

Staat van Circulair Ondernemen

2026



GEMEENTE
TILBURG



HOGESCHOOL
UTRECHT



Colofon

Route Circulair, Hogeschool Utrecht en Technische Universiteit Eindhoven willen graag alle auteurs, partners en bijdragers bedanken voor hun bijdrage aan de 'Staat van Circulair Ondernemen 2026'.

Auteur

Route Circulair | Krista Smit & Rowie Pape

Hogeschool Utrecht en Technische Universiteit Eindhoven | Arjen Wierikx

Data-analist

Route Circulair | Rowie Pape

Partners

Technische Universiteit Eindhoven | Néomie Raassens & Alex Alblas

Gemeente Tilburg | Arjen Wennink & Maaike de Wijk

Bijdragers

Route Circulair | Jaimy Nijdens, Margot Visschers, Anje de Jager, Jasmijn Verhaegh,

Sjoerd van Kempen, Guido Braam

Innovatiespotter | Gea Vellinga

Circular Catalyst | Navied Tavakolly & Jur Braakman

Versnellingshuis Nederland Circulair! | Miriam van de Kamp

Provincie Zuid-Holland | Pascal van Dam

Foodvalley | Caroline Duivenvoorden

Midpoint Brabant | Joost Ploos van Amstel

Keyport Limburg | Renske Cox

New Circle | Kevin Loomans

Mettle | Mark Groot Wassink

Remanufacturing Collectief | Egbert Rinsma

Bijdragers hebben op persoonlijke titel bijgedragen aan het rapport.

Hun affiliaties worden uitsluitend vermeld ter identificatie.

Illustratie en vormgeving

Illustraties: Andrea Vendrik | Unc Inc

Vormgeving: Laura Scholtus | Studio Flauwer

Versie 2.0 (19 maart 2026)

De onderstaande referentie kan worden gebruikt om naar dit rapport te verwijzen:

Smit, K., Pape, R., & Wierikx, A. A. C. M. (2026) Staat van Circulair Ondernemen.



Inhoudsopgave

Voorwoord	2
In support of	4
Management samenvatting	6
Hoofdstuk 1. Ontwikkelingen rondom de Circulaire Economie in Nederland	8
Hoofdstuk 2. Drijfveren voor circulariteit	11
Hoofdstuk 3. De staat van Circulair Ondernemen	17
Hoofdstuk 4. Conclusies	25
Hoofdstuk 5. Interventies voor versnelling	27
Methodiek	33
Wie zijn wij?	36
Referenties	37

Vowoord



Guido Braam

Oprichter Route Circulair

De circulaire economie is in Nederland uitgegroeid tot meer dan een duurzaamheidsambitie. Zij raakt aan de kern van onze economische structuur, onze concurrentiepositie en onze weerbaarheid in een wereld die steeds onvoorspelbaarder wordt. Grondstofafhankelijkheid als gevolg van geopolitieke spanningen en eerdere disrupties maken duidelijk dat de eeuwenlange optimalisatie van lineaire wereldwijde ketens onze maatschappij en economie kwetsbaar hebben gemaakt en ons herstelvermogen hebben verlaagd. Circulariteit is daarmee niet alleen een ecologische noodzaak, maar ook een strategische keuze.

Deze verschuiving vraagt om een bredere benadering. Circulariteit gaat niet uitsluitend over het sluiten van kringlopen, maar ook over het herontwerpen van waardeketens, het behouden van economische waarde en het versterken van autonomie. Dat vraagt om consistent beleid, langetermijnvisie en samenhang tussen nationale richting en regionale uitvoering.

De transitie naar een circulaire economie is daarmee een economische heroriëntatie. Niet als bijlage bij bestaand beleid, maar als fundament onder een toekomstbestendig verdienvermogen.



Jaimy Nijmens

Mede-ondernemer Route Circulair

Een systeemverandering van deze omvang vraagt om meer dan ambitie; zij vraagt om inzicht op organisatieniveau. Zonder meetbaarheid op microniveau blijft circulariteit voor veel organisaties een intentie en ver van hun bed. Met meetbaarheid wordt zij een stuurbare ontwikkeling.

De Circulaire Volwassenheidsmeting biedt een uniek en data-gedreven perspectief op waar organisaties daadwerkelijk staan in hun transitie. Niet enkel op LCA-niveau, maar juist op een holistisch bedrijfsvoeringsperspectief. In termen van visie en strategie, maar ook in implementatie, ketensamenwerking en verdienmodellen. Door jaarlijks te meten ontstaat een trendbeeld: waar zien we vooruitgang, waar blijft ontwikkeling achter, en welke verschuivingen in drijfveren en belemmeringen tekenen zich af?

Juist in een periode waarin circulariteit verschuift van ecologische motivatie naar economische logica, is deze datagedreven benadering essentieel. Met dit jaar weer aanmerkelijk meer data en ook in combinatie met andere databronnen. Deze data helpt om de juiste interventies op de juiste plek te formuleren: nationaal, regionaal en binnen organisaties. Met deze tweede editie van de *Staat van Circulair Ondernemen* bouwen we verder aan een gedeeld kennisfundament. Want alleen wat zichtbaar wordt, kan gericht worden versterkt, om zo circulair ondernemerschap beter te ondersteunen.



Sjoerd van Kempen

Mede-ondernemer Route Circulair

Uiteindelijk wordt de circulaire economie niet gerealiseerd in beleidsnota's, maar in organisaties. Ondernemers ontwerpen producten, organiseren ketens, nemen investeringsbeslissingen en ontwikkelen nieuwe verdienmodellen. Het is pure innovatie: testen en opschalen. Zo zetten ondernemers de richting in en bepaalt hun doorzettingsvermogen of circulariteit daadwerkelijk schaal krijgt.

Dit rapport laat zien dat circulariteit binnen ondernemingen strategisch is verankerd, maar dat implementatie, schaal en circulaire omzet nog niet vanzelfsprekend zijn. Hoge investeringskosten, onzeker rendement, complexe regelgeving en beperkte marktvraag vormen reële drempels. De transitie vraagt daarom niet alleen om ondernemerschap, maar ook om een omgeving die dat ondersteunt.

Als we verwachten dat het bedrijfsleven de transitie versnelt, vraagt dat om voorspelbaar beleid, passende financiering, toegankelijke kennis en regionale ecosystemen. Het vraagt ook om ketenspelers die anders naar bestaande relaties kijken en gezamenlijk het systeem opnieuw inrichten. Als dat lukt, en circulariteit niet wordt benaderd als 'een extra verplichting', wordt het een groeistrategie die economische waarde creëert.

De toekomst van de circulaire economie ligt bij ondernemers, maar zij kunnen deze rol alleen vervullen wanneer het bredere systeem hen ondersteunt. Dat is geen keuze, maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Welke rol pak jij?

In support of



Has Bakker

Gedeputeerde Circulaire
Samenleving, Provincie Utrecht

"In het hart van bedrijfsprocessen liggen kansen om grondstoffen slimmer te benutten en reststromen nieuwe waarde te geven. Dat leidt tot innovatie en andere verdienmodellen. Tegelijk wordt de leefomgeving schoner door minder afval en verspilling. Omschakelen naar een circulaire samenleving is een verandering in het systeem: geleidelijk nemen we afstand van oude gewoonten en omarmen nieuwe manieren voor welvaart op de langere termijn. Die verandering is mogelijk, zet vandaag nog die stap."



Rene Koop

Programma manager Circulair,
Gemeente Amsterdam

"Circulair werken is technisch al heel goed mogelijk. Het is niet complex, het is vooral heel veel werk. Dat vraagt om doorzettingsvermogen, organiseren van samenhang en focus op opschaling. Het is aan overheden om te zorgen dat de randvoorwaarden op orde komen voor circulaire bedrijven en initiatieven om te floreren. En voor geldverstrekkers om maatschappelijke waarde veel nadrukkelijker mee te nemen in de risicomodellen waardoor investeren in circulaire bedrijvigheid op papier net zo logisch wordt als het gevoelsmatig al is."



Catharina Driesse

Manager Circulair, Alliander

"Circulariteit is inmiddels een strategische keus om de leveringszekerheid van de materialen die we nodig hebben voor het uitbreiden van ons energienetwerk te waarborgen. Dat vraagt een andere manier van denken en (durven) doen. Dat kunnen we niet alleen: we hebben de hele keten nodig. Zonder grondstoffen geen energietransitie."



Gerard van Assem

Lid college van bestuur
Hogeschool Utrecht

"Circulariteit is voor ons geen duurzaamheidsambitie meer, maar een randvoorwaarde voor toekomstbestendig ondernemerschap én voor het opleiden van wendbare professionals. Dit rapport is van grote waarde omdat het scherp inzichtelijk maakt waar de knelpunten in de praktijk liggen. Het laat zien wat er nodig is om vanuit beleid, regio en onderwijs gezamenlijk sneller op te schalen. Daarmee biedt het richting voor gerichte samenwerking en versterkt het de verbinding tussen onderwijs en praktijkgericht onderzoek én onze bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken waar de regio voor staat."



Rinke Zonneveld

CEO, Invest-NL

"De circulaire transitie beweegt zich van wenselijk naar noodzakelijk. Want waar we qua bereidheid van eindklant en consument om een green premium te betalen best van een koude kermis zijn teruggekomen zien we dat de circulariteit steeds meer gaat over onze economische weerbaarheid voor Europa en Nederland, en voor individuele bedrijven."

In support of



Rachel Heijne

Directeur-bestuurder,
Branchevereniging Kringloop Nederland

“Voor systeemverandering is lef nodig. We kunnen niet op Europa wachten, dus laten we zelf de regie pakken. Creëer een eerlijk speelveld voor onze circulaire én inclusieve ondernemers. Leg fast fashion aan banden, voer ‘true pricing’ in zodat vervuilers betalen en zorg voor btw-verlaging voor circulaire initiatieven. Gebruik circulaire inkoop als sturingsinstrument om juist die initiatieven te steunen in de economie waar we naartoe willen. Op deze manier bouwen we aan een circulaire economie waar iedereen mee kan doen.”



Dick van den Oever

Directeur landelijk vastgoed,
a.s.r. real estate

“Samen met boeren willen wij landbouwgrond met zorg doorgeven aan de volgende generaties. Dat vraagt om een circulaire manier van werken. Een gezonde bodem met slim hergebruik van grondstoffen zijn hiervoor onmisbaar. Gezond eten, schoon water en biodiversiteit kunnen we alleen mogelijk maken wanneer we de circulaire beweging versnellen en elkaar daarin versterken.”



Arjan van de Born

Directeur ROM Utrecht Region

“Innovatieve oplossingen zijn nodig voor een circulaire economie en het aanpakken van urgente en complexe uitdagingen zoals onze afhankelijkheid van primaire grondstoffen en kritieke materialen. Data en digitalisering zijn een kans voor meer schaalbare oplossingen. Het is zaak om het ecosysteem van circulaire start-ups in de regio te versterken en via samenwerkingen circulaire oplossingen op te schalen.”



Thijs Huijsmans

Programmamanager
Duurzaamheid, Heijmans

“Binnen de bouwsector ligt de grootste circulaire impact in het anders organiseren van materiaalstromen. Voor stromen zoals beton, staal en asfalt werkt Heijmans daarom met leveranciers, verwerkers en opdrachtgevers aan een gerichte ketenaanpak, zodat hergebruik, hoogwaardige recycling en losmaakbaar ontwerpen sneller in de praktijk landen. De inzichten uit deze rapportage over ketensamenwerkingen helpen ons die aanpak verder op te schalen en de stap naar een echt circulaire bouweconomie te versnellen.”



Claartje Vorstman

Senior adviseur Circulaire
Economie, Rijkswaterstaat

“Deze publicatie maakt duidelijk wat een prachtig ‘tweesnijdend zwaard’ de Circulaire Volwassenheidsmeting (CVM) is: niet alleen geeft die ondernemers zicht op waar ze staan qua circulariteit en hoe dat verder te verbeteren. Het geeft ook waardevolle inzichten in de achterliggende trends en daarmee belangrijke input voor beleid. Trots en blij dat we nu ook een CVM voor de bouw hebben ontwikkeld; dat gaat de sector enorm helpen!”

Management samenvatting

Dit rapport analyseert de staat van circulair ondernemen in Nederland in 2025 vanuit een economisch en strategisch perspectief, op basis van de Circulaire Volwassenheidsmeting (CVM) en interviews met publieke en private organisaties.

1. Van ecologische ambitie naar economische noodzaak

Circulariteit ontwikkelt zich van een primair milieudoel tot een strategisch instrument voor economische weerbaarheid. De urgentie verschuift naar leveringszekerheid, grondstoffenschaarste, kostenbeheersing en risicoreductie. Organisaties zetten circulariteit steeds vaker in om concurrentiekracht en continuïteit te versterken, in plaats van uitsluitend vanuit intrinsieke motivatie. De resultaten van de Circulaire Volwassenheidsmeting bevestigen dat economische en geopolitieke motieven prominenter worden. Circulariteit is daarmee minder een idealistisch streven en meer een randvoorwaarde voor toekomstbestendig ondernemerschap.

2. Stijgende volwassenheid, beperkte executie

De gemiddelde circulaire volwassenheid stijgt licht naar 2,86 uit 5 (+3% t.o.v. 2024). Vooral op strategie en product- en dienstontwikkeling is vooruitgang zichtbaar. Ruim 80% van de ondervraagden geeft aan dat circulariteit stevig op de strategische agenda staat. De vertaalslag naar concrete implementatie met meetbare doelstellingen, uitgewerkte plannen en schaalbare verdienmodellen blijft echter achter. De focus ligt vooral op materiaalbehoud en levensduurverlenging; de omzetspotentie wordt nog onvoldoende benut.

3. Economische kansen erkend, systeemverandering nodig

Bedrijven zien circulariteit steeds vaker als bron van concurrentievoordeel en kostenbesparing. Tegelijkertijd ervaren zij diverse barrières: investeringsonzekerheid, kennisgebrek, beperkte capaciteit, complexe regelgeving en onvoldoende marktvraag. Deze barrières overstijgen het individuele handelingsvermogen. Versnelling vraagt om samenhangende interventies vanuit overheid, markt en kennisinstellingen. Circulariteit is een systeemvraagstuk.

4. Regio als motor van versnelling

De voortgang van circulariteit wordt sterk bepaald door het regionale ecosysteem. Omdat regelgeving en markten nog lineair zijn ingericht, is regionale samenwerking cruciaal. Het Rijk geeft richting, provincies verbinden en gemeenten scheppen randvoorwaarden. De uitvoeringskracht ontstaat echter in de regio, bij ondernemers en ketenpartners. Naarmate initiatieven volwassen worden, groeit ook de noodzaak om regio-overstijgend samen te werken, aangezien waardeketens niet aan regiogrenzen gebonden zijn.

Versnelling van de circulaire economie vraagt geen extra losse initiatieven, maar een betere samenhang tussen beleid, regio en bedrijfsleven. Circulariteit is een systeemverandering waarin meerdere partijen een rol spelen en interacties en wederzijdse afhankelijkheden het functioneren van het geheel bepalen. Interventies richten zich op drie niveaus:

Nationaal



Interventie 1: Integreer circulair rendement in nationaal beleid door nationale doelen niet alleen te richten op reductie van materialen, maar ook op circulaire waardecreatie en financiële KPI's. Zo ontstaat een prikkel die circulariteit positioneert als economische voorwaarde in plaats van duurzame bijzaak.

Regionaal



Interventie 2: Vertaal nationaal beleid naar regionale uitvoerbaarheid en geef landelijke doelstellingen duiding binnen het regionale ecosysteem. Hierbij heeft de regio verantwoordelijkheid om niet alleen beleid praktisch door te vertalen, maar ook expliciet te signaleren wanneer landelijke kaders botsen met uitvoerbaarheid in de praktijk.

Interventie 3: Regisseer het circulair ondernemersmilieu door het regionaal fundament te creëren dat noodzakelijk is om circulariteit toe te passen. Op deze manier kunnen belemmeringen bij ondernemers weggenomen worden en ontstaat er ruimte om circulair te ondernemen.

Interventie 4: Benut (inter)regionale samenwerking als kennis- en beleids-mechanisme door systematisch ondernemerservaringen te verzamelen en te delen binnen het netwerk. Door uitwisseling met andere regio's en bundeling

Organisatie



Interventie 5: Veranker circulariteit door ambities te vertalen naar organisatiespecifieke KPI's en implementatieplannen. Organisaties zien steeds vaker de economische kansen van circulariteit, maar weten dit nog onvoldoende te borgen met implementatieplannen en concrete doelstellingen.

Ontwikkelingen rondom de circulaire economie in Nederland

De ambitie om in 2050 een volledig circulaire economie te realiseren blijft een belangrijk uitgangspunt van het Nederlandse beleid. Toch is de weg daarheen de afgelopen jaren minder rechtlijnig geworden. Het afgelopen jaar liet een tendens zien van vertraging en heroverweging. Diverse wet- en regelgevingsinitiatieven, waaronder het Omnibus-pakket*, werden afgezwakt of uitgesteld, recyclingfabrieken vallen al meerdere jaren op rij om, mede door de lage prijzen van virgin materialen, en financierders focussen nog onvoldoende op circulaire businessmodellen door onder andere lange terugverdientijden.^{1,2,3} Dat heeft geleid tot onzekerheid bij ondernemers en een afnemende urgentie in sommige sectoren. De ICER 2025 bevestigt dit beeld en concludeert dat het bij voortzetting van de huidige ontwikkelingen hoogst onwaarschijnlijk is dat Nederland de doelstelling haalt om primaire abiotische grondstoffen in 2030 te halveren.⁴

Tegelijkertijd heeft het kabinet met het Nationaal Programma Circulaire Economie 2025 (NPCE 2025) een vernieuwd en concreter kader neergezet.⁵ Dit programma bouwt voort op het Rijksbrede programma uit 2016 en de verschillende uitvoeringsprogramma's en actualisaties die daarna uitkwamen, maar kiest nadrukkelijk voor een meer uitvoeringsgerichte aanpak. Het doel is om in 2050 een 100% circulaire economie te realiseren, waarbij voor 2035 de volgende doelen zijn opgesteld, zie figuur hieronder.

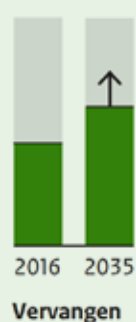
Hoewel ambities zijn bijgesteld, biedt het NPCE 2025 juist meer duidelijkheid over wat het betekent om te groeien naar een 100% circulaire economie en welke materiaalreducties nagestreefd worden in de komende jaren. De doelen zijn geconcretiseerd, maar het structurele Rijksbudget op Circulaire Economie neemt in de komende jaren af. Hiermee verschuift de druk om de gestelde ambities te realiseren naar de markt.

Nieuwe nationale CE-doelen voor 2035⁵

De totale hoeveelheid afval verlagen, waarbij tegelijk meer (hoogwaardig) wordt gerecycled



Aandeel duurzame biograndstoffen en secundaire grondstoffen verhogen naar minimaal 55%



Grondstoffen-gebruik verlagen met 15%



Van beleidsdoel naar organisatiestrategie

Het beleid laat zien dat Nederland concrete stappen blijft zetten voor de circulaire economie, maar het bedrijfsleven is aan zet om deze doelen te behalen. Ondanks vertragingen in Europese wet- en regelgeving, heeft de circulaire economie haar momentum niet verloren. Integendeel: vanuit het bedrijfsleven groeit de belangstelling en worden de commerciële toepassingen steeds zichtbaarder. Ondernemers ervaren dat hergebruik, reparatie, product-as-a-service en materiaalterugwinning niet alleen duurzaam, maar ook economisch aantrekkelijk kunnen zijn. Stijgende grondstofprijzen, leveringsrisico's, tekorten aan kritische grondstoffen en druk vanuit ketenpartners en consumenten versnellen deze beweging. Waar circulariteit in haar beginjaren met name werd gedreven door intrinsieke motivatie en ecologische impact, is nu toenemende aandacht gekomen voor autonomie, onafhankelijkheid en economische impact. Circulariteit verschuift van beleidsdoel naar organisatiestrategie. Innovatieve mkb'ers, start-ups en grote ondernemingen experimenteren met nieuwe verdienmodellen die waarde creëren uit reststromen of levensduurverlenging. Echter is een vertaalslag nodig van beleidsdoelen naar organisatiedoelen, waarbij niet alleen wordt ingezet op absolute (primaire) materiaalreductie, maar ook de commerciële kansen die circulariteit mee kan brengen voor organisaties.

Circulariteit als strategisch vraagstuk

Circulariteit is veel meer dan een duurzaamheidsinitiatief: het is een strategische herziening van hoe waarde wordt gecreëerd, benut en behouden. Niet als compliance-vraagstuk, maar als efficiëntie- en innovatievraagstuk. Organisaties die circulariteit omarmen, weten schaarste om te zetten in concurrentievoordeel:

ze ontwerpen slimmer, benutten reststromen als grondstof en verkleinen hun afhankelijkheid van volatile markten en geopolitieke risico's. Dit vraagt niet alleen iets van organisaties. De ICER 2025 benadrukt dat deze transitie alleen slaagt wanneer alle actoren in het ecosysteem, zoals overheden, regio's en (maatschappelijke) organisaties, hun rol kennen en daar ook op worden aangesproken.⁴

Circulariteit is goed voor de aarde en voor de bedrijfsvoering. De komende jaren worden bepalend: lukt het Nederland om het momentum vast te houden en de vertaalslag te maken van beleidsvoornemens naar schaalbare, winstgevendende praktijk? Ondanks terughoudendheid in regelgeving ligt er een reëel perspectief. Circulair ondernemen biedt niet alleen een antwoord op schaarste en milieudruk, maar vormt ook een bron van innovatie, veerkracht en concurrentievoordeel.

Doel van dit rapport

Dit rapport analyseert de staat van circulair ondernemen in Nederland in 2025 vanuit een economisch en strategisch perspectief. De groei van de circulaire economie brengt, naast intrinsieke motivatie, nieuwe prikkels met zich mee voor ondernemers om met circulariteit aan de slag te gaan. In dit rapport wordt verkend welke drijfveren hierbij een rol spelen en hoe deze verschillen tussen sectoren en regio's. Daarbij is het onderzoek gericht op zowel de dagelijkse ondernemerspraktijk als op de invloed van nationaal en regionaal beleid op deze praktijk. Naast een analytisch kader presenteert dit rapport concrete interventies om het bestaande momentum voor circulariteit te behouden en de transitie verder te versnellen.

* Het Omnibus-pakket (gepubliceerd in februari 2025) is een groot wetgevingsinitiatief van de Europese Commissie, bedoeld om regels te vereenvoudigen, administratieve lasten te verminderen en het concurrentievermogen van bedrijven te versterken. Het richt zich op het versoepelen van duurzaamheidseisen, waaronder de CSRD en CSDDD.



Drijfveren voor circulariteit

Dit hoofdstuk verkent de beweegredenen van organisaties om aan de slag te gaan met de circulaire economie en plaatst dit in de bredere verschuiving die zichtbaar is in het narratief over circulariteit. Deze verschuiving van *ecologische impact* naar *economische impact* komt op verschillende manieren tot uiting.

De urgentie voor een circulaire economie verandert

Circulariteit en duurzaamheid zijn de afgelopen jaren vaak in één adem genoemd. Circulariteit werd daarbij veelal benaderd als een onderdeel van de bredere duurzaamheidsagenda, waarbij de nadruk lag op het sluiten van ketens, het reduceren van materialen en het verminderen van verspilling of afval. Deze koppeling is niet toevallig: de afgelopen jaren is circulariteit, zowel in beleid als in organisaties, gedreven vanuit ecologische impact.

Dit is ook zichtbaar in de manier waarop circulariteit wordt beoordeeld en gemeten. In beleid wordt de link gelegd tussen circulaire economie en indicatoren zoals CO₂-uitstoot, landgebruik en watergebruik. Circulariteit wordt daarmee impliciet benaderd als een instrument voor het verkleinen van milieudruk. Binnen organisaties vormt bovendien vaak de intrinsieke motivatie van individuele medewerkers het startpunt voor circulaire initiatieven.

Tegelijkertijd verandert de context waarin circulariteit wordt geplaatst. Hoewel klimaatuitdagingen niet minder worden, wordt de impact van circulariteit op businessmodellen en waardeketens juist belangrijker.⁶ Hierdoor lijkt er een verschuiving plaats te vinden, waarbij naast de ecologische impact ook de economische impact van de circulaire economie centraal komt te staan.

Deze verbreding is onder meer terug te zien in het toenemend belang van termen als leveringszekerheid en autonomie. In een tijd van grondstoffenschaarste en geopolitieke spanningen krijgen afhankelijkheden en kwetsbaarheden in waardeketens meer aandacht. Zo gaf de Europese Rekenkamer in februari 2026 aan dat er in Europa een reëel risico is op tekorten aan kritieke grondstoffen en dat er grote afhankelijkheden bestaan van andere landen.^{7, 8} In een tijd van geopolitieke spanningen worden onderwerpen als autonomie en leveringszekerheid belangrijker en is circulariteit ook een strategie om (economische) risico's te mitigeren. Hoewel landelijke doelen voortgang op absoluut grondstofverbruik monitoren, wordt het economisch belang wel aangeduid in teksten. Het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat noemt "het circulair maken van Nederland een economische no brainer".⁵

Beweegredenen van ondernemers

De urgentie voor circulariteit verschuift niet alleen op nationaal niveau, maar wordt ook steeds duidelijker in de ondernemerspraktijk. Hoewel organisaties nog steeds gedreven worden door het verkleinen van hun milieu-impact, spelen er ook andere factoren die circulariteit relevanter maken. Zo vormt de schaarste van kritieke grondstoffen een reëel risico voor veel organisaties. Deze verschuiving uit zich in de grootste sectoren van Nederland (maak, bouw en agrifood) anders:

Maaksector



In de maakindustrie zien veel organisaties dat het huidige lineaire model niet oneindig is. Mede door toenemende grondstofprijzen en grondstoffenschaarste, wordt circulariteit steeds belangrijker. De rol die deze bedrijven aannemen ten opzichte van klanten kan hierdoor veranderen. Machinebouwers positioneren zichzelf bijvoorbeeld steeds meer als procespartner en verkopen een prestatie in plaats van een product. Dan wordt het ineens heel natuurlijk om per onderdeel te bekijken hoe dit onderdeel zo lang mogelijk in stand gehouden kan worden.

Bouwsector



In de bouw is circulariteit iets wat nog grotendeels door compliance gedreven wordt. Er ligt een kans om circulariteit te koppelen aan een sneller ontwikkel- en bouwproces, hogere productiviteit en betaalbaarheid. Fabrieksmatig en modulair bouwen kunnen dit faciliteren, circulariteit kan door deze beweging schaalbaar gemaakt worden: bijvoorbeeld doordat er vanwege het fabrieksmatige proces grotere volumes houtskeletbouw worden geproduceerd, waardoor de prijs kan zakken en kan concurreren met de meer lineaire materialen. Daarnaast kan losmaakbaar ontwerpen en standaard-

disatie zorgen voor een vermindering van materiaal-verlies, het vergroten van hergebruik en het behouden van restwaarde. Tegelijkertijd zijn er een aantal belemmeringen, zoals de hoge initiële kosten in de circulaire bouw, onduidelijke restwaardemarkten en beperkte vraag naar circulariteit. Beleid stimuleert innovatie, maar ondersteunt marktontwikkeling en nieuwe verdienmodellen, zoals terugnamesystemen en product-as-a-service, nog onvoldoende. Opschaling en structurele prikkels zijn cruciaal om circulair bouwen economisch rendabel te maken.

Agrifoodsector



In de food waren initiatieven enkele jaren geleden vooral gericht op het tegengaan van voedsel-verspilling, maar ook hier is een duidelijke verbreding zichtbaar. Er is steeds meer strategische interesse voor circulariteit, gedreven door geopolitieke ontwikkelingen en veranderingen in inkoopactiviteiten. Het verwaarden van reststromen is een belangrijk thema geworden, maar ook vragen van retailers over teelt dragen hieraan bij. De uitdaging is echter dat veel wetgeving reststromen nog steeds als afval zien. In de agri is er steeds meer aandacht gekomen voor circulaire mineralen door de stikstofcrisis en is een verschuiving zichtbaar naar andere teelten dan agrifood-teelten zoals hennep en vlas.

Regionale partijen herkennen en beamen deze verschuiving. Waar activiteiten vier jaar geleden vooral werden gedreven door intrinsieke motivatie, zien bedrijven nu steeds vaker dat circulariteit kan leiden tot een koploperspositie of unique selling point.

Circulariteit als verdienmodel

Circulaire koplopers laten zien dat circulariteit kan functioneren als een volwaardig verdienmodel en ook commercieel schaalbaar is. Circulaire businessmodellen dragen bij aan omzetgroei, doordat nieuwe klantgroepen worden bereikt en klanten die circulair kopen vaker terugkeren voor aanvullende services zoals reparaties⁹. Tegelijkertijd blijft gedragsverandering bij consumenten een belangrijke uitdaging. Circulariteit is zelden de primaire reden om een product aan te schaffen en vormt voor veel consumenten geen onderscheidende factor. Consumenten staan weliswaar open voor circulair gedrag, zoals reparatie, maar praktische drempels en hogere kosten weerhouden hen ervan dit daadwerkelijk in praktijk te brengen.^{4,10}

Dit betekent dat circulaire proposities alleen succesvol kunnen zijn wanneer zij een aankoop- en gebruiks-ervaring bieden die minimaal gelijkwaardig is aan, en bij voorkeur beter is dan het lineaire alternatief. Dit vergt een aanpak waarbij circulariteit verweven is in de gehele organisatie. Het strategisch inzetten van circulariteit binnen organisaties biedt daarmee een dubbele winst: het creëert economische waarde, terwijl tegelijkertijd wordt bijgedragen aan het verminderen van grondstoffengebruik en milieudruk. Dit laat zien dat circulariteit resoneert op verschillende manieren:

1. als manier om milieu-impact te verbeteren en bij te dragen aan een leefbare planeet;
2. als een strategie om risico's te mitigeren die ontstaan door afhankelijkheden en grondstoffenschaarste in de keten;
3. en als businessmodel waarbij nieuwe omzetstromen gegenereerd worden.

De verandering in urgentie voor circulariteit is terug te zien in de beweegredenen die ondernemers opgeven als onderdeel van de Circulaire Volwassenheidsmeting.

In 2025 zijn de grootste drijfveren voor circulariteit:

1. Interne overtuiging en missie (15,9% van invullingen)
2. Kostenbesparing en efficiënter grondstofgebruik (12,6% van invullingen)
3. Verbeteren van duurzaam imago en reputatie (12,6% van invullingen)

Kijkend naar de resultaten ten opzichte van 2024

zien we een verschuiving ontstaan in de drijfveren die worden vermeld door ondernemers. De opvallendste verschillen:

- De 'interne overtuiging en missie' kent een daling van -5,9% ten opzichte van de invullingen uit 2024, wat aan-geeft dat interne overtuiging steeds *minder vaak* het startpunt is om met circulariteit aan de slag te gaan.
- 'Kostenbesparing en efficiënter grondstoffengebruik' is met ruim 52% gestegen ten opzichte van 2024. Dit is in lijn met de bredere verschuiving die zichtbaar is in beleid en nieuwsberichten rondom grondstoffenschaarste en afhankelijkheid.
- 'Nieuwe marktkansen en concurrentievoordeel' is 60% gestegen in invullingen ten opzichte van 2024, wat laat zien dat steeds meer organisaties ook de commerciële kansen zien van de circulaire economie en om deze reden aan de slag gaan met circulariteit. Hoewel deze motivator in absolute aantallen nog relatief klein is en daardoor niet in de top 5 verschijnt, is de sterke procentuele stijging een duidelijk signaal dat hier een opvallende verschuiving gaande is.
- Deze ontwikkelingen sluiten aan bij de bredere verschuiving die zichtbaar is in de circulaire economie waarbij economische en strategische motieven een prominentere rol spelen.

Wat opvalt, is dat de drijfveren voor circulaire economie verschillen per organisatiegrootte. Grotere organisaties worden vaker gedreven door wet- en regelgeving, terwijl kleinere organisaties vaker handelen vanuit intrinsieke motivatie. De groeiende drijfveer 'kostenbesparing en efficiënter grondstoffengebruik' lijkt daarentegen niet afhankelijk van organisatiegrootte. Dit suggereert dat ondernemers, ongeacht de omvang van hun organisatie, inzien dat circulariteit kan bijdragen aan grondstofzekerheid.

Uitdagingen en systeemimplicaties

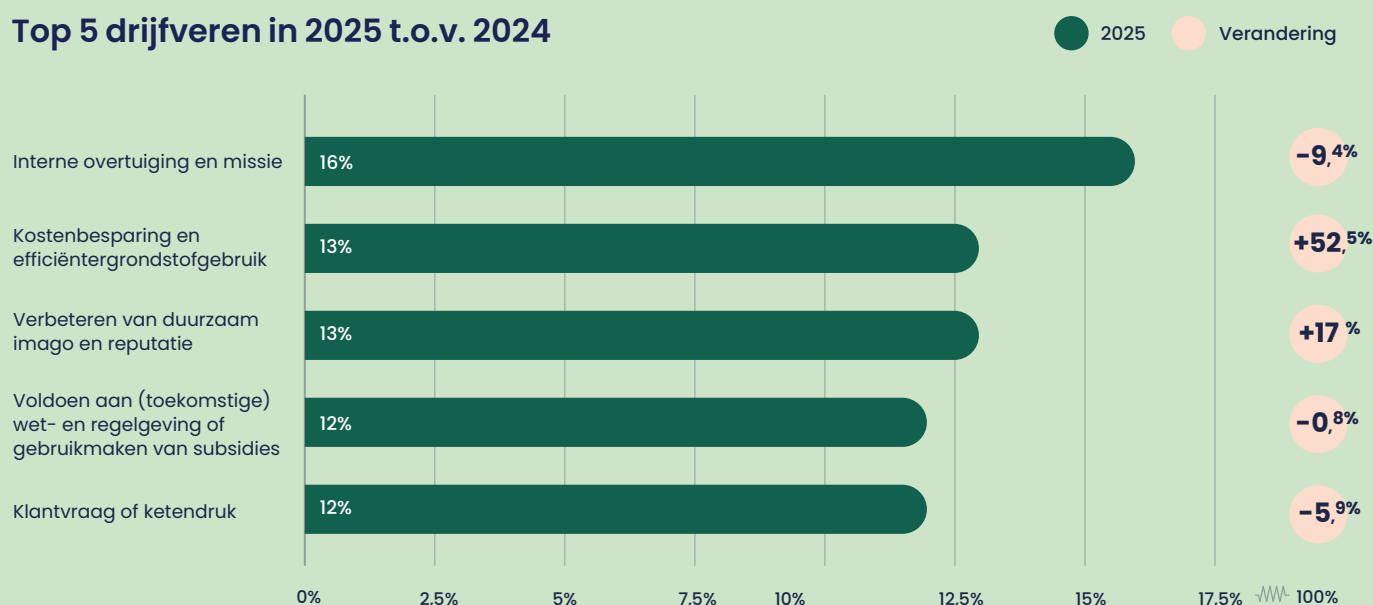
Hoewel de verschuiving in beweegredenen laat zien dat organisaties steeds vaker de economische en commerciële kansen van circulariteit herkennen, ervaren zij tegelijkertijd diverse uitdagingen. De grootste uitdagingen in 2025 zijn:

- Hoge investeringskosten of onzeker rendement (17,0% van invullingen)
 - Gebrek aan kennis en expertise (15,6% van invullingen)
 - Tijdgebrek en beperkte capaciteit (13,9% van invullingen)
- Belemmerende of onduidelijke wet- en regelgeving (13,5% van invullingen)
 - Weinig vraag van klanten (11,3% van invullingen)

Kijkend naar de ontwikkeling ten opzichte van 2024 is te zien dat 'belemmerende wet- en regelgeving' met 4% is toegenomen als ervaren uitdaging. Tegelijkertijd geeft ruim 50% van de ondervraagden aan dat de rol van de Rijksoverheid in circulariteit gelijk is gebleven ten opzichte van vorig jaar. Er lijkt echter onduidelijkheid te bestaan over de rol van provincies en gemeenten.

"De drijfveer 'nieuwe marktkansen en concurrentievoordeel' is 60% gestegen ten opzichte van 2024, wat laat zien dat steeds meer organisaties de commerciële kansen zien van de circulaire economie."

Top 5 drijfveren in 2025 t.o.v. 2024



Zo vindt 38% van de ondervraagden dat de gemeente hun organisatie actief ondersteunt op het gebied van circulariteit, terwijl 19% aangeeft dit niet te weten. Op provinciaal niveau zien we dit effect versterkt terug: 22% weet niet of de provincie voldoende ondersteunt en 33% geeft aan dat dit wel het geval is. Toch geeft circa een kwart van de ondervraagden aan dat zowel gemeente als provincie te weinig ondersteuning biedt op het vlak van circulariteit.

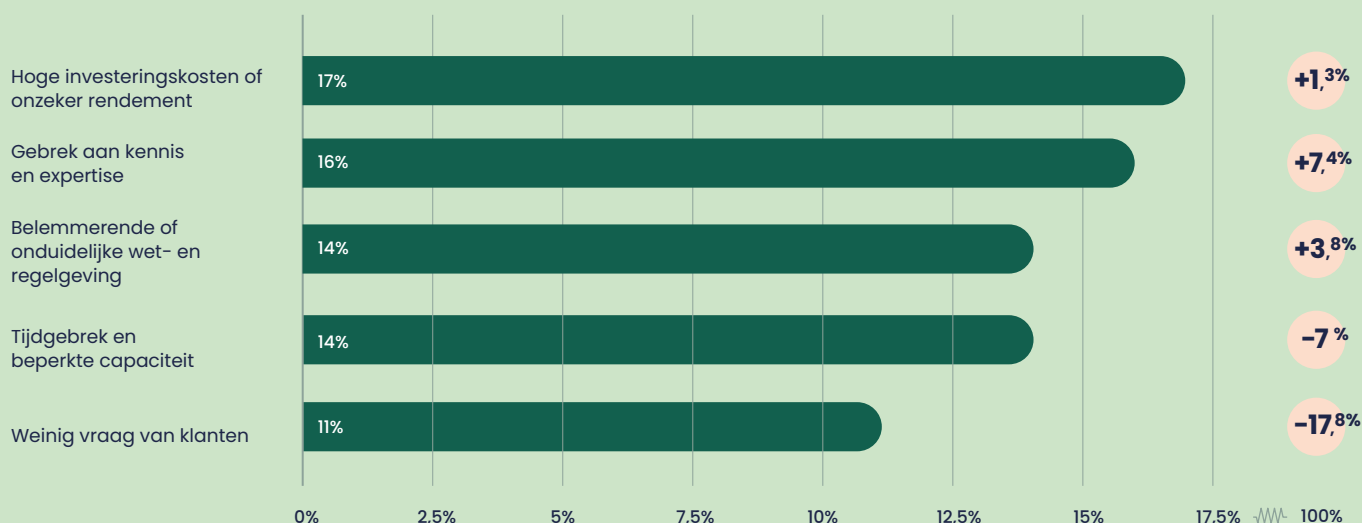
Deze uitdagingen laten zien dat er in de volle breedte werk aan de winkel is. Hoge investeringskosten en onzeker rendement worden daarbij regelmatig samen genoemd met wet- en regelgeving. Onduidelijke of belemmerende regelgeving wordt niet alleen als barrière ervaren, maar heeft in sommige gevallen direct invloed op investeringsbeslissingen van organisaties.

Navied Tavakolly, eigenaar van Circular Catalyst, constateert dat wanneer beleidskaders onvoldoende voorspelbaar zijn, organisaties investeringen uitstellen of circulaire initiatieven stoppen. Dit zorgt in het beste geval voor vertraging en een gebrek aan schaal, maar leidt er ook toe dat organisaties afhaken, ondanks een aanwezige intrinsieke motivatie of strategische ambitie.

Vraagstukken rondom kennis en expertise kunnen bijvoorbeeld worden gelinkt aan het aanbod van trainingen rondom het thema circulariteit, maar ook aan het onderwijsaanbod van universiteiten en hogescholen. Tijdgebrek vormt eveneens een structurele barrière: organisaties geven aan dat zij 'door de waan van de dag' onvoldoende toekomen aan circulariteit. Tegelijkertijd is verdere groei van de marktvraag noodzakelijk. Dit onderstreept dat het gehele ecosysteem een rol speelt in het versnellen

Top 5 uitdagingen in 2025 t.o.v. 2024

2025 Verandering



van de circulaire transitie. Organisaties investeren en innoveren wanneer er voldoende vraag is. Het is zaak consumenten op de juiste wijze te activeren. Publieke organisaties en kennisinstellingen kunnen op hun beurt bijdragen via heldere wet- en regelgeving en het versterken van (interne) expertise. Daarnaast kunnen deze partijen fungeren als katalysator voor samenwerkingen om organisaties het vertrouwen te geven dat de overheid niet alleen beleid opstelt, maar ook bereid is te investeren in de langetermijnontwikkelingen van deze organisaties. De verschuiving in beweegredenen laat zien dat circulariteit steeds vaker wordt benaderd vanuit economische, strategische en commerciële logica.

Tegelijkertijd ervaren organisaties structurele barrières die de voortgang kunnen belemmeren. De transitie naar een circulaire economie vergt een systeemverandering, waarbij alle actoren in het systeem nodig zijn om stappen voorwaarts te zetten. Het ICER 2025 benadrukt het belang van samenwerking tussen ministeries, decentrale overheden en (maatschappelijke) organisaties, maar ook dat stevigere sturing nodig is vanuit de Rijksoverheid om de transitie te versnellen. Het gehele ecosysteem heeft dus een rol te spelen. In het volgende hoofdstuk zoomen we verder in op de rol van (regionaal) beleid in de circulaire transitie.⁴

Key take-aways van hoofdstuk 2

1. Circulariteit verschuift van doel naar strategisch middel

Circulariteit fungeert voor organisaties steeds minder als een intrinsiek duurzaamheidsdoel en steeds vaker als een instrument om concrete organisatiedoelen te realiseren, zoals kostenreductie, leveringszekerheid, risicobeheersing en concurrentievoordeel.

2. De urgentie verschuift van ecologisch naar economisch en geopolitiek

Waar circulariteit traditioneel werd gelegitimeerd vanuit milieu-impact, is op nationaal niveau een verbreding zichtbaar naar economische weerbaarheid, strategische autonomie en mitigatie van grondstoffenrisico's. Dit blijkt ook uit data uit de Circulaire Volwassenheidsmeting.

3. Economische kansen worden herkend, maar systeembarrières remmen adoptie

Ondanks groeiende erkenning van circulaire verdienmodellen ervaren organisaties diverse barrières: investeringsonzekerheid, kennisgebrek, beperkte capaciteit, complexe regelgeving en onvoldoende marktvraag.

4. De transitie is een ecosysteem vraagstuk, geen individueel organisatievraagstuk

De ervaren barrières overstijgen het handelingsvermogen van individuele organisaties. Versnelling van circulariteit vereist samenhangende interventies vanuit overheid, markt en kennisinstellingen.

De staat van Circulair Ondernemen

De voorgaande analyse liet zien dat circulariteit steeds vaker wordt benaderd vanuit economische, strategische en commerciële logica. Tegelijkertijd ervaren organisaties structurele barrières die de voortgang kunnen belemmeren. Dit roept de vraag op in welke mate organisaties er daadwerkelijk in slagen om circulariteit in hun bedrijfsvoering te verankeren.

De staat van Circulair Ondernemen in 2025

De Circulaire Volwassenheidsmeting helpt organisaties een beeld te krijgen van hoe circulair volwassen de organisatie is (op een schaal van niveau 0 (niet) tot 5 (regeneratief)). In 2024 was de gemiddelde score van ruim 600+ invullingen uit bedrijven in Nederland een 2,77 uit 5. Eerste stappen zijn gezet, maar er is nog een lange weg te gaan. In 2025 scoren organisaties gemiddeld een 2,86 op de circulaire volwassenheidsmeting. In totaal zijn 1049 invullingen meegenomen in de analyse, waarvan 538 afkomstig uit 2025 en januari 2026 ([zie Methodiek](#)).

Hoewel de algemene trend een stijging laat zien, tonen de onderliggende thema's een diverser beeld. Groei in Circulaire Volwassenheid in 2025 wordt met name gedreven door strategie (+8,9% t.o.v. 2024) en product & dienst (+8,6% t.o.v. 2024), terwijl er juist een lichte daling is voor communicatie (-1,1% t.o.v. 2024) en ketensamenwerking (-0,7% t.o.v. 2024).

Organisaties zijn volwassener geworden in circulaire strategie

Het strategisch en economisch belang van circulariteit is gestegen en vraagt ook meer van de strategie van een organisatie. Op de vraag of circulariteit is gedaald op de strategische agenda, geeft ruim 80% van de ondervraagden aan dat dit niet het geval is. Het strategisch belang van circulariteit lijkt dus steviger verankerd.

“Ruim 80% van de ondervraagden geeft aan dat circulariteit het afgelopen jaar niet is gedaald op de strategische agenda.”

Circulaire strategieën geven richting aan organisaties en definiëren wat circulariteit betekent voor de organisatie. Echter blijkt uit de data dat het doorvertalen van deze strategie nog te wensen overlaat. De score op de vragen “onze organisatie beschikt



Wat betekent circulaire volwassenheid?

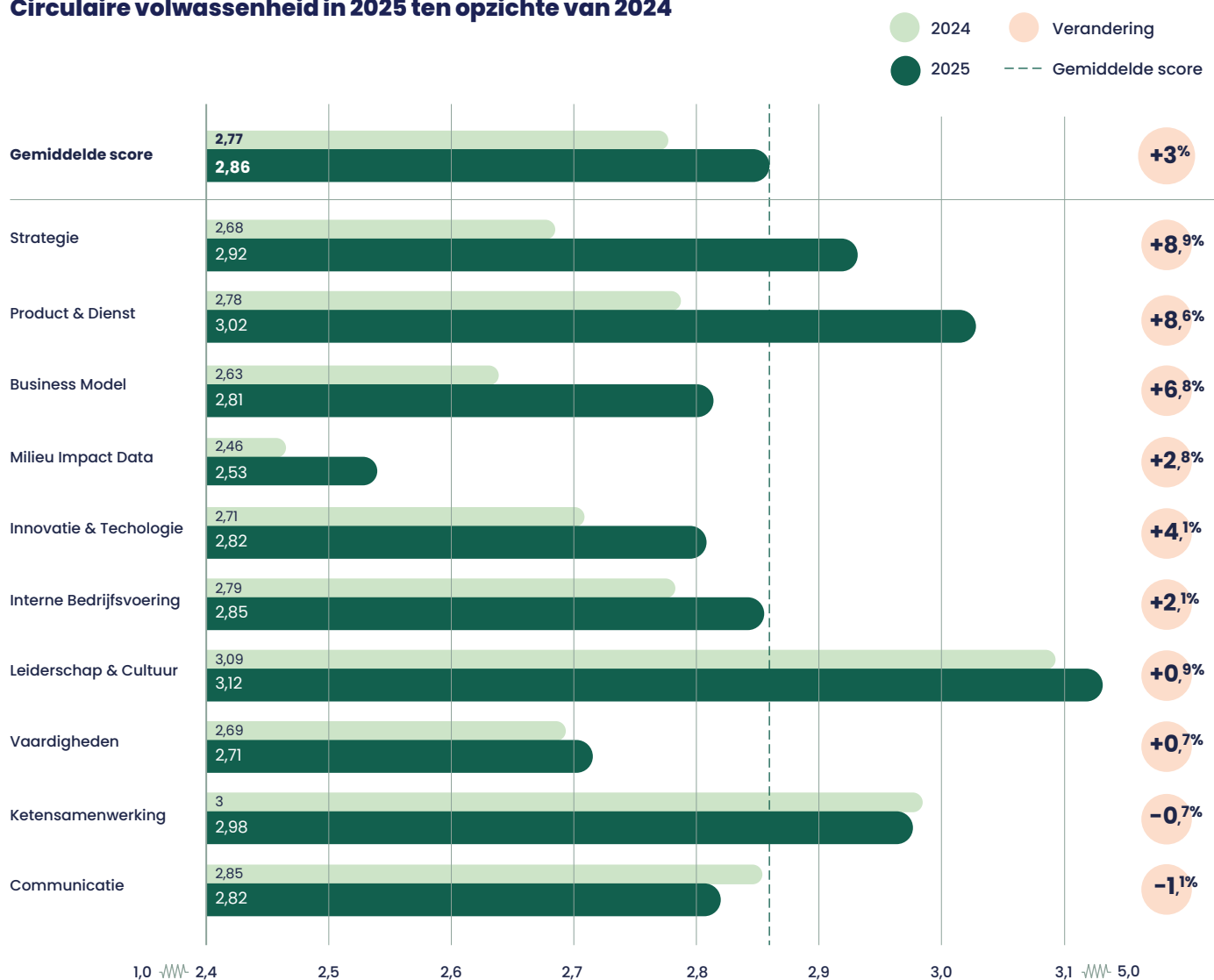
De Circulaire Volwassenheidsmeting is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, interviews met Nederlandse koplopers in de circulaire economie en inzichten uit ‘circulair presteren’. Het instrument is voortgekomen uit een samenwerking tussen Route Circulair, Hogeschool Utrecht en Technische Universiteit Eindhoven en is vastgelegd in het proefschrift van Arjen Wierikx.¹¹

over een implementatieplan voor circulariteit”, “onze organisatie beschikt over meetbare doelstellingen met betrekking tot circulariteit” en “in onze organisatie zijn circulaire verdienmodellen de standaard geworden” blijkt structureel lager dan het gemiddelde volwassenheidsniveau van een organisatie. Dit laat zien dat strategie belangrijker is geworden voor organisaties en er een duidelijker beeld is van wat circulariteit kan betekenen voor een organisatie, maar het nog niet volledig wordt toegepast. De doorvertaling naar de praktijk in concrete doelstellingen en acties wordt

minder vaak gemaakt. Het belang én de drijfveer zijn er dus, maar het wordt nog niet altijd volledig ingebed in organisaties. Dit kan ook een kwestie van tijd zijn: implementatie volgt na strategieontwikkeling.

Deze observatie raakt niet alleen de interne organisatie van bedrijven, maar ook het ecosysteem waarin zij opereren. Circulaire implementatie vraagt vaak om aanpassingen in ketens, verdienmodellen en investeringsstructuren, terwijl bestaande regelgeving, marktstructuren en ruimtelijke voorwaarden primair lineair georganiseerd zijn.

Circulaire volwassenheid in 2025 ten opzichte van 2024



*In het interview met de Provincie Zuid-Holland geeft **Pascal van Dam** (transitieregisseur Circulair Zuid-Holland) aan dat met name het brede mkb circulariteit zelden als op zichzelf staande duurzaamheidsopgave benadert. Ondernemers kijken primair naar businesscases, regelgeving en grondstoffenzekerheid, en investeren alleen wanneer het beleidskader voldoende voorspelbaar is. Onzekerheid of wisselend rijksbeleid leidt er volgens hem toe dat investeringsbeslissingen worden uitgesteld.*

*Ook **Arjen Wennink** en **Maike de Wijk** van de Gemeente Tilburg benadrukken dat circulariteit niet los kan worden gezien van bredere economische en ruimtelijke vraagstukken. Binnen het programma *Revitalisering Bedrijventerreinen* wordt actief gestuurd op ruimtegebruik, vestigingsklimaat en positionering van organisaties, omdat ruimtegebrek en het juridisch planologisch kader directe invloed hebben op de transitiecapaciteit van organisaties. Circulariteit wordt expliciet ingebed in de Tilburgse economische strategie die uitgaat van brede welvaart, in plaats van als afzonderlijk duurzaamheidsprogramma.*

De interviews onderstrepen daarmee het spanningsveld tussen circulaire ambitie en systeemvoorwaarden: ondernemers opereren binnen economische realiteiten waarin ruimte, regelgeving, kostenstructuren en markt vraag bepalend zijn voor hun handelingsperspectief.

Vanuit dit perspectief is het verklaarbaar dat organisaties relatief hoog scoren op strategische intenties, terwijl de concrete operationalisering achterblijft. Visie en missieformulering zijn grotendeels intern beïnvloedbaar, terwijl implementatie en

verdienmodellen sterk afhankelijk zijn van externe condities, waaronder beleidskaders en marktmechanismen.

Materialen worden slimmer ingezet, maar omzet blijft achter

De circulaire volwassenheid op het thema product & dienst is in 2025 gestegen ten opzichte van het jaar ervoor. Dit thema brengt onder andere in kaart in hoeverre circulaire producten en diensten worden aangeboden en in welke mate circulariteit wordt meegenomen in de levenscyclus van een product. Op een aantal vragen wordt een hogere score behaald dan het gemiddelde volwassenheidsniveau van een organisatie:

- Onze organisatie onderneemt actie om producten slimmer te gaan gebruiken en te gaan maken.
- Onze organisatie onderneemt actie om de levensduur van producten en onderdelen te verlengen.
- Onze organisatie onderneemt actie om materialen aan het eind van hun levensduur nuttig toe te passen.

Dit betekent dat organisaties vooral aan de slag zijn met het behouden van waarde van materialen en het verlengen van de levensduur. Op de vraag "Onze omzet uit circulaire producten/dienstverlening is de afgelopen jaren gegroeid" is wel een lagere score zichtbaar ten opzichte van het gemiddelde volwassenheidsniveau van een organisatie. Dit kan erop duiden dat organisaties nog onvoldoende de omzetspotentie van circulariteit weten te benutten.

Staat ketensamenwerking onder druk?

De toenemende belangstelling voor circulariteit vanuit commercieel perspectief, kan mogelijk een verklaring zijn voor de lichte daling in ketensamenwerking. Een commerciële benadering heeft vaak een concurrerende bril. Organisaties willen groeien (ook in circulaire

businessmodellen), maar ten koste van hun concurrent. Het interessante aan deze mogelijke verklaring is wel dat ketensamenwerking vaak nodig is om een circulair businessmodel goed neer te zetten. Er is hierbij ook een verschil tussen *first movers* en *early adopters*. Er ontstaan concurrerende modellen in de markt, wat een gezond teken is van een markt die steeds volwassen wordt. Door het toenemende commerciële perspectief staat ketensamenwerking mogelijk licht onder druk, maar tegelijkertijd blijft het essentieel voor het succes van individuele businessmodellen. Daarnaast laten samenwerkingen als Circulair Friesland, Circulair West en Circulair Utrecht zien dat samenwerking gevonden wordt. Er wordt gezamenlijk geleerd en ontwikkeld, soms zelfs met directe concurrenten, omdat systeemverandering afhankelijk is van collectieve actie en onderlinge afstemming.

Nationaal beleid geeft richting

Interviews met beleids- en uitvoerende partijen bieden aanvullende duiding bij deze regionale patronen. De gesprekken laten zien dat de ontwikkeling van circulair ondernemerschap sterk samenhangt met regionale beleidsdynamiek en de wijze waarop ondersteuning voor ondernemers wordt ingericht.

Op nationaal niveau ligt de primaire verantwoordelijkheid bij het bieden van richting en voorspelbaarheid voor de transitie naar een volledig circulaire economie in 2050. Programma's als het Nationaal Programma Circulaire Economie, grondstoffenstrategieën en aangescherpte wet- en regelgeving maken zichtbaar welke structurele veranderingen worden nagestreefd. Zij geven richting aan productontwerp, ketensamenwerking en investeringsbeslissingen. Tegelijkertijd ontstaat de daadwerkelijke uitvoeringskracht niet in Den Haag, maar in de regio's waar bedrijven, kennisinstellingen en overheden elkaar dagelijks ontmoeten.

Provincies als verbindende schakel in de circulaire economie

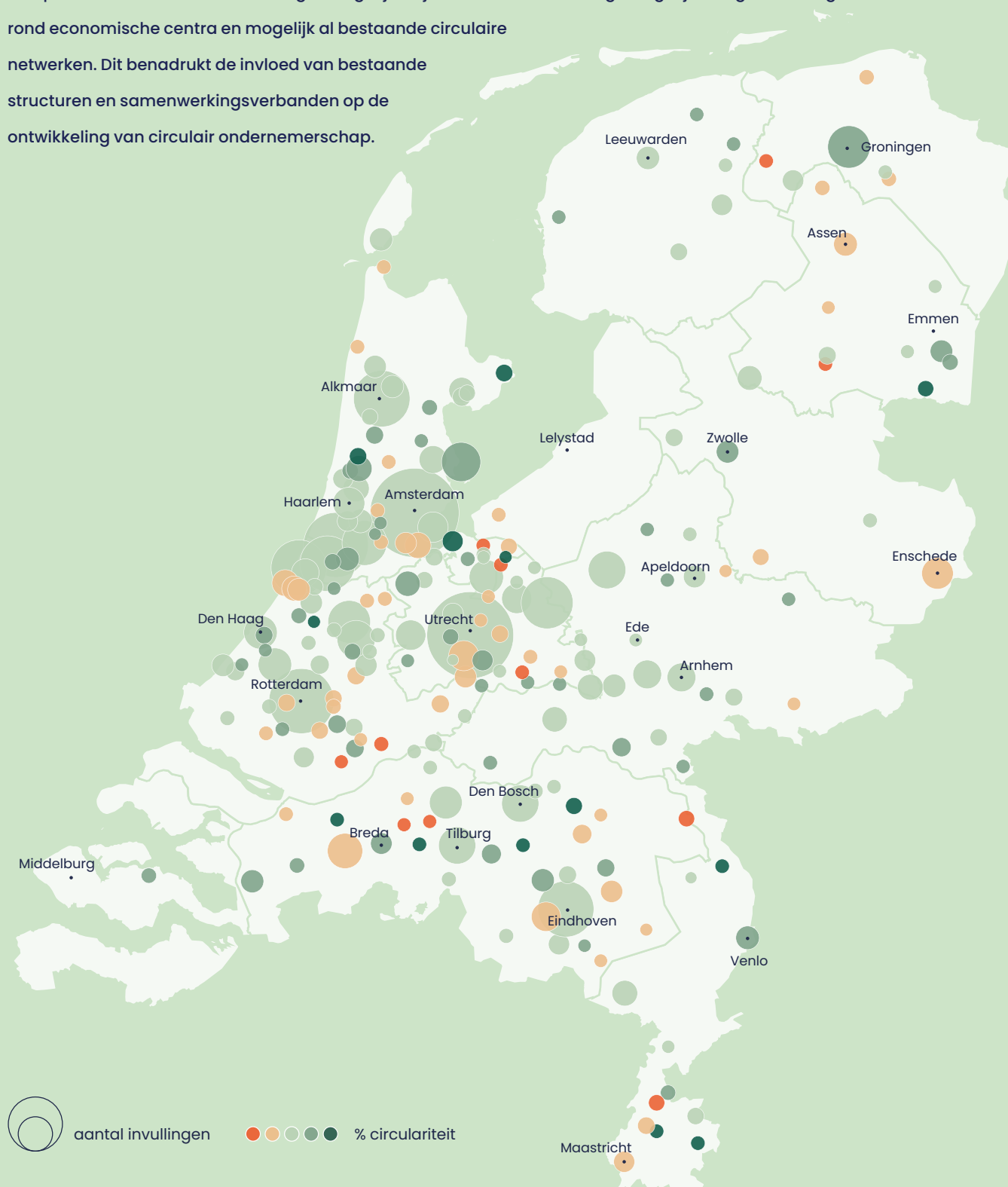
Provincies opereren op het snijvlak van deze nationale kaders en regionale economische structuren. Zij vertalen landelijke ambities naar regionale focussectoren zoals bouw, maakindustrie, agrifood of kunststoffen, en verbinden bedrijven, onderwijs en financiers in concrete keteninitiatieven. Hier bevindt zich de energie om circulaire ketens daadwerkelijk te organiseren. Juist omdat materiaalketens zelden binnen één regio gesloten kunnen worden, vraagt deze regionale dynamiek vervolgens om intensieve samenwerking tussen regio's. Schaal, standaardisatie en marktontwikkeling ontstaan pas wanneer regionale ecosystemen elkaar weten te vinden.

Pascal van Dam, transitieregisseur Circulair Zuid-Holland, bij de Provincie Zuid-Holland geeft aan dat de Provincie Zuid-Holland zich positioneert als verbindende schakel tussen gemeenten en andere partijen. Een voorbeeld hiervan is het netwerk circulaire bedrijven-terreinen Zuid-Holland. In deze verbindende rol fungeert de Provincie als een communicatie- en coördinatiekanaal, waarin ervaringen, innovaties en beleidsinzichten tussen gemeenten en parkmanagers circuleren. Hierdoor ontstaat een lerend netwerk waarin lokale experimenten en aanpakken niet geïsoleerd blijven, maar breder toepasbaar worden gemaakt binnen de regionale context.

In de praktijk is het belangrijk om te weten welke behoeften verschillende gemeenten hebben en hoe de Provincie hen het beste kan helpen. Grotere gemeenten beschikken vaker over middelen en schaal om nieuwe interventies en beleidsaanpakken te ontwikkelen, terwijl kleinere gemeenten juist behoefte hebben aan kennisdeling en praktische ondersteuning.

Regionale verschillen in circulaire volwassenheid

De bijgevoegde kaart toont welke regio's in Nederland voorlopen in circulair ondernemerschap, volgens de Circulaire Volwassenheidsmeting. De grootte van de cirkels geeft het aantal invullingen per locatie weer, terwijl de kleur de mate van circulariteit aangeeft. De visualisatie is tot stand gekomen door invullingen uit de Circulaire Volwassenheidsmeting te analyseren, daar zit de bias dat het netwerk van Route Circulair mede de visualisering bepaalt. Hieruit lijkt dat circulaire initiatieven vooral geconcentreerd zijn in de stedelijke gebieden, met name rondom de Randstad en andere economische hotspots zoals Eindhoven en Groningen. Tegelijkertijd laat de kaart een nog niet gelijkmatige verdeling zien, met een focus rond economische centra en mogelijk al bestaande circulaire netwerken. Dit benadrukt de invloed van bestaande structuren en samenwerkingsverbanden op de ontwikkeling van circulair ondernemerschap.



Gemeenten scheppen randvoorwaarden en ruimte voor de circulaire economie

Gemeenten bevinden zich het dichtst bij de fysieke en economische realiteit van circulair ondernemerschap. Via inkoop, ruimtelijk beleid, vergunningverlening en grondbeleid beïnvloeden zij direct de condities waaronder circulaire businessmodellen kunnen ontstaan. Circulariteit manifesteert zich hier niet alleen als beleidsambitie, maar als concrete ontwerpvrage: hoe worden bedrijventerreinen circulair ingericht, hoe krijgen secundaire materialen ruimte in aanbestedingen en hoe worden lokale reststromen gekoppeld aan regionale en bovenregionale ketens? Zo vormen gemeenten het uitvoerende fundament, regio's de motor van beweging en het Rijk de richtinggevende kaders waarbinnen de transitie samenhang krijgt.

Arjen Wennink, programmaregisseur circulaire economie als economische kans, en Maaike de Wijk, programmaregisseur revitalisering bedrijventerreinen, bij de Gemeente Tilburg benoemen hoe circulariteit op gemeentelijk niveau kan worden ingebed in bredere economische en ruimtelijke vraagstukken. De Gemeente positioneert circulariteit nadrukkelijk als een integrale opgave, verweven met economische ontwikkeling, ruimtegebruik en de toekomstbestendigheid van bedrijventerreinen. Circulariteit wordt daarbij niet uitsluitend benaderd als duurzaamheidsambitie, maar als een structureel onderdeel van de regionale economie en fysieke leefomgeving.

Een centraal voorbeeld hiervan is het programma revitalisering van bedrijventerreinen. Dit programma is ontstaan vanuit de constatering dat ruimte een schaars en strategisch vraagstuk vormt binnen stedelijke

en regionale economieën. Binnen deze context wordt circulariteit niet als afzonderlijk beleidsdoel geformuleerd, maar als oplossingsrichting voor ruimtelijke, logistieke en economische uitdagingen. Het programma richt zich op het efficiënter, intensiever en toekomstbestendiger benutten van bestaande bedrijventerreinen. Circulariteit krijgt hierin concreet betekenis via vraagstukken rondom ruimtegebruik, logistiek, energie, functiemenging en economische structuurverandering. Niet de individuele organisatie of de afzonderlijke kavel staat centraal, maar de onderlinge samenhang tussen functies, stromen en activiteiten op een terrein.

Een belangrijk uitgangspunt binnen deze benadering is dat circulaire activiteiten vaak andere ruimtelijke en operationele condities vereisen dan lineaire businessmodellen. Processen zoals retourlogistiek, reparatie, remanufacturing en materiaalstromen vragen om flexibiliteit, clustering en aangepaste infrastructuur. Door bedrijventerreinen strategisch te herinrichten en randvoorwaarden te beïnvloeden, creëert de gemeente condities waarin organisaties daadwerkelijk circulair kunnen opereren.

De inzet richt zich daarmee primair op het scheppen van randvoorwaarden, niet op het voorschrijven van businessmodellen. Circulariteit wordt onderdeel van gebiedsontwikkeling en economische strategie, waarbij ruimtelijke inrichting fungeert als hefboom voor transitie. In deze logica wordt circulariteit expliciet verbonden aan het functioneren van het ondernemersmilieu. Deze bestuurlijke benadering illustreert hoe gemeentelijk beleid circulair ondernemerschap kan ondersteunen door het beïnvloeden van systeemcondities en omgevingsfactoren, eerder dan via directe sturing op individuele organisaties.

Het benutten van de regionale energie om landelijk te versnellen

Circulair ondernemerschap wordt niet uitsluitend gevormd door individuele organisatiestrategieën, maar door het institutionele en regionale context waarin organisaties opereren. Juist daar komen organisaties, kennisinstellingen, overheden en financiers samen rond concrete grondstofstromen, sectoren en ruimtelijke vraagstukken. Het is daarom logisch om de circulaire transitie aan te wakkeren vanuit regionale energie: hier bestaan de netwerken, het vertrouwen en de handelingsruimte om ketens daadwerkelijk in beweging te krijgen. Een multi-helix benadering is hierbij essentieel voor circulariteit. Alleen wanneer kennisinstellingen richting geven, onderwijs deze inzichten vertaalt naar nieuwe vaardigheden, ondernemers vroegtijdig betrokken zijn en overheden meebewegen, kunnen nieuwe economische modellen daadwerkelijk worden ontwikkeld. Dat vraagt om elkaar kennen, gedeelde verantwoordelijkheid nemen en samen vooruitkijken, niet pas wanneer barrières zich aandienen, maar juist daarvoor.

Joost Ploos van Amstel, programmamanager duurzame economie bij Midpoint Brabant, vergelijkt de circulaire opgave met de energie-transitie: ook daar waren langetermijninzichten beschikbaar over toekomstige barrières, zoals netcongestie, maar ontbrak het aan een gezamenlijk gesprek over wat deze ontwikkelingen zouden betekenen voor beleid, bedrijfsvoering en investeringsbeslissingen. Het gevolg is een praktijk waarin wet- en regelgeving achterloopt en organisaties worden geconfronteerd met beperkingen waarvoor nog geen passend handelingsperspectief bestaat.

Tegelijkertijd overstijgen circulaire waardeketens vrijwel altijd regiogrenzen.

Navied Tavakolly, eigenaar van Circular Catalyst, wijst in dit verband op de bredere organisatiegraad van het circulaire bedrijfsleven: naast regionale samenwerkingsverbanden weten circulaire ondernemers zich ook sectoraal en landelijk steeds beter te verenigen, onder meer via de Nederlandse Vereniging Circulaire Economie (NVCE). Deze verbanden bieden perspectief voor de bestendigheid van de transitie. Samen overbruggen ze schommelingen in beleid en politieke prioriteiten, en zorgen voor continuïteit in kennisopbouw en collectieve agenda's, ook wanneer de beleidswind tijdelijk minder gunstig staat.

Lokale samenwerkingsverbanden en Regionale Ontwikkelmaatschappijen spelen een verbindende rol: zij vertalen beleid naar uitvoerbare programma's, mobiliseren regionale coalities en zorgen ervoor dat regionale initiatieven aansluiten op bredere, landelijke ketenontwikkelingen. Hierbij is het van belang dat niet wordt ingezet op méér initiatieven, maar op betere samenhang.



Tegelijkertijd laat onderzoek van Innovatiespotter zien dat het bestaande ondersteuningslandschap lang niet alle circulaire organisaties bereikt. Van de ruim 4.300 circulair innovatieve organisaties in Nederland heeft ongeveer een derde geen aansluiting bij innovatie-ecosystemen, en dit betreft vrijwel uitsluitend kleinere organisaties. Aangesloten organisaties tellen gemiddeld 99 fte's, niet-aangesloten organisaties gemiddeld slechts 15 fte's. Het brede mkb vormt juist de ruggengraat van de Nederlandse economie en blijft daarmee onderbelicht in bestaande netwerken en programma's.

“Van de ruim 4.300 circulair innovatieve organisaties in Nederland heeft ongeveer een derde geen aansluiting bij innovatie-ecosystemen.”

Er zijn 140 afzonderlijke initiatieven geïdentificeerd gericht op circulaire economie, variërend van netwerken en subsidies tot awards en start-upprogramma's. Hoewel deze initiatieven gezamenlijk ruim 9.600 organisaties bereiken, blijft het gemiddelde bereik per initiatief beperkt. De versnippering over landelijke, regionale en lokale kanalen maakt het voor organisaties moeilijk de weg te vinden, en zorgt ervoor dat programma's zelden voldoende schaal bereiken om structureel impact te maken. Zo wordt regionale energie pas echt de motor voor nationale versnelling wanneer bestaande krachten worden gebundeld in plaats van verspreid.

Key take-aways van hoofdstuk 3

- 1 Het algemene circulaire volwassenheidsniveau is lichtelijk gestegen in 2025, gedreven door de thema's strategie en product & dienst.** De gemiddelde score stijgt van 2,77 uit 5 (2024) naar 2,86 uit 5 (2025), met de grootste vooruitgang bij strategie (+8,9%) en product & dienst (+8,6%).
- 2 Circulariteit blijft hoog op de strategische agenda staan, maar blijft hier vaak nog hangen.** Ruim 80% van de ondervraagden geeft aan dat circulariteit niet is gedaald op de strategische agenda. Toch blijft de doorvertaling naar implementatieplannen, meetbare doelstellingen en circulaire verdienmodellen structureel achter.
- 3 De implementatie van circulariteit is wel zichtbaar in producten & diensten.** Organisaties zijn actief bezig met het behouden van materiaalwaarde en het verlengen van de levensduur, maar weten de omzetspotentie van circulariteit nog onvoldoende te benutten.
- 4 De circulaire transitie overstijgt de individuele organisatie en vraagt om een multi-helix aanpak.** Hoe ver organisaties komen, wordt sterk bepaald door de context waarin zij opereren. Regelgeving en marktstructuren zijn nog primair lineair georganiseerd, wat de uitvoer belemmert. Regionale samenwerking tussen organisaties, kennisinstellingen en overheid is daarom essentieel om de transitie te versnellen.
- 5 De regio is de motor van de circulaire transitie.** Het Rijk geeft richting, provincies verbinden en gemeenten scheppen randvoorwaarden. Echter ontstaat uitvoeringskracht regionaal, waar organisaties, overheden en kennisinstellingen elkaar ontmoeten rond concrete vraagstukken.

Hoofdstuk 4

Conclusies

De belangrijkste conclusies op een rij:

1. De urgentie van circulariteit verschuift van ecologische impact naar economische impact

Circulariteit ontwikkelt zich van een primair ecologisch doel tot een strategisch instrument voor economische weerbaarheid. Waar het debat voorheen vooral werd gelegitimeerd vanuit milieu-impact, verschuift de urgentie steeds nadrukkelijker naar leveringszekerheid, grondstoffenschaarste, kostenbeheersing, risicoreductie en strategische autonomie. Organisaties zetten circulariteit daardoor niet langer uitsluitend in vanuit intrinsieke duurzaamheidsambities, maar als middel om concurrentiekracht en continuïteit te versterken. Ook uit de Circulaire Volwassenheidsmeting blijkt dat economische en geopolitieke motieven een steeds prominentere rol spelen. Circulariteit wordt daarmee minder een idealistisch streven en meer een structurele voorwaarde voor toekomstbestendig ondernemerschap.

2. Circulaire volwassenheid van organisaties is gestegen, maar laat te wensen over

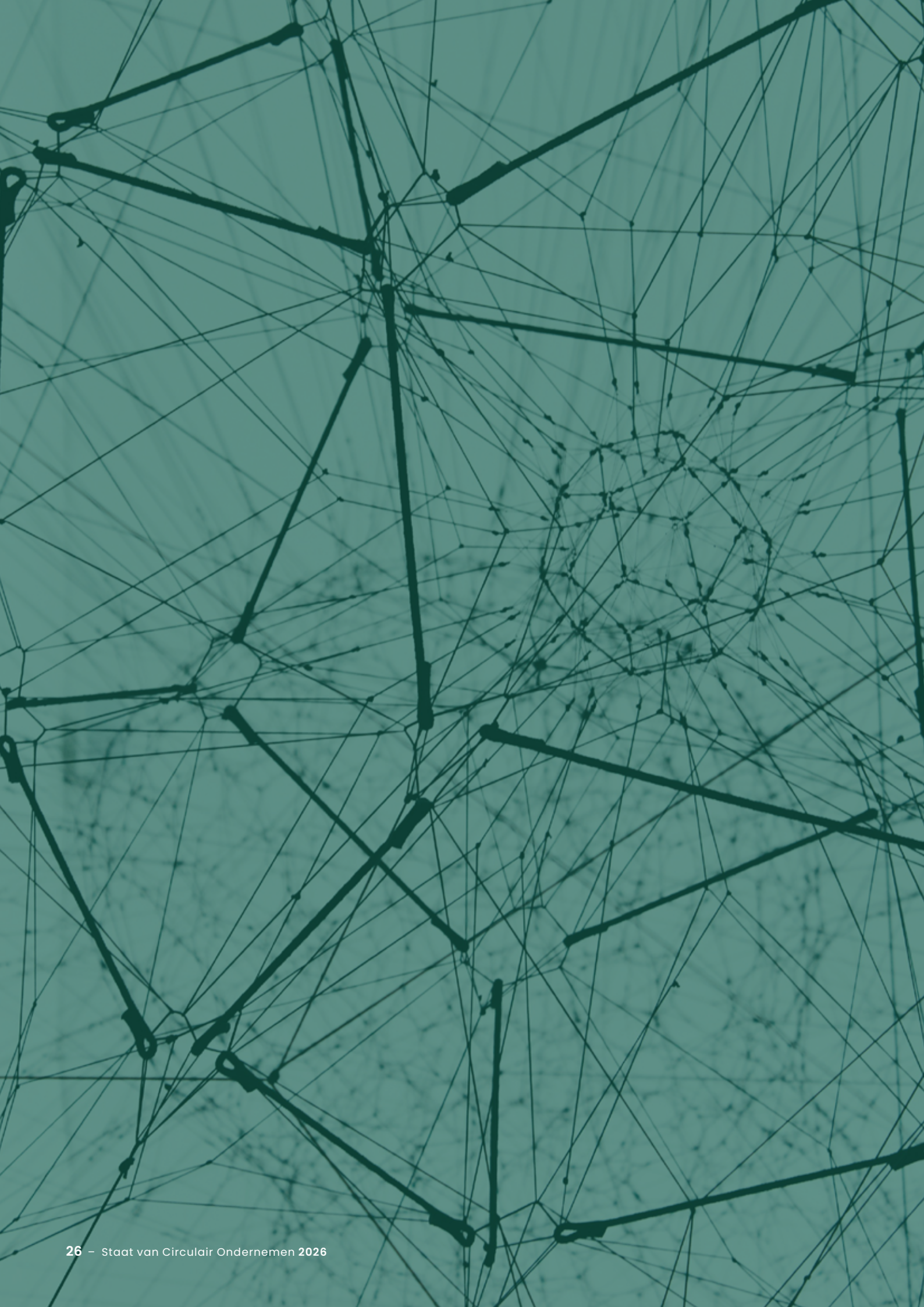
De circulaire volwassenheid van organisaties is in 2025 slechts met een lichte stijging van 3% gegroeid naar 2,86 uit 5, ten opzichte van 2024. Het thema strategie en product en dienst laten groei zien, maar essentiële elementen van de uitvoering scoren structureel lager. Ruim 80% van de ondervraagden geeft aan dat circulariteit niet is gedaald op de strategische agenda. Toch blijft de doorvertaling naar implementatieplannen, meetbare doelstellingen en circulaire verdienmodellen structureel achter. Organisaties zijn met name actief bezig met het behouden van materiaalwaarde en het verlengen van de levensduur, maar weten de omzetspotentie van circulariteit nog onvoldoende te benutten.

3. De economische kansen van circulariteit worden herkend, maar een systeemverandering is nodig

De economische kansen van circulariteit worden herkend. Organisaties kiezen vaker voor circulariteit om concurrentievoordeel te behalen en kostenbesparing te realiseren. Ondanks groeiende erkenning van circulaire verdienmodellen ervaren organisaties barrières: investeringsonzekerheid, kennisgebrek, beperkte capaciteit, complexe regelgeving en onvoldoende marktvraag. De ervaren barrières overstijgen het handelingsvermogen van individuele organisaties. Versnelling van circulariteit vereist samenhangende interventies vanuit overheid, markt en kennisinstellingen. De circulaire economie vraagt om een systeemverandering waarin meerdere partijen een rol te spelen hebben.

4. Regionale energie is de motor voor landelijke versnelling

Hoe ver organisaties komen op het vlak van circulariteit wordt sterk bepaald door de context waarin zij opereren. Regelgeving en marktstructuren zijn nog primair lineair georganiseerd, wat implementatie belemmert. Regionale samenwerking tussen organisaties, kennisinstellingen en overheid is daarom essentieel om de transitie te versnellen. Hierbij is de regio de motor van de circulaire transitie. Het Rijk geeft richting, provincies verbinden en gemeenten scheppen randvoorwaarden. Echter ontstaat uitvoeringskracht regionaal op basis van de energie bij de ondernemers in de regio. Naarmate regionale activiteiten op circulariteit meer volwassen worden, wordt het belangrijker om buiten regionale grenzen te werken, omdat circulaire ketens niet gebonden zijn aan één regio.



Interventies voor versnelling

Op meerdere lagen kan gewerkt worden aan het versnellen van de transitie naar een circulaire economie, waarbij het niet alleen gaat over het optimaliseren binnen één organisatie, maar ook over het ingrijpen in marktmechanismen zoals beprijzing, normering en toetredingsvoorwaarden. Het bedrijfsleven is noodzakelijk om de transitie naar een volgende versnelling te brengen, maar dit vraagt dat beleid de juiste handvatten biedt. Circulair gedrag in organisaties dient rationeel en concurrerend te zijn en niet afhankelijk van intrinsieke motivatie of concurrentiedruk. Daarnaast heeft de overheid de rol om de circulaire economie te borgen via standaarden, beleid en ketenafspraken, zodat circulariteit geen keuze van koplopers blijft. Versnelling ontstaat niet door méér initiatieven, maar door betere samenhang tussen beleid, regio en bedrijfsleven.

Circulariteit vraagt een systeemverandering waarbij samenwerking tussen partijen noodzakelijk is. Na tien jaar beleid op de circulaire economie is duidelijk dat de circulaire economie werkt, maar nog onvoldoende schaal heeft ten opzichte van de lineaire economie. Om de volgende stap te zetten in het opschalen van de circulaire economie is het essentieel dat barrières weggenomen worden en lineaire opties steeds minder aantrekkelijk worden ten opzichte van het circulaire alternatief. In lijn met de inhoud van dit rapport is gekozen om interventies te richten op nationaal, regionaal en organisatieniveau.

Nationaal niveau



Interventie 1: Integreren van circulair rendement in nationaal beleid

Op nationaal niveau biedt het beleid richting voor de transitie naar een volledig circulaire economie in 2050. De ICER 2025 concludeert dat er vooruitgang is op onderdelen van de circulaire transitie, maar dat ambitieus en integraal beleid dat verder reikt dan losse

initiatieven noodzakelijk is⁴. Het huidige beleid op de circulaire economie onderstreept het economisch belang van circulariteit, maar stuurt op materiaalreductie. De vier strategieën in het NPCE richten zich op:

- vermindering van materialen;
- substitutie van materialen;
- levensduurverlenging van materialen;
- en hoogwaardige verwerking van materialen.

Deze doelen zijn te vertalen naar een bedrijfscontext maar benaderen niet de economische kansen van een circulaire economie. Het NPCE legt veel nadruk op doelen en randvoorwaarden rondom het milieuperspectief, terwijl vraagcreatie, prijsprikkels en opschalingsfinanciering nog niet altijd voldoende marktkracht genereren. Het verbinden van het NPCE (beleidskaders) met het Global Circularity Protocol (technische infrastructuur voor organisaties om te rapporteren op wereldwijd niveau), zou een manier zijn om naast “het sluiten van de keten” en “het verminderen van materiaalstromen in de keten” ook expliciet te kijken naar *de waarde van circulariteit*, waarin concrete KPI's worden voorgesteld om circulaire omzet in kaart te brengen.



Global Circularity Protocol (GCP)

Het Global Circularity Protocol (GCP)¹² is ontwikkeld door World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) en het One Planet Network, in samenwerking met meer dan 150 experts van meer dan 80 organisaties. Het GCP biedt bedrijven een gestandaardiseerde methodiek om materiaalstromen in de gehele waardeketen in kaart te brengen. Het GCP stelt organisaties in staat om circulaire resultaten direct te koppelen aan financiële waarde en klimaatimpact. Het protocol bouwt voort op het Circular Transition Indicators (CTI)-raamwerk en laat zien dat circulaire impact op verschillende manieren inzichtelijk kan worden gemaakt. Zo kan een organisatie focussen op materiaalstromen en meten in hoeverre deze circulair zijn ingericht. Denk aan het gebruiken van circulaire grondstoffen en het hergebruiken of refurbishen van materialen na gebruik (close the loop), het verminderen van materiaalgebruik (narrow the loop) of het verlengen van gebruiksduur van producten (slow the loop). Daarnaast kunnen circulaire prestaties bedrijfsmatig gemeten worden, door bijvoorbeeld te kijken naar de omzet uit circulaire producten of diensten (value the loop), of naar de milieueffecten van circulaire maatregelen, zoals emissiereductie (impact of the loop).

Beleid hoeft niet te sturen op KPI's die direct inzetbaar zijn in het bedrijfsleven, maar kan wel een koppeling maken met de financiële waarde van circulariteit op nationaal niveau. Zo ontstaat een financiële prikkel om met circulariteit aan de slag te gaan en wordt het niet gezien als een 'duurzame extra', maar een voorwaarde voor economische stabiliteit en nationale concurrentiekracht.

Naast het opnemen van de economische waarde van circulariteit in nationale beleidskaders, is het van belang om het bedrijfsleven actief te betrekken in het doorvertalen van nationale doelstellingen naar specifieke productgroepen en ketens. Door te werken met een *coalition of the willing* van koplopers, kunnen per keten en productgroep doelen worden gesteld die passen in de bedrijfscontext. Dit draagt bij aan het creëren van draagvlak binnen het bedrijfsleven, maar zorgt er ook voor dat betrokken organisaties kunnen optreden als katalysator van circulariteit in hun eigen waardeketen.

Regionaal niveau



De regio vervult een cruciale rol in de versnelling van de circulaire economie. Waar nationale doelstellingen richting geven en organisaties uiteindelijk de transitie in praktijk brengen, ontstaat uitvoeringskracht op regionaal niveau. Juist daar komen ondernemers, kennisinstellingen en overheden samen en wordt zichtbaar wat wel en niet werkt.

Interventie 2:

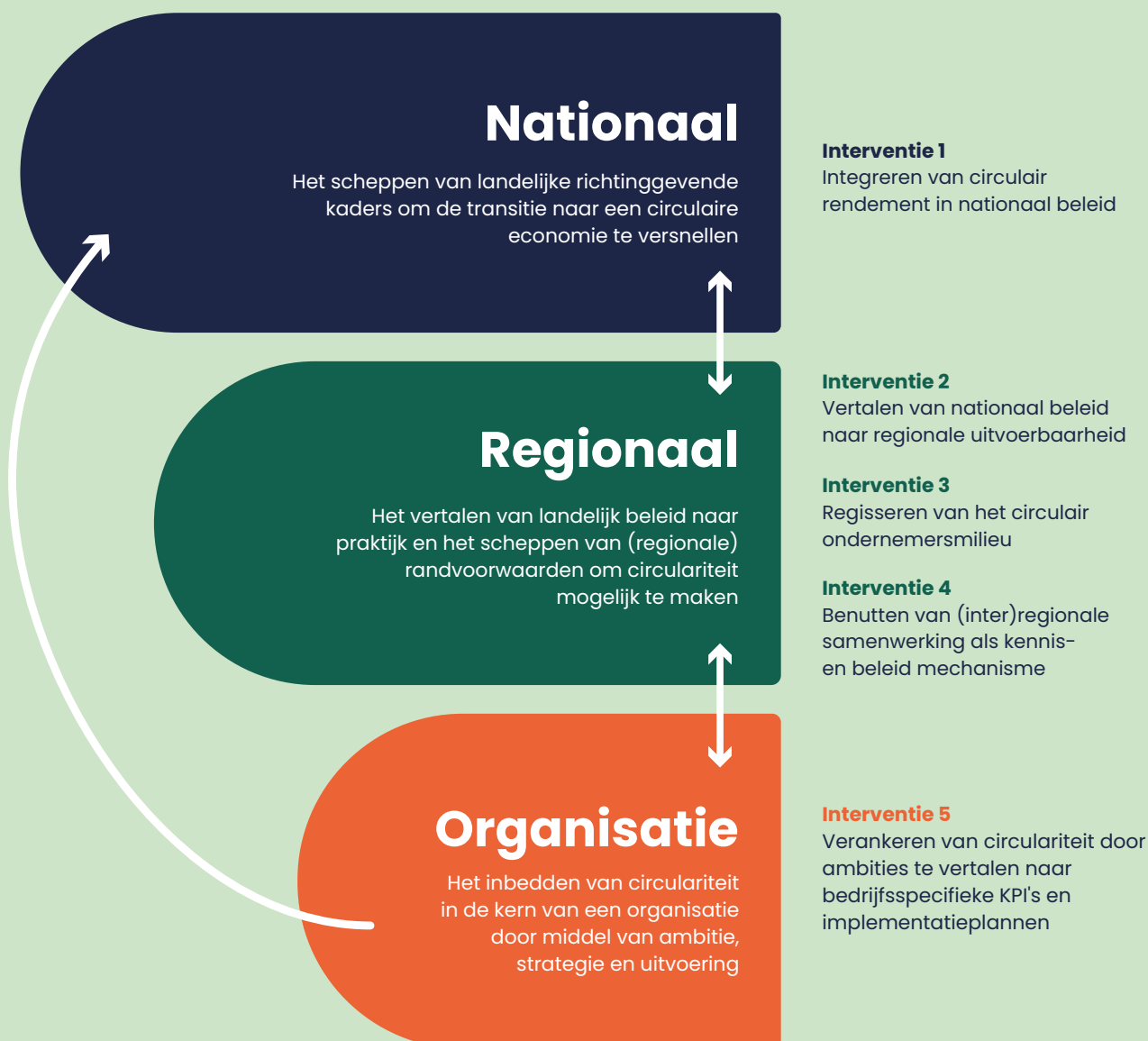
Vertalen van nationaal beleid naar regionale uitvoerbaarheid

Op regionaal niveau krijgt nationaal circulair beleid betekenis. Door landelijke doelstellingen te duiden in relatie tot de eigen economische structuur, sectorale sterktes en dominante grondstofstromen ontstaat focus. Deze doorvertaling van de landelijke doelstellingen voor 2035 en productgroepen, maakt zichtbaar waar kansen liggen en waar uitvoeringsvraagstukken ontstaan. Tegelijkertijd is het belangrijk

dat de regio expliciet signaleert waar landelijke kaders botsen met uitvoerbaarheid in de praktijk. Wanneer de regio er niet in slaagt de vertaalslag te maken van beleid naar de praktijk van de ondernemer, en omgekeerd van ondernemerservaringen naar beleidsvorming, ontstaat een kloof. Ondernemers ervaren druk om beleid uit te voeren dat onvoldoende aansluit bij hun operationele realiteit, waardoor uitvoering stopt en

ambities in beleidsstukken blijven hangen. Tegelijkertijd bereiken signalen uit de praktijk het beleidsniveau onvoldoende, waardoor kaders en instrumenten niet aansluiten op daadwerkelijke behoeften en barrières. Zonder deze tweerichtingsverbinding ontstaat er stapeling aan de bovenkant en frictie aan de onderkant. De regio heeft hier de verantwoordelijkheid om richting en realiteit met elkaar te verbinden.

Hoe versnellen we de circulaire transitie?



Interventie 3:

Regisseren van het circulair ondernemersmilieu

Circulariteit ontwikkelt zich binnen het ecosysteem waarin organisaties opereren. De inrichting van infrastructuur, economische clusters zoals lokale fondsen en investeringen vanuit Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen en samenwerkingsstructuren zoals lokale verenigingen als Circulair Friesland beïnvloeden direct de haalbaarheid van circulaire businessmodellen. Daarnaast vraagt de circulaire economie om fysieke ruimte voor opslag, retourlogistiek, demontage en bewerking en verwerking van materialen¹³. Wanneer deze inrichting primair lineair is georganiseerd, blijft circulariteit afhankelijk van individuele koplopers. Een regio die haar ondernemersmilieu integraal benadert, verbindt ruimtelijke ordening en economische ontwikkeling expliciet aan circulaire doelstellingen. Zo schept een regio de randvoorwaarden die circulair ondernemen mogelijk maken. Door ruimte te bieden aan circulaire clusters, ketenpartners met elkaar te verbinden en initiatieven te bundelen, ontstaat een omgeving waarin circulariteit schaalbaar wordt. De regierol ligt daarmee in het organiseren van samenhang. Op deze manier draagt de regio bij aan het creëren van het fundament dat noodzakelijk is om circulariteit toe te passen en het wegnemen van belemmeringen die ondernemers mogelijk ervaren.

Interventie 4:

Benutten van (inter)regionale samenwerking als kennis- en beleidsmechanisme

Regionale samenwerking vormt een strategisch instrument voor kennisontwikkeling en beleidsbeïnvloeding. Binnen de regio worden vragen, ervaringen en barrières van ondernemers systematisch opgehaald en geordend. Deze kennis blijft niet beperkt tot individuele trajecten, maar wordt structureel verspreid binnen het netwerk, waardoor leerervaringen collectief worden benut en de circulaire volwassenheid van de regio als geheel toeneemt. Hierin ligt een rol voor Regionale Ontwikkelmaatschappijen die zich richten op innoveren, investeren en internationaliseren. Als onderdeel hiervan kunnen innovatie-ecosystemen opgezet worden waarin innovatie, beleid en kennisuitwisseling samenkomen.

Tegelijkertijd krijgt deze samenwerking betekenis in verbinding met andere regio's. Waardeketens en grondstofstromen overschrijden immers geografische grenzen. Door actief kennis en interventies uit andere regio's te integreren in het eigen ecosysteem, en succesvolle regionale aanpakken te delen in inter-regionale netwerken, ontstaat wederzijdse versterking en schaal.

Deze (inter)regionale uitwisseling fungeert bovendien als kanaal richting nationaal beleid. Praktijkervaringen uit meerdere regio's krijgen hierdoor samenhang en gewicht op systeemniveau. De regio positioneert zich daarmee niet uitsluitend als uitvoerende laag, maar ook als schakel in het lerend vermogen van het bredere circulaire systeem.



Het is belangrijk dat circulariteit in toenemende mate wordt ingebed in organisaties. Het bredere ecosysteem en infrastructuur dienen klaar te zijn voor de transitie, maar ondernemers zijn aan zet om dit écht te gaan doen. Dit vraagt een andere manier van denken waarbij circulariteit wordt doorgevoerd in alle facetten van een organisatie.

Interventie 5:

Verankeren van circulariteit door ambities te vertalen naar organisatiespecifieke KPI's en implementatieplannen

Nu de urgentie verschuift van ecologische impact naar economische weerbaarheid en leveringszekerheid, kan circulariteit niet langer een 'bijproject' zijn voor organisaties. Door concrete doelen op te stellen en KPI's die ook financiële waarde van materiaalstromen inzichtelijk maken, kan circulariteit een directe bijdrage leveren aan de concurrentiekracht en risicoreductie in een organisatie. Organisaties zien steeds vaker de economische kansen van circulariteit, maar weten dit nog onvoldoende te borgen met implementatieplannen en concrete doelstellingen. Circulariteit kan neergezet worden als een (groene)groei-strategie in een organisatie met heldere omzetdoelstellingen. Zo worden niet alleen de economische kansen van circulariteit zichtbaar, maar verbetert ook de aansluiting met organisatiedoelstellingen. Wanneer individuele organisaties hun 'circulaire context' scherp hebben, kunnen ze gericht de samenwerking opzoeken in de regio en daarbuiten. Deze organisaties zoeken actief ketensamenwerking op, weten daarvoor de juiste instrumenten te vinden (zoals Moonshot-projecten van het Versnellingshuis) en nemen daarin zelf ook een voortrekkende rol. Een ondernemer die weet welke materialen hij nodig heeft of overhoudt, wordt een actieve knoop in het regionale ecosysteem, wat de

systeemverandering van onderop versnelt. Daarnaast kan deze ondernemer een actieve rol spelen in het delen van kennis en best practices, en een inspiratie vormen voor andere organisaties die aan de slag willen met circulariteit.



Circulaire Volwassenheidsmeting

Samenwerking Route Circulair, Hogeschool Utrecht en Technische Universiteit Eindhoven

De data in dit rapport zijn mede gebaseerd op de Circulaire Volwassenheidsmeting. Deze meting is ontwikkeld door Route Circulair in samenwerking met Hogeschool Utrecht en de Technische Universiteit Eindhoven. De meting combineert wetenschappelijke inzichten over circulair presteren met praktijkervaring uit het Nederlandse bedrijfsleven.

De methodiek is ontwikkeld op basis van literatuuronderzoek en interviews met koplopers in de circulaire economie. In de jaren daarna is de meting doorontwikkeld en aangescherpt op basis van feedback vanuit bedrijven, publieke organisaties, circulaire experts en academici. Hierdoor is een instrument ontstaan dat zowel wetenschappelijk onderbouwd als praktisch toepasbaar is voor organisaties.

De Circulaire Volwassenheidsmeting helpt organisaties inzicht te krijgen in de mate waarin circulariteit is geïntegreerd in hun bedrijfsvoering. Organisaties ontvangen een score op een schaal van 0 (niet circulair) tot 5 (regeneratief). Naast deze score ontvangen bedrijven gerichte suggesties voor vervolgstappen richting een hogere circulaire volwassenheid.

De meting hanteert een systemische benadering van circulair ondernemen. Circulariteit wordt daarbij niet als een geïsoleerd thema benaderd, maar als een samenhangend geheel van organisatorische, strategische en operationele factoren. Veranderingen binnen één thema beïnvloeden andere onderdelen van de organisatie en vragen daarom om een integrale benadering.

De Circulaire Volwassenheidsmeting bestaat uit 85 vragen, verdeeld over tien thema's:

- 1. Strategie** – De mate waarin circulariteit is verankerd in de bedrijfsstrategie.
- 2. Businessmodel** – Het gebruik van circulaire businessmodellen.
- 3. Milieu Impact Data** – Het gebruik van milieudata bij besluitvorming en het meten van succes.
- 4. Leiderschap & Cultuur** – De mate waarin circulariteit wordt gedragen binnen de organisatie.
- 5. Vaardigheden** – De aanwezigheid van kennis en vaardigheden rondom circulariteit.
- 6. Communicatie** – Interne en externe communicatie over circulaire ambities en activiteiten.
- 7. Innovatie & Technologie** – De inzet van innovaties en technologieën die circulariteit ondersteunen.
- 8. Interne bedrijfsvoering** – Praktijken rondom hergebruik, recycling en energiegebruik binnen de organisatie.
- 9. Product & Dienst** – De ontwikkeling en het aanbod van circulaire producten en diensten.
- 10. Ketensamenwerking** – Samenwerking met partners in de keten om circulariteit te realiseren.

Op basis van de antwoorden ontvangen organisaties een volwassenheidsscore per thema. Daarnaast krijgen zij, via een online resultatenplatform, concrete aanbevelingen om hun circulaire prestaties verder te ontwikkelen.

Voor de analyses in dit rapport is gebruikgemaakt van geanonimiseerde data uit de Circulaire Volwassenheidsmeting die beschikbaar waren tot en met januari 2026. Deze dataset bevat de antwoorden van organisaties die de meting hebben ingevuld en hun circulaire volwassenheidsscore hebben ontvangen.

Voorafgaand aan de analyse zijn een aantal kwaliteitschecks uitgevoerd om de betrouwbaarheid en relevantie van de dataset te waarborgen. Responses waarbij de vragenlijst in een uitzonderlijk korte tijd is ingevuld zijn verwijderd, omdat dit kan wijzen op onvoldoende zorgvuldige beantwoording. Daarnaast zijn respondenten uitgesloten die niet hebben bevestigd de vragen naar waarheid en naar beste weten te hebben ingevuld. Voor deze analyse zijn overheidsinstellingen buiten beschouwing gelaten. Tot slot zijn onvolledige of technisch onbruikbare invullingen verwijderd. De analyses in dit rapport zijn gebaseerd op de dataset die overblijft na toepassing van deze kwaliteitschecks.

De individuele resultaten van bedrijven zijn geaggregeerd om trends en patronen te analyseren. Daarbij is gekeken naar verschillen in circulaire volwassenheid op basis van verschillende demografische kenmerken die in de meting worden uitgevraagd, zoals sector, omvang van de organisatie en positie in de waardeketen. Door deze gegevens te combineren kunnen bredere inzichten worden verkregen in hoe circulariteit zich ontwikkelt binnen het Nederlandse mkb.

De kwantitatieve inzichten uit de Circulaire Volwassenheidsmeting zijn in dit rapport aangevuld met kwalitatieve inzichten uit interviews met organisaties en experts die hebben bijgedragen aan dit rapport. Deze interviews helpen om de patronen uit de dataset te duiden, achterliggende oorzaken beter te begrijpen en praktijkvoorbeelden te verzamelen.

De combinatie van geaggregeerde data-analyse en kwalitatieve interviews maakt het mogelijk om zowel brede trends als praktische ervaringen uit de praktijk te laten zien.

Innovatiespotter

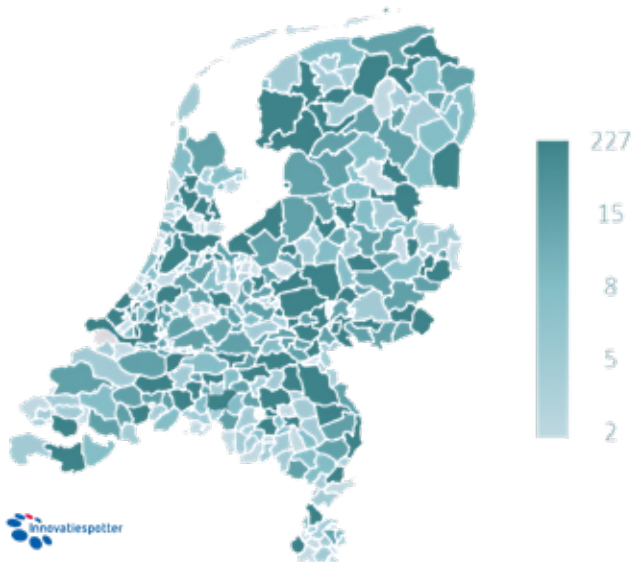
De analyses in dit rapport zijn mede gebaseerd op data van Innovatiespotter. Innovatiespotter is een dataplatform dat Nederlandse bedrijven analyseert op innovatieactiviteiten en deelname aan het innovatie-ecosysteem. Door verschillende databronnen te combineren met machine learning technieken kan het platform bedrijven systematisch classificeren op innovatie en duurzaamheid.

De data van Innovatiespotter maken het mogelijk om inzicht te krijgen in het Nederlandse innovatie-ecosysteem en in de rol die circulaire innovatie daarin speelt. Daarbij wordt gekeken naar het aantal bedrijven dat werkt aan circulaire innovaties, naar het aanbod van initiatieven dat deze bedrijven ondersteunt en naar de mate waarin bedrijven en initiatieven elkaar daadwerkelijk weten te vinden.

De basis van deze analyse bestaat uit alle Nederlandse bedrijven die zijn opgenomen in het Innovatiespotter-register. Voor dit rapport is gebruikgemaakt van de dataset zoals beschikbaar op 1 november 2025. Binnen deze populatie worden bedrijven geanalyseerd op hun innovatieactiviteiten. Met behulp van machine-learningmodellen worden bedrijven ingedeeld in elf innovatiethema's die zijn afgeleid van het missiegedreven innovatiebeleid, waaronder circulaire economie.

Binnen deze populatie wordt een specifieke selectie gemaakt van bedrijven die werken aan circulaire innovaties. Dit zijn bedrijven die nieuwe producten, processen, technologieën of businessmodellen ontwikkelen die bijdragen aan een circulaire economie. Bedrijven die wel circulaire activiteiten uitvoeren maar geen duidelijke innovatiecomponent hebben, vallen buiten deze selectie. Door deze afbakening ontstaat een dataset van bedrijven die actief bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe circulaire oplossingen.

Om te laten zien hoe het circulaire bedrijvenlandschap geografisch verdeeld is, is onderstaande kaart opgesteld. Deze kaart laat de verdeling zien over het absolute aantal circulaire innovatie bedrijven per gemeente. Hierbij herbergen donkerder gekleurde gemeenten meer van deze bedrijven in absolute zin.

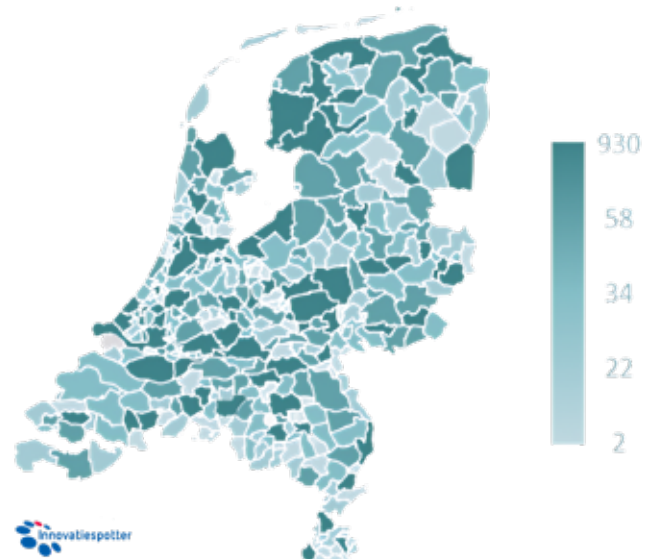


Kaart met 5.078 innovatieve circulaire bedrijven (peildatum 1-1-2026, inclusief nevenvestigingen)

Naast bedrijven analyseert Innovatiespotter ook het innovatie-ecosysteem waarin bedrijven opereren. Dit ecosysteem bestaat uit ruim tweeduizend innovatie- en duurzaamheidsinitiatieven met openbare deelnemersgegevens, waaronder subsidies, startupprogramma's, fondsen, netwerken, awards, keurmerken en patenten. Voor elk initiatief wordt vastgelegd welke bedrijven deelnemen. Initiatieven worden daarnaast ingedeeld in dezelfde innovatiethema's als bedrijven, waardoor bedrijven en initiatieven aan elkaar kunnen worden gekoppeld.

Binnen dit brede ecosysteem is voor deze analyse een selectie gemaakt van 140 initiatieven die primair of in substantiële mate gericht zijn op circulaire economie. Deze initiatieven bestaan onder andere uit netwerken, awards, startupprogramma's en subsidieregelingen. Op onderstaande kaart is te zien hoeveel bedrijven

aantoonbare activiteit hebben met de verschillende circulaire initiatieven in het circulaire ecosysteem, verdeeld over de gemeenten. Wederom herbergen donkerder gekleurde gemeenten meer van deze bedrijven in absolute zin.



Kaart met 13.886 bedrijven met aantoonbare activiteiten in het circulaire ecosysteem (peildatum 1-1-2026, inclusief nevenstichtingen)

Door de dataset van bedrijven te combineren met de dataset van initiatieven kan worden geanalyseerd in hoeverre innovatieve circulaire bedrijven deelnemen aan het innovatie-ecosysteem. Daarbij wordt gekeken naar het bereik van initiatieven onder bedrijven, naar verschillen tussen bedrijven die wel en niet deelnemen aan initiatieven en naar de mate waarin circulaire initiatieven de doelgroep van innovatieve circulaire bedrijven daadwerkelijk bereiken.

De inzichten uit Innovatiespotter worden in dit rapport gebruikt als aanvullende kwantitatieve databron naast de analyse die door Route Circulair is uitgevoerd. De data helpen om patronen zichtbaar te maken in het circulaire bedrijvenlandschap en in de structuur van het innovatie-ecosysteem. Deze kwantitatieve inzichten zijn niet afzonderlijk verdiept met interviews, maar dienen als ondersteuning voor de bredere analyse in het rapport.

Wie zijn wij?

Route Circulair

Route Circulair is een circulair adviesbureau dat organisaties de juiste handvatten biedt om een versnelde transitie naar circulariteit waar te maken. Onze missie is om 10.000 bedrijven voor 2030 aan de slag te laten gaan met de circulaire economie. Door samen aan de slag te gaan, partijen met elkaar te verbinden, expertise op verschillende thema's bij elkaar te brengen en voor iedereen een aanpak op maat te leveren.



Hogeschool Utrecht – Lectoraat Procesinnovatie & Informatiesystemen (PI&IS)

Het Lectoraat Procesinnovatie & Informatiesystemen van Hogeschool Utrecht onderzoekt hoe digitalisering en verduurzaming waarde toevoegen aan organisaties. Met aandacht voor procesmanagement, informatiesystemen en digitaal leiderschap helpt het lectoraat commerciële en non-profitorganisaties bij het succesvol implementeren van technologische en circulaire innovaties.



Technische Universiteit Eindhoven – Innovation, Technology Entrepreneurship & Marketing (ITEM) groep

De Innovation, Technology Entrepreneurship & Marketing (ITEM) groep van Technische Universiteit Eindhoven richt zich op het begrijpen en verbeteren van processen voor nieuwe bedrijfs- en productontwikkeling in hightech omgevingen. Door onderzoek en onderwijs ondersteunt de ITEM-groep organisaties bij het versnellen van innovatie en het succesvol op de markt brengen van nieuwe producten en diensten. Dit rapport is mede mogelijk gemaakt door LINCIT, een project van TKI Dinalog en de Topsector Logistiek en gefinancierd door het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.



Krista Smit / Auteur

Functie: Lead Strategie en Organisatieverandering

Organisatie: Route Circulair



Rowie Pape / Auteur

Functie: Adviseur Strategie en Organisatieverandering

Organisatie: Route Circulair



Arjen Wierikx / Auteur

Functie: Docent, onderzoeker, PhD candidate

Organisatie: Hogeschool Utrecht &

Technische Universiteit Eindhoven

Referenties

1. <https://nu-duurzaam.nl/55823-nederland-verliest-recyclingbedrijven>
2. <https://www.denhaagcentraal.net/nieuws/sociale-en-circulaire-bedrijven-failliet-iedereen-wil-het-maar-het-mag-niets-kosten>
3. <https://legacy.circle-economy.com/blog/money-isnt-flowing-to-the-most-impactful-circular-solutions-were-funding-waste-management-over-waste-prevention>
4. <https://www.pbl.nl/system/files/document/2025-02/pbl-2025-integrale-circulaire-economie-rapportage-2025-5365.pdf>
5. <https://open.overheid.nl/documenten/0b441980-8d06-4153-b59d-60715a28160c/file>
6. https://www.pwc.nl/nl/actueel-en-publicaties/themas/duurzaamheid/duurzaamheid-onder-druk-hoe-polarisatie-de-agenda-hervormt.html?utm_source=linkedin&utm_medium=social&utm_campaign=sustainability-index&utm_content=sustainability-index&utm_term=sustainability-index&WT.mc_id=Sustainability-index
7. <https://www.nu.nl/algemeen/6384624/europa-is-te-afhankelijk-van-kritieke-grondstoffen-uit-het-buitenland.html>
8. <https://www.eca.europa.eu/nl/news/NEWS-SR-2026-04>
9. <https://www.bcg.com/publications/2025/sustainable-growth-redefined-embedding-circularity>
10. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2025/10/22/consumenten-stimuleren-naar-circulair-gedrag-een-gedragsonderzoek-naar-circulaire-businessmodellen>
11. Wierikx, A.A.C.M. (2026). The Circular Shift: A design science approach to developing a circular capability maturity tool for firms (Doctoral dissertation, Eindhoven University of Technology). TU/e Research Portal.
12. <https://www.wbcsd.org/actions/global-circularity-protocol-for-business-gcp/>
13. <https://open.overheid.nl/documenten/2c283df3-57c9-4945-9d50-c68b18658a25/file>



Circulariteit ontwikkelt zich in hoog tempo. Waar het lange tijd vooral werd gezien als een ecologische ambitie, groeit het nu uit tot een strategische noodzaak voor organisaties en economieën. Grondstoffenschaarste, geopolitieke afhankelijkheden en toenemende kosten dwingen bedrijven om anders naar waardecreatie en continuïteit te kijken. Circulair ondernemen verschuift daarmee van idealisme naar economische realiteit.

Dit rapport brengt de staat van circulair ondernemen in Nederland in 2025 in kaart. Op basis van de Circulaire Volwassenheidsmeting (CVM) en gesprekken met publieke en private organisaties ontstaat een scherp beeld van waar organisaties vandaag staan, welke stappen zij zetten en waar de grootste kansen en knelpunten liggen.

De resultaten laten zien dat circulariteit stevig op de strategische agenda staat en dat de volwassenheid van organisaties langzaam groeit. Tegelijkertijd blijft de stap van ambitie naar uitvoering vaak lastig. Verdienmodellen zijn nog in ontwikkeling en ondernemers lopen tegen structurele barrières aan.

De analyse laat zien dat versnelling niet alleen binnen organisaties plaatsvindt, maar vooral in het samenspel tussen bedrijven, regio's en nationaal beleid. Circulariteit blijkt daarmee geen losse duurzaamheidsopgave, maar een systeemverandering die vraagt om nieuwe vormen van samenwerking, sturing en economische logica.

Ideeën, reacties of vragen over circulair ondernemerschap of specifiek dit rapport?

Neem contact op via: www.routecirculair.nl/contact