

MVO
NEDERLAND



Universiteit Utrecht

CIRCULAIR & INCLUSIEF

RESULTATEN ONDERZOEK MVO NEDERLAND
& UNIVERSITEIT UTRECHT



Dit onderzoek is mede mogelijk gemaakt
door de Goldschmeding Foundation

CIRCULAIR & INCLUSIEF

RESULTATEN ONDERZOEK MVO NEDERLAND & UNIVERSITEIT UTRECHT

PRAKTIJK EN WETENSCHAP	3
INTRODUCTIE	5
DOEL VAN HET PROJECT	6
DRIESTAPPENBENADERING	7
#1: Een goed begin is het halve werk	10
#2: Leren van elkaar, maar ook van jezelf	14
#3: Strategisch belang	16
#4: Kwestie van motivatie	18
#5: Toekomstbestendig	21
CONCLUSIES	22
COLOFON	23

PRAKTIJK EN WETENSCHAP

Een groeiende groep organisaties houdt zich bezig met circulair en inclusief ondernemen. Circulair ondernemen richt zich op het zo goed mogelijk opnieuw gebruiken van producten en grondstoffen. Inclusief ondernemen gaat over hoe je rekening houdt met verschillende mensen en ervoor zorgt dat er plek is voor iedereen om mee te doen. Wat is ervoor nodig om op een succesvolle manier circulaire en inclusieve doelen te bereiken? En kunnen deze doelen elkaar versterken?

De circulaire economie en het streven naar een meer inclusieve samenleving zijn beide belangrijke ontwikkelingen waar ondernemingen mee te maken hebben en op inspelen. Circulair en inclusief ondernemen ontwikkelen zich los van elkaar, maar ze raken elkaar ook. En mogelijk kunnen ze elkaar versterken. MVO Nederland en Universiteit Utrecht, met steun van Goldschmeding Foundation, sloegen de handen ineen om te onderzoeken wat organisaties kenmerkt die op een succesvolle manier met circulair en inclusief ondernemen bezig zijn. Uit onderzoek onder bedrijven die nu al aan beide onderwerpen werken kwamen 5 hoofdthema's naar voren.

#1: EEN GOED BEGIN IS HET HALVE WERK

Het omzetten van goede bedoelingen en ambities in ander gedrag vraagt wat van organisaties. Als je vooruitgang wilt maken, is het belangrijk om te weten waarom je hiermee aan de slag wilt, een helder doel voor ogen te hebben, de benodigde tijd en het budget daarvoor vrij te maken en verantwoordelijkheid vast te stellen. Lang niet alle organisaties die bezig zijn met circulair en inclusief ondernemen doen dit al.

#2: LEREN VAN ELKAAR, MAAR OOK VAN JEZELF

Binnen organisaties die zich met zowel circulair als inclusief ondernemen bezighouden, worden deze twee thema's niet altijd even ver en even concreet uitgewerkt. Hieruit volgt dat organisaties niet alleen van anderen kunnen leren, maar ook van zichzelf.

#3: STRATEGISCH BELANG

De meeste organisaties in het onderzoek zien het belang van circulaire en inclusieve activiteiten voor hun bedrijfsstrategie. Dit is nog sterker bij organisaties die doelen, middelen en verantwoordelijkheden op het gebied van circulair en inclusief hebben benoemd en verbonden aan hun strategie. Er worden door deze organisaties minder tot geen financiële belemmeringen genoemd, die andere organisaties nog wel ervaren bij circulair en inclusief ondernemen.

#4: KWESTIE VAN MOTIVATIE

Organisaties die circulair en inclusief ondernemen goed hebben doordacht en waar het een integraal onderdeel is van hun bedrijfsvoering kiezen niet tussen maatschappelijke impact of zakelijke kansen. Zij gebruiken juist beide als motivatie. Dus niet 'of-of', maar 'en-en'. Deze organisaties zien dus zowel de maatschappelijke meerwaarde, als het zakelijk belang van hun circulaire en inclusieve doelen.

#5: TOEKOMSTBESTENDIG

Organisaties die een duidelijk pad hebben gedefinieerd voor zowel circulair als inclusief ondernemen voelen zich meer toekomstbestendig. Ze zien het als onderdeel van hun langetermijnstrategie, niet in conflict met financiële doelen, en niet onderhevig aan actuele ontwikkelingen.



INTRODUCTIE

De circulaire economie en het streven naar een meer inclusieve samenleving zijn actuele en relevante ontwikkelingen waar ondernemingen mee te maken hebben en op moeten inspelen. Ze passen beide onder maatschappelijk verantwoord of duurzaam ondernemen. Circulair en inclusief ondernemen ontwikkelen zich dan ook niet geheel los van elkaar. En wellicht kunnen ze elkaar op sommige punten zelfs versterken. MVO Nederland en Universiteit Utrecht zochten uit hoe organisaties die nu al aan de slag zijn met circulair en inclusief ondernemen dit aanpakken, wat zij kunnen doen om meer voortgang te boeken en wat organisaties die nog minder ver zijn op deze gebieden van hen kunnen leren.

In het duurzame-bedrijfsnetwerk van MVO Nederland zijn verschillende voorbeelden te vinden van organisaties waarbij circulair en inclusief ondernemen hand in hand gaan. Soms omdat een circulair bedrijfsmodel arbeidsintensiever is en om een nieuwe benadering van de arbeidsmarkt vraagt of omdat werkzaamheden die bij een circulair verdienmodel passen geschikt zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. En soms vanuit een intrinsieke motivatie of strategische keuze waarbij zowel circulair als inclusief ondernemen belangrijke doelen zijn voor de organisatie.

MVO Nederland en Universiteit Utrecht hebben in dit project samen onderzocht hoe organisaties circulair en inclusief ondernemen. Daarin is eerst breed in kaart gebracht welke kenmerken en voorwaarden vooruitgang op deze twee terreinen bevorderen of juist in de weg staan. Vervolgens is bij een aantal van de onderzochte organisaties dieper gekeken welke plek circulair en inclusief ondernemen heeft. Bijvoorbeeld door te vragen waar een onderwerp belegd is, hoe hierop gestuurd wordt en wie er in de praktijk bij betrokken worden. En als derde is met een aantal organisaties, organisaties die expliciet de ambitie hebben voortgang te maken op deze thema's, gewerkt aan hun dilemma's en de oplossingen die zij als kansrijk, haalbaar en schaalbaar zagen.

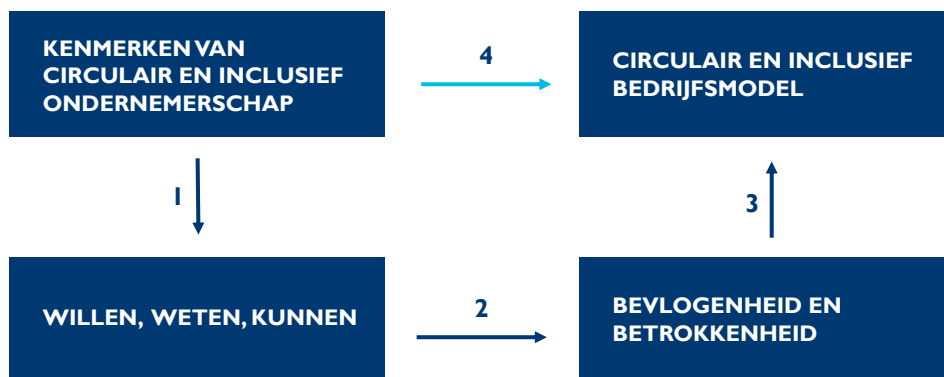
Door deze drie verschillende benaderingen samen te brengen en de inzichten te bundelen in vijf concrete thema's, kunnen andere organisaties hier ook hun voordeel mee doen.

DOEL VAN HET PROJECT

Om de kenmerken van succesvol circulair en inclusief ondernemen boven water te krijgen, is een onderzoeksgestuurde aanpak noodzakelijk. Aangezien de impact en effectiviteit van ervaringen die organisaties tot dusver etaleren als 'best practices' veelal niet getoetst zijn, hebben wij in dit project onderzocht welke onderliggende factoren verklaren waarom het sommige bedrijven wel lukt om circulair en inclusief succesvol te combineren.

Het doel van dit project was om stapsgewijs in kaart te brengen hoe specifieke kenmerken van circulair en inclusief ondernemen de motivatie (willen), overtuigingen (weten) en mogelijkheden (kunnen) van werknemers beïnvloeden (pijl 1), hoe deze intenties en mogelijkheden werknemers activeren (pijl 2), en hoe werknemers door hun acties bijdragen aan het circulaire en inclusieve bedrijfsmodel (pijl 3). Door deze weg te bewandelen wordt duidelijk welke factoren bijdragen aan het succesvol combineren van circulair en inclusief ondernemerschap (pijl 4), zie ook Figuur 1.

WELKE FACTOREN DRAGEN BIJ AAN HET SUCCESVOL COMBINEREN VAN EEN CIRCULAIR BEDRIJFSMODEL MET INCLUSIEF WERKGEVERSCHAP?



FIGUUR 1 Het onderzoeksmodel

DRIESTAPPENBENADERING

In dit project zijn de kenmerken en randvoorwaarden van circulair en inclusief ondernemen in organisaties in drie stappen onderzocht. De eerste stap was een verkenning van de verschillende manieren waarop circulair en inclusief ondernemen tot uiting komt bij organisaties in Nederland die zich al met deze thema's bezighouden. Vervolgens onderzochten we de impact hiervan met verdiepende interviews en een Community of Practice.

STAP I – VERKENNENDE SURVEY

Het doel van de eerste fase was om kenmerken van circulair en inclusief ondernemerschap aan het licht te brengen aan de hand van drie hoofdvragen:

- 1) Wat stellen organisaties zich als doel en waar staan ze wat betreft hun eigen doelen op het gebied van circulair en inclusief?
- 2) Hoe worden circulaire en inclusieve initiatieven aangepakt en wordt hierbij een integrale benadering gevolgd?
- 3) Waarom houden organisaties zich bezig met circulaire en inclusieve thema's en welke motivatie valt daaruit af te leiden?

Er is een online survey uitgezet via het netwerk van MVO Nederland, brancheorganisatie Cedris en Social Enterprise NL. Daarnaast is gekeken wat er over circulaire en inclusieve thema's wordt vermeld op de websites van deelnemende organisaties.

In totaal hebben 110 organisaties de survey ingevuld, waarvan 87 bruikbare inzendingen (exclusief zelfstandige ondernemers). Binnen deze groep werkten 67 organisaties aan beide thema's, 11 organisaties alleen aan circulair ondernemen en 9 organisaties aan inclusief ondernemen. Organisaties van verschillende bedrijfsgroottes hebben meegedaan (Figuur 2). Alle sectoren zijn vertegenwoordigd in het onderzoek, maar vooral organisaties uit de zakelijke dienstverlening, industrie, handel, zorg en maatschappelijke sector (Figuur 3).

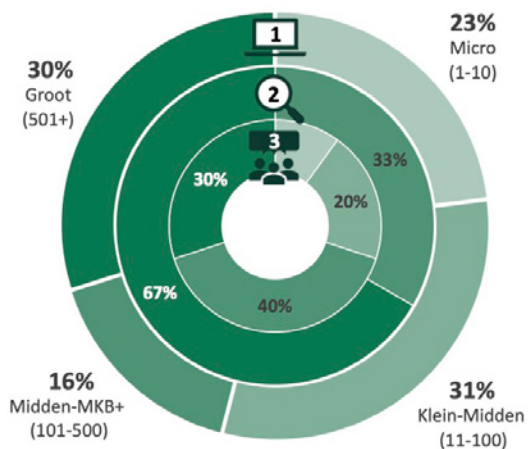
DRIESTAPPENBENADERING

STAP II – VERDIEPENDE INTERVIEWS

Voor verdere verdieping zijn gesprekken gevoerd met 9 organisaties uit de bedrijvenpool van de verkennende survey. Het doel was beter inzicht krijgen in de verschillen en overeenkomsten in hoe grote organisaties (minimaal 100 werknemers) circulair en inclusief ondernemen hebben ingebed binnen de organisatie. In deze interviews kwam aan bod hoe de aanpak rondom circulair en inclusief ondernemen zich verhoudt tot de ervaringen van de medewerkers door de gehele organisatie. Dit om inzicht te krijgen in hoeverre iedereen binnen de organisatie is aangehaakt op deze thema's.

Voor dit onderdeel zijn ervaringen opgehaald bij organisaties uit verschillende sectoren (zakelijke dienstverlening, industrie, handel en vervoer, zorg en maatschappelijke sector), variërend in bedrijfsgrootte van midden tot zeer groot.

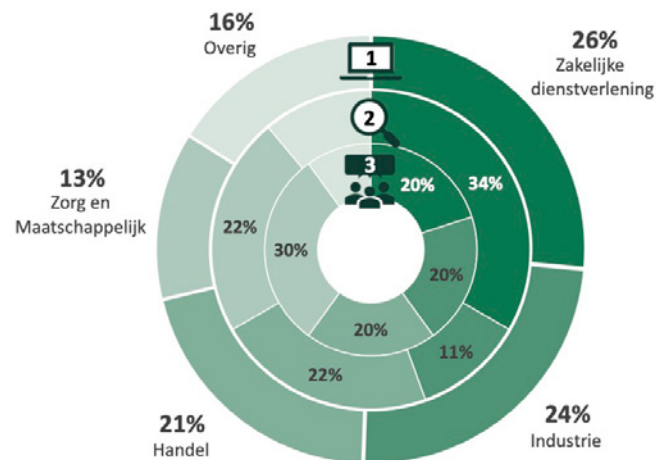
FIGUUR 2 *Bedrijfsgrootte van deelnemende organisaties in de verkennende survey (1), de verdiepende interviews (2), en Community of Practice (3).*



STAP III – COMMUNITY OF PRACTICE

In vijf bijeenkomsten zijn tien bedrijven, afkomstig uit de verkennende survey, met elkaar aan de slag gegaan om met en van elkaar te leren in een Community of Practice. Met hulp van professionals en ervaringsdeskundigen zoals prof. Jan Jonker, dr. Asma Naimi en Hans van Leeuwen hebben we besproken wat beide onderwerpen voor deze organisaties betekent. We zijn gestart met de onderwerpen in de breedte en vervolgens zijn we aan de hand van praktijkvragen dieper op de thema's ingegaan. Hierna hebben de bedrijven, gebaseerd op de [Natural Step-methodiek](#), doel, middel en verantwoordelijkheden besproken voor elke organisatie. De praktische uitkomsten en ervaringen uit deze Community of Practice zijn, met de hoofduitkomsten uit het onderzoek in een e-book voor alle ondernemers openbaar toegankelijk.

FIGUUR 3 *Sector waaruit deelnemende organisaties in de verkennende survey (1), de verdiepende interviews (2), en Community of Practice (3) afkomstig zijn.*



DE VIJF HOOFDTHEMA'S



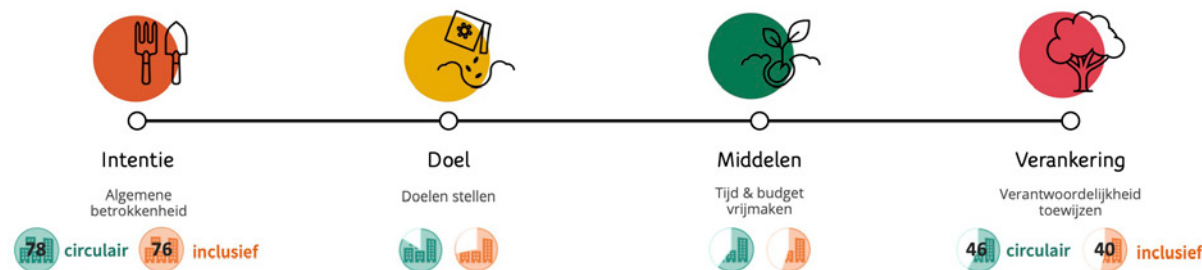
#1: EEN GOED BEGIN IS HET HALVE WERK

Eerder onderzoek naar organisatiegedrag en -prestaties leert ons hoe vooruitgang op het gebied van circulair en inclusief ondernemen gewaarborgd kan worden. Om verder te komen is het belangrijk een helder doel voor ogen te hebben, de benodigde tijd en budget daarvoor vrij te maken en verantwoordelijkheid vast te stellen. De deelnemende organisaties in de survey is gevraagd in hoeverre zij deze weg bewandelen.

Wat blijkt; willen is nog geen doen. Van de 78 organisaties die aangeven bezig te zijn met circulair ondernemen geeft 18 procent aan dit niet als doel te hebben gesteld. Op het gebied van inclusief ondernemen gaat dit zelfs richting de 30 procent. Ook blijkt het nog wel eens te ontbreken aan de benodigde tijd en budget en duidelijke verantwoordelijkheid om de gestelde doelen te halen. Slechts 46 van de 78 organisaties bezig met circulair ondernemen en 40 van de 76 organisaties bezig met inclusief ondernemen heeft haar doelen expliciet benoemd en goed doordacht (Figuur 4).

Om het gat tussen goede bedoelingen en dagelijks gedrag te dichten en vooruitgang te boeken, is meer aandacht nodig voor het vaststellen van concrete doelstellingen; het vrijmaken van voldoende middelen en het toewijzen van duidelijke verantwoordelijkheid.

FIGUUR 4 Het verschil tussen intentie en verankering in het implementatieproces van circulair en inclusief ondernemen.



WAT IS CIRCULAIR EN INCLUSIEF ONDERNEMEN?

CIRCULAIR: WAARDEBEHOUD BIJ GRONDSTOFFEN, MATERIALEN EN PRODUCTEN

In een circulaire economie blijven grondstoffen zo lang mogelijk in de kringloop. Producten worden zo ontworpen dat ze geschikt zijn om gemakkelijk te repareren en demonteren. Onderdelen en materialen worden hergebruikt. Aan het eind van de levensduur kunnen de grondstoffen waaruit het product bestaat, goed gerecycled worden. Ook het verminderen van materiaalgebruik is een doel. Dat kan via het ontwerp maar ook door met een circulair businessmodel, zoals product as a service, delen of leasen, te gaan werken.

INCLUSIEF: VERSCHILLENDE ACHTERGRONDEN BENUTTEN IN JE ORGANISATIE

Een inclusieve economie is een economie waarin ieder talent telt. Zo zijn er ook al veel organisaties bewust bezig om de diversiteit te vergroten. Ze hebben maatregelen die erop gericht zijn meer verschillende soorten werknemers in dienst te nemen en door te laten groeien. Maar als die verschillende soorten werknemers in dienst zijn, wil dat nog niet zeggen dat ze hun unieke talenten laten zien, dat ze goed met elkaar samenwerken, of dat ze ook blijven. Werken aan de diversiteit van het personeelsbestand heeft alleen zin als het ook lukt ervoor te zorgen dat iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn: in een inclusief werkklimaat.

#1: EEN GOED BEGIN IS HET HALVE WERK

FOCUS KIEZEN EN DOEL BEPALEN

Uit de bedrijvenpool van de verkennende survey blijkt wel dat er genoeg wil is om met circulair en inclusief ondernemen aan de slag te gaan. Tegelijkertijd zien we dat er meer moet gebeuren om ook echt voortgang te maken. Het formuleren van concrete doelen op het gebied van zowel circulair als inclusief ondernemen helpt bij het stellen van prioriteiten en het maken van strategische keuzes. Aangezien circulair en inclusief ondernemen beide brede begrippen zijn, helpt het om doelgericht en met een duidelijke focus met deze thema's aan de slag te gaan. Ook in de verdiepende interviews kwam naar voren hoe belangrijk het is om deze weg te bewandelen.

“Hoe zorgen we ervoor dat iedereen in Nederland aan het werk blijft, of komt? Wat is ervoor nodig om tot een volledig circulaire collectie te komen? En hoe kunnen we een fijne en veilige werkomgeving garanderen waarin iedereen, hoe een persoon ook is en welke achtergrond iemand ook heeft, zichzelf kan zijn en zich fijn voelt? Doen we op alle bedrijfsonderdelen wat mogelijk is om een bijdrage te leveren aan circulariteit?”

Dit zijn enkele voorbeelden van vragen die onze gesprekpartners in de verdiepende interviews bezighielden. Sommige vragen geven wellicht al meer houvast waar te beginnen dan anderen. Maar voor al deze vragen is het belangrijk om te weten waar je het over hebt; want wie wordt er verstaan onder iedereen en wat maakt een collectie volledig circulair? En waar sta je nu ten opzichte van dat einddoel? Zonder goed te weten wat je vertrekpunt is en waar je naartoe werkt, weet je niet of je goed op weg bent en kun je tenslotte ook geen echte vooruitgang verwachten.


In de gesprekken in de Community of Practice bleek de behoefte aan focus en concrete doelen ook. Vragen van deelnemers waren onder meer:

“Hoe bereiken we overeenstemming bij onze stakeholders over het begrip circulair? Hoe maak je nu de juiste keuzes voor over 10, 20, 30 jaar? En hoe bouw je daar een businesscase omheen die je ook nú kunt verwaarden? Hoe maak ik circulair en inclusief ondernemen sexy voor de klant?”

En het belang om een herkenbaar en concreet doel op organisatieniveau te hebben:

“Ik moet de hele organisatie om hebben, want nu is het nog zo dat je als budgethouder meer gaat uitgeven door een duurzame aanschaf, en het voordeel bij een ander exploitatiebudget valt in een later jaar, je dat niet terugziet.”

In de Community of Practice hebben de deelnemers met behulp van de Natural Step-methode in kaart gebracht waar zij nu staan, wat hun doel is, wat zij daarvoor nodig hebben en als eerste gaan doen. Het bleek eenvoudiger om een concreet doel te benoemen als de organisatie al expliciet een ambitie heeft op dit onderwerp en dit getrokken werd door meerdere mensen met directe invloed op de strategie of bedrijfsvoering.



Thalía van Mensvoort
Regional QESH Manager
Benelux-Ireland-Sweden,
CWS

“Wat ik zie voor beide thema’s: alles zit vol vakjargon en klinkt ingewikkeld, dus het lijkt heel moeilijk om stappen te maken. Wanneer je er met enthousiasme en nieuwsgierigheid in verdiept, zie je echter dat het helemaal niet zo ingewikkeld is en dat je snel stappen kunt maken. Neem circulariteit: het lijkt ingewikkeld, maar begin bijvoorbeeld maar eens met uitzoeken hoe je product in elkaar zit. Waar halen we alles vandaan? Wij hebben wel gezien dat je heel makkelijk andere leveranciers kunt vinden die betere grondstoffen kunnen leveren en dat er veel mogelijkheden zijn die op korte termijn te realiseren zijn.”

#2: LEREN VAN ELKAAR, MAAR OOK VAN JEZELF

Wanneer we kijken naar de organisaties die in de survey aangaven zich met zowel circulair als inclusief ondernemen bezig te houden, valt op dat deze twee thema's nog vaak verschillend ingevuld worden binnen organisaties. Het zorgvuldig doorvoeren van circulair én inclusief ondernemen blijkt daarbij niet altijd hand in hand te gaan.

Zo zien we dat een kwart van de organisaties haar doelstellingen wel goed doordacht heeft voor circulair ondernemen, maar niet voor inclusief. Andersom heeft 20 procent de inclusieve doelstellingen volledig uitgewerkt, maar niet de circulaire doelstellingen, zie Figuur 7.

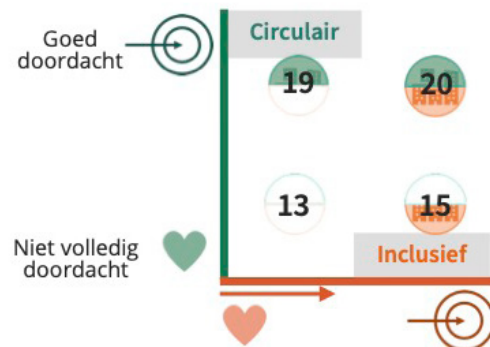
Organisaties kunnen dus niet alleen van elkaar leren, maar ook van zichzelf.

Over het geheel blijkt dat circulair ondernemen vaak beter georganiseerd is (vs. inclusief) binnen kleine en middelgrote organisaties. Grote organisaties zijn juist vaak verder met inclusief werken.

HOE KUN JE LEREN VAN ELKAAR?

Tijdens de voorgesprekken met de deelnemers van de Community of Practice werd duidelijk dat zij allemaal ook echt nog behoefte hadden aan verdieping op circulair en inclusief

FIGUUR 7 Weergave van hoe goed organisaties die met beide thema's bezig zijn circulaire (verticale as) en inclusieve doelen (horizontale as) hebben uitgewerkt.



ondernemen. Want ook al waren het allen partijen die op beide terreinen al stappen hadden gezet, ze waren vaak nog verrast door de breedte van beide onderwerpen. Dat liet hun zien dat er nog veel meer mogelijk was in hun huidige situatie, maar ook dat ze soms al veel meer doen dan ze dachten op circulair of inclusief gebied. Dat betrof ook zaken die ze zelf nooit bewust als circulair of inclusief ondernemen hadden benoemd.

Wanneer je de tijd neemt om circulair en inclusief ondernemen te bespreken met je stakeholders kun je concreet maken wat het onderwerp voor jou betekent. Zo ontstaat er minder spraakverwarring, en kom je sneller tot afspraken over gezamenlijke acties of kansen. En door te starten met een open gesprek over het onderwerp blijken er vaak meer kansen en mogelijkheden te zijn dan vooraf verwacht.

HOE KUN JE LEREN VAN JEZELF?

Om te leren van jezelf, dus te leren van collega's binnen de eigen organisatie, helpt het om elkaars doelen te kennen en om zelf concrete doelen te hebben. Een ambitie als 30% circulaire omzet in 2030 klinkt concreet, maar als je als organisatie niet uitlegt wat je onder circulair verstaat zal een medewerker hier ook niet mee aan de slag kunnen. Daarbij is het goed om je bewust te zijn van de verschillende kaders waarin je werk zich afspeelt. Zo viel in de gesprekken met de deelnemers van de Community of Practice op dat er andere invalshoeken werden gebruikt voor circulair en voor inclusief. Circulaire koplopers gebruiken vaak een technisch of economisch perspectief: ze praten over grondstoffen, materialen, productietechnieken, verdienmodellen en ketendynamiek. Organisaties met een focus op inclusief ondernemen gebruiken juist vaker een culturele analyse, ze hebben het over 'erbij horen', belonging, waardigheid, kansen bieden en het ontwikkelen van mensen. Bij beide helpt het dan om jezelf de vraag te stellen hoe je dit tastbaar kunt maken voor jouw organisatie en hoe je vervolgens gaat vaststellen of je op de goede weg bent.

#3: STRATEGISCH BELANG

In hoeverre zijn circulaire en inclusieve activiteiten belangrijk voor de strategie en het voortbestaan van de organisatie? Wanneer er belangrijke beslissingen worden genomen in de organisatie, wordt er dan gekeken naar de impact ervan op circulariteit en inclusiviteit? En gaan de circulaire en inclusieve doelen ten koste van de financiële doelen van de organisatie?


Hoewel de meeste deelnemende organisaties aan de verkennende survey het belang van circulaire en inclusieve activiteiten voor de bedrijfsstrategie zien, geldt dit nog sterker voor organisaties die de manier waarop ze werken aan circulair en inclusief ondernemen goed hebben uitgewerkt, zie Figuur 10. Circulaire en inclusieve doelen staan meer centraal in de bedrijfsvoering van deze organisaties, en ook financiële bezwaren lijken weg te vallen.

START KOSTENNEUTRAAL

Het vinden van een goed verdienmodel is een belangrijke uitdaging en voorwaarde voor ondernemers. Dit helpt om circulair en inclusief ondernemen vol te houden, op te schalen en verder te brengen. Een belangrijk advies dat bij zowel circulair als inclusief ondernemen door de deelnemers aan de Community of Practice werd herkend is om te starten met een kostenneutraalmodel, dit maakt het minder complex en is ook realistisch in de beginfase. Daarnaast kun je veel leren van andere ondernemers uit de regio of de sector die hier ook mee bezig zijn.

FIGUUR 10



A woman with long dark hair, wearing a light-colored blazer over a white top, is smiling and looking down at a folder she is holding. She is in a bright office environment with large windows in the background. Other people are visible in the background, but they are out of focus. The lighting is warm and bright, suggesting a sunny day.

“Waar het om gaat is dat je met je partners het gesprek hebt over de raakvlakken. En of de raakvlakken nou zitten op het thema ‘iedereen doet mee in een inclusieve arbeidsmarkt’ of op het thema ‘duurzaamheid’. Iedereen die zich hiermee bezig houdt denkt aan de toekomst. Er zit dus altijd een raakvlak waar het gesprek over aan kan gaan. En dat is wat wij steeds meer aan het doen zijn, dat we steeds meer het gesprek aangaan: wat is jouw bijdrage aan Nederland en wat is onze bijdrage en waar kunnen we elkaar vinden?”

Irma Dijkstra,
Directieadviseur UW

#4: KWESTIE VAN MOTIVATIE

Wat zorgt ervoor dat organisaties circulaire en inclusieve doelen integreren in de dagelijkse praktijk? Is dit een maatschappelijke drijfveer om verantwoordelijkheid te nemen voor hun impact op de samenleving? Of is het eerder prestatie-gedreven om de organisatie gezond en succesvol te houden? Of juist stakeholder-gedreven om tegemoet te komen aan de wensen en verwachtingen van de buitenwereld?

Het blijkt dat organisaties die circulair en inclusief ondernemen goed hebben uitgewerkt, het niet zien als een kwestie van ‘of-of’, maar van ‘en-en’. De meeste organisaties zien de maatschappelijke meerwaarde van de circulaire en inclusieve activiteiten die zij ondernemen. Maar vooral organisaties die doel, middelen en verantwoordelijkheden hebben benoemd, ervaren daarnaast dat de doelen ook zakelijk relevant zijn én dat zij hiermee tegemoetkomen aan verwachtingen van belangrijke stakeholders.



EEN TWEEDE NATUUR

In de verkennende survey is ook gevraagd naar de algemene rol die mvo / duurzaam ondernemen speelt in de organisatie en wat de belangrijkste redenen zijn om hiermee aan de slag te zijn. Ook hier zagen wij organisaties die vooral hun maatschappelijke impact benadrukten of juist meer ingingen op de zakelijke kansen en/of verwachtingen van belangrijke stakeholders.

Maar er waren ook een aantal organisaties die hun motivatie voor duurzaam ondernemen met de kernwaarden van de organisatie verbonden:

“Mvo zit in het dna van ons bedrijf en hoort bij ons. Nu het commercieel in bijvoorbeeld aanbestedingen belangrijk is geworden zijn we het ook maar eens gaan communiceren – wat we veel te weinig deden. Hierdoor groeien we in onze mvo-activiteiten wat bijna als vanzelf gaat.”

Juist bij deze laatste groep organisaties zien we op het gebied van circulair en inclusief ondernemen terug dat zij zowel hun circulaire als hun inclusieve doelen goed hebben doordacht en uitgewerkt. Voor hen is het duidelijk een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en zijn er ook geen tegenstelde waarden meer. Deze organisaties slagen erin om hun producten en diensten als middel in te zetten om daarmee positieve impact te realiseren.

#4: KWESTIE VAN MOTIVATIE

GESPREK MET STAKEHOLDERS

“Het is altijd een wisselwerking van wat je wilt als organisatie, wat biedt de overheid, maar ook wat vragen jouw klanten of potentiële bedrijven die je als klant zou willen werven, dat is de markt waarin je beweegt.”

Uit de verdiepende interviews en in de Community of Practice bleek dat het voor zowel circulaire als inclusieve activiteiten belangrijk is om andere gesprekken met klanten of leveranciers te voeren. Gesprekken die verder gaan dan prijsafspraken en leveringsvoorwaarden, gesprekken over waarden, doelen en de impact van je bedrijf en product. Dat, soms lastige, gesprek gaat beter wanneer circulair en inclusief echt onderdeel zijn van je strategie en bedrijfsvoering. En wanneer je concreet kan laten zien welke waarde je daarmee toevoegt en welke impact je maakt.

De ervaring van de deelnemers in de Community of Practice was dat je voor dit gesprek je ook echt moet verdiepen in je relatie, om hun belangen bij deze onderwerpen te kennen en om te achterhalen met wie in de organisatie je dit gesprek kunt voeren. Dat is niet altijd je huidige contactpersoon. Daarnaast is dit ook vaak een kwestie van een lange adem en je stakeholders tijd gunnen om hierin mee te kunnen gaan. Want wat voor deze koplopers al heel vanzelfsprekend is, is niet de standaard in de markt.

Dat goede gesprek voeren met de klant of leverancier is om meerdere redenen relevant: de keuze voor een circulair of inclusief product kan direct invloed hebben op de activiteiten van die klant of leverancier. Zo kunnen er werkzaamheden bijkomen of juist verdwijnen bij je ketenpartners. Het kennen en erkennen van elkaars belangen versterkt de samenwerking.



Jack Stuifbergen,
Directeur Breedweir

“De belangrijkste stakeholder van ieder bedrijf is de opdrachtgever. Hij of zij moet de juiste vraag stellen en dat is het enige waarmee we verandering teweeg kunnen brengen. Daardoor kun je het juiste model erin kwijt en kun je circulariteit en circulaire businessmodellen samen laten vallen met inclusiviteit.”

#5: TOEKOMSTBESTENDIG

Organisaties die zowel circulair als inclusief ondernemen goed op de rit hebben, ervaren dit als onderdeel van de langetermijnstrategie, niet in conflict met financiële doelen of onderhevig aan actuele ontwikkelingen. Deze organisaties geven aan dat recente maatschappelijke ontwikkelingen (denk aan de gevolgen van corona, het klimaat, en anti-discriminatieprotesten) weinig verandering teweeg hebben gebracht in aandacht voor circulaire en inclusieve doelen. Ze weten juist koers te houden en de ingeslagen weg voort te zetten.

“Hebben ons beleid niet aan hoeven passen.”

“Een bevestiging dat we door moeten gaan.”

“Onderdeel van langetermijnvisie.”

Ook zien deze organisaties vooral in hoe circulair en inclusief ondernemen elkaar kunnen versterken. Voor hen is het logisch om zowel circulair als inclusief te werken. Organisaties die beide thema's niet volledig op de rit hebben, zien in veel mindere mate hoe activiteiten op beide terreinen elkaar kunnen versterken.

POSITIONERING

De verschillen in benadering zien we terug op de websites van deelnemende organisaties. Organisaties die in de survey aangaven dat zij doelen, middelen en verantwoordelijkheden hebben benoemd, positioneren zich ook vaker als een organisatie die echt werk maakt van circulaire en/of inclusieve doelen. Deze organisaties geven aan dat het bereiken van circulaire en/of inclusief doelen integraal onderdeel is van de bedrijfsvoering en zijn niet bang om daar maatschappelijke waarden aan te verbinden. Dit verschilt van organisaties die in de survey aangeven circulaire en inclusieve plannen minder goed te hebben doorgevoerd. Op hun website leggen deze organisaties vooral de nadruk op zakelijke argumenten om circulaire en/of inclusieve activiteiten te ondernemen. Ook benoemen zij minder vaak activiteiten waar circulair en/of inclusief integraal onderdeel zijn van de organisatie.

VERSTERKT HET ELKAAR?

In de Community of Practice was een aantal organisaties al ver met zowel circulair als inclusief ondernemen in de praktijk. Wij hebben hen gevraagd waarom zij het als versterkend zien, hieruit volgden zowel waardegedreven argumenten als zakelijke argumenten.

“Circulair en Inclusief combineren is nog een niche, maar wij zien het bewustzijn en de animo groeien in onze markt. En wij hebben nu onderscheidend voordeel omdat we er al intensief mee bezig zijn.”

“Beide dwingen je om anders naar waarde in je businessmodel te kijken.”

“Het helpt ons beide in aanbestedingen en klanten geven aan dat het een reden is om voor ons te kiezen. “

“Het versterkt want het laat ons beide zien dat we klaar zijn voor een betekenisvolle toekomst.”

CONCLUSIES

We hebben in het afgelopen jaar veel bedrijven en ondernemers gesproken die circulair en inclusief ondernemen aandacht geven. Sommigen zien het als basis van hun bedrijf en doen het “gewoon”. Anderen vinden het nog best lastig. En alle varianten daartussen komen ook voor. Wat leren deze voorlopers ons als we kijken naar onze startvraag: versterkt circulair en inclusief ondernemen elkaar?

Veel organisaties zien het als afzonderlijke thema's die ze ook anders benaderen. Maar in organisaties die voor beide een doel, middelen en verantwoordelijkheden hebben vastgesteld, zien we dat ze elkaar niet in de weg zitten. Dat maakt het ook toekomstbestendig: deze organisaties zijn bijvoorbeeld tijdens corona niet minder gaan doen aan circulair en inclusief. Daarnaast slagen ze erin beide doelen na te streven zonder dat beschikbare middelen, tijd en capaciteit met elkaar concurreren. Als een mogelijkheid ontstaat om beide gelijktijdig in te zetten en elkaar te laten versterken, kan dit in deze organisaties relatief snel en eenvoudig georganiseerd worden.

Alleen kijken naar de businesscase lijkt niet de beste manier om circulair en inclusief ondernemen te versterken. Zakelijke argumenten vormen niet de belangrijkste redenen voor de succesvolle bedrijven om aan de slag te gaan met circulaire en inclusieve doelen. Daar zie juist een combinatie van maatschappelijke motivatie en zakelijke argumenten. Er zijn wel voorbeelden van zakelijke successen door het combineren van circulair en inclusief ondernemen, maar deze zijn vooral het gevolg van de gekozen werkwijze. Een werkwijze waarbij beide geïntegreerd onderdeel zijn van de bedrijfsvoering, gekoppeld aan de strategie en op vergelijkbare manier wordt aangepakt. Een organisatie kan circulair en inclusief ondernemen goed benaderen als elkaar aanvullende doelen die vanuit een vergelijkbare motivatie kunnen voortkomen. Dat maakt het ook logischer om beide op dezelfde manier aan te pakken. Gelijktijdig werken aan circulair en inclusief ondernemen is dan niet in strijd met elkaar en kan dan de positionering van een organisatie juist versterken.

COLOFON

COLOFON

Dit onderzoek is in samenwerking met de Universiteit Utrecht tot stand gekomen en mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. Kijk voor meer inspiratie over circulair en inclusief ondernemen op www.mvonderland.nl/circulaireninclusief.

Esmee Veenstra, Universiteit Utrecht
Elke Roetman, MVO Nederland
Maria van der Heijden, MVO Nederland
Naomi Ellemers, Universiteit Utrecht

VORMGEVING

Total Design, Amsterdam



Universiteit Utrecht



OVER MVO NEDERLAND

MVO Nederland is een netwerk van partners dat samen innoveert en implementeert om de nieuwe economie te bereiken. Een economie die zoveel mogelijk klimaatneutraal, circulair en inclusief is en eerlijke ketens heeft. Samen vormen we een beweging van ondernemers die al hard werken aan ondernemen in de nieuwe economie. Meer informatie op www.mvonederland.nl.

OVER HET ONDERZOEK VAN DE UNIVERSITEIT UTRECHT

Dit onderzoek van de Universiteit Utrecht is uitgevoerd onder begeleiding van universiteitshoogleraar en sociaal en organisatiepsycholoog Naomi Ellemers. Kijk voor meer informatie over wetenschappelijk onderzoek naar organisatiegedrag op <https://organisatiegedrag.nl>.

 [Twitter](#)

 [LinkedIn](#)

NEEM JE AANDEEL IN DE NIEUWE ECONOMIE