestaande CE trainingen of een peer-to-peer track/leercommunity op een aantal specifieke circulaire vaardigheden wil opzetten.

## **Geven van opdrachten en subsidies**

De vraag naar circulaire producten en diensten is onvoldoende groot én onvoldoende voorspelbaar, hier kan de PU op inspelen.

**9.** Voornamelijk de "Early Adopters" en de "Innovators" geven aan dat het voor deze groep van belang is dat er een grotere **markt wordt gecreëerd voor circulaire producten en diensten**. Uit het onderzoek blijkt het belang van een launching customer, deze groepen ondernemers geven aan dat het van cruciaal belang is geweest voor hun succes dat zij gehad hebben. Ons advies is om aan te sluiten bij de behoefte van "Early Adopters": zet een platform op voor het verhandelen van tweedehands materialen en producten. Dit sluit aan bij de wensen in het coalitieakkoord.

**10.** Uit het onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat nog weinig organisaties **"product-as-a-service"** geïmplementeerd hebben. Bij het geven van opdrachten of het inzetten van subsidies zou dit nieuwe verdienmodel, dat levensduurverlening van producten oplevert, gestimuleerd kunnen worden. Het vraagt nog verdere inventarisatie rondom het thema product-as-a-service waarom het nu niet van de grond komt en om te bepalen waar deze subsidie exact aan moet voldoen om daadwerkelijk impact op het vlak van CE te maken. Uit dit onderzoek blijkt dat verder systemen voor waterhergebruik nog erg weinig worden gebruikt, terwijl het in de toekomst een steeds relevanter thema wordt. Hoe dit komt zou eerst verder uitgezocht moeten worden, maar mogelijk is het interessant om in de toekomst dit soort systemen financieel te stimuleren.

## Circulaire inkoop- en aanbestedingstrajecten

Circulair inkopen is een belangrijk middel om de afzetmarkt van circulaire producten te vergroten. Circulair inkopen wordt ook genoemd in het coalitieakkoord.

**11.** Het circulair inkopen van overheden en grote bedrijven is belangrijk voor ondernemers om van een eerste order, naar een **blijvende relatie op schaal te gaan**. Deze aanbeveling ondersteunt de ambitie in het Coalitieakkoord op circulair inkopen.

**12.** Uit dit onderzoek blijkt dat bedrijven uitdagingen ervaren in het concurreren met lineaire, alternatieve, producten. Dat is terug te lezen in de casus van het Meander MC. Circulair inkopen vergt een **nieuwe manier van denken en handelen** van de inkoper. Het vraagt om een meer flexibel en integraal inkoopproces en dat is nog veel ondernemers lastig in de huidige context van hun bedrijf. Het advies is om meer goede voorbeelden van de provincie op het podium te hijsen. Ook helpt het als de provincie ondersteuning biedt bij de bundeling van de circulaire inkoopvraag van ondernemers (bijv. die van ziekenhuizen in de regio).

**13.** Ondernemers uit het onderzoek (voornamelijk Bouw/GWW) geven aan dat er soms tussen overheden verschillende definities in uitvragen voor aanbestedingen wordt gebruikt, wat voor verwarring zorgt. Ons advies is om in een vroeg stadium van een traject of uitvraag de **definitie van circulariteit** helder en zo veel mogelijk eenduidig (gemeenten onderling) te formuleren. Er kan gebruik gemaakt worden van bestaande handreikingen (bijv. het Nationaal Programma CE 2023–2030, of het lexicon circulair bouwen).

## Coördinatie van de transitie

De circulaire economie vraagt om stevige coördinatie op regioniveau.

**14.** We adviseren de provincie om een **duidelijke richting en visie** te bepalen in de circulaire transitie. Uit het onderzoek blijkt dat zonder zekerheid over de richting van de transitie bedrijven niet snel durven te investeren in circulaire producten, materialen, machines, etc. Dat vraagt om nog meer duidelijkheid over de beleidsdoelen van de provincie Utrecht: hoe worden de landelijke doelen concreet gemaakt? Welke tussendoelen zijn er op regio niveau? Wat betekent dit voor ondernemers? Ons advies is om in de concretisering van deze doelen voldoende oog te hebben voor de uitvoerbaarheid en te schetsen welke activiteiten te koppelen zijn aan de doelen. De genoemde grondstoffenstrategie in het coalitieakkoord kan richting geven aan deze verdere uitwerking.



# Aanbevelingen

## Lobby

De provincie kan het (inter)nationale beleid op verschillende manieren proberen te beïnvloeden.

**15.** De “innovators en “Early Adapoter” uit dit onderzoek pleiten voor lobby voor meer **normen standaarden** rondom Milieudata en “Life Cycle Assesment”. Deze wens komt bijvoorbeeld terug bij grotere bedrijven die deel hebben genomen aan de premium meting (bijvoorbeeld Meander MC). Zij geven aan dat ze te maken hebben met veel verschillende leveranciers die in de uitvoering van de LCA’s uiteenlopende keuzes maken als het gaat om richtlijnen, methoden en rekenregels. Dat maakt het lastig om producten op milieu-impact met elkaar te vergelijken. Ons advies is om deze zorg kenbaar te maken bij de CE overleggen op nationaal niveau en bij de verdere uitwerking van het Manifest Maatschappelijk Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen (2022 – 2025).

**16.** Uit het onderzoek blijkt dat “Innovators” en “Aarly Adaptors” regelmatig tegen **belemmerende wet- en regelgeving** aanlopen, zie bijv. de casus met de ondernemer met het zorgafval. Ons concrete advies is om in gesprek te gaan met het Versnellingshuis Nederland Circulair!, Meander MC en Van Straten Medical om deze uitdagingen in de zorgsector voor het voetlicht te brengen en samen te verkennen of het instrumentarium van het Versnellingshuis Nederland Circulair! kan helpen om belemmerende wet- en regelgeving in de zorg weg te nemen.

8

# **BIJLAGEN**



## Bijlage I: Deelnemers klankbordgroep

Provincie Utrecht
Gemeente Utrecht
Het Groene Brein & Versnellingshuis Nederland Circulair!
Universiteit Utrecht
Hogeschool Utrecht
ROM Utrecht
NS