



# Hoe inspireer en activeer je **ondernemers** voor circulair beleid?



## 1. Outside-in denken - Een emotionele connectie maken met ondernemers

### Waarom outside-in framing cruciaal is

Veel communicatie over de circulaire economie vertrekt vanuit wat wij willen vertellen: CO<sub>2</sub>-reductie, circulaire ketens, grondstoffenschaarste. Maar dat is **inside-out denken**. Het probleem? Het raakt vaak de verkeerde snaar: Voor ondernemers klinkt het als extra verplichtingen, hogere kosten of een abstract verhaal dat weinig met hun dagelijkse praktijk te maken heeft.

**Outside-in framing** draait het perspectief om: het vertrekt niet vanuit het beleid of de ambities van de overheid, maar vanuit de leefwereld van de ondernemer. Wat houdt hen wakker? Wat willen ze bereiken? Waar zijn ze bang voor? En hoe kan circulaire economie juist die zorgen oplossen en ambities versterken?

Door in te spelen op deze drijfveren vergroot je niet alleen de relevantie van je verhaal, je verhoogt ook de kans dat ondernemers er écht iets mee gaan doen. **Het resultaat is geen opgelegd narratief, maar een uitnodiging tot meedoen.** Niet omdat het moet, maar omdat het slim is. Omdat het hen helpt toekomstbestendig, concurrerend en aantrekkelijk te blijven.



## 2. Grondframe - De vijf aanknopingspunten bij beleidsmakers

### Top vijf doelen en problemen van ondernemers voor het circulaire verhaal

Dit zijn de top 5 doelen en problemen waar ondernemers potentieel op aangaan. Verschillende ondernemers gaan net op andere argumenten aan, dus het is belangrijk om in gesprekken met ondernemers meerdere doelen en problemen te presenteren, zodat er altijd wel eentje tussen zit waar mensen op aan gaan. Belangrijk hierbij is om op een subtiele manier **sociaal bewijs** in deze grondframes te verwerken. Want je maakt het argument veel sterker door een voorbeeld te geven van een bedrijf dat al volop succes heeft met circulair ondernemen.

Aanknopingspunt	Framing
1. Kosten beheersen	Anticipeer op stijgende grondstofprijzen en schokken in de toeleveringsketen. <i>Bedrijven die circulair zijn gaan ontwerpen of produceren, geven vaak aan dat hun materiaalafhankelijkheid en prijsrisico's sterk zijn afgenomen – en dat ze daardoor rust en voorspelbaarheid in hun marge hebben teruggewonnen.</i>
2. Toekomstbestendig ondernemen	Ontwikkel nieuwe verdienmodellen en vermijd afhankelijkheid van veranderende regelgeving. <i>Ondernemers die vroegtijdig circulaire modellen verkenden, vertellen vaak dat ze zich veel beter konden aanpassen aan nieuwe regelgeving en klantvragen – waar hun concurrenten pas later in beweging kwamen. Want voor duurzaamheidseisen geldt niet de vraag of ze strenger worden, maar wanneer en hoe snel.</i>
3. Concurrerend blijven / concurrentieel voordeel pakken	Word voorkeursleverancier voor ketenpartners met duurzaamheidsambities (o.a. scope 3). <i>Bedrijven die circulair zijn gaan werken, merken dat ze in aanbestedingen en partnerships sneller op de shortlist komen – vooral bij grote partijen die hun eigen CO<sub>2</sub>-impact willen verlagen via de keten.</i>
4. Talent aantrekken en behouden	Jonge professionals willen werken bij bedrijven die bijdragen aan de toekomst. <i>Werkgevers die een helder circulair verhaal vertellen, geven aan dat ze makkelijker jong talent aantrekken – vaak zelfs ten opzichte van grotere bedrijven die meer betalen, maar minder betekenisvol werk bieden.</i>
5. Innovatief en aantrekkelijk zijn voor financiers	Environment, social & governance (ESG)-prestaties worden steeds belangrijker bij toegang tot kapitaal. <i>Ondernemers die stappen hebben gezet in circulariteit, geven vaak aan dat gesprekken met banken of investeerders soepeler verlopen – hun verhaal straalt visie en veerkracht uit. Bovendien stellen steeds meer pensioenfondsen bij grote projecten hoge duurzaamheidseisen voor investeringen.</i>



### 3. No go's - Vijf frames waarop ondernemers afhaken

Veel communicatie over duurzaamheid en circulariteit is goedbedoeld, maar roept bij ondernemers precies het tegenovergestelde op van wat je wil bereiken. In plaats van nieuwsgierigheid, ontstaat er weerstand. In plaats van enthousiasme, horen ondernemers: dit gaat mij geld kosten, dit is niet voor mij, of dit komt uit een andere wereld dan de mijne.

Deze mismatch ontstaat bijna altijd door het gebruik van **verkeerde frames**. Frames die te moralistisch zijn, te vaag, te normatief, of simpelweg niets zeggen over hun dagelijkse realiteit.

**Goede frames maken iets aantrekkelijk. Slechte frames activeren angst, defensie of onverschilligheid.**

Daarom is het cruciaal om te weten **wat je beter níét zegt** als je ondernemers wil meenemen in het verhaal van de circulaire economie. Hieronder vind je de vijf meest voorkomende framingfouten – inclusief waarom ze zo vaak verkeerd vallen.

Framingfout	Waarom dit niet werkt
<i>“Doe mee voor een betere planeet”</i>	Het is moreel juist, maar zakelijk irrelevant. Ondernemers worden aangesproken op hun geweten, terwijl ze bezig zijn met hun marge, personeel en klanten. Dit frame klinkt als een ideologisch appel – en activeert vaak eerder cynisme dan betrokkenheid. <b>Wat ondernemers denken:</b> “Dat is mooi voor NGO’s of grote corporates met een MVO-afdeling, maar wat heb ik daaraan?”
<i>“Verklein je ecologische voetafdruk”</i>	Het klinkt technisch, passief en alsof het om ‘minder’ gaat. Ondernemers willen niet krimpen of afbouwen – ze willen groeien en waarde toevoegen. Bovendien maakt dit frame niet concreet wat het hen oplevert. <b>Wat ondernemers denken:</b> “Klinkt als meer moeite, minder resultaat. Wat is de businesscase?”
<i>“Je moet van het gas af en aan circulariteit doen”</i>	Het woord <b>moeten</b> activeert direct weerstand. Het klinkt als een opgelegde verplichting vanuit de overheid of Brussel. In plaats van ruimte te geven aan initiatief, wordt hier het gevoel versterkt dat ondernemers steeds nieuwe regels in de maag gesplitst krijgen. <b>Wat ondernemers denken:</b> “Wat willen ze nu weer? Waarom altijd wij?”

Framingfout	Waarom dit niet werkt
<p>“Verduurzaam je keten en verminder je uitstoot”</p>	<p>Dit is beleidsjargon dat niet raakt aan de dagelijkse werkelijkheid van ondernemers. Het klinkt als iets dat je moet rapporteren in een Excel-sheet, maar het zegt niets over klanten, marge of marktaandeel. <b>Wat ondernemers denken:</b> “Dat is iets voor onze <i>compliance officer</i>. Wat heeft dit met mijn business te maken?”</p>
<p>“We moeten allemaal onze verantwoordelijkheid nemen”</p>	<p>Het morele appel wordt hier collectief gemaakt, wat vaak leidt tot verlamming in plaats van beweging. Bovendien mist dit frame urgentie of een voordeel: het legt een morele last neer zonder handelingsperspectief. <b>Wat ondernemers denken:</b> “Geldt dat ook voor mijn concurrent die níks doet? Waarom zou ik de eerste zijn?”</p>



## 4. Randvoorwaarde - Wat framing niet kan oplossen

Framing kan veel. Het kan nieuwsgierigheid wekken, weerstand kantelen, en ondernemers inspireren om anders te denken. Maar het kan niet alles. Er is één hardnekkige psychologische barrière die je niet met taal of verhalen wegekrijgt: **het gevoel dat je als ondernemer de enige bent die beweegt, terwijl het systeem stil blijft staan.**

Ondernemers zijn bereid te investeren in circulariteit, maar niet als ze het gevoel hebben dat ze daarmee hun concurrentiepositie ondermijnen.

Dit werd onlangs pijnlijk duidelijk in een manifest van bedrijven als IKEA, Auping, Bol en Strukton. Hun boodschap: *“Wij willen wel, maar we lopen vast op prijs, regels en gebrek aan opschaling. Circulair ondernemen blijft een sympathiek bijproject zolang de overheid het speelveld niet eerlijker maakt.”*<sup>1</sup>

Zolang circulaire innovaties duurder blijven dan lineaire alternatieven – en zolang aanbestedingen, belastingen en regelgeving daar geen rekening mee houden – blijft de mentale drempel hoog. Zelfs bij koplopers. Zelfs bij wie wil.

**De belangrijkste randvoorwaarde voor succesvol circulair ondernemen is daarom: consistent, ondersteunend beleid.** Framing kan mensen overtuigen om in beweging te komen, maar alleen beleid zorgt ervoor dat ze onderweg niet struikelen over een markt die hen straft voor hun goede gedrag.

<sup>1</sup> <https://www.nrc.nl/nieuws/2025/03/31/bedrijven-als-ikea-bol-strukton-en-zeeman-waarschuwen-overheid-is-te-passief-de-circulaire-economie-staat-stil-a4888307>



## 5. Q&A – Hoe omgaan met bezwaren en tegenwerpingen

**Q&A – De 10 meest gehoorde bezwaren van ondernemers, en hoe je erop kunt antwoorden:**

Ondernemers hebben vaak goede redenen om kritisch te zijn over circulair ondernemen. Veel bezwaren zijn rationeel, maar ook emotioneel geladen: angst om de grip te verliezen, frustratie over beleid, of onzekerheid over de markt. In deze Q&A laten we zien hoe je met de juiste framing deze bezwaren niet wegduwt, maar erop aansluit en ze kantelt naar nieuwsgierigheid en handelingsperspectief.

Bezwaar	Antwoord
<i>“Circulair is duurder, dat kan ik me niet permitteren.”</i>	<p><b>Erken het kostenperspectief, maar verschuif naar langetermijnwinst en stabiliteit.</b></p> <p>“Dat klopt vaak op korte termijn, maar bedrijven die de stap zetten geven aan dat hun kosten voorspelbaarder zijn geworden – juist omdat ze minder afhankelijk zijn van schommelende grondstofprijzen. Dat geeft rust én marge.”</p>
<i>“Ik wil geen risico lopen met iets nieuws.”</i>	<p><b>Activeer het ondernemersverlangen om voorop te lopen, zonder de angst te ontkennen.</b></p> <p>“Heel begrijpelijk. Maar de ondernemers die wij spraken, zeggen achteraf: ‘Het voelde als een risico, maar het was eigenlijk een strategische zet. Nu hebben we een voorsprong die anderen nog moeten opbouwen.’</p>
<i>“Mijn klanten vragen hier nog niet om.”</i>	<p><b>Laat zien dat klanten hun vragen snel aanpassen als de keten beweegt – en dat proactief zijn loont.</b></p> <p>“Klopt – tot ze het wél gaan vragen. Veel toeleveranciers merken nu dat grote afnemers duurzaamheidseisen stellen. Ondernemers die daarop voorsorteren, worden voorkeursleverancier.”</p>
<i>“Het is te complex en vraagt te veel verandering.”</i>	<p><b>Erken de complexiteit, maar nodig uit om klein te beginnen.</b></p> <p>“Niemand zegt dat je het morgen perfect moet doen. De bedrijven die het hebben gedaan, begonnen met één pilot, één ketenpartner, of één productgroep. En ontdekten gaandeweg hun eigen groeipad.”</p>
<i>“Ik ben bang om omzet te verliezen</i>	<p><b>Laat zien hoe nieuwe modellen nieuwe omzetstromen kunnen openen.</b></p> <p>“Dat horen we vaker. Maar ondernemers die zijn gaan repareren of producten terugnemen voor hergebruik, halen vaak onverwachte extra marge op. Wat eerst afval was, wordt nu waarde.”</p>

Bezwaar	Antwoord
<i>"Ik heb geen tijd of ruimte voor innovatie."</i>	<b>Positioneer circulariteit niet als 'erbij', maar als kern van je bedrijfsvoering.</b> "Circulair ondernemen is noodzakelijk voor de toekomst van je bedrijf. Andere ondernemers maken hun producten wel slimmer, hun processen efficiënter en hun business aantrekkelijker. Achterblijven is positie verliezen."
<i>"De overheid verandert de regels steeds."</i>	<b>Verander frustratie in grip: wees de partij die voorbereid is, niet verrast wordt.</b> "Precies daarom stappen veel ondernemers in circulaire modellen: ze willen zélf de regie. Zodat ze niet elke nieuwe regel als verrassing ervaren, maar erop kunnen anticiperen. Dus als je circulair ondernemen omarmt, maak je jezelf als ondernemer autonomer en ben je minder afhankelijk van veranderende regelgeving."
<i>"Mijn businessmodel werkt nu prima."</i>	<b>Speel in op de wens om relevant te blijven, ook als het speelveld verandert.</b> "Mooi. Maar markten veranderen, klanten veranderen, wetgeving verandert. De vraag is niet of je business werkt – maar of het model ook werkt in 2030. En wat je nú kunt doen om daar al naartoe te bewegen."
<i>"Ik ben maar een klein bedrijf, wat kan ik doen?"</i>	<b>Draai het om: laat zien dat wendbaarheid een voordeel is.</b> "Juist MKB'ers hebben de ruimte om sneller te schakelen dan grote corporates. In veel ketens zijn het juist de kleine partijen die het verschil maken – en die als eerste beloond worden."
<i>"Is dit niet gewoon groene marketing?"</i>	<b>Maak duidelijk dat het gaat om échte verandering, met tastbare impact.</b> "Niet als je het goed doet. Ondernemers die circulair werken vertellen vooral over interne voordelen: lagere kosten, sterker team, betere reputatie. Dat is geen verhaal voor de buitenwereld – dat is business van binnenuit."

### Samengevat zijn dit voor ondernemers de best werkende frames:

- Positioneer circulair ondernemen als "slim ondernemerschap" dat concurrentievoordeel oplevert
- Benadruk kostenbeheersing door efficiënter materiaalgebruik
- Focus op het aantrekken van toptalent door betekenisvol ondernemerschap
- Toon hoe circulaire innovatie zorgt voor onderscheidende producten in de markt



## 6. Casus interventieladder

### Wat is de interventieladder?

De interventieladder is een krachtig psychologisch instrument dat werkt als een sleutel die vastgeroeste denkpatronen openbreekt en de deur naar nieuwe perspectieven openzet. Het is geen gewone communicatiemethode, maar een psychologisch algoritme dat weerstand ombuigt naar openheid.

In plaats van frontaal tegen muren van weerstand te beuken, biedt de ladder een slimme route die begint bij gedeelde dromen en geleidelijk een pad baant naar nieuwe horizonnen. Zoals een bergbeklimmer die niet rechtstreeks naar de top stormt maar een zigzaggende route volgt, creëert de ladder de perfecte psychologische helling voor verandering.

### De vijf sporten van de interventieladder

De interventieladder bestaat uit vijf stappen, waarvan je altijd probeert van onder naar boven te bewegen (van 1 naar 5)

1. **Stap 1:** Vinden van gemeenschappelijke grond: Begin met waarden die algemeen gedeeld worden. Creëer dat moment van “ja, precies!” voordat je verder gaat. Dit vormt de basis voor verdere interventie.
2. **Stap 2:** Benoemen van het echte probleem en de bedreiging: herdefinieer het probleem zodat niemand het kan negeren. Maak het concreet en voelbaar voor je publiek.
3. **Stap 3:** Leveren van bewijsvoering: Laat voorbeelden zien van mensen die al succesvol met dit probleem omgaan. Gebruik verhalen die beklijven in plaats van alleen abstracte cijfers.
4. **Stap 4:** Neem vooroordelen weg: Presenteer je visie als een duidelijke richting. De circulaire visie die als rode draad de concrete bewijsvoering koppelt aan het grotere plaatje.
5. **Stap 5:** Creëren van nieuwe feedback loops: Ontwikkel stapsgewijze processen die mensen op hun eigen tempo kunnen volgen, waarbij elke stap de volgende natuurlijker maakt.

### De ladder helpt je:

- Woordvoeringslijnen te smeden die resoneren als een goed afgestemde snaar
- Vooroordelen te ontmantelen voordat ze je verhaal kunnen blokkeren
- Abstracte concepten om te vormen tot tastbare mogelijkheden
- Van inside-out naar outside-in te denken (niet “hoe verkoop ik mijn circulaire agenda?” maar “hoe lost circulariteit de kopzorgen van anderen op?”)

Hieronder staan twee voorbeelden van een interventieladder om antwoord te geven op typische weerstanden, aanvallen of vooroordelen over de circulaire economie.



### **Case: Het is te duur voor ondernemers**

#### **De aanval/ het vooroordeel:**

*"Circulaire economie klinkt allemaal leuk en aardig, maar laten we eerlijk zijn: het is gewoon te duur voor de gemiddelde ondernemer. We hebben al moeite om de eindjes aan elkaar te knopen met stijgende energieprijzen en personeelskosten. Duurzaamheid is een luxe die alleen de grote jongens zich kunnen veroorloven."*

#### **Stap 1: Gemeenschappelijke grond:**

U raakt hier een belangrijk punt. Elke ondernemer moet scherp letten op de kosten, zeker in deze uitdagende tijden. Kostenbeheersing is geen luxe maar een noodzaak voor het voortbestaan van uw bedrijf. Dat begrijp ik volledig.

#### **Stap 2: Het echte probleem en de bedreiging:**

Wat veel ondernemers niet zien is dat de echte bedreiging niet de kosten van verduurzaming zijn, maar juist de stijgende kosten van grondstoffen en energie in het huidige lineaire model. Grondstoffen worden schaarser, duurder en onvoorspelbaarder - en dat raakt uiteindelijk iedereen, groot én klein. De vraag is niet of u zich circulariteit kunt veroorloven, maar of u zich kunt veroorloven om niet mee te doen.

#### **Stap 3: Bewijsvoering:**

Kijk bijvoorbeeld naar houtprijzen die in twee jaar tijd met 300% zijn gestegen, of naar de volatiliteit in metaalprijzen door geopolitieke spanningen. MKB-bedrijven die tijdig zijn overgestapt op hergebruik van materialen, hebben deze klappen veel beter opgevangen. Neem Timmerbedrijf Van Veen uit Brabant - zij besparen jaarlijks €40.000 door restmateriaal slim te hergebruiken, zonder grote investeringen.

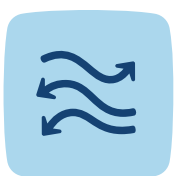
#### **Stap 4: Neem vooroordelen weg:**

Circulair ondernemen is in essentie niet een kostenpost, maar een strategische verzekering tegen toekomstige schokken én een bron van nieuwe omzet. Het is een manier om uw bedrijf minder afhankelijk te maken van prijsschommelingen en leveringsproblemen. Niet omdat het moet van bovenaf, maar omdat het u als ondernemer strategisch voordeel geeft.



**Stap 5: Creëer nieuwe feedback loops:**

Steeds meer financiële instellingen bieden nu ook gunstigere voorwaarden voor circulaire businessmodellen. Bovendien heeft de overheid verschillende subsidieregelingen specifiek gericht op het MKB. En nog belangrijker: klanten en partners kiezen steeds vaker voor bedrijven die vooruitlopen op dit gebied. Dat creëert een positieve spiraal waarbij verduurzaming leidt tot betere marktpositie, wat weer leidt tot meer investeringsruimte.

**Case "Het gekke Henkie syndroom"****Aanval/Vooroordeel:**

*"Als wij als eerste in onze sector circulair gaan werken, zetten we onszelf op achterstand. Onze producten worden duurder, klanten lopen weg, en de concurrent lacht zich rot. Niemand wil de eerste zijn die springt."*

**Stap 1: Gemeenschappelijke grond:**

Elke ondernemer droomt ervan de concurrentie vóór te blijven – niet achterna te hobbelen. We willen de spelregels bepalen, niet volgen. Kijk naar Apple die de traditionele telefonie op zijn kop zette, of naar Airbnb die de toerisme-industrie opschudde. Het echte ondernemersbloed stroomt waar anderen nog niet durven te gaan

**Stap 2: Het echte probleem en de bedreiging:**

Het echte risico is niet om de eerste te zijn, maar om de laatste. We staan aan de vooravond van een grondstoffenrevolutie die net zo ontwrichtend zal zijn als de digitale revolutie. De signalen zijn overal: snel veranderende grondstofprijzen, geopolitieke machtsspelletjes rondom kritieke materialen, nieuwe EU-regelgeving die lineaire bedrijfsmodellen steeds harder raakt. De vraag is niet óf uw sector transformeert, maar wie de achterblijvers van deze transitie worden – marktleiders die te laat bewogen en verdwenen.

**Stap 3: Bewijsvoering:**

Kijk naar Interface Carpets, die als eerste in hun sector circulair ging werken en hun marktaandeel verdubbelde. Of naar het Nederlandse Fairphone, dat begon als klein initiatief en nu de grote jongens dwingt te volgen. De waarheid is: nergens zijn de marges zo hoog als bij de koplopers. De eerste Tesla-kopers betaalden premium prijzen om voorloper te zijn, terwijl traditionele autofabrikanten nu wanhopig achter de feiten aanlopen.

Pioniers krijgen niet alleen een voorsprong in expertise, maar ook in aantrekkingskracht voor talenten, merkreputatie en investeerdersvertrouwen.

**Stap 4: Neem vooroordelen weg:**

Circulair ondernemen is geen filantropisch hobbyproject, maar de nieuwe definitie van strategisch leiderschap. Het is als schaken – terwijl anderen nog op hun volgende zet broeden, hebben slimme ondernemers het bord al drie zetten vooruit gelezen. Ze bouwen niet alleen een bedrijf dat toekomstbestendig is, ze herschrijven de regels van het spel zodat anderen volgens hun voorwaarden moeten spelen.

**Stap 5: Nieuwe feedback loops:**

Wat veel ondernemers doen is nadenken over hoe ze kunnen starten met één product of productlijn als circulair vlaggenschip. Gebruik het als levend laboratorium voor uw hele bedrijf. Maak uw circulaire ambitie tot kernonderdeel van uw investeerders- en talentpitch. Bouw strategische allianties met andere voorlopers die complementaire expertise hebben. Creëer een voorsprong die met elke stap groter wordt, terwijl de achtervolgers steeds hogere kosten moeten maken om bij te blijven.