

# Circulair shoppen in 2030

**Van binnenuit veranderen, van buitenaf versnellen:  
zo maak je circulariteit de nieuwe standaard in retail**

theterrace

Route  
Circular

 thuiswinkel  
.org

 pöstnl

 BUNZL  
RETAIL &  
INDUSTRY

 Bleckmann

# Key takeaways

- 1. Retailers spelen een sleutelrol in het mainstream maken van circulariteit.**
- 2. Succes volgt uit een combinatie van top-down visie en bottom-up energie.**
- 3. Consumenten kiezen pas echt voor circulair als het aantrekkelijk, betaalbaar en gemakkelijk is.**
- 4. Circulair inkopen en ecodesign vormen de basis voor structurele impact richting 2030.**

## Inhoudsopgave

- H1. Interne mobilisatie – zo krijg je de organisatie mee**
- H2. Consumentengedrag veranderen – zo maak je circulariteit aantrekkelijk**
- H3. Circulair inkopen met ecodesignprincipes**
- Appendix: Voorbeelden en tips van Decathlon en bol**

# Samenvatting

De retailsector bepaalt in hoge mate hoe producten worden ontworpen, verkocht en verwerkt. In een lineair model gaan grondstoffen verloren en ontstaan er afvalstromen. Circulariteit biedt een strategisch alternatief met kansen voor innovatie, kostenbesparing, klantloyaliteit en risicobeheersing. In deze greenpaper van ShoppingTomorrow komen drie thema's uitgebreid aan bod.

## 1. Interne mobilisatie

Circulariteit vraagt om verandering in álle lagen binnen de organisatie. Interne mobilisatie is mogelijk in acht stappen, startend met bewustwording en eindigend met evaluatie. Succesfactoren zijn inspirerend leiderschap, storytelling, duidelijke KPI's en de omgang met weerstand.

## 2. Consumentengedrag veranderen

Intentie en gedrag lopen uiteen: duurzaamheid is voor consumenten belangrijk, maar prijs en gemak bepalen hun keuzes. Om gedrag te veranderen kunnen retailers inzetten op kwaliteit en betrouwbaarheid, prijsvoordeel, gemak, communicatie op maat en sociale normen. De strategieën worden stuk voor stuk besproken.

## 3. Circulaire inkoop structureel verankeren

Organisaties kunnen de Ecodesign for Sustainable Products Regulation (ESPR) als houvast gebruiken om circulair in te kopen en structureel impact te maken. In deze greenpaper staan tien procurement-principes waarmee inkopers concreet aan de slag kunnen.

### Zelf impact maken met circulariteit?

Scan of klik de QR-code om direct een afspraak te plannen met de voorzitters en hosts van de expertgroep!







# 1

## Interne mobilisatie – zo krijg je de organisatie mee

Een circulaire retailtransitie gaat verder dan duurzame producten of een slim idee. Het vraagt om een andere manier van werken in *alle* lagen van je organisatie: van strategie tot klantenservice. Medewerkers moeten snappen wat circulariteit inhoudt, waarom het belangrijk is en hoe zij kunnen bijdragen. Dat lukt alleen met duidelijke communicatie, inspirerend leiderschap en een cultuur waarin leren en experimenteren normaal is.

Circulariteit wordt pas echt krachtig als iedereen meedoet. Het gaat dus niet om een project van de duurzaamheidsafdeling, maar om een gezamenlijke beweging.

In dit hoofdstuk reiken we praktische handvatten aan om daadwerkelijk aan de slag te gaan met circulariteit en interne mobilisatie te realiseren. Het doel is om beweging te creëren binnen de organisatie, zodat medewerkers actief betrokken raken bij circulaire retail en de benodigde vaardigheden kunnen ontwikkelen en toepassen.



## 1.1 Aan de slag in 8 stappen

### Stap 1: bewustwording – het begint met begrip

#### Doel: urgentie en betrokkenheid creëren

De retailsector bepaalt in hoge mate hoe producten worden ontworpen, verkocht en verwerkt na gebruik. In het huidige lineaire model gaan grondstoffen verloren, ontstaan grote afvalstromen en nemen de risico's – denk aan prijsvolatiliteit, leveringsstoringen en strengere regels – toe.

Circulariteit biedt een strategisch alternatief met minder afval, een langere productlevensduur en hergebruik van materialen. Retailers hebben de sleutels in handen om ketens te herontwerpen en consumenten naar duurzamere keuzes te begeleiden.

Zonder bewustzijn geen verandering. Maak duidelijk waarom circulariteit belangrijk is, bijvoorbeeld met inspiratiesessies, cijfers over grondstofschaarste of verhalen van koplopers. Gebruik storytelling en beelden om medewerkers te raken en te motiveren.

#### Acties:

- Organiseer inspiratiesessies met voorbeelden van koplopers.
- Deel feiten en cijfers over grondstoffenschaarste, afval en consumententrends.
- Gebruik storytelling en visuele middelen (infographics, video's) om te inspireren.



**Tip:** maak het niet te zwaar, dit ontmoedigt en zorgt eerder voor verlamming dan voor actie.

### Stap 2: richting geven – zet de stip op de horizon

#### Doel: richting geven en verbinden

Een duidelijke visie geeft richting en verbindt afdelingen en mensen. Het helpt keuzes te maken, prioriteiten te stellen en een gezamenlijke taal te spreken. Zo

begrijpt iedereen hoe circulariteit past bij de identiteit van de organisatie én hun eigen werk.

#### Acties:

- Organiseer cocreatiesessies met meerdere afdelingen en lagen van de organisatie.
- Formuleer met elkaar een circulaire visie die past bij je merk en bredere purpose.
- Betrek marketing en communicatie voor krachtige storytelling.
- Herhaal de boodschap regelmatig in verschillende vormen [zoals intranet, events en teamoverleggen].

### Stap 3: maak het zakelijk relevant – impact, risico's en kansen

#### Doel: breed draagvlak creëren door zakelijke relevantie te benadrukken

Circulariteit is óók een zakelijke kans. Door inzicht te krijgen in impact (CO<sub>2</sub>, afval, sociale omstandigheden), risico's (prijsvolatiliteit, wetgeving, reputatie) en kansen (kostenbesparing, klantloyaliteit, innovatie), zien medewerkers waarom dit belangrijk is voor hun eigen werk. Deze inzichten helpen om je visie aan te scherpen en om circulariteit relevant te maken voor verschillende functies binnen de organisatie.

Door communicatie af te stemmen op wat mensen motiveert - de één op maatschappelijke impact, de ander op kostenbesparing of klantloyaliteit - vergroot je het interne draagvlak. Zo leg je een stevige basis voor betrokkenheid en gerichte vervolgstappen.

#### Acties:

- Breng in kaart waar de grootste impacts in de keten ontstaan.
- Benoem risico's zoals reputatieschade, hogere kosten of boetes.
- Identificeer kansen zoals nieuwe verdienmodellen of hogere klanttevredenheid.
- Pas communicatie aan op drijfveren van medewerkers (maatschappelijke impact, kosten, innovatie).

## Stap 4: strategie – van ambitie naar routekaart

### Doel: maak het concreet en haalbaar

Een inspirerende ambitie krijgt pas kracht als je deze vertaalt naar concrete, haalbare doelen. Focus op wat je zelf kunt beïnvloeden (assortiment, leveranciers, retourstromen) en bouw van daaruit verder. Blijf niet hangen in zorgen over wat buiten je macht ligt. Denk groot, maar werk in stappen. Formuleer een langetermijnambitie, zoals 'We maken circulair ontwerp de norm in ons assortiment en inspireren de sector om mee te bewegen'. Stel ook tussentijdse doelen op, zoals 'In 2027 bestaat minimaal 50 procent van ons assortiment uit producten die ontworpen zijn volgens circulaire ontwerpprincipes'. Zo ontstaat een routekaart die richting geeft en ruimte laat voor groei.

### Acties:

- Stel een multidisciplinair projectteam op om gezamenlijk aan de slag te gaan.
- Formuleer zowel langetermijnambities als tussendoelen.
- Valideer doelen extern om te zorgen dat ze realistisch en relevant blijven.
- Zoek samenwerking in de keten om impact te vergroten.

## Stap 5: maak het praktisch – vertaal doelen naar acties

### Doel: aan de slag

Visie en doelen moeten landen in een praktisch actieplan met duidelijke taken, deadlines en verantwoordelijkheden. Alleen dan weet iedereen wat er van hen verwacht wordt en kunnen afdelingen elkaar versterken. Door eigenaarschap vanaf het begin goed te beleggen, vergroot je de kans dat plannen daadwerkelijk worden uitgevoerd en geborgd in de organisatie.

### Acties:

- Maak een concreet actieplan met rollen, verantwoordelijkheden en deadlines.
- Stel een uitvoeringsteam samen met verschillende afdelingen, zoals inkoop, logistiek en marketing.
- Formuleer KPI's
- Valideer KPI's in de branche zodat er één taal ontstaat voor meten en rapporteren.
- Creëer dashboards voor inzicht en visualisatie.

## Mogelijke KPI's voor circulair ontwerp

Hieronder vind je een aantal voorbeelden van *key performance indicators* (KPI's) voor circulair ontwerp.

- Minimaal 50 procent van het assortiment volgt in 2027 ten minste één circulair ontwerpprincipe. Denk aan modulariteit, demonteerbaarheid, het gebruik van monomaterialen of ontwerp voor hergebruik.
- Minimaal X aantal producten is in 2026 modulaair opgebouwd en eenvoudig te repareren. Dit vergroot de levensduur en maakt onderhoud toegankelijk voor klanten.
- Minimaal 60 procent van de materialen in nieuwe producten is van gerecycled materiaal. Dit vermindert de afhankelijkheid van *virgin* materialen en draagt bij aan grondstofbehoud.
- De gemiddelde productlevensduur is in 2027 met 25 procent verlengd ten opzichte van 2023, door ontwerpkeuzes die hergebruik, reparatie en upgrade mogelijk maken.
- Voor minimaal 75 procent van het assortiment is een terugname- of hergebruikprogramma beschikbaar in 2026. Denk aan refurbishment, recycling of tweedehands verkoop.
- Alle productontwikkelteams zijn in 2026 getraind in circulaire ontwerpprincipes, bijvoorbeeld via workshops, e-learnings of cocreatie met externe experts.
- De CO<sub>2</sub>-uitstoot per product is in 2027 met 30 procent gedaald door circulaire ontwerpkeuzes (denk aan materiaal, productlevensduur en logistieke optimalisatie).
- In 2026 heeft 75 procent van onze partners een erkend duurzaamheidscertificaat, in 2030 100 procent.
- In 2028 hebben al onze partners zich gecommitteerd aan onze duurzaamheidsdoelstellingen.

*Disclaimer: de genoemde voorbeelden zijn bedoeld ter inspiratie. De toepasbaarheid kan variëren afhankelijk van het type organisatie, de omvang van het assortiment en andere contextuele factoren.*



**Tip:** leg circulariteitsdoelstellingen vast als bonuscomponenten van medewerkers.



## **Stap 6: bouw een stevig fundament – beleid, processen en systemen**

### **Doel: de duurzaamste optie als default**

Waar strategie de richting bepaalt, zorgt beleid voor de praktische vertaalslag. Om circulariteit duurzaam te verankeren, moeten beleid en systemen aangepast worden. Zorg dat circulariteit standaard onderdeel wordt van inkoopcriteria, productontwikkeling en prestatiesystemen.

#### **Acties:**

- Herzie beleid en procedures om circulariteit op te nemen (bijvoorbeeld bij inkoop).
- Controleer of systemen (zoals voor ERP en PLM) circulariteit kunnen meten en monitoren.
- Ontwikkel trainingen per afdeling, afgestemd op hun rol.
- Integreer circulariteit in onboarding en performancemanagement.

## **Stap 7: stimuleer bottom-up initiatieven – iedereen doet mee**

### **Doel: activeer de organisatiecultuur**

Top-down sturing geeft richting, maar echte energie komt van medewerkers die zelf ideeën aandragen. Door ruimte te geven voor experimenten en ideeën, ontstaat eigenaarschap en een cultuur van vernieuwing.

#### **Acties:**

- Start een interne challenge of innovatielab om ideeën op te halen.
- Beloon en waardeer initiatieven van medewerkers.
- Faciliteer experimenten en leer ook van mislukkingen.
- Deel successen breed om enthousiasme te vergroten.

## **Stap 8: kortcyclisch evalueren – blijf leren en bijsturen**

### **Doel: grip en energie vasthouden**

De overstap van een lineair naar een circulair model is geen simpele verandering, maar een systeemtransitie. Dat vraagt om tijd, doorzettingsvermogen en het vermogen om onderweg te leren en bij te sturen. Door regelmatig te evalueren, voortgang zichtbaar te maken en doelen bij te stellen, houd je grip en energie. Kleine successen zijn cruciaal om de beweging gaande te houden. Belangrijk is om bij elke actie helder te hebben welk doel ermee wordt nagestreefd.

Niet alle doelen zijn direct financieel winstgevend; sommige dragen bij aan bredere waarden zoals risicobeheersing, reputatie, innovatiekracht of het toekomstbestendig maken van de organisatie. Door deze doelen expliciet te maken, ontstaat er meer begrip voor de inspanning die circulariteit vraagt.

Wees je bewust van de moeite en tijd die deze transitie kost. Interne weerstand is een normaal onderdeel van verandering, maar kan worden verminderd door duidelijke KPI's te formuleren: welk doel hoort bij welke actie, en hoe meten we voortgang? Zo ontstaat er richting, transparantie en vertrouwen.

#### **Acties:**

- Evalueer acties regelmatig en betrek verschillende perspectieven.
- Pas doelen aan op basis van nieuwe inzichten of veranderende omstandigheden.
- Maak per actie duidelijk welk doel ermee wordt nagestreefd (financieel, strategisch en/of maatschappelijk).
- Deel successen en lessen met de hele organisatie.
- Gebruik heldere KPI's om richting en houvast te bieden.

## **1.2 Moed en leiderschap: sleutels tot circulaire verandering**

De overstap naar circulaire retail vraagt om meer dan strategie en structuur. Het vraagt om mensen die durven te kiezen voor de lange termijn, ook als de uitkomst nog onzeker is. Leiderschap betekent in deze context niet alleen richting geven, maar ook ruimte maken voor twijfel, dialoog en vernieuwing. En dat leiderschap hoeft niet alleen van bovenaf te komen.

Iedereen in de organisatie kan leiderschap tonen – door initiatief te nemen, verantwoordelijkheid te pakken en anderen mee te nemen in verandering. Het vergt moed om bestaande patronen te doorbreken, empathie om verschillende belangen te verbinden en een innerlijk kompas dat helpt koers te houden in een veranderende wereld. Juist in de wisselwerking tussen top-down visie en bottom-up actie ontstaat beweging van binnenuit.

### 1.3 Omgaan met weerstand: van blokkade naar beweging

Verandering roept vaak weerstand op. Beperkte tijd, krappe budgetten of sceptische reacties zijn geen uitzonderingen, maar onderdeel van het proces. In plaats van weerstand te negeren, helpt het om deze te zien als waardevolle feedback. Wat houdt mensen tegen? Welke zorgen spelen er? Door actief te luisteren, open het gesprek aan te gaan en kleine, haalbare stappen te zetten, ontstaat ruimte voor vertrouwen en betrokkenheid.

Richt je daarbij op de mensen die wél willen. Met een kleine groep gemotiveerde collega's kun je de eerste successen boeken. Die zichtbare vooruitgang werkt aanstekelijk en helpt om de middengroep mee te krijgen. Sommige mensen blijven sceptisch – dat is oké. Verspil daar niet te veel energie aan. Focus op wat wél beweegt, en verbind circulaire doelen aan bestaande prioriteiten zoals kostenbesparing, klanttevredenheid of risicobeheersing.

Gebruik storytelling om mensen te raken en abstracte doelen tastbaar te maken. Verhalen van collega's of klanten geven betekenis aan verandering en maken het persoonlijk. En vergeet niet: transitie vraagt om geduld. Herhaling en consistentie zijn cruciaal om nieuwe ideeën te laten landen en gedrag duurzaam te veranderen. Zo wordt weerstand niet het einde van het gesprek, maar het begin van beweging.

#### Praktische tips

- Focus op wie wél wil bewegen.
- Zorg ervoor dat je niet als activist gezien wordt, dit wekt irritatie op.
- Start klein en vier successen.
- Gebruik verhalen om te inspireren.
- Herhaal de boodschap op verschillende manieren.
- Wees geduldig en blijf consistent.
- Wees een inspirerend voorbeeld.







## 2

## Consumentengedrag veranderen - zo maak je circulariteit aantrekkelijk

Consumenten spelen een grote rol in het succes van een circulaire economie. Ze zeggen duurzaamheid belangrijk te vinden, maar ze kiezen in de praktijk vaak voor gemak en prijs. Retailers kunnen dit doorbreken door circulariteit aantrekkelijk, betaalbaar en vanzelfsprekend te maken. Volgens het [Planbureau voor de Leefomgeving](#) (PBL) ligt er een enorm potentieel: als consumenten vaker kiezen voor tweedehands, refurbished of gedeeld gebruik, kan de milieudruk van consumptie met tientallen procenten afnemen.

Tegelijkertijd zien we een kloof tussen intentie en gedrag. [Onderzoek van ABN Amro \[2023\]](#) laat zien dat 67 procent van de Nederlanders positief staat tegenover het kopen van gerecyclede producten en 53 procent openstaat voor huren, maar de praktijkcijfers zijn anders: consumenten laten zich leiden door gemak, prijs en gewoonte. Zelfs duurzame koplopers twijfelen vaak over de kwaliteit van refurbished producten of ze weten niet welke claims betrouwbaar zijn.

Voor organisaties betekent dit dat inspelen op duurzaamheid alléén niet voldoende is. Consumenten hebben behoefte aan vertrouwen, gemak en voordeel. Dit hoofdstuk laat zien hoe je hen echt in beweging krijgt. De kernboodschap: maak circulaire alternatieven aantrekkelijk, toegankelijk en vanzelfsprekend.

In dit hoofdstuk behandelen we zes strategieën die direct toepasbaar zijn:

1. Zet producteigenschappen centraal
2. Maak circulair financieel aantrekkelijk
3. Maak circulair de makkelijkste keuze
4. Gebruik de kracht van sociale normen
5. Communiceer op maat
6. Ga aan de slag met het Digitaal Product Paspoort-stappenplan

## Strategie 1: zet producteigenschappen centraal

Voor de meeste consumenten staat kwaliteit bovenaan. Uit het PBL-onderzoek blijkt dat veel Nederlanders twifelen aan de prestaties en levensduur van refurbished of tweedehands producten. Als circulaire producten niet betrouwbaar ogen, haken klanten af.

**Acties:** laat zien dat circulaire producten modern, mooi en betrouwbaar zijn; bied garanties en service.

### Wat werkt?

- Communiceer de meest relevante producteigenschappen, inclusief waar iets van gemaakt is.
- Verbind eigenschappen aan voordelen. Wat betekent dit product voor de klant?
- Zorg dat circulaire producten functioneel gelijkwaardig zijn aan nieuwe.
- Benadruk kwaliteitsgaranties en service.
- Laat zien dat circulair ook modern, mooi en innovatief kan zijn.

### Voorbeelden

- **bol** biedt gerenoveerde producten aan direct naast nieuwe varianten, inclusief twee jaar garantie.
- **Shop Like You Give a Damn** is een marktplaats met tienduizenden duurzame en circulaire producten.
- **adidas** maakt sneakers van plastic dat in de oceaan dreef.

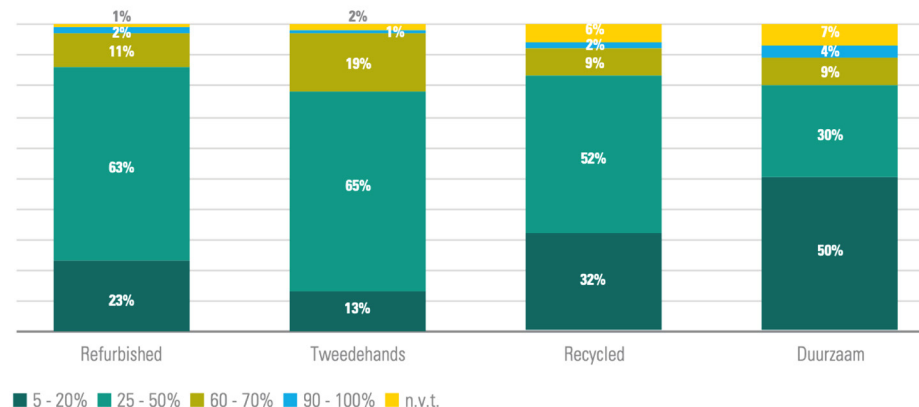
## Strategie 2: maak circulair financieel aantrekkelijk

Prijs is doorslaggevend. Uit het onderzoek van ABN Amro blijkt dat consumenten verwachten dat tweedehands producten 25 tot 50 procent goedkoper zijn dan nieuwe. Voor duurzame of gerecyclede producten ligt de gewenste korting vaak rond de 5 tot 10 procent.

**Acties:** bied refurbished producten goedkoper aan, geef loyaltypunten, bied abonnementen inclusief onderhoud, toon *resale value*.

## Hoeveel procent moet het goedkoper zijn?

De respondenten die vinden dat het goedkoper moet



Bron: ABN Amro

### Wat werkt?

- Benoem resale value bij grotere aankopen, zoals meubels of elektronica.
- Bied refurbished en tweedehands structureel goedkoper aan dan nieuw.
- Maak gebruik van abonnementsmodellen waar het onderhoud bij is inbegrepen.
- Beloon circulaire aankopen direct met korting, punten of cashback.
- Prikkel zoals loyaltypunten of korting bij retour van oude producten stimuleren herhaalgedrag.

### Voorbeelden

- **Back Market** toont naast de prijs voor het gerenoveerde product, ook de besparing ten opzichte van nieuw, plus kwaliteitsgarantie.
- **Swapfiets** biedt voorspelbare maandbedragen inclusief onderhoud: betaalbaar en circulair.
- **H&M Loop** geeft vouchers bij het inleveren van oude kleding: een prijsprikkel voor hergebruik.

### Strategie 3: maak circulair de makkelijkste keuze

Gedrag volgt gemak. Houd hier rekening mee bij het ontwikkelen van de customer journey. *Behavioural economics* laat zien dat keuzearchitectuur cruciaal is: als circulaire producten makkelijk vindbaar en bestelbaar zijn, neemt de kans dat ze gekozen worden exponentieel toe. Dat is zo omdat we twee systemen gebruiken bij het nemen van beslissingen volgens Nobelprijswinnaar [Daniel Kahneman](#). Het automatische systeem [systeem 1] is gebaseerd op gewoontes, waardoor we snel beslissingen nemen zonder al te veel nadenken. We zijn gewoontedieren en hierdoor is het best lastig om te veranderen. Door iets te veranderen in de routine, bijvoorbeeld producten anders etaleren, wordt het andere denksysteem [systeem 2] geactiveerd, waarin we reflecteren op wat we doen en we bijvoorbeeld kiezen voor het circulaire product. Na verloop van tijd wordt ook dit gedrag geautomatiseerd en zo wordt circulair gedrag onderdeel van de klantenreis.

**Acties:** zet circulaire opties bovenaan, gebruik badges en filters, maak retour en reparatie eenvoudig, geef feedback over impactbesparing.

#### Wat werkt?

- Integreer refurbished en tweedehands in dezelfde zoekresultaten en schappen als nieuwe producten.
- Zet circulaire alternatieven standaard bovenaan in filters en aanbevelingen.
- Gebruik labels en badges om circulaire opties snel herkenbaar te maken.
- Loyalty programma's of 'duurzame zegeltjes' maken circulair kiezen speels en aantrekkelijk.
- Geef na aankoop feedback, zoals over CO2- of afvalbesparing, om de keuze te bevestigen.
- Maak retour en reparatie net zo eenvoudig als vervangen.

#### Voorbeelden

- **bol** toont gerenoveerde elektronicaproducten direct naast nieuwe, en laat zien wat de garantie is.
- **Zalando Pre-owned** integreert tweedehands in het hoofdmenu.
- **Ikea's spare parts service** biedt consumenten de mogelijkheid om online

gratis reserveonderdelen zoals schroefjes of plankjes te bestellen. Een kleine ingreep verlengt zo de levensduur van meubels.

- **NS Reisplanner Xtra** stelt standaard de duurzaamste reisoptie voor – een principe dat ook online retailers kunnen toepassen.



### Strategie 4: communiceer op maat

Niet iedereen wordt door hetzelfde gemotiveerd. [Onderzoek van het Kenniscentrum Business Innovation](#) van de Hogeschool Rotterdam laat zien dat duurzame koplopers veel belang hechten aan circulariteit en dat nadrukkelijk meenemen in het gedrag, terwijl de wannabees – 'Ik wil wel duurzame keuzes maken, maar ik wil ook trendy zijn' – sociale status belangrijker vinden dan circulariteit. De zuinige consument daarentegen is gevoelig voor prijskwaliteitverhoudingen en vindt het belangrijk dat spullen lang meegaan.

Als je gaat communiceren is het wel van belang de vuistregels van de ACM met betrekking tot [duurzaamheidsclaims](#) in acht te nemen:

- Gebruik juiste, duidelijke, specifieke en volledige duurzaamheidsclaims.
- Onderbouw duurzaamheidsclaims met feiten en houd ze actueel.
- Maak eerlijke vergelijkingen met andere producten of concurrenten.
- Beschrijf toekomstige duurzaamheidsambities concreet en meetbaar.
- Zorg ervoor dat visuele claims en keurmerken behulpzaam zijn voor consumenten en niet verwarrend.

**Acties:** pas communicatie aan (denk aan prijs, gemak, duurzaamheid en status), gebruik gamification en beloningen.



## Wat werkt?

- Stem de boodschap af op de doelgroep (gedreven door circulariteit, prijs, gemak of lifestyle).
- Geef directe feedback over besparingen in CO2, afval of geld.
- Gebruik spelelementen en beloningen om gedrag leuk en herhaalbaar te maken.

## Voorbeelden

- **Too Good To Go** benadrukt zowel geldbesparing als het voorkomen van verspilling, wat goed aansluit bij zowel de zuinige consument als de duurzame koploper.
- **Whoppah** toont bij tweedehands aankopen hoeveel CO2 wordt bespaard.

## Strategie 5: gebruik de kracht van sociale normen

Mensen spiegelen zich aan het gedrag van anderen. We zijn sociale wezens, gevoelig voor sociale normen. Deze normen sturen ons gedrag doordat ze aangeven welk gedrag normaal en gepast is binnen de groepen met wie we ons verbonden voelen.

Je kunt normen beïnvloeden door cijfers en impact breed te communiceren, door klanten de kans te geven hun circulaire keuzes te delen, of door circulaire producten als lifestyle-statement neer te zetten. Trots en status zijn vaak sterkere drijfveren dan abstracte duurzaamheidsargumenten.

**Acties:** richt communities in, laat impact zien ('500 klanten kozen al circulair'), gebruik ambassadeurs en influencers.

## Wat werkt?

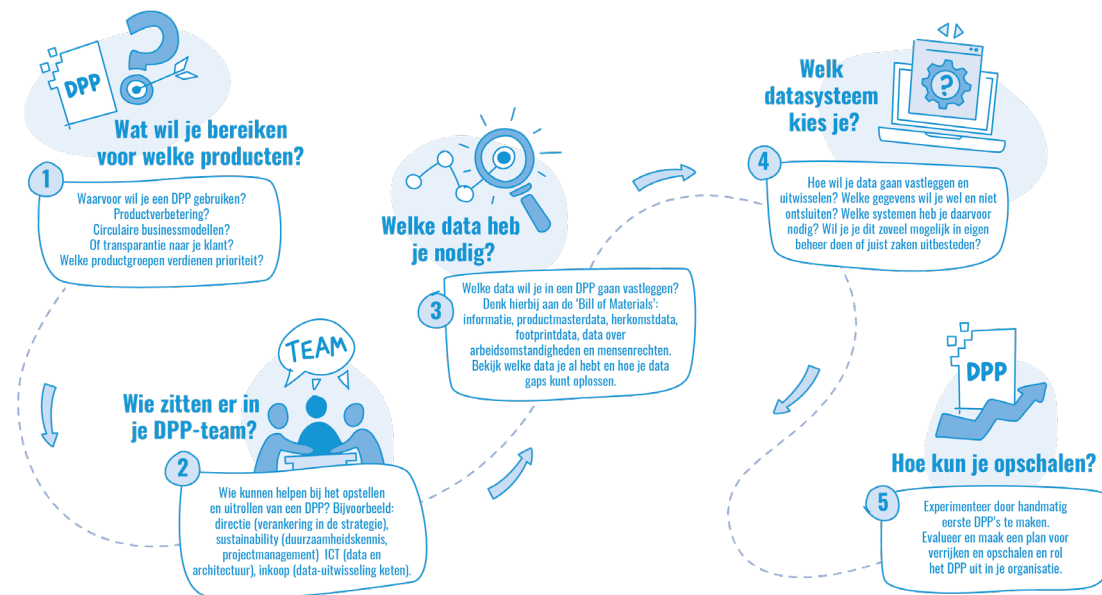
- Richt online communities in waar klanten tips en ervaringen delen.
- Beloon circulaire keuzes, bijvoorbeeld door korting te geven op een volgende aankoop.
- Gebruik ambassadeurs en influencers die circulariteit belangrijk vinden en aansluiten bij de doelgroep.
- Maak circulaire keuzes zichtbaar met dashboards of tellers ('Vandaag kozen 100 klanten voor tweedehands').

## Voorbeelden

- **Too Good To Go:** de app maakt het mogelijk om maaltijden en producten die anders verspilld zouden worden goedkoop aan te schaffen. Gebruikers delen hun 'magic box' massaal op social media, waardoor een positieve beweging aanstekelijk zichtbaar wordt.
- **Lease A Jeans bij MUD Jeans:** in plaats van kopen, leasen klanten een spijkerbroek. Het concept wordt gepresenteerd als hip en vooruitstrevend, waardoor gebruikers trots zijn onderdeel te zijn van een circulair model.
- **H&M Take Care workshops** maken van repareren en onderhoud een sociale routine, net als Repair Cafés doen.

## Strategie 6: ga aan de slag met het Digitaal Product Paspoort-stappenplan

Voor deze laatste strategie verwijzen we naar de blueprint van de expertgroep [Digitaal Product Paspoort 2024](#), met een concreet stappenplan.



Tot slot: gedragsverandering richting circulariteit lukt alleen als organisaties het simpel, aantrekkelijk en gemakkelijk maken, dus klein beginnen en opschalen, zodat [circulair gedrag](#) stap voor stap vanzelf de norm wordt.

# 3

## Circulair inkopen met ecodesignprincipes

Om circulariteit structureel te borgen is circulair inkopen essentieel. Maar hoe vertaal je de circulaire strategie naar simpele principes en een checklist die je aan inkopers kunt meegeven? De Europese [Ecodesign for Sustainable Products Regulation](#) (ESPR) biedt een helder kader met eisen en criteria.

Ons voorstel is om aan te sluiten bij de duurzaamheidsprincipes zoals omschreven in de ESPR. Dit is een beproefd kader voor duurzaamheidseisen en het biedt heldere aanknopingspunten voor concrete tips om circulariteit mee te nemen in je inkoop.

Ecodesign is gericht op het minimaliseren van de milieu-impact van een product en kijkt daarbij naar de hele levenscyclus. Voor inkoop betekent dit een verschuiving naar duurzamer en meer circulair. Dus niet alleen minder schade veroorzaken, maar ook 'beter' doen: kiezen voor producten die zijn ontworpen met duurzaamheid in gedachten.

### Principes en acties: een checklist voor inkopers

In dit hoofdstuk vind je een uiteenzetting van 10 procurement-principes, te gebruiken als checklist voor inkopers.

#### 1. Zet in op een zo lang mogelijke levensduur

- **Kijk naar de totale eigendomskosten:** vaak zijn producten die in een lineair model te duur zijn in een circulair model juist de beste keuze, simpelweg omdat ze veel langer meegaan, beter repareerbaar zijn en beter gerecycled kunnen worden.
- **Vraag naar de levensduur:** vraag de leverancier of producent naar de levensduur van producten en naar alles wat eraan bijdraagt om die te

verlengen: welke materialen zijn gebruikt en is hergebruik mogelijk?

- **Eis reparatie en onderhoud:** check de beschikbaarheid van reserveonderdelen tegen redelijke prijzen, reparatiehandleidingen en services voor onderhoud.
- **Bestrijd *planned obsolescence*:** vraag welke maatregelen leveranciers nemen tegen vroegtijdige of geplande veroudering. Let ook op softwareondersteuning en compatibiliteit met nieuwe standaarden.
- **Let erop dat onderhoud wordt ondersteund:** biedt de leverancier ook onderhoud? Let op getrainde technici, onderhoudsschema's en trainingsprogramma's voor je eigen personeel.

## 2. Let op energie-efficiëntie en gebruik van resources

- **Data rules:** vraag om gedetailleerde energieverbruiksgegevens en efficiëntiebeoordelingen afgezet tegen sectornormen.
- **Kijk ook naar het gebruik van andere hulpbronnen:** kijk behalve naar energieverbruik ook naar water en andere grondstoffen. Vraag om gedetailleerde verbruiksgegevens en inzicht in efficiëntie.
- **Streef naar continue verbetering:** hoe laten leveranciers zien dat ze voortdurend verbeteren in energie- en hulpbronnenefficiëntie?

## 3. Kies de juiste materialen: circulair en gerecycled

- **Eis materiaaldeclaraties:** vraag om helder inzicht in gebruikte materialen: alle gebruikte stoffen, concentraties daarvan en hun potentiële impact op recyclebaarheid en op het milieu.
- **Kies voor veiligere alternatieven:** check of leveranciers stevig beleid hebben met betrekking tot gevaarlijke stoffen (denk aan REACH- en RoHS-regelgeving) en vraag of ze werken aan het vervangen van problematische materialen met veiligere alternatieven.
- **Verifieer het gehalte van gerecyclede materialen:** vraag naar het percentage en de soorten gerecyclede materialen op gewicht. Verifieer claims altijd met onafhankelijke bronnen.

## 4. Kies voor refurbishing, remanufacturing en recycling

- **Check het design op mogelijkheden voor demontage:** is het product zo ontworpen dat het uit elkaar gehaald kan worden voor reparatie of recycling? Zijn er demontage-instructies? Modulair ontwerp is altijd het best. Werk waar mogelijk met standaardonderdelen die overal verkrijgbaar zijn.
- **Vraag naar terugnameprogramma's:** heeft de leverancier een terugnameprogramma? Zijn er partnerships voor recycling, refurbishment of remanufacturing?
- **Kies voor producten die goed gerecycled kunnen worden:** recycling is weliswaar de laatste fase in de circulaire hiërarchie – en kost vaak meer energie dan onderhoud of reparatie. Toch is het belangrijk om hier rekening mee te houden. Hoe minder verschillende materialen, hoe beter er gerecycled kan worden.

## 5. Eis transparantie over de footprint

- **Vraag naar data over de footprint:** vraag of er een levenscyclusanalyse [LCA] beschikbaar is, bijvoorbeeld over CO<sub>2</sub>- en waterverbruik, liefst geverifieerd door derden.
- **Beoordeel claims voor reductie:** check de claims van leveranciers om hun footprint in de loop van de tijd te verminderen. Vraag ook naar hun investeringen in schonere productie.

## 6. Voorkom afval waar mogelijk

- **Voorkom afval:** check hoeveel afval wordt gegenereerd tijdens productie, verpakking en productgebruik en check de strategieën van leveranciers voor afvalvermindering.
- **Eis duurzaamheidsinformatie:** vraag om informatie over afval in duurzaamheidsinformatie van leveranciers.
- **Vraag naar digitale productpaspoorten (DPP):** de EU stuurt aan op gebruik van DPP om geverifieerde, gestandaardiseerde informatie over duurzaamheidskenmerken, technische prestaties, materialen, oorsprong, reparatiewerkzaamheden, recyclingmogelijkheden en de milieu-impact



van de levenscyclus van producten bij elkaar te brengen. Voor de meeste producten is nu nog geen DPP beschikbaar. Je kan wel alvast vragen naar bepaalde informatie zoals handleidingen, in lijn met Right to Repair-wetgeving. Decathlon speelt [hier](#) bijvoorbeeld op in door binnen bepaalde productcategorieën online support te bieden om klanten zelf te laten repareren. Hier vind je een voorbeeld voor een cargo-fiets..

## 7. Gebruik de Green Public Procurement (GPP)

- **Gebruik de verplichte vereisten van de ESPR:** volgens de ESPR gelden er GPP-verplichtingen voor specifieke producten. Hierdoor moeten overheidsinstanties producten selecteren die voldoen aan de hoogste normen op het gebied van duurzaamheid en circulariteit.
- **Gebruik de ESPR-criteria:** de kernvereisten van de ESPR bieden een goed kader om je duurzaamheidseisen te evalueren. Hierin wordt gekeken naar duurzaamheid, repareerbaarheid, energie-efficiëntie, end-of-life-beheer en informatietransparantie.
- **Stel minimumniveaus vast:** gebruik de ESPR als basis en sluit producten uit die niet conform deze regels zijn gemaakt.

## 8. Check keurmerken

- **Bepaal welke keurmerken je leveranciers in ieder segment moeten voeren.** Op de [Keurmerkenwijzer van Milieu Centraal](#) vind je de belangrijkste keurmerken voor verschillende categorieën.

## 9. Breng in kaart waar de meeste impact zit

- **Focus op de punten waar je het meest impact kunt maken:** bepaal waar je het meeste verschil kunt maken. Voor producenten geldt: de productiefase, van het winnen van grondstoffen tot het maken van het product, heeft meestal verreweg de grootste impact [[voor Decathlon is dit bijvoorbeeld 61 procent](#)]. Bovendien zit het grootste deel van de impact meestal in een klein deel van het assortiment. Dus probeer erachter te komen welke producten dit zijn. Heb je hiervoor geen data voorhanden, dan is een inschatting ook al een goed begin.

- **Check de R-ladder van circulariteit** en probeer zo hoog mogelijk op de ladder te blijven. Hergebruik van producten levert meer winst op dan recycling, dus kies waar mogelijk voor tweedehands, refurbishment of remanufacturing.

|                                                                                     |                   |                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------|
|  | 1 Refuse          | Kan ik deze duurzame claim vertrouwen?               |
|  | 2 Rethink         | Wat gaat huren mij kosten?                           |
|  | 3 Reduce          | Wat is de verhouding tussen de prijs en kwaliteit?   |
|  | 4 Reuse           | Wat is de staat of kwaliteit van dit product?        |
|  | 5 Retain & Repair | Wat als het kapot gaat? Waar bestaat onderhoud uit?  |
|  | 6 Renovate        | Welke garantie is er op het product?                 |
|  | 7 Recycle         | Wat gebeurt er met deze producten als ik ze inlever? |

*Circulaire businessopties op de R-ladder*

## 10. Definieer heldere ondergrenzen

- **Maak een lijst van praktijken die voor jouw business ontoelaatbaar zijn.** Bijvoorbeeld: wij verkopen geen bont, we verkopen geen gifstoffen voor in de tuin, we verkopen geen exotische leersoorten. Voor wie verder wil gaan is de aanpak van B Corp interessant; zij hanteren een ondergrens, waarbij je verklaart dat minder dan 1 procent van je business komt uit schadelijke sectoren.

We hopen dat deze checklist goede houvast biedt om inkoopstrategieën duurzamer te maken en circulariteit te bevorderen.





## Appendix

Hieronder delen we concrete voorbeelden en tips rondom circulariteit van Decathlon en bol.

### Selectiecriteria voor duurzaamheid bij Decathlon

Decathlon, zowel producent als retailer, maakt gebruik van een [ecodesignaanpak](#), waarbij de focus ligt op het verminderen van de milieu-impact gedurende de volledige levenscyclus.

#### 1. Ontwerp en levenscyclusanalyse (LCA)

Decathlon gebruikt de [Product Environmental Footprint](#) (PEF)-methode van de Europese Commissie, die 16 impactcategorieën analyseert.

**Voorbeeld:** aan de hand van een [milieubeoordeling](#) brengt Decathlon de gevolgen van alle onderstaande fasen van een product op het milieu in kaart. Denk daarbij aan:

- de ontginning van grondstoffen;
- de materialen en processen die tijdens de productie worden gebruikt;
- de verpakking;
- de distributie van het product, inclusief transport;
- het gebruik van het product (bijvoorbeeld het wassen van je sportshirt tussen twee trainingen, of elke keer dat je de accu van je elektrische fiets oplaadt);
- wat er met het product gebeurt aan het einde van zijn levensduur.

#### 2. Duurzame materialen

Bij Decathlon volgt het merendeel van de producten een [ecodesignbenadering](#). Hierbij wordt gekeken naar een betere repareerbaarheid, recyclebaarheid of een verminderde impact van minstens 10 procent in vergelijking met de vorige versie

van het product. Door duurzamere materialen te gebruiken, zoals gerecyclede, biologische of hernieuwbare materialen, kan een product minder schadelijke impact hebben op het milieu. Lees [hier](#) meer over de procedures en technieken Decathlon hiervoor gebruikt.

**Voorbeeld:** [Deze tent](#) is gemaakt van 34 procent ongeverfde garen die we 'greige' noemen. Door dit afwerkingsproces te gebruiken, kunnen we de CO<sub>2</sub>-uitstoot die gepaard gaat met de productie van ongeverfd textiel met minstens 53 procent verminderen in vergelijking met conventioneel verven (zie 'milieu-impact' op de productpagina). [Hier](#) lees je meer over deze en andere technieken die Decathlon gebruikt.

#### 3. Repareerbaarheid en duurzaamheid

Decathlon richt zich op het verlengen van de levensduur van producten door repareerbaarheid en duurzaamheid al in de ontwerpfase te integreren. Op basis van de in Frankrijk door ADEME ontwikkelde repareerbaarheidsindex heeft Decathlon criteria opgesteld om het reparatiepotentieel van zijn producten te bepalen. Een product is volgens Decathlon 'repareerbaar' als [documentatie](#) en [onderdelen](#) beschikbaar zijn, het demonteerbaar is en de reparatiekosten minder dan 30 procent van de aanschafprijs bedragen.

#### 4. Recyclingpotentieel en end-of-life beheer

Al in de ontwerpfase kijkt Decathlon naar het [recyclingpotentieel](#) van producten. Dit is nodig om te verzekeren dat we afval minimaliseren wanneer het product wordt weggegooid. Het bedrijf werkt samen met recyclers en producentenorganisaties om de scheiding van materialen te verbeteren en een efficiënt recyclingecosysteem op te bouwen. Zie daarvoor de [non-financial reporting declaration](#) (NFRD) over 2024, pagina 82.

**Voorbeeld:** in 2024 heeft Decathlon 113.000 T-shirts verkocht die voor 30 procent uit voormalig consumentenafval bestonden, dat in Europa werd verzameld en gerecycled. [zie NFRD over 2024, pagina 83].

## Praktijkervaringen en tips van bol

### 1. Onafhankelijke ondersteuning bij evaluatie beleid en keurmerken

Bol produceert zelf geen producten en heeft daardoor geen directe invloed op hoe producten gemaakt worden. Wel heeft het bedrijf invloed op hoe consumenten producten zien via het platform. Daarom ontwikkelde bol het Goede Keuze-label. Inmiddels dragen ongeveer een miljoen artikelen dit label. Deze artikelen hebben aanzienlijke duurzaamheidsvoordelen ten opzichte van vergelijkbare artikelen, omdat ze één of meerdere keur- of kenmerken hebben die door bol zijn afgestemd met Milieu Centraal. Op de productpagina wordt het label zichtbaar weergegeven om consumenten te stimuleren een bewustere en duurzamere keuze te maken.

**Voorbeeld:** voor het Goede Keuze-label werkt bol samen met Milieu Centraal. Deze organisatie helpt consumenten en bedrijven wegwijs te worden in de vele keurmerken. Ze verzamelen, beoordelen en vergelijken keurmerken op thema's zoals milieu, dierenwelzijn en sociale aspecten. De samenwerking is belangrijk om bol inhoudelijk te begeleiden bij wat wel en niet als duurzaam kan worden bestempeld.



### 2. Circulair winkelen begint met vertrouwen winnen van de consument

Bol heeft de ambitie om circulair winkelen mainstream te maken, door het makkelijk, toegankelijk en betaalbaar te maken. Omdat bol zelf geen producten ontwerpt, werkt het bedrijf samen met partners die circulaire producten via het platform aanbieden. Ervaringen laten zien dat circulair winkelen begint met vertrouwen.

**Voorbeeld:** in 2024 startte bol met refurbished elektronica. Vanaf het begin zijn strenge kwaliteitseisen ingevoerd: partners krijgen alleen verkooprechten na goedkeuring door de kwaliteitsafdeling en ze moeten aantonen dat hun producten grondig getest, gerepareerd en professioneel schoongemaakt zijn. Dit vergroot het vertrouwen. Actuele data laten zien dat refurbished producten inmiddels even goed scoren als nieuwe artikelen, zowel in klanttevredenheid als in retourpercentages.

**Voorbeeld:** bol verkoopt al tweedehands boeken en entertainment. Momenteel onderzoekt het bedrijf de kansen en mogelijkheden om dit tweedehands aanbod uit te breiden naar andere productcategorieën.

### 3. Motiveer collega's in hun eigen taal en sluit aan op hun werkwijze

Bol is een techbedrijf met een groot deel van de collega's die werken binnen Product en Tech, en wel *agile*: prioriteiten worden steeds opnieuw bepaald op basis van efficiëntie en bijdrage aan KPI's, en initiatieven worden getoetst op haalbaarheid en schaalbaarheid. Duurzaamheidsprojecten starten daarom klein, met het doel om zo snel mogelijk te testen, valideren en daarna op te schalen. Het motto: snel beginnen, leren door vallen en opstaan, en altijd denken vanuit de klant.

**Voorbeeld:** in 2024 begon bol met een pilot voor refurbished producten. Het bleek een succes. Daarom is het aanbod dit jaar flink uitgebreid: het aantal productcategorieën is meer dan verdubbeld, met toevoegingen als desktops, monitoren en gameconsoles en -accessoires. Ook het aantal partners dat refurbished producten via bol aanbiedt groeide naar twintig. In de komende periode volgt verdere opschaling naar nieuwe elektroniekcategorieën zoals televisies, camera's en huishoudelijke apparaten.

## Hosts & Voorzitters



**Hans Robben**

Program Manager  
The Renewal Workshop  
**Bleckmann**



**Jelle Smit**

Manager Innovatie  
& Duurzaamheid  
**Bunzl Retail & Industrie**



**Ron Thijssen**

Manager Corporate Social  
Responsibility  
**Bleckmann**



**Suzanne Debrichy**

Lead Environmental  
**PostNL**



**Inge Demoed**

Innovation Manager  
**Thuiswinkel.org**



**Leontine Gast**

CEO  
**The Terrace**



**Liliane van Heteren**

Projectmanager  
**The Terrace**



**Margot Visschers**

Senior Adviseur  
**Route Circulair**

## Experts



**Anne Postma**

CSR Specialist  
**Wehkamp Retail Group**



**Cas van den Engh**

E-commerce Manager  
**706 Seating Group**



**Charlotte Hooijdonk**

Project Manager Innovation and  
Category plans  
**Beter Bed**



**Claire Steverink**

Webshop Specialist  
**Ajax.nl/shop**



**Dirk Mulder**

Sector Banker Retail  
**ING bank**



**Elke de Weme**

Marketing & CSR Manager  
**BBB Cycling**



**Fleur Geerincx**

Mede-eigenaar  
**Floria Collective**



**Freek Snijders**

Sustainability Leader Digital  
**Decathlon**



**Heidi Korterink-van der Vegte**

CSR Manager  
**Wehkamp Retail Group**



**Jean Paul Verhaaren**

DGA/Statutair Bestuurder  
**Unified Retail Services UA**



**Josje Geerlings**

Sustainable Buying Specialist  
**de Bijenkorf**



**Kylan Cassee**

Owner Whitegoods Refurbished  
**Coolblue**



**Lianne Ruijs**

Manager Commercial Sustainability  
**Intergamma**



**Marianne van Leeuwen**

Co-founder  
**Agents for Change**



**Marieke van der Heijden**

Manager Environmental Impact  
**bol**



**Mariska Schennink**

Manager ESG Advisory  
**Baker Tilly**



**Mark Heere**

Sector Manager  
**GSI Nederland**



**Michiel van Yperen**

Manager Sustainability  
**GSI Nederland**



**Mirella Soyer**

Lector gedrag voor Circulaire  
Transities  
**Hogeschool Rotterdam**



**Ninke Gijzel**

Commercieel Directeur  
**Ninke Gijzel Management**



**Paul Schreuder**

Docent Onderzoeker  
**Fontys Hogescholen**



**Pim Roggeveen**

Co-founder  
**WEAR**



**Rosan Snel**

E-commerce Strategy & Sustainable  
Shopping Manager  
**bol**



**Selma Alan**

Digital Operations & Sustainability lead  
**GSH Webshop**



**Sjoukje Goldman**

Hoofddocent duurzame marketing  
**Hogeschool van Amsterdam**



**Tako Johannesma**

Oprichter / Directeur  
**Witgoed Brigade**



**Wouter de Wolf**

Business Developer Circulaire  
Economy  
**TNO**



**Wouter van der Leij**

Founder Taste of Change & Docent  
**Stichting Leerstoel Anton Dreesmann**

Deze bluepaper werd mede mogelijk gemaakt door ShoppingTomorrow - Thuiswinkel.org en:

**theterrace**

**Route  
Circulair**

**thuiswinkel  
.org**

**postnl**

**BUNZL**  
RETAIL &  
INDUSTRY

**Bleckmann**

## **Deze blueprint wordt je aangeboden door een expertgroep van ShoppingTomorrow - Thuiswinkel.org 2025**

In een wereld die razendsnel verandert, moeten we én willen we samen groeien naar een veilige, duurzame en innovatieve toekomst. De kansen voor ondernemers ontwikkelen zich net zo snel als de behoeften van consumenten. Bij Thuiswinkel.org willen we onze achterban en partners inspireren, faciliteren en mobiliseren met kennis, inzichten en tools.

ShoppingTomorrow is het digital commerce-platform voor alle professionals in dit vakgebied, de inspiratiebron voor digitale trends en de innovatiemotor van Thuiswinkel.org. ShoppingTomorrow brengt e-commerceprofessionals samen in een exclusief en actief netwerk, met als doel het leveren van inzichten voor de branche.

### **Wil je volgend jaar meedoen?**

Scan of klik de QR-code om je aan te melden.

