



CIRCULAIRE ECONOMIE: ANDERE WERKWIJZE, ANDER GEDRAG

EEN ONDERSCHIEDEND
CIRCULAIR COMPETENTIEPROFIEL
VOOR PROFESSIONALS

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting	3
Inleiding	5
Circulaire economie in bedrijven en bedrijfsprocessen	9
Rollen en circulaire economie	11
Competenties nodig voor circulaire economie	12
Inleiding in competenties	12
De 8 competenties van een duurzaamheidsprofessional	13
Van talent naar competent naar resultaat naar impact	14
Competentieprofiel van de circulaire economie professional	15
De competenties	16
Persoonlijkheid en drijfveren	20
Ontwikkelbaarheid	21
Competentie systeemdenken uitgelicht	25
Beschouwingen	27
De rol van duurzaamheidsprofessionals in bedrijven	27
De rol van andere business professionals	28
De rol van HR-professionals	28
De rol van bestuurders en toezichthouders	30
De rol van trainings- en opleidingsinstituten	31
Tot slot	31
Bijlagen	32
Methodologische verantwoording	32
Competentieprofiel van een CE-professional (schematische weergave)	34
Niveaus van competenties – enkele voorbeelden (schematische weergave)	35

SAMENVATTING

Versnellen van de circulaire economie vraagt om andere werkwijze en gedrag van professionals

Bedrijven spelen een belangrijke rol in het aanjagen en realiseren van de circulaire economie (hierna CE). Vooral grotere bedrijven kunnen, als zij hun lineaire bedrijfsactiviteiten en processen omzetten in circulaire activiteiten en processen, een enorme versnelling naar een volledig circulaire economie realiseren. Onderzoek onder duurzaamheidsprofessionals¹ laat echter zien dat de implementatie van CE in bedrijven nog achterloopt ten opzichte van andere duurzaamheidsthema's, zoals de energietransitie en sociale verantwoordelijkheid. Dit is vooral omdat de implementatie van CE complexer is en impact heeft op alle bedrijfsprocessen en de keten. Om de transitie naar een circulaire economie te kunnen maken, moeten de werkprocessen binnen de gehele bedrijfsvoering veranderen. Werknemers bij verschillende afdelingen zullen circulaire kennis, tools, samenwerkingsvormen en werkprocessen moeten kunnen toepassen. Kortom: de CE-transitie vraagt om een andere werkwijze en daarmee andere vaardigheden en competenties.

Welke vaardigheden en competenties heeft de transitie naar een circulaire economie nodig?

Om deze transitie naar voldoende CE-kennis en vaardigheden te ondersteunen heeft Stichting Sustainability University, in samenwerking met onder meer competentiedeskundige GITP/PiCompany en met ondersteuning van de Goldschmeding Foundation, een studie uitgevoerd naar de implementatie van CE in Nederlandse bedrijven. Er is daarbij gekeken naar

de kennis, vaardigheden en gedrag van de professionals die deze implementatie begeleiden binnen bedrijven. Welke competenties hebben zij nodig om succesvol te kunnen zijn in het versnellen van de circulaire economie?

Het onderzoek maakt vooral gebruik van praktijkervaring van duurzaamheidsprofessionals in bedrijven, die zich richten op de transitie naar CE. Deze CE-ervaringsdeskundigen worden in deze whitepaper vanaf nu CE-professionals genoemd. Door middel van enquêtes, intervisiesessies en peer-to-peer learning zijn CE-professionals in bedrijven zoals Philips, KPN, NS, Tommy Hilfiger, Interface, Meerlanden en vele andere koplopers benaderd en onder andere gevraagd naar succesvol en onsuccesvol gedrag in hun dagelijkse werksituatie.

Het circulaire competentieprofiel biedt handvatten aan het bedrijfsleven

Een CE-professional combineert denken, doen en verbinden. Voor succesvolle circulaire verandering excelleert deze professional in de combinatie van de cognitieve competenties (1) systeemdenken en (2) vooruitdenken, de functionele competentie (3) management & ondernemerschap en de sociale competentie (4) interpersoonlijke vaardigheden. Daarbij brengt een CE-professional karaktereigenschappen mee zoals flexibel, onderzoekend, pragmatisch, planmatig, empathisch, initiatiefrijk, gedreven, ambitieus, vasthoudend en volhardend. Het vastgestelde CE-competentieprofiel biedt concrete handvatten om functiebeschrijvingen, ontwikkelplannen, testen en selectiecriteria te

¹ State of the sustainability profession 2019 en 2020; Stichting Sustainability University

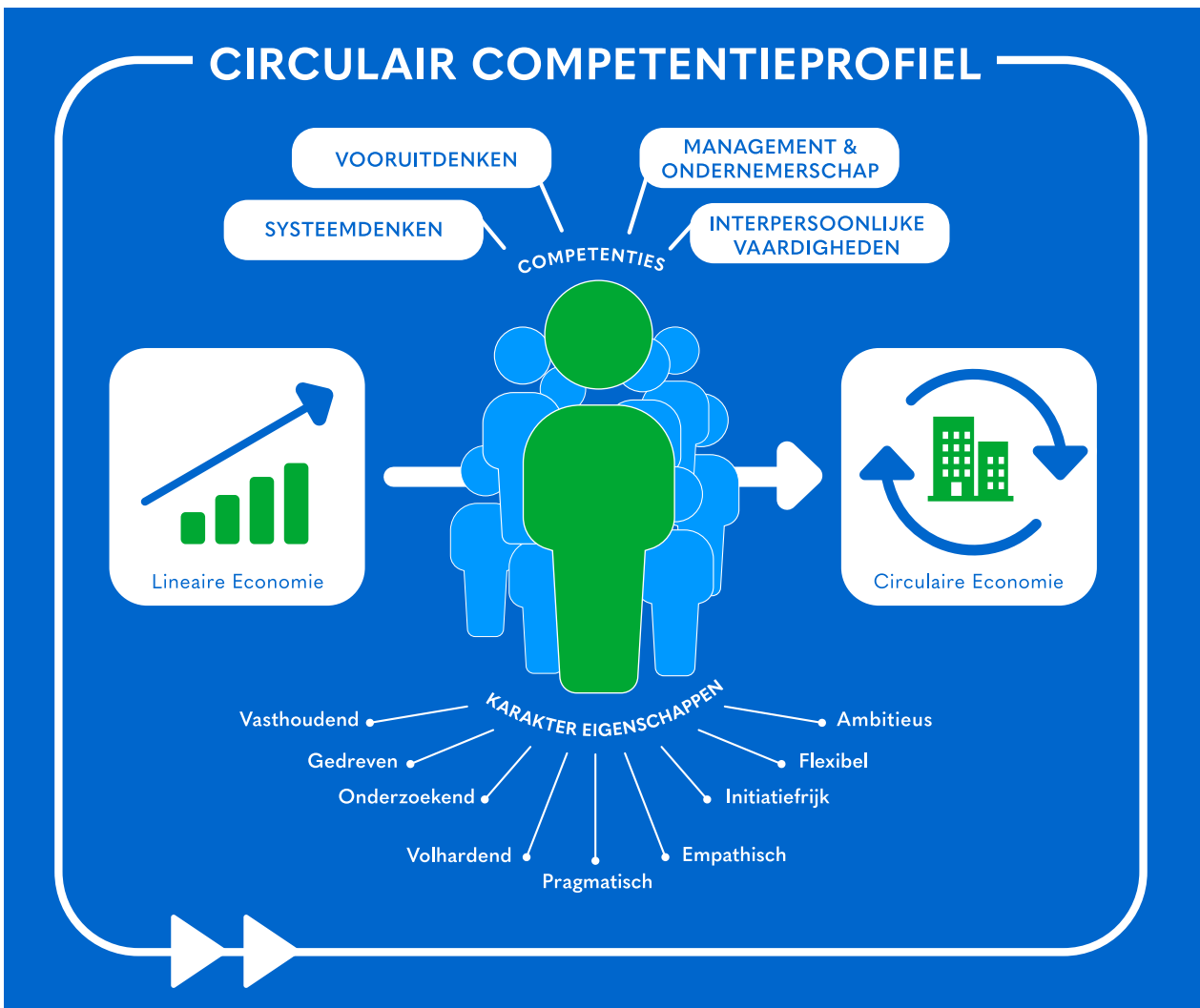
ontwikkelen ten behoeve van de circulaire economie. Met name HR- en duurzaamheidsprofessionals, bestuurders, toezichthouders en opleiding- en trainingsinstituten kunnen hier direct mee aan de slag.

Investeren in systeemdenken en verbreding naar alle bedrijfsprocessen

Een belangrijke conclusie uit het onderzoek is dat een CE-professional goed moet zijn in systeemdenken. Een systeemdenker is in staat om op een multidisciplinaire en circulaire manier naar een geheel systeem en zijn onderdelen te kijken en daarin veranderingen aan te brengen. Deze competentie is echter relatief nieuw en is niet standaard te vinden in opleidingen, werving & selectie, testen en HR-handboeken.

Het onderzoek concludeert daarnaast dat het succes van CE-initiatieven afhankelijk is van alle afdelingen en processen in bedrijven. Deze afhankelijkheid is bij CE groter dan bij andere duurzaamheidsthema's zoals energie of sociaal. Voor de transitie naar CE is het daarom noodzakelijk dat de kennis, vaardigheden en competenties gerelateerd aan CE in alle bedrijfsprocessen van bedrijven worden ontwikkeld.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat voor een systemische verandering naar een circulaire economie het van belang is dat de aanwezigheid van de onderscheidende CE competenties bij professionals wordt herkend en ontwikkeld. Deze whitepaper biedt concrete handvatten voor de ontwikkeling van deze competenties.



INLEIDING

De Nederlandse economie is 24,5% circulair² en wil in 2050 volledig circulair zijn. Dat is een stevige ambitie. En als we het hebben over een circulaire economie dan zijn eigenlijk alle landen ter wereld op dit moment nog in ontwikkeling³. De transitie naar volledige circulariteit vraagt nog veel ontwikkeling van overheden, bedrijven en individuen op het gebied van techniek, beleid en gedrag.

Bedrijven spelen een belangrijke rol in het aanjagen van de circulaire economie omdat zij onderdeel zijn van ketens en het ecosysteem die deze economie mogelijk moeten maken. De redenen waarom bedrijven zich inzetten voor een circulaire economie kunnen verschillen. Naast intrinsieke motivatie kunnen bedrijfsmatige overwegingen een rol spelen. Circulair ondernemen kan waarde toevoegen voor de aandeelhouder én de stakeholder zoals het waardecreatie model (zie figuur 1) geïnspireerd op het framework van Hart en Milstein laat zien. Deze waarde kan meer gericht zijn op 'operational excellence' en 'licence to operate', bijvoorbeeld wanneer circulair ondernemen leidt tot betere (bestaande) producten, efficiëntere productieprocessen met minder verspilling en een betere relatie met stakeholders (externe betrokkenen) die belang hechten aan minder negatieve milieu-impact. Andere bedrijven zien circulaire economie juist als een kans voor de toekomst met nieuwe markten en producten. Zij werken aan een toekomstig verdienmodel of gebruiken circulariteit als drijfveer voor innovatie. Of het nu gaat om de schaarste van grondstoffen als aanleiding om de kringloop te willen sluiten, (toekomstige) regelgeving of reputatieschade, er zijn voldoende bedrijfsmatige redenen voor bedrijven om actief aan de slag te gaan. De transitie naar een circu-

laire economie kan niet zonder de impact van het gevestigde bedrijfsleven. Vooral grotere bestaande bedrijven kunnen, als zij hun lineaire bedrijfsactiviteiten en processen omzetten in circulaire activiteiten en processen, een enorme versnelling realiseren.

Verandering in bedrijven is afhankelijk van de mensen die er werken. Om de transitie naar een circulair bedrijfsmodel te kunnen maken, moeten bedrijven kunnen beschikken over menselijk kapitaal: de kennis, vaardigheden, competenties en het potentieel van werknemers. Werknemers moeten bijvoorbeeld kunnen innoveren en circulaire werkprocessen en ketensamenwerking kunnen toepassen. Dit geldt in eerste instantie voor de professionals die de transitie in gang zetten en borgen in de organisatie, zoals duurzaamheidsmanagers. Maar het geldt in tweede instantie ook voor de professionals in andere beroepen, van financiën tot logistiek.

De transitie van de huidige lineaire manier van werken naar een circulaire manier van werken is een complexe transitie waarin businessmodellen, ontwerpen, processen en technieken anders ingericht moeten worden, zowel binnen organisaties als in hun keten. Naast deze organisatorische veranderingen vraagt het ook om ander gedrag en nieuwe manieren van samenwerking. Binnen de sociale wetenschappen zijn nog niet veel studies uitgevoerd naar wat dit gedrag van werknemers zou moeten zijn (zie bijlage). Kennis over effectief "circulair" gedrag is van belang voor het selecteren, beoordelen, ontwikkelen en opleiden van de juiste mensen om de transitie naar circulaire bedrijfsmodellen te versnellen.

² The Circularity Gap Report The Netherlands (2020), Circle Economy

³ Global Circularity Gap Report (2020), Circle Economy



Figuur 1: Het Sustainable Value Framework van Stuart L. Hart en Mark B. Milstein laat zien hoe bedrijven op meerdere manieren aan hun duurzame waardecreatie werken.

De Stichting Sustainability University heeft in samenwerking met onder meer competentiedeskundige GITP/PiCompany en met ondersteuning van de Goldschmeding Foundation, een studie uitgevoerd naar de specifieke competenties, oftewel gedrag, die circulair werken vraagt van mensen in bedrijven. Welke competenties zijn nodig om succesvol te kunnen zijn in het versnellen van de circulaire economie?

Voor dit onderzoek zijn duurzaamheidsprofessional in bedrijven benaderd die zich inzetten voor het versnellen van de circulaire economie. Zij zijn de voorlopers, de change-agents die circulaire initiatieven in gang zetten en het goede voorbeeld moeten geven. Deze CE-professionals ondervinden, als eerste ervaringsdeskundigen, welke competenties in een bedrijf nodig zijn om circulaire werkprocessen en ketensamenwerking te kunnen toepassen. De kernvraag van het onderzoek is: "Welke specifieke rollen en competenties van de CE-professionals zijn nodig om de circulaire economie binnen bedrijven te agenderen en te versnellen?"

Om deze vraag te beantwoorden bouwt het onderzoek voort op een solide basis: het boek 'MVO doe je zo'⁴, waarin de zeven verschillende rollen van duurzaamheidsmanagers in kaart zijn gebracht en het wetenschappelijk onderzoek van Eghe Osagie^{5,6}, waarin acht competenties van duurzaamheidsprofessionals beschreven zijn. Osagie beschrijft in haar onderzoek alle competenties als even belangrijk, maar geeft in de discussie aan dat dit waarschijnlijk niet zo is en dat dit verder getoetst dient te worden.

Het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek maakt gebruik van de 2019 en 2020 editie van de online State of the Sustainability Profession Survey⁷ onder respectievelijk 112 en 97 duurzaamheidsprofessionals en een specifieke enquête onder 35 CE-professionals, die geselecteerd zijn op basis van het succesvol realiseren van projecten of activiteiten die nodig zijn voor de transitie naar de circulaire economie. Daarnaast zijn voor het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek gesprekken gevoerd met 25 CE-professionals in vier intervisiesessies op basis van praktijkvoorbeelden. Deze professionals werken in bedrijven waarin de transitie naar

⁴ Wijdoogen, C. (2016). MVO doe je ZO: het vak van duurzaamheidsmanager vanuit mijn ervaring bij NS

⁵ Osagie, E.R.; Wesselink, R.; Blok, V.; Lans, T.; Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, 135, 233-252

⁶ Osagie, E.R., Wesselink, R., Blok, V., Mulder, M. (2019). Contextualizing Individual Competencies for Managing the Corporate Social Responsibility Adaptation Process: The Apparent Influence of the Business Case Logic. *Business & Society*, Vol. 58

⁷ <https://sustainabilityuniversity.org/research>

circulair volop in gang is, zoals Philips, KPN, NS, Tommy Hilfiger, Schiphol, Meerlanden, Interface, Ikea, ABN AMRO en Arcadis. Door de professionals uit deze bedrijven te vragen welke eigenschappen, gedrag en persoonlijkheid zij van zichzelf als essentieel beschouwen, als factor voor succesvolle CE-resultaten, is het mogelijk geweest een competentieprofiel samen te stellen van een effectieve CE-professional.

In deze whitepaper zal, na het schetsen van een korte context van CE in het huidige bedrijfsleven, antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag welke rollen en competenties nodig zijn voor de circulaire economie. Het CE-competentieprofiel, dat bestaat uit de meest onderscheidende competenties en persoonskenmerken nodig voor CE, is uitgewerkt in een definitie, zichtbaar gedrag en ontwikkelniveaus. Tevens zijn tips en leerervaringen uit de praktijk toegevoegd.

Het hebben van een competentieprofiel is een eerste stap. Het gaan gebruiken hiervan ten behoeve van opleiding, ontwikkeling, werving en selectie is een noodzakelijke vervolgstap om de waarde van dit profiel om te kunnen zetten in een bijdrage aan de versnelling van de transitie naar de circulaire economie. De partijen die hieraan opvolging kunnen geven zijn business professionals en specifiek HR- en duurzaamheidsprofessionals, opleidingsinstituten, bestuurders en toezichthouders. Onderdeel van deze whitepaper is daarom de beschouwing van de rol van deze partijen met daaraan gekoppeld een advies voor opvolging.

In deze whitepaper worden met onderstaande begrippen het volgende bedoeld:

Keten: aan elkaar leverende of afnemende schakels van organisaties en bedrijven, die diensten of producten leveren of afnemen, bijvoorbeeld leveranciers of afnemers en daar weer leveranciers of afnemers van, etc.

Duurzaamheidsprofessional: professionals die zich richten op de implementatie van duurzaamheid in bedrijven en organisaties (en daarmee vaak ook circulaire economie).

CE-professional: professionals (waaronder duurzaamheidsprofessionals) die zich richten op de implementatie van veranderingen in bedrijven en organisaties nodig voor de transitie naar de circulaire economie.

Circulaire economie: een economisch systeem van gesloten kringlopen waarin grondstoffen, onderdelen en producten hun waarde zo min mogelijk verliezen, hernieuwbare energiebronnen worden gebruikt en systeemdenken centraal staat.

Competenties: een verzameling van gedrag, leidend tot een gewenst resultaat of succes bij het uitvoeren van een functie in een bedrijf of organisatie.

"Circulaire economie. Twee woorden waar een hele wereld achter schuil gaat. Dat is goed uitgewerkt in dit paper van de Sustainability University. Ik onderstreep helemaal de uitkomst van dit onderzoek waarbij systeemdenken als belangrijkste competentie naar voren komt voor de CE-professionals. Sommige andere thema's op de verduurzamingsagenda kunnen goed worden opgepakt op organisatie-niveau. Bijvoorbeeld het terugdringen van het energieverbruik en het streven naar medewerkersbeleid gebaseerd op inclusie en diversiteit. Maar de circulaire economie vereist inherent een ketenaanpak. Met bestaande klanten en leveranciers, maar

vaak ook met andere spelers in het systeem zoals kennisinstellingen, financiers, ngo's, overheden en concullega's. Bovendien ontstaat bij een circulaire economie een gemeenschappelijk belang om de materiaalstromen via de biologische of technische cyclus continu in het systeem te houden. Dat vraagt ook andere vormen van samenwerking tussen deze partijen.

Dit paper geeft houvast welke competenties dat vereist van de CE-professionals en hoe die competenties in de praktijk kunnen worden gebracht."

André Nijhof, Professor Sustainable Business and Stewardship, Nyenrode University



CIRCULAIRE ECONOMIE IN BEDRIJVEN EN BEDRIJFSPROCESSEN

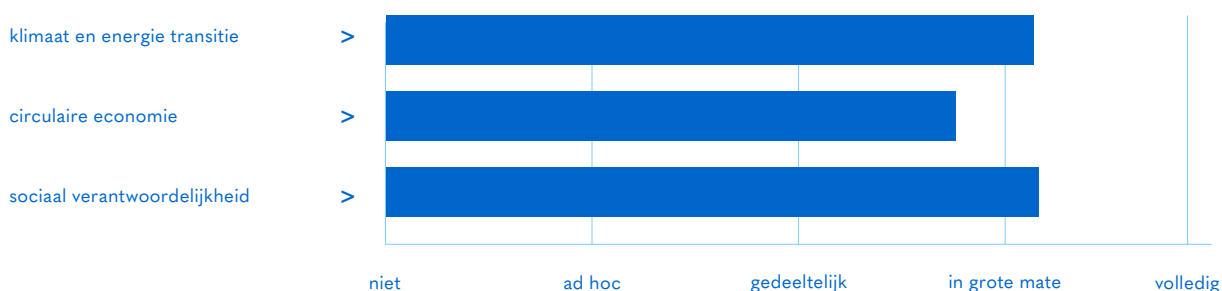
In de eerste fase van het onderzoek is gevraagd aan professionals in welke mate verschillende duurzaamheidsthema's in hun organisatie aan bod komen. Daarbij is gevraagd naar de thema's klimaat en energie, circulariteit en sociale verantwoordelijkheid. Zowel in 2019 als 2020 is door hen aangegeven dat CE achterblijft (figuur 2).

Dit is voor een deel te verklaren doordat CE minder lang en prominent op de politieke agenda staat dan bijvoorbeeld de energietransitie, waardoor er minder politieke druk was. Tevens zijn veranderingen die nodig zijn voor de energietran-

sitie vaak in te passen in de bestaande, lineaire organisatie terwijl het veranderen naar een circulaire bedrijfsvoering verandering vraagt in alle business processen en ingrijpt op samenwerkingen, ook buiten de organisatie.

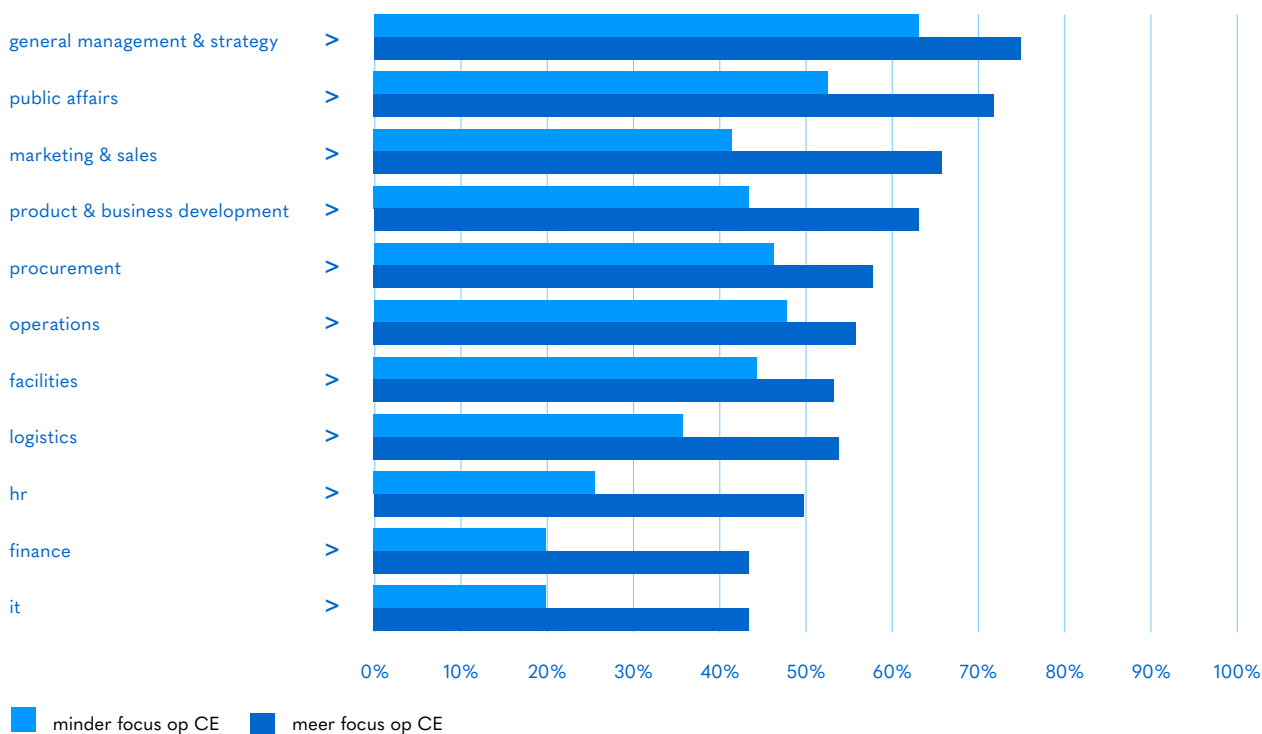
Bedrijven die zich in grote mate focussen op de circulaire economie laten zien dat duurzaamheid en daarmee CE veel verder geïntegreerd zijn in alle bedrijfsprocessen (figuur 3). Deze correlatie blijkt minder sterk voor de andere duurzaamheidsthema's zoals klimaat en energie of sociale thema's.

In welke mate focust jouw organisatie op de volgende onderwerpen?



Figuur 2: Duurzaamheidsprofessionals geven aan dat de mate van focus in de organisatie op circulaire economie minder is dan op de thema's energie en sociaal

Mate van integratie van duurzaamheid in bedrijfsprocessen bij organisaties die meer en minder focus op CE hebben



Figuur 3: Bij bedrijven die zich meer richten op de circulaire economie is te zien dat ze verder zijn in de integratie van duurzaamheid in alle bedrijfsprocessen

De bijdrage van een bedrijf aan de transitie naar een circulaire economie vraagt dus om integratie van CE in alle bedrijfsprocessen. Daarom is het van groot belang dat voor alle bedrijfsprocessen geïnvesteerd wordt in kennis en competenties van de professionals. Dit beperkt zich niet tot de duurzaamheidsafdeling: zonder de benodigde vaardigheden in alle afdelingen zal de transitie niet tot stand komen.

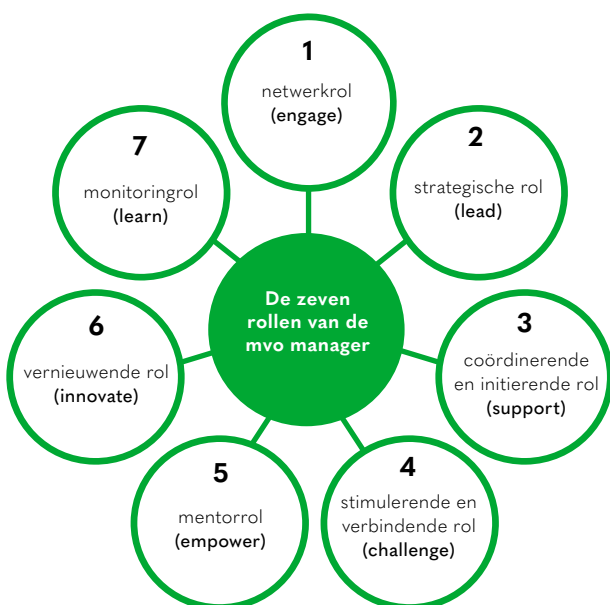
“Circulaire economie is uniek omdat het producten koppelt aan bedrijfsmodellen. Een circulair doel kan niet alleen worden bereikt met engineering en ontwerp van een product, alle andere disciplines moeten worden betrokken zoals inkoop, financiën, marketing en zelfs verkoop. CE werkt alleen als je het samen doet.”

Eelco Smit
Senior Director Sustainability,
Philips International

ROLLEN EN CIRCULAIRE ECONOMIE

Om circulair werken door te kunnen voeren binnen bedrijven is een hoge mate van integratie van duurzaamheid belangrijk. Om dit te kunnen bereiken, zo laat het onderzoek zien, moeten duurzaamheidsprofessionals in staat zijn om de zeven rollen die nodig zijn om duurzaamheid te borgen (zie figuur 4), te balanceren. De tijd die wordt besteed aan de rollen dient gelijkmatig verdeeld te zijn. Als een of meer van de rollen achterblijft leidt dit tot mindere borging.

Voor een CE-professional geldt ook dat het balanceren van alle rollen nodig is voor borging van de circulaire economie, er is geen rol die domineert.



Figuur 4: Overzicht van de rollen van een duurzaamheidsprofessional

BESCHRIJVING VAN DE ROLLEN	
1 Netwerkrol Engage	Het creëren en onderhouden van netwerken voor het mvo-vak en het mvo-programma en vertegenwoordiging hiervan in bijeenkomsten met externe partijen.
2 Strategische rol Lead	Het ontwikkelen van een mvo-strategie en het integreren van deze strategie in de algemene strategie van de organisatie.
3 Coördinerende en initiërende rol Support	De verschillende afdelingen in het bedrijf ondersteunen bij het implementeren van mvo.
4 Stimulerende en verbindende rol Challenge	Als ambassadeur van mvo anderen motiveren, stimuleren, inspireren en activeren om mvo-doelen in hun taken te integreren, zonder formele bevoegdheid over de taken van die anderen.
5 Mentorrol Empower	Het adviseren, informeren en trainen van medewerkers, zodat zij de mvo-doelen kunnen bereiken in hun taken en functies.
6 Vernieuwende rol Innovate	Het aanjagen van innovaties door met een naar buiten gerichte blik relevante vernieuwingen verder te brengen.
7 Monitoringrol Learn	Het monitoren, rapporteren en evalueren van de voortgang van mvo-doelen en de mvo-ontwikkeling van de organisatie.

Uit het onderzoek blijkt wel dat de CE-professional, in tegenstelling tot andere duurzaamheidsprofessionals, meer tijd besteed aan de innovator/vernieuwende rol in verhouding tot andere rollen. Dit kan verklaard worden door de nieuwe manier van werken die circulaire werkprocessen en ketensamenwerking vragen.

COMPETENTIES NODIG VOOR CIRCULAIRE ECONOMIE

INLEIDING IN COMPETENTIES

Denken en werken in termen van competenties is de afgelopen vijftien jaar in veel organisaties wijdverbreid geraakt. Mensen leveren alleen een goed resultaat als ze zowel voldoende inspanning leveren als beschikken over de juiste competenties voor de specifieke rol. Wanneer competenties, als een verzameling van gedrag, leiden tot een

gewenst resultaat, dan is het voor het succes van elke functie essentieel om de gewenste competenties te onderscheiden⁸. Het specifieke competentieprofiel is dan een belangrijk aanrijpingspunt voor selectie en ontwikkeling van iedere (potentiële) circulaire economie professional.

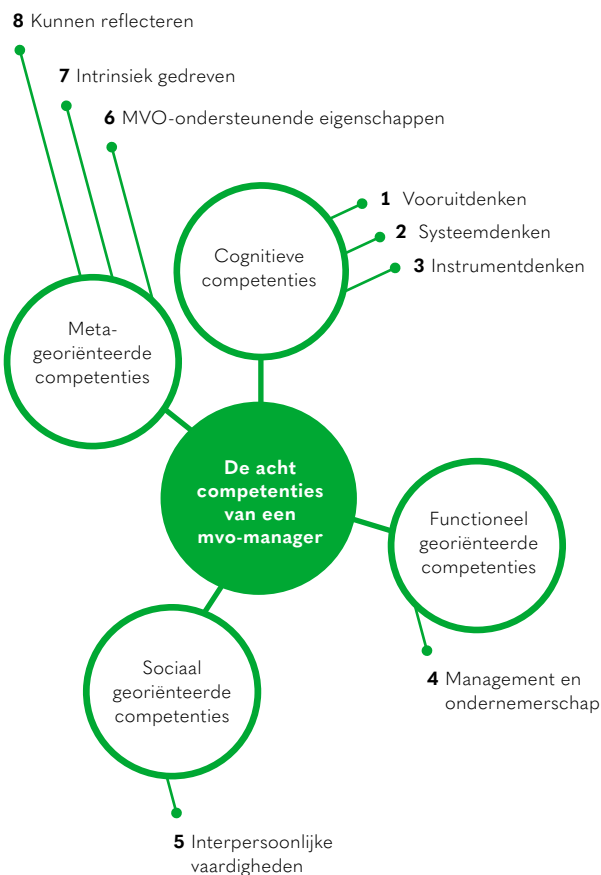


⁸ Van de Werfhorst, D.J., directeur PiCompany (2017). Coachen op gedrag en resultaat: praktijkgids voor het verzilveren van talent van Nico Smid, voorwoord

De acht competenties van een duurzaamheids-professional⁹

Eghe Osagie, teacher HRM & Assistent lector aan de HAN University of Applied Sciences in Nijmegen, doet al een aantal jaren onderzoek naar de competenties van mvo-managers (duurzaamheidsprofessionals). Uit haar wetenschappelijk onderzoek zijn acht competenties van mvo-managers naar voren gekomen (figuur 5). De

competenties zijn verdeeld in vier soorten: cognitief, functioneel, sociaal en meta-georiënteerd. In de studie naar deze competenties is tot nu toe geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende inhoudelijke duurzaamheidsthema's waar de duurzaamheidsprofessional zich op richt. Daar is echter wel behoefte aan. Uit het onderzoek¹⁰ blijkt dat voor de circulaire economie een specifieke set van competenties nodig is om effectief te zijn.



COGNITIEVE COMPETENTIES

1 Vooruitdenken	Het vermogen om in scenario's te denken en te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen.
2 Systeendenken	Inzicht in de onderlinge afhankelijkheid tussen complexe en dynamische systemen, binnen en buiten het bedrijf, en weten hoe deze te veranderen.
3 Instrumentdenken	Begrijpen en kunnen omgaan met mvo relevante regelgeving, standaarden, waarden, normen en politiek.

FUNCTIONEEL GEORIËNTEERDE COMPETENTIES

4 Management & ondernemerschap	In staat zijn om een visie te vertalen naar een plan en deze te implementeren, kansen te zien en hierop in te springen.
--	---

SOCIAAL GEORIËNTEERDE COMPETENTIES

5 Interpersoonlijke vaardigheden	Effectieve sociale, communicatieve en netwerkvaardigheden.
--	--

META-GEORIËNTEERDE COMPETENTIES

6 MVO-ondersteunende eigenschappen	Ethisch, empathisch, geduldig, volhardend, flexibel, pragmatisch en in staat om het belang van anderen boven het eigen (ego) te stellen.
7 Intrinsiek gedreven	Zeer intrinsiek gemotiveerd en congruent zijn in 'wat je zegt' en 'wat je doet'.
8 Kunnen reflecteren	Het vermogen om je eigen ideeën en gewoonten uit te dagen en hiernaar te handelen.

Figuur 5: De acht competenties van een mvo-manager uit het boek *MVO doe je ZO* van Carola Wijdoogen

⁹ Wijdoogen, C. (2016). *MVO doe je ZO: het vak van duurzaamheidsmanager vanuit mijn ervaring bij NS*

¹⁰ Osagie, E.R.; Wesselink, R.; Blok, V.; Lans, T.; Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, 135, 233-252

Van talent naar competent naar resultaat naar impact

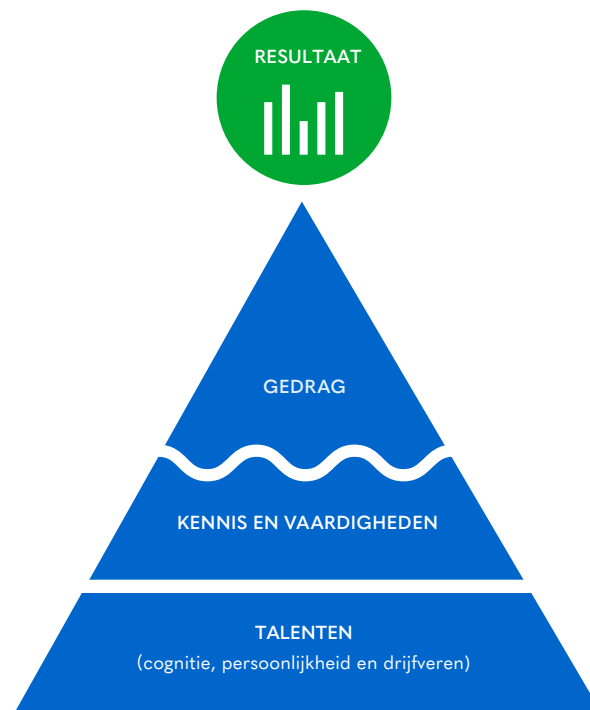
Hoe goed iemand de benodigde competenties kan leren beheersen en doelgericht inzetten, hangt af van zijn talenten, waaronder intelligentie, persoonlijkheid en drijfveren. Dat mensen verschillen in hun talenten heeft gevolgen voor de ontwikkelbaarheid van competenties. Iemand's talenten liggen grotendeels vast, want niet iedereen kan alles even gemakkelijk leren of doen. In het bijzonder je persoonlijkheid en je intelligentie stellen grenzen aan het gemak waarmee je je sommige competenties eigen kunt maken. Anderzijds bieden ze ook juist mogelijkheden om andere competenties sterk in te zetten¹¹.

Oftewel: impact wordt bepaald door resultaat, dat wordt bepaald door gedrag, en gedrag wordt bepaald door talent. In onderstaand ijsbergmodel van de Amerikaanse psycholoog David McClelland

is dit in kaart gebracht (figuur 6). Boven de waterspiegel bevindt zich zichtbaar gedrag, oftewel competenties. De aspecten onder de waterspiegel zijn niet direct zichtbaar maar hebben wel invloed op het gedrag.

Kort gezegd bepaalt talent gedrag en ook de ontwikkelbaarheid van gedrag. Talent omvat de cognitieve mogelijkheden, drijfveren en persoonlijke eigenschappen van iemand. Daarnaast is de component kennis en vaardigheden een integraal onderdeel van een competentieprofiel om tot de gewenste resultaten te komen, zoals bijvoorbeeld kennis over wat een circulaire economie is.

In dit onderzoek is specifiek gekeken naar het nog nauwelijks onderzochte gedrag, persoonlijkheid en drijfveren van de succesvolle CE-professional. Tevens is er een beeld gevormd over de ontwikkelbaarheid van de competenties.



Figuur 6: Ijsbergmodel van psycholoog David McClelland

¹¹ Smid.N. (2017). Coachen op gedrag en resultaat: praktijkgids voor het verzilveren van talent, p10.

COMPETENTIEPROFIEL VAN DE CIRCULAIRE ECONOMIE PROFESSIONAL

Uit de analyse van de informatie van de vragenlijsten, vraaggesprekken en onderlinge werksessies tussen duurzaamheids- en CE-professionals komt een consistent beeld van de onderscheidende competenties naar voren. Het gaat in het onderzoek om een groep succesvolle CE-professionals, die ervaring hebben met CE en in organisaties vaak een pioniersfunctie hebben. Dit vraagt in algemene zin om een voortrekkersrol, iemand die deuren kan openen, kansen kan creëren, eerste projecten weet op te zetten en tot resultaat weet te komen. Vanuit het onderzoek is te zien dat het gedrag (de competenties) sterk gericht is op realisatiekracht in combinatie met beïnvloeden en inspireren van stakeholders. Nieuwe kansen signaleren,

creëren en benutten om toch mogelijk te maken wat tot dan toe niet mogelijk was. Er is duidelijk te zien dat systeemdenken en vooruitdenken als onmisbaar en meest onderscheidend naar voren komen. De competenties interpersoonlijke vaardigheden en management en ondernemerschap worden daarna het meest ingezet. Uit het onderzoek kan men ook halen dat deze competenties met elkaar verbonden zijn en in het handelen niet los van elkaar te zien zijn om succesvol te kunnen zijn. Het is een continu schakelen tussen lange termijn denken, kansen zien en creëren en hierin pragmatisch en realistisch zijn. Niet alleen zakelijk belang nastreven, maar ook gevoel hebben hoe je mensen hierin meeneemt.



Systeemdenken



Definitie

CE-relevante systemen en subsystemen kunnen begrijpen, inclusief hun onderlinge afhankelijkheden. Holistisch kunnen denken.

Uitleg: visualiseren, begrijpen en analyseren van complexe dynamische systemen en issues, zowel extern (bijvoorbeeld in de keten) als intern (bijvoorbeeld hoe het bedrijf werkt). Overzien van bedrijfsprocessen en de samenhang ertussen. Weten hoe systemen binnen en buiten een bedrijf werken. Weten wat er moet gebeuren om systemen te veranderen.

Gedragindicatoren

- Overziet alle factoren die van invloed zijn op het systeem.
- Ziet de samenhang tussen de onderdelen in het systeem en hoe deze elkaar wederzijds beïnvloeden (feedbackloops).
- Doorziet wanneer oorzaak en gevolg niet tot een logisch en voorspelbaar effect zullen leiden.
- Kan grenzen van een systeem, en de interacties tussen elementen daarbinnen, in kaart brengen.
- Is in staat te denken en handelen vanuit zowel het grotere geheel (systeem) als vanuit de losse onderdelen (details) daarbinnen (in- en uitzoomen).
- Durft te varen op eigen intuïtie, zeker als concreetheid in het hier en nu of in de toekomst ontbreekt.
- Herkent het effect van individuele acties en belangen op het functioneren van het systeem.
- Toont zich tijdens gesprekken op de hoogte van actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Onderzoekt de verschillende belangen van stakeholders binnen de keten.

Systeemdenken peer-to-peer learning

CE-professionals gingen op bezoek bij een collega in een ander bedrijf. Ze kwamen met hun eigen case en leerden de volgende belangrijke lessen van elkaar:

- Ga in gesprek met de stakeholders: wat is hun belang bij jouw CE-project? Bedenk: wie is de driver, wie wil dit? Denk na over het financieringsvraagstuk: wat is het verdienmodel van jouw idee en hoeveel zekerheid moet je de ander geven voordat ze in jouw idee willen investeren?
- Denk bij jouw idee na over het eigendoms-vraagstuk: wie gaat over wat? Besef je en houd er rekening mee wat jouw CE-project intern (voor alle verschillende bedrijfsprocessen) en extern (voor de verschillende stakeholders) betekent.
- Besef dat verandering in een afzonderlijk onderdeel effect heeft op een ander onderdeel van het systeem = samenhang zien in het grotere geheel.
- Zie waar de spanningsvelden in de systemen zitten.
- Wees in staat verschillende principes, belangen en oplossingen tegen elkaar af te wegen om een keuze te maken passend bij jouw doelstellingen.
- Zoek naar partners die hetzelfde willen als jij en hierin willen investeren. Creëer een netwerk, zowel intern als in de supply chain.

"Het beste circulaire systeem is de natuur. Als je je organisatie wil runnen zoals de natuur, dan is het nodig dat je dit systeem toegankelijk maakt voor iedereen in het bedrijf. Vertaal de lessen van de natuur naar je organisatie en betrek iedereen in je organisatie en je keten bij je doelen."

Geanne van Arkel, Sustainable Development Accelerator / Former head of Sustainable Development Interface.

Vooruitdenken



Definitie

Kunnen anticiperen op (toekomstige) CE-uitdagingen en -ontwikkelingen in relatie tot het bedrijf.

Uitleg: in scenario's, kritisch en vooruit kunnen denken. Buiten naar binnen halen.

Gedragsindicatoren

- Denkt in concepten, nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen waarbij implementatiemogelijkheden nog niet direct concreet te maken zijn.
- Maakt ogenschijnlijke onmogelijke lange termijn doelen toch concreet naar een stappenplan voor het hier en nu.
- Komt met meerdere oplossingsrichtingen en scenario's voor een vraag of mogelijke (toekomstige) problemen.
- Neemt afstand van de eigen praktijk en kijkt vanuit meerdere invalshoeken en perspectieven van stakeholders naar situaties.
- Maakt zich los van het doen en denken van alledag. Ziet in dat wat nu niet mogelijk is, in de toekomst wellicht wel mogelijk zal zijn.
- Signaleert ontwikkelingen in de branche, markt of samenleving en benoemt hoe de afdeling of organisatie hierop in kan spelen.
- Kijkt ook naar de langetermijngevolgen en lange termijn impactdoelen van voorstellen.
- Spreekt uit waar hij/zij denkt dat de afdeling en de organisatie naar toe moeten in de toekomst.

Vooruitdenken peer-to-peer learning

CE-professionals gingen op bezoek bij een collega in een ander bedrijf. Ze kwamen met hun eigen case en leerden de volgende belangrijke lessen van elkaar:

- Kijk ver vooruit: welke afspraken, contracten, raamovereenkomsten zijn er nu en wat doen we als deze aflopen?
- Kijk ook naar de lange termijn gevolgen en lange termijn impactdoelen in voorstellen. Hoe kunnen we in de toekomst opschalen/ impact maken?
- Wees altijd reëel en maak een afweging voor dit moment met een blik naar de toekomst waarin het kan veranderen.
- Overweeg of de keuze die goed is op korte termijn, ook het gewenste effect heeft op de lange termijn.
- Kijk welke interne/externe plannen er in de toekomst aankomen die relevant zijn voor MVO-uitdagingen en -ontwikkelingen in relatie tot jouw bedrijf.
- Als je het resultaat van een CE-project niet direct kan aantonen, laat dan het risico van het alternatief zien.
- Zorg voor inzicht in welke relevante (technologische) ontwikkelingen er in de toekomst zijn en bedenk dat iets (bijv. technisch) nu nog niet mogelijk is, maar in de toekomst wellicht wel.
- Neem nog geen definitieve beslissingen voor de verre toekomst, maar zorg dat je met pilots en tussentijds evalueren stappen zet.

Management & ondernemerschap



Definitie

Het managen of leidinggeven aan CE en het identificeren, prioriteren en realiseren van CE-gerelateerde business opportunity's.

Uitleg: het kunnen ontwikkelen van een CE-visie, deze vertalen in een programma/plan en dit besturen. Ondernemersvaardigheden om kansen te zien en te realiseren. Een businesscase kunnen maken en het bedrijf goed kennen om tot besluitvorming en uitvoering te komen. Verander- en programmamangement gerelateerde vaardigheden.

Gedragsindicatoren

- Benoemt mogelijkheden en kansen in plaats van belemmeringen.
- Onderneemt direct actie wanneer zich kansen voordoen, stimuleert anderen hierin uit de comfortzone te treden.
- Maakt duidelijke afspraken met anderen over te nemen acties (wie doet wat en wanneer, kunnen delegeren).
- Stemt door hem/haar aangebrachte wijzigingen in een planning af met alle relevante partijen.
- Zet beschikbare middelen, tijd en mensen op zo'n manier in dat zij optimaal bijdragen aan beoogde doelen. Neemt de tijd om zaken goed te implementeren.
- Is in staat de link te kunnen zien tussen de CE-initiatieven en de financiële kansen (commerciële kansen) die dit voor de organisatie kan opleveren.
- Weet mensen te empoweren. Kan aansprekende toekomstbeelden neerzetten om een organisatie in beweging te krijgen met de juiste acties.
- Inspireert en enthousiasmeert anderen door zelf met energie en enthousiasme aan de slag te gaan.

Management & Ondernemerschap peer-to-peer learning

CE-professionals gingen op bezoek bij een collega in een ander bedrijf. Ze kwamen met hun eigen case en leerden de volgende belangrijke lessen van elkaar:

- Zorg voor een goede business case. Deze blijkt vaak gunstig uit te vallen.
- Breng stakeholders samen. "Je moet lullen als brugman!"
- Controleer leveranciers en zeg ze: "Laat maar zien!"
- Zoek een partner in crime, die heb je nodig.
- Geef aandacht aan sturing vanuit de organisatie en belonen van koplopers, door intern mensen in het zonnetje te zetten en extern gunningsvoordeel te geven.
- Zorg ervoor dat je naast het motiveren van je medewerkers, ook de top meekrijgt. Zij hebben een belangrijk voorbeeldfunctie en nemen de uiteindelijke beslissing. Dit voorkomt ook frustratie bij de ambassadeurs in de organisatie.
- Laat het strategische belang van CE zien, bijv. met een risicoanalyse. Koppel het aan het bedrijfsbelang. Algemene business tendensen worden op hoog niveau goed begrepen. Hierdoor krijg je ook meer ruimte om iets te proberen. Creëer een gevoel van urgentie.
- Stel concrete doelen die je vervolgens intern en extern uitzet. Op deze manier kan je de hele organisatie meekrijgen.
- Creëer draagvlak. Laat eerst zien dat het kan op kleine schaal (start met een pilot en monitor het effect) en daarna kan je opschalen. "Gewoon beginnen en dan krijg je de rest mee."
- Geef niet op!

"Afval bestaat niet! Bij NS zijn we goed op weg om in 2030 geen afval meer te hebben. Op dit moment wordt 99% van onze treinen hergebruikt. Maar dit is geen makkelijke opgave. 20 jaar oude treinvloeren werden afgevoerd als afval. Dit vond ik niet okay, dus ik ging op zoek naar een nieuwe bestemming. Hiervoor heb ik zo'n 200 ondernemers benaderd. Uiteindelijk kwam ik bij een circulaire maker terecht die er een tafeltennistafel van kon maken. Toen deze tafeltennistafel er eenmaal was kwam het balletje aan het rollen. Er kwamen veel meer ideeën en ook andere ondernemers kwamen over de brug.

Inmiddels krijgen bijna één miljoen treinvloeren een nieuwe bestemming in de vorm van meubels, belcellen en keukens. Dus mijn overtuiging is: als je van 20 jaar oude treinvloeren, die 5,7 miljoen kilometer hebben gereisd en waar 44 miljoen voeten overheen gelopen hebben, super mooie nieuwe producte kunt maken, dan kan je toch niets meer als afval weggoaien! Geef niet op! Laat zien dat het kan. Dan gaat opschalen (bijna) vanzelf."

Ilse de Vos van Eekeren
Manager Circulair, Nederlandse Spoorwegen



Interpersoonlijke vaardigheden



Uitleg

Effectieve sociale, communicatieve en netwerkvaardigheden. Stijlflexibiliteit, je kunnen aanpassen aan de ontvanger. Bewustwording en eigenaarschap voor CE bij anderen realiseren. Coachen en ondersteunen van anderen om CE in hun dagelijks werk te integreren. Het kunnen motiveren, faciliteren en mogelijk maken van samenwerking op het gebied van CE. Stakeholders kunnen identificeren. Werken in multidisciplinaire en multiculturele samenwerkingsverbanden en tegelijkertijd het bedrijfsbelang én het stakeholdersbelang dienen.

Gedragsindicatoren

- Weet wie betrokken zijn bij of invloed hebben op het eigen werk of het lopende project, herkent belanghebbenden.
- Informeert betrokkenen en belanghebbenden over de voortgang van projecten en taken.
- Betreft relevante personen bij nieuwe ontwikkelingen. Verbindt partijen binnen en buiten de organisatie om relevante dwarsverbanden te leggen tussen de verschillende belangen.
- Investeert in de relatie met mensen die betrokken zijn bij het werk of bij het project.
- Draagt zijn/haar mening met energie en beslistheid uit.
- Gebruikt logische en heldere argumenten om de eigen mening naar voren te brengen.
- Schakelt bij weerstand naar het onderzoeken van wensen en belangen van de ander.
- Onderzoekt waar de ander gevoelig voor is en speelt hier met zijn/haar argumenten op in.

Persoonlijkheid en drijfveren

Uit het onderzoek komen de volgende karaktereigenschappen of persoonskenmerken naar voren die de CE-professional typeren:

Persoonskenmerken en drijfveren CE-professional

- Flexibel
- Volhardend zijn, niet opgeven, doorzetter, doelgericht
- Snel aanvoelen van druk en spanning in omgeving en daarop anticiperen
- Pragmatisch maar ook planmatig
- Initiatiefrijk
- Oplossingsgericht
- Netwerken
- Nastreven doelen in de toekomst
- Belang van grotere geheel vooropstellen boven eigen belang
- Korte termijn en lange termijn gericht.
- Maatschappelijk relevant gedreven
- Vasthouden aan eigen drive, doel en purpose
- Ambitieuw
- Inspirerend
- Empathisch
- Onderzoekend en open mind

Opvallend kenmerk is een bepaalde volharding: de mate waarin iemand vasthoudt aan zijn eigen voorstellen of plannen. Volharding heeft een relatie met het aanvoelen van spanning en hierop effectief anticiperen (stressbestendigheid). Vasthoudendheid is immers vaak van belang in situaties waarin tegenspel en tijdsdruk optreden. Gedrevenheid en ambitie tonen zegt iets over de kwaliteitseisen en de manier waarop de CE-professional zijn doelen bereikt en eisen stelt aan zijn eigen functioneren (consciëntieusheid). Hoge eisen kan erop duiden dat een CE-professional graag kwalitatief beter werk levert of verwacht dan de 'gemiddelde' professional. Tot slot laat het onderzoek zien dat een CE-professional zich enerzijds kan inleven en sensitief kan zijn en anderzijds kan inspireren en sturen. Het flexibel in kunnen zetten van gedrag, en dus een breed gedragsrepertoire, lijkt essentieel om effectief te zijn als CE-professional.

Ontwikkelbaarheid

Zoals eerder gezegd wordt gewenst gedrag bepaald door het talent, de cognitieve mogelijkheden, drijfveren en persoonlijke eigenschappen van een persoon. Dit is dan ook van belang bij de ontwikkelbaarheid van gedrag ofwel de competentie.

Een competentie kent niveaus van bekwaamheid. Die vertalen zich in de mate waarin het competente gedrag uitstraalt naar de omgeving. Er worden drie niveaus onderscheiden: professional, tactisch en strategisch. Deze niveaus laten zich als volgt beschrijven:

- Professional: Zelfstandig en op eigen initiatief effectief gedrag vertonen.
- Tactisch: Anderen in de directe werkomgeving tot effectief gedrag stimuleren, mede door vertonen van voorbeeldgedrag.
- Strategisch: Anderen binnen de gehele organisatie en omgeving van de organisatie tot effectief gedrag inspireren door het scheppen van randvoorwaarden en het vertonen van voorbeeldgedrag.

Hierna wordt per competentie ingegaan op de onderliggende talenten om de ontwikkelbaarheid van de competentie te kunnen bepalen en worden van enkele gedragsindicatoren voorbeelden van niveaus gegeven.

Ontwikkelbaarheid systeemdenken en vooruitdenken

Systeemdenken en vooruitdenken zijn cognitieve competenties en vereisen bepaalde conceptuele en cognitieve capaciteiten die moeilijk te beïnvloeden zijn. Het bezit van conceptuele kwaliteiten is onder meer te herkennen aan het vermogen om los van de dagelijkse praktijk zelfstandig ideeën of oplossingen voor de langere termijn te ontwikkelen. Als deze kwaliteiten aanwezig zijn, kan het helpen om de medewerker instrumenten en modellen voor de eigen functie te leren hanteren die het presenteren van zijn visie en het ontwikkelen van strategieën bevorderen.

Voor systeemdenken geldt dat, indien een CE-professional moeilijk samenhang ziet tussen systemen, of lastig factoren kan overstijgen die van invloed zijn op en binnen systemen, dit te maken kan hebben met onvoldoende oordeelsvorming. Een goede oordeelsvorming betekent echter niet automatisch makkelijk in systemen kunnen denken. Het intelligentieniveau stelt grenzen aan de complexiteit van problemen die iemand aankan. Regelmatig met te moeilijke problemen geconfronteerd worden, ondermijnt de motivatie om daarmee door te gaan. Goed zicht op het eigen intelligentieniveau is daarom essentieel. Als een CE-professional over bovenstaande wél beschikt maar onvoldoende op de hoogte is van informatie over maatschappelijke (markt)ontwikkelingen

Voorbeelden van niveaus behorende bij systeemdenken zijn:

NIVEAU PROFESSIONAL	NIVEAU TACTISCH	NIVEAU STRATEGISCH
Is in staat te denken en handelen vanuit zowel het grotere geheel (systeem) als vanuit de losse onderdelen (details) daarbinnen (in- en uitzoomen).	Helpt anderen verbindingen te leggen tussen alle factoren die van invloed kunnen zijn op het eigen systeem of andere systemen.	Stuurt binnen de organisatie anderen erop aan dat alle systeem gerelateerde aspecten in beeld worden gebracht om de eigen strategische beslissingen op te baseren.
Toont zich tijdens gesprekken op de hoogte van actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Onderzoekt de verschillende belangen van stakeholders binnen de keten.	Stimuleert medewerkers/ collega's om zowel op de hoogte te zijn en blijven van actuele maatschappelijke ontwikkelingen als ook de verschillende belangen van stakeholders binnen de keten te onderzoeken.	Vertaalt maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen naar relevant duurzaamheidsbeleid.

of minder zicht heeft op de verschillende belangen van partijen in de keten, dan is deze competentie makkelijker te ontwikkelen. Zeker als de CE-professional deze invloeden en belangen kan vertalen naar zijn dagelijkse werkzaamheden en in staat is om in te voelen/denken wat de uitwerking is van activiteiten en beslissingen van zijn eigen rol op het functioneren van systemen.

Voor vooruitdenken moet veel complexe informatie overzien worden over een langere tijdshorizon. Naarmate het intelligentieniveau hoger is, zal een dergelijk overzicht iemand makkelijker afgaan. Het andere deel van deze competentie gaat over de mate waarin de medewerker geïnteresseerd is in en op de hoogte is van de wereld en de ontwikkelingen om hem/haar heen. Wanneer de medewerker nog

niet veel zicht heeft op de ontwikkelingen om hem/haar heen, dan kan dit deel van de competentie goed worden ontwikkeld (kennis vergroten). Het gaat er dan om hem/haar attent te maken op de beste informatiebronnen voor belangrijke ontwikkelingen in de branche, buiten de organisatie en voorbeelden te geven van externe invloeden met aanwijsbare gevolgen. Als de medewerker wel op de hoogte is van deze ontwikkelingen, maar deze niet vertaalt naar zijn werkzaamheden, is deze competentie moeilijker te ontwikkelen.

De ontwikkelbaarheid van deze cognitieve competenties wordt sterk voorspeld vanuit intelligentie (abstractievermogen) en openzinnigheid (persoonlijkheid).

Voorbeelden van niveaus behorende bij vooruitdenken zijn:

NIVEAU PROFESSIONAL	NIVEAU TACTISCH	NIVEAU STRATEGISCH
Denkt in concepten, nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen waarbij implementatiemogelijkheden nog niet direct concreet te maken zijn.	Stimuleert anderen om in meerdere oplossingsrichtingen en toekomstige scenario's voor een vraag of mogelijke probleem te denken.	Brengt duurzaamheids strategieën van de organisatie in verband met overige strategieën binnen de eigen organisatie. Geeft hierin de samenhang en afhankelijkheid aan.
Neemt afstand van de eigen praktijk en kijkt vanuit toekomstige invalshoeken en perspectieven van stakeholders naar situaties.	Legt uit waar hij/zij denkt dat de afdeling en de organisatie naar toe moeten in de toekomst.	Ontwikkelt een nieuwe interpretatie van de organisatie-doelstellingen gebaseerd op ontwikkelingen die spelen binnen de CE.

Ontwikkelbaarheid management & ondernemerschap

Management & ondernemerschap als competentie betekent (commerciële) kansen signaleren en hierop inspelen. Het vergt op de hoogte zijn van wat er (in de markt) speelt en vraagt om initiatief kunnen en durven nemen. Deze zaken zijn lastiger te ontwikkelen, omdat het nemen van initiatief en de eventueel bijkomende risico's samenhangt met iemands persoonlijkheid. Dit geldt eveneens voor het enthousiasmeren en empoweren van anderen, wat grotendeels vraagt om inlevingsvermogen, kunnen begrijpen hoe de ander 'tikt' en hier handig en effectief op kunnen inspelen (zie ook interpersoonlijke vaardigheden). Indien de CE-professional hierover beschikt maar het 'hoe' lastiger vindt, kunnen tools en training hierbij helpen. In principe is leidinggeven goed te ontwikkelen.

Naast communicatieve en sturende vaardigheden spelen ook de persoonlijke stijl en voorkeur een rol. Problemen met leidinggeven kunnen mede veroorzaakt worden door weinig flexibel gedrag en te weinig sensitiviteit en luisteren. Enerzijds gaat het bij deze competentie om zaken die makkelijker te ontwikkelen zijn zoals gestructureerd werken, goede plannen opstellen en werkzaamheden coördineren en afstemmen. Anderzijds zit hier wederom een cognitief aspect in dat lastiger te ontwikkelen is, zoals het scheiden van hoofd- van bijzaken en het stellen van de juiste prioriteiten.

De ontwikkeling van deze competentie wordt sterk voorspeld vanuit persoonlijkheid (bijvoorbeeld: ziet vooral oplossingen, neemt makkelijk de leiding, gestructureerd werken) en deels vanuit intelligentie (overstijgen en prioriteren).

Voorbeelden van niveaus behorende bij management & ondernemerschap zijn:

NIVEAU PROFESSIONAL	NIVEAU TACTISCH	NIVEAU STRATEGISCH
Legt de link tussen de CE-initiatieven en de financiële kansen (commerciële kansen) die dit voor de organisatie kan opleveren.	Betrekt collega's en medewerkers proactief om vernieuwende ideeën te brengen om het werk, producten of diensten te kunnen verbeteren en uit te breiden.	Neemt ook besluiten die zorgen voor een sterk afwijkende en veranderende koers voor de organisatie.
Maakt duidelijke afspraken met anderen over te nemen acties (wie doet wat en wanneer), kunnen delegeren.	Stemt werkzaamheden en plannen van meerdere CE-projecten of activiteiten binnen de organisatie op elkaar af.	Stelt op cruciale momenten de juiste prioriteiten in situaties of projecten die een grote (strategische) impact hebben.

Ontwikkelbaarheid interpersoonlijke vaardigheden

De competentie interpersoonlijke vaardigheden is sterk gecorreleerd aan persoonlijke eigenschappen (empathisch vermogen, directheid, oprechte interesse in anderen) die in de basis lastiger te ontwikkelen zijn. Het

gaat echter bij deze competentie ook om bewustwording van het effect van eigen gedrag op anderen, het belang hiervan inzien en de bereidheid hebben om dit waar nodig aan te passen. Indien dit aanwezig is zal het makkelijker zijn om deze competentie - met de nodige tijd, begeleiding en aandacht - te ontwikkelen.

Mogelijke redenen om aandacht te geven aan interpersoonlijke vaardigheden zijn:

- geen alternatieve oplossingen of aanpak weten te bedenken om in te spelen op weerstand / andermans gevoeligheden;
- geen oog hebben voor de reacties van anderen, te weinig sensitiviteit;
- de situatie niet goed kunnen overzien en daardoor vasthouden aan een bepaalde aanpak, onvoldoende probleemanalyse;
- geen zicht hebben op of het niet herkennen van betrokkenen/belanghebbenden binnen projecten, weinig begrip van het gedrag van groepen en organisaties;

Het kan een CE-professional helpen om te zien hoe hij/zij kan zoeken naar verschillende aanpakken en die te hanteren/communiceren met de juiste toon om een doel te bereiken.

De ontwikkeling van deze competentie wordt sterk voorspeld vanuit persoonlijkheid (extraversie, sensitiviteit, aanpassen) maar ook vanuit drijfveren (verbinden).

Voorbeelden van niveaus behorende bij interpersoonlijke vaardigheden

NIVEAU PROFESSIONAL	NIVEAU TACTISCH	NIVEAU STRATEGISCH
Weet wie betrokken zijn bij of invloed hebben op het eigen werk of het lopende project, herkent belanghebbenden.	Ondersteunt medewerkers/collega's bij het identificeren, informeren, betrekken en raadplegen van belanghebbenden binnen projecten.	Verbindt partijen binnen en buiten de organisatie om relevante dwarsverbanden te leggen tussen de verschillende belangen. Betreft partijen tijdig bij strategische beslissingen.
Gebruikt logische en heldere argumenten om de eigen mening naar voren te brengen.	Heeft meerdere argumenten paraat om tegemoet te komen aan diverse gesprekspartners en hun standpunten.	Brengt strategische standpunten zodanig over dat ze aansluiting vinden bij alle lagen en afdelingen van de organisatie.

Ontwikkeling door reflectie

Tot slot is de CE-professie een jong vak dat zich nog volop aan het ontwikkelen is. De transitie naar een circulaire economie is in zijn geheel een ontwikkeling waarbij 'trial and error' en daarvan leren belangrijk facetten zijn. Daarom is het voor iedere CE-professional van groot belang om regelmatig zijn eigen handelen en dat van de organisatie te evalueren en bedenken wat anders kan voor de toekomst. Kunnen reflecteren is een competentie die voor alle professionals van belang is als veranderen onderdeel van je werk is. Deze competentie is daarmee niet onderscheidend voor de CE-professional, maar wel relevant om succesvol te zijn.

Gedragindicatoren die hierbij horen zijn:

- Vraagt mensen om feedback te geven op zijn/haar functioneren en vraagt in de omgeving van de organisatie naar feedback op het functioneren van de organisatie.
- Benoemt zowel sterke als zwakke punten in het functioneren.
- Vraagt tijdig om hulp.
- Meldt zich aan voor projecten of activiteiten waarin hij/zij nieuwe ervaringen kan opdoen ter versterking van zijn/haar kennis, vaardigheden of gedrag.
- Werkt volgens een duidelijk plan met een duidelijke tijdslijn aan de verbetering van de prestaties.
- Vraagt bij het ontvangen van feedback om concrete suggesties ter (verdere) verbetering.

COMPETENTIE SYSTEEMDENKEN UITGELICHT

Systeemdenken wordt gezien als de belangrijkste competentie voor het versnellen van de circulaire economie. De competentie wordt beschreven als één van de belangrijkste disciplines van een lerende organisatie¹² en essentieel om oplossingen te vinden voor persoonlijke-, organisatorische- en wereldproblemen¹³. Toch blijkt systeemdenken een competentie die op dit moment niet standaard in opleidingen, werving & selectie, testen en (HR-)handboeken te vinden is. Daarbij gaven de ondervraagden in het onderzoek veel verschillende interpretaties van systeemdenken. Om deze reden wordt hieronder kort toegelicht wat deze complexe en abstracte competentie inhoudt.

"We leren in te zoomen, maar vergeten uit te zoomen. Terwijl dit essentieel is om het totale plaatje te kunnen zien en tegelijkertijd de oplossingsvijver te kunnen vergroten. Op deze manier is een oplossing een échte oplossing en niet één die weer nieuwe problemen veroorzaakt."

Geanne van Arkel - Sustainable Development Accelerator / Former Head of Sustainable Development Interface.



¹² Senge, Peter (1992). De vijfde discipline: De kunst en praktijk van de lerende organisatie

¹³ Meadows, Donella H. (2008). Thinking in Systems: a primer

Systeemdenken is in de eerste plaats een manier van kijken naar de werkelijkheid. Wij zijn gewend onze complexe wereld in stukjes op te delen en deze vervolgens los van elkaar te bestuderen¹⁴. Hierdoor leren we steeds meer over delen van de wereld, maar krijgen we lastiger zicht op het functioneren van de wereld als een samenhangend geheel. De problemen waarmee we te maken krijgen worden immers complexer en zijn in veel gevallen niet meer door één persoon of één specialisme op te lossen¹⁵. Systeemdenken is “het vermogen om relaties te zien en te begrijpen in dynamische systemen”. Door deze manier van denken zoomen we afwisselend in en uit, zodat we behalve de details ook het totaalbeeld kunnen zien¹².

Een systeemdenker heeft hierin een gerichtheid om onderlinge betrekkingen te zien in plaats van losse fenomenen, om patronen van verandering te zien in plaats van momentopnamen en om het verschil te zien tussen een probleem en een symptoom. Het concept van terugkoppeling staat daarbij centraal en laat zien hoe acties elkaar kunnen versterken of dempen. Vanuit het systeemdenken geldt dat iedere actie zowel een oorzaak als gevolg is van andere acties.¹² Om dit in kaart te brengen gebruiken systeemdenkers bijvoorbeeld de tool ‘systeem-mapping’ in de vorm van relatiecirkels, causaal diagrammen, gedragspatroongrafieken en het ijsbergmodel¹⁶.

Zo brengt systeemdenken structuur in het begrijpen dat alles in de wereld met elkaar verbonden is. Het biedt een holistisch perspectief waarin wij mensen deel uitmaken van de natuur. Systeemdenkers zijn te vinden in beroepen als ecologen, organisatiekundigen en sociologen¹⁷.

Ook als kleine kinderen hebben wij dit vermogen nog, maar dit lijken we gaandeweg af te leren¹⁸. Aan de CE-professionals de taak om het zich weer eigen te maken.

In de context van een organisatie betekent systeemdenken een manier van werken op alle niveaus. Er is een verschil in mate van bekwaamheid van deze competentie op het operationele, tactische en strategische niveau. Dit begint met het besef onderdeel te zijn van een systeem, relaties te zien met eigen werkzaamheden en uiteindelijk in staat zijn het systeem te veranderen. Het vraagt ook een andere leiderschapsstijl. Een systeem is namelijk beperkt stuurbaar. Een leider of manager zal naast het sturen op systeemanalyses ook in staat moeten zijn om te kunnen gaan met chaos, waarbij in de gaten moet worden gehouden wat er weggaat, ontbreekt of afwijkt in het systeem en welke interventie dan nodig is.

“Als systeemdenker ervaar ik vaak dat mijn neiging om complexiteit te benoemen mensen nerveus maakt omdat het hoofd- en bijzaak onduidelijker lijkt te maken. Wat iemand een excellente systeemdenker maakt is in mijn ogen iemand die uitstekend kan benoemen waarom er gekozen is voor een bepaalde scope binnen een groot, grijs, complex systeem met veel onbekende factoren. Naar mijn ervaring heb je vooral iets aan systeemdenken wanneer de complexiteit constructief opgenomen kan worden in het proces.”

Dr. Milan Teunissen van Manen,
Tropisch Paleoecoloog en columnist

12 Senge, Peter (1992). De vijfde discipline: De kunst en praktijk van de lerende organisatie

13 Meadows, Donella H. (2008). Thinking in Systems: a primer

14 https://www.natuurlijkleren.org/Data/cms_uploads/files/source/artikelen/artikel-syteemdenkenconf.pdf

15 Jutten, Jan (2015). Systeemdenken in de school van de 21e eeuw. Artikel via wij-leren.nl

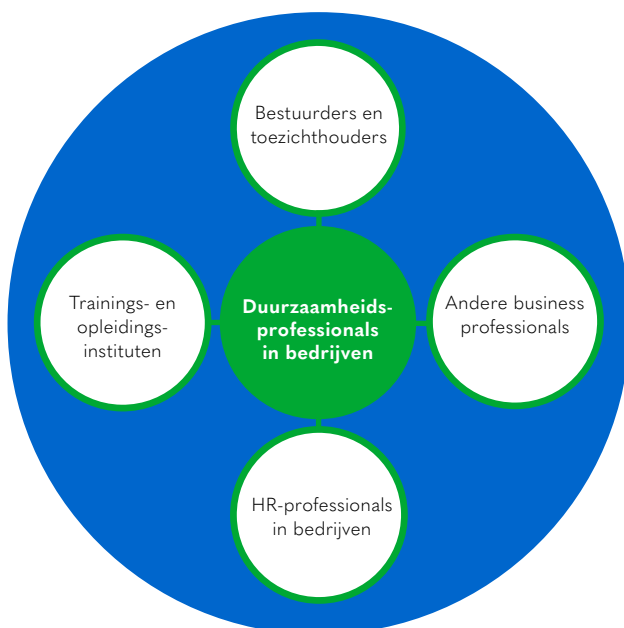
16 Leyla Acaroglu (2017). Tools for Systems Thinkers: The 6 Fundamental Concepts of Systems Thinking. Artikel via medium.com

17 https://nl.wikipedia.org/wiki/Lijst_van_systeemdenkers

18 Jutten, Jan (2015). Systeemdenken in de school van de 21e eeuw. Artikel via wij-leren.nl

BESCHOUWINGEN

Het onderscheidende competentieprofiel voor een CE-professional zal gevaloriseerd worden indien het menselijk kapitaal in bedrijven zich deze competenties (meer) eigen kan maken en hierop geselecteerd wordt. Kortom, als iedereen, in welke afdeling ook, een CE-professional kan worden. Er zijn meerdere stakeholders die hierbij een rol spelen: duurzaamheidsprofessionals, hun collega's in andere afdelingen en specifiek de afdeling HR, bestuurders, toezichthouders en trainings- en opleidingsinstituten. In dit deel van de whitepaper wordt hun rol kort beschouwd aan de hand van de vragen: wat zullen, in de visie van de onderzoekers, deze stakeholders moeten doen, wat is de status quo en wat zijn manieren om CE te kunnen versnellen?



Figuur 7: Valorisatiemodel: stakeholdergroepen die waarde kunnen geven aan het circulaire competentieprofiel

De rol van duurzaamheidsprofessionals in bedrijven

Vaak heeft een bedrijf een duurzaamheidsprofessional aangesteld, in de rol van MVO- of duurzaamheidsmanager, die de voortrekkersrol heeft in het agenderen, aanjagen en implementeren van de duurzame transitie, waaronder de transitie naar CE. Het is ten eerste van belang dat deze professional zelf over de juiste competenties beschikt. In het onderzoek is hen gevraagd een self-assessment te doen op de aanwezigheid van de CE-competenties. In deze groep geeft meer dan driekwart aan over de CE-competenties te beschikken.

CE kan alleen slagen als dit in alle processen geïntegreerd wordt, van de strategie en financiën tot inkoop, marketing en operationele processen. Gebeurt dat niet dan blijft CE hangen op projectniveau. De duurzaamheidsprofessional spant zich in om CE te integreren in alle processen en de keten van het bedrijf.

Ten tweede is het dus van belang dat andere professionals over CE-kennis en competenties gaan beschikken. De duurzaamheidsprofessional kan met dit CE-competentieprofiel in de hand bewustwording creëren bij de andere professionals in zijn organisatie en aandacht vragen voor de werving en ontwikkeling hiervan. Daarin kunnen de collega's van HR bondgenoten zijn. De duurzaamheidsprofessional zal hiermee geholpen worden als er hij/zij kan beschikken over instrumenten als assessments of competentietesten waarmee de mate van aanwezigheid van CE-competenties in het bedrijf, afdeling of persoon gemeten kan worden en checklists per businessproces om CE-kennis en vaardigheden te kunnen overbrengen.

"Je kunt niet vanachter je bureau werken aan circulaire economie, je moet alle relevante partners in de waardeketen proactief betrekken. Om de complexiteit (en kansen) beter te begrijpen, helpt het zeker als je in verschillende relevante functies in je bedrijf hebt gewerkt."

Jeroen Cox – Senior Manager
Energy & Environment, KPN

De rol van andere business professionals

In alle bedrijfsprocessen zijn CE-professionals nodig. Dit beperkt zich niet alleen tot de duurzaamheidsafdeling. De bedrijfsprocessen die in het onderzoek zijn onderscheiden zijn: algemeen management, strategie, operatie/productie, logistiek, productontwikkeling/R&D/innovatie, HR, marketing & sales, inkoop, communicatie, financiën, faciliteiten en IT.

De mate van aanwezigheid van de CE-competenties bij andere professionals dan de duurzaamheidsprofessionals is niet bekend. Tot op heden is dit competentieprofiel niet te matchen met bestaande profielen. Het profiel heeft overeenkomsten met het profiel van een beleidsmedewerker, projectleider en die van een directeur. Het CE-profiel onderscheidt zich echter van andere competentieprofielen in de vraag om innovatie én realisatiekracht en een combinatie van een open mind, buiten de gebaande paden denken, vooruitdenken, maar tegelijkertijd ook verbinden met de praktijk en diverse doelgroepen en branches. Het zou interessant zijn om verder te onderzoeken voor welke andere beroepsopvatting dit competentieprofiel of bijvoorbeeld de competentie systeemdenken ook onderscheidende competenties zijn.

In het onderzoek komt duidelijk naar voren dat de mate van volwassenheid van duurzaamheid in de onderzochte bedrijfsprocessen grote verschillen kent en dat hoge volwassenheid in alle processen nodig is om de CE-transitie te bewerkstelligen. Het is dus van belang dat er, in de verschillende

afdelingen van een bedrijf, bewustwording ontstaat over hoe het ervoor staat met de bekwaamheid om bij te kunnen dragen aan de circulaire economie. Dit is een combinatie van kennis en gedrag. De eerdergenoemde assessments en competentietesten zouden hiervoor van toegevoegde waarde kunnen zijn.

De rol van HR-professionals

Een specifiek bedrijfsproces, gericht op onder andere talent- en competentieontwikkeling is HR. De HR-afdeling ondersteunt de business en kan, als expert in talentontwikkeling, advies bieden over, onder meer, het aantrekken en in stand houden van het menselijk kapitaal in een bedrijf, vooral op sleutelposities.

Uit het onderzoek is echter gebleken dat duurzaamheid in het algemeen en dus ook CE nog weinig geïntegreerd is in de HR-afdeling bij bedrijven (zie figuur 3). Dat is een gemiste kans, want wanneer een circulaire bedrijfsstrategie door het bestuur van een bedrijf is gekozen, kan juist deze afdeling veel bijdragen. De meest in het oog springende HR-thema's hierbij zijn: recruitment, inclusie, leiderschapontwikkeling, talentmanagement, teamsamenwerking, organisatieontwikkeling, vitaliteit en mobiliteit.

Gedacht kan worden aan het ontwikkelen van nieuwe circulaire skills en vaardigheden in het bedrijf door dit mee te nemen in werving en selectie, functieomschrijvingen, training en ontwikkeling, beoordelingsprocessen en persoonlijke doelen van medewerkers. Daarnaast kan HR bijvoorbeeld in leiderschapstrajecten of bij kernwaarden ook de meer inspirationele kant van een circulaire strategie meenemen zodat medewerkers niet alleen weten hoe ze circulair moeten handelen maar dit ook willen. Verder onderzoek en dialoog is nodig om te kunnen bepalen waar en hoe HR een rol kan en zou moeten spelen om CE te versnellen. Zie ook het kader voor een voorbeeld van het resultaat van een eerste dialoog hierover - in de vorm van een workshop - met vertegenwoordigers van de HR-professie.

Hoe kunnen HR (professionals) in de praktijk bijdragen aan een versnelling in de circulaire economie?

Op 23 september 2020 vond tijdens het HR-congres in CIRCL een workshop hierover plaats. Aan de hand van de reis van de "circulaire medewerker", instroom, ontwikkeling en uitstroom, zijn de acht meest belangrijke tips geformuleerd om mee aan de slag te gaan:

Instroom

1. Neem de circulaire ambities van het bedrijf op in de arbeidsmarktcommunicatie, maar zorg ook dat het klopt. Vraag na een aantal maanden aan nieuwe medewerkers of de "belofte" is waargemaakt. Zorg ook voor arbeidsvoorwaarden die in lijn zijn met circulaire ambities, bijvoorbeeld op het gebied van mobiliteit, en vergeet ook het kerstpakket niet.
2. Neem bij werving en selectie de benodigde circulaire skills en competenties zoals bijvoorbeeld systeemdenken mee.

Ontwikkeling

3. Bevorder werkplezier en inhoud door persoonlijk werk te linken aan de maatschappelijke purpose van de organisatie, bijvoorbeeld door SDG's op te hangen bij receptie, een teamuitje naar een circulair bedrijf te organiseren of de circulaire ambitie op te nemen in jaardoelen.
4. Versterk teamvorming en samenwerking - samenwerken (interpersoonlijke vaardigheden) is belangrijk voor de circulaire economie - door bijvoorbeeld doelen te stellen over afdelingen heen, externe kennistracten in branche of keten te stimuleren, belonings(bonus)structuren aan te passen op stimuleren van teamvorming en samenwerking.
5. Neem het mee in leiderschapsontwikkeling. Veel CE-projecten zijn nieuw en daarom zijn de volgende aspecten belangrijk: fouten mogen maken (veilige omgeving), lef en innovatie en kwetsbaarheid.
6. Ontwikkel CE-competenties van bestaande medewerkers, breng tegelijkertijd focus aan door de circulaire strategie in stukjes op te knippen en zowel (top-down) als (bottom-up) medewerkers te stimuleren circulaire veranderingen door te voeren.
7. Work-Life balans en vitaliteit: neem de bevlogen en idealistische medewerkers die belangrijk zijn om de verandering te realiseren ook in bescherming want die heeft de neiging om eigen grenzen over te gaan. HR heeft een belangrijke signaalfunctie om vast te stellen hoe het met de medewerkers gaat.

Uitstroom

8. Vaak kunnen ervaren medewerkers veel waarde toevoegen aan jonge sociale ondernemers of circulaire startups (die juist vooral voor jonge mensen aantrekkelijk zijn) - het uitwisselen/matchen van deze twee groepen kan voor beide waardevol zijn.

"Uiteindelijk bestrijkt HR alles wat met mens en organisatie te maken heeft, dus is het onmogelijk CE-competentie ontwikkeling specifiek als HR-opgave te benoemen. Het in stand houden van het gewenste menselijke kapitaal van een organisatie en het binden, aantrekken en boeien van de juiste mensen met de juiste (circulaire) attitude, vooral op sleutelposities, en het daarmee in stand houden van de gewenste bedrijfscultuur, zie ik als HR-verantwoordelijkheid. En dat 'binnen' deze strategische HR-opgave voor de lange termijn de organisatie strategie om de zoveel jaar wijzigt is logisch. De organisatie strategie volgt op dit aspect de HR-strategie en niet andersom."

Martijn Scheen - Corporate Director HR,
Wageningen University & Research

De rol van bestuurders en toezichthouders

Bestuurders in bedrijven zijn van groot belang om sturing te geven aan de transitie van de bestaande lineaire businessmodellen naar circulaire businessmodellen. Deze systeemverandering kan niet zonder het leiderschap van de bestuurder. Recent onderzoek noemt multi-level systeemdenken ook als een eigenschap van duurzame CEO's¹⁹.

Zoals in de inleiding al genoemd zijn er verschillende redenen voor een bestuurder om de transitie naar CE op te nemen in de strategie van de organisatie. Denk aan een intrinsieke motivatie, de lange termijn waardecreatie van de organisatie, het bijdragen aan nationale en internationale doelen zoals de SDG's (sustainable development goals), commerciële overwegingen of mitigeren van risico's in de keten. Een constatering is echter ook dat juist de circulaire economie, vergeleken met de thema's energie, klimaat en sociale verantwoordelijkheid, als een complexe verandering wordt gezien in bedrijven. Voor een transitie naar CE veranderen diepgewortelde normen, waarbij je onder meer moet denken aan stoppen met 'groei-denken', het delen van verantwoordelijkheden en risico's met je ketenpartners en kunnen omgaan met chaos omdat het systeem zich niet laat voorspellen.

Dit vraagt bepaalde leiderschapskenmerken van de bestuurder zelf, zoals zelfbewust, verantwoordelijk, voordenkend, vernieuwend, verbindend, koersvast en impactvol²⁰. Daarnaast is de bestuurder gebaat bij het investeren in CE-competenties, in eerste instanties voor de sleutelposities en leiders in de organisatie. De bestuurder kan dit CE-competentieprofiel gebruiken om een scan te laten doen in het bedrijf hoe het staat met de aanwezigheid van deze competenties en daarnaast invulling geven aan de ontwikkeling en werving van het menselijk kapitaal.

Toezichthouders hebben in hun rol ten opzichte van de strategie en beleid van bedrijven en als werkgever van de bestuurders, de mogelijkheid een bijdrage te leveren aan CE als ze weten op welke aspecten toezicht te houden en selecteren. Uit onderzoek²¹ en ervaring blijkt dat commissarissen/toezichthouders op dit moment nog een laag kennisniveau hebben over duurzaamheid in het algemeen en CE in het bijzonder. Het gebrek aan kennis betreft zowel de inhoudelijke aspecten, alsook de instrumenten waarmee bedrijven thema's, zoals duurzaamheid, SDG's of CE implementeren en inbedden in de strategie en de volle breedte van de bedrijfsvoering. Vaak begrijpen commissarissen/toezichthouders niet hoe zij CE kunnen incorporeren in hun eigen rol als toezichthouder, laat staan dat zij de verschillende rollen en competenties van de CE-professional kennen en begrijpen.

Dit CE-competentieprofiel is een eerste instrument om mee te kunnen nemen bij het werven en selecteren van bestuurders. Er is echter meer nodig om de transitie naar circulaire businessmodellen te versnellen. Gedacht kan worden aan het integreren van CE-kennis in de opleidingen voor toezichthouders, het ontwikkelen van instrumenten voor monitoring en implementatie van CE en het verbinden van de toezichthouders met CE-professionals ten behoeve van verhogen van kennis en begrip.

¹⁹ Leadership for the decade of action (2020). A United Nations Global Compact-Russell Reynolds Associates study on the characteristics of sustainable business leaders

²⁰ Whitepaper Echt leiderschap, Ebbinge/Nyenrode Business Universiteit

²¹ AEX Sustainable Supervisory Board Index, by TRG

De rol van trainings- en opleidingsinstituten

Het is van cruciaal belang dat de aankomende professionals met CE-kennis en getraind in CE-vaardigheden de arbeidsmarkt op gaan. Ook voor de reeds werkzame professional is er de noodzaak om zich verder te ontwikkelen om CE in de organisatie te kunnen borgen. Op dit moment zijn en worden competenties en vaardigheden die van belang zijn voor de transitie naar een circulaire economie nog weinig onderzocht. Ook worden de nodige CE-competenties en vaardigheden weinig tot niet behandeld of getraind in het bestaande (hoger) onderwijs en trainingsinstituten. Dit geldt met name voor systeemdenken, de competentie die het belangrijkste is gebleken voor het verder brengen van de circulaire economie. Trainings- en opleidingsinstituten hebben de uitgelezen kans om door middel van onderzoek en onderwijs de huidige en aankomende generatie professionals van een CE-rugzak te voorzien, te inspireren en op te leiden tot (toekomstige) pioniers van de circulaire economie. Trainings- en opleidingsinstituten kunnen bestaand en toekomstig onderzoek op het gebied van CE-vaardigheden en competenties, waaronder dit onderzoek, op verschillende manieren vertalen naar onderwijs, bijvoorbeeld door:

- trainingen en opleidingen te ontwikkelen, bijvoorbeeld in de vorm van een major of een masterprogramma specifiek gericht op CE kennis, competenties en vaardigheden en/of aansluitend op de hoofdopleiding;
- CE-competenties en vaardigheden onderdeel te maken van de algemene trainingen gericht op de arbeidsmarkt²², voor alle vakgebieden. Met name de competenties systeemdenken en vooruitdenken zijn onderbelicht in huidige trainingen;
- educatie en praktijk aan elkaar te koppelen door de vaardigheden niet alleen te trainen in onderwijsomgeving, maar ook in de praktijk. Dit maakt de context waarin een CE-professional zich beweegt duidelijker en speelt in op de behoefte om wetenschap en educatie meer te verbinden met de werkende praktijk.

TOT SLOT

De transitie naar een circulaire economie is een complexe transitie waarin de huidige ingesloten lineaire manier van werken moet veranderen. Dat is lastig en vraagt om inzicht, lef en volharding. Bedrijven kunnen, om de aarde ook voor de generaties na ons leefbaar te houden, met circulaire businessmodellen een verandering brengen in de aanslag die nu gepleegd wordt op onze natuurlijke resources. Met het CE-competentieprofiel kan beter invulling worden gegeven aan welke professionals hierbij nodig zijn. Maar dit is slechts een stukje van de puzzel om versnelling naar CE te bereiken. Op vele vlakken is innovatie nodig en zal het anders moeten dan het voorheen is gegaan. Vanuit de ogen van een CE-professional is de komende tijd tegelijkertijd spannend en leuk, frustrerend en aantrekkelijk, onzeker en duidelijk, maar bovenal de enige juiste weg te gaan.

²² Verschillende universiteiten bieden naast het reguliere onderwijs studenten de mogelijkheid competenties en vaardigheden gericht op de arbeidsmarkt (verder) te ontwikkelen. Bv. <https://leiden.studiekeuzeplein.nl/site/vaardigheden-voor-op-de-arbeidsmarkt> en <https://carriere.uva.nl/stage--werk-vinden/zelfkennis/zelfkennis.html>

BIJLAGEN

Methodologische verantwoording

Wetenschappelijke achtergrond

Transities, zoals de transitie naar een circulaire economie, worden in gang gezet en begeleid door veranderagenten. Veranderagenten in organisaties kunnen verschillende rollen hebben binnen een bedrijf of organisatie. Zij zorgen ervoor dat er binnen de organisatie een veranderomgeving ontstaat waardoor duurzaamheid (en daarmee circulaire bedrijfsvoering) kan worden geïntegreerd in bedrijfsactiviteiten²³. Een specifiek voorbeeld van een veranderagent is de duurzaamheidsprofessional. De duurzaamheidsprofessional richt zich op verduurzamen van een organisatie o.a. door energie en afval management, duurzame bedrijfsmodellen en gebouwen²⁴ en werkt autonoom, vaak in een complexe en “unsupportive” omgeving, en moet goede werkrelaties aan kunnen knopen²⁵.

Alhoewel aanzienlijk onderzoek is gedaan naar veranderagenten, is minder aandacht besteed aan de veranderagent die zich richt op het integreren

van een circulaire bedrijfsvoering in een organisatie en de competenties die voor een effectieve implementatie nodig zijn. Voor de integratie van circulaire bedrijfsvoering moet de veranderagent de juiste competenties hebben²⁶. Daarom is het nodig om te weten wat de (sleutel) competenties zijn van een veranderagent in de praktijk²⁷. Door de (juiste) competenties, kan de veranderagent de integratie van een (meer) circulaire aanpak in de organisatie stimuleren.

Osagie et al (2016)²⁸ heeft 8 competenties onder duurzaamheidsprofessionals wetenschappelijk onderzocht. Osagie beschrijft in haar onderzoek alle competenties als even belangrijk, maar geeft in de discussie aan dat dit waarschijnlijk niet zo is en dat dit verder getoetst dient te worden. Daarnaast is bewezen dat context een verschil in belang geeft²⁹. Wijdoogen (2016)³⁰ heeft in haar boek ‘MVO doe je ZO’, de verschillende rollen van en de verschillende competenties voor de duurzaamheidsmanagers van bedrijven in kaart gebracht.

23 Witjes, S., Vermeulen, W. J. V., & Cramer, J. M. (2017). Exploring corporate sustainability integration into business activities. Experiences from 18 small and medium sized enterprises in the Netherlands. *Journal of Cleaner Production*, 153(1), 528-538.

24 Willard, M., Wiedmeyer, C., Warren Flint, R., Weedon, J. S., Woodward, R., Feldman, I., & Edwards, M. (2010). The sustainability professional: 2010 competency survey report. *Environmental Quality Management*, 20(1), 49-83.

25 Heiskanen, E., Thidell, Å., & Rodhe, H. (2016). Educating sustainability change agents: The importance of practical skills and experience. *Journal of Cleaner Production*, 123, 218-226

26 Lunenburg, F. C. (2010). Managing Change: The Role of the Change Agent. *International Journal of Management, Business and Administration*, 13(1), 1-6

27 Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6(2), 203-218.

28 Osagie, E.R., Wesselink, R., Blok, V., Lans, T.; Mulder, M. (2016). Individual competencies for corporate social responsibility: A literature and practice perspective. *Journal of Business Ethics*, 135, 233-252

29 Osagie, E.R., Wesselink, R., Blok, V., Mulder, M. (2019). Contextualizing Individual Competencies for Managing the Corporate Social Responsibility Adaptation Process: The Apparent Influence of the Business Case Logic. *Business & Society*, Vol. 58.

30 Wijdoogen, Carola. (2016) MVO doe je zo. Het vak van duurzaamheidsmanager vanuit mijn ervaring bij NS.

Onderzoeksmethodiek

De data van figuur 2 en 3 en de rollen en competenties zijn verkregen via de jaarlijkse enquête State of the Sustainability Profession van de Sustainability University onder duurzaamheidsmanagers. De enquête van 2019 had 112 respondenten en in 2020 waren er 97 respondenten. Met een totale doelgroep van zo'n 750 duurzaamheidsmanagers in Nederland is daarmee een steekproef van ruim 10% bereikt wat representatief is. De statistische significantie is bepaald door middel van een Pearson Chi-Square toets of een Spearman correlatie toets.

Het competentieprofiel is samengesteld op basis van de wetenschappelijke verkregen competentie kennis en data van competentiedeskundige GITP/PiCompany, een vragenlijst onder 35 CE professionals (duurzaamheidsprofessionals die zich specifiek

richten op de transitie naar de circulaire economie), peer-to-peer learning sessie met 18 CE professionals, een competentieframeworksessie begeleid door GITP/PiCompany met 7 vooraanstaande CE-professionals.

Het onderzoek heeft zich gericht op de duurzaamheidsprofessionals binnen bedrijven omdat zij vooroplopen met CE en dus geschikt zijn als onderzoeksgroep. De gevonden CE-competenties zijn nodig bij alle business professionals.

De resultaten van het onderzoek zijn getoetst en gedeeld met een groot netwerk van (duurzaamheids) professionals via intervisiebijeenkomsten, congressen, workshops en leerprogramma's. Deze whitepaper is gereviewd door 12 personen uit de verschillende stakeholdergroepen.

Competentieprofiel van een circulaire economie (CE) professional (schematische weergave)

COMPETENTIE			
SYSTEEMDENKEN	VOORUITDENKEN	MANAGEMENT & ONDERNEMERSCHAP	INTERPERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN
DEFINITIE EN UITLEG			
<p>CE-relevante systemen en subsystemen kunnen begrijpen, inclusief hun onderlinge afhankelijkheden. Holistisch kunnen denken.</p> <p>Visualiseren, begrijpen en analyseren van complexe dynamische systemen en issues, zowel extern (bijvoorbeeld in de keten) als intern (bijvoorbeeld hoe het bedrijf werkt). Overzien van bedrijfsprocessen en de samenhang ertussen. Weten hoe systemen binnen en buiten een bedrijf werken. Weten wat er moet gebeuren om systemen te veranderen.</p>	<p>Kunnen anticiperen op (toekomstige) CE-uitdagingen en -ontwikkelingen in relatie tot het bedrijf.</p> <p>In scenario's, kritisch en vooruit kunnen denken. Buiten naar binnen halen.</p>	<p>Het managen of leidinggeven aan CE en het identificeren, prioriteren en realiseren van CE-gerelateerde business opportunity's.</p> <p>Het kunnen ontwikkelen van een CE-visie, deze vertalen in een programma/plan en dit besturen. Entrepreneurvaardigheden om kansen te zien en te realiseren. Een businesscase kunnen maken en het bedrijf goed kennen om tot besluitvorming en uitvoering te komen. Verander- en programmamanagement gerelateerde vaardigheden.</p>	<p>Effectieve sociale, communicatieve en netwerkvaardigheden. Stijlflexibiliteit, je kunnen aanpassen aan de ontvanger. Bewustwording en eigenaarschap voor CE bij anderen realiseren. Coachen en ondersteunen van anderen om CE in hun dagelijks werk te integreren. Het kunnen motiveren, faciliteren en mogelijk maken van samenwerking op het gebied van CE. Stakeholders kunnen identificeren. Werken in multidisciplinaire en multiculturele samenwerkingsverbanden en tegelijkertijd het bedrijfsbelang én het stakeholdersbelang dienen.</p>
GEDRAGSINDICATOREN			
<ul style="list-style-type: none"> • Overziet alle factoren die van invloed zijn op het systeem. • Ziet de samenhang tussen de onderdelen in het systeem en hoe deze elkaar wederzijds beïnvloeden (feedbackloops). • Doorziet wanneer oorzaak en gevolg niet tot een logisch en voorspelbaar effect leiden. • Kan grenzen van een systeem, en de interacties tussen elementen daarbinnen, in kaart brengen. • Is in staat te denken en handelen vanuit zowel het grotere geheel (systeem) als vanuit de losse onderdelen (details) daarbinnen (in- en uitzoomen). • Durft te varen op eigen intuïtie, zeker als concreetheit in het hier en nu of in de toekomst ontbreekt. • Herkent het effect van individuele acties en belangen op het functioneren van het systeem. • Toont zich tijdens gesprekken op de hoogte van actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Onderzoekt de verschillende belangen van stakeholders binnen de keten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Denkt in concepten, nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen waarbij implementatiemogelijkheden nog niet direct concreet te maken zijn. • Maakt ogenschijnlijke onmogelijke lange termijn doelen toch concreet naar een stappenplan voor het hier en nu. • Komt met meerdere oplossingsrichtingen en scenario's voor een vraag of mogelijke (toekomstige) problemen. • Neemt afstand van de eigen praktijk en kijkt vanuit meerdere invalshoeken en perspectieven van stakeholders naar situaties. • Maakt zich los van het doen en denken van alledag. Ziet in dat wat nu niet mogelijk is, in de toekomst wellicht wel mogelijk zal zijn. • Signaleert ontwikkelingen in de branche, markt of samenleving en benoemt hoe de afdeling of organisatie hierop in kan spelen. • Kijkt ook naar de langetermijngevolgen en lange termijn impactdoelen van voorstellen. • Spreekt uit waar hij/zij denkt dat de afdeling en de organisatie naar toe moeten in de toekomst. 	<ul style="list-style-type: none"> • Benoemt mogelijkheden en kansen in plaats van belemmeringen. • Onderneemt direct actie wanneer zich kansen voordoen, stimuleert anderen hierin uit de comfortzone te treden. • Maakt duidelijke afspraken met anderen over te nemen acties (wie doet wat en wanneer, kunnen delegeren). • Stemt door hem/haar aangebrachte wijzigingen in een planning af met alle relevante partijen. • Zet beschikbare middelen, tijd en mensen op zo'n manier in dat zij optimaal bijdragen aan beoogde doelen. Neemt de tijd om zaken goed te implementeren. • Is in staat de link te kunnen zien tussen de CE-initiatieven en de financiële kansen (commerciële kansen) die dit voor de organisatie kan opleveren. • Weet mensen te empoweren. • Kan aansprekende toekomstbeelden neerzetten om een organisatie in beweging te krijgen met de juiste acties. • Inspireert en enthousiasmeert anderen door zelf met energie en enthousiasme aan de slag te gaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Weet wie betrokken zijn bij of invloed hebben op het eigen werk of het lopende project, herkent belanghebbenden. • Informeert betrokkenen en belanghebbenden over de voortgang van projecten en taken. • Betreft relevante personen bij nieuwe ontwikkelingen. Verbindt partijen binnen en buiten de organisatie om relevante dwarsverbanden te leggen tussen de verschillende belangen. • Investeert in de relatie met mensen die betrokken zijn bij het werk of bij het project. • Draagt zijn/haar mening met energie en beslistheid uit. • Gebruikt logische en heldere argumenten om de eigen mening naar voren te brengen. • Schakelt bij weerstand naar het onderzoeken van wensen en belangen van de ander. • Onderzoekt waar de ander gevoelig voor is en speelt hier met zijn/haar argumenten op in.
PERSOONSKENMERKEN EN DRIJFVEREN			
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibel • Volhardend zijn, niet opgeven, doorzetter, doelgericht • Snel aanvoelen van druk en spanning in omgeving en daarop anticiperen • Pragmatisch maar ook planmatig • Initiatiefrijk • Oplossingsgericht • Netwerken • Nastreven doelen in de toekomst 	<ul style="list-style-type: none"> • Belang van grotere geheel vooropstellen boven eigen belang • Korte termijn en lange termijn gericht. • Maatschappelijk relevant gedreven • Vasthouden aan eigen drive, doel en purpose • Ambitueus • Inspirerend • Empathisch • Onderzoekend en open mind 		

Niveaus van competenties – enkele voorbeelden (schematische weergave)

COMPETENTIE	NIVEAU PROFESSIONAL Zelfstandig en op eigen initiatief effectief gedrag vertonen.	NIVEAU TACTISCH Anderen in de directe werkomgeving tot effectief gedrag stimuleren, mede door vertonen van voorbeeldgedrag.	NIVEAU STRATEGISCH Anderen binnen de gehele organisatie en omgeving van de organisatie tot effectief gedrag inspireren door het scheppen van randvoorwaarden en het vertonen van voorbeeldgedrag.
SYSTEEMDENKEN	Is in staat te denken en handelen vanuit zowel het grotere geheel (systeem) als vanuit de losse onderdelen (details) daarbinnen (in- en uitzoomen).	Helpt anderen verbindingen te leggen tussen alle factoren die van invloed kunnen zijn op het eigen systeem of andere systemen.	Stuurt binnen de organisatie anderen erop aan dat alle systeem gerelateerde aspecten in beeld worden gebracht om de eigen strategische beslissingen op te baseren.
	Toont zich tijdens gesprekken op de hoogte van actuele maatschappelijke ontwikkelingen. Onderzoekt de verschillende belangen van stakeholders binnen de keten.	Stimuleert medewerkers/ collega's om zowel op de hoogte te zijn en blijven van actuele maatschappelijke ontwikkelingen als ook de verschillende belangen van stakeholders binnen de keten te onderzoeken.	Vertaalt maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen naar relevant duurzaamheidsbeleid.
VOORUITDENKEN	Denkt in concepten, nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen waarbij implementatiemogelijkheden nog niet direct concreet te maken zijn.	Stimuleert anderen om in meerdere oplossingsrichtingen en toekomstige scenario's voor een vraag of mogelijk probleem te denken.	Brengt duurzaamheidsstrategieën van de organisatie in verband met overige strategieën binnen de eigen organisatie. Geeft hierin de samenhang en afhankelijkheid aan.
	Neemt afstand van de eigen praktijk en kijkt vanuit toekomstige invalshoeken en perspectieven van stakeholders naar situaties.	Legt uit waar hij/zij denkt dat de afdeling en de organisatie naar toe moeten in de toekomst.	Ontwikkelt een nieuwe interpretatie van de organisatiedoelstellingen gebaseerd op ontwikkelingen die spelen binnen de CE.
MANAGEMENT & ONDERNEMERSCHAP	Legt de link tussen de CE-initiatieven en de financiële kansen (commerciële kansen) die dit voor de organisatie kan opleveren.	Betrekt collega's en medewerkers proactief om vernieuwende ideeën te brengen om het werk, producten of diensten te kunnen verbeteren en uit te breiden.	Neemt ook besluiten die zorgen voor een sterk afwijkende en veranderende koers voor de organisatie.
	Maakt duidelijke afspraken met anderen over te nemen acties (wie doet wat en wanneer), kunnen delegeren.	Stemt werkzaamheden en plannings van meerdere CE-projecten of activiteiten binnen de organisatie op elkaar af.	Stelt op cruciale momenten de juiste prioriteiten in situaties of projecten die een grote (strategische) impact hebben.
INTERPERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN	Weet wie betrokken zijn bij of invloed hebben op het eigen werk of het lopende project, herkent belanghebbenden.	Ondersteunt medewerkers/ collega's bij het identificeren, informeren, betrekken en raadplegen van belanghebbenden binnen projecten.	Verbindt partijen binnen en buiten de organisatie om relevante dwarsverbanden te leggen tussen de verschillende belangen. Betreft partijen tijdig bij strategische beslissingen.
	Gebruikt logische en heldere argumenten om de eigen mening naar voren te brengen.	Heeft meerdere argumenten paraat om tegemoet te komen aan diverse gesprekspartners en hun standpunten.	Brengt strategische standpunten zodanig over dat ze aansluiting vinden bij alle lagen en afdelingen van de organisatie.

ZONDER HEN WAS HET NIET GELUKT

Deze whitepaper is een uitgave van Stichting Sustainability University en was nooit tot stand gekomen zonder de hulp van vele mensen.

Onze grote dank gaat uit naar onze funding partner Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie, en in het bijzonder Birgitta Kramer (programmamanager Circulaire Economie).

De expertise van de competentiedeskundigen bij GITP/PiCompany Eveline Ploeger, Marije Houwert en Helen Brouwers heeft een grote bijdrage geleverd.

Wij vinden het zeer bijzonder en zijn dankbaar dat vele professionals die zich dagelijks inzetten om de circulaire economie te versnellen, kosteloos en belangeloos hebben bijgedragen aan ons onderzoek, door het hosten of bijwonen van de werksessies, het deelnemen aan de enquêtes en/of het reviewen en becommentariëren van de whitepaper. We kunnen niet iedereen bij naam noemen vanwege het anonieme karakter van onze enquêtes.

We willen iedereen hartelijk danken en in ieder geval:

Geanne van Arkel (Interface; Sustainable development accelerator), Ilse de Vos van Eekeren (NS), Just Zandhuis (Meerlanden), Monique Plantinga (NEVI), Martijn Scheen (WUR), Niels van Tent (Ebbinge), André Nijhof (Nyenrode), Milan Teunissen, Bertus Tulleners (TheRockGroup), Lara van Druuten (Waste Transformers en toezichthouder), Daniel Nip, Michel Schuurman (MVO Nederland), Eelco Smit (Philips), Jeroen Cox (KPN), Michelle Samson (Schiphol), Esther Verburg (Tommy Hilfiger), Sabine van der Leij (RWS), Machteld Houben (Landal), Patty Koot (RET), Theo Konijnendijk (RET), Judith Voermans (Canon), Sander Zondervan (GVB), Ilse van Anandel (Wst Eigen Haard), Elise Wieringa (Royal Lemkes), Egidio Bundel (ABNAMRO), Wies Schellart (Heineken), Savitri Groag (Accenture), Loes Hageman (Radboud Universiteit), Thijmen van der Maten (Radboud Universiteit), Katja Nelissen (ProRail), Ellen Hoog Antink (RWS), Sophie de Smet (RWS), Joke Dufourmont (Circle Economy).

Vormgeving en eindredactie:
Firma Twist

Schrijvers:
Carola Wijdoogen
Elfrieke van Galen
Rosanne Alderliefste
Giline van Geldorp

Voor vragen of opmerkingen kunt u contact opnemen via info@sustainabilityuniversity.org



Stichting Sustainability University, opgericht door Carola Wijdoogen en Elfriek van Galen is een social enterprise met het doel een bijdrage te leveren aan de transformatie naar een betere wereld door activiteiten te ontplooiën die het vak van duurzaamheidsmanager ondersteunen en professionaliseren. Dit doel wordt bereikt o.a via een peer-to-peer learning platform met online en offline evenementen, tools, trainingen en onderzoek.

De Goldschmeding Foundation voor Mens, Werk en Economie werkt aan een inclusieve en duurzame samenleving vanuit de overtuiging dat een betere wereld ontstaat als mensen elkaars belangen dienen. Hiervoor ondersteunen zij innovatieve praktijkprojecten en excellent wetenschappelijk onderzoek binnen de thema's Inclusiviteit, Circulaire Economie en Menswaardige Economie.

GITP/PiCompany is deskundige en adviseur op het vlak van competenties en talent, zowel om deze te ontdekken als ontwikkelen. Daarmee is GITP/PiCompany de hr-adviseur voor selectie- en ontwikkelvraagstukken.

GITP biedt organisaties inzicht in het talent, de inzetbaarheid en het ontwikkelpotentieel van medewerkers. Samen met PiCompany brengen ze mensen en data bij elkaar, Talent Intelligence. Zo worden organisaties in staat gesteld om succesvol te zijn, de juiste mensen te selecteren en medewerkers te helpen met hun ontwikkeling.