

JAN JONKER EN NIELS FABER (RED.)

Duurzaam organiseren

Template voor het
ontwikkelen van nieuwe
businessmodellen

Hoofdredactie: Jan Jonker en Niels Faber
Ere-redactie: Ine Nijland
Vormgeving en opmaak: Justus Bottenheft
Illustraties: Shirley Warlich, visenchips.com

ISBN 978 90 244 2909 7
NUR 801

© 2020 Jan Jonker en Niels Faber & Boom uitgevers Amsterdam
managementimpact.nl / boomuitgeversamsterdam.nl

Het boek is als e-book gratis te verkrijgen via onder andere:
www.managementimpact.nl/duurzaamorganiseren.nl en
www.nieuwebusinessmodellen.nl. Een interactieve versie van het
Business Model Template is te vinden op www.businessmodellab.nl. Er
is een Massive Open Online Course (MOOC) Circulaire Economie waar-
voor het Business Model Template gebruikt wordt, deze is te vinden op
het OpenEdX-platform (open.edx.org).

*In ruil voor de gratis download van het e-boek vragen wij u uw naam en e-mail achter te laten.
In overeenstemming met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) zullen deze
gegevens alleen gebruikt worden voor een aantal mailings per jaar waarin de activiteiten worden
aangekondigd van Stichting Our Common Future (OCF) en haar partners. Uw gegevens zullen
niet ter beschikking gesteld worden aan derden, noch commercieel noch niet-commercieel.*



TAALDISCRIMINATIE

Op geen enkele wijze is de intentie van het gebruik van mannelijke en/of vrouwelijke verwijswaarden (haar, zijn, hem, zij, hij) discriminatoir bedoeld. Overal waar we in deze publicatie 'zij' gebruiken, kan en mag dan ook 'hij' gelezen worden en waar we 'hij' gebruiken, kan en mag ook 'zij' gelezen worden. Door gebruik te maken van deze genderbinaire verwijswaarden willen wij geenszins non-binaire personen uitsluiten. De keuze voor het gebruik van 'hij' en 'zij' als verwijswaarden en als aanwijzende voornaamwoorden is enkel bedoeld om de leesbaarheid van de tekst te waarborgen.

CREATIVE COMMONS

Dit boek wordt aangeboden onder een Creative Commons-licentie. Deze licentie staat anderen toe om het werk te kopiëren, te distribueren, te vertonen, op te voeren en om ervan afgeleid materiaal te maken, zolang de auteurs vermeld worden als makers van het werk, het werk niet commercieel gebruikt wordt en afgeleide werken of delen daarvan onder identieke voorwaarden worden verspreid.
Creative Commons Licentie: CC BY-NC-ND 4.0

OVERNAME MET TOESTEMMING

Delen uit dit boek mogen overgenomen worden mits met schriftelijke bronvermelding en binnen regels zoals geldend binnen de auteurswet. Overname is alleen toegestaan na schriftelijke toestemming van de hoofdredacteur, Jan Jonker. Contact: janjonker@wxs.nl

Bij gebruik van tekst graag de volgende referentie hanteren: Jonker, J. & Faber, N. (2020). *Duurzaam organiseren: Template voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen*. Deventer: Boom | Management Impact.

CORRESPONDENTIE

janjonker@wxs.nl of n.r.faber@gmail.com



Het boek *Duurzaam organiseren*, een vervolg op het werkboek *Circulair organiseren* (2018), is tot stand gekomen dankzij de sponsoring van de No-Waste Hackathon 2019 door een aantal partijen. Dat zijn: AVR-Afvalverwerking (Rotterdam/Duiven), Cirkelwaarde (Apeldoorn), Midwaste (Delft), Radboud Universiteit (Nijmegen), Cyclus (Gouda/Moordrecht) en WEcycle (Zoetermeer). Wij zijn onze sponsors zeer erkentelijk voor hun directe en indirecte steun, waarmee zij het werk aan deze publicatie mogelijk hebben gemaakt.

Op deze plaats willen we uitvoerig en van harte de coauteurs bedanken die 'om niet' tijd, energie en creativiteit in deze publicatie geïnvesteerd hebben. Dat zijn (in alfabetische volgorde): Geanne van Arkel, Fons Claessen, Koen Dittrich, Moniek Kamm, Ivo Kothman, Naomi Montenegro Navarro, Erik van den Oord, Dorchanay Paykhar (alleen eerste versie), Jos Reinhoudt, Dave van Schaijk, Mirella Soyer en Egbert Willekes.

De volgende personen hebben kritisch constructieve feedback gegeven op het eerste concept van dit boek en een kort review geschreven die voor in het boek te vinden is (in alfabetische volgorde): Ron Boer, Ron Dijkstra, Hilde Engels, Frank Evers, Pieter Fritz, Timber Haaker, Isabelle Kock, Kim Poldner, Niels Smidt en Edwin Tuin.

De input voor de finale versie van dit boek is mede gerealiseerd door actieve steun van docenten en studenten van (in alfabetische volgorde): De Haagse Hogeschool (Den Haag), Hogeschool Rotterdam (Rotterdam), Radboud Universiteit (Nijmegen) en Hogeschool Saxion (Deventer). Dat zijn bij elkaar zo'n driehonderd personen die we helaas

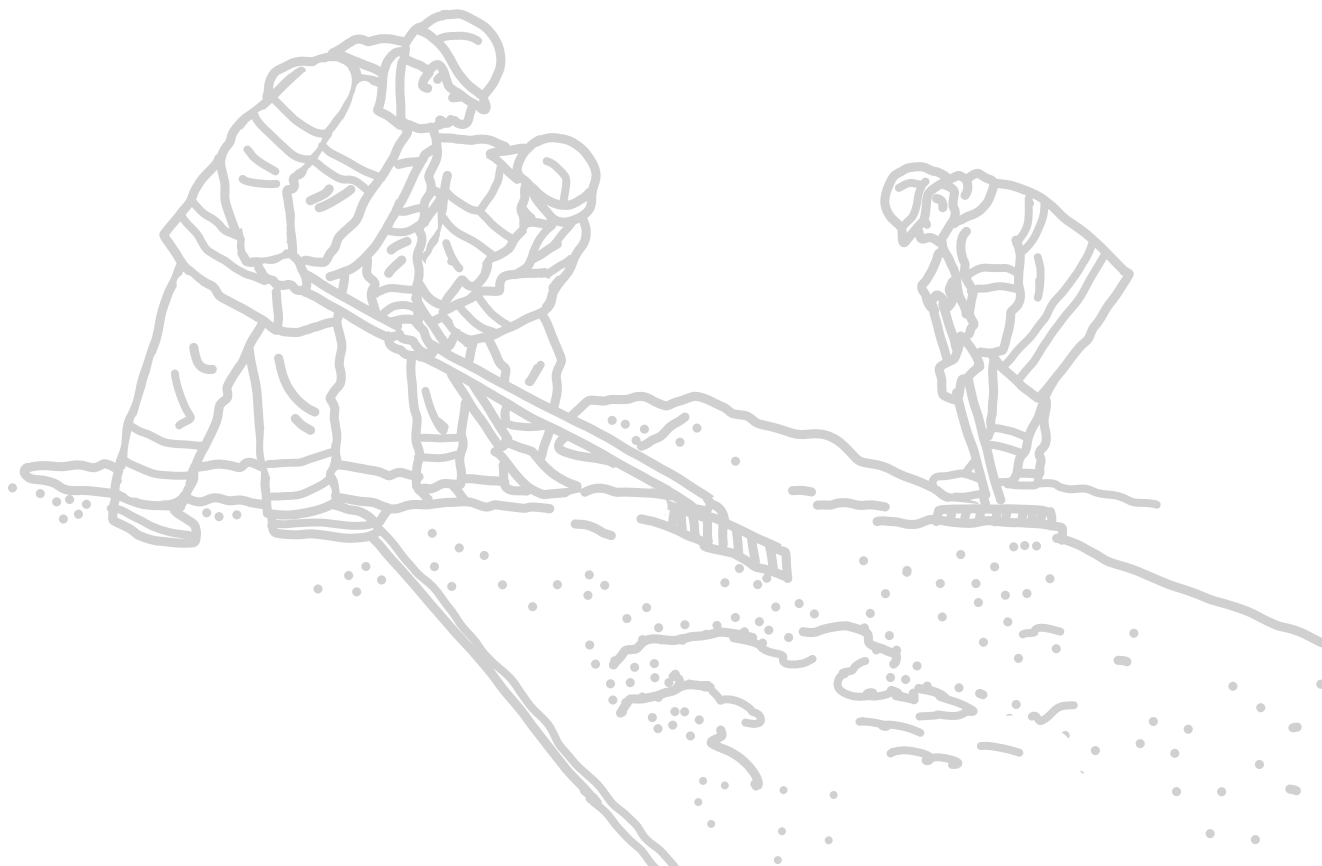
niet allemaal met naam kunnen noemen. Aan de hand van een uniform format hebben zij feedback gegeven op de template en het gebruik daarvan. Daarnaast hebben wij in het boek anoniem delen van casussen gebruikt die studenten hebben gemaakt. Daarnaast hebben wij in het boek anoniem delen van casussen opgenomen uit onderwijsopdrachten van studenten. Ook hebben wij feedback verwerkt van een twintigtal bedrijven die de template hebben toegepast in hun eigen onderneming. Wij zijn hen allen zeer erkentelijk voor de belangeloze inzet van hun tijd en waardevolle bijdragen.

Dank gaat uit naar Boom/Management Impact en meer in het bijzonder naar Anneke van Dijk, Freek Talsma, Douwe van Randen en Everdien ten Zijthof voor de jarenlange plezierige samenwerking (dit is bepaald niet ons eerste, maar wel ons laatste, boek) én omdat zij het aangedurfd hebben een publicatie te realiseren die – naast hardcopy – in de vorm van een gratis e-boek beschikbaar is.

Wij zijn Kien van Hövell tot Westerflier heel veel dank verschuldigd voor het mogen gebruiken van de excellente voorzieningen van haar schitterende landgoed 'Grootstal' in Nijmegen (landgoedgrootstal.nl). Mede dankzij de door haar geboden inspirerende omgeving is er een prachtig boek ontstaan.

Deze publicatie was niet tot stand gekomen zonder de financiële steun van de Haagse Hogeschool, Saxion Hogeschool, Hogeschool Rotterdam en TMO Fashion Business School. Wij zijn hen daar zeer erkentelijk voor. Dankzij hun steun is deze publicatie als e-boek gratis beschikbaar en kan er een Engelse vertaling gerealiseerd worden. Ook deze Engelse vertaling komt als e-boek gratis beschikbaar.

Dit is ook de laatste publicatie die mede dankzij Stichting OCF 2.0 (Doetinchem) tot stand is gekomen. Het is dankzij deze stichting dat er in de afgelopen tien jaar een schitterend oeuvre aan whitepapers, werkboeken en boeken is verschenen over het onderwerp duurzaamheid, de WEconomy, de circulaire economie en niet in de laatste plaats businessmodellering. Deze publicaties hebben hun weg gevonden naar een groot publiek van tienduizenden lezers dankzij de niet-aflatende steun en het vertrouwen van het bestuur van deze stichting. Zij verdienen veel dank, met naam en toenaam: **GERARD BERENDSEN** (voorzitter), **JAN JENNISKENS** (secretaris), **SJOERD ZEYL** (penningmeester), **DRE KAMPFRAATH** en **HANS VAN KRANENBURG**.



‘Om de zoveel jaar valt ons huidige economische systeem uit elkaar doordat we met elkaar een monetair systeem hebben ontwikkeld op basis van puur kapitalisme. Jan Jonker en Niels Faber geven met dit boek en het Business Model Template een stapsgewijze invulling aan de noodzakelijke verandering die ons economische systeem mag ondergaan om de bestaande lineaire processen voorgoed bestendig te maken. Heel interessant en ook goed toepasbaar in de praktijk.’ – **RON BOER, ECRON RELATIEGESCHENKEN**

‘De afgelopen jaren zien we een trend waarin meervoudige waardecreatie in het bedrijfsleven centraal staat. Deze trend vormt een revolutie ten opzichte van bestaande businessmodellen. Dit boek is voor iedereen die ernaar streeft verouderde bedrijfsmodellen te trotseren en de ondernemingen van morgen te ontwerpen: ondernemingen waarin sociale, ecologische en financiële waardecreatie essentieel zijn. Alle goeds.’ – **MAAYKE AIMÉE DAMEN, FOUNDER EXCESS MATERIALS EXCHANGE**

‘Ons huidig economisch systeem is gebouwd op de principes van eigenbelang en winstmaximalisatie. We zien steeds meer in dat dit op vele manieren ten koste gaat van onze aarde. Dit boek laat zien hoe we de transformatie naar een nieuwe economie vorm kunnen geven. Een economie waarin samenwerking en waardecreatie de leidende principes vormen. Het Business Model Template biedt hierbij nuttige handvatten voor iedereen die zaken volgens deze principes wil organiseren.’ – **RON DIJKSTRA, FOUNDER LOYALGARDEN**

‘Dit boek neemt mensen mooi mee in het avontuur van ondernemen in een veranderende wereld. Ik vind dat het BMT mensen best tot het uiterste mag prikkelen; denk er nog eens over na: hoe kun je de wereld tot een betere plaats maken? In de rijke landen zijn we zo rijk omdat we

de aarde hebben “leeggeroofd” en onze rijkdom hebben opgebouwd “over de rug van anderen”. Dat noemen we externaliteiten, die niet in de prijs van producten verwerkt zijn. Als we externaliteiten willen voorkomen, moeten we dus inclusief denken. Dat geldt voor het sociale domein en zeker ook voor het ecologische domein. Alles wat uitsterft, komt nooit meer terug. Het BMT geeft houvast voor die inclusiviteit.’ – **HILDE ENGELS, DE FRUITMOTOR**

‘Veel bedrijven die hun strategie (her)overwegen doen dit nog via traditionele lineaire businessmodellen, waarbij hogere winst vaak ten koste gaat van onze aarde. Dit boek is een goed alternatief voor bedrijven of studenten die strategisch vernieuwend willen zijn op een duurzame, circulaire manier om zodoende te zorgen voor een gezond bedrijf en een gezonde aarde.’ – **FRANK EVERS, SENIOR LECTURER EN KWALITEITSZORGCÖÖRDINATOR, HOGESCHOOL WINDESHEIM**

‘Na interessante sprekers en denkers in Nederland gehoord te hebben, zoals Thomas Rau, Derk Loorbach en Jan Willem van de Groep, kwam ik via mijn opleiding op de Erasmus Universiteit Rotterdam in contact met Jan Jonker en zijn theorieën. Hij weet je uit de dagelijkse sleur van business as usual te halen en haarscherp te formuleren waarom, hoe en wat we anders moeten doen als maatschappij en met name als professional c.q. ondernemer. Dit boek is geschreven als “handleiding” om binnen je eigen organisatie transitie in gang te zetten en je daarin te begeleiden. Geloof jij in anders “denken, durven en doen” met als doel toe te groeien naar een veerkrachtige onderneming die qua omzet structureel minder afhankelijk is van geijkte economische factoren en de huidige “business as usual”, dan gaat dit boek jou helpen!’ – **PIETER FRITZ, SUSTAINABILITY DEVELOPER, XIDOOR (BERKVENNS, SVEDEX, LIMBURGIA EN BOD’OR)**

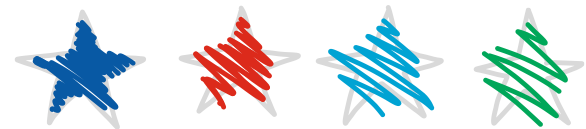
‘Als mens in de rol van burger, consument, student, werknemer, investeerder of beslisser staan we voor de gezamenlijke opgave onze economie vergaand te verduurzamen. Dit vereist radicaal andere manieren van produceren, consumeren en waarderen. Duurzaam, circulair en inclusief. Met dit boek krijgen studenten en praktijk een hands-onaanpak in handen om nieuwe proposities te exploreren en in gezamenlijkheid de vereiste nieuwe businessmodellen te ontwikkelen.’ – **TIMBER HAAKER, LECTOR BUSINESS MODELLEN, HOGESCHOOL SAXION**

‘Bij Interface hebben we in de afgelopen 25 jaar ervaren hoe je door je organisatie continu uit te dagen, niet alleen toekomstbestendig wordt maar ook succesvol blijft. Dit boek helpt start-ups, bestaande organisaties en nieuwe samenwerkingsvormen zichzelf scherp te stellen en in hun businessmodel de sociale en ecologische issues van deze tijd te adresseren.’ – **TON VAN KEKEN, COO INTERFACE EAAA**

‘Een toegankelijk boek dat de nieuwe generatie “changemakers” aan de hand meeneemt in het veranderen van hun businessmodel. Met inspirerende casuïstiek en concrete werkplannen om direct aan de gang te kunnen gaan. Wacht niet langer: ga het avontuur aan om met behulp van het BMT je droom te realiseren en echt een positieve impact te kunnen maken op onze dagelijkse realiteit.’ – **KIM POLDNER, LECTOR CIRCULAR BUSINESS, HAAGSE HOGESCHOOL EN OPRICHTER VAN CIRCULAR FASHION LAB**

‘Met *Duurzaam organiseren* zetten de auteurs onder regie van Jan Jonker en Niels Faber de volgende stap in de ontwikkeling van duurzame businessmodellen. Dit werkboek is zowel verdiepend als inspirerend en geeft praktische handvatten aan eenieder die aan de slag wil met duurzame proposities.’ – **NIELS SMIDT, SPECIALIST SUSTAINABILITY STRATEGY & SHARED VALUE**

‘Duurzaam organiseren en het BMT zijn een volgende stap op weg naar duurzame organisaties en ecosystemen. Het boek biedt een praktische aanpak en staat vol met praktijkvoorbeelden. De uitdaging ligt bij de lezer om ook de organisatie in beweging te krijgen in een wereld die steeds sneller verandert. Juist de balans tussen duurzaamheid, menswaardigheid en winstgevendheid is randvoorwaarde voor succesvolle businessmodellen in een wereld waar digitalisering en (globale) competitie een steeds belangrijker rol inneemt. Dit boek vormt daarmee ook een aangrijppunt naar andere disciplines om verandering tot stand te brengen.’ – **EDWIN TUIN, VERANDERSPECIALIST EN SCHRIJVER VAN ALLES DRAAIT OM VERANDERING**



TESTIMONIALS VAN STUDENTEN BMT

'Van winstmaximalisatie naar waardecreatie. Het Business Model Template hielp ons een overzichtelijk businessmodel te ontwikkelen en de waardecreatie te bepalen bij organisaties die interesse hebben in circulariteit.' – **SYGUN VAN AREM, EUROPEAN STUDIES, DE HAAGSE HOGESCHOOL**

'Bij het ontwikkelen van een circulair businessmodel voor een lineair georiënteerd bedrijf heeft het BMT veel structuur, gestalte en diepgang gegeven aan ons idee. Ook dwong het BMT ons om met een kritische blik te kijken naar ons idee.' – **BILAL AL BARKANI, BEDRIJFSKUNDE MER, DE HAAGSE HOGESCHOOL**

'Duidelijk boek met duidelijke taal. Het geeft daadwerkelijk een andere kijk op bedrijven.' – **JELLE BOERS, COMMERCIELE ECONOMIE, HOGESCHOOL LEIDEN**

'Door het werken met het BMT zijn mijn ogen echt geopend met betrekking tot duurzaamheid. Ik kan oprecht zeggen dat dit vak mijn kijk op de wereld heeft veranderd en dit had ik absoluut niet zien aankomen toen ik dit vak koos.' – **IAN CORNIELJE, BEDRIJFSKUNDE, RABBOUD UNIVERSITEIT**

'Door de bouwstenen van het model stap voor stap te doorlopen, kreeg ik inzicht in duurzaamheidsaspecten die ik zonder het model over het hoofd zou hebben gezien.' – **NAOMI HOFLAND, FACILITY MANAGEMENT, DE HAAGSE HOGESCHOOL**

'Eindelijk een template voor het opzetten van een businessmodel dat mijn duurzame hart sneller laat kloppen.' – **LIEKE HOOGESTIJN, ENVIRONMENT & SOCIETY STUDIES, RABBOUD UNIVERSITEIT**

'Het gebruik van het BMT heeft me doen inzien dat het erg makkelijk is om een bedrijf volledig in kaart te brengen, zelfs zonder economische kennis.' – **ROWIN ISRAËL, MILIEUKUNDE, DE HAAGSE HOGESCHOOL**

'Het BMT helpt ons ideeën vorm te geven, zonder dat onze creativiteit en het out-of-the-boxdenken beperkt worden.' – **ISABELLE KOCK, NIJMEGEN SCHOOL OF MANAGEMENT, RABBOUD UNIVERSITEIT**

'Het BMT zet je aan om anders te denken, het helpt je om de zaken inzichtelijker te maken met als uitgangspunt duurzaamheid.' – **ELLEN KRAMERS, BEDRIJFSKUNDE, DE HAAGSE HOGESCHOOL**

'Het model is duidelijk, gebruiksvriendelijk, overzichtelijk en aan te raden voor velen.' – **SANDER POST, HOGESCHOOL VAN ARNHEM EN NIJMEGEN**

'In tegenstelling tot de traditionele businessmodellen, geeft het BMT ruimte voor meervoudige waardecreatie, voor het op lange termijn denken en het rekening houden met de externe factoren.' – **MITCHELL SANWIKARTA, BEDRIJFSKUNDE, DE HAAGSE HOGESCHOOL**

'Na mijn studie wil ik een bedrijf oprichten met een circulair businessmodel, hiervoor ga ik zeker dit boek gebruiken!' – **CARLO SELBACH, DE HAAGSE HOGESCHOOL**

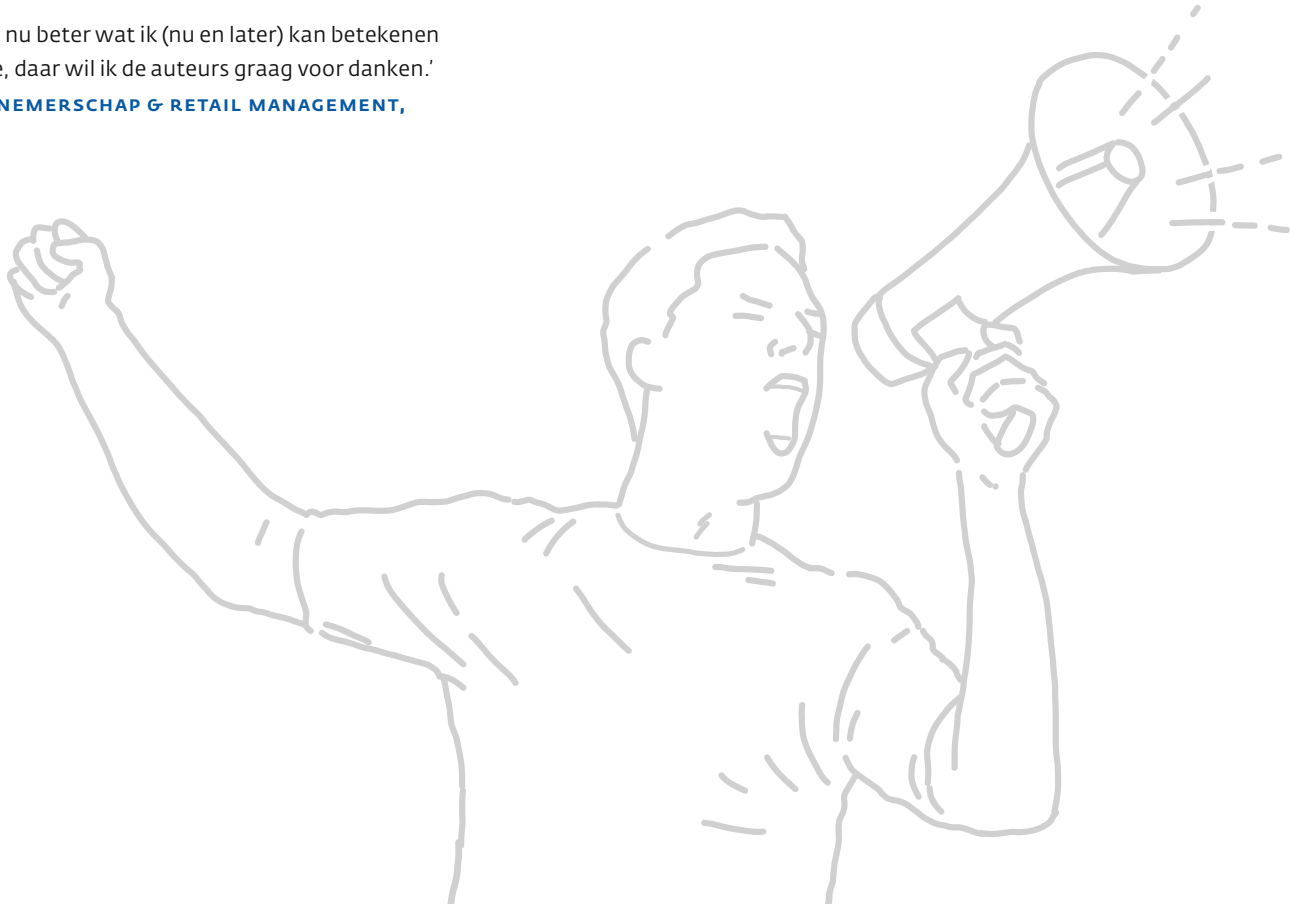
'Met deze manier van werken is het in korte tijd mogelijk om een op verschillende punten uitgewerkt businessmodel in elkaar te zetten waarbij je gedwongen wordt om op een andere manier na te denken dan gebruikelijk.' – **RIK SEINHORST, INTERNATIONAL BUSINESS, RABBOUD UNIVERSITEIT**

'Ik vond het een eer om het BMT als een van de eerste mensen te gebruiken.' – **COEN NEIRINCK, DE HAAGSE HOOGESCHOOL**

'Zelfs een beginnende ondernemer zou met dit werkboek een prachtig duurzaam model kunnen creëren!' – **WANYTA VAN SON, BIOLOGIE, RABBOUD UNIVERSITEIT**

'Het BMT heeft ervoor gezorgd dat ik van een utopisch klinkend idee naar een volledig uitgewerkt plan ben gegaan.' – **MAARTEN SMALING, BACHELOR GEOGRAFIE, PLANOLOGIE EN MILIEU, RABBOUD UNIVERSITEIT**

'Mede door dit boek snap ik nu beter wat ik (nu en later) kan betekenen voor de circulaire economie, daar wil ik de auteurs graag voor danken.' – **SHIWA TOEWAR, ONDERNEMERSCHAP & RETAIL MANAGEMENT, DE HAAGSE HOOGESCHOOL**



Dankwoorden **5**
 Reviews **7**
 Testimonials van studenten **9**
 Verantwoording **13**
 Leeswijzer **15**
 Het Business Model Template in één oogopslag **18**

1 Over transitie gesproken 20

1.1 De grote opgaven **20**
 1.2 Waardecreatie anders modelleren **23**
 1.3 Prestatie meten **26**
 1.4 Het Business Model Template **27**

2 Business modelleren 30

2.1 Een korte geschiedenis van businessmodellering **30**
 2.2 Het modelleringsproces **34**
 2.3 Onderscheid in basistypen businessmodellen **35**
 2.4 Horizontaal en verticaal organiseren **36**

DEEL I DEFINITIEFASE 39

3 Aanleiding en context 40

3.1 Op zoek naar de uitdaging **40**
 3.2 Instrumenten om de aanleiding en context in beeld te brengen **42**
 3.3 Casuïstiek Aanleiding en context **44**
 3.4 Ter afsluiting **46**

4 Droom 47

4.1 De stip op de horizon **47**
 4.2 Een aanpak om mee te dromen **49**
 4.3 Casuïstiek Droom **50**
 4.4 Dromen in elkaar prutsen **52**

5 Propositie 53

5.1 Het perfecte blauwe tegeltje maken **53**
 5.2 Over waardecreatie gesproken **54**
 5.3 Waardecreatie en verandering **55**
 5.4 Instrumenten voor waardecreatie **56**
 5.5 Casuïstiek Propositie **60**
 5.6 Zo eenvoudig is het niet ... **61**

DEEL II ONTWERPFASE 63

6 Type businessmodel 64

6.1 Logica's van waardecreatie **64**
 6.2 Platform-businessmodellen **64**
 6.3 Community-based businessmodellen **66**
 6.4 Circulaire businessmodellen **68**
 6.5 Positie bepalen en kiezen **70**
 6.6 Casuïstiek Type businessmodel **73**
 6.7 Een logisch fundament leggen **74**

7 Betrokken partijen 75

7.1 Wie doet er mee? **75**

- 7.2 Mensen in kaart brengen **76**
- 7.3 Casuïstiek Betrokken partijen **79**
- 7.4 De kunst van partijen bij elkaar brengen **81**

8 Strategie kiezen 82

- 8.1 Uitstippelen van de weg naar Rome **82**
- 8.2 Instrumenten **86**
- 8.3 Casuïstiek Strategie kiezen **88**
- 8.4 Alles is context **89**

9 Kernactiviteiten kiezen 91

- 9.1 Concreter is beter **91**
- 9.2 Instrumenten **92**
- 9.3 Casuïstiek Kernactiviteiten kiezen **94**
- 9.4 Een tussenstand **96**

10 Extern toetsen 98

- 10.1 Bewust de confrontatie opzoeken **98**
- 10.2 Toetsen is toegepast onderzoek **99**
- 10.3 Een externe toets omvat in ieder geval vijf checks **100**
- 10.4 Casuïstiek Extern toetsen **102**
- 10.5 De toets overleefd? **104**

DEEL III RESULTAATFASE 105

11 Impact bepalen 106

- 11.1 Over impact gesproken **106**
- 11.2 Impact kwantificeerbaar maken **106**
- 11.3 Casuïstiek Impact bepalen **109**
- 11.4 Impact meten en rapporteren **111**
- 11.5 Houd het simpel **113**

12 Waarde(n)creatie 115

- 12.1 Alles is transactie en van waarde **115**
- 12.2 Over transacties gesproken **116**
- 12.3 Typologie van transactie- en verdienmodellen **117**
- 12.4 Over barteren, tijdbanken en hybride transacties **121**
- 12.5 Wat is de businesscase van jouw businessmodel? **122**
- 12.6 Casuïstiek Waarde(n)creatie **123**
- 12.7 Afsluiting **125**

13 Alternatieve benaderingen met de template 126

- 13.1 Routes door de template **126**
- 13.2 Ideegedreven **127**
- 13.3 Propositiegedreven **128**
- 13.4 Netwerkgedreven **128**
- 13.5 Impactgedreven **129**
- 13.6 Competentiegedreven **130**
- 13.7 Welke route kies jij? **130**

14 Van template naar een werkend businessmodel 132

- 14.1 De kunst van het doen **132**
- 14.2 Project KipCaravan **132**
- 14.3 Project Zon op School NSV2 **134**
- 14.4 Het geheim van de smid **137**

15 Epiloog 139



Bijlagen

- I Quickscan **147**
- II Thesaurus **148**
- III Onderwijsopdrachten **153**
- IV Sustainable Development Goals **166**
- V Tools om het werken in groepen te organiseren **167**
- VI Duurzaamheidstools **168**
- VII Templates **169**

Overzicht figuren en tabellen **174**

Literatuur **175**

Over de auteurs **181**

VERANTWOORDING

In de afgelopen jaren hebben de hoofdauteurs van deze publicatie, alleen, samen of met anderen, een groot aantal publicaties, werkdocumenten, onderzoeksrapporten en whitepapers geschreven over het onderwerp dat hier centraal staat: wat is een duurzaam businessmodel en hoe kom je tot zo'n model? Naast formele academische publicaties zijn teksten verschenen op de digitale platforms van onder andere Sigma, Management Impact, DuurzaamNieuws, TGTHR, Management Executive en Nieuwe Business Modellen. Bij het samenstellen en redigeren van deze tekst is van deze eerdere teksten en de daarin verwoorde inzichten direct en indirect gebruikgemaakt. Op onderdelen is er dus sprake van 'gerecyclede' tekst (zogenoeten 'autoplagiaat') wat dus kan betekenen dat sommige lezers mogelijk tekst onder ogen krijgen die zij al eerder gezien hebben.

Dit manuscript bouwt daarnaast voort op, en is een bewerking van, onder meer lesmateriaal dat door de jaren heen ontwikkeld is voor het vak 'Duurzaam Ondernemen' (BKV 55). Dit vak werd gedurende het afgelopen decennium gegeven op de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit (NL). De eerste editie van dit vak was in 2011-2012 en sindsdien is er elk jaar een nieuwe editie geweest. Kernopgave vanaf de start van dit vak is dat studenten onderwijs en coaching krijgen in het ontwikkelen van een eigen (duurzaam) businessmodel. Door de tijd heen is daar op alle mogelijke manieren mee geëxperimenteerd. De ontwikkeling van het Business Model Template (BMT) komt voort uit de behoefte om in het onderwijs over een duidelijke 'template' te beschikken aan de hand waarvan studenten kunnen werken aan de ontwikkeling van zo'n eigen duurzaam businessmodel. De eerste versie van het BMT is ontwikkeld voor de onderwijseditie 2018-2019 en in de vorm van een Hackathon getoetst in de jaren 2018-2019 en 2019-2020.

De versie die we in dit boek presenteren is een doorontwikkeling hiervan. Deze is uitvoerig getest in verschillende onderwijs- en organisatiecontexten in het najaar van 2019.

Wij zijn Ivo Kothman (Hogeschool Saxion) zeer erkentelijk voor de constructieve revisie van de allereerste versie van dit boek in 2018. De nu voorliggende tekst is in het voorjaar van 2019 door de redacteuren en coauteurs bewerkt en uitgewerkt, wat heeft uitgemond in een eerste versie. Deze is omstandig getest en met de verkregen feedback weer een slag verder uitgewerkt. Het resultaat is opnieuw gereviseerd door de coauteurs. Al deze stappen hebben geleid tot het voorliggende finale resultaat. Ondanks dat we met de grootst mogelijke zorg hebben gewerkt, kan het toch zo zijn dat er sprake is van onbedoelde fouten. Mocht dat het geval zijn, dan wordt verzocht contact op te nemen met de redactie (zie colofon). Wij zijn alle coauteurs, sponsors, bedrijven, docenten en studenten die direct of indirect hebben bijgedragen aan de ontwikkeling van dit boek zeer veel dank verschuldigd.

Feedback

Het BMT is ontstaan uit de behoefte om mensen in en buiten organisaties concreet te kunnen laten werken aan een eigen duurzaam businessmodel. Maar hoever we ook met elkaar zijn gekomen, kritiek blijft altijd mogelijk. Daarom is constructieve feedback op het BMT én op dit manuscript van harte welkom. We willen met die feedback het BMT stapsgewijs verder uitwerken. Wat er nog meer nodig is naast wat we nu hebben ontwikkeld, weten we niet. Dus alle hulp is welkom. Mailen kan naar de auteurs met opbouwende en concrete feedback via: janjonker@wxs.nl of n.r.faber@gmail.com

Disclaimer

Beslissingen die u neemt op basis van informatie in deze publicatie zijn voor uw eigen rekening en risico. Wij (hoofredactie, coauteurs en uitgever) hebben ernaar gestreefd dat bij het ter perse gaan de informatie

juist, volledig en actueel is. Desondanks kan deze publicatie onjuistheden bevatten of kunnen bronnen niet meer actueel zijn.

Wanneer hyperlinks of verwijzingen naar websites van derden worden gebruikt, betekent dit niet dat wij de via deze internetsites aangeboden producten of diensten aanbevelen. Het gebruik van deze hyperlinks is volledig voor eigen risico. Wij aanvaarden geen enkele verantwoordelijkheid of aansprakelijkheid met betrekking tot de inhoud, het gebruik of de beschikbaarheid van dergelijke internetsites. We hebben de waarheidsgetrouwheid, juistheid, redelijkheid, betrouwbaarheid en volledigheid van informatie op dergelijke internetsites niet geverifieerd.

Het is niet toegestaan deze publicatie tegen vergoeding digitaal of materieel te verveelvoudigen, door te sturen, te verspreiden, openbaar te maken of beschikbaar te stellen aan derden. Wij aanvaarden geen enkele aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade als gevolg van het gebruik van deze publicatie. U mag deze publicatie wel afdrukken en/of downloaden voor uw eigen persoonlijk gebruik, conform de Creative Commons-licentie die op dit werk rust. Op deze publicatie en deze gebruiksvoorwaarden is het Nederlandse auteursrecht van toepassing. De Nederlandse rechter is bij uitsluiting bevoegd te oordelen over eventuele geschillen die in verband met deze website kunnen ontstaan.



H

et maakt niet uit of je een bedrijf wilt starten, gaat samenwerken met partijen om een probleem op te lossen, of je bedrijf wilt verduurzamen: je hebt hoe dan ook altijd een businessmodel nodig. Een businessmodel is een concept waarmee je waardecreatie kunt organiseren.

Dat doe je altijd in samenwerking met andere partijen, vanuit een bepaalde strategie en altijd binnen een bepaalde context. De keuzes die je onvermijdelijk maakt, leiden tot een bepaald type businessmodel. Met een businessmodel organiseer je een oplossing. Dat wat je organiseert, heeft een bepaalde impact, soms positief, maar soms helaas ook negatief. Niet in de laatste plaats kun je in een businessmodel nadenken over de vraag waar de 'kassa' staat, wat de aard is van de transacties die daar plaatsvinden en welke waarden zo gecreëerd worden. Dit is in een notendop de kern van dit boek en komt samen in het Business Model Template (BMT).

Dit boek bestaat uit drie delen, waarin de drie verschillende fasen en tien bouwstenen van het BMT uitgewerkt worden. Deze drie fasen zijn:

- 1 Definitiefase
- 2 Ontwerpfase
- 3 Resultaatfase

Elk van de fasen wordt uitgewerkt aan de hand van een aantal bouwstenen. Voor de Definitiefase zijn dit: (1) Aanleiding en context, (2) Droom en (3) Propositie. De Ontwerpfase bestaat vervolgens uit de bouwstenen: (4) Type businessmodel, (5) Betrokken partijen, (6) Strategie kiezen, (7) Kernactiviteiten kiezen en (8) Extern toetsen. Ten slotte is de Resultaatfase opgebouwd uit de bouwstenen: (9) Impact bepalen en (10) Waarde(n)creatie. Per bouwsteen schetsen we steeds eerst de on-

derliggende theorie. Vervolgens gaan we in op de praktische toepassing ervan met behulp van instrumenten. De uitwerking wordt geïllustreerd aan de hand van praktijkvoorbeelden, quotes, checklists en dergelijke.

Het boek is op drie manieren te gebruiken:

- 1 De basisaanpak richt zich op ondernemers en studenten die voor het eerst werken met het BMT. Hiervoor is het BMT vormgegeven in het liggende formaat, opgebouwd uit drie fasen. Het advies is om van boven naar beneden en van links naar rechts deze drie fasen te doorlopen. Dat lijkt erg dwingend, maar geeft structuur aan de volgorde van vragen die beantwoord moeten worden om te komen tot de ontwikkeling van een businessmodel. Mocht het zo zijn dat een andere doorloop handiger is, bijvoorbeeld omdat de partijen waarmee je wilt samenwerken al bekend zijn, of omdat de strategiekeuze een gegeven is, dan geeft het BMT hiervoor alle ruimte. Sterker: we bevelen dit van harte aan. We staan daar in hoofdstuk 13 bij stil.
- 2 Het BMT kent ook een verdiepende aanpak die bedoeld is voor mensen die al een businessmodel hebben met centraal daarin een propositie, maar die deze nog eens kritisch tegen het licht willen houden en als dat gewenst is dingen willen aanpassen. Denk daarbij aan verduurzamen, bepaalde onderdelen circulair maken of kijken naar de impact van de huidige manier van organiseren. De insteek bij de verdiepende aanpak is dus veel meer gericht op verbeteren van wat er al is, of om nieuwe inzichten en ideeën te verwerken. Om hier handig mee te werken is de vormgeving van het businessmodel cirkelvormig gemaakt. De opzet is om kriskras door het model heen te werken. In hoofdstuk 13 gaan we hier dieper op in.
- 3 Tot slot laten we ook een netwerkaanpak zien, waarbij je het eigen netwerk in kaart brengt, met aandacht voor de competenties die

in dit netwerk aanwezig zijn en hoe die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van een businesspropositie. De insteek bij deze netwerkaanpak concentreert zich op de vraag wat mogelijk is in het bestaande netwerk. Tegelijkertijd stelt het de vraag aan de orde op welke punten het netwerk mogelijk uitgebreid moet worden. Het gaat hier dus om het identificeren van de competenties en hulpbronnen die in het netwerk aanwezig zijn en ingezet kunnen worden voor de ontwikkeling en uitvoering van een businessmodel. Ook dit komt in hoofdstuk 13 aan bod.

Welke aanpak ook gevolgd wordt, de verschillende keuzes die gaandeweg in het uitwerken van het BMT gemaakt worden, hebben altijd effect op elkaar. Het is niet een kwestie van netjes alle bouwstenen een voor een aflopen en 'invullen', maar steeds weer een stap of meer terugzetten én vast even vooruitlopen, waardoor keuzes eigenlijk niet 'vast' staan. Daarmee is de kern van het BMT doorlopend bekijken hoe nieuwe keuzes eerder gemaakte keuzes beïnvloeden en daar net zolang aan schaven tot het geheel uitgelijnd en strak is.

Maar hoe je ook met het BMT aan de slag gaat, één ding weten we zeker: als je bij het einde van een ontwerpronde of -sessie komt, zul je met grote waarschijnlijkheid een of meerdere van de keuzes die je voor de verschillende bouwstenen hebt genomen, moeten heroverwegen.

Opbouw van de hoofdstukken

De tien hoofdstukken waarin we de bouwstenen van het BMT uitwerken, hebben allemaal een gelijksoortige opbouw, maar kunnen in omvang verschillen. Na een korte inleiding is er eerst theorie (beknopt) gevolgd door tools en technieken (steevast 'instrumenten' genoemd) en ten slotte een beknopte opsomming van casuïstiek. De hier weergegeven casuïstiek is hoofdzakelijk afkomstig van casussen die uitgewerkt zijn door studenten die met het BMT gewerkt hebben. Deze zijn soms iets bewerkt om de begrijpelijkheid en daarmee de leesbaarheid

te bevorderen. De casuïstiek is niet altijd 100 procent dekkend voor de in het desbetreffende hoofdstuk beschreven ideeën. Dat heeft te maken met ons streven het boek compact te houden. Voor de inleiding van elk hoofdstuk staat een aantal quotes van bedrijven, organisaties en instellingen, die de bouwsteen van het hoofdstuk in kwestie zo goed mogelijk illustreren. Deze quotes zijn afkomstig van openbare bronnen (internet, LinkedIn, websites van bedrijven et cetera). Daar waar mogelijk is de bron weergegeven. Voor de actualiteit of de accuraatheid van de bronnen kunnen wij niet instaan (zie Disclaimer). Helaas leert bovendien de ervaring dat veel digitale bronnen na relatief korte tijd niet meer operationeel zijn (*broken link*). De overige hoofdstukken, te weten 1, 2, 13, 14 en 15, hebben geen vaste structuur. Dat heeft te maken met de vrijere aard van die hoofdstukken.

Werken met quotes¹

Het idee om quotes te verzamelen en zo het BMT vanuit de praktijk te illustreren werd aanvankelijk nogal naïef opgevat. Hier is misschien wel de belangrijkste denkfout te denken dat er vanzelfsprekend voldoende organisaties en instellingen zijn die zich in onder meer hun propositie, strategie, bedrijfsvoering bezighouden met het vertalen van duurzaamheid en circulariteit in alle geledingen van de bedrijfsvoering. Uren en uren zoeken en tientallen, mogelijk honderden websites verder is de onvermijdelijke conclusie dat dit simpelweg niet het geval is. Tussen wens en werkelijkheid staan vele wetten, instituties en gewoontes. Als het er alleen maar om gaat de dingen correct te zeggen, dan is er weinig reden tot zorg. Maar zodra datzelfde 'zeggen' concreet en in de praktijk zichtbaar, aantoonbaar en meetbaar moet zijn, is er bij heel veel organisaties nog een lange weg te gaan. Wat opvalt bij het lastige

¹ De in deze publicatie gebruikte quotes zijn in november en december van 2019 verzameld door (in alfabetische volgorde) Niels van Almenkerk, Jan Jonker, Moniek Kamm, Ivo Kothman, Billy den Otter, Niels Peeters en Egbert Willekes. De exacte tijdstippen en data zijn ondanks alle zorgvuldigheid die is betracht niet meer te bepalen.

en tijdrovende proces van verzamelen, rangschikken, opnieuw zoeken et cetera van quotes is het volgende:

- a** Bepaalde quotes passen bij meer dan één bouwsteen, vaak een beetje bij twee en soms eigenlijk bij alle bouwstenen wel een beetje. Dergelijke quotes zijn, omwille van de duidelijkheid, hier zo veel mogelijk vermeden. In de praktijk is enige overlap tussen de bouwstenen vaak onvermijdelijk (en niet erg).
- b** Veel organisaties, instellingen et cetera grossieren in mooie, vaak wat gezwollen taal, maar het is lang niet altijd duidelijk wat daar precies onder verstaan wordt, laat staan dat van meet af aan duidelijk wordt gemaakt wat de consequenties zijn van de ruimhartige beloften.
- c** Het met quotes 'vullen' van de bouwstenen Aanleiding en context, Droom en Propositie gaat nog het gemakkelijkst – ook al is het onderscheid tussen Droom en de concretere Propositie niet voor iedereen duidelijk.
- d** Het aantal organisaties et cetera dat rapporteert dat zij een externe toets hebben gedaan om de levensvatbaarheid c.q. uniciteit van hun product of dienst vast te stellen, is minimaal.
- e** Niet helemaal verwonderlijk weten de meeste bedrijven, organisaties en instellingen niet goed hoe ze over hun impact moeten rapporteren. Het valt op dat hier sprake is van veel goedbedoeld amateurisme.
- f** Ook al blijkt dat het idee van meervoudige waarde(n)creatie (bouwsteen 10) voorzichtig voet aan de grond krijgt, een rondgang langs de organisaties die hier 'gebruikt' zijn voor quotes laat nog veel te raden over of – en zo ja hoe – dat bij hen uitpakt. Verwonderlijk is dat eigenlijk niet. Het gaat immers om de vertaling van impact naar waarde(n)creatie.
- g** De opgenomen quotes hebben meestal betrekking op het bedrijf als geheel. In de toepassing kunnen de bouwstenen echter ook voor een bedrijfsonderdeel, individueel product, idee et cetera worden gebruikt.

- h** De quotes richten zich vooral op de creatie van ecologische en sociale waarde, en veel minder op financiële waarde. Dit betekent niet dat financiële waarde niet belangrijk of ondergeschikt is. Voor de meeste bedrijven en organisaties is het creëren van financiële waarde noodzakelijk om te overleven. De quotes geven vooral aan hoe naast financiële waarde andere vormen van waarde gecreëerd kunnen worden. Overigens gaat dit in veel gevallen (maar beslist niet altijd) samen (bijvoorbeeld eco-efficiëntie).

Taalstijl en toonzetting

We hebben ervoor gekozen een wat 'losse' directe stijl van schrijven te hanteren voor deze publicatie. In plaats van alles onzijdig of met 'u' te toonzetten gebruiken we 'je' en een toon- en taalzetting waarin we de lezer (v/m) direct aanspreken. Volgens ons past deze stijl beter bij de aard van deze publicatie.

Quickscan

Wil je weten of het BMT je verder kan helpen met het realiseren van een businessmodel waarmee je bouwt aan een duurzame en circulaire toekomst, vul dan de quickscan in bijlage I in.



HET BUSINESS MODEL TEMPLATE IN ÉÉN OOGOPSLAG

Wat is een template?

In algemene zin biedt een template een structuur aan met een specifieke toepassing. Denk bijvoorbeeld aan een template voor brieven in Word, een tekensjabloon of de opbouw van een menu in een voorgerecht, hoofdgerecht en dessert. Op eenzelfde wijze biedt het BMT een structuur aan, van fasen en bouwstenen. Deze structuur helpt bij het maken van een aantal samenhangende keuzes die uitmonden in een ontwerp voor een businessmodel. Dit betekent dat de gebruikers zelf de inhoud op een heldere en logische wijze moeten uitwerken én deze op een consistente manier met elkaar verbinden tot een waardevolle propositie. Ten opzichte van templates voor conventionele businessmodellen is er wel een groot verschil. Voor het BMT is gekozen voor een insteek die niet alleen leidt tot het bepalen van de financiële marge, en daarmee en daardoor is de winst niet dominant. De grote uitdaging(en) zijn: het bepalen van de negatieve en positieve impact én het maken van een businessmodel waarmee meer dan één waarde wordt gecreëerd. Want het gaat er uiteindelijk om dat je door anders te organiseren bijdraagt aan oplossingen voor de grote maatschappelijke vraagstukken waar we met elkaar voor staan.

Het BMT bestaat uit drie fasen en tien bouwstenen.

Definitiefase

- 1 Aanleiding en context (waarom): Wat is je probleem, kans of uitdaging en in welke context speelt dit?
- 2 Droom (waarvoor): Wat is je droomdoel? Waarin ga je hét verschil maken?
- 3 Propositie (hoe): Wat ga je doen om het probleem op te lossen, de kans te pakken, de uitdaging aan te gaan?

Ontwerpfase

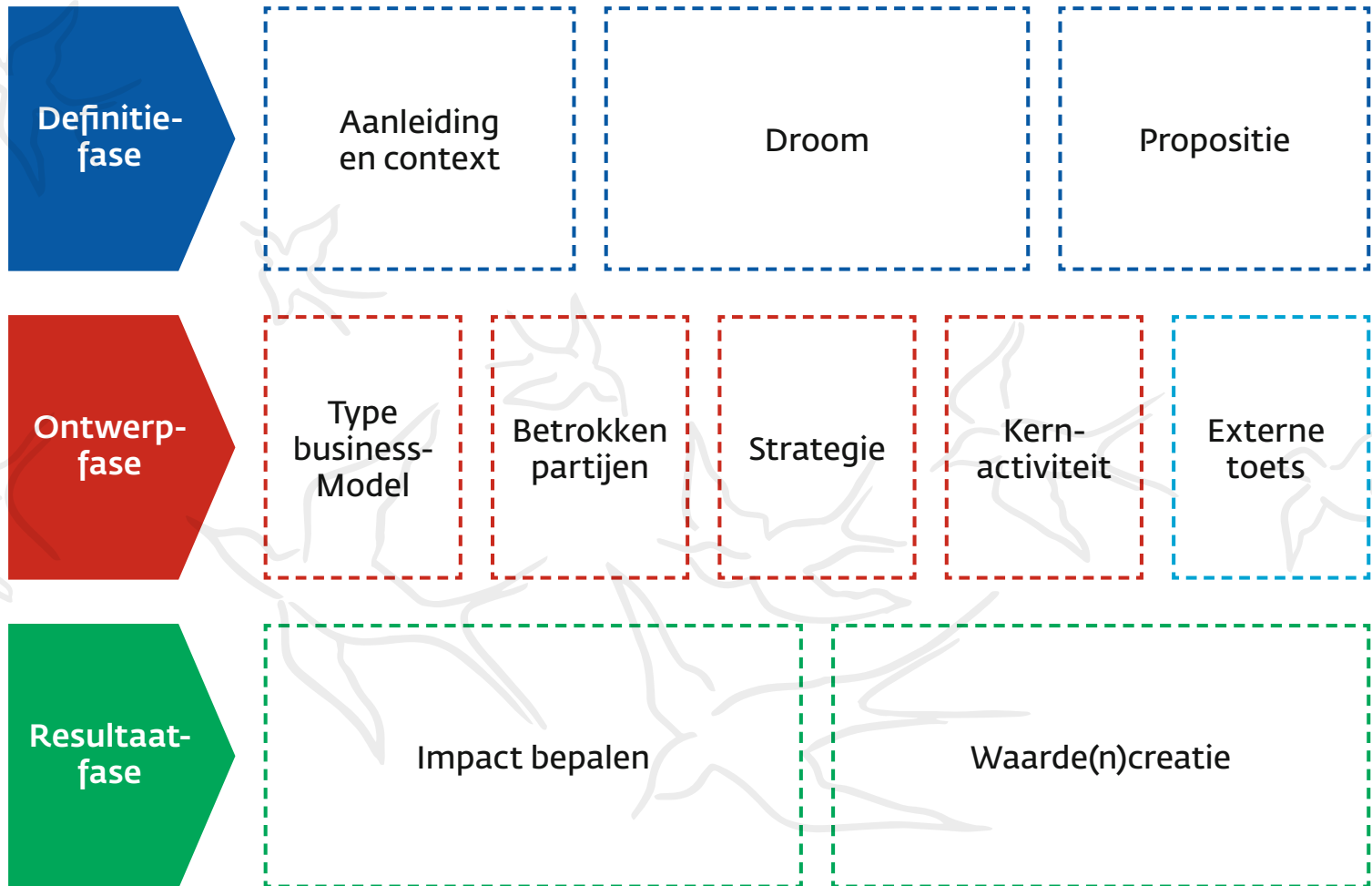
- 4 Type businessmodel (logica): Met welk type businessmodel ga je waarde creëren?
- 5 Betrokken partijen (wie): Met wie ga je dit doen?
- 6 Strategie (route): Welke route kies je om je droomdoel te realiseren?
- 7 Kernactiviteiten kiezen (realisatie): Wat zijn de activiteiten die je gaat ondernemen om deze strategie te realiseren?
- 8 Extern toetsen (check): Wat vinden anderen van jouw idee? Ben je op de goede weg? Is het er al? Mag het? Stel de hulpvraag!

Resultaatfase

- 9 Impact bepalen (indicatoren): Wat zijn de positieve en negatieve gevolgen van je businessmodel, nu en in de toekomst?
- 10 Waarde(n)creatie (transactievormen): Hoe geef je transacties vorm en wat wissel je uit? Welke waarden worden daardoor gecreëerd?

Voor de muziek uit

Werken met het BMT betekent in veel gevallen: komen met een businessmodel dat 'voor de muziek' uit loopt. Want in de huidige bedrijfspraktijk wordt amper gekeken naar de integrale kosten, de impact die een businessmodel heeft (en die dus meer is dan het verhogen van omzet) of naar de creatie van andere dan financiële waarden. Werken met het BMT is dus spannend, zeg maar gerust uitdagend, want in ons hoofd willen we vroeg of laat alles terugbrengen naar een vergelijking tussen financiële kosten en opbrengsten. Hoe dat anders kan, willen we met dit BMT heel praktisch in een aantal stappen laten zien. We laten zien dat het BMT direct aan de praktijk gelieerd is door elke bouwsteen te illustreren met quotes en voorbeelden afkomstig van bedrijven, organisaties en instellingen. Als je je hierin vooraf wilt verdiepen, raden we je aan om vooral over de laatste twee bouwstenen te lezen (hoofdstuk 11 en 12).



FIGUUR 1 Business Model Template lineair

1 Over transitie gesproken

Het kan je onmogelijk ontgaan zijn dat de politiek, het bedrijfsleven en de maatschappij (wij dus!) geconfronteerd worden met steeds indringender vragen over economische en maatschappelijke transitie. Het moet anders, daar beginnen we het wel steeds meer met elkaar over eens te worden, maar hoe dan? Wat moet er dan anders? Wij denken dat het gaat om drie nauw met elkaar samenhangende en complexe opgaven.

1.1 De grote opgaven

Allereerst is er de klimaatopgave die voortkomt uit het Akkoord van Parijs uit 2015 (van de Conference of the Parties ofwel COP21), waarin afgesproken werd de opwarming van de aarde te beperken tot maximaal twee graden. In Nederland leidde dit in 2019 tot de Klimaatwet die ambitieert in 2030 de uitstoot van broeikasgassen (zie kader Klimaatwet) met 49 procent te beperken ten opzichte van 1990 (Klimaatbeeraad, 2019). Deze doelstelling wordt extra kracht bijgezet tegen de achtergrond van de rechtszaak die de ngo Urgenda heeft aangespannen tegen de Nederlandse overheid. De uitstoot van broeikasgassen moet eind 2020 met ten minste 25 procent worden verminderd ten opzichte van 1990. De noodzaak voor uitstootreductie wordt integraal onderbouwd door het rapport van het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC, 2018) over de snelheid van de opwarming van de aarde ten gevolge van broeikasgasuitstoot.

Direct in het verlengde van de klimaatopgave ligt de tweede uitdaging: de energietransitie die vraagt om de beweging van fossiele energiebronnen (gas en olie) richting duurzame energiebronnen (onder andere zonne-, windenergie, waterstof, biogas). De ambitie is: 16 procent duurzame energie in 2023, op weg naar het volledig uitfaseren van fossiele brandstoffen in 2050. Daar zitten een heleboel lastige vraagstukken aan vast, dit gaat dus zeker niet zonder slag of stoot. Maar doorgaan met een economie die aan fossiele brandstoffen verslaafd is, kan anno nu echt niet meer. Het roer moet om, hoe lastig dat ook technisch, sociaal en economisch is.

De derde opgave is het streven naar een circulaire economie (CE), gebaseerd op beleid dat is ingezet door Kabinet Rutte II, maar eigenlijk aangezwengeld door beleid van de EU. De ambitie is het realiseren van substantieel minder gebruik van 'virgin' materialen; 50 procent minder in 2030 en 100 procent minder in 2050. Of dat volledig te realiseren is,

'De duurzaamheidstransitie is ... onze zoektocht naar een nieuw sociaal contract: een "natuurlijk" sociaal contract, met een radicaal andere kijk op de relatie tussen de mens en zijn omgeving. Dit is een transitie van ego-bewustzijn naar eco-bewustzijn. De samenleving vraagt steeds meer om een maatschappelijke ordening en omgeving die ecologisch verantwoord, economisch gedragen en sociaal verbonden is.'

PATRICK HUNTJENS, LECTOR SOCIALE INNOVATIES IN HET GROENE DOMEIN, HOGESCHOOL INHOLLAND

blijft wel de vraag. We verbruiken immers heel veel materialen zoals prei, benzine of vlees. Daarnaast wordt een groot percentage (bewerkte) grondstoffen 'opgeslagen' in gebouwen, wegen, auto's en wat al niet. Al deze spullen gaan kortere of langere tijd mee. De levensduur van een plastic flesje is misschien een paar weken, maar een fietstunneltje of een flat gaat al gauw dertig, zo niet vijftig jaar mee. Zo veel mogelijk grondstoffen circulair maken vraagt om ingrijpend andere manieren van organiseren én zal nooit alles wat we ge- of verbruiken omvatten.

Deze drie opgaven leiden samen tot een roep om ingrijpende en omvangrijke veranderingen in de economie. Dat het ernst is met deze situatie blijkt wel uit de protesten van onder andere boeren, bouwers en burgers. Het normaal zo rustige Malieveld (Den Haag) lijkt nieuw leven ingeblazen te worden als een 'toernooiveld' waarop felle confrontaties met behulp van tractoren, spandoeken en het scanderen van leuzen het nieuwe wapenarsenaal is. Hoe lastig ook, heel veel van dit (verbale) actievoeren is gericht op het bewaren en bewaken van de bestaande orde. Maar, de drie geschetste opgaven dwingen tot het heroverwegen en herinrichten van systemen. Nieuwe systemen die niet één, maar ten minste drie vraagstukken tegelijkertijd kunnen adresseren. Simpel is dat zeker niet. Er zijn ook nog direct hieraan gekoppelde vraagstukken, zoals het streven naar het herstel van biodiversiteit of het bevorderen van sociale inclusiviteit. De aard en omvang van de opgave(n) zijn zodanig dat terecht gesproken kan worden van niet één maar van drie opgaven tegelijkertijd, een triple-transitie dus. Het gaat immers over én de klimaatopgave én energietransitie én een structurele reductie van het gebruik van grondstoffen. Het streven daar systematisch en met heldere doelen aan te werken brengt bovendien een aantal (extra) vraagstukken met zich mee.

Deze drie opgaven vormen ook de basis voor belangrijke, richtinggevende beleidsdocumenten die onder andere in 2018 en 2019 ontwikkeld zijn. Dit zijn het nieuwe klimaatakkoord, het grondstoffenakkoord, de

Klimaatwet

Op 28 mei 2019 heeft de meerderheid van de Eerste Kamer ingestemd met de Klimaatwet. Voor het eerst liggen de klimaatdoelstellingen nu wettelijk vast. Daarnaast kent de wet een mechanisme dat ervoor zorgt dat de overheid die klimaatdoelen ook gaat halen. In de Klimaatwet staan drie doelen: (1) een vermindering van 49 procent (t.o.v. 1990) van de broeikasgasuitstoot in 2030; (2) een vermindering van 95 procent (t.o.v. 1990) van de broeikasgasuitstoot in 2050 en (3) 100 procent broeikasgasneutrale elektriciteit in 2050. De Klimaatwet legt vast dat er al in 2019 een Klimaatplan wordt gepresenteerd waarin de maatregelen staan die nodig zijn om de doelen van de Klimaatwet te halen. Vanaf 2020 is in Nederland de vierde donderdag van oktober voortaan de Klimaatdag.

integrale kennis en innovatieagenda's (Klimaatberaad, 2019; Kennis- en Innovatieagenda's 2020-2023) en de dertien meerjarige missiegedreven innovatieprogramma's (RVO, z.d.-b). Deze beleidsdocumenten reiken hopelijk voor Nederland de kaders aan voor een stabiel transitiebeleid voor de komende tien jaar. Als we durven, maar tegelijkertijd zullen we ook moeten, gaan heel veel van de systemen en daarbij behorende instituties op de schop. We komen aan het eind van de levenscyclus van het fossiele tijdperk. Het decennium 2020-2030 zou daarom wel eens de geschiedenisboekjes in kunnen gaan als de periode van de 'Grote Maatschappelijke Verbouwing' of het 'Transitiedecennium'. De Verenigde Naties spreken van de 'Decade of Action'.

In aanvulling hierop wordt in het publieke debat, en soms ook in het politieke debat, veelvuldig verwezen naar het behoud en herstel van

biodiversiteit als aparte vierde dimensie, als een eigen transitie. Het huidige biodiversiteitsverdrag loopt tot 2020, waarin is afgesproken dat voor 2020 de achteruitgang van de biodiversiteit moet zijn gehalveerd, dat er een einde moet komen aan overbevising, dat landbouw

'A sustainable Europe is one that opens up opportunities, innovates, creates jobs and offers a competitive edge to its industries. The circular economy is a key for developing Europe's future economic model. I will propose a New Circular Economy Action Plan focusing on sustainable resource use, especially in resource-intensive and high-impact sectors such as textiles and construction. To help drive the change we need, I will put forward my plan for a future-ready economy, our new industrial strategy. ... We will be a world leader in circular economy and clean technologies. We will work to decarbonise energy-intensive industries. Europe is an industrial economy, and for many parts of our Union the local manufacturer, plant or factory is the hub for our communities. This is why I believe that what is good for our planet must be good for our people, our regions and our economy.'

VON DER LEYEN (2019, p. 7)

en bosbouw duurzaam moeten zijn en dat de hoeveelheid beschermde natuur moet zijn toegenomen van 10 procent naar 17 procent. Dat er op dat terrein veel moet gebeuren en dat deze opgave urgent is, staat buiten kijf. Inmiddels onderhandelen 190 landen over een nieuw akkoord. In deze publicatie wordt dat niet gezien als een aparte transitie, maar als een onderdeel van de klimaatopgave. We hopen daarmee niemand, en al helemaal niet de natuur, de insecten, vogels, vissen, kippen en alle andere dieren, tekort te doen. Deze roep om meer biodiversiteit – en om dat te zien als een extra dimensie of 'eigen' transitie – wordt vaak gekoppeld aan een oproep om meer aandacht te geven aan de sociale dimensie van transities. Sommigen pleiten er zelfs voor om ook dit te zien als een eigen 'transitie'. Al is dat een heel intrigerend en uitdagend perspectief, ook hier zien wij toch de sociale dimensie als een onderdeel van transities. Daarmee wordt niets aan het belang of de belangrijkheid afgedaan, maar alleen maar gezegd dat deze dimensie integraal verweven is met de transities.

Nederland is geen eiland. Juist in Europa en daarmee specifiek 'Brussel', wordt doorlopend gewerkt aan kaders voor transitie. Voor de één gaat dat niet snel genoeg en de ander beschouwt dit als betuttelend. Feit blijft dat we in een relatief klein Europa niet verder komen zonder gemeenschappelijke kaders voor de drie transities. Van oudsher geven programma's zoals Horizon 2020 al een aanzet daartoe. De Europese Commissie die is aangetreden na de Europese verkiezingen van 2019, geeft nadrukkelijk prioriteit aan deze transities. Dat blijkt uit de Europese Green Deal uit 2019 en het 'Circular Economy Action Program' uit 2020. Hoe dit uitgewerkt gaat worden en wat de impact hiervan is, zal de tijd leren.

Het citaat links is een schets van de (grote) nationale en Europese kaders waarbinnen burgers, bedrijven en de overheid gezamenlijk hun weg moeten zoeken. Dat gaat zeker niet zonder slag of stoot. Feit blijft dat wij met elkaar in een georganiseerde samenleving en economie leven; we zijn het stenen tijdperk en ook de tweede industriële

revolutie allang voorbij. Het is in die georganiseerde samenleving en economie, dat we met elkaar vorm moeten zien te geven aan transitie. In dit boek doen we dat vanuit het perspectief dat de crux van ons economisch handelen bestaat uit een aaneenschakeling van transacties. Transacties zijn die handelingen waarin twee of meer partijen tot een uitruil komen die ervaren wordt als waardecreatie. De transacties kunnen materieel (producten) of immaterieel (diensten) van aard zijn. Denk bijvoorbeeld aan het laten knippen van je haar en het betalen van de kapper hiervoor, of het kopen van een brood bij de lokale bakker. Zo bekeken bestaat ons dagelijks economisch en sociaal handelen uit een doorlopend proces van grote en kleine transacties, die de hele dag doorgaan.

1.2 Waardecreatie anders modelleren

Het bewust inrichten en organiseren van transacties en de waarde die daarmee wordt gecreëerd, vormt de basis voor het ontwikkelen van elk businessmodel. Daarbij is een centraal uitgangspunt in dit boek het werken aan nieuwe vormen van waardecreatie. Hoe die waardecreatie tot stand komt en welke transacties dat tot gevolg heeft, is wat een businessmodel laat zien. Het BMT past daarmee in een lange traditie van 'instrumenten' voor het modelleren van business- of waardeproposities. Dat blijkt uit de aandacht die dit krijgt in de verschillende hoofdstukken (zie hoofdstukken 2, 8 en 12). Zo'n template is een instrument dat een gebruiker ondersteunt bij het nadenken over en het maken van een businessmodel en is niet slechts voorbehouden aan het hier gepresenteerde BMT. Dit template onderscheidt zich door een systematiek aan te reiken om een duurzaam businessmodel te ontwikkelen met meervoudige waardecreatie als uitgangspunt. Wat er inhoudelijk gebeurt, moet de gebruiker zelf bepalen, want een template is een 'leeg' ding. Wat voorgeschreven wordt is de vorm, bestaande uit fasen en bouwstenen. De gebruiker moet zelf de inhoud op een heldere, logische wijze uitwerken en aan de hand hiervan deze op een consistente manier met elkaar verbinden tot een waardevolle propositie. De

'Brussel gaat honderden miljarden investeren om van Europa het eerste klimaatneutrale continent te maken. Er moeten onder meer twee miljard bomen worden geplant en één miljoen laadpalen voor elektrische auto's worden neergezet. Het ontwerpplan van de Green Deal valt op door de alomvattendheid. Her en der wat zonnepanelen en windmolens neerzetten, wordt als volstrekt ontoereikend beschouwd. Met deze ambitieuze plannen moet Europa het eerste klimaatneutrale continent ter wereld worden.'

PEEPERKORN, 2019

uitdaging van het BMT is om zo stapsgewijs tot een concept te komen dat meervoudige waardecreatie organiseert.

Dat begrip – meervoudige waardecreatie – betekent werken aan meer dan één waarde tegelijkertijd. Of nog wat scherper gezegd: het gaat altijd om het creëren van meer dan financiële waarde alleen. Dat streven kan op heel veel manieren betekenis krijgen. Voor de een zal het gaan over het bevorderen van biodiversiteit, voor de ander over 'restaurantief' ondernemen en voor weer een ander gaat het over hoe mensen bewust en zo goed mogelijk uitgenodigd worden om zich in te zetten in organisatorische processen. Dit laatste noemen we doorgaans het streven naar inclusiviteit. En om het maar gelijk een slag lastiger te maken: het gaat niet om of-of maar om en-en. Het is dus een kwestie van het evenwicht zoeken tussen én biodiversiteit én inclusiviteit én restaurantief ondernemen. We komen hier uitvoerig op terug in hoofdstuk 5.

Drie leidende beginselen

In het licht van de eerdergenoemde triple-transitieopgaven en, in het verlengde daarvan het anders gaan modelleren van waardecreatie, spelen drie leidende beginselen een belangrijke rol: verduurzamen, circulariseren en inclusiviteit. Samen reiken zij de 'kapstok' aan voor een focus op duurzaamheid en voor een nieuwe rol voor businessmodellen. Elk van deze beginselen hangt nauw samen met de Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties (zie ook bijlage IV).

Verduurzamen betekent het systematisch reduceren van het gebruik van grondstoffen en energie alsmede het verminderen van schadelijke neveneffecten zoals onder andere vervuiling, vernietiging en uitputting. Dit geldt voor zowel de productie van goederen als het gebruik ervan. Dat kan door te zoeken naar nieuwe grondstoffen, door duurzaam opgewekte energie te gebruiken, door te recyclen et cetera. Dit leidt tot verduurzaming van bestaande processen en praktijken. Maar het onderliggende lineaire systeem staat zelden ter discussie. Het gevolg is reductie van gebruik en mitigatie van negatieve effecten. Dit debat kent zijn oorsprong in onder andere publicaties als *Silent Spring* (Carson, 1962) of *The limits to growth* van de Club van Rome (Meadows et al., 1972). Een echte boost kreeg dit debat met het verschijnen van het rapport 'Our Common Future' van de UN commissie voor Duurzame

'De mensheid is ongekend snel bezig de natuur uit te putten, op het gebied van grondstoffen en op het gebied van ecosystemen. Om dat te voorkomen, zijn grote transformaties nodig. Als je de transformatie waar we voor staan serieus neemt, moet je ook de economische groei ter discussie stellen.'

KALSE, 2019

Ontwikkeling, onder leiding van Gro Harlem Brundtland (Brundtland et al., 1987). Sindsdien hebben uiteenlopende instellingen, zoals het Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC) van de Verenigde Naties en het Resilience Institute in Zweden, voortdurend en met klem de degradatie van onze natuurlijke omgeving gemeten en inzichtelijk gemaakt. Daarnaast is op alle mogelijke podia de urgentie aangegeven om tot actie over te gaan. De urgentie is inmiddels zo hoog – zoals blijkt uit smeltende poolkappen, temperatuurstijging, extreme droogte met als gevolg bosbranden – dat ingrijpende en collectieve actie dringend noodzakelijk is. Vooralsnog blijft deze actie echter uit.

Circulariseren richt zich op het organiseren van waardebehoud van grondstoffen, halffabricaten en producten in kringlopen. Dat vraagt om een andere inrichting van het economisch systeem. De gedachte van een circulaire economie wordt doorgaans toegeschreven aan de Zwitser Walter Stahel, die eind jaren zeventig een rapport schreef voor de EU met als titel 'The potential for substituting manpower for energy' (Stahel & Reday, 1977). Het idee van een circulaire economie is ook bekend geworden onder de noemer Performance Economy. Lange tijd was deze gedachte slechts bekend bij een kleine groep 'ingewijden'. De gedachte is in onze tijd opgepakt door de Ellen McArthur Foundation, die dit gedachtegoed vanaf 2013 op alle mogelijke manieren onder de aandacht heeft gebracht van het bedrijfsleven, de politiek en het grote publiek. Essentieel is dat circulair in de plaats komt van lineair.

Het gaat immers niet om méér recyclen, maar om het produceren van producten die vanaf de Ontwerpfase gemaakt worden met het oog op hergebruik, levensduurverlenging et cetera. Uiteindelijk leidt dit tot nieuwe vormen van hoogwaardig hergebruik, tot conversie (het omzetten van 'afval' in nieuwe basisproducten) en tot substitutie (het vervangen van o.a. gedolven grondstoffen door vervangbare grondstoffen). De dubbele vraag is wel in welke mate we de bestaande manier van produceren en consumeren én (a) kunnen verduurzamen én

'Even if consumers are generally willing to engage in a circular economy, actual engagement is rather low. Further efforts are needed to develop a comprehensive approach to foster sustainable lifestyles and consumption, keeping in mind the need for a fair and just transition. To accompany consumers and public authorities towards sustainable choices information requirements on products regarding reparability, durability or availability of spare parts needs to be made available. In addition, consumers' empowerment in a circular economy will benefit from an improved system to tackle green claims. Environmental Footprinting can be the methodology to substantiate these claims.'

EUROPEAN UNION CIRCULAR ECONOMY ACTION PLAN
(DRAFT OF THE NEW CIRCULAR ECONOMY ACTION PLAN, 2020 –
INTERNAL DOCUMENTS AT THE TIME OF PUBLICATION)

(b) welk gedeelte geschikt is om circulair te gaan organiseren. Immers, lang niet alles laat zich circulariseren. Heel veel zaken worden verbruikt (zoals brandstof, groente of appelsap) en lenen zich dus niet voor hergebruik in dezelfde kringloop. Bovendien is het mogelijk kringlopen te organiseren die niet duurzaam zijn. Je kunt immers papier een aantal keer recyclen, maar daar moet wel elke keer weer meer water, energie

en grondstoffen bij. Circulariseren zou daarom 'duurzaam' moeten gebeuren, maar wat dat precies betekent en waar de balans ligt, staat vooraf niet vast (zie kader 'Naar een nieuwe definitie van duurzaamheid'). Een hamburger kan immers wel verduurzaamd worden, maar is daarmee niet circulair.

Bij **inclusiviteit** staan sociale aspecten van waardecreatie centraal. Uitgangspunt is dat in de samenleving mensen een gelijke en gelijkwaardige toegang krijgen tot maatschappelijke, publieke en private goederen en diensten. Het gaat onder meer om het bieden van banen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en het verschaffen van gelijke, zo niet dezelfde rechten aan burgerinitiatieven die momenteel ook van toepassing zijn op bedrijven. Bij een transitie richting een duurzame en circulaire economie doen zich allerlei kwalitatieve en kwantitatieve maatschappelijke en arbeidsmarkt-vraagstukken voor die hier direct op aansluiten. Claims als de groei van banen in de circulaire economie lijken niet in de pas te lopen met de daarvoor benodigde competentieontwikkelingen, kennisagenda's en aanverwante opleidingen. Daarnaast gaat inclusiviteit expliciet over de vraag naar

Naar een nieuwe definitie van duurzaamheid

Het streven naar duurzaamheid is een proces dat aansluit op de behoeften van mens, maatschappij en milieu in het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien, in gevaar te brengen. Dat streven kent de beginselen verduurzamen, circulariseren en inclusiviteit. De mens moet deze beginselen doorlopend met elkaar in evenwicht brengen om duurzaamheid te bereiken. Viteindelijk moet dit leiden tot een restauratieve en regeneratieve maatschappij én economie.

toegang tot het sociale en economisch verkeer van mensen die buitenspel staan, omdat zij geen baan hebben of onvoldoende financiële middelen hebben. Ten slotte is inclusiviteit van toepassing op de natuur en ecosystemen. Het gaat er dan om dat de natuur en daaraan gerelateerde ecosystemen een vaste plaats krijgen in besluitvormingsprocessen. Biodiversiteit en alles wat daarmee samenhangt, is cruciaal als basis voor een leefbare planeet en vervolgens een 'gezonde economie'. Met onze manier van ondernemen in de laatste anderhalve eeuw hebben we grote schade toegebracht aan de natuur en ecosystemen. Het tempo waarin biodiversiteit de afgelopen decennia verloren is gegaan, is zelfs zo hoog dat het in elk plan gerechtvaardigd zou zijn om de vraag te stellen wat de ondernemer doet om de biodiversiteit te herstellen.

Terwijl de urgentie om tot actie over te gaan toeneemt, zijn de geschetste transities nog nauwelijks opgepakt. Zo laat onderzoek van het Planbureau voor de Leefomgeving (2019) en het *Circularity Gap Report* (De Wit et al., 2019) zien dat we vooral goed zijn in recyclen, maar dat we dat nog amper kunnen verbinden aan circulariteit, laat staan sociale inclusiviteit. Velen zien het decennium dat net begonnen is als cruciaal om deze transitie vorm te geven. Maar de vraag is hoe we dat gaan doen. Hoe komen we van de bestaande (dominante) lineaire economie naar een andere economie? Dat lukt niet door het een of het ander te doen, maar wel door zoals eerder aangegeven gelijktijdig in te zetten op meerdere transities. Dit wordt ook wel de 'integrale benadering' genoemd. Dat klinkt goed, maar hierdoor neemt wel de complexiteit exponentieel toe en tegelijkertijd wordt de onderlinge afhankelijkheid van de deelopgaven in het streven naar meerdere transities zichtbaar. We staan dus voor een opgave zonder precedent. De uitvoering van die opgave moet gestalte krijgen in het bestaande institutionele en organisatorische weefsel van onze maatschappij, die nog steeds fundamenteel ingericht is op economisch handelen met het oog op kortetermijnwinst, en op een lineair gebruik van grondstoffen en materialen. Deze bestaande orde staat principieel de broodnodige transitie in de weg.

'Het klimaat en de samenleving bewegen naar steeds grotere extremen. Scherpe maatschappelijke tegenstellingen door het op de spits drijven van individuele belangen en overtuigingen bedreigen het evenwicht dat we zo hard nodig hebben. Met het symbolische jaar 2020 voor de deur lijken oplossingen verder weg dan ooit.'

VAN VLIET, 2019

1.3 Prestatie meten

Veel van de bestaande businessmodellen zijn ontwikkeld vanuit een organisatie-centrisch perspectief, gebaseerd op een strategische route die louter is gericht op groei van de omzet, het marktaandeel en de winst- of verliesrekening. Dit betekent dat werken aan meervoudige waardecreatie (het tegelijkertijd realiseren van meerdere vormen van waarden die sociaal, ecologisch én economisch van aard zijn) en waardebepaling niet in het DNA van deze businessmodellen zit.

Van oudsher wordt het functioneren van organisaties beoordeeld op financiële prestaties. Kern van die beoordeling is de vraag of er winst of verlies gemaakt wordt. Daar komt nu op twee manieren verandering in. Bij het beoordelen van winst en verlies moeten we steeds meer rekening houden met duurzaamheid. Dat leidt tot een andere invulling van financiële indicatoren. In dit boek gaan we uit van de in 2019 door de EU geformuleerde en geaccepteerde set niet-financiële prestatie-indicatoren (European Commission, 2019). Focus is hun 'Significance of climate-related issues for the business model and impact on strategy'

(European Commission, 2019, p. 16). Voorbeelden van deze niet-financiële prestatie-indicatoren zijn onder andere 'energy consumption or production from renewable and non-renewable sources, GHG emissions breakdown, energy efficiency target and renewable energy target'. Deze indicatoren zijn ook (deels) te verbinden met Sustainable Development Goals (SDGs). Samen lijken dit de leidende kaders te worden voor het komende decennium. Zo ontstaat de basis voor een (werk)set financiële en niet-financiële indicatoren die inzicht geven in de integrale prestaties van een organisatie. Dat is ook terug te vinden in de raamwerken die gebruikt worden om te rapporteren over deze prestaties, zoals de raamwerken van het International Integrated Reporting Council (IIRC).

HET BMT helpt ondernemende mensen met hun partners om een succesvolle en toekomstbestendige waardepropositie neer te zetten die bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke en ecologische vraagstukken en resulteert in meerdere vormen van waardecreatie.

Voor businessmodellen die vorm en inhoud geven aan de transitieopgaven betekent dit dat we hun waardecreatie moeten meten binnen een systematiek die recht doet aan meervoudige waardecreatie. Gevolg hiervan is dat de wijze waarop wij een boekhoudkundig systeem ontwikkeld hebben, op de schop moet. In dit boekhoudkundig systeem is namelijk vrijwel geen ruimte voor andere dan financiële indicatoren. Bovendien leidt de afschrijvingssystematiek tot een streven naar een nulwaarde van assets. Deze afschrijvingssystematiek staat haaks op de ambitie van de circulaire economie om te streven naar waardecreatie op basis van waardebehoud. Afschrijven werkt op geen enkele manier duurzaamheid, in de zin van zuinig omgaan met grondstoffen en waarde behouden, in de hand. En, last but not least, is het sociale element maar al te makkelijk – ook vanuit een lange traditie – een zo maximaal mogelijk te reduceren kostenpost. Dus worden zowel ecologische als sociale kosten als vanzelfsprekend geëxternaliseerd,

daarbij geholpen door de legitieme institutionele kaders van belasting, boekhouding en flankerende regelgeving. En dat moet anders. Tegen deze achtergrond introduceren we een template en daarmee verbonden systematiek die gebaseerd is op het streven naar meerdere vormen van waardecreatie én waarin we andere waarden een plaats kunnen geven. In paragraaf 1.4 staat een kort overzicht van het BMT met kernvragen en een aantal tips.

Het BMT is gebaseerd op twee eerder verschenen publicaties. De eerste is het boek *Nieuwe Business Modellen: Samen werken aan waardecreatie* dat in 2014 is verschenen (Jonker, 2014). Die publicatie reikt een aantal principes en concepten aan die samen de basis vormen van een community-based businessmodel. De tweede publicatie is het werkboek *Circulair Organiseren: Werkboek voor het ontwikkelen van een circulair businessmodel*, gepubliceerd in het voorjaar van 2018 (Jonker et al., 2018). Dit werkboek is gratis te downloaden in het Nederlands en het Engels via: bit.ly/2EV6qc2.

1.4 Het Business Model Template

Doel van deze laatste paragraaf is je kennis te laten maken met de structuur en de stijl van dit boek zoals we die in de verschillende hoofdstukken zullen uitwerken. De systematiek van het BMT bestaat uit drie fasen die uitgewerkt worden in tien bouwstenen. In figuur 1 (p. 19) is dat overzichtelijk terug te zien. Elke fase geeft een specifieke set activiteiten in het ontwikkelproces van een businessmodel aan. We willen voor de duidelijkheid de aanduiding 'fase' gebruiken ook al zal dat misschien niet altijd kloppen. Immers, fasen lopen in elkaar over en worden dus minder 'afgesloten' dan het woord suggereert.

De bovenste fase is de Definitiefase, de middelste fase is de Ontwerpfase en de onderste fase is de Resultaatfase. Elke fase bestaat uit meerdere bouwstenen, maar niet altijd met hetzelfde aantal. Deze fasen

lichten we hierna toe door van boven naar beneden en van links naar rechts door de template te gaan.

Definitiefase In deze fase zitten drie bouwstenen: (1) Aanleiding en context, (2) Droom en (3) Propositie. Met deze bouwstenen probeer je de volgende vragen te beantwoorden:

- Welke bijdrage gaat jouw businessmodel leveren aan de duurzame uitdagingen nu en in de toekomst?
- Wat is volgens jou het 'gat in de markt' of, zoals wel vaker gezegd wordt: 'het gat in de maatschappij'?
- Wat wil je doen en waarom?
- Wat is je probleem, kans of uitdaging en in welke context speelt dit?
- Waarvoor doe je dat?
- Welk droomdoel wil je realiseren?
- Waar ga je hét verschil maken?
- Hoe ga je dat doen?
- Wat ga je doen om het probleem op te lossen, de kans te pakken of de uitdaging aan te gaan?
- Voor wie ga je het doen en hoe toets je of zij het probleem hetzelfde zien als jij?

Met de antwoorden op deze vragen heb je een schets van de context, het probleem dat daarbinnen speelt, de ultieme eindsituatie die je voor ogen hebt en, ten slotte, een nuchtere formulering van jouw voorstel om dat ultieme einddoel te bereiken.

TIP *Zolang je nog in de Definitiefase zit, is het wijs om goed om je heen te kijken naar bestaande initiatieven. Ga bijvoorbeeld eens 'dom' zoeken op het internet en kijk welke suggesties je krijgt. Laat je daardoor inspireren en stel je ook mentaal zo soepel mogelijk op.*

Ontwerpfase Nadat je in de Definitiefase hebt uitgewerkt wat je gaat doen, is de logische volgende stap in de Ontwerpfase: uitwerken

'We leven in de naweeën van het neoliberalisme die met haar "externalities" de biodiversiteitscrisis en daaruit volgend de klimaatcrisis veroorzaakt en wereldwijd de politiek gegijzeld houdt. Maar het ongelofelijke is gaande. Overal staan mensen op die strijden voor de echte waarden van onze aarde! Op naar de komende decade van ecosysteemrestauratie!'

SANNE COPIJN OP LINKEDIN (COPIJN, 2019)

hoe je dat gaat doen. Je gaat nu dus je businessmodel ontwerpen. De eerste vier bouwstenen in deze fase helpen je om de organisatie van je businessmodel zo concreet mogelijk vorm te geven. Met de vijfde bouwsteen doe je een externe check. De bouwstenen zijn: (4) Type businessmodel, (5) Betrokken partijen, (6) Strategie kiezen en (7) Kernactiviteiten kiezen. Daarnaast bevat deze fase een bijzondere bouwsteen die over de zeven bouwstenen uit de eerste en tweede fase gaat: (8) Extern toetsen.

De volgende vragen passeren in deze bouwstenen de revue:

- Langs welke weg denk je te bereiken wat je wilt gaan doen?
- Welke strategie kies je om je droomdoel te realiseren?
- Welke activiteiten ga je ondernemen om deze strategie te realiseren?
- Wat is er nodig (tools) om dat droomdoel te realiseren?
- Met welk type businessmodel ga je waarde creëren?
- Met wie ga je samenwerken?
- Met welke stakeholders ga je je waardepropositie realiseren?
- Heb je een externe check gedaan?
- Wat vinden anderen van jouw idee?

- Ben je op de goede weg?
- Is het er al?
- Mag het?

TIP *Zolang je nog in de Ontwerpfase zit, is het handig om het basis-BMT op een groot vel papier over te nemen en de verschillende bouwstenen uit te werken met post-its, zodat je je keuzes eenvoudig kunt wijzigen of verwijderen.*

Heb je geen antwoord op een of meerdere vragen, stel dan gerust de hulpvraag en kijk wie je kan helpen bij het beantwoorden. Ga zo nodig ook terug naar de Definitiefase, om daar je context en waardepropositie aan te scherpen.

Resultaatfase De derde en laatste fase helpt je om twee belangrijke bouwstenen van je businessmodel vast te stellen, namelijk (9) Impact van het businessmodel en (10) de Waarde(n)creatie waarin inzichtelijk wordt gemaakt welke waarden er gecreëerd worden en hoe dat gebeurt.

- Welke indicatoren ga je kiezen?
- Wat zijn de positieve en negatieve gevolgen van je businessmodel, nu en in de toekomst?
- Met welke betaal- of transactiemiddelen ga je werken?
- Hoe geef je transacties vorm en wat wissel je uit?

TIP *In de Resultaatfase is het zaak zo concreet mogelijk te zijn. Laat je niet verleiden tot de grote beloftes, gevolgd door een 'standaard' uitkomst, namelijk de belofte van een financieel succesvol transactiemodel.*

Deze laatste twee bouwstenen geven inzicht in meer dan het conventionele verdienmodel. In dat laatste geval wordt vaak enkel gekeken naar de financiële kosten en baten, en niet naar de impact die een businessmodel heeft op de sociale, materiële en ecologische omgeving, laat staan dat expliciet gevraagd wordt naar de waarden die gecreëerd

worden. Eerder gaven we al aan dat juist op dit punt het BMT 'voor de muziek uitloopt'.

In het volgende hoofdstuk staan we wat uitvoeriger stil bij de geschiedenis en de achtergronden van businessmodellering. Dat is relevant, want wie zich – zelfs maar oppervlakkig – in de literatuur op dit terrein verdiept, zal merken dat de beginselen waar we het in dit hoofdstuk over gehad hebben, zelden of niet besproken worden. En daar gaat het nu juist om, want die beginselen zijn leidend in het ontwikkelen van een bepaalde logica met het oog op meervoudige waardecreatie.



2 Business modelleren

De transities waar we voor staan, vragen om andere vormen van ondernemen en organiseren, om anders denken over waardecreatie. Dit maakt het noodzakelijk dat we businessmodellen maken die gebaseerd zijn op samenwerking en waardecreatie tussen partijen in ketens en netwerken.

Samenwerken wordt van wederzijds belang. Samen organiseren is natuurlijk iets wat al lang bestaat, ook in het lineaire denken. Alleen, nu gaan de partijen kijken hoe ze samen kunnen komen tot een andere en nieuwe vorm van waardecreatie, gebaseerd op een aantal gedeelde principes en door de tijd heen.

Tijd gaat dus een belangrijkere rol spelen in het proces van waardecreatie. Steeds meer zullen partijen door de tijd heen en op basis van meerdere transacties met dezelfde grondstoffen, materialen of (*refurbished*) producten en – in aanvulling daarop – diensten invulling geven aan waardecreatie. Dit staat in contrast met de lineaire manier, waarbij veelal het moment van transactie het enige is wat van belang is voor het creëren van waarde en waar de verantwoordelijkheid van de producent voor de gebruikte materialen en producten onmiddellijk na de transactie stopte.

Niet in de laatste plaats dwingt dit samen met elkaar organiseren van waardecreatie en -behoud tot sociale en organisatorische innovatie.

Waardecreatie lijkt hierdoor ook een andere lading te krijgen; van louter monetair gaan we naar meervoudig. Organisatie- en verdienmodellen raken vervlochten. Als we met elkaar en tussen elkaar over de grenzen van een organisatie heen waarde gaan creëren, veranderen de regels van het economisch-organisatorische spel. Het is niet langer de organisatie die 'exclusief' aan zet is, maar het netwerk, de gemeenschap, de community is aan zet. We gaan van organisatie-centrisch naar netwerk-centrisch of kringloop-centrisch denken. Dit leidt tot het herzien van de logica van waardecreatie.

In de huidige dominante generatie lineaire businessmodellen is duurzaamheid niet vanzelfsprekend ingebouwd. Alle mogelijke sociale en ecologische kosten worden daardoor afgewenteld op de maatschappij (het inkomen van anderen) of de natuur. Want schade of risico, direct of door de tijd heen, in het sociale of ecologische domein, wordt in beginsel niet meegenomen in de kosten-batenanalyse. Een transitie van een lineaire naar een meer duurzame en circulaire economie vraagt dus om andere businessmodellen. Het is belangrijk te kijken naar de aard en logica van businessmodellen. Tegen die achtergrond komen we met een voorstel om in dit boek te werken met drie basis- of archetypen businessmodellen, te weten het platform-, het community-based en het circulaire model. Deze typen worden verderop toegelicht.

2.1 Een korte geschiedenis van businessmodellering

Waardecreatie is de kern van een businessmodel. Ongeacht de aard van een bepaalde economie is waardecreatie de gedeelde opgave van de actoren die betrokken zijn bij het model. In essentie is een businessmodel dus een beschrijving van de wijze waarop waardecreatie tussen partijen – uitgaande van bepaalde principes – georganiseerd wordt, op een bepaald moment, in een bepaalde context en gegeven de beschikbare middelen. Omdat er in beginsel een onbeperkt aantal combinaties van factoren zijn die invloed hebben op de vormgeving en het functioneren

van een businessmodel gegeven een bepaalde natuurlijke en institutionele context, moet je onvermijdelijk keuzes maken. Al die keuzes samen laten een bepaalde logica zien.

Zoals eerder aangegeven, is het Business Model Template (BMT) zeker niet het eerste template voor businessmodellering. Daarom geven we hieronder een kort overzicht van al bestaande templates en de kritiek die daarop mogelijk is.

Het bekendst is het Business Model Canvas (BMC), dat sinds zijn publicatie (Osterwalder & Pigneur, 2010) breed is opgepakt door zowel ondernemers als opleidingen bij het beschrijven, benoemen en ontwikkelen van businessmodellen. Er zijn vele workshops, al

'Organizations need entrepreneurs who dare to challenge the complex quests of our world. We desperately need talents with a mindset to drive innovation and change with sustainable impact.'

VRIJ NAAR BENJO VAN DEN BOGAARD,
GERAADPLEEGD OP LINKEDIN OP
1 DECEMBER 2019

dan niet verzorgd door consultants en adviseurs, waarin het BMC wordt uiteengezet om op eenvoudige wijze aan businessmodelinnovatie te doen. Daarom beginnen we met een korte vergelijking met dit model. Het BMC wordt geroemd om zijn eenvoudige en overzichtelijke representatie, omdat het snel en zonder veel voorkennis te gebruiken is en omdat het de gebruiker in staat stelt businessmodellen efficiënt te communiceren. Het BMT stelt zich ten doel door zijn heldere visuele representatie ook snel en eenvoudig inzetbaar te zijn. Een ingevuld BMT is daarnaast ook uitstekend inzetbaar als communicatie- en discussiemiddel. Daarmee lijkt de opzet van zowel het klassieke BMC als ons BMT veel op elkaar en is de inzetbaarheid vergelijkbaar.

Ondanks de brede acceptatie van het Business Model Canvas (officieel het 'business model ontology') is er ook de nodige kritiek geformuleerd (Verrue, 2014; Murphy, 2014; King, 2017; Koen, 2017). Deze kritiek laat zich in drie groepen verdelen: kritiek op het doel van het model, kritiek op het model zelf en kritiek op het gebruik van het model. Hieronder worden kort de voornaamste kritieken weergegeven en worden deze afgezet tegen het BMT.

- 1 Doel van het BMC is duidelijk te maken hoe een organisatie waarde creëert om daarmee de kern van het businessmodel in kaart te brengen (Osterwalder & Pigneur, 2010). Inherent aan deze compacte opzet is dat er bepaalde delen buiten het model vallen, zoals de implementatie van het businessmodel, de externe omgeving, concurrenten en randvoorwaarden. Het grootste voordeel, de simpliciteit, is daarmee ook de grootste beperking van het model. In zekere zin geldt dit ook voor de opzet van het BMT, al kijken we daarbij meer naar de Aanleiding en context, is er een externe toets opgenomen en word je uitgenodigd de impact van het model te beoordelen. Doel van het BMT is de functionaliteit zo breed mogelijk te houden zonder de simpliciteit te verliezen.
- 2 Het BMC zelf: verschillende bronnen schrijven over verschillende abstractieniveaus van de bouwstenen, waarbij sommige bouwstenen gedetailleerder zijn dan andere en er de nodige overlap tussen de verschillende bouwstenen is te herkennen (Verrue, 2014). Daarnaast is het BMC niet geschikt voor bijvoorbeeld non-profitorganisaties en andere vormen van sociale organisatie, voornamelijk door de enkelvoudige afrekening in financiële resultaten (terwijl de waardepropositie in principe ruimte laat voor meervoudige waardecreatie). Een derde kritiekpunt is dat het BMC onvoldoende aandacht besteedt aan strategie en langetermijndenken. Een ingevuld BMC is een momentopname zonder de component 'tijd'. Als laatste kritiekpunt blijkt de verbinding tussen de categorieën niet altijd duidelijk. Daarmee is onduidelijk hoe de bouwstenen in het BMC elkaar beïnvloeden. In het BMT is ook sprake van verschillende

abstractieniveaus. Deze zijn echter gegroepeerd in de drie fasen van het model. Meervoudige waardecreatie, maar ook de impact en afrekening daarvan, is expliciet meegenomen en zit in het DNA van deze template. Strategie en langetermijndenken zijn ook opgenomen, in de vorm van de bouwstenen Droom en Strategie. Ook onderkent het BMT dat de component tijd van belang is bij het doordenken en uitwerken van een volledig businessmodel, wat onder andere zichtbaar wordt door het iteratieve proces. Dat laatste geldt natuurlijk ook voor andere canvassen.

- 3 Een van de kritieken op het BMC is dat het minder geschikt is voor start-ups, het BMC is vooral van toepassing op een bestaande onderneming. Het BMT is specifiek ontworpen om toepasbaar te zijn voor zowel nieuwe ondernemingen als bestaande ondernemingen. Een ander kritiekpunt is dat het BMC creativiteit beperkt door de gebruiker te forceren in de beschreven categorieën (hokjes) te denken en deze vervolgens in te vullen. Het BMT is ook onderhevig aan deze beperking. Geprobeerd is wel om de bouwstenen zo ruim te formuleren dat deze geen beperking vormen voor de creativiteit van de gebruiker zonder aan toepasbaarheid in te boeten. Als laatste punt wordt het gebrek aan integrale afrekening tussen kosten en opbrengsten genoemd. Het BMC biedt geen handvatten om andere dan gemonetariseerde kosten en opbrengsten tegen elkaar af te zetten. Het BMT ondervangt dit door de maatschappelijke impact van een businessmodel expliciet te adresseren in de Resultaatfase.

Vanzelfsprekend zijn er veel meer ontwikkelingen op het gebied van businessmodellen. Daarom geven we hieronder een kort overzicht van enkele aanpassingen van het BMC of alternatieve canvassen en modellen:

- Lean Canvas Model. Dit is meer gericht op startende ondernemingen (Nidagundi & Novickis, 2017).
- Triple Bottom Line Canvas, waarin sociale en ecologische waarde zijn toegevoegd (Joyce & Paquin, 2016).

- Value Proposition Canvas, waarin ook ruimte is voor concurrenten (Pokorná et al., 2015).
- Business Model Innovation Canvas (BMC toegepast op het businessmodel van Blitzscaling), waarin de nadruk ligt op creativiteit en businessinnovatie (Cuofano, 2018).
- Social Enterprise Canvas met – zoals de naam suggereert – een focus op sociale ondernemingen (Qastharin, 2015).
- Social Impact Canvas, met als focus de impact van een sociale onderneming in een community in combinatie met traditionele, economische groei (TapToo, z.d.).
- Business Model Cube, waarin het netwerk waarbinnen een businessmodel opereert een centrale positie krijgt (Lindgren & Rasmussen, 2013).
- e3-value benadering (Gordijn et al., 2006).
- STOF model (Bouwman et al., 2008).

Waarom conventionele businessmodellen niet meer van deze tijd zijn

Het denken in businessmodellen heeft in de afgelopen decennia, mede dankzij het werk van Alex Osterwalder en Yves Pigneur (2004), veel organisaties geholpen om scherp na te denken over hun waardepropositie, hun organisatie en het verdienmodel. Maar tegelijkertijd zit er een aantal zwakke punten in deze aanpak. Het belangrijkste kritiekpunt is dat de meeste traditionele businessmodellen zich vrijwel uitsluitend richten op het perspectief van één organisatie, waarbij de nadruk ligt op het creëren van financiële waarde. De consequentie hiervan is dat deze wijze van waardecreatie en de daaraan gekoppelde businessmodellen leiden tot bijna binair winst-verliesrekeningdenken. Zeker, er zijn varianten die vanuit een netwerkperspectief redeneren (bijvoorbeeld de e3-value benadering van Gordijn, Yu & Van der Raat, 2006) of die de propositie centraal stellen in plaats van de organisatie (bijvoorbeeld het STOF-model, Bouwman et al., 2008), maar die zijn toch nadrukkelijk in de minderheid.

Businessmodel voor het buurthuis

De Stad Tenderloo heeft in een buurthuis een werkplaats voor fietsreparaties ondergebracht en een restaurant dat werkt met groenten die niet meer verkocht mogen worden. De stad ziet dit project als belangrijk in het kader van armoedebestrijding. Maar dan moet het project wel net iets meer schaal én continuïteit hebben. Nu draait het project louter op enkele vrijwilligers. Dat kan niet blijven duren. Bovendien is er geen 'opbrengst' voor de vrijwilligers. Het is moeilijk om hun tijd te waarderen. Als ze iets concreets voor hun inzet zouden terugkrijgen, kan het project blijven draaien. Ook krijgen de mensen die voor het restaurant de groenten ophalen hun bescheiden reiskosten niet vergoed. Het zoeken is naar een model dat de inzet van vrijwilligers financieel of op een andere manier kan waarderen. Misschien kan er gewerkt worden met incentives? Het ontbreekt de initiatiefnemers aan kennis en tools om voor deze casus een businessmodel te maken.

In werkelijkheid zijn organisaties zelden, zeg maar nooit, in staat in hun eentje iets te organiseren. Zonder uitzondering werken ze in een keten van leveranciers en afnemers. Dat geldt voor de zogeheten hygiënefactoren (bijvoorbeeld stroom, huisvesting, mobiliteit et cetera) als de kernactiviteiten (zie hoofdstuk 7 over Partners en hoofdstuk 9 over Kernactiviteiten). De rol van klanten in een traditioneel businessmodel bestaat echter vaak uitsluitend uit het genereren van inkomsten voor de organisatie. Het businessmodel maakt inzichtelijk hoe een organisatie haar propositie realiseert. Klanten kunnen met een monetaire transactie hun waardering voor die propositie tot uitdrukking brengen. Dat is een nogal beperkte visie op de waardeketen.

Veel auteurs (bijvoorbeeld Vanhaverbeke & Cloodt, 2006; Teece, 2010; Zott & Amitt, 2010) zijn het er wel over eens dat de grondslag voor waardecreatie gelegen is in wat doorgaans 'de architectuur van de organisatie en het netwerk van partners' heet. Het samenwerken aan waardecreatie is een collectieve organisatorische opgave van en in waardeketens en/of netwerken. Het beschrijven van een businessmodel voor slechts één onderdeel in zo'n keten of netwerk is van beperkt nut.

Ook de soort waarde die in een conventioneel businessmodel beschreven wordt is verre van compleet. Traditioneel ligt de nadruk erop te beschrijven hoe financiële waarde gecreëerd wordt voor de organisatie zelf (niet voor niets is er vaak spraakverwarring rondom de begrippen 'businessmodel' en 'verdienmodel'). Maar net zoals je met alleen financiële input geen bedrijf kunt runnen, kan een onderneming ook meer soorten waarde creëren dan alleen financiële. Voor het opstarten en in stand houden van een organisatie zijn mensen nodig en onder meer grondstoffen, technologie, gereedschap en kennis. Op dezelfde manier kan een organisatie ook sociale en ecologische waarden creëren. Dit wordt hier meervoudige waardecreatie genoemd. In een traditioneel businessmodel blijft dit vaak onderbelicht.

Naar een businessmodel voor een duurzame economie

Door de kritiek op het klassieke businessmodel zijn er allerlei aanpassingen en uitbreidingen voorgesteld waardoor het werken met traditionele businessmodellen ook in een nieuwe, duurzame en circulaire economie zijn nut behoudt.

Dit leidt vaak tot een aanpak waarbij de bestaande business- of waardepropositie wordt 'vergroend'. Die aanpak sluit op zich goed aan bij het denken achter het conventionele businessmodel. Want het conventionele businessmodel is gericht op het ontwikkelen van producten en diensten die beter, sneller, zuiniger en liefst ook nog goedkoper zijn dan die van de concurrent. Vergroenen is dan een kwestie van productin-

novatie. Het vergroenen van een businessmodel leidt op zijn beurt tot strategieën die vaak uit zijn op 'minder' (minder water, minder olie, minder energie, ...). Deze aanpak kennen we onder de naam eco-efficiëntie.

Op dezelfde manier leidt het toevoegen van andere dan financiële waarden in de beschrijving van het businessmodel vaak slechts tot incrementele verbeteringen. De kern, afrekenen op basis van financiële kosten en baten, blijft onaangetast. Bij het vergroenen van een traditioneel businessmodel wordt feitelijk gewerkt binnen de grenzen van de (eigen) organisatie of de waardeketen. Het onderliggende paradigma van een lineaire economie staat nauwelijks of niet ter discussie, het verdienmodel blijft intact en de onderliggende organisatieloga verandert evenmin. Op zijn best kunnen deze cosmetische aanpassingen leiden tot gefragmenteerde oplossingen; er wordt een beetje duurzaamheid 'toegevoegd' aan een bestaand model.

2.2 *Het modelleringsproces*

Met het BMT proberen we tegemoet te komen aan de meeste kritieken op de gangbare businessmodellen. De grootste winst van een template of een model ligt mogelijk in het werken met een gemeenschappelijke taal, om mensen en organisaties in staat te stellen eenduidig te communiceren en te werken aan het organiseren van waardecreatie in relatie tot businessmodellen. Het BMT helpt in dat opzicht om scherpe keuzes te maken, die leiden tot een vorm van duurzame en te verantwoorden waardecreatie. Traditioneel volgt de formulering van een businessmodel een tamelijk strakke logica die gebaseerd is op drie elementen.

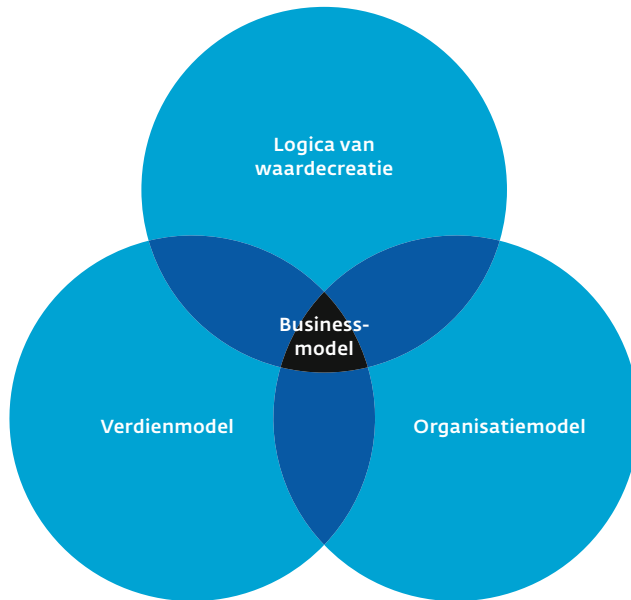
- Het eerste element beschrijft de logica van waardecreatie, ofwel de waardepropositie: welke waarde wordt er voor wie gecreëerd? De impliciete uitkomst daarvan is – zeker bij conventionele businessmodellen – vrijwel altijd: het dominante streven naar positieve financiële resultaten. Hoewel sociale waarden en milieuwaarden van steeds groter belang zijn voor organisaties, krijgen deze vor-

men van waarde in het businessmodel zelden de aandacht die ze verdienen.

- Het tweede element van een businessmodel omvat de manier waarop de waardepropositie georganiseerd wordt. Uitgangspunt is meestal dat dit binnen een organisatie gebeurt in samenwerking met andere partijen. Maar dat kan ook in kringlopen en netwerken. Het organisatie-centrische perspectief is dus niet het enige perspectief. Verschillende bouwstenen, zoals klanten, kanalen, kosten en activiteiten moeten op een logische manier verbonden zijn; zodat het doel, de productie c.q. organisatie van een bepaald product of een bepaalde dienst, zodanig uitgevoerd kan worden dat er financiële winst wordt gemaakt.
- Ten derde beschrijft een businessmodel de verdien capaciteit. De kosten die de organisatie van de waardepropositie met zich meebrengt, worden vergeleken met de opbrengsten die gerealiseerd worden. Dit leidt tot een verdienmodel: de logica van het realiseren van monetaire revenuen en andersoortige baten. Bij het beschrijven van het verdienmodel moet je rekening houden met een groot aantal fiscale, boekhoudkundige en accountancyconventies en -regels. Deze kosten-batenanalyse is meestal alleen organisatie-centrisch ingericht; zo zit de gangbare institutionele en fiscale structuur in elkaar. Allerlei secundaire sociale of ecologische effecten op de korte of lange termijn worden niet verwerkt in de kosten-batenanalyse. Maar in het BMT verstaan we onder verdien capaciteit niet alleen het verdienen van geld maar ook – of juist – het creëren van meerdere waarden. Daar voegen we een vierde element aan toe: impact. Het kan daarbij gaan om de impact op ecologie en ecosystemen, de maatschappij, inclusiviteit en economie.

In het BMT handhaven we deze drie elementen uit het conventionele businessmodel: waardecreatie, organisatie en verdien capaciteit. Maar we gaan deze elementen anders invullen, van een andere betekenis voorzien. Dat kan omdat we drie beginselen hebben geïntroduceerd

die helpen om scherpe keuzes te maken: verduurzamen, circulariseren en inclusiviteit. In dit boek bedoelen we dus met een *nieuw* businessmodel een nieuw businessmodel gebaseerd op de beginselen verduurzamen, circulariseren en inclusiviteit.



FIGUUR 2 Elementen van een businessmodel

2.3 Onderscheid in basistypen businessmodellen

Op het snijvlak van al deze overwegingen maken we een onderscheid in drie basis- of archetypen businessmodellen. Deze worden hierna kort getypeerd. In hoofdstuk 6 bespreken we ze uitvoeriger.

Platform-businessmodel Het eerste type businessmodel wordt ook wel een platformmodel genoemd. Dit type businessmodel heeft als doel beter en efficiënter gebruik te maken van wat we hebben. Soms noemen we dit ook wel asset- of performancemanagement. Denk aan beter zitten op een stoel of een auto beter gebruiken. Beter en efficiënter gebruikmaken van wat we hebben, kan onder andere dankzij ontwikkelingen als het Internet of Things (IoT). Hierbij worden alledaagse apparaten gekoppeld aan het internet, om zo het gebruik te registreren en te optimaliseren. Zo kan een 'slimme' kantinekoelkast exact bijhouden wat er per week geconsumeerd wordt, waardoor nauwkeuriger inkopen gedaan kunnen worden en verspilling wordt tegengegaan. Kern hiervan is het dataficeren en digitaliseren van materialen en objecten. Dat leidt op zijn beurt tot de ontwikkeling van nieuwe diensten. Dat noemen we het Internet of Services (IoS). De aanname is dat dit gebeurt op basis van digitale platformen. Het basis- of archetype businessmodel hierbij is een platform-businessmodel. Niet zelden krijgt deze ontwikkeling het label mee van een functionele of deeleconomie. Voorbeelden zijn er genoeg: wie om zich heen kijkt ziet dat energiecoöperaties als paddenstoelen uit de grond komen, broodfondsen een ongekennde groei doormaken en zo kan ook een kinderfietsjes-swapplatform ontstaan.

Community-based businessmodel De tweede groep zijn businessmodellen die gevormd worden rond een community. In het Nederlands gebruiken we daar woorden voor als de 'gemeente' en 'gemeenschap' maar die dekken toch niet helemaal de lading. Kenmerkend voor dit archetype is de vorming van thematische community's door betrokkenen, vaak burgers in combinatie met bedrijven. Het gaat dan om bijvoorbeeld zorg, voedsel, verzekering, mobiliteit of energie.

Circulair model De derde en laatste groep is gebaseerd op de gedachte om grondstoffen, halffabricaten en producten zo te ontwerpen dat ze het liefst onbeperkt in roulatie gehouden kunnen worden. Het

centrale streven is waardebehoud in en door het organiseren van kringlopen. Dit vraagt om circulaire business- en organisatiemodellen. Maar de vraag is natuurlijk wel of de circulaire economie alleen gedreven wordt door een materiële dimensie. Gaat het echt alleen om grondstoffen of zijn er ook sociale en ecologische dimensies.

Zoals gezegd zullen we deze drie archetypen uitvoerig bespreken in hoofdstuk 6. We introduceren ze hier alvast, want in de uitwerking van het BMT reiken zij een duidelijke en ook fundamentele logica aan. Immers, bij het eerste archetype gaat het om betere functionele benutting, bij het tweede om communityvorming en de 'commons' en bij het laatste archetype om het organiseren van waardebehoud. Natuurlijk zijn deze typen niet strak te scheiden noch sluiten ze elkaar uit. Hoe scherper de logica waarmee je wilt werken je voor ogen staat, des te beter het resultaat.

2.4 *Horizontaal en verticaal organiseren*

Werken aan de eerder geschetste transitie op weg naar een duurzame samenleving en economie vraagt om een generatie nieuwe businessmodellen. Sterker: businessmodellen lijken een cruciale rol te spelen in de vormgeving van deze transitie (Bidmon & Knab, 2018). Het is niet voldoende om conventionele businessmodellen op te poetsen, want de onderliggende logica wordt dan niet aangepast. Er is een veel radicalere aanpak nodig, waarbij de kern van waardecreatie – dat wat van waarde is – op een nieuwe, integrale, meervoudige wijze wordt meegenomen in de 'kosten en baten'.

Een nieuw businessmodel is niet organisatie-centrisch, maar inter-organisatorisch, dus afhankelijk van een gezamenlijke insteek van verschillende partijen. Het kan zijn dat één partij het initiatief neemt of meerdere partijen, maar uiteindelijk zal er eigenlijk altijd een configuratie van partijen rond een propositie ontstaan. Een nieuw business-

model beschrijft de manier waarop die verschillende partijen (burgers, bedrijven en overheid) samenwerken om een bepaalde behoefte of een bepaalde functie te organiseren. De focus ligt op configuraties van partijen die op verschillende manieren zijn samengesteld uit burgers, organisaties, ondernemingen of overheden en die met elkaar tegelijkertijd meerdere waardevolle doelen nastreven. Het gevolg hiervan is dat waardecreatie collectief wordt en de resultaten van wat er samen georganiseerd wordt, meer worden gedeeld.

Niet in de laatste plaats leidt het werken aan en met nieuwe businessmodellen ertoe dat we ons organisatorisch anders tot elkaar gaan verhouden: meer horizontaal, in netwerken en digitaal gefaciliteerd. We zijn opeens niet alleen burgers, maar ook 'ondernemers' en zelf-investeerders, en dat allemaal tegelijkertijd en door elkaar heen. Noem het doe-het-zelfondernemen. De opkomst van dit organisatie-model is niet verwonderlijk, omdat onder andere de overheid een andere, terugtrekkende rol inneemt. Financiële middelen zijn op en de overheid ziet haar taken anders. Niet in de laatste plaats leidt de digitalisering (bijvoorbeeld IoT) tot het versterken van netwerken tussen partijen. Noem dat horizontaal organiseren. Die vorm van organiseren ontstaat naast het conventionele, verticale organiseren.

De horizontale manier van organiseren kan het verticale, industriële model echter niet volledig vervangen. De honderden producten en diensten die we dagelijks gebruiken, zijn voor een belangrijk deel het resultaat van een tot in de perfectie doorontwikkeld industrieel organisatie-model.

Een van de grote opgaven waar we momenteel voor staan is dit verticale model radicaal te verduurzamen en er nieuwe eisen aan te stellen, waarbij de kracht van industriële efficiency blijft bestaan. Juist op het snijvlak van horizontaal en verticaal organiseren ontstaan nieuwe businessmodellen.



FIGUUR 3 Business Model Template ingevuld

Het BMT is een instrument dat het best tot zijn recht komt als je met een team werkt. Dat stelt je makkelijker in staat keuzes te maken, verder te gaan met het uitwerken van de volgende bouwsteen én ook om weer terug te komen op eerdere keuzes, die gemaakt zijn binnen voorgaande bouwstenen. Want elk businessmodel komt (met vallen en opstaan) in verschillende fasen tot stand. Wat het werken met het BMT tot een mooie uitdaging maakt, is om de keuzes die binnen elke bouwsteen gemaakt worden met elkaar te bespreken en af te stemmen. Immers, het gaat er uiteindelijk om een strak uitgelijnd geheel van keuzes te maken. Het BMT kan natuurlijk ook individueel gebruikt worden.

In de volgende hoofdstukken worden de individuele bouwstenen verder toegelicht en uitgewerkt aan de hand van praktijkvoorbeelden. De hoofdstukken zijn gegroepeerd in drie delen, die een-op-een de indeling in fasen volgen. De tien hoofdstukken zijn opgebouwd langs de volgende lijn. We beginnen elke bouwsteen met het toelichten van de onderliggende theorie, gevolgd door een aantal praktische uitwerkingen en instrumenten die daarbij gebruikt kunnen worden. Het geheel wordt gelardeerd met voorbeelden uit de praktijk.



Definitiefase

Een businessmodel komt doorgaans niet uit de lucht vallen, maar komt voort uit bijvoorbeeld een ingeving, een irritatie, een grote zorg, een dringend gevoelde noodzaak of een passie. Om daar een richting aan te geven ga je in de Definitiefase uitwerken *WAT* je gaat doen. Waar lig je 's nachts wakker van? Welke bijdrage gaat jouw businessmodel leveren aan de duurzame uitdagingen nu en in de toekomst? Wat is volgens jou het 'gat in de markt' of – nog mooier – 'het gat in de maatschappij'? De eerste drie bouwstenen van het BMT helpen je om dat denkproces te structureren en te focussen.

3 Aanleiding en context

3.1 Op zoek naar de uitdaging

Als je aan een nieuw businessmodel gaat werken, is natuurlijk de centrale vraag: waarom ga je dat doen? Welk probleem, welke uitdaging of kans heb je geïdentificeerd binnen een bepaalde (bestaande) context? Denk bijvoorbeeld aan de opgave om CO₂-neutraal te gaan opereren, of de toenemende vraag naar modulaire elementen in de bouw of de elektronica in het kader van de transitieopgave van de circulaire economie. Maar je project kan zich natuurlijk ook richten op verbeteren van biodiversiteit, het afschaffen van wegwerpplastic (*single-use*), of het maken van fietsen met gerecyclede materialen. Als niet duidelijk is wat de directe aanleiding is om je businessmodel te ontwikkelen, is het belangrijk daar eerst bij stil te staan. De bouwsteen Aanleiding en context gaat hierover. In deze bouwsteen probeer je zo scherp mogelijk te vangen wat het probleem, de uitdaging of de kans is en binnen welke context dit speelt.

We werken – hoe langzaam ook – aan een maatschappij waarbij duurzaamheid centraal staat in elk businessmodel. Het is echter logisch dat er nu nog – of ook – veel businessideeën zullen zijn die in eerste instantie conventioneel zijn (lees: zuiver marktgeoriënteerd). In dat geval is het belangrijk om deze stap te gebruiken om met aandacht te zoeken naar de maatschappelijke component in jouw idee, om te kijken naar de context waarin je idee zich bevindt. Welke thema's spelen er een rol, welke grijpen jou het meest aan en kun je gebruiken om van de markt-

kans een maatschappelijke kans te maken? Zo kun je je conventionele businessidee uitbouwen tot een businessmodel waarbij duurzaamheid centraal staat. Want dat is waar we naartoe werken: toekomstgericht en duurzaam ondernemen is integraal verweven in je businessmodel en niet iets wat je 'erbij' doet.

Iedereen kan in zijn eigen omgeving vrij snel aangeven waar een aantal problemen zitten, welke knelpunten er zijn en waar de schoen wringt. Maar het is een stap verder om echt te kijken naar de kansen die achter de knelpunten verscholen gaan. Zorgvuldig kijken naar de context is essentieel, omdat de context in een later stadium van de ontwikkeling van het businessmodel richtinggevend is voor de mogelijkheden die er zijn en keuzes die je kunt maken. Ook kunnen er binnen de context waar je naar kijkt concrete aanknopingspunten zijn. Denk dan bijvoorbeeld aan een gemeente die burgerparticipatie wil bevorderen of een bedrijf dat een bepaalde afvalstroom heeft en binnen de eigen keten geen mogelijkheden heeft om hier iets mee te doen.

In de alledaagse werkelijkheid zal blijken dat de context waarin je opereert vaak rommelig en complex is. Dat beperkt zich niet slechts

'Waar het werkelijk om gaat, is dat we een visie ontwikkelen op hoe ons voedselsysteem er over dertig jaar uitziet. Doorgaan zoals nu kan niet meer. De huidige landbouw is gebaseerd op ideeën van vijftig jaar geleden: zo veel mogelijk produceren tegen zo laag mogelijke kosten. Daarin zijn we doorgeschoten.'

ZANDERS, 2020

'Als we zwerfafval niet opruimen, duurt het lang voordat het verdwenen is. De afbreektijden van afval variëren van enkele weken tot een eeuwigheid. Niet-natuurlijke materialen als plastic en kauwgom vergaan niet, maar vallen uiteen in piepkleine deeltjes die in de bodem of in het water blijven rondzwerven.'

MILIEUCENTRAAL.NL

tot de directe omgeving, maar gaat bijvoorbeeld ook over de sector of industrie waarin je werkt. Wat op het eerste gezicht strak en helder in elkaar leek te zitten, blijkt van losse afspraken en andere halfbakken arrangementen aan elkaar te hangen. Daar komen vaak nog maatschappelijke macrovraagstukken bij zoals (om maar een paar willekeurige te noemen) de arbeidsmarktontwikkelingen in het komende decennium, of mogelijke sectorale grondstofschaarste, of de overheidsambities, zoals de circulaire landbouw, of het streven naar een circulaire economie in 2050. Tegelijkertijd zijn er allerlei institutionele kaders die beperkingen opleggen via wet- en regelgeving.

Een aanleiding kan ook heel pragmatisch zijn. Dat geldt zeker voor bestaande ondernemers. Denk bijvoorbeeld aan de CO₂-prestatieladder, die bedrijven en ketens aanstuurt om de CO₂-footprint te verkleinen. Veel ondernemers zijn niet zozeer bevangen door transitiedenken, maar willen simpelweg door een heel praktische behoefte reageren op (verwachte) veranderingen in de markt. Dat heeft primair te maken met het willen anticiperen op een veranderende vraag, veranderende regels en/of veranderende omstandigheden en mogelijkheden. Dus dan is dit een prima overweging: 'Als ze maar blijven praten over dat

stikstofprobleem moet ik toch echt anders gaan ondernemen met m'n bouwbedrijf, anders krijg ik geen opdrachten meer.'

Gewoontes en routines spelen ook een belangrijke rol. Veel van wat we doen, doen we op de automatische piloot van 'zo-doen-we-dat-nu-eenmaal' en dat is al jaren zo. Niet zelden zitten we symbolisch vastgeroest omdat gewoontes heel comfortabel zijn en impliciet de status quo van arrangementen en afspraken weerspiegelen. Dat geheel noemen we ook wel de gevestigde orde. Dat is letterlijk wat het is.

Om het allemaal extra ingewikkeld te maken is dat rommelige geheel ook nog eens in beweging, het is dynamisch. Het zou zo fijn zijn een momentopname te kunnen maken die de status quo aangeeft en daar een oplossing voor uit te werken en deze dan terug te plaatsen maar, helaas, dat is niet zo. Alles en iedereen is de hele tijd in beweging. Wat vandaag in de schijnwerpers staat is morgen 'uit' (maar daarmee niet opgelost, mocht je dat soms denken).

Betekenisconomie

'Als er iets kenmerkend is voor betekenisvol ondernemen, is het wel dat betekenisvolle ondernemers zich bewust zijn van het feit dat zij niet actief zijn in een markt, maar in de maatschappij of op moeder aarde. Betekenisvolle ondernemers zijn zich gewaar van het feit dat de markt een fictieve verenging is van de werkelijkheid. De markt bestaat alleen in onze hoofden. De échte plek van bedrijven is niet de markt, maar de maatschappij en moeder aarde.'

BETEKENISECONOMIE.NL/HET-GAT-IN-DE-MAATSCHAPPIJ,
GERAADPLEEGD OP 23 FEBRUARI 2020

Problemen veranderen van aard en omvang terwijl je ernaar aan het kijken bent en terwijl je dat doet verander je zelf ook van inzicht en mening. Want misschien vind je het vraagstuk waar je mee begon wel helemaal niet interessant meer als je je er eenmaal in verdiept hebt. Het beste wat je kunt doen is: kijken naar een bepaalde context met respect voor haar complexiteit, geen zaken versimpelen of even onder het tapijt vegen en zo goed mogelijk proberen uit te zoeken waar het echt om gaat én waar jij de kansen ziet om iets te doen. Helder krijgen wat voor jou de aanleiding is om te gaan werken aan een bepaald vraagstuk, is immers de basis voor het verder vormgeven van het businessmodel.

3.2 Instrumenten om de aanleiding en context in beeld te brengen

Ook al heb je intuïtief het gevoel waar een bepaalde aanleiding zit, toch kan het bijzonder nuttig zijn daar een iets diepgravender analyse van te maken. Deze analyses kunnen je helpen een helderder en genuanceerder beeld van de huidige situatie te verkrijgen. Aarzel niet er meer dan één te maken. Verschillende analyses laten immers ook verschillende kanten van hetzelfde vraagstuk zien. We doen dat door een aantal groepen instrumenten aan te duiden, die we niet verder uitwerken.²

1 Quickscan van feiten

De simpelste 'methode' is om rond het vraagstuk dat je wilt gaan adresseren, feiten te verzamelen en deze netjes op een rijtje te zetten. Begin gewoon eens met 'dom' te googlen en kijk welke informatie je krijgt als je redelijk willekeurig een aantal trefwoorden intypt. Kijk voor de aardigheid ook naar de rijzende of dalende populariteit via onder andere Google Scholar Citations. Let daarbij wel op dat je verantwoorde bronnen gebruikt van betrouwbare instellingen. In Nederland zijn dat onder andere het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) of de meeste overheidswebsites. Vul deze informatie aan met wetenschappelijke publicaties en onderzoeksrapporten van erkende commerciële instellingen. Vertrouw niet op populaire media (digitaal of in print) en al helemaal niet op voorpagina's. Wat je ook doet: gebruik altijd meerdere bronnen die je tegen elkaar afzet. Zorg voor een duidelijke bronvermelding. En voor alles: vermeng feiten en meningen niet.

² Helaas kunnen we niet instaan voor de theoretische fundering of methodische kwaliteit(en) van de instrumenten waarnaar hier wordt verwezen. Er is zo veel, gemaakt door zo veel verschillende mensen op verschillende momenten en vanuit verschillende overwegingen, dat het ondoenlijk is daar iets zinnig over te zeggen. We raden sowieso iedereen aan zorgvuldig en kritisch met instrumenten, met inbegrip van het BMT, om te gaan.

'Als we blijven consumeren zoals we dat nu doen, hebben we in 2050 drie aardbollen nodig om de hele wereld te voeden. Een transitie van dierlijke naar plantaardige eiwitten is essentieel.'

DUTCH WEEDBURGER,
DUTCHWEEDBURGER.COM

2 Macroanalyses zoals DESTEP en SWOT

De DESTEP-analyse, ook wel PEST-analyse genoemd, is een analytisch concept om de Demografische, Economische, Sociale, Technologische, Ecologische en Politieke factoren op macro-omgevingsniveau in kaart te brengen. Feitelijk zijn het zes perspectieven (variabelen) die in samenhang een beeld schetsen van de macro-economische omgeving van een bedrijf of organisatie. Vaak geven deze perspectieven inzicht in de niet-beïnvloedbare elementen rondom een markt. Het doel van de DESTEP-analyse is op een heldere manier inzicht te krijgen in de korte- en langetermijnpact. Er zijn tientallen (openbare) bronnen die je helpen om een DESTEP-analyse op een nette en methodologisch ordentelijke wijze uit te voeren. Bijna direct daarmee geassocieerd is de zogeheten

SWOT-analyse. SWOT staat voor sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (*strengths, weakness, opportunities and threats*). De SWOT is een hulpmiddel om interne en externe informatie overzichtelijk in een analyse weer te geven. Een cruciaal onderdeel van deze analyse is de confrontatiematrix, waarin je inzicht ontwikkelt tussen jouw plan en de markt. Ook hiervoor is een overvloed aan hulpmiddelen, instructievideo's en canvassen beschikbaar.

3 Levenscyclusanalyse (LCA)

Deze analyse geeft inzicht in de milieu-impact gedurende de verschillende levensfasen van een product. De analyse kan ook toegepast worden op een keten, een kringloop of een (gehele) organisatie. Een LCA wordt ook wel een 'wiegtotgraf'-analyse genoemd, want je kijkt naar het hele proces van de winning van de benodigde grondstoffen, productie, transport, gebruik tot en met afvalverwerking. De LCA is ontstaan in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Conceptueel is de basis een 'gesloten' proces dat inzicht geeft in het energie- en materiaalverbruik en in wat de emissies zijn naar de omgeving. Hiermee kun je goed identificeren waar in de levensduur van een product de grootste en zwaarste impact zit en waar dus de kansen liggen voor verduurzaming en verbetering. Het denken over LCA's is methodisch instrumenteel sterk ontwikkeld. Zo heeft de Internationale Organisatie voor Standardisatie (ISO) een standaard voor LCA opgesteld, de ISO 14040-serie. Dat de LCA nog steeds in gebruik is, blijkt onder meer uit het Verenigde Naties 'Life Cycle Initiative' (zie lifecycleinitiative.org, geraadpleegd op 18 februari 2020) en de Europese tegenhanger European Platform on Life Cycle Assessment (zie eplca.jrc.ec.europa.eu, geraadpleegd op 18 februari 2020). Je kunt uitgebreide LCA's laten doen door adviesbureaus of onderzoeksinstituten, maar er zijn ook mogelijkheden om online meer eenvoudige LCA's te doen om een eerste idee te krijgen (google eens op LCA-tool).

'Wanneer de techniek het (in de nabije toekomst) mogelijk maakt duurzame (CO₂-neutrale) energie voorhanden te hebben, worden er grotere milieueffecten bereikt door minimalisatie van het materiaalgebruik dan door isoleren of andere maatregelen die energieverbruik reduceren.'

NEXTERIA, [NEXTERIA.NL/CO₂-NEUTRAAL/](http://NEXTERIA.NL/CO2-NEUTRAAL/)

'In 2050 hebben we meer plastic in de zee dan vis.'

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION,
ELLENMACARTHURFOUNDATION.ORG

4 Trendanalyses of scenario's

Een aparte 'tak van sport' zijn de zogeheten trendanalyses. Het gaat daarbij om het doortrekken van bepaalde trends naar de toekomst, bijvoorbeeld voor een periode van vijf of tien jaar. Wat de toekomst gaat brengen spreekt tot de verbeelding en bepaalt mede de markt. Natuurlijk is er ook zoiets als 'trendologie' en zijn er de nodige professionele toekomstvoorspellers, maar wie naar de serieuze kant van de zaak kijkt, komt uit bij scenario's en scenarioplanning. Scenario's zijn goede hulpmiddelen om verschillende toekomstmogelijkheden te ontwikkelen en te verkennen. Kort geformuleerd is een scenario een chronologische beschrijving van een bepaalde gebeurtenis die heeft plaatsgevonden of nog moet gaan plaatsvinden. De methodologie voor scenario's is ontwikkeld door Shell in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Dit is hun definitie: 'Scenarios are not predictions of the future. They are stories about how the future might look and are underpinned by models that provide the backbone logic and rigour to these future possibilities' (Shell, 2017a). Hun methodologie is grotendeels openbaar, zoals de scenario's op hun website

'Alles overziend moeten we terug naar het circulaire denken van Ot en Sien, maar met de kennis van nu. Dus efficiënt produceren, tegen acceptabele prijzen voor de doorsneeconsument, en met oog voor dierenwelzijn, milieu en de boer.'

KIPSTER, KIPSTER.NL

(Shell, 2017b). Maar ook hier geldt: dit is slechts een aanzet om je op het goede spoor te zetten. Er is veel en veel meer.

5 Omgevingsanalyse

Wie zich even verdiept in wat er allemaal aan instrumenten en methoden beschikbaar is om een omgevingsanalyse te maken ziet al snel door de bomen het bos niet meer. Een beknopte (en incomplete) opsomming geeft (in willekeurige volgorde) het volgende beeld: Blue Ocean Strategie, brainstormtechnieken, capabiliteitsanalyse, concurrentieanalyse, Needfinding, Stage-gate, Open-space, vijfkrachtenmodel of waardepropositiecanvas. En dit is echt nog maar het topje van de ijsberg. Dus wat je ook kiest en welke combinatie je ook maakt, houd scherp in de gaten waarom je deze analyse maakt, want aan de beschikbare tools zal het niet liggen.

3.3 Casuïstiek Aanleiding en context

In deze paragraaf staan drie korte casussen die elk ingaan op de aanleiding en de context waarin een businessmodel kan ontstaan.

Casus CO₂

Broeikasgassen komen van nature voor in de atmosfeer, maar door menselijk handelen, zoals het op grote schaal verbranden van fossiele

brandstoffen en het kappen van bossen, zijn er veel meer broeikasgassen in de atmosfeer gekomen dan waaraan de planeet zich op natuurlijke wijze kan aanpassen. De toename van deze broeikasgassen, vooral de enorme toename van CO₂ door het verbranden van fossiele brandstoffen, zorgt voor opwarming van de aarde. Er is een duidelijke correlatie tussen de aangetoonde temperatuurstijgingen en de toegenomen CO₂-concentratie in de atmosfeer. Naar verwachting zal de temperatuur van de aarde stijgen met 1,4 tot 5,8 graden Celsius als er geen maatregelen genomen worden. Deze temperatuurstijging zal grote problemen met zich meebrengen. Denk bijvoorbeeld aan het stijgen van de zeespiegel, droogte, hittegolven en verzuring van oceanen.

De hoge CO₂-concentratie is zeker niet de enige oorzaak van klimaatverandering. Methaangas dat uitgestoten wordt door onder andere koeien en verschillende mineralen in mest, zoals stikstof, fosfaten en ammoniak, die uitspoelen in het grondwater, zorgen ook voor een steeds groter probleem.³ Boeren kunnen hun mest niet kwijt en zitten met een overschot. Dit overschot moeten zij verplicht verwerken (Woltjer & Smits, 2019). Dit kan bijvoorbeeld door het te laten verbranden, te laten verwerken in mestkorrels of te laten behandelen tot gedroogd digestaat.

De afgelopen jaren zijn steeds meer bedrijven begonnen met het nemen van maatregelen om de CO₂-uitstoot te verminderen of CO₂ uit de atmosfeer te halen en te gebruiken voor andere doeleinden, zoals voor biobrandstof, voor de groei van planten of voor isolatie. Dit laatste concept wordt ook wel Carbon Capture and Utilization (CCU) genoemd. In CCU wordt CO₂ gezien als een hernieuwbare hulpbron voor de vervanging van, of als een alternatief voor, waardevolle producten. In plaats van het opslaan van de koolstofdioxide is gebleken dat het gebruik ervan om waardevolle chemicaliën, materialen en brandstoffen te pro-

³ 1 kg CO₂-equivalent staat gelijk aan het effect dat de uitstoot van 1 kg CO₂ heeft. De uitstoot van 1 kg lachgas (NO₂; stikstofdioxide) staat gelijk aan 298 kg CO₂-equivalenten en de uitstoot van 1 kg methaan (CH₄) aan 25 kg CO₂-equivalenten.

duceren, op de lange termijn een betere oplossing is (Al-Mamoori et al., 2017). De vraag is welke nuttige toepassingen er zijn voor CO₂. Zo kan het gebruikt worden voor de groei van groente, zacht fruit, bloemen en planten, voornamelijk in de zomer en het najaar. Maar ook voor het maken van brandstof of voor bijmenging in beton.

Casus gemengd plastic

De manier waarop we nu omgaan met grondstoffen is economisch, ecologisch en op sociaal vlak niet effectief en duurzaam. De Rijksoverheid heeft zich al uitgesproken over deze kwestie met de slogan 'Van afval naar grondstof'. In zekere zin doen we dit al goed met bijvoorbeeld papier en glas. Het probleem ligt voornamelijk bij de manier waarop we met kunststoffen omgaan. Plastic wordt massaal eenmalig gebruikt, het wordt gezien als afval in plaats van een grondstof waarmee nieuwe producten gemaakt kunnen worden. Enkele manieren om de keten te sluiten, zijn het beter scheiden van kunststoffen, minder gebruik van 'mixed plastics' in verpakkingen en meer producten te ontwikkelen van gerecycled plastic.

Ondanks de vele verbeteringen is dit systeem nog verre van circulair. Zo'n 26 procent tot 30 procent van het gesorteerde plastic eindigt bij het restafval. Een groot deel hiervan is mixed plastic: een grote variatie aan plastics zoals polypropreen (PP), polybuteen (PB), polystyreen (PS) en polyethyleentereftalaat (PET) en een overig deel. Deze afvalstroom is vermengd met onder meer organisch materiaal, zand, metalen, glas en papier. Het is vooralsnog te lastig om de monostromen hieruit te filteren. Het residu wordt daarom verbrand. Er is dus een innovatieve manier nodig om de nog bruikbare stoffen die in het residu zitten te redden (Bergsma et al., 2011; Jetten et al., 2011).

Casus plastic doppen

Jaarlijks wordt er wereldwijd meer dan 300 miljoen ton aan plastic producten gemaakt. Veel van deze producten hebben een korte levens-

cyclus en het overgrote deel wordt zelfs maar eenmalig gebruikt. In 2018 kwam er 86 miljoen ton plastic in de oceanen terecht (Plastic Soup Foundation, z.d.). WasteBoards wil hier verandering in brengen en heeft een product ontwikkeld dat zowel het probleem laat zien (plastic dat eindigt als zwerfvuil) als een mooie oplossing heeft (skateboards gemaakt van plastic doppen). Met een zogeheten 'bakery' maken zij hoogwaardige skateboards met een aanzienlijk kleinere milieu-impact dan reguliere skateboards. De skateboards zijn inmiddels al een aantal jaar op de markt, maar het is een vrij arbeidsintensief productietraject voor een kleine nichemarkt. Daarnaast ligt er nog steeds een enorme hoeveelheid plastic in het water, veel meer plastic dan dat er vraag naar skateboards is. WasteBoards wil daarom een nieuw product ontwikkelen, waarmee ze een nieuwe markt aanspreken. Ze zijn op zoek naar een product dat mensen willen hebben, dat gemaakt kan worden door het smelten van plastic doppen, dat simpel en op grote schaal te produceren is en op iedere plek ter wereld te creëren valt.

'Wij vinden dat elektriciteit iets is waarop alle mensen recht hebben. Voor ons is dit geen toekomstmuziek, maar iets wat nu mogelijk moet worden gemaakt. Een vereiste voor ontwikkeling. Want toegang tot licht en elektriciteit betekent toegang tot onderwijs, tot communicatie, tot manieren om een inkomen te verdienen, tot geloof in jezelf, tot een betere toekomst.'

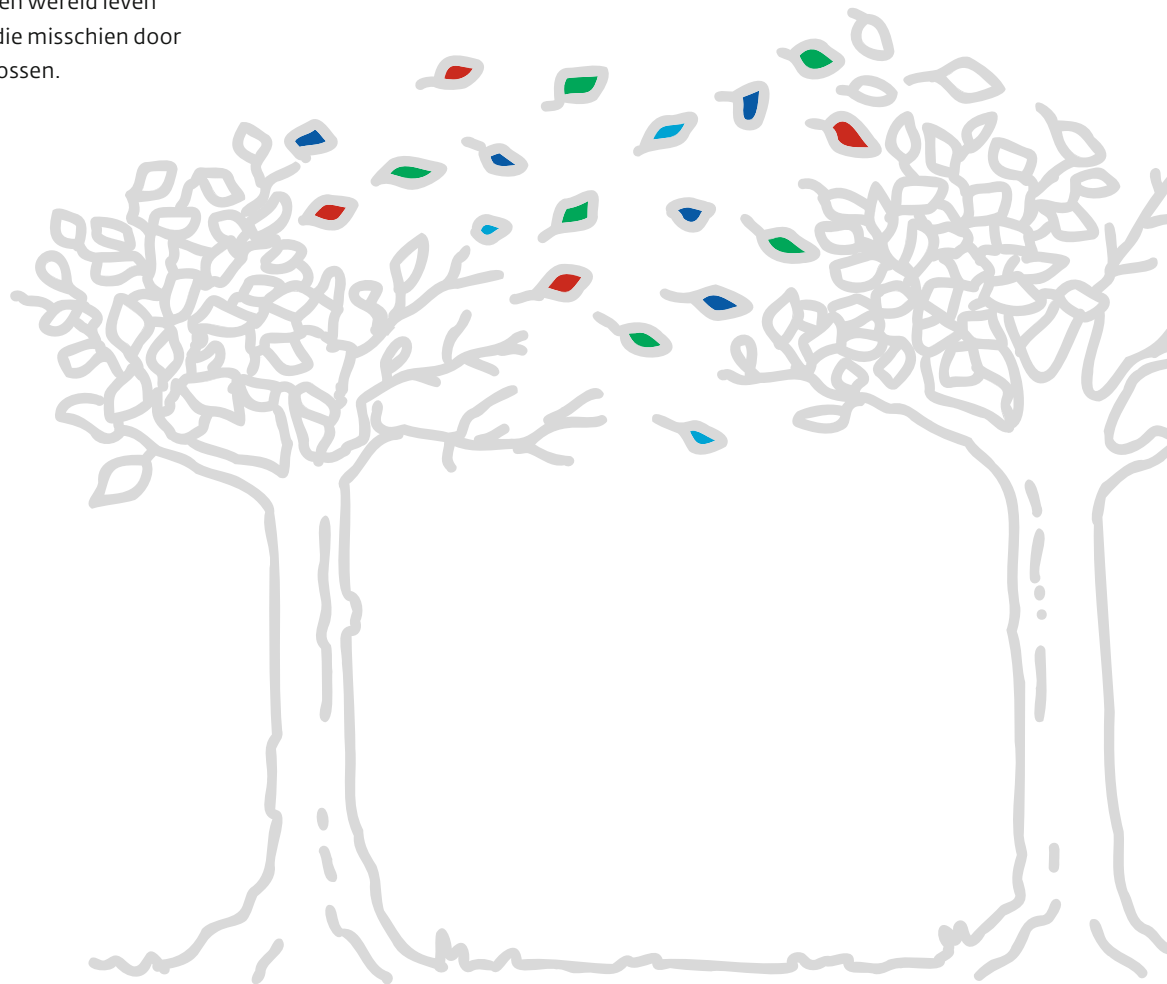
WAKAWAKA, [WAKA-WAKA.COM/NL/ONZE-MISSIE/](https://waka-waka.com/nl/onze-missie/)

3.4 Ter afsluiting

Deze drie casussen laten zien dat de aanleiding en context om aan de slag te gaan met een bepaald vraagstuk totaal verschillend kunnen zijn. Van CO₂ via single-use plastic naar insecten zijn fikse stappen die gezet worden. Eigenlijk blijkt hieruit dat misschien wel 'alles' aanleiding kan zijn om aan een businessmodel te beginnen. Dat is aan de ene kant stimulerend, maar aan de andere kant ook wel een beetje beangstigend. Want het betekent misschien wel dat we in een wereld leven waar alsmear nieuwe problemen de kop opsteken die misschien door hun complexiteit steeds lastiger worden om op te lossen.

*'Een spijkerbroek
vervuilt net zoveel
water als je lichaam in
tien jaar verbruikt.'*

BRONNEN ONDER ANDERE
NOS.NL EN ONEWORLD.NL



4 Droom

4.1 De stip op de horizon

Bouwsteen 2 Droom biedt naast Aanleiding en context (bouwsteen 1) een tweede handvat in deze fase om je businessmodel mee vorm te geven. De Droom kan ook gezien worden als de BHAG, oftewel de *Big Hairy Audacious Goal* waaraan je gaat werken. In de kern is het simpel: Wat is het doel waar je van droomt? Waarmee ga je hét verschil maken? De droom begint met groots te denken. Eerder heb je al aangegeven welke grote, maatschappelijke issues je wilt oplossen. Nu wil je bepalen wat het resultaat van die oplossing zou kunnen zijn, hoe het ideale eindbeeld eruit zou zien. Wat is de stip op de horizon? Laat je bij het bepalen daarvan niet afleiden door allerlei 'ja-maars'. Denk buiten de kaders die in je hoofd zitten maar die ook door de praktijk opgelegd worden. Voorbij de problemen, 'roadblocks', uitdagingen en kansen die je ziet, ben je al bezig met het dromen over de verdere toekomst. De Droom kan – moet – breed gedefinieerd worden en is gebaseerd op huidige 'wicked problems' (Weber & Khademian, 2008) die je ziet. Jouw oplossing gaat namelijk verder dan slechts het aanpakken van één issue. Jouw oplossing is dé bouwsteen in de transitie naar een duurzame maatschappij. Een oplossing voor de klimaatopgave, de energietransitie of de realisatie van een circulaire economie. Of misschien wel voor alle drie tegelijk. Dat is jouw droom.

Even iets over dromen

Wie dat wil, kan zich geheel verliezen in het denken over dromen. Dat begint al bij de vraag of er theorie is over dromen. Of is dromen puur een kwestie van goed geïnformeerde creativiteit? Kun je bij het ontwikkelen van een mooie droom teruggrijpen naar het werken met scena-

De droom van Tokou

'Mijn naam is Tokou Hinbridias. Sinds 2017 zijn we druk bezig om het afvalprobleem op Corfu op te lossen. We willen toe naar een afvalloos eiland. Dankzij onze activiteiten, evenementen en sociale media hebben we de afgelopen twee jaar duizenden mensen op Corfu geïnspireerd om mee te helpen. In mei 2018 is het eerste onofficiële recycling centrum geopend in Spartylas. Een ander dorp, Arillas, heeft als doel het eerste echt schone dorp van het hele eiland te zijn. Het probleem is dat er onvoldoende bedrijven zijn om het afval op te halen en te verwerken. Daarnaast is er veel corruptie en weinig samenwerking tussen de bestaande bedrijven. We hebben hulp nodig om ervoor te zorgen dat de overheid het probleem van corruptie niet in de doofpot stopt. Ik wil me blijven inzetten om van Corfu het schoonste, groenste eiland te maken van Griekenland.'

rio's (zie paragraaf 3.2)? Dit zijn leuke en mooie vragen waar al heel veel over geschreven is. 'Al zolang de mensheid bestaat, zijn er mensen die zich bezighouden met dromen. De Griekse filosoof Aristoteles geloofde dat dromen een voorteken waren van ziekte. Egyptenaren, Romeinen en Joden zagen dromen als boodschap van de goden. De Chinezen dachten dat het boodschappen waren uit een heel andere wereld. In de negentiende eeuw kwam hier verandering in doordat een aantal psychoanalytici (o.a. Freud, Jung) een heel andere theorie hadden over dromen (mens-en-gezondheid.infonu.nl, geraadpleegd op 18 december 2019). Wat dromen precies zijn en waar dromen voor dienen, is desondanks nog steeds grotendeels onbekend. Maar dromen is een cruciaal onderdeel in de ontwikkeling van een businessmodel. We hebben dromen nodig om ons de toekomst voor te stellen. Een manier om dat redelijk nuchter en bewust te doen is 'framen'.

Over retoriek en framen

Framen is van origine een overtuigingstechniek uit de communicatiewetenschappen. De essentie van deze techniek is een combinatie van woorden en (vooral) beelden zo te kiezen dat je daardoor een bepaalde set aspecten of eigenschappen belicht. Een voorbeeld is: 'Windmolens draaien op subsidie'. Framen kan natuurlijk heel expliciet met behulp van rijtjes en 'bullets' of veel meer impliciet, in de vorm van een quote of een (kort) verhaal. Dat laatste heet ook wel een 'narratief'. Wie zich echt theoretisch wil verdiepen in de achtergrond van framing zal te rade moeten gaan bij publicaties over argumentatie(ler) en retorica. Zo'n uitstapje maken wij hier niet. Maar we kijken wel even aan de hand van een voorbeeld hoe framing gebruikt wordt in de politiek en wat je daarvan kunt leren.

Kamerlid El Fassed (GroenLinks) noemt het ontbreken van natuurbeleid bij het kabinet Rutte-I zorgelijk. Het zorgt er volgens hem voor dat de afname van soorten planten en dieren wordt versneld. Hij zegt daarover: 'Biodiversiteit is geen luxe. Het is een noodzaak en een belangrijke economische waarde' (El Fassed, 2010). Opvallend in deze boodschap is dat hij in een klassieke valkuil stapt. Juist door te benoemen dat biodiversiteit geen luxe is, versterkt hij de link tussen de concepten 'biodiversiteit, milieu' en 'luxe'. Ontkenning van een frame leidt in de meeste gevallen in de praktijk tot het bevestigen ervan. Het feit dat hij daarna de woorden 'noodzaak' en 'belangrijke economische waarde' in de mond neemt, wordt door velen dan al niet meer gehoord, nog los van de betekenis die deze toevoegingen al hebben of hierdoor krijgen.

'Kromkommer gaat door totdat het doel bereikt is: gelijke rechten voor al het groente en fruit en daardoor minder verspilling.'

KROMKOMMER, KROMKOMMER.COM

'We kunnen allemaal meedoen aan die transitie en ook allemaal profiteren van de kansen. Als we snel handelen, kan onze economie wereldleider worden. We moeten slagen, voor onze planeet en alles wat erop leeft, voor het natuurlijk erfgoed van Europa, voor de biodiversiteit, voor onze bossen en onze zeeën. En als we de rest van de wereld laten zien dat we duurzaam en toch concurrerend zijn, kunnen we andere landen overtuigen om ons te volgen.'

EUROPESE COMMISSIE (2019)

Mensen zijn eerst en vooral op zoek naar bevestiging van een al bekend beeld (Taalstrategie, z.d.). Wie verder wil lezen over het vele onderzoek op dit terrein kan onder andere terecht bij de auteurs George Lakoff en Mark Johnson met hun *Metaphors we live by* (1980) en hun onovertroffen axioma: 'To win, one must frame the debate.'

Misschien is wel het bekendste voorbeeld dat van de Amerikaanse president John F. Kennedy (1917-1963) en de wedloop met de Russen over wie het eerste voet op de maan kon zetten. Hieronder staat een stukje tekst uit de speech die Kennedy uitsprak op 12 september 1962 in het Rice University's Stadium ten overstaan van 40.000 mensen: 'We set sail on this new sea because there is new knowledge to be gained, and new rights to be won, and they must be won and used for the progress of all people. For space science, like nuclear science and all technology, has no conscience of its own. We choose to go to the Moon! We choose to go to the Moon in this decade and do the other things, not because

they are easy, but because they are hard; because that goal will serve to organize and measure the best of our energies and skills, because that challenge is one that we are willing to accept, one we are unwilling to postpone, and one we intend to win, and the others, too.' Wie de volledige speech wil lezen kan hier terecht: er.jsc.nasa.gov/seh/ricetalk.htm (geraadpleegd op 19 januari 2020). Maar Kennedy is zeker niet de enige. De geschiedenis zit 'vol' met mensen die een waardevolle, inspirerende toekomst wisten te schetsen en die daarmee impact hebben gehad op de loop van de geschiedenis. Denk maar eens aan *Silent spring* van Rachel Carson (1962), Martin Luther King ('I have a Dream', 1963) en onze eigen – eerst bewonderde en later verguisde – minister van Landbouw Sicco Mansholt ('Nooit meer honger', 1958). Tot zover dit retorische uitstapje.

4.2 Een aanpak om mee te dromen

Framen gaat dus om het bewust en effectief gebruiken van beeld- en taalmiddelen, in dit geval om een overtuigend, een inspirerend beeld neer te zetten van een mogelijke toekomst. Die taal wordt ingezet om de toekomst-die-mogelijk-is aan overtuigingskracht te laten winnen.

TIP *Natuurlijk kan en mag je alle instrumenten die in deze publicatie genoemd worden door elkaar heen gebruiken. Dus 'mix and match' naar hartenlust. Let alleen wel op dat het nuttig blijft.*

De grote vraag is natuurlijk: hoe doe je dat nu, 'framen'? We gebruiken hier het werk *Denk niet aan een roze olifant* van Sara Gagestein (2014). Zij geeft vijf vuistregels om te komen tot effectieve framing die we hier iets aangepast maar met veel plezier overnemen.

1 Eerst waarden, dan woorden en beelden

Wanneer je iemand ergens van wilt overtuigen, moet je eerst zien te achterhalen welke waarden jullie met elkaar delen. Deze gezamenlijke

waarden vormen de basis voor een te ontwikkelen frame. Welke idealen en motieven spelen er bij de persoon die je wilt overtuigen. Denk aan waarden als vrijheid, rechtvaardigheid, betrokkenheid en natuurlijk duurzaamheid et cetera. Hoe beter de waarden die je kiest, aansluiten bij de waarden van de ander, des te groter de emotionele impact. Zodra je een aantal waarden hebt ontdekt die voor jou én voor de ander belangrijk zijn, kun je op basis van die waarden je frame gaan opbouwen door zorgvuldig te zoeken naar bijpassende woorden en beelden. Daar slijp je net zo lang aan tot een overtuigend verhaal is ontstaan.

2 Wees duidelijk, kies voor eenvoudig

Als je echt impact wilt hebben op de ander, is het zaak om je verhaal zo helder en eenvoudig mogelijk te maken. Let op: het is een misverstand dat het gaat om platte simplificatie. Kies voor simpel, helder taalgebruik en vermijd afkortingen en vakjargon. Je zult merken dat dat best wel lastig is. Neem bovendien nooit zomaar aan dat de ander wel zal weten wat je bedoelt. Woorden als 'duurzaamheid', laat staan 'circulaire economie' of 'inclusiviteit' worden zelden in één keer begrepen, laat staan dat iedereen er dezelfde betekenis aan geeft. Houd te allen tijde voor ogen dat je mensen niet kunt overtuigen van dingen die ze zich niet kunnen voorstellen.

'Door te investeren in energiebesparing, hernieuwbare energie en hergebruik van onze afvalstromen willen wij onze ecologische voetafdruk verkleinen. IKEA streeft ernaar om in 2020 wereldwijd evenveel duurzame energie op te wekken als wij verbruiken.'

IKEA, IKEA.COM/NL

3 Maak een 'zwarte' lijst van foute woorden

Naast het zoeken naar geschikte woorden en beelden, is het belangrijk stil te staan bij welke woorden je juist niet moet gebruiken. Dat zijn woorden die haaks staan op de gekozen waarden, of bewust of onbewust negatieve associaties oproepen. Om te voorkomen dat je frame niet overkomt door een verkeerde woordkeuze, adviseert Gagestein om een zwarte lijst te maken met foute woorden. Ons advies is om die lijst uit te proberen in kleine kring. Maak maar eens een frame van je idee met goede en foute woorden en probeer het uit op een betrouwbare groep mensen. Vraag natuurlijk feedback.

4 Wees consistent en houd vol

Onderzoek laat zien dat frames met name effectief zijn wanneer ze voortdurend worden herhaald en bevestigd. Hoe vaker de ander geconfronteerd wordt met jouw frame, hoe meer jouw idee, jouw beeld of standpunt in het brein van de ander wordt verankerd. Het advies luidt dan ook om consistent te blijven herhalen. Doe dit steeds met dezelfde kernwoorden en dezelfde beelden; hoe meer je varieert, hoe minder sterk een frame zich in het brein nestelt.

5 Heb plezier in het spel van framen

Veel mensen zien framing als een noodzakelijk kwaad. Maar laten we heel eerlijk zijn: framen kan gewoon ook een leuk 'spel' zijn. Het bedenken van frames, het ontdekken van gezamenlijke waarden en selecteren van daarbij passende woorden maakt de communicatie over jouw 'businessmodel in spe' niet alleen effectiever en doeltreffender, maar ook veel leuker en boeiender. En niet in de laatste plaats ga je met een beetje kennis op het gebied van framing door een andere bril naar (politieke) debatten en discussieprogramma's kijken. Je zult veel sneller door hebben hoe sommige mensen anderen proberen te beïnvloeden.

Natuurlijk zijn er nog veel meer mensen die slimme dingen hebben gezegd over framen, taal en beïnvloeden. Maar dat laten we hier toch

'Wij willen meer mooie, duurzame producten in de markt zetten, waardevol materiaal nieuw leven geven, de kledingafvalberg verkleinen en zo veel mogelijk merken en consumenten ontzorgen en inspireren om mee te doen. Met passie voor ons product, het proces en liefde voor de planeet willen wij de wereld een beetje mooier en gezonder maken.'

LOOP A LIFE, LOOPALIFE.COM/OVER-LOOP-A-LIFE

maar buiten beschouwing. Onze kernboodschap is dat je heel veel kunt bereiken met de taalmiddelen die je ter beschikking staan. Let wel op: dit goed doen vraagt om een beetje inspiratie maar vooral om hard werken tot je de 'juiste snaar' raakt. Simpele, heldere, aansprekende boodschappen zijn vaak het resultaat van uren prutsen en proberen, bijshaven, nog eens laten liggen en weer proberen. Neem dus de tijd en word niet boos als mensen je teksten afkraken of gewoon niet begrijpen. Gewoon, opgewekt, opnieuw beginnen!

TIP *Misschien is hier wel de belangrijkste tip: blijf niet achter je beeldscherm zitten turen naar teksten. Ga (uit)proberen én blijf dat doen net zo lang tot de tekst je 'onder de huid zit'. Wanneer dat is? Dat weet je zelf als het zover is.*

4.3 Casuïstiek Droom

Droom WashingGreen

De droom van WashingGreen is om klimaatverandering tegen te gaan. Daarbij wil WashingGreen een verbeterende rol spelen met betrekking tot de grote mondiale watertekorten en de uitstoot van broeikasgas-

sen. Op deze manier werkt WashingGreen mee aan een groenere wereld en de transitie naar een circulaire economie.

Droom zwerfafval

Onze ultieme droom is het streven naar een circulaire economie. We willen graag de plastic keten sluiten en ervoor zorgen dat producten zo min mogelijk hun waarde verliezen. Dit doen we door zwerfafval terug te brengen in de plastic keten. We willen sociale waarden creëren door samen zwerfafval tegen te gaan.

Droom Greenet

Waar wij als Greenet van dromen, is om een bijdrage te leveren aan het probleem van zwerfafval en het scheiden hiervan. Voor ons geldt als regel: al het 'afval' van nu, is dé grondstof van de toekomst. Wij willen niet alleen financiële waarde creëren, maar ook een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij, in ecologisch en sociaal opzicht. Wij willen onze droom realiseren door in heel Nederland op stations voor openbaar vervoer het afval correct te scheiden. Onze hoop is om één verenigd Nederlands inzamelnetwerk te creëren op basis van een inzamelsysteem.

De droom van Ray Anderson (Interface)

Anderson werd in de jaren negentig van de vorige eeuw voor de transformatie van zijn bedrijf geïnspireerd door het boek 'Ecology of Commerce' van Paul Hawken (1994/2010). Anderson wilde niet alleen succesvol ondernemen, maar tegelijkertijd een herstellende (restauratieve) bijdrage leveren aan milieu en maatschappij. Kijk bijvoorbeeld eens naar deze TedTalk van Anderson van 18 mei 2009 getiteld 'The Business Logic of Sustainability', www.youtube.com/watch?v=iP9QF_1BOyA (geraadpleegd op 23 januari 2020).

'Samen maken we alle chocolade wereldwijd 100 procent slaafvrij.'

TONY CHOCOLONELY, TONYSCHOCOLONELY.COM

Droom PEF-plastic

Onze droom is om de wereld wat milieuvriendelijker te maken, door van maïsafval en CO₂ PEF-plastic te maken. Wij willen met ons bioplastisch polyethyleen-furanoate (PEF) grote evenementen zoals voetbalwedstrijden, concerten en festivals verduurzamen door een monostroom van PEF te creëren. Op deze manier kan iedereen duurzaam genieten van een hapje en een drankje tijdens een voetbalwedstrijd of een optreden van zijn favoriete artiesten. Dit zou kunnen door middel van een beker-borgsysteem tijdens de evenementen. Zo wordt het evenement duurzamer omdat er minder single-use materiaal gebruikt wordt.

Droom CO₂ Trade

Met het community-based platform streeft CO₂ Trade ernaar om van CO₂ een grondstof te maken voor verschillende productieprocessen. Kennis wordt gedeeld en innovaties gestimuleerd, waardoor er zo veel mogelijk CO₂ hergebruikt kan worden. Hierdoor wordt het overschot aan CO₂ in de atmosfeer niet groter. Door kennisdeling komen nieuwe toepassingen van CO₂ op de markt, wat leidt tot nieuwe ondernemingen. Door duurzame toepassingen van CO₂ als grondstof komt er minder CO₂ in de lucht, wat klimaatverandering op de lange termijn tegengaat.

Droom Wasteboards

'Plastic pollution is a growing problem. Worldwide rivers, oceans, beaches, cities become more and more polluted with plastic. Wasteboards wants to turn the tide by involving as many people as possible,

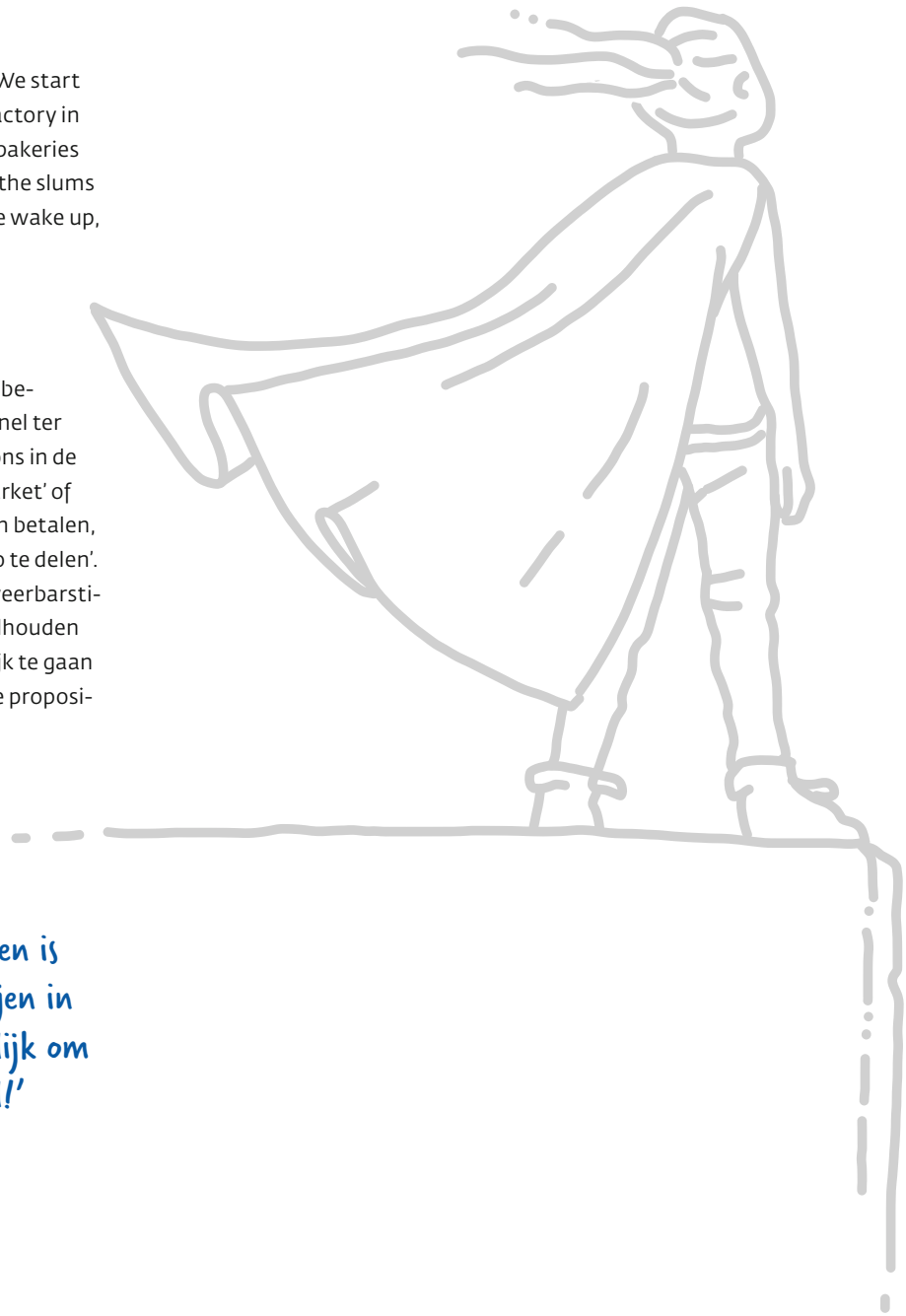
creating value from plastic waste. While having fun doing it. We start small, but we dream big. Today we bake boards in our small factory in Amsterdam. But how cool would it be to create WasteBoard bakeries in cities around the world, like the favelas in Rio de Janeiro or the slums of Delhi? We dream of a world without littering. And when we wake up, we want to be out of business.' (wasteboards.com)

4.4 Dromen in elkaar prutsen

En al 'prutsenderwijs' heb je met woorden en beelden nu iets 'bedroomd' waar je (hoog-over) voor wilt gaan. Denk nog even snel ter inspiratie aan: 'Alle honger de wereld uit, om te beginnen bij ons in de wijk' of 'In ten years we have created the Waste-less Supermarket' of 'Hoe mooi zou het zijn als mensen niet alleen met geld kunnen betalen, maar ook en tegelijkertijd met hun tijd, afval of door hun auto te delen'. Maar tussen deze dromen en het realiseren daarvan zit een weerbarstige, taai en vaak harde realiteit van alledag. Hard werken, volhouden en blauwe plekken oplopen. Om van je droom naar die praktijk te gaan is de volgende stap het formuleren van een duidelijke, heldere propositie (zie hoofdstuk 5).

'Om de Roof2Roof-kringloop te kunnen sluiten is samenwerking noodzakelijk tussen alle partijen in de Roof2Roof-keten. Alleen dan is het mogelijk om het ultieme resultaat te bereiken: geen afval!'

ROOF2ROOF, ROOF2ROOF.NL



5 Propositie

5.1 Het perfecte blauwe tegeltje maken

Een businessmodel is gebaseerd op een uitgewerkte waarde- of businesspropositie. Zo'n propositie lost een probleem op, voorziet in een bestaande behoefte of appelleert aan nieuwe, vaak nog onontdekte, behoeften. Ze bestaat uit een slimme en 'onmiddellijk' herkenbare combinatie van producten en/of diensten die impliciet en expliciet beantwoordt aan de eisen die een klant c.q. gebruiker daaraan stelt. Wat ga je doen om het probleem op te lossen, de kans te pakken of de uitdaging aan te gaan en voor wie? De kunst is om in je propositie zo concreet mogelijk te benoemen welke waarden ontstaan en wie daarvan profiteert. Dat geeft zicht op een mogelijke doelgroep van klanten en/of stakeholders. Hoe concreter je aangeeft wat de aard van die waarde is, des te beter je daar in een later stadium een passende (organisatie) logica bij kunt ontwerpen. Denk bij een propositie ook gelijk aan de impact en de waardecreatie. Dat kan aan de hand van de bekende driedeling in sociale, ecologische of economische waarden (de zogeheten 'Triple Bottom Line' of People, Planet, Profit (PPP) van John Elkington (1997)).

TIP *Als je je propositie uitschrijft, gebruik dan een matrix met op de ene as alle stakeholders die bij je businessmodel betrokken zijn en op de andere as de verschillende waarden die voor hen gecreëerd worden. Omschrijf in de vakken van de matrix per stakeholder hoe die waarde er in de praktijk uitziet.*

Alles bij elkaar is een businessmodel een beschrijving van de wijze waarop die waardecreatie georganiseerd wordt, op een bepaald moment in een bepaalde context, voor bepaalde mensen of partijen en gegeven de

Stakeholders en waardecreatie

De gemeente Amsterdam streeft naar emissieloze mobiliteit in de stad. Los van de technische uitdagingen die dit oplevert, is deze ambitie van waarde voor meerdere stakeholders. Denk aan de huisartsen die geconfronteerd worden met een afname van het aantal ziektes aan luchtwegen (gezondheid; sociaal), denk aan schonere speelplaatsen voor kinderen (kwaliteit van de leefomgeving; sociaal), of denk aan vermindering van vervuiling (ecologisch).

beschikbare middelen. Gangbaar is om waardecreatie te beschrijven vanuit het perspectief van één organisatie. Maar er staat nergens dat dat moet. Een propositie kan ook geschreven worden vanuit de optiek van een groep mensen (een 'community'), die samen werken aan waardecreatie of een platform dat dat faciliteert. Sterker nog: door impliciet uit te gaan van één organisatie als hét middelpunt van wat we organiseren, wordt anders denken over waardecreatie maar al te makkelijk geblokkeerd. Er is dus niet één visie of 'one size fits all'-optiek. Wat van waarde is, hoe dat tot stand komt en welke principes en uitgangspunten daaraan ten grondslag liggen, kan op heel veel manieren worden georganiseerd. Soms kan een propositie heel innovatief zijn en een zogeheten 'disruptief' aanbod voorstellen. Maar de meeste waardeproposities bouwen voort op al bestaande andere proposities en voegen daar bepaalde eigenschappen ('features') aan toe. Het resultaat is bovendien niet in absolute, laat staan objectieve, 'eenheden' te meten. Wat voor de een van waarde is, hoeft voor de ander mogelijk helemaal geen waarde te hebben. Daarom is het niet mogelijk alles om ons heen te vertalen in financiële waarde (het zogeheten 'monetarisieren'). Maar hoe je het ook allemaal bedenkt, het is uiteindelijk de gebruiker die bepaalt of de propositie voor haar van waarde is.

*'Kleding lenen wanneer het jou uitkomt,
zonder ergens aan vast te zitten.'*

LENA LIBRARY, LENA-LIBRARY.COM

5.2 Over waardecreatie gesproken

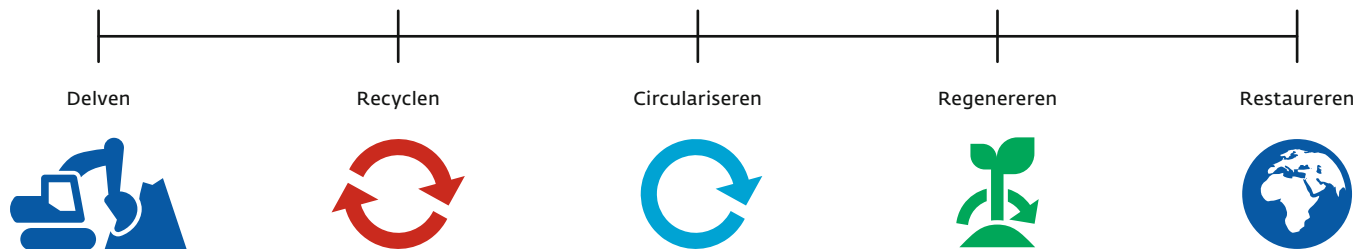
Over waardecreatie is heel veel geschreven. Het is ondoenlijk om dat in kort bestek hier weer te geven. Dus het blijft bij een vogelvlucht van waarde. We onderkennen vijf posities van waardecreatie: (1) waardecreatie uit transformatie, (2) waardecreatie uit recycling, (3) waardecreatie door het organiseren van waardebehoud, (4) waardecreatie door restauratie van waarden en tot slot (5) waardecreatie door het organiseren van regeneratie. Deze vijf posities zijn te verbinden met verschillende economische denkrichtingen. Maar ongeacht de aard van een economie is waardecreatie de gedeelde opgave van economische actoren.

Waardecreatie uit transformatie is het meest direct gerelateerd aan de lineaire economie. Deze stoelt op de transformatie van grondstoffen, waarbij de transacties primair uitgedrukt worden in geld en leiden tot een 'zuiver' monetair verdienmodel.

Waardecreatie uit recycling past bij de lineaire economie. Binnen die economie wordt duurzaamheid gerealiseerd door middel van (her)ontwerp op basis van de eco-efficiëntieprincipes 'reuse, reduce, recycle'. Waardebehoud uit recycling richt zich enkel op de allerlaatste schakel in de economische keten. Het karakter van die lineaire economie blijft onaangetaast.

Het organiseren van waardebehoud wordt gezien als de sleutel tot de circulaire economie. Kern hiervan is het inrichten van verschillende soorten kringlopen waarin waarde wordt gecreëerd door betere toepassing van materialen, levensduurverlenging van producten en onderdelen, door slimmer gebruik te maken van producten en grondstoffen. Het zoeken naar mogelijkheden tot conversie (het omzetten van een 'afval' tot een grondstof) en substitutie (het vervangen van een niet-duurzame door een duurzame grondstof) spelen daarbij een belangrijke rol. Anders dan recycling betreft dit niet het verwerken van materialen tot een laagwaardig(er) product aan het einde van de keten (bijvoorbeeld groen glas tot gemengd glas), maar het inzetten van reststromen en bio-based stromen als grondstoffen voor hoogwaardige toepassingen (bijvoorbeeld CO₂ tot chemische bouwstenen).

Waardeherstel verwijst naar twee verschillende opvattingen: de restauratieve en regeneratieve vormen van waardecreatie. Deze krijgen vorm



FIGUUR 4 Posities voor waardecreatie

Waardecreatie en verschillende economieën

We kunnen in het denken over waardecreatie nog een stapje verder gaan en waardecreatie zien als de basis voor vijf verschillende economieën. We maken dan onderscheid in: (a) een lineaire economie, (b) een duurzame economie, (c) een circulaire economie. Deze drie eerste vormen van economie kennen we; we leven erin. Het feit dat we naar duurzame, circulaire en inclusieve businessmodellen toe moeten, is een direct gevolg van deze kennis. Maar eigenlijk zouden we nog een stap verder moeten gaan en toewerken naar (d) een herstellende economie of, ten slotte, (e) een regeneratieve economie. Daarmee bedoelen we een economie die gericht is op bijvoorbeeld het herstellen (en niet het uitputten) van biodiversiteit of een economie die meer oplevert dan dat zij gebruikt. Zover zijn we nog helemaal niet.

rond het idee dat bedrijven meer kunnen bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen dan het pure streven naar verduurzaming of het organiseren van (materiële) kringlopen. Bij waardeherstel wordt bewust gewerkt aan een of meerdere maatschappelijke én ecologische doelen.

Deze voorzichtige en zeker niet perfecte typologie van waardecreatie laat zien dat het debat over waardecreatie veel ruimer zou moeten worden om duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit toe te laten. Nu gaan gesprekken over waardecreatie nog te vaak impliciet en hoofdzakelijk over financiële waardecreatie. Veel van de huidige organisatorische inspanningen zijn niet gericht op economische fundamenten of andere vormen van waardecreatie, maar op het verminderen van negatieve effecten. Willen we verder komen in de transitie richting een veel duurzamer economie, dan vraagt dat dus om een pittige verdieping

van dat debat, gevolgd door een vertaling in regels en wetten op heel veel verschillende terreinen (de zogeheten institutionele omgeving). En het vraagt natuurlijk om een nieuwe generatie businessmodellen die uiteindelijk regeneratief en restauratief van aard zijn. Denk out of the box gewoon maar eens aan insecten die voedselresten kortcyclisch opwaarderen tot eetbare eiwitten, of aan een organisatie die verdord land weer ontwikkelt tot bos. Sporadische maar inspirerende voorbeelden kennen we al, maar dit is nog lang geen mainstream.

5.3 Waardecreatie en verandering

In het BMT gaan we ervan uit dat waardecreatie meerdere kanten heeft, die tegelijkertijd van belang zijn. We noemen dat: meervoudige waardecreatie. Dat betekent dat we altijd streven naar het tegelijkertijd realiseren van meerdere vormen van waarden die sociaal én ecologisch én economisch van aard zijn. En volgens ons is dat de kern van wat we doorgaans duurzaamheid noemen. In de kern geeft de bouwsteen Propositie antwoord op de vragen: wat ga je doen om het probleem op te lossen of je droom te verwezenlijken en voor wie creëer je welke waarde(n)?

De essentie van de propositie is dus een voorstel waarin je beschrijft welke waarde gecreëerd wordt met een product of dienst en voor wie. Het product of de dienst is daarbij slechts een middel. Centraal staat de waarde die door gebruikers wordt ervaren. Waarde kan daarbij meervoudig (economisch, sociaal, ecologisch), gedeeld of collectief zijn.

*'Sharednd is een platform met een grote
feelgoodfactor waarop thuis-koks vreemden
uitnodigen voor een diner bij hen thuis.'*

SHAREDND, SHAREDND.COM

Commonland

Commonland werkt met een multidisciplinair team samen in langdurige partnerschappen waarbij het ecosysteem wordt hersteld in een sociaaleconomisch model. Landschappen en watersystemen voorzien in onze basisbehoeften: voedsel, water, schone lucht, een stabiel klimaat, biodiversiteit, gezondheid, veiligheid en geluk. Op dit moment is wereldwijd al meer dan 25 procent van onze natuurlijke gebieden gedegradeerd door onder meer ontbossing en overexploitatie. Commonland creëert hierbij vier waarden: inspiratie, sociaal kapitaal, natuurlijk kapitaal en financieel kapitaal.

COMMONLAND, Z.D.

Daarnaast is het de vraag welke reikwijdte de waardecreatie heeft. Ga je je eigen organisatie toekomstbestendig maken of wil je bijdragen aan een brede maatschappelijke verandering? Feitelijk komt het dan neer op een keuze tussen verbetering, transformatie of transitie, waarmee je waardecreatie realiseert.

Bij verbetering gaat het om het aanscherpen van het bestaande businessmodel, bijvoorbeeld door verduurzaming van de methode. Organisaties in iedere schakel van de kringloop kunnen zelfstandig stappen ondernemen om het eigen proces te verduurzamen, door efficiënter te werken, minder grondstoffen te gebruiken en afval te verminderen. Het motto is dus: 'We gaan het beter doen.'

Bij transformatie wordt gezocht naar een meervoudige waardepropositie, dat wil zeggen dat niet alleen wordt gezocht naar een economisch verdienmodel, maar dat in het verdienmodel ook de ecologische

en sociale waarden worden meegenomen, bijvoorbeeld door samen te werken met een sociale werkplaats om producten die terugkomen na gebruik een tweede leven te geven. Transformatie vindt plaats op bedrijfsniveau, waarbij de keten of het systeem onveranderd blijft. Hier is het motto: 'We gaan dingen anders doen.'

Bij transitie gaat het om een verandering van het gehele systeem. Waardeketens, wet- en regelgeving en het gedrag van bedrijven, overheden en consumenten zullen gelijktijdig moeten veranderen om een (volledige) transitie mogelijk te maken. Daaruit blijkt dat een transitie samenhangt met grote, maatschappelijke uitdagingen. Met verbeteringen en de transformatie van alleen individuele bedrijven is het bijvoorbeeld niet mogelijk om de reductie van de CO₂-uitstoot naar een gewenst niveau terug te brengen. Motto: 'We gaan andere dingen doen.'

5.4 Instrumenten voor waardecreatie

In tegenstelling tot alle andere hoofdstukken in dit boek stuiten we hier op een vreemd dilemma. Dit hele boek en daarmee het BMT is een groot en uitgewerkt instrument om op een gestructureerde manier te komen tot meervoudige waardecreatie. Hier dus een aantal subinstrumenten geven, is daarom eigenlijk heel paradoxaal. Om die reden maken we in plaats daarvan een theoretisch uitstapje.

Organiseren is niets meer of minder dan het realiseren van de waarde(n)belofte door een organisatie of een configuratie van partijen.

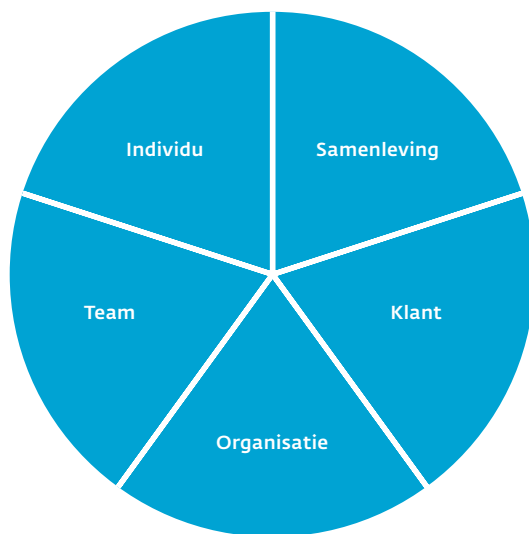
'Snappcar is een platform waarop je je eigen auto kunt verhuren aan vreemden, of natuurlijk een auto van een vreemde kunt huren.'

SNAPPCAR, SNAPPCAR.NL

Organiseren is dus tegelijkertijd 'beloven' en 'realiseren'. We zeggen niet voor niets 'wat je belooft, moet je doen'.

Organisaties kennen vijf (interne en externe) partijen aan wie zij een belofte van waardecreatie doen. Bewust gebruiken we hier 'partijen' en niet 'stakeholders', omdat dat onbewust kan leiden tot een smallere visie op het idee van waardecreatie. Die partijen zijn: individu, team, organisatie, klant en de samenleving. Juist het feit dat al deze partijen waarde moeten ontlenen aan en in het organiseren. Wij zien dat geheel van partijen als de Waardecreatiecirkel (figuur 5). De organisatiekundige opgave is om voor alle partijen tegelijkertijd waarde te creëren.

In de gangbare literatuur worden vijf strategieën voor waardecreatie onderscheiden. Die geven we hier weer met de nadrukkelijke aantekening



FIGUUR 5 Waardecreatiecirkel

Transitie biedt radicaal andere kansen voor verzekeraars

Een verzekeraar keert in het geval van heftige regenval in Amsterdam net zoveel geld uit om de veroorzaakte schade te vergoeden als dat het kost om de stad van groene daken te voorzien. Alleen, als het geld naar groene daken gaat, kan het bedrijf geen verzekeringen meer verkopen. De propositie die met behulp van het BMT ontwikkeld kan worden, is het aanbieden van het klimaatbestendig maken van de stad door het plaatsen van groene daken. Daardoor wordt niet alleen het probleem van waterstress opgelost, maar wordt ook de stad koeler (voorkomen van hittestress). Er ontstaat bovendien ruimte voor biodiversiteit, de luchtkwaliteit verbetert en er wordt een groenere leefomgeving gerealiseerd. Verschillende onderzoeken wijzen uit dat mensen zich beter voelen in een omgeving met meer groen. De propositie waarin meervoudige waarde gerealiseerd wordt, kan tot stand komen door met verschillende probleemhouders samen te werken.

ning dat je constant de vraag moet stellen hoe deze aansluiten bij de drie leidende beginselen van dit boek: duurzaamheid, inclusiviteit en circulariteit.

Om te beginnen zijn dat product leadership (PL), operational excellence (OE) en customer intimacy (CI) (Treacy & Wiersema, 1993).

- De 'productleider' (PL) concentreert zich op het aanbieden van grensverleggende nieuwe producten. Hij belooft zijn klanten de beste, snelste en allernieuwste producten. Dergelijke aanbieders onderscheiden zich door technologisch hoogstaande producten, creativiteit, snelle commercialisering en constante verbetering. Hun reputatie is, als het goed is, niet gebaseerd op een enkele nieuwe vinding, een toevallige hit, er worden jaar na jaar nieuwe producten uitgevonden en op de markt gebracht.

- Bij operational excellence (OE) leveren bedrijven hun klanten op een zeer gebruiksvriendelijke wijze betrouwbare producten en diensten tegen zeer competitieve prijzen. De belofte is hier eenvoudig: lage prijzen bij een hoog gebruiksgemak oftewel de laagste totale kosten. Er komt heel veel bij kijken om die kosten laag te houden. Niet in de laatste plaats heel strakke logistieke en productieprocessen om de kosten te drukken. Dergelijke bedrijven lopen niet voorop in de markt, maar ze zijn snelle volgers, die actief worden als de kinderziekten al uit de producten en diensten zijn verwijderd. Het zijn klonenbouwers die zonder franje hun producten en diensten vaak met hoog volume in de markt zetten.
- Bedrijven die customer intimacy (CI) propageren, volgen in wezen een 'niche'-strategie; zij richten zich op dat wat specifieke klanten willen. Die organisaties bieden geen standaardproducten of -diensten aan. Zij geloven in een 'sense and respond'-benadering en bieden op die manier maatwerkoplossingen aan. Het gaat niet om eenmalige transacties maar om het opbouwen van duurzame klantrelaties. Bedrijven onderscheiden zich in het vervullen van specifieke klantenbehoeften, die alleen zij in staat zijn te herkennen, vanwege hun relatie met en specifieke kennis van de klant. Zij beloven op die manier de beste maatwerk- en totaaloplossing. Zij proberen constant waarde toe te voegen aan het businessmodel van hun klanten en denken daarom tevens na over 'de klant van de klant'. Het is dus belangrijk om die klant nauwlettend te volgen in al zijn ontwikkelingen.

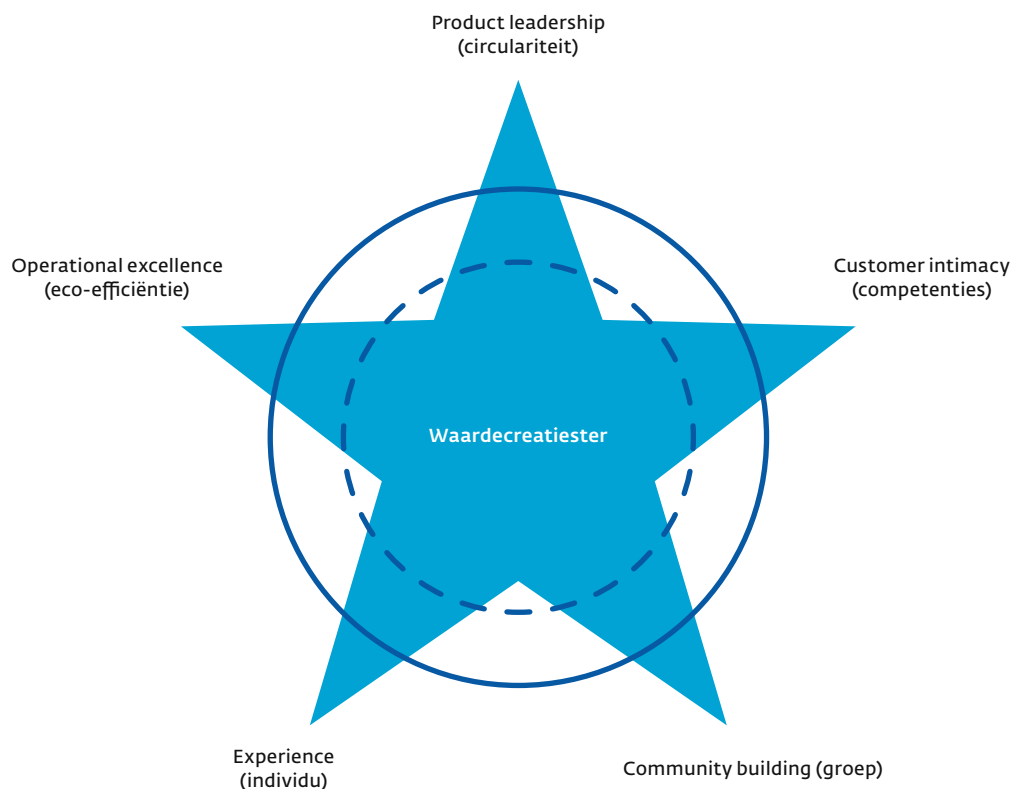
'Met behulp van eenentwintigste-eeuws vakmanschap maken we van elk type grondstof weer spraakmakende producten.'

TRIBOO, TRIBOO.NL

Naast deze drie bekende strategieën van Michael Treacy en Fred Wiersema (1993) zijn er naar ons idee nog twee aanvullende strategieën: experience en community building.

Wij onderscheiden als vierde strategie 'experience' (EX). Experience is geïntroduceerd door Joseph Pine en James Gilmore (1998). Essentieel voor deze strategie is dat de klant medeproducent – prosument, een samentrekking van producent en consument – wordt in een ervaring. Niet de producten of diensten sec staan centraal, maar de combinatie van een aantal zaken die maakt dat de klant een 'bijna op maat gemaakte' ervaring beleeft. Kern van deze strategie is 'regie', om zodanig elementen bij elkaar te brengen en er keer op keer een ervaring ontstaat. Het niet-tastbare gedeelte ('de dienst') neemt een belangrijker plaats in dan de spullen die daarbij horen ('de dingen'). Het gaat hier dus uiteindelijk om verdienstelijking en 'performance'.

In aanvulling op deze vier zien we een vijfde strategie, die we 'community building' (CB) noemen. Kern van community building is het 'maken' of 'creëren' van materiële en niet-materiële connecties tot 'handige' diensten of producten rond een community. Vaak wordt in verband hiermee gesproken over het internet 'van dingen' (Internet of Things). Dat betekent dat steeds meer apparaten met elkaar communiceren, waardoor diensten en producten kunnen ontstaan. In het licht van steeds meer belangstelling voor de circulaire economie en het organiseren van waardebehoud zou dat aangevuld kunnen worden met het internet 'van de grondstoffen'. Wat wij een echt nieuwe ontwikkeling vinden, is om dit te verbinden met groepen mensen, met wat we eerder hebben omschreven als community's. Denk aan groepen mensen die een energiecoöperatie starten, gezamenlijk een boerderij kopen en een boer in dienst nemen of als straat of wijk gezamenlijk een aantal (elektrische) auto's en andere vervoermiddelen aanschaffen waarmee een wijkmobiliteitsplan ontwikkeld wordt. Community en technologie vormen dan een dynamisch en cocreërend geheel. Een steeds vaker herkenbaar fenomeen.



FIGUUR 6 Strategieën voor waardecreatie

Zoals aangegeven aan het begin van deze paragraaf, is het noodzakelijk deze vijf strategieën te verbinden aan de drie beginselen van dit boek. Dit is niet vanzelfsprekend, want de gebruikte inzichten zijn geformuleerd in een tijdperk waarin het denken over een andere economie en dus andere businessmodellen feitelijk nog niet aan de orde was. De onderliggende gedachte is er eentje van continue groei en het maken van financiële winst.

Toch is het leggen van de verbinding van de strategieën met de beginselen duurzaamheid, inclusiviteit en circulariteit minder ingewikkeld dan op het eerste gezicht te verwachten is. Wij denken dat product leadership een verbinding kent met circulariteit, want het gaat daarbij over het organiseren van waardebehoud. Operational excellence is een-op-een te verbinden met eco-efficiëntie, een kernbegrip binnen duurzaamheid. Customer intimacy is te verbinden aan inclusiviteit, want centraal in dit beginsel is de vraag welke behoefte, vermogens en wensen mensen hebben en hoe daarop aangesloten kan worden. Experience kent eveneens een verbinding met inclusiviteit en is goed te verbinden met individuele behoeftes om het verschil te kunnen maken in transitieprocessen. Community building is ook verbonden aan inclusiviteit, maar richt zich op het groepsniveau. Community building is in dit boek verankerd in een van de drie basistypen van businessmodellen (zie ook hoofdstuk 6).

'Met Pure Baby Foods proberen we een lekker en gezond alternatief aan te bieden voor zelfgemaakte babyvoeding.'

PURE BABY FOODS, PUREBABYFOODS.NL

'Peerby GO is een website waarmee je direct spullen huurt van je buren – die spullen worden afgeleverd en weer opgehaald op de plaats en tijd die jou uitkomt.'

PEERBY, PEERBY.NL

Welke keuzes je ook maakt om te komen tot realisatie van je plannen, het is raadzaam je te beperken tot één strategie en hoogstens één ondersteunende strategie én over die keuzes helder te communiceren.

5.5 Casuïstiek Propositie

Propositie WashingGreen

Met de innovatieve CO₂-wasmethode bieden wij, WashingGreen, een duurzamere optie voor hotels om het linnengoed te wassen waarbij CO₂ wordt hergebruikt en geen water wordt gebruikt. Hotels die hun linnengoed laten wassen bij WashingGreen hebben een aanzienlijk kleinere ecologische voetafdruk dan hotels die dit niet bij ons doen. Daardoor kunnen zij zich positioneren als een duurzamer hotel en kunnen zij een rol spelen als 'early adopter' om te werken naar een groenere hotelindustrie. Het adopteren van een duurzamer wasbeleid geeft hotels de kans om zichzelf toekomstbestendig te maken. Dat zal uiteindelijk meehelpen aan een maatschappelijke verandering.

Propositie Happee

Met onze propositie willen wij een nieuwe ludieke mogelijkheid aanbieden om de problemen rond afvalscheiding en wildplassen op te lossen. Dat willen wij doen door duurzame plaskruizen neer te zetten op evenementen. Deze plaskruizen zijn gemaakt van plastic doppen. Door de doppen een tweede leven te geven laten wij zien dat afval geen afval is maar een grondstof. Daarnaast zorgen de kleurrijke plas-

kruizen ervoor dat het leuker wordt voor de plassers om hun plas in de plaskruizen te deponeren, zodat ze niet meer de neiging hebben om te gaan wildplassen.

Propositie Groengoud

De propositie is het opzetten van een algenboerderij die gebruikmaakt van overtollig CO₂ met als doel het kweken van diervoeder. Deze boerderij komt naast een afvalverbrander te staan waar de CO₂ afgevangen wordt, terwijl ook de daar opgewekte warmte en energie gebruikt worden. Op de algenboerderij groeien algen, die vervolgens worden gedroogd en zo een zeer eiwitrijk (dier)voeder vormen. Hierdoor ontstaat een goed alternatief voor soja waarvan de teelt niet zonder nadelen is. Door substitutie van soja door gedroogde algen wordt extra waarde gecreëerd.

Propositie Bea de Bij

Onze droom is om door middel van educatie en bewustwording een oplossing te bieden voor twee fundamentele problemen in het ecosysteem, namelijk de hoeveelheid zwerfafval en het verlies aan biodiversiteit. Om deze droom te realiseren willen we educatieve bouwpakketten voor insectenhôtels maken. Deze worden aangeboden bij scholen door heel Nederland met daarbij een educatiepakket over zowel het plasticprobleem als de achteruitgang van de insectenpopulaties. Door middel van een interactief educatie- en bouwpakket worden de kinde-

'Ons ideaal is om vleesliefhebbers te laten beleven dat ze helemaal niets hoeven te missen als ze dierlijk vlees een of meerdere dagen achterwege laten.'

DE VEGETARISCHE SLAGER, DEVEGETARISCHESLAGER.NL

ren bewust gemaakt van de twee problemen, maar zullen zij tegelijkertijd ook actief meewerken aan de oplossing.

Propositie Eendenkroos

Centraal in ons businessmodel staat het hergebruik van afgevangen CO₂ voor het kweken van hoogwaardig eendenkroos gedurende het hele jaar. Eendenkroos is een klein plantje met bijzondere eigenschappen. Onder optimale groeiomstandigheden heeft eendenkroos een hoog eiwitgehalte (35 tot 43 procent). De productie van eendenkroos is veel milieuvriendelijker dan bijvoorbeeld de productie van soja, doordat het niet op landbouwgrond hoeft te groeien. Bovendien bevat kroos eiwitten met een betere compositie van essentiële aminozuren die organismen niet zelf kunnen aanmaken. Hierdoor is het potentieel een goede vervanger voor soja in producten zoals veevoer. Eendenkroos heeft van zichzelf een hoge groeisnelheid en kan overleven in extreme omstandigheden. Wanneer CO₂ wordt toegevoegd, neemt het groeiproces met een fors percentage (inschatting is 33 procent) toe.

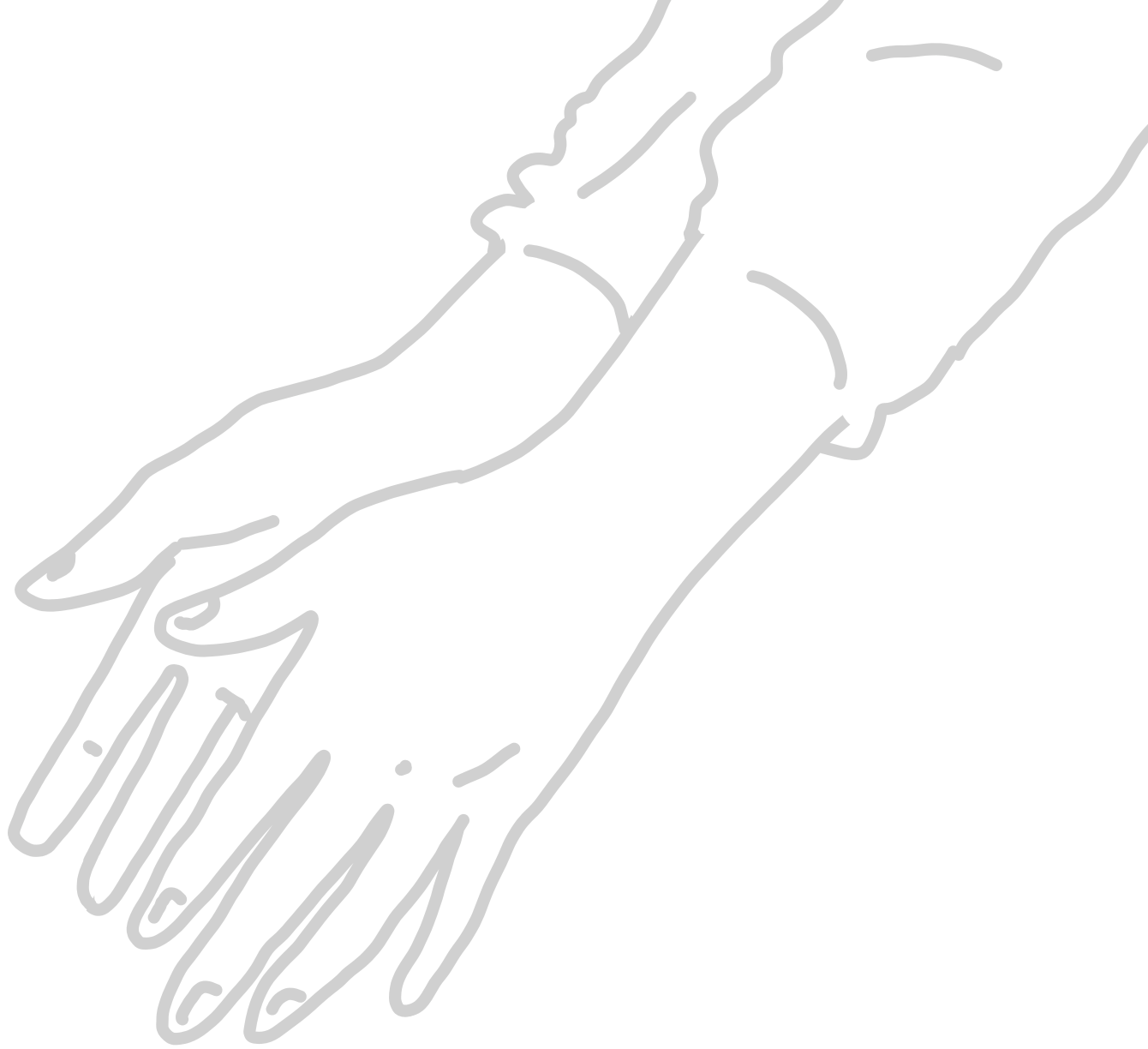
5.6 Zo eenvoudig is het niet ...

Komen tot een heldere en pakkende waardepropositie is cruciaal bij de ontwikkeling van een businessmodel. De waardepropositie geeft richting aan de strategie, laat zien welke aanpassingen in het bestaande aanbod van producten en diensten gerealiseerd wordt, met wie je deze stappen samen zou kunnen zetten, wat dit voor wie gaat opleveren en welke impact je denkt te gaan realiseren. De propositie zal zelden in één keer scherp zijn, maar vaak meerdere keren herzien moeten worden. Dat proces van prutsen en proberen kost tijd. Pas op het moment dat de propositie scherp is, kun je een oneliner formuleren.

Onthoud goed dat niet alle proposities nieuw of 'groundbreaking' moeten zijn. De propositie van een jong bedrijf als PeelPioneers laat een prima propositie zien, maar is tegelijkertijd 'terug naar toen' in een

hipper jasje. 'PeelPioneers is de duurzame schillenboer van de eenentwintigste eeuw.' Het bedrijf heeft een circulaire oplossing voor citrus-schillen die overblijven na het maken van vers sap. Een klassieker is ook de ijzersterke propositie van Greystone Bakery, een bakkerij die als doel heeft om drop-outs een tweede kans te geven en ze weer te laten participeren in de maatschappij: 'We don't hire people to bake brownies, we bake brownies to hire people.' Greystone Bakery (z.d.)





Ontwerpfase

Nadat je in de Definitiefase hebt uitgewerkt *WAT* je gaat doen, is de logische volgende stap om uit te werken *HOE* je dat gaat doen: je gaat het organiseren van je businessmodel ontwerpen. De vijf stappen in de Ontwerpfase helpen je om de vorm en werkwijze van je businessmodel zo concreet mogelijk te maken. De eerste vier stappen zijn: de keuze voor het type businessmodel, het inzicht in de betrokken partijen, de strategiekeuze en het bepalen van de kernactiviteiten. We hebben voor deze volgorde gekozen, maar deze is niet absoluut. Je zult de bouwstenen iteratief moeten invullen (zie hoofdstuk 1). Heb je de eerste vier bouwstenen van deze fase in samenhang uitgewerkt, dan komt het moment voor de volgende bouwsteen, de externe toets. Deze bouwsteen heeft niet alleen betrekking op de Ontwerpfase, maar ook op de Definitiefase. Houd er rekening mee dat de externe toets altijd als laatste uitgevoerd wordt.

6 Type businessmodel

6.1 Logica's van waardecreatie

Het BMT reikt bouwstenen aan om een businessmodel uit te werken waarin waardecreatie, duurzaamheid en transacties samenkomen. Daarbij leert de ervaring dat businessmodellen gericht op meervoudige waardecreatie zich doorgaans langs drie verschillende hoofdlijnen kunnen ontwikkelen. Dat zijn: (1) platform-businessmodellen, (2) community-based (of: collectieve) businessmodellen en (3) circulaire businessmodellen.

Deze indeling is niet absoluut of restrictief, want er zijn alle mogelijke varianten en combinaties te bedenken. Maar zij biedt wel houvast om doelgericht aan de ontwikkeling van een bepaald basistype te werken. Bij het gebruik van het BMT is het daarom handig om in een vroeg stadium te bedenken welk type businessmodel dominant is bij het realiseren van de beoogde waardepropositie.

'Kinderen groeien, fietsen helaas niet. Daarom bieden wij een tweedehands kinderfietsabonnement, voor gemak en circulariteit. BikeFlip biedt abonnementen aan voor tweedehands kinderfietsen. Ouders kunnen een abonnement op kinderfietsen afsluiten. Groeit een kind uit de fiets, dan biedt de start-up direct een nieuwe, opgekalefaterde fiets aan. Is de fiets van een gebruiker kapot, dan voorziet BikeFlip in de reparatie.'

BIKEFLIP, BIKEFLIP.NL

De drie archetypen (of basisvormen) van een businessmodel onderscheiden zich het meest in de wijze waarop zij waarde creëren. Ook het mechanisme waarlangs waardecreatie plaatsvindt, is verschillend. Daarnaast kent iedere basisvorm een eigen, specifieke doelstelling. Ten slotte verschillen de basisvormen ten aanzien van de eisen die zij stellen aan infrastructuur en technologie. In de volgende drie paragrafen wordt elke basisvorm uitgewerkt, waarbij de genoemde factoren verder worden toegelicht. Ook geven we voorbeelden van de wijze waarop de basisvorm een praktische invulling kan krijgen.

6.2 Platform-businessmodellen

Heel veel spullen die we hebben, gebruiken we niet of nauwelijks, of alleen met pieken en dalen. Denk aan de auto die meer dan 90 procent van de tijd stilstaat, ongedragen kleding in je kast of een MRI-scanner in een ziekenhuis die maar 40 procent van de tijd operationeel is. Het aantal voorbeelden is eindeloos; zowel bij consumenten als bij bedrijven.

Is het dus niet handig om de beschikbare overcapaciteit slimmer te benutten door er meer mensen van te laten profiteren? Dat is precies wat een platform-businessmodel beoogt: het benutten van overcapaciteit. Door het 'makelen' van capaciteit en de beschikbaarheid daarvan hoeven er minder spullen

'Het Broodfonds is een collectieve voorziening voor arbeidsongeschiktheid, ontwikkeld dóór en vóór ondernemers. Het bestaat uit twintig tot maximaal vijftig ondernemers, die elkaar kennen en vertrouwen. Wie langdurig ziek is, krijgt van de anderen schenkingen om van te leven.'

BROODFONDS, BROODFONDS.NL

gemaakt te worden. Het achterliggende idee is dat het efficiënter gebruikmaken van reeds bestaande capaciteit de druk op grondstoffen en onze leefomgeving vermindert. Benutting van overcapaciteit kan relatief makkelijk gerealiseerd worden op basis van wat mensen al hebben, weten en kunnen. Zo kan een platform een versneller zijn voor ingrijpendere ontwikkelingen.

Versterkende factoren bij platform-businessmodellen zijn (1) de toenemende digitalisering van (sociale) netwerken en (2) de ontwikkelingen rond het gebruik van cryptotechnologie. Beide factoren maken het steeds makkelijker deze slimme benuttingsstrategie om te zetten in een werkend businessmodel. Voorbeelden zijn er genoeg: denk aan een pionier als Marktplaats, Peerby of de vaak gebruikte voorbeelden BlaBlaCar, Floopz of Airbnb.

De waarde die in dit type businessmodellen gecreëerd wordt, ontstaat door het faciliteren van transacties tussen twee of meer groepen mensen. De transacties zelf kunnen daarbij verschillende vormen aannemen. Bij een gangbare transactie wordt dat wat van waarde is gemonetariseerd. Dit betekent dat betrokken partijen het prijskaartje dat hangt aan hun product of dienst uitdrukken in geld. Maar moneta-

riseren is niet per definitie noodzakelijk: (digitale) platformen kunnen ook de mogelijkheid bieden om hybride transacties te realiseren. Dit betekent dat de partijen die bij de overeenkomst betrokken zijn de ingebrachte 'waarden' op een andere manier verrekenen. Zo wordt het mogelijk om bijvoorbeeld het gebruik van een boormachine af te zetten tegen een ritje naar de supermarkt, of kan de stroom van de zonnepanelen uit de buurt een basis vormen voor kortingen op producten bij de lokale supermarkt.

Verder hoeven transacties niet per se tussen twee partijen (bilateraal) plaats te vinden, maar kan een platform ook transacties faciliteren tussen meerdere partijen (multilateraal). Dit heeft als voordeel dat de variëteit aan assets kan toenemen. Dat vergroot de levensvatbaarheid van het businessmodel, omdat de ene persoon zoekt naar mobiliteit, de andere naar voedsel en de derde zelfgemaakte stroom ziet als een aanvulling op het huishoudbudget. Het gaat erom dat de variëteit aan behoeften met elkaar worden verbonden op een platform en onderdeel

Excess Material Exchange

Het Excess Materials Exchange-platform is een digitaal gefaciliteerde marktplaats waarop organisaties restmaterialen en producten kunnen aanbieden. Het platform functioneert als een 'datingsite': het platform koppelt vraag en aanbod met de hoogste (her)gebruikswaarde. Met behulp van bijvoorbeeld een QR-code of RFID-chip worden materialen aan een grondstoffenpaspoort gekoppeld, zodat deze gevolgd kunnen worden door de levenscyclus heen. Vervolgens berekent het platform de meest hoogwaardige match, inclusief de financiële, ecologische en sociale waarde van de transactie.

EXCESS MATERIALS EXCHANGE, Z.D.

Het platform-businessmodel van Oogstkaart

Oogstkaart is een marktplaats voor professionele 'upcyclers'. Het is een Nederlands platform voor professioneel hergebruik van verschillende typen restmaterialen. Het platform heeft als doel het inzichtelijk maken van beschikbare materialen, elementen en componenten en deze aan te bieden voor een volgend gebruik. Oogstkaart ondersteunt aanbieders van restmateriaal én gebruikers. Op de website kunnen bedrijven allerlei soorten restmateriaal aanbieden, van glas en metaal tot aan textiel en organisch. Op het handige kaartje kun je zien waar in Nederland wat wordt aangeboden.

OOGSTKAART, OOGSTKAART.NL

uitmaakt van transacties. Platform-businessmodellen zijn goed te combineren met de twee andere basisvormen van businessmodellen.

6.3 Community-based businessmodellen

De tweede basisvorm, het zogeheten community-based businessmodel, is ook te benoemen als een collectief businessmodel. Centraal principe is dat er een groep mensen, organisaties en bedrijven ontstaat die samenwerken aan een of meerdere noden, wensen of problemen (zoals lokale energie opwekken, voedsel verbouwen of mobiliteit organiseren). Het verschil tussen deze community of dit collectief is dat er 'zuivere' door burgers georganiseerde modellen zijn, maar dat er ook en tegelijkertijd allerlei gradaties bestaan in het samenwerken van burgers met andere organisaties en bedrijven. We kiezen ervoor deze twee typen hier door elkaar te gebruiken. De essentie blijft immers dat steeds vaker mensen bereid zijn te investeren in hun eigen voorzieningen,

hun eigen wijk, hun eigen stroom et cetera, zolang dat maar vormen van 'winst' oplevert voor de verschillende betrokken partijen. Mensen worden in dit proces van collectief organiseren tegelijkertijd consument en producent – wat ook wel aangeduid wordt als de 'prosument'. Dat betekent dat zij hun eigen voorzieningen organiseren, decentraal en dus niet meer afhankelijk zijn van een centraal distributiesysteem (denk aan stroom, aan voedsel maar ook aan mobiliteit). Daarbij worden ze geholpen door communicatie- en andere technologie, die elke dag toegankelijker en goedkoper wordt. Die technologie maakt dat mensen op verschillende manieren met elkaar verbonden kunnen worden.

Het idee om als groep mensen dingen samen te doen is natuurlijk zo oud als de mensheid zelf. Dat idee staat ook wel bekend als 'de commons'. We laten ons inspireren door John Restakis (2017) en David Bollier (2016) die de commons gedefinieerd hebben als: 'a (set of) shared resource(s), material and non-material, maintained or co-created by a community and governed by that same communities norms and rules'. Intentioneel collectief waarde creëren en deze distribueren kan gezien worden als een bijzondere eigenschap van de commons. Collectieve en gedeelde waardecreatie is te zien als een proces dat gebaseerd is op 'open contributory systems govern ... work through participative practices, creating shared resources that, in turn, can be used for new iterations' (Kostakis & Bauwens, 2019).

'De eerste B2B marktplaats tegen voedselverspilling. Met InstockMarket.nl hebben we een netwerk van Circular Chefs opgebouwd. Deze chefs krijgen dagelijks een notificatie met een overzicht van de producten die van de verspilling gered moeten worden.'

INSTOCKMARKET, INSTOCKMARKET.NL

Wanneer de trends van informatie- en communicatietechnologie (ICT) en de herontdekking van de commons gecombineerd worden, ontstaan nieuwe labels zoals de Sharing Economy en de Collaborative Economy (zie Jonker & Faber, 2015). Deze vormen op hun beurt de voedingsbodem voor collectieve businessmodellen: ondernemende burgers gaan energiecoöperaties oprichten, slim carpoolen of gemeenschappelijk de groenvoorzieningen beheren. Deelnemers stoppen daar geld in (lokaal door bijvoorbeeld *crowdfunding*) en tijd (*time banking*), en komen tot een buurt-businessmodel of iets chiquer: een community-based of 'urban' businessmodel.

WindpowerNijmegen

WindpowerNijmegen is een energiecoöperatie die vier windmolens aan de noordkant van Nijmegen exploiteert. In 2016 investeren de ruim duizend leden van de coöperatie in 'windaandelen' om de bouw van de turbines te financieren. Zij verdienen aan de winst uit de verkoop van de opgewekte stroom. Een deel van de opbrengst gaat naar een 'omgevingsfonds'. Daarmee worden projecten gerealiseerd in de omgeving, zoals de aanleg van een glasvezelkabel in het buurtschap dat direct naast het windpark ligt. De omwonenden, die eerst nogal kritisch waren over de bouw van de turbines, profiteren zo ook mee van het windpark. De coöperatie breidt de stroomproductie nu uit met de aanleg van zonneparken. Omdat zonnepanelen vooral stroom produceren als de windmolens niet veel opbrengen en andersom, wordt gebruikgemaakt van 'cable pooling'. Zo is er maar één kabel nodig om de windmolens en de zonnepanelen aan te sluiten op het elektriciteitsnet.

'Herenboeren is een groeiende burgerbeweging die aantoont dat de productie van ons dagelijks voedsel anders, beter en bovenal duurzamer kan. We zien grote kansen voor deze coöperatieve boerderijen die burgers gedeeld eigenaar maken van hun eigen boerderij; consumenten dus die samen vraaggestuurd produceren en consumeren.'

HERENBOEREN, HERENBOEREN.NL

Waardecreatie in community-based businessmodellen is gebaseerd op drie principes:

- 1 Samen investeren, eventueel met hybride middelen (tijd, geld, energie, afval, mobiliteit).
- 2 Delen in de opbrengsten van het businessmodel (bijvoorbeeld de stroom die opgewekt wordt door een energiecoöperatie wordt verdeeld naar rato van inleg).
- 3 Meervoudige waardecreatie. Dit betekent dat er simultaan gewerkt wordt aan meerdere waarden die van belang zijn binnen de community of het collectief.

Doordat geredeneerd wordt vanuit de belangen van de groep (de mensen die deel uitmaken van de community) ontstaat in dit type businessmodel de mogelijkheid een variëteit aan mensen én hun competenties te benutten. Dit is aan te duiden als het streven naar inclusiviteit. In collectieve businessmodellen wordt waardecreatie dus gekoppeld aan de vorming van een actieve community. De waarde die met het community-based businessmodel gerealiseerd wordt, overstijgt dan ook de waarde van de zichtbare producten als mobiliteit, stroom of

groente. Een succesvol collectief businessmodel draagt bij aan het tot stand komen en in leven houden van de community zelf.

Na het identificeren van het type businessmodel dat je wilt gaan realiseren, is het van belang na te denken met welke partijen je dit kunt doen. Welk collectief van partners is er nodig, hoe kun je je waardepropositie bereiken? Dit wordt verder uitgewerkt in de volgende bouwsteen (hoofdstuk 7).

6.4 Circulaire businessmodellen

'Hoe kunnen we de waarde die verstopt zit in een bepaald materiaal of in producten als autobanden, bakstenen, papier, beton, plastic of glas, zo lang mogelijk behouden?' Die vraag staat centraal in een circulair

Landgoed Grootstal

Landgoed Grootstal op de grens van Nijmegen en Malden is al honderd jaar een familielandgoed, waar 'rentmeesterschap' staat voor zorg voor cultuurhistorie, landschap, natuur en aandacht voor de menselijke maat. In de laatste eeuw is de context drastisch veranderd. Het buitengebied is nu stad, met grote gevolgen voor het functioneren van het landgoed. De rode draad is het zoeken naar een balans tussen mens, ecologie en economie. En het uitgangspunt dat waardecreatie niet alleen waarde creëren is voor jezelf, maar ook voor je omgeving. Dat leidt tot meervoudige waardecreatie met een groot aantal (ondernemende) partners die op het landgoed actief zijn. In de geest van het integrale karakter van het landgoed werken zij vanuit hun complementaire kracht binnen het geheel. Samen meer dan de som der delen!

LANDGOED GROOTSTAL, LANDGOEDGROOTSTAL.NL

'Bedrijfsleiders zouden meer ondernemerschap aan de dag moeten leggen en niet altijd angstvallig moeten kijken naar anderen. In managementopleidingen zouden de vaardigheden van ondernemers meer centraal moeten staan. Koplopers zeggen ... dat dit inderdaad van groot belang is maar niet altijd wordt ondersteund door instanties die adviseren (banken, innovatiecentra ...). Daar wordt pertinent gewezen op risico's en wordt veel meer belang gehecht aan zekerheden en economische valorisatie.'

PWC, 2019

businessmodel. Deze derde basisvorm richt zich op het identificeren van materiaalstromen, teneinde materiaalkringlopen te sluiten. Waardecreatie in een circulair businessmodel vindt plaats door waardebehoud van materialen en/of producten te realiseren. Doel daarbij is het reduceren van grondstofgebruik en afvalproductie en het verlengen van de levensduur van producten. Circulaire businessmodellen kunnen betrekking hebben op bijvoorbeeld bouwmaterialen, metalen, verpakkingen, afvalwater of (rest)warmte. Dit kan op grote schaal, bijvoorbeeld door reststromen van het ene bedrijf als grondstof voor een ander bedrijf te gebruiken, maar ook op kleine schaal, door in de buurt of wijk bijvoorbeeld stekjesmarkten, ruilmarkten of reparatiewerkshops te realiseren. Circulaire businessmodellen hebben vaak betrekking op benutting van materiële overcapaciteit, maar het kan ook gaan om de realisatie van levensduurverlenging van gereedschap of elektronica (door reparatiezaken of repaircafés op te zetten).

Buurman

Buurman staat voor lokaal hergebruik. In plaats van het storten, verbranden of laagwaardig recycleren van 'afval' geeft Buurman restmaterialen een nieuw leven via hun winkels en werkplaatsen. De werkplaatsen zijn toegankelijk voor zowel groepen als individuen. Er kan een werkbank gehuurd worden voor eigen klusprojecten, maar het is ook mogelijk om een cursus of workshop te volgen om (meer) te leren over houtbewerking. Voor teamuitjes en andere groepsactiviteiten kun je ook in Buurmans werkplaatsen terecht.

BUURMAN, BUURMAN.IN

Een volledig circulair businessmodel is de som van keuzes die zijn gemaakt voor elke individuele stap in een materiaalkringloop. Tapijt- tegelfabrikant Interface bijvoorbeeld, neemt gebruikte tapijttegels terug, wint bruikbare grondstoffen terug en gebruikt deze opnieuw in het productiesysteem. Om een materialenkringloop volledig te kunnen sluiten zijn vrijwel altijd meerdere partijen nodig. Die zullen gezamenlijk tot een sluitende, circulaire businesscase moeten komen. Vaak gaan ze daarbij langetermijnrelaties aan. Dit maakt het realiseren van een circulair businessmodel per definitie tot een strategische uitdaging.

In essentie is een circulair businessmodel dus een beschrijving van de wijze waarop waardecreatie en -behoud tussen partijen georganiseerd wordt (op een bepaald moment, in een bepaalde context en gegeven de beschikbare middelen).

Daarbij is er een aantal uitdagingen ten aanzien van materialen. Om materialen met dezelfde kwaliteit te kunnen blijven gebruiken, moet in kringlopen namelijk niet zelden een bepaald percentage 'virgin' materi-

aal toegevoegd worden. In een lineaire economie gebeurt dat op basis van delfstoffen; in een circulaire economie komt het accent daarentegen te liggen op substitutie en conversie van grondstoffen en materialen.

'The society in which we live will go through unprecedented transformations in the next 15 years. Business must take a leading role in managing these changes. We are well beyond philanthropy and CSR. It's time to brutally confront the facts of our own business models and act to make them sustainable.'

PETER BAKKER, PRESIDENT EN DIRECTEUR VAN DE WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT (WBCSD), LEZING NYENRODE UNIVERSITY (BREUKELEN), 20 NOVEMBER 2018

Het circulaire potentieel van grondstoffen

De 92,8 miljard ton aan grondstoffen (exclusief water) die jaarlijks de wereldeconomie voeden zijn gelijk aan circa 33,4 kilogram ruwe materialen per persoon per dag. Dit aantal omvat 37,8 miljard ton mineralen gebruikt in de bouw; 28,7 miljard ton biomassa gebruikt voor voedsel, bouw materiaal en brandhout, 16,6 miljard ton omvat fossiele brandstoffen verbrand voor energie, transport en input voor de chemische industrie en 9,5 miljard ton metaalertsen die gebruikt worden voor de productie van energie en verschillende metalen.

DE WIT, ET AL., 2019

'It is possible to grow an economy with less impact on the environment. With less impact on resources. And with lower costs. That's good news for shareholders. But most of all, it's good news for the next generations!'

STIENTJE VAN VELDHOVEN, MINISTER VAN MILIEU EN WONEN,
'GLOBAL ENTREPRENEURSHIP SUMMIT', 5 JUNI 2019

Hiernaast is nog onvoldoende bekend welke materialen besloten zitten in bestaande producten. Denk bijvoorbeeld aan het beton dat in gebouwen 'gevangen' zit of koper in elektronische apparatuur. Een bedrijf als Slimbreker benut onder andere het cement uit de sloop van beton, dat onder meer gebruikt kan worden voor het printen van huizen door weer een andere partij (Slimbreker, slimbreker.nl).

In de tijd dat de meeste producten vervaardigd werden, was de vraag om hergebruik van materialen minder prominent en dus is er niet gewerkt aan een systematische opbouw van informatie rondom het materiaalgebruik. Dit bemoeilijkt de planning van de instroom van gerecycled materiaal van een bepaalde soort en een specifieke kwaliteit. Het opbouwen van zo'n bibliotheek van materialen, de producten waarin die materialen aanwezig zijn en hun kwaliteit zal daarom een belangrijke stap zijn in het verder kunnen sluiten van materiaalkringlopen. Het aanleggen van zo'n bibliotheek is precies wat Madaster doet (madasterfoundation.com, geraadpleegd op 23 februari 2020).

Overigens draait een circulair businessmodel niet alleen om grondstoffen en materialen. Om de waarde van producten te behouden wordt in een circulaire economie volop ingezet op onderhoud en reparatie van spullen. Om dit goed te kunnen doen, is het vaak nodig het ontwerp van producten en het gebruik van materialen te herzien.

Hier past wel een nuance. De meeste circulaire businessmodellen blijven nog wel met rest- en/of afvalstromen zitten, maar door processen zo circulair mogelijk in te richten worden deze stromen aanzienlijk vermindert. Concreet voorbeeld is de casus van Bundles en hun samenwerking met Miele (zie bundles.nl). De propositie is gebaseerd op het product-as-a-service (PAAS)-concept. Een openstaand vraagstuk voor het echt sluiten van de kringloop is nog wel de terugname van afgeschreven wasmachines. De uitdaging van deze 'retourlogistiek' is echter niet uniek, maar vormt een uitdaging binnen de meeste circulaire businessmodellen. En wie van een afstandje naar deze casus kijkt, ziet eigenlijk het aloude wasseretteconcept in een nieuw jasje, met nieuw vraagstukken.

6.5 Positie bepalen en kiezen

De keuze van een type businessmodel lijkt een eenvoudige opgave. Maar dat kan behoorlijk tegenvallen. In de praktijk blijkt dat er vaak niet één,

Peelpioneers

We drinken in Nederland steeds meer vers vruchtensap. In Nederland alleen al blijven ieder jaar 250 miljoen kilo schillen over. Dit zijn vooral sinaasappelschillen. Peelpioneers haalt de aanwezige bestanddelen uit de schillen, zodat deze vervolgens als grondstoffen gebruikt kunnen worden voor het maken van nieuwe producten. De grondstoffen worden in twee stappen uit de citrusschillen gewonnen. In de eerste fase zijn dit etherische oliën die onder andere worden gebruikt in voedingsmiddelen. In de tweede fase wordt het citruspulp gebruikt in diervoeding. Het ultieme doel van Peelpioneers is om een zo compleet mogelijke verwaarding van deze voormalige afvalstroom voor elkaar te krijgen.

PEELPIONEERS, PEELPIONEERS.NL

'DutchSpirit onderneemt volgens de principes van de circulaire economie: met het heffen van statiegeld en ons leaseconcept komen alle pakken en colberts bij ons retour, zodat wij ze verantwoord kunnen hergebruiken of recyclen.'

DUTCHSPIRIT, DUTCHSPIRIT.COM

maar een combinatie van type businessmodellen aan de orde is om een bepaalde droom of propositie te kunnen realiseren.

Een circulair businessmodel kan heel goed gecombineerd worden met een platform-businessmodel. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan op het moment dat circulariteit wordt verbonden aan een Product Service System (PSS) (Tukker, 2004) of een van de vele Product as a Service (PAAS)-modellen. Bij PAAS staat het verschaffen van toegang tot de functie van het product centraal en niet meer het bezit. Deze wordt dan als dienst aangeboden en er wordt afgerekend op basis van het gebruik van het product. Je kunt dan denken aan gebruiksvormen gekoppeld aan onder meer tijd, beschikbaarheid, statiegeld, vervanging (onder andere upgrading, refurbishment) of intensiteit. Bij tijd gaat het

dan om de totale tijd dat het product toegankelijk is voor een gebruiker, zoals bij het huren van een auto. De intensiteit van het gebruik is gerelateerd aan aanspraak op functionaliteit tijdens het gebruik. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan bij het aanbieden van Clouddiensten, waarbij naast capaciteit ook vaak de hoeveelheid data, die wordt opgevraagd per maand, afhankelijk is van de abonnementsvorm die is gekozen. Soortgelijke observaties zijn ook te maken bij platform- en collectieve businessmodellen. Immers, bij platform-businessmodellen speelt het beter benutten van functionele capaciteit een centrale rol wat vorm krijgt in een combinatie van verdienstelijking en Internet of Things/Internet of Services (IoT/IoS). En in community-based of collectieve businessmodellen zal bijvoorbeeld het handig onderling regelen van transacties op eenzelfde grondslag mogelijk kunnen worden gemaakt.

Om nader te kunnen bepalen welk type businessmodel of combinaties daarvan van toepassing zijn voor jouw specifieke casus, zijn verschillende indelingen gemaakt van hoe de typen businessmodellen in de praktijk gebruikt worden. Zo onderscheidt Arnold Tukker (2004) verschillende product-servicesystemen (zie tabel 1). Deze geven dus een verdere verfijning van hoe een platform-businessmodel verder vorm en inhoud kan krijgen. Centraal bij deze indeling is de vraag

Archetype	Product-georiënteerd	Gebruik-georiënteerd	Resultaat-georiënteerd	Balans tussen product-dienst
Productgerelateerd	■			Product
Advies en consultancy	■			Product
Product leasen		■		Gelijk verdeeld
Product huren/delen		■		Gelijk verdeeld
Product poolen		■		Gelijk verdeeld
Activiteitenmanagement			■	Dienst
'Pay per'-eenheid			■	Dienst
Functioneel resultaat			■	Dienst

TABEL 1 Archetypen van product-servicesystemen (gebaseerd op Tukker, 2004)

waarmee de waarde van het businessmodel in principe wordt gerealiseerd: een product of een dienst, of een gelijke verdeling van beide.

Onderliggend bij deze indeling is de keuze voor het al dan niet overdragen van eigenaarschap van een product van producent naar klant. De dienstgeoriënteerde archetypen sluiten aan bij het idee van de circulaire economie, zoals oorspronkelijk bedoeld door Walter Stahel (1982). De gedachte daarbij is dat de producent eigenaar blijft en gebaat is bij een zo lang mogelijke levenscyclus van het product. Het repareren van producten en het aanbrengen van de nodige verbeteringen en updates zijn daarvan een integraal onderdeel.

Naast product-servicesystemen geven Nancy Bocken et al. (2014) inzicht in verschillende toepassingen van duurzaamheid en circulariteit in businessmodellen. Ook zij geven een overzicht van mogelijke praktische invullingen van een businessmodel, die passen binnen alle drie de hier besproken archetypen. Tabel 2 geeft een overzicht van hun indeling. Daarbij worden drie groepen archetypen van businessmodellen onderscheiden:

- De *technologische* archetypen zijn gericht op een betere benutting van beschikbare technologie. Efficiëntie, recycling en technologische innovatie zijn daarbij leidend.

- Bij de *sociale* archetypen staat een herbezinning op de maatschappelijke rol van een businessmodel centraal. Ook hierbij komt de vraag naar voren waar het eigenaarschap van producten komt te liggen. In deze groep kijk je ook naar de rol van de eindgebruiker; meer specifiek naar het beïnvloeden van consumptie.
- Bij de groep *organisatorische* archetypen gaat het over een herbezinning op de rol van de organisatie in de samenleving. Enerzijds gaat het daarbij om de vraag welke betekenis een organisatie in de maatschappij heeft. Anderzijds gaat het hier om de vraag hoe een initiatief opgeschaald kan worden en zo zijn impact kan vergroten.

Beide indelingen van Arnold Tukker (2004) en Nancy Bocken et al. (2014) geven houvast bij het verder uitwerken en uitdenken van de bouwsteen 'type businessmodel'. Deze indelingen geven een overzicht van toepassingen van de verschillende typen businessmodellen in de praktijk. Dit betekent niet dat er meteen voor elke toepassing direct een specifieke oplossing beschikbaar zal zijn. De indelingen dienen bij het werken met het BMT vooral als bron van inspiratie gezien te worden.

Groep	Archetype
<i>Technologisch</i>	Maximaliseren materiaal en energie-efficiëntie
	Waardecreatie uit afval
	Substitutie door hernieuwbare grondstoffen en natuurlijke processen
<i>Sociaal</i>	Leveren van functionaliteit in plaats van overdracht van eigenaarschap
	Rentmeesterschap
	Aanmoedigen van voldoening
<i>Organisatorisch</i>	Toewijzen van andere maatschappelijke/omgevingsfunctionaliteit
	Ontwikkelen van oplossingen voor opschaling

TABEL 2 Duurzame businessmodel-archetypen (gebaseerd op Bocken et al., 2014)

'In een sociale coöperatie kunnen mensen participeren als sociaal ondernemer. Hiermee worden de ondernemerswensen mogelijk gemaakt en ervaren deelnemers dat zij weer een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de samenleving. Dit doen zij door het inzetten van hun talent. De meerwaarde zit met name in het gebruikmaken van elkaars kennis en netwerk. Door het sparren over het ondernemerschap sta je steviger in het pittige ondernemersklimaat.'

COÖPERATIE LICHTPUNT, LICHTPUNT.TEAM

6.6 Casuïstiek Type businessmodel

Casus Sourceforge.net – platform-businessmodel

Sourceforge.net is een onlineplatform voor het delen van open source software. Programmeurs kunnen de software die zij maken en als open source willen aanbieden gratis op dit platform plaatsen. De website biedt een breed pallet aan softwareproducten aan. Naast applicaties voor thuisgebruik, waaronder onder andere spelletjes, worden ook applicaties aangeboden voor de bedrijfsomgeving. Naast complete applicaties wordt ook van veel software de broncode beschikbaar gesteld. Deze kunnen zij gebruiken om bijvoorbeeld verder te ontwikkelen of gekozen oplossingen over te nemen in hun eigen programma's. Verdiensten om het platform draaiende te houden zijn afkomstig van reclame-inkomsten.

Casus Eendenkroos – circulair businessmodel

In dit businessmodel is er vooral gefocust op het sluiten van materiële kringlopen en het waardebehoud van grondstoffen. De afgevangen CO₂ van AVR-Afvalverwerking is niet de enige reststroom die opnieuw kan worden ingezet als grondstof, ook de problematische mestoverschotten van lokale boeren krijgen in dit BMT een nieuwe functie (Hofs, 2019). Hierdoor wordt er naast het stikstof- en fosfaatprobleem ook bijgedragen aan het verlagen van de kosten die boeren

moeten maken om hun mest af te zetten. De mest en CO₂ worden omgezet in hoogwaardig eendenkroos, dat de lokale boer vervolgens kan afnemen als eiwitrijk voedsel voor zijn dieren. Op deze manier ontstaat er een vorm van kringlooplandbouw, waarbij de mest van het vee teruggaat naar de plek waar het veevoer wordt geproduceerd, om daar weer te dienen als voedsel voor nieuwe gewassen, in dit geval eendenkroos (Hakkenes, 2019). Door het creëren van deze kringloop, wordt een circulair businessmodel gerealiseerd.

Casus Herenboeren – community-based businessmodel

Herenboeren is een beweging om burgers te bewegen een 'natuurgedreven herenboerderij' te starten. Het idee daarbij is dat individuele burgers gezamenlijk een coöperatieve boerderij kopen en deze laten werken voor de productie van voedsel voor henzelf. Dit kan door zelf mee te werken aan de verbouw van gewassen, maar ook het betalen van een professionele boer behoort tot de mogelijkheden. Leden van de coöperatie bepalen ieder jaar in gezamenlijkheid welk voedsel de boerderij zal produceren in het teeltplan. Wekelijks halen de leden voedsel op bij de boerderij. Daarnaast zorgt de Herenboerderij voor verbinding tussen de leden, door het organiseren van uiteenlopende activiteiten,

'Roof2Roof wil de bitumenkringloop op daken sluiten. Daarvoor is de Roof2Roof-methode ontwikkeld. Met deze methode worden oude bitumen daken die moeten worden gerenoveerd of gesloopt beoordeeld op geschiktheid voor Roof2Roof-recycling. Roof2Roof verwerkt het schoon en gescheiden bitumen dakmateriaal tot grondstoffen voor de productie van nieuwe dakrollen.'

ROOF2ROOF, ROOF2ROOF.NL

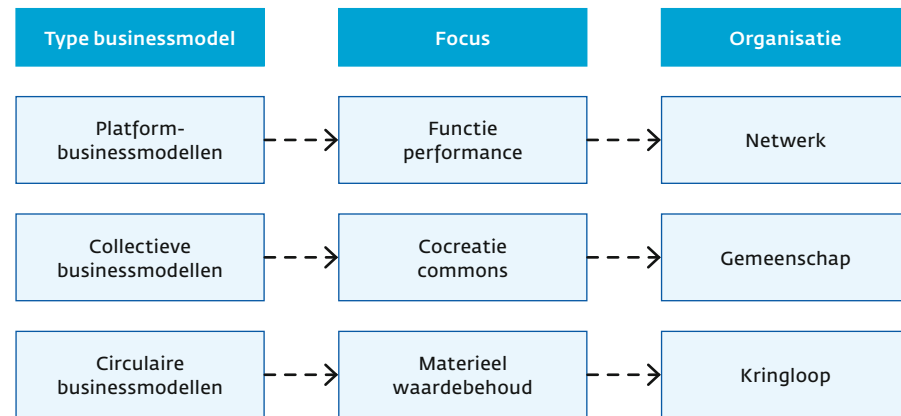
zoals excursies, kookworkshops of natuuractiviteiten. De community is de spil van het businessmodel van Herenboeren.

6.7 Een logisch fundament leggen

De keuze van het type businessmodel voor het BMT is fundamenteel. Je legt hiermee de hoofdrichting van je businessmodel vast. Latere ontwerpkeuzes zullen binnen het stramien van dit type businessmodel vallen.

Zo zal een platform-businessmodel altijd leiden tot een discussie over de vorming van een groep afnemers en een groep aanbieders. Een circulair businessmodel vereist dat je helder maakt welke materiële kringloop in het businessmodel centraal staat. Een community-based businessmodel leidt automatisch tot de identificatie van een specifieke gemeenschap die het businessmodel zal bouwen, onderhouden en gebruiken. Natuurlijk is een combinatie van deze drie typen mogelijk, waarbij we ervan uitgaan dat één type leidend is. We willen die keuzes en mogelijkheden nog een keer helder naast elkaar zetten (figuur 7).

Bij het werken met het BMT zal het meermalen nodig blijken de keuze voor het type businessmodel tegen het licht te houden. Gegeven het fundamentele karakter van deze ontwerpkeuze, is het mogelijk dat snel een verdere verfijning of herziening hiervan noodzakelijk is. Een eerste gedachte om bijvoorbeeld een circulair businessmodel in te richten kan op een later moment verkeerd blijken te zijn. Niet het sluiten van de kringloop, maar het matchen van vraag en aanbod van materiaal blijkt ineens belangrijker te zijn. En dan is een platform-businessmodel dus beter op zijn plek. Het is niet altijd mogelijk dit soort keuzes in één keer scherp te krijgen. Dit lukt alleen door ermee aan de slag te gaan en te proberen of een bepaalde keuze werkt, en door waar nodig wijzigingen aan te brengen in het ontwerp.



FIGUUR 7 Overzicht businessmodellen

7 Betrokken partijen

7.1 Wie doet er mee?

Binnen de bouwsteen Betrokken partijen staat de vraag centraal met welke stakeholders je jouw businessmodel handen en voeten wilt geven. Zoals we in het voorgaande hoofdstuk hebben aangegeven, is het identificeren van de partijen waarmee je samenwerkt een essentiële stap bij het opzetten van een circulair, platform- of community-based businessmodel. Samen werken aan (meervoudige) waardecreatie is per definitie een collectieve opgave waarin waardeketens en -netwerken centraal staan.

De bouwsteen Betrokken partijen gaat in op het vaststellen van de stakeholders die relevant zijn voor de realisatie en uitvoering van jouw businessmodel. Bij het ontwerp van een businessmodel is het handig om de stakeholders in kaart te brengen. Zo krijg je een beeld van de spelers die je bij jouw idee zult moeten betrekken. Het gaat dan in de eerste plaats om het bepalen van wie dit allemaal zijn en welke belangen zij (kunnen) hebben in relatie tot jouw businessmodel. Het helpt bovendien ook om te bepalen welke verhouding deze stakeholders hebben tot jouw businessmodel. Zijn het partijen waarmee je direct iets moet en zijn zij wezenlijk voor het laten werken van het businessmodel? Of zijn het partijen die meer op afstand staan maar wel invloed hebben op de maatschappelijke acceptatie van jouw idee?

Edward Freeman (1984) heeft het idee van stakeholders in relatie tot organisaties geformuleerd. Een stakeholder is elke persoon of groep personen die een bepaald belang heeft ten aanzien van een organisatie. Dit belang is niet op voorhand vastgesteld en wie stakeholders zijn, is ook niet van tevoren ingeperkt. Stakeholdertheorie is ontstaan in reactie op de heersende, restrictieve 'shareholder'-opvatting van een bedrijf. De shareholderopvatting gaat ervan uit dat een organisatie slechts één groep mensen bedient, te weten de aandeelhouders. Alles wat er binnen de organisatie gebeurt, moet ten dienste staan van deze groep investeerders. De rationale achter deze benadering is dat de aandeelhouders de betalende partij zijn en eigenaar zijn van de organisatie. Binnen de aandeelhouderbenadering van organisaties is de principaal-agenttheorie leidend in het verklaren

van gedrag. De agent (lees: directeur, manager, leidinggevende) werkt in opdracht van de aandeelhouder (de principaal) en zal zijn werkzaamheden uitvoeren binnen de grenzen die de principaal oplegt. Andersom zal de principaal de agent controleren op het goed uitvoeren van zijn werkzaamheden en waar nodig maatregelen nemen om bij te sturen.

De stakeholdertheorie neemt een breder perspectief en beschouwt de aandeelhouder als slechts een van de verschillende stakeholders van een organisatie. Andere stakeholders zijn klanten, medewerkers, omwonenden, de overheid, leveranciers et cetera. Het idee is daarbij dat niet alleen aandeelhouders kunnen bepalen wat er binnen een organisatie gebeurt, maar dat de koers van een organisatie wordt uitgezet in samenspraak tussen al deze stakeholders. Sommige stakeholders zijn daarbij direct betrokken bij de besluit-

'We maken oesterzwammen van de koffieprut van onze partners. Onze partners leveren ons een wederdienst. Dat kan in producten, maar ook andere vormen zijn mogelijk.'

BRANS OESTERZWAMKWEKERIJ,
OESTERZWAMKWEKERIJ.NL

'In nauwe samenwerking met onze stakeholders stellen we elke vier jaar een strategisch plan op waarin we beschrijven hoe wij onze missie invullen. Onze strategie is een weerslag van door ons waargenomen trends in maatschappij en technologie. In nauwe afstemming met onze stakeholders hebben wij domeinen en speerpunten gedefinieerd waarop wij ons richten.'

TNO, TNO.NL

vorming. Andere stakeholders staan iets meer op afstand, hebben geen directe inspraak, maar ondervinden wel (deels) de gevolgen van gemaakte besluiten.

Groepen stakeholders hebben dus niet allemaal op dezelfde wijze invloed op de besluitvorming. Om de invloed van deze groepen beter in kaart te kunnen brengen maken Ronald Mitchell, Bradley Agle en Donna Wood (1997) onderscheid tussen (1) macht, (2) legitimiteit en (3) urgentie. Macht betreft de mate waarin een groep stakeholders een organisatie een bepaalde kant op kan laten bewegen, door geweld, verleiding of beeldvorming (Mitchell et al., 1997). Legitimiteit draait om de vraag in hoeverre een stakeholder gerechtvaardigd is om druk uit te oefenen op een organisatie, binnen de bestaande maatschappelijke context. Ten slotte geeft urgentie invulling aan de mate waarin een stakeholder oproept tot direct handelen (Mitchell et al., 1997). Voor elke stakeholder is het zaak te bepalen waar deze staat ten aanzien van macht, legitimiteit en urgentie. Pas dan wordt duidelijk in hoeverre het belang van de betreffende stakeholder meegewogen zal moeten worden in de wijze waarop een organisatie bestuurd wordt.

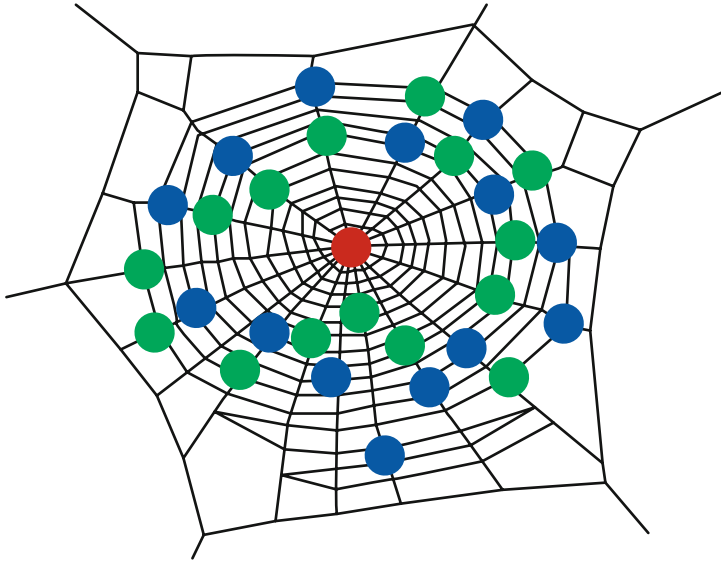
Kortom, stakeholderanalyse bestaat uit het identificeren van betrokken partijen en het verder verdiepen van de verhoudingen die deze partijen hebben tot jouw businessmodel. Voor de identificatie van partijen en het bepalen van de aard van hun relatie zijn in de afgelopen decennia talloze instrumenten ontwikkeld. Hoe je deze gebruikt, hangt in belangrijke mate af van wat je ermee wilt bereiken. Wil je een eerste schets van jouw businessmodel maken of ben je uit op een in detail uitgewerkte blauwdruk?

7.2 Mensen in kaart brengen

Om te bepalen welke partijen invloed hebben op het businessmodel is het van belang om te inventariseren met welke partijen in je netwerk je samen de propositie gaat vormgeven. Er zijn verschillende manieren om (potentiële partners) in beeld te brengen, zoals een traditionele stakeholder- of ketenanalyse (Johnson et al., 2017). Alhoewel deze traditionele analyses zeker bruikbaar kunnen zijn om een beeld te

'DNB wil duurzaamheid in de financiële sector en de economie faciliteren én stimuleren. Daarvoor zoeken we actief samenwerking. Zoals in het Platform voor Duurzame Financiering en in het Network of Central Banks and Supervisors for Greening the Financial System (NGFS). Dit internationale netwerk wil het financiële systeem vergroenen en de inspanningen van de financiële sector vergroten om de klimaatdoelen van Parijs te halen.'

DNB, DNB.NL



FIGUUR 8 Spin-in-het-webmodel

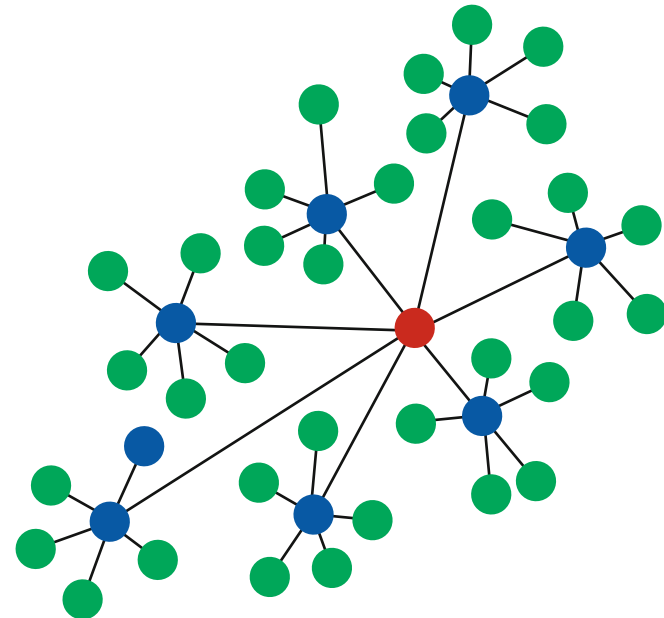
geven van wie er allemaal een rol speelt, gaan ze uit van een individuele organisatie die een waardepropositie creëert. Dat traditionele onderscheid van interne en externe stakeholders willen we in het BMT juist verlaten, omdat de kern van een BMT draait om het samen bedenken én organiseren van de waardepropositie.

Denk daarbij breed. Misschien is het wel de buurman waarmee je nu nog geen relatie hebt of een derde partij in een totaal andere sector die een reststroom van jou kan afnemen of verzorgen. Probeer ook deze potentiële nieuwe samenwerkingspartners en wat je samen met ze kunt organiseren, in beeld te brengen.

Voor het BMT adviseren wij om een netwerkanalyse te maken om te bepalen met welke partijen, zoals andere bedrijven, overheden of toekomstige gebruikers, je het businessmodel kunt opzetten. In een

netwerkanalyse breng je iedereen in beeld die relevant is of kan zijn voor het businessmodel en geef je de relaties tussen deze partijen aan (wie kent wie). Dit kunnen uiteraard partijen zijn uit je reeds bestaande netwerk of partijen die aan jouw netwerk gelieerd zijn en met wie je relatief makkelijk contact kunt krijgen. Het is ook mogelijk dat je je waardepropositie slechts kunt realiseren door een relatie aan te gaan met de partijen met wie nog geen relatie bestaat.

Er zijn verschillende methoden om een netwerkanalyse te maken. Je kunt dit heel eenvoudig doen door bijvoorbeeld in een brainstorm geeltjes te plakken van partijen die betrokken of nodig zijn om de waardepropositie te realiseren en relaties hiertussen weer te geven.



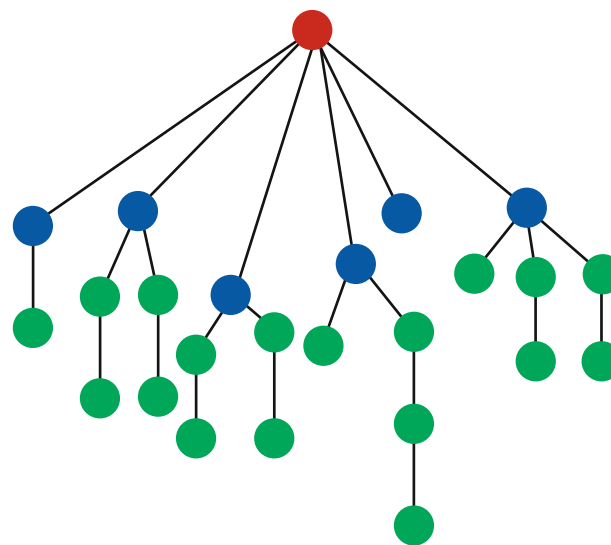
FIGUUR 9 Mesh-netwerkmodel

We maken hier een onderscheid in drie vormen van netwerken.

- 1 Als je als initiator een samenwerkingsverband opzet, kun je vanuit jezelf redeneren en de aan jouw gerelateerde partijen in beeld brengen op een manier waarbij jij centraal staat. Dat is een netwerkmodel dat doet denken aan een spin in het web (zie figuur 8).
- 2 Wanneer je met meerdere partijen een waardepropositie creëert, is een mesh-netwerkmodel een goed uitgangspunt (zie figuur 9). De deelnemende partijen zijn hierin schakels in netwerken waarbij alle partijen onderling met elkaar zijn verbonden zonder een centrale spin in het web. Wel is het belangrijk om binnen een breder netwerk van partijen de grenzen te bepalen van het collectief van partijen waarmee je echt samen de waardepropositie realiseert. Hiermee voorkom je dat je het overzicht verliest.
- 3 Mocht je dit lastig vinden, dan kun je als hulpmiddel starten met een 'Cluster Tree'-analyse. Hierin start je met jezelf als uitgangspunt van het netwerk. Wanneer je het netwerk in beeld hebt gebracht, kan blijken dat je zelf niet het centrale punt bent. Het BMT wil je uitdagen om bij de netwerkanalyse uit te gaan van de gezamenlijke waardepropositie en niet per se vanuit de eigen organisatie. Wij denken dat het 'Cluster Tree'-model daar het meest geschikt voor is (zie figuur 10).

'Bij de Windcentrale word je mede-eigenaar van een windmolen. Daarmee wek je zelf je eigen 100 procent duurzame windenergie op. Iedereen kan meeprofiteren van het rendement en de groene stroom van windmolens. Iedereen kan Winddeler worden. En met iedereen, bedoelen we ook echt iedereen.'

DE WINDCENTRALE, WINDCENTRALE.NL



FIGUUR 10 'Cluster Tree'-model

Meestal is het identificeren van de partijen in het netwerk een eerste stap die de basis vormt van een veel uitgebreidere analyse. Bij een tweede stap kan het van belang zijn om te verkennen wat de onderlinge relaties zijn tussen de verschillende partijen en weer een stap verder kun jij of kunnen jullie gaan onderzoeken hoe deze relaties de waardepropositie positief of negatief kunnen beïnvloeden. Je gaat dan kijken naar de macht en mogelijkheden die betrokken partijen hebben om dat wat jullie willen positief of negatief te beïnvloeden. Voor deze aanvullende analyses zijn verschillende methoden beschikbaar.

We geven twee suggesties voor hulpmiddelen om te bepalen wat de mogelijke rollen van de verschillende stakeholders en partijen zijn:

- 1 *Krachtenveldanalyse* Je kunt (als je een netwerkanalyse gemaakt hebt) binnen deze netwerkanalyse de krachten tussen partijen aangeven, bijvoorbeeld met groene en rode pijlen. Hoe staan de

partijen in verhouding tot elkaar en hebben zij een positieve of negatieve invloed op elkaar of op het plan? Dat geeft inzicht in de rollen en onderlinge verhoudingen van de partijen en hoe je deze bij elkaar kunt brengen.

- 2 *Stakeholder-value-analyse* Een uitgebreidere methode om de huidige of toekomstige waarde van transacties met partijen in beeld te brengen is om een stakeholder-value-analyse uit te voeren waarbij je per relatie de huidige of beoogde transacties weergeeft. In een stakeholder-value-analyse geef je met pijlen aan wat je met de verschillende partijen in het netwerk uitwisselt: bijvoorbeeld geld, producten, services, data, kennis, reputatie, toegang. Met de dikte van de pijlen kun je de omvang van transacties weergeven. Dat geeft een beter inzicht in de rollen en onderlinge verhoudingen van de partijen en hoe je deze bij elkaar kunt brengen. Belangrijk in een multistakeholder-businessmodel is de interactie, participatie en samenwerking tussen partijen. Om tot de gewenste cocreatie te komen is het nodig dat er tussen de partijen sprake is van vertrouwen, betrokkenheid en openheid. Door de belangen van stakeholders in kaart brengen zorg je ervoor dat belangen via transacties aan elkaar gekoppeld worden.

‘Het doel van BoekelEnergie is om betaalbare, duurzame en eigen energie voor alle inwoners en bedrijven van Boekel mogelijk te maken. Een initiatiefgroep met vertegenwoordigers uit alle geledingen van de lokale samenleving bekijkt of zij samen kan komen tot de oprichting van een lokale duurzame energicoöperatie in de gemeente.’

BOEKELENERGIE, BOEKEL.NL

TIP *Kijk voor tools om een krachtenveldanalyse of een stakeholderanalyse uit te voeren op businessmodellab.nl/tools (Business Model Lab, z.d.).*

Heb je geanalyseerd welke partijen relevant zijn en hoe ze kunnen bijdragen aan de realisatie van het doel, dan kun je ook nog nadenken over hoe en welk type partnerships je met deze partijen wilt gaan sluiten. Ga je een samenwerkingsovereenkomst met ze aan? Of richt je samen een nieuwe bv op? Of een coöperatie? Bedenk ook nog een keer of je keuze voor het type businessmodel de juiste is en of dit je propositie beïnvloedt.

Ontwikkelen van een circulaire vakantiewoning

In de circulaire economie ontstaan nieuwe businessmodellen niet alleen binnen maar vooral ook tussen organisaties. Zo ontstond een spontane samenwerking tussen vier deelnemende partijen: een recreatieparkeigenaar, een aannemer, een afbouw- en een sloopbedrijf. Gezamenlijk hebben zij een circulaire vakantiewoning ontwikkeld. Door het sloopbedrijf bij het ontwerpproces te betrekken ontstaat optimalisatie in de keten, ontstaan gesloten kringlopen en worden materialen optimaal benut, bijvoorbeeld door afspraken te maken over maatvoering van plaatmateriaal zodat geen restafval overblijft. Partijen krijgen hierdoor niet alleen nieuwe samenwerkingspartners maar delen ook kennis en krijgen nieuwe rollen in de keten.

7.3 Casuïstiek Betrokken partijen

In deze paragraaf staan casussen die elk ingaan op de betrokken partijen bij het businessmodel. Enkele casussen worden beschreven door de initiatiefnemers zelf.

'Wij maken het voor iedereen mogelijk bij te dragen aan een duurzame toekomst. We investeren in samenwerkingen met de opwekkers van nieuwe energie. We helpen de aanpakkers die verantwoordelijkheid nemen en zich vandaag actief inzetten voor morgen. En we zijn er voor de overstappers die zoeken naar nieuwe energie voor een eerlijke prijs.'

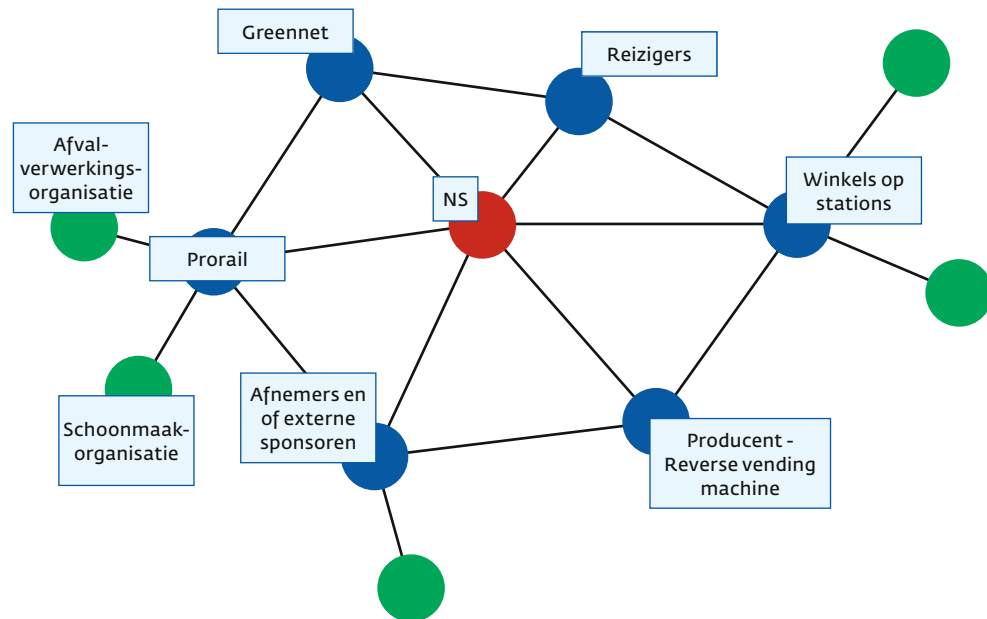
HUISMERKENERGIE, HUISMERKENERGIE.NL

Casus Greennet

Het idee van Greennet is om een spaarsysteem te koppelen aan een de ov-kaart. Er is al een app voor de ov-chipkaart, dus het is een simpele stap om daar een functie aan toe te voegen waarmee mensen hun creditsaldo en eventuele prijzen bij kunnen houden. Het businessmodel van Greennet bevat een groot aantal partijen. Dit maakt het enerzijds zeer sterk, maar het brengt ook zwaktes met zich mee. Figuur 11 geeft een overzicht van alle betrokken partijen van dit businessmodel.

Greennet faciliteert het Clean Mobility Initiative (CMI) en zorgt ervoor dat de communicatie tussen alle stakeholders juist verloopt en dat alle betrokken partijen doen wat ze moeten doen. De Nederlandse Spoorwegen (NS) gaat in dit nog te ontwikkelen businessmodel een spaarsysteem op basis van een Reverse Vending Machine financieren. Prorail is eigenaar van de Nederlandse stations. Prorail zal deze Reverse Vending Machine plaatsen. Deze zullen ze zelf onderhouden.

Greennet ziet in de toekomst een samenwerking met verschillende winkels en voorzieningen op de stations door heel Nederland. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de Kiosk en Sani-fair. Hoe meer stationswinkels mee willen werken aan de credits, hoe sterker de waarde achter de credits wordt. Bij deze winkels en voorzieningen kun je vervolgens betalen met de credits die gekoppeld zijn aan je ov-chipkaart. Greennet vertrouwt op de miljoenen reizigers van de NS die



FIGUUR 11 Partijen Casus Greennet

Partners van New Horizon Material Balance hebben eenzelfde circulaire missie. Zij treden daarom naar buiten als het Urban Mining Collective (UMC). 'Het UMC gebruikt de stad als bron. Ze maakt grondstoffen en materialen uit slooppanden geschikt voor hergebruik. Het collectief bestaat uit Stiho, Rexel, Elektroned, Knaufl, Tétris, JLL, TGN, Wavin, steenfabriek Douveren, de Ruttegroep, het NIBE, ABN AMRO, Thinkle, Kingspan Unidek, Spaces4You, Wehkamp, Rensa, ZND en Icopal. New Horizon Material Balance voert binnen het collectief de regie met betrekking tot de grondstofstromen en het naar de markt brengen van de (gezamenlijke) innovaties.'

URBAN MINING COLLECTIVE, URBANMININGCOLLECTIVE.NL

gebruik gaan maken van het nieuwe spaarsysteem. Zij kunnen, tegen inlevering van hun plastic flesjes en kartonnen drinkbekertjes, de credits sparen met behulp van hun ov-chipkaart.

7.4 De kunst van partijen bij elkaar brengen

Het in kaart brengen van de partijen helpt je primair bij het bepalen van de noodzakelijke verbindingen die je moet aangaan om het businessmodel te laten functioneren. Naast deze meer functionele benadering, kan het voor jouw duurzame businessmodel nog belangrijker zijn in

kaart te brengen welke andere stakeholders een rol spelen en met welke specifieke eisen en wensen rekening gehouden zal moeten worden.

Deze laatste groep kan een cruciale rol spelen bij het creëren van een zekere 'fit' tussen het businessmodel en zijn omgeving. Deze fit kan nodig zijn om de steun te ontvangen die nodig is om het duurzame businessmodel te verankeren in de maatschappelijke context en haar ambities te kunnen realiseren.

Zo is bij een community-based businessmodel, de community een fundamenteel onderdeel, terwijl deze bij aanvang nog onvoldoende scherp in beeld kan zijn. Ook bij een circulair of platform-businessmodel zijn op voorhand niet alle partijen bekend die een rol spelen in het creëren van de benodigde ondersteunende context. Het in kaart brengen van stakeholders en dit uitwerken in de bouwsteen 'partijen' zal hiervan in ieder geval de eerste, voorzichtige contouren schetsen. Vervolgens is het van belang om met een aantal stakeholders te komen tot een gezamenlijke gedachte over de richting waarin jullie het businessmodel verder vorm en inhoud gaan geven. Dit betekent het selecteren van de stakeholders die je in deze fase wilt betrekken en met hen een gezamenlijke strategie ontwikkelen. In het volgende hoofdstuk gaan we daar verder op in.



8 Strategie kiezen

8.1 Uitstippelen van de weg naar Rome

Een strategie is de route om een gewenste propositie te bereiken.⁴ Het is een handelingsperspectief dat je – vaak met de partijen met wie je samenwerkt – definieert met als centraal doel de propositie die je wilt bereiken. Naast partijen met wie je samenwerkt (zie hoofdstuk 7) spelen ook andere omgevingsfactoren hier een rol. Denk aan: de geografische omstandigheden, materiaalbeschikbaarheid, natuurlijke factoren of beschikbare infrastructuur. Samen bieden deze omgevingsfactoren mogelijkheden of leggen zij beperkingen op, voor het te ontwikkelen businessmodel.

Bij het ontwikkelen van een strategie is het van belang een onderscheid te maken tussen (1) strategie als plan (Mintzberg, 1987; Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1998) en (2) strategie als route. In het eerste geval wordt de strategie gebruikt als een ontwerp, een blauwdruk, waarin tot op detailniveau wordt voorgeschreven wat, wanneer, onder welke omstandigheden gedaan moet worden. Deze aanpak vinden we terug bij het merendeel van de organisaties. Zij is niet alleen aantrekkelijk, maar geeft ook houvast bij onder andere het berekenen van kosten-

⁴ Om verwarring te voorkomen: in hoofdstuk 5 zijn vijf traditionele strategieën voor waardecreatie toegelicht. Daaraan voorafgaand hebben we vijf posities met betrekking tot waardecreatie toegelicht. Dat zijn twee strategische voorzetten om na te denken over de aard van waardecreatie in een businessmodel. In dit hoofdstuk gaan we eerst specifiek in op de aard van strategie zelf om dat vervolgens uit te werken in zes strategieën voor duurzame businessmodellen.

batenverhoudingen, reikt zogeheten ijkpunten of mijlpalen aan en kan zeker in financieel opzicht makkelijk voorzien worden van indicatoren. Strategie-als-route gaat daarentegen over het uitzetten van een route op hoofdlijnen, waarbij ijkpunten en prestatie-indicatoren geen dominante rol spelen. Het is een schets die het mogelijk maakt om met grotere flexibiliteit daar te komen waar je zijn wilt. Strategie als een flexibele routeplanner dus die rekening houdt met het verkeer, het weer, je eigen stemming, de voortgang van het traject en als je wilt nog een heleboel andere factoren. Je weet wel op hoofdlijnen waar je naar op weg bent, maar kunt onderweg met gemak manoeuvreren. Hier geldt het spreekwoord: we bouwen de boot terwijl deze te water ligt. Afhankelijk van de insteek die je kiest, kun je dus verschillende instrumenten gebruiken.

Welke strategische insteek je ook kiest, maak vanaf het begin helder waar je naar op weg bent en besef dat je hoe dan ook op keuzemomenten stuit. Kern van de bouwsteen Strategie kiezen is te bepalen

'Bundles gebruikt de zuinigste A+++ machines. Daarnaast helpt Bundles om slimmer en zuiniger te wassen. De Bundles Buddy is een slim apparaatje dat je wasgedrag in de gaten houdt en persoonlijke tips geeft over hoe je slimmer kunt wassen met betrekking tot zaken als belading, programmakeuze, dosering en temperaturen. Door iedereen slimmer te laten wassen, besparen we met zijn allen een hoop stroom!'

BUNDLES, BUNDLES.NL

langs welke route je de propositie het best kunt realiseren, gegeven deze omgevingsfactoren. Strategie is dus een kwestie van duidelijk en beargumenteerd kiezen. Dat is best lastig, want er valt veel te kiezen. Voor het BMT maken we een onderscheid in zes gangbare strategieën ten aanzien van duurzame businessmodellen. Elk van deze strategieën wordt hieronder kort toegelicht.

We onderscheiden zes strategieën waar het gaat om duurzame businessmodellen. Dit zijn:

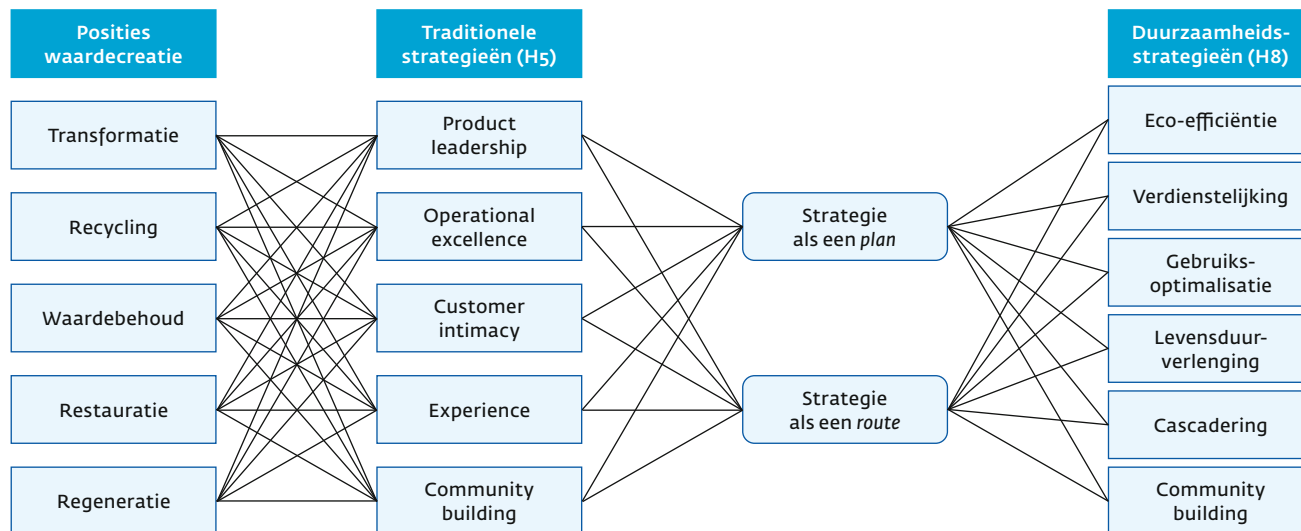
- eco-efficiëntie
- verdienstelijking
- gebruiksoptimalisatie
- levensduurverlenging
- cascadering
- community building

Eco-efficiëntie

De eco-efficiëntiestrategie is gericht op het 'laaghangend fruit', namelijk: verminderen van het gebruik van materiaal en energie gedurende de gehele levensduur van een product, maar ook het vergroten van output met gebruikmaking van dezelfde hoeveelheid input. Vaak wordt deze strategie ook ingezet om negatieve effecten te verminderen (denk aan afval, de uitstoot van giftige stoffen, het gebruik van pesticiden et cetera). Deze strategie is in de jaren negentig van de vorige eeuw gelanceerd door het World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Deze aanpak verlaagt de ecologische voetafdruk, maar in principe blijft de organisatie dezelfde dingen doen.

Verdienstelijking

Bij de verdienstelijgings- of servicestrategie gaat het in essentie om het vermarkten van een functie, in plaats van om de verkoop van een



FIGUUR 12 Typologie van strategiekeuzes

product. Het gaat dan om het verkopen van licht in plaats van een lamp, of warmte in plaats van een centrale verwarming. Verdienstelijking kan leiden tot dematerialisatie, wat zoveel wil zeggen als: minder 'spullen' maken, maar nog steeds wel kunnen beschikken over de functies. Voor bedrijven die kiezen voor deze strategie zal dit leiden tot andere ontwerpkeuzes met focus op levensduur en kwaliteit, nieuwe en vaak uitgebreidere vormen van dienstverlening en een daarbij passende logistieke organisatie. Het kan uiteindelijk betekenen dat eigendomsverhoudingen veranderen. Er zijn drie gangbare varianten van deze strategie.

- In de eerste plaats herkennen we de gangbare productgeoriënteerde servicestrategie. Deze bestaat uit de verkoop van een product met bijvoorbeeld een (verplicht) onderhoudspakket, of de min of meer verplichte afname van verbruiksgoederen die maken dat het product kan functioneren. Denk bijvoorbeeld aan een printer waar alleen de toners van het 'eigen' merk in passen, een auto waar alleen de accu's van dat merk in passen of een camera waar maar één soort 'film' of geheugenkaart in past et cetera.
- De tweede vorm van verdienstelijking betreft een gebruikgeoriënteerde servicestrategie. Hierbij blijft de leverancier eigenaar van het product en verschaft toegang tot het gebruik ervan middels een huur- of leasecontract. De leverancier blijft verantwoordelijk voor het onderhoud van het product. Interessant aan deze strategie is dat het voor de fabrikant van belang wordt een product te maken dat zo lang mogelijk meegaat en – als het dan toch een keer stukgaat – zo makkelijk mogelijk te repareren is. Denk aan het voorbeeld van Bundles die samenwerkt met Miele om consumenten een abonnement op wasbeurten te verkopen in plaats van wasmachines en droogtrommels.
- Ten slotte worden in een resultaatgerichte servicestrategie afspraken over het resultaat gemaakt en niet over het product. De klant betaalt voor de afname van een eenheid van het product (bijvoorbeeld per print, per wasbeurt, per nacht slapen), of voor het functionele resultaat. Philips verkoopt licht, Auping verkoopt een goede nachtrust.

'De markt voor babyspullen veroveren met een leasemodel. Een leaseplatform voor babyproducten. Voor een vast bedrag per maand huur je alles wat je als kersverse ouder nodig hebt voor kinderen tot ongeveer 1 jaar oud, zoals een wieg, een kinderwagen en een draagzak. Zodra het kind daaruit is gegroeid, stuur je het weer terug.'

BABYEXCHANGERIE, BABYEXCHANGERIE.NL

Veel van deze verdienstelijkingstrategieën kennen een koppeling met een (verplicht) abonnement. Dat kan betekenen dat de consument verplicht een bepaald aantal wasbeurten, eenheden waspoeder of dozen met toner moet afnemen. Een stap verder is dat een dergelijk abonnement ook de verplichting met zich meebrengt stroom van één bepaald merk af te nemen. De mate van duurzaamheid van deze verschillende product-servicestrategieën is uiteindelijk afhankelijk van de mate waarin dit leidt tot een lagere productie van goederen (en dus minder grondstofgebruik) en minder gebruik van onder andere energie, water, zeep, toner et cetera. Wat ook opvalt is dat de verdienstelijkingstrategie primair focust op duurzaamheid (de ecologische kant) en dat de sociale component daarbij vaak in mindere mate wordt betrokken. Dat is opmerkelijk, want verdienstelijken vraagt, naast hardware, om extra 'handen en hoofden'.

Gebruiksoptimalisatie

De gebruiksoptimalisatiestrategie bouwt voort op het uitgangspunt dat veel bedrijfsmiddelen en producten (stoelen, gebouwen, auto's) onderbenut worden. Die niet-benutte capaciteit noemen we ook wel 'idle capacity'. We maken, organiseren en regelen heel veel dat we niet gebruiken en al snel 'weggooien'. Dat is zonde van de tijd, de energie,

Gebruiksduur van snoeischaren verlengen

Felco heeft met zijn snoeischaren vol ingezet op behoud van de levensduur. Alle onderdelen van de snoeischaren zijn vervangbaar, tot en met de handvatten aan toe. De scharen zijn zo ontworpen dat gebruikers de kapotte onderdelen zelf kunnen vervangen.

FELCO, FELCO.COM

de creativiteit, van de grondstoffen of van het vervoer dat ermee gemoeid is. Het organiseren van een (digitaal) platform dat die onbenutte capaciteiten inzichtelijk maakt en met elkaar verbindt, kan leiden tot optimalisatie van gebruik.

Levensduurverlenging

In de levensduurverlengingsstrategie is de essentie het maximaliseren van waardebehoud van een product. Gebruiksduurverlenging – soms ook levensduurverlenging genoemd – start bij het ontwerp van een product en wordt gestuurd door onder andere materiaalkeuze, 'design for repair' en 'design for recycling'. Essentieel bij deze strategie is om producten en de onderdelen waarmee ze gemaakt worden zo te ontwerpen dat ze in een tweede, derde, vierde of zoveelste gebruiks-

cyclus met zo min mogelijk verlies van eigenschappen (en daarmee van waarde) gebruikt kunnen worden. Gebruiksduurverlenging wordt gezien als een centrale strategie in de circulaire economie (Bakker et al., 2015).

Cascadering

Bij cascadering gaat het om het met meerdere partijen gezamenlijk ontwerpen van een kringloop. Door met elkaar de cascade te realiseren maak je samen een businessmodel. Essentie van cascadering is het zo hoogwaardig mogelijk inzetten van materialen en/of reststromen tussen deze partijen. Een vorm van cascadering is conversie: het omzetten van reststromen naar nieuwe grondstoffen (bijvoorbeeld de omzetting van rioolslib naar biogas). Een andere vorm is substitutie. Deze richt zich op de vervanging van grondstoffen en materialen door meer duurzame alter-

natieven (bijvoorbeeld lignine uit bermgras als bindmiddel in asfalt). De crux bij deze strategie is dat ze niet zonder samenwerking tussen partijen tot stand komt.

Community building

Ten slotte gaat het bij de strategie community building om het bewust organiseren van gezamenlijke waardecreatie voor en binnen een gemeenschap, vaak gericht op voorzieningen zoals stroom, zorg of voedsel (Jonker, 2014). Zo'n gemeenschap kan een wijk of een buurt zijn maar, ook een heel dorp. De centrale aanname is dat er in elke gemeenschap allerlei 'vermogens' of capaciteiten zijn die of niet benut worden of niet tot hun recht komen. Deze strategie is gebaseerd op het beter benutten van die sociale en institutionele capaciteiten. Wat is er nodig om als wijk stroomautonomie te organiseren? Dat is niet

'Cascaderen verschilt van gewoon hergebruik en recycling door de verandering in functie en de mate waarin het product wordt bewerkt. Als voorbeeld kan een katoenen T-shirt dienen. Bij hergebruik wordt een gedragen T-shirt verkocht in een tweedehandswinkel. Bij recyclen wordt het T-shirt versnipperd tot katoenvezels die vervolgens worden gesponnen tot nieuw garen. Cascaderen is het gebruiken van oude T-shirts als kussenvulling.'

HET GROENE BREIN, KENNISKAARTEN.HETGROENEBREIN.NL

alleen een financiële (waar komt het geld vandaan?) of een technische vraag (met zaken als een passende energiemix, een 'smart-grid' en wie weet het toepassen van cryptotechnologie), maar vooral een management- of beheersvraag. Zouden we als wijk met elkaar een organisatie kunnen opzetten die we zelf bemensen? En kunnen dan mensen die voor dat bedrijf werken (deels) betaald worden met bijvoorbeeld stroom, mobiliteit of voedsel?

Een korte reflectie

Een aantal van de hiervoor genoemde strategieën richt zich primair op de ecologische of beter gezegd: de materiële kant van duurzaamheid. Het gaat bij die strategieën uiteindelijk om het verminderen van het gebruik van grondstoffen en van de negatieve impact die transformatie en gebruik van deze grondstoffen hebben. Zo heeft bijvoorbeeld het produceren en gebruiken van een auto een grote negatieve, materiële en ecologische impact; een spijkerbroek heeft tijdens de gebruiksfase een grote negatieve, materiële en ecologische impact door het vele wassen en de daarbij gebruikte energie en chemicaliën.

Dit betekent dat deze strategieën met name voor die duurzaamheidsvraagstukken zinvol zijn waarin de grondstofopgave centraal staat. Maar dit betekent ook dat zij dus minder zinvol zijn als er een meer sociaal of ecologisch duurzaamheidsvraagstuk aan de orde is. Ernaar streven grondstoffen et cetera te verminderen leidt niet per definitie tot meer inclusie van mensen en ook niet 'automatisch' tot herstel van biodiversiteit. Als dat wel de bedoeling is, dan moet je doelbewust een keuze maken uit verschillende strategische elementen en zo nodig zaken aanvullen. Dat past in de beste traditie van het 'knutselen aan strategie' ('Strategic Bricolage').

Dit leidt vrijwel automatisch tot het gebruik van een mix van elementen uit verschillende strategieën. En dat doet ertoe; in hoofdstuk 11 en 12 vragen we je naar de impact van je businessmodel en de verschillende vormen van waarde die je daarmee creëert. Dit kan leiden tot gegoochel met indicatoren en verschillende vormen van impact. Let erop dat het werkbaar blijft.

8.2 Instrumenten

Een aantal instrumenten zijn al eerder de revue gepasseerd, ze kunnen met wat aanpassingen heel goed opnieuw gebruikt worden (zie o.a. hoofdstuk 3 en 4). We beperken ons hier daarom tot twee sets instrumenten: één die zich meer richt op strategie als plan. We komen dan uit bij een

'De Verspillingsfabriek heeft als uitgangspunt: voedsel dat eerder bestemd was als menselijk voedsel herbestemmen als menselijk voedsel. We willen zo veel mogelijk groenten redden om er smaakvolle producten van te maken.'

DE VERSPILLINGSFABRIEK,
DEVERSILLINGSFABRIEK.NL

aantal analytische tools. En één set die zich meer richt op strategie als route. Dat levert eerder wat conceptuele tools op die meer ingaan op hoofdlijnen en op wat je zou kunnen betitelen als de 'softere aspecten' zoals brainstormen, brown-papersessies en gaming.

Strategie als plan: analytische tools

Het simpelste advies waar we mee kunnen beginnen is om sterkte-zwakteanalyses te maken, zoals SWOT, DESTEP, de krachtenanalyse van Porter, de zeven S'n van McKinsey, de 'driving and restraining forces' van Lewin of gelijksoortige analyses (even zoeken op internet levert een scala aan direct bruikbare instrumenten op). Maak deze niet alleen extern, maar ook intern en vergelijk de

twee. Doe dat systematisch (liefst zo visueel mogelijk, werk op grote Ao-vellen) en doe het met elkaar (het team, de concullega's of andere partijen (zie hoofdstuk 7) die bij je businessmodel in ontwikkeling betrokken zijn). Je kunt ook met dynamische tools op internet gaan werken. Een mooi en recent voorbeeld daarvan is het businessmodelportfolio in acht stappen (zie: <https://www.managementimpact.nl/artikel/een-businessmodelportfolio-analyseren-8-stappen/>) gebaseerd op het werk van Paolo Aversa, Stefan Haefliger en Danielle Reza (2017).

Let bij het kiezen van deze kant-en-klare instrumenten wel op dat ze allemaal, hoe onbewust ook, gebaseerd zijn op een bepaalde logica en dus (mogelijk niet direct zichtbaar) een focus hebben. Bij het ene instrument gaat het om de dynamiek in de omgeving, bij een ander instrument om de concurrentiepositie, om de match tussen de eigen kernactiviteiten en de veranderende eisen in de omgeving et cetera. En misschien nog wel belangrijker: deze 'bak' aan instrumenten is in de afgelopen pakweg vijftig jaar ontstaan in een lineaire economie. Ze hebben bijna allemaal een organisatie-centrisch perspectief en een daarmee samenhangende recht-voor-zijn-raap kosten-batenanalyse. We praten immers nog maar heel kort over duurzaamheid, meervoudige waardecreatie, over waardebewoud door circulair te organiseren, laat staan over een regeneratieve of restauratieve economie. Wie goed zoekt, vindt heel soms een paar instrumenten die beloven ook deze aspecten van strategie mee te nemen, maar het aanbod is vooralsnog mager.

Strategie als route: conceptuele tools

Deze strategische insteek geeft veel meer vrijheid om vanuit een bepaald vertrekpunt na te denken over de specifieke stip op de horizon en hoe je daar samen wilt komen. Onze regering (Rutte-III) doet dat feitelijk ook als ze zegt 'In 2050 hebben wij een 100 procent circulaire economie.' Maar dat geldt ook voor proposities (zie hoofdstuk 5) als 'In 2030 geen single-use plastic meer in de Nederlandse supermarkten' of 'Welke veranderingen in de wetgeving, de bedrijfsvoering en de keten

zijn nodig om per 2025 te stoppen met het "shredderen" van pasgeboren haantjes?'

Allemaal prima te verdedigen 'vergezichten' die wel vragen om een fikse maar vooral ook nieuwe, veelal onbekende en collectieve organisatie-inspanning met vele aspecten (onder andere fiscaal, juridisch, organisatorisch, materieel, moreel, internationaal et cetera).

Wie even doordenkt, ziet al gauw allerlei dieperliggende problemen achter deze problemen opduiken. Sterker nog: als je het ene vraagstuk zo goed mogelijk hebt aangepakt leidt dat tot een nieuw vraagstuk. We noemen het daarom niet voor niets 'wicked problems'.

Om in dit soort complexe vraagstukken verder te komen moet je eigenlijk van 'scratch' af weer beginnen. Een wit vel papier dus, letterlijk maar ook mentaal. Kunnen we wat we weten, kunnen en kennen 'even' vergeten en van nul af aan bedenken hoe we een vraagstuk willen gaan oplossen?

Dat vraagt om een gemeenschappelijke mindset. Want het is lastig, zo niet onmogelijk om zonder een gemeenschappelijk beeld van de toekomst aan oplossingen richting die toekomst te gaan werken. Dat

'FLOOW2 realiseerde het win-windeelplatform, zodat vraag en aanbod van apparatuur, faciliteiten, overtollige voorraad en kennis van medewerkers binnen het Albert Schweitzer Ziekenhuis zichtbaar wordt. Wat stilstaat kost geld en door beter te benutten wat het ziekenhuis al heeft, worden kosten bespaard.'

PETER VAN DER MEER, RAAD VAN BESTUUR ALBERT SCHWEITZER ZIEKENHUIS, FLOOW2.COM

betekent eigenlijk brainstormen, het onmogelijke bedenken en hiervoor scenario's maken. Nu is er een heel scala aan brainstormtechnieken, maar de essentie is eigenlijk altijd om met een blanco vel te beginnen. Wat je met elkaar doet, is elkaars denkvermogen aanspreken en dat op de een of andere manier bij elkaar brengen. Dat kan, dat móét eigenlijk, om te beginnen, fysiek, bij elkaar, in een ruimte. Gewoon met pen en papier (of een whiteboard).

En die fysieke nabijheid blijkt telkens echt nodig. Want als we elkaar niet kennen, onze stemmen niet gehoord hebben en niet weten hoe de ander 'erin zit', gaat dit soort processen gewoon niet werken. Maar één keer met elkaar brainstormen en mindmappen is vaak niet voldoende. Er is gelukkig inmiddels een breed palet aan digitale tools die je kunnen helpen om samen te mindmappen. We noemen er hier een aantal, maar er zijn er veel en veel meer: Popplet (moodboards maken), Stormboard (online whiteboard), Brainsparker (inspiratie voor brainstormtechnieken), Flock (groepschat 2.0), Slack (groepsmail) en Mindmeister (samen mindmappen). Al deze tools zijn te vinden op: medium.com/moneyou-create (Nederlands) of tallyfy.com/brainstorming-tools (Engels).

8.3 Casuïstiek Strategie kiezen

Casus WashingGreen – eco-efficiëntiestrategie

Op diverse manieren is het businessmodel van WashingGreen ecologisch efficiënter ten opzichte van conventioneel wassen. Ten eerste komt er geen water te pas aan het wassen met CO₂. WashingGreen is daardoor efficiënter in het watergebruik dan conventionele wasserettes. Daarnaast werkt WashingGreen energiezuiniger dan conventionele wasserettes. De energiewinst wordt gerealiseerd doordat de LCO₂-wasmachines minder energie vragen dan conventionele wasmachines. Bovendien is er bij het wassen met CO₂ geen droogproces nodig, waardoor aanzienlijk in de energiekosten kan worden bespaard.

Casus GroenGoed – cascadering

In deze casus wordt cascadering als strategie gekozen om de propositie te realiseren. Deze wordt versterkt met een element uit de gebruiksoptimalisatiestrategie. Bij cascadering gaat het om het gezamenlijk ontwerpen van een kringloop met meerdere partijen. De te ontwerpen kringloop is de CO₂-kringloop. De cascade realiseren we in de vorm van een conversie. De reststromen energie en CO₂ van het bedrijf dat deze levert worden omgezet in grondstoffen voor het telen van algen,

'We zien grote kansen voor coöperatieve boerderijen die burgers gedeeld eigenaar maken van hun eigen boerderij; consumenten dus die samen vraaggestuurd produceren en consumeren. We helpen hen bij de ontwikkeling van deze kleinschalige gemengde bedrijven die duurzaam, gezond en smakelijk eten produceren en verloren voedselvaardigheden herstellen.'

HERENBOEREN, HERENBOEREN.NL

met als eindproduct gedroogde algen. De stap die daarna volgt in de kringloop, is het verkopen van de gedroogde algen als eindproduct, wat een zeer geschikte component is in veevoer. De partner in kwestie kan de algen verwerken in het veevoer en verkoopt dit weer door. Zo worden er in een cascade meerdere vormen van waarde gecreëerd en ontstaat op basis van reststromen een nieuwe grondstof: gedroogde en/of gemalen algen als component van veevoer, met als gevolg reductie van methaangas (bij onder andere koeien).

Casus WashingGreen – levensduurverlenging

WashingGreen stimuleert levensduurverlenging. Wassen met CO₂ is aanzienlijk beter voor de stof doordat er geen droogproces aan te pas komt. Daardoor gaat het linnengoed langer mee.

Casus Greenet – community building

Voor de samenwerking tussen de verschillende partijen in deze casus maken we gebruik van de community-buildingstrategie om tot onze propositie te komen. Bij deze strategie gaat het om het bewust organiseren van gezamenlijke waardecreatie voor én binnen een gemeenschap. De centrale aanname is dat er in elke gemeenschap allerlei 'vermogens' of capaciteiten zijn die niet benut worden of niet tot hun recht komen. Deze strategie is gebaseerd op het beter benutten van deze vermogens. 18 miljoen kilo zwerfafval is een groot probleem voor de Nederlandse Spoorwegen. Het schoonmaken en schoonhouden van de treinen en stations is een forse kostenpost. De NS streeft naar duurzaamheid en ziet zwerfafval als grondstof. Maar niet alleen de NS is betrokken bij de inzameling van dit afval, treinreizigers ook. In dit businessmodel maken wij gebruik van een automaat waarin reizigers zwerfafval (plastic flesjes en kartonnen bekertjes) kunnen inleveren in ruil voor een kleine vergoeding. Het doel van deze vorm van inzamelen is het betrekken van reizigers bij het inzamelen van zwerfafval, zodat ze zich realiseren dat afval een grondstof is die weer kan worden omgezet in een product van waarde.

Casus plastic etende meelwormen – cascadering

Doel van deze casus is de afvalketen beter sluitend te maken: het opschonen van een stroom kunststofresidu door meelwormen te gebruiken die kunststof opeten en verteren. Om dat doel te bereiken werken we samen met meerdere partijen die gezamenlijk een kringloop vormen. We zetten daarbij in op een zo hoogwaardig mogelijke benutting van materialen en reststromen tussen deze partijen. Binnen deze benutting maken we gebruik van het terugwinnen van monostro-

men, conversie én substitutie. Om dat te realiseren maken wij gebruik van een cascaderingstrategie.

Casus Happee – strategiemix

De basis van ons businessmodel is het maken van attractief ogende plaskruizen gemaakt van doppen van flessen, die worden ingezet op festivals. Ons product is een duurzaam en attractief substituuat voor de bestaande grijze plaskruizen. Bij het organiseren ervan zien wij meerdere strategische keuzes. Allereerst de verdiensteljing van het product. Er wordt een gebruikgeoriënteerde servicestrategie toegepast door het verhuren van de plaskruizen waarbij wij als producent eigenaar van de plaskruizen blijven. De tweede strategische component is levensduurverlenging van de grondstof die in de plastic doppen zit. Door de plastic doppen om te smelten behouden deze doppen hun waarde. Ten derde cascadering. De urine die wordt opgevangen in de plaskruizen wordt overgedragen aan het waterschap. Deze organisatie zuivert de urine en zet deze om in onder andere drinkwater en grondstoffen. Als vierde en tevens laatste strategie zetten we in op community building. Door het plaatsen van de attractieve plaskruizen op festivals en het inzamelen van urine met passende publiciteit neer te zetten als 'fun', maar ook als een 'duurzame daad', streven wij naar maatschappelijke bewustwording van het belang van het scheiden van afval. Het spreekt voor zich dat het goed gebruik van plaskruizen zal leiden tot een schonere leefomgeving.

8.4 Alles is context

Voor het vormgeven van je businessmodel kun je kiezen uit een of meerdere strategieën die we in dit hoofdstuk hebben besproken (eco-efficiëntie, verdiensteljing, gebruiksoptimalisatie, levensduurverlenging, cascadering en community building). Welke van deze strategieën je kiest, hangt af van de specifieke omstandigheden waarin jouw businessmodel wordt gerealiseerd en vanuit welk basismodel deze wordt

uitgewerkt. Daarbij is het goed mogelijk de strategieën in combinatie met elkaar te gebruiken. Na het bepalen van je strategie, is het tijd om na te denken over concrete stappen om deze route te realiseren. Dit noemen we het kiezen van 'kernactiviteiten' om te komen tot realisatie.

'Steeds meer steden stellen een milieuzone in. In de milieuzone ben je alleen welkom met je auto, brommer of scooter als deze weinig luchtvervuiling oplevert. Rijd je toch met een te vervuilend voertuig de stad in, dan heb je kans op een stevige boete. Zorg er dus voor dat je weet met welk voertuig je in welke stad welkom bent.'

ANWB, ANWB.NL



9 Kernactiviteiten kiezen

9.1 Concreter is beter

Dit is het moment dat je concreet maakt wat je gaat doen. Welke activiteiten ga je alleen of met anderen ondernemen om via de gekozen strategie je doel te bereiken? Dit kunnen zowel technische als organisatorische activiteiten zijn. Gezien de grote verscheidenheid aan ondernemingen, businessmodellen en de context waarbinnen zij opereren, is het onmogelijk om een sluitende lijst van activiteiten te presenteren. Belangrijk is dat de kernactiviteiten aansluiten bij de gekozen strategie(ën), het overkoepelende doel nastreven en passen binnen de propositie.

Bij een bestaande onderneming gaat het om het (her)evalueren van bestaande activiteiten, het toevoegen van nieuwe activiteiten, of het schrappen van activiteiten die niet meer voldoende aansluiten bij de nieuwe doelstelling. Bij een nieuwe onderneming heb je meer vrijheid in het bedenken van nieuwe activiteiten, zonder dat je daarbij rekening hoeft te houden met bestaande bedrijfsvoering.

De kernactiviteiten die nodig zijn om een verandering op gang te krijgen of om een businessmodel op te starten (denk aan het opleiden van mensen of het aanschaffen van middelen) noemen we start- of aanloopactiviteiten. De activiteiten die je onderneemt nadat het businessmodel is gestart, noemen we de operationele kernactiviteiten. Deze zijn er voortdurend en staan centraal in de dagelijkse bedrijfsvoering van je businessmodel. Bedrijven kunnen zich prima profileren aan de hand van een maatschappelijk vraagstuk of probleem dat zij adopteren, maar dan moet er wel een logisch verband zijn met de kernactiviteiten van het bedrijf en het probleem in kwestie. Indien daar geen sprake van is, bestaat de kans op 'purpose washing' (vrij naar: Hollander & Gadella-van Wersch, 2017).

Het begrip *kernactiviteit* kwam op nadat in de vorige eeuw veel bedrijven zich ontwikkelden tot conglomeraten van ondernemingen met vaak uiterst verschillende activiteiten. Het idee van een kernactiviteit is dat je een specifiek deel van de bedrijfsactiviteiten kunt zien als het specialisme van de onderneming; dat waar zij echt goed in is. Zaken die niet tot dit specialisme behoren, kunnen beter door andere organisaties uitgevoerd worden (vrij naar Prahalad & Hamel, 1990).

Duurzame bedrijfsvoering

'Bedrijven en organisaties hebben een almaar groeiende behoefte om duurzaamheid in hun kernactiviteiten te integreren. Duurzaamheidsprincipes vormen dus een belangrijke drijfveer bij het bepalen van de bedrijfsstrategie. Ze worden geïntegreerd in beleid en doelstellingen voor de middellange termijn en voor het ontwikkelen van werkwijzen en procedures. Door voor een duurzame bedrijfsvoering te zorgen, zijn bedrijven beter in staat om aan de eisen van stakeholders te voldoen, verandering in gang te zetten en langetermijnwaarde te scheppen.'

LUCA CRISCIOTTI, 2016; CEO DNV GL

9.2 Instrumenten

In het Amerikaanse milieuprogramma van de jaren zeventig zijn de nu welbekende activiteiten rondom verduurzaming geïntroduceerd: *reduce, reuse, recycle*. Ook al is de herkomst niet geheel helder, de meeste bronnen verwijzen naar de lancering hiervan tijdens de eerste 'Earth Day' in 1970. De persoon die in dit verband genoemd wordt is Garrett de Bell.

De drie-eenheid *reduce, reuse, recycle* is door de jaren heen verder ontwikkeld. Zo is er een hele 'familie', aangeduid met 'Re-strategieën' (Re's), opgebouwd. Sommige auteurs komen tot een familie van twaalf strategieën (zie bijvoorbeeld Potting et al., 2016), zoals wij hier in dit boek presenteren. Als je hier verder over doordenkt, kun je makkelijk komen tot een uitbreiding tot zo'n 30 tot 35 strategieën, maar dat leidt tot een onwerkbaar situatie. Wij beperken ons tot de twaalf strategieën van José Potting et al. (2016).

Een punt van discussie dat in de afgelopen vijftig jaar telkens is teruggekomen, is de vraag of het hier nu draait om het uitzetten van een route, een strategische keuze? Of gaat het hier om dingen die we niet of anders moeten doen? Is het met andere woorden een strategie of een activiteit? In dat laatste geval kunnen zij ook worden opgevat als kernactiviteit binnen een strategie. Voor alle duide-

'Wij breiden de inrichting van gescheiden afvalverwerking uit op de stations en in treinen. Ook kijken wij hoe wij al bij inkoop afval kunnen verminderen met meer mogelijkheden tot hergebruik.'

NS, NS.NL

lijkheid maken wij hier een keuze, waarbij we de strategieën benoemen en uitwerken in hoofdstuk 8 en de Re's zien als kernactiviteiten daarbinnen. Om dat te verhelderen hebben we bovendien strategieën en kernactiviteiten verbonden met de drie typen businessmodellen (zie hoofdstuk 6).

De Re's van circulariteit

Onderstaand geven we een lijstje van twaalf Re's die we zien als kernactiviteiten binnen strategieën voor de ontwikkeling van duurzame businessmodellen.

- 1 Weigeren (*refuse*) van grondstoffen of producten die schadelijk zijn voor mens en milieu of die het lastig maken om een product aan het eind van zijn levensloop te hergebruiken in wat voor vorm dan ook.
- 2 Herontwerpen (*redesign*) van producten en componenten, zodat deze gerepareerd

kunnen worden en de materialen aan het eind van de levenscyclus teruggewonnen kunnen worden.

- 3 Substitutie (*biobased redesign*) omvat het streven naar het vinden van hernieuwbare grondstoffen die de materiële grondstoffen vervangen. Aardappelschillen kunnen bijvoorbeeld gebruikt worden voor het maken van cellofaan, afgekeurd fruit voor het maken van fruitleer (Fruit-leather Rotterdam, fruitleather.nl).
- 4 Heroverwegen (*rethink*) of het gebruik van het product geïntensiveerd kan worden, bijvoorbeeld door het delen van assets (o.a. machines, gebouwen, voertuigen).
- 5 Reduceren (*reduce*) van grondstoffen en energiegebruik.
- 6 Hergebruik (*reuse*) van het product, zoals het vinden van een andere gebruiker of toepassing.
- 7 Repareren (*repair*) van mankementen van het product, zonder dat cruciale onderdelen vervangen worden.
- 8 Herstellen (*refurbish*) van een product door het updaten van producten en productonderdelen, waardoor het product opnieuw in de markt gezet kan worden.
- 9 Herbestemmen (*repurpose*) van de componenten van een product voor een andere toepassing. Voorbeelden zijn de fietspaden in de steden Giethoorn en Zwolle die gemaakt zijn van plastic, of Remade Industry dat afgedankte politie-uniform-

men transformeert tot een weekendtas, rugzak of barbecueschort (Remade Industry, z.d.).

- 10 Recyclen van producten om grondstoffen terug te winnen waar weer nieuwe producten van gemaakt kunnen worden. De technologische uitdaging ligt hier in de winning van materialen met dezelfde eigenschappen als 'virgin'. Dit betekent dat dezelfde producten kunnen worden gemaakt zonder dat er nieuwe grondstoffen aan toegevoegd moeten worden. Ioniqa, bijvoorbeeld, kan de materialen van PET-flessen terugwinnen, zodat deze bij wijze van spreken eeuwigdurend gerecycled kunnen worden tot PET-flessen (Ioniqa Technologies, z.d.).
- 11 Terugwinning (*recover*) betreft het terugwinnen van energie uit producten aan het eind van de levenscyclus. Het streven is om deze activiteit te reserveren voor afval waar geen andere optie meer voor aanwezig is.
- 12 Conversie⁵ ofwel het omzetten van afval in grondstoffen met een andere toepassing. Bijvoorbeeld het omzetten van CO₂ in methanol (brandstof), grondstoffen voor medicijnen of als groeiversneller in de landbouw.

'Tesla's thuisbatterij integreert met zonne-energie om de eindeloze kracht van de zon te benutten en de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen te verminderen.'

TESLA, [TESLA.COM/NL](https://tesla.com/nl)

⁵ Conversie is op de keper beschouwd natuurlijk geen 'Re'. Maar als we het wel als een 'Re' zouden formuleren, ontstaat er verwarring. Dan krijgen we 'remake' of 'reuse' en dat zou dan op z'n beurt weer tot verwarring leiden. Dus kiezen we voor conversie.

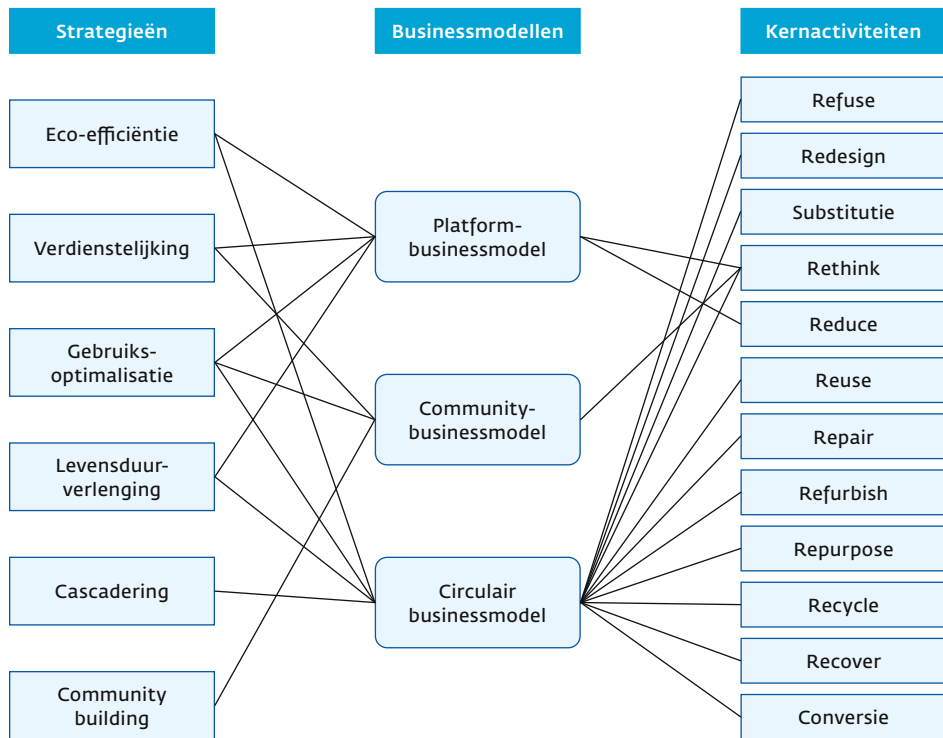
'Refurbished devices zijn apparaten die al eerder "gebruikt" zijn en die dankzij een opknaptbeurt door onze experts weer als nieuw zijn. Zo krijgen ze een tweede leven. De producten die refurbished worden, zijn veelal afkomstig uit het bedrijfsleven en inruilprogramma's. Ze worden uitgebreid gecontroleerd, getest, schoongemaakt, gerepareerd, vervangen en geüpgraded waar nodig. Met een refurbished device ben je niet alleen milieubewust bezig, maar het scheelt je ook een aantal centen in de portemonnee. Dus: hallo mooi duurzaam product en wellicht nieuw paar schoenen met het geld dat je bespaard hebt!'

LEAPP, [LEAPP.NL/PAGES/REFURBISHMENT](https://leapp.nl/pages/refurbishment)

Omdat je werkt vanuit een bepaald doel (zie hoofdstuk 3) en daarbij gekozen strategieën (zie hoofdstuk 6) is het handig om te benoemen welke (kern)activiteiten nodig zijn om die te realiseren. Hier onderscheiden we ons dus van de conventionele bedrijfskunde die kernactiviteiten vaak benoemt in termen van onder andere processen, competenties en technologie. We doen dit om toe te werken naar duurzame businessmodellen.

Dat betekent niet dat de conventionele indelingen er niet meer toe doen, maar dat we ons concentreren op die kernactiviteiten die een eerste stap vormen naar de concrete operationalisering van het

duurzame businessmodel dat ontwikkeld wordt. Dat betekent dat we bijvoorbeeld kiezen voor 'refuse', aangeven welke grondstoffen niet meer gebruikt mogen worden, of welke processen niet meer toelaatbaar zijn. Ook kunnen we hier een stap verder zetten, bijvoorbeeld door aan te geven dat we bepaalde vormen van afval (warmte, CO₂) niet meer acceptabel vinden. Wat de overwegingen ook zijn, het expliciet kiezen daarvan leidt tot aantoonbare invullingen van de kernactiviteiten en is daarmee een eerste stap naar het meetbaar indiceren van die kernactiviteiten (zie hoofdstuk 11).



FIGUUR 13 Combinatie van strategieën, businessmodellen en kernactiviteiten

9.3 Casuïstiek Kernactiviteiten kiezen

Casus Greenet

Kern van de casus is het bijdragen aan het verminderen van zwerfafval onder treinreizigers. Daartoe wordt het Clean Mobility Initiative (CMI) gestart. Het doel is het realiseren van gedragsverandering onder reizigers, met als doel dat zij hun afval in treinen en op stations zelf inleveren.

De pilot wordt gestart met het plaatsen van een Reverse Vending Machine (RVM) om te kijken hoe de omgeving op het project reageert. Een RVM is een apparaat waarin de reizigers hun afval kunnen inleveren, net als de statiegeldflessenautomaat in de supermarkt. Het gaat hierbij met name om het inleveren van plastic flessen of kartonnen bekertjes. Deze slimme machine scant het materiaal en splitst het zelfstandig uit. Hierbij staat het gemak van het inleverproces centraal.

Om de reiziger te stimuleren zijn afval daadwerkelijk in te leveren bij een RVM, is er een

'iPhone Kliniek is al jarenlang gespecialiseerd in iPhone- en iPad-reparatie.'

IPHONE KLINIEK, IPHONEKLINIEK.NL

'Kenmerkend voor onze bedrijfsprocessen zijn een efficiënte en kostenbewuste manier van werken. Van nature gaan we zuinig om met energie en grondstoffen, verspillen we zo min mogelijk en investeren we in een duurzame manier van bouwen en werken.'

LIDL, CORPORATE.LIDL.NL

spaarsysteem. Na het inleveren heeft de reiziger twee keuzes: een vast bedrag aan GreenCredits ontvangen, of de kans op een prijs. De GreenCredits kunnen gebruikt worden voor onder meer korting op mobiliteit (openbaar vervoer), consumptiegoederen zoals koffie, of publieke services zoals gebruik van het openbaar toilet. De NS zou daarnaast bijvoorbeeld reistegoed, upgrades naar eerste klas of een OV-fiets kunnen aanbieden. Ook andere bedrijven kunnen bijdragen aan het CMI-initiatief door prijzen voor de loterij aan te dragen. Feitelijk wordt bij Greenet de vuilnisbak opnieuw uitgevonden.

Casus WashingGreen

Kern van deze casus is industrieel wassen met CO₂ in de hotelbranche. Als eerste koopt WashingGreen fairtradelinnengoed in bij haar linnenleveranciers. Dit linnengoed wordt gechipt en voorzien van barcode naar klanten gebracht. Het linnengoed wordt weggebracht met CO₂-neutrale vervoersmiddelen om de ecologische voetafdruk zo laag mogelijk te houden. De hotels gebruiken het linnengoed en kunnen via de WashingGreen-applicatie laten weten wanneer een vieze lading wasgoed opgehaald moet worden. Het linnengoed wordt bij ontvangst gescand, zodat de hotels weten waar het linnengoed zich bevindt en zodat WashingGreen weet hoeveel wasbeurten het stuk linnengoed nog

kan ondergaan voordat het gerecycled moet worden. Daarna wordt het linnengoed gewassen met CO₂. Na het wasproces worden de stukken linnengoed gesorteerd. De stukken die niet meer geschikt zijn voor de klanten worden gerecycled of hergebruikt door een van onze partners en vervolgens vervangen door nieuw of gerecycled linnengoed. De stukken linnengoed die nog wel geschikt zijn, gaan terug naar de hotels.

Casus Rotterzwam

De oesterzwammenkwekerij Rotterzwam in Rotterdam gelooft in een samenleving die kringlopen sluit, grondstoffen maximaal benut en voedsel lokaal produceert. Daarom kweken zij oesterzwammen op lokaal opgehaald koffiedik en vervolgens verkopen zij deze aan restaurants en supermarkten in het 010-gebied. De filosofie van Rotterzwam is meer plantaardige dan dierlijke eiwitten te produceren. Dat wordt gedaan door lokaal, regionaal en internationaal samen te werken om de productie van paddenstoelen op lokale reststromen te stimuleren en te vergemakkelijken.

'Ahrend is de enige producent van Cradle to Cradle (C2C)-stoelen in de Benelux. Dat betekent dat we gebruikmaken van materialen die we eindeloos kunnen hergebruiken, duurzame energie gebruiken en diversiteit respecteren. Alle gebruikte materialen zijn 100 procent recyclebaar, inclusief de revolutionaire recycling van schuimdelen. Door bij het ontwerpproces modulair te denken, hoef je onderdelen niet af te danken, maar kun je ze eindeloos blijven gebruiken.'

AHREND, AHREND.COM

'Spoorbielzen zijn de dwarsliggers die gebruikt worden bij de aanleg van spoorwegen. Wij gebruiken de eiken varianten, die logischerwijs een goed doorleefde uitstraling hebben. Het hout wordt van tevoren goed schoongemaakt en door ons verwerkt tot tafelbladen.'

OAK & STEEL, OAKNSTEEL.NL

De oesterzwammenkwekerij Rotterzwam opende haar deuren op 24 mei 2019. In de acht gebruikte kweekcontainers wordt maandelijks zes tot zeven duizend kilo koffiedik gebruikt voor 1200 tot 1400 kilogram oesterzwammen. Kernactiviteiten van Rotterzwam zijn de logistiek om dagelijks koffiedik op te halen, het kweekproces van de oesterzwammen gaande te houden teneinde een stabiel aanbod te kunnen hebben en niet in de laatste plaats de kwekerij neer te zetten als een beleveniscentrum voor de circulaire economie. De ambitie is kennis en ervaringen te delen middels rondleidingen, businessnetwerken en workshops. Deze drie kernactiviteiten samen leiden tot een businessmodel dat zowel economische als ecologische winst oplevert.

9.4 Een tussenstand

In de methodiek van het BMT heb je nu de Definitiefase en bijna de Ontwerpfase doorlopen. Het kan geen kwaad om nu even een pauze in te lassen, met de hond te gaan wandelen, te gaan sporten of iets te gaan drinken. Sterker nog: een nachtje slapen kan ook helemaal geen kwaad. Neem afstand en denk even niet aan je BMT. Dat is het advies. Kijk na deze pauze nog eens met zorg en rust terug naar hoe je de zeven bouwstenen van het BMT tot nu toe hebt ingevuld én hoe ze samen-

hangen. Pas, als je niet tevreden bent, zo nodig keuzes aan, maar vergeet niet: blijf dat ook gewoon doen als je straks weer doorwerkt. Met wat je nu hebt, ga je bij wijze van afronding van de Ontwerpfase een externe toets uitvoeren (zie hoofdstuk 10).

'Innoveren met afvalstromen om spraakmakende, circulaire producten te maken.'

TRIBOO, TRIBOO.NL

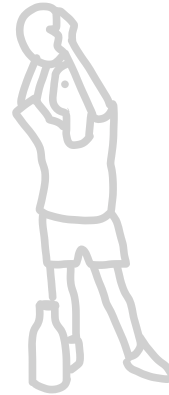


'Energie opwekken uit afval is duurzaam en levert veel voordelen op. Behalve de energie en het verkleinen van de berg afval, worden ook de verbrandingsresten nuttig gebruikt. Vooral de wegebouw heeft nog iets aan deze resten. Ruim 85 procent van deze verbrandingsresten wordt inmiddels nuttig ingezet. Energie uit afval lijkt "here to stay".'

DUURZAAMHEIDSKOMPAS.NL/BLOGS/ENERGIE-UIT-AFVAL/

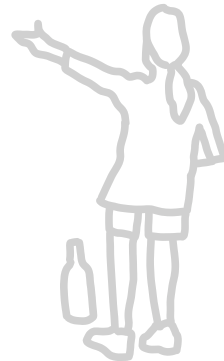
'ReFood zamelt in Duitsland jaarlijks ongeveer 500.000 ton aan levensmiddelenresten in. Uit deze grondstoffen wordt in eigen biogasinstallaties stroom en warmte opgewekt voor momenteel ongeveer 50.000 huishoudens en vervangen daarmee energie uit onder andere kerncentrales en steenkool.'

REFOOD.NL/NL/RF-NL/GROENE-ENERGIE/



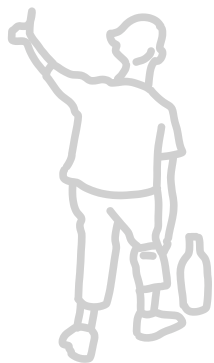
'Europa is leider in het recyclen van aluminium en deze positie is iets waar Alumeco graag actief aan blijft bijdragen. Deze bijdrage bestaat onder andere uit een grondige sortering van ons afvalmetaal, dat wordt verzameld in containers en gesorteerd op soorten legering – gereed om te recyclen. In feite zorgt deze zorgvuldige sortering van afval ervoor dat aluminium herhaaldelijk kan worden hergebruikt voor het vervaardigen van dezelfde soorten producten. Op die manier wordt optimaal gebruik van aluminium bereikt.'

ALUMECO, ALUMECO.NL



'Felyx is a successful scale-up, offering shared electric scooters as a new and disrupting urban mobility concept.'

FELYX, FELYX.COM/



10 Extern toetsen

10.1 Bewust de confrontatie opzoeken

De Externe toets is de laatste bouwsteen van de Ontwerpfase. Je gaat nu de levensvatbaarheid van het nieuwe bedrijf, de bedrijfsactiviteit of interventie toetsen. Maar het kan zinvol zijn om de externe toets ook al direct na het formuleren van je propositie te doen, vooral omdat dit je in de gelegenheid stelt om je businessmodel verder vorm te geven. Het kan dus effectiever zijn om anderen al voor de Ontwerpfase de hulpvraag te stellen. Kijk goed wat het best past en aarzel niet om mensen om hulp en advies te vragen.

TIP *Praat (al vanaf het begin) over je ideeën. Dit helpt ook om het concreter en voor jezelf duidelijker te maken. Ga naar buiten! Vertel het aan je vrienden, leg het uit aan je buurman, zodat je zelf ook steeds meer beeld krijgt van waar je heen wilt.*

Het idee dat je tot nu toe in bijna twee fasen van het BMT ontwikkeld hebt, geeft richting en inspireert, hopelijk. Het geeft een nieuwe betekenis aan situaties, spullen, personen of organisaties. Het 'kadert' (wat we eerder ook wel 'framen' hebben genoemd). Een idee is vaak goed of nieuw omdat het twee (of meer) componenten op een slimme, ongewone of 'nieuwe' manier samenvoegt. Kenmerkend is dat je die componenten normaal gesproken niet meteen bij elkaar verwacht. Denk aan de combinatie van zoet en zuur bij koken (chutney), het betalen van afval (plastic) om toegang te krijgen tot WiFi of het aanpakken van zwerfafval door dit in te laten leveren via inzamelapparaten die daar vervolgens een vorm van punten (telefoon, eten, transport et cetera) voor geven. De combinatie doet je net even opveren (of misschien wel meer), omdat je inziet dat die nieuwe kansen biedt.

Een goed idee kan leiden tot een andere mening, een gedragsverandering, een nieuw of aangepast product of een andere werkwijze. Tenminste, als dat idee wordt herkend, eigenlijk onmiddellijk, intuïtief en heel concreet.

'Het Cradle to Cradle-instituut beoordeelt producten op kwaliteit van het materiaal, materiaalhergebruik, het gebruik van hernieuwbare energie en (Oz)-management, waterbeheer en sociale rechtvaardigheid. Om het (2C)-certificaat te behouden moeten we continu blijven proberen onze producten op deze punten te verbeteren.'

BRABANTIA, BRABANTIA.COM

(ZIE CHECK 2 IN PARAGRAAF 10.3)

Achter het bedenken van een goed idee zit een bepaalde logica, ook al is die misschien in het begin niet helemaal helder. Die logica hoeft dus niet onmiddellijk expliciet te zijn, maar ze is er wel. En dat allemaal bij elkaar brengen tot een mooi pakkend geheel met de juiste woorden en bijbehorende beelden blijkt in de praktijk niet altijd eenvoudig. Daarom leg je juist nu, aan het eind van deze Ontwerpfase, je idee bewust op de pijnbank. Kijken wat het waard is. Laat mensen er maar op schieten. Soms is het gewoon heel pijnlijk als mensen met hun lompe voeten op

jouw mooie en gekoesterde idee gaan staan. Maar menig goed idee strandt al eerder, in de Definitiefase, en dan hebben we het nog maar niet over de uitvoering. Dus daarom is extern toetsen van groot belang.

Als je wilt, kun je je businessmodelidee toetsen aan allerlei criteria (DareToo, z.d.):

- Behoefte in de markt: heeft jouw doelgroep behoefte aan je idee?
- Financiële haalbaarheid: hoeveel moet er geïnvesteerd worden en wat is het verwachte rendement?
- Technische haalbaarheid: welke technieken heb je nodig? Is dat haalbaar?
- Juridische haalbaarheid: past je idee binnen bestaande wet- en regelgeving?
- Ethiek: benadeel je groepen mensen met je idee? Of heeft het een negatieve impact op het milieu?
- Tijdspad: hoeveel tijd kost het uitvoeren van je idee en heb je die tijd ook?
- Relevantie: is je idee nog steeds relevant in de markt op het moment van introductie?

Bottom-line komt het er dus op neer dat je in deze stap je uitgewerkte model 'onder de arm' neemt en het gesprek erover aangaat. Praat met mensen die kritisch maar ook constructief kunnen meedenken in jouw vernieuwende wijze van werken en die – als het nodig is – je in hun netwerk in contact kunnen brengen met de juiste mensen om

je plannen te realiseren. Voor een snelle variant met een frisse onbevangen blik kun je ook met collega-studenten het BMT bespreken en zo een stap verder brengen. Maar niets staat (startende) ondernemers in de weg dat ook zo te doen. Je hebt daarmee een variant op een peer-reviewtechniek die de titel 'ondernemers-voor-ondernemers' meekrijgt. Hoe dan ook: verlaat je tekentafel en ga naar buiten.

10.2 Toetsen is toegepast onderzoek

Als je met een zekere nuchterheid kijkt naar wat je doet als je deze externe toets uitvoert, dan is dat natuurlijk een vorm van toegepast onderzoek. Onderzoeken betekent twee dingen. Je hebt een idee en confronteert dat met wat er nog meer aan ideeën en opvattingen is in de werkelijkheid, de maatschappij. Of je probeert uit allerlei ontwikkelingen, trends, observaties en niet zelden gemengd met een beetje 'gut feeling' een model, een concept te creëren.

11 lastige vragen die je verder brengen



FIGUUR 14 Startversterker (Bron: Rabobank, ikgastarten.nl/startversterker)

'Twijfels steken de kop op. Kennen we deze specifieke markt en doelgroep eigenlijk wel goed genoeg? Hoe ervaren potentiële klanten ons verhaal en ons aanbod? Raken we de juiste snaar met onze diensten of wat we erover vertellen? Wat zijn de prioriteiten voor de klant? O ja, en welk merk moeten we voeren? Ook niet onbelangrijk!'

KLANTKENNERS, [KLANTKENNERS.NL/PORTFOLIO/DE-NIEUWE-BUSINESS-PROPOSITIE-TOETSEN](https://klantkenners.nl/portfolio/de-nieuwe-business-propositie-toetsen) (ZIE CHECK 5 IN PARAGRAAF 10.3)

In beide gevallen betekent het dat je op zoek gaat naar feiten. Dat kunnen zorgvuldig verzamelde en (kritisch) geanalyseerde uitspraken zijn, maar ook getallen. Als de informatie maar kwaliteit heeft. Val dus niet in de valkuil van 'wetenschap is ook maar een mening'. Anekdotisch houtje-touwtjebewijs volstaat niet om significantie uit te drukken. Blijf bij de feiten en een transparante, controleerbare samenhang.

Als je op zoek gaat naar feedback (want dat is het), bereid je dan goed voor. Bedenk de vragen die je wilt stellen (zeg vijf à zeven vragen is al heel mooi). Ga op zoek naar mensen van wie je weet of hoopt dat ze kritisch constructief zullen reageren. Dat kost vaak (heel) veel tijd. Realiseer je dat goed en ga dus niet over één nacht ijs. Vertel je respondenten waarvoor je komt en waar je behoefte aan hebt. Neem je gesprekken op (vraag wel even netjes toestemming). Word niet boos als mensen dingen zeggen waar je niet gelukkig mee bent. Luister goed en vraag geduldig door. Maak desnoods van ieder gesprek een verslagje (één A4 met de hoofdpunten per gesprek volstaat vaak al) en stuur dat na afloop individueel naar je respondenten. Valideer je onderzoek door het liefst ongeveer tien gesprekken te voeren. Luister thuis alle gesprekken af en zet ze op onderwerp op een rijtje. Kijk er zelf van een

afstand naar en bepaal wat de rode draad is. Maar vraag ook mensen die je vertrouwt en die zorgvuldig kunnen werken om mee te kijken. Gebruik als dat handig is een A0-vel waarop je met geeltjes of stickers je bevinden/observaties laat zien. Door je analyse zo goed mogelijk te visualiseren wordt het makkelijker om patronen te ontdekken: wat zijn de hoofdzaken, wat bijzaken? Waarom is dat zo? Leg desgewenst je analyse weer voor aan je respondenten. Maar spring zuinig met hun tijd om.

10.3 Een externe toets omvat in ieder geval vijf checks

Kant-en-klare instrumenten voor een externe toets zijn lastig te vinden. Wat je nodig hebt zal sterk afhangen van de wijze waarop je je businessmodel in elkaar hebt gezet en ook van wat je specifiek wilt toetsen. En dan blijken er ineens wel heel veel verschillende soorten instrumenten te zijn die je iets kunnen vertellen over hoe goed jouw businessmodel is. Om toch een leidraad te geven in de wijze waarop je de externe toetsing kunt doen, gaan we er in deze publicatie van uit dat je ten minste naar vijf aspecten moet kijken als je gaat toetsen.

1 Bestaat het al?

De eerste check die je uitvoert, is de check of het idee al bestaat. Hoe uniek is jouw idee en kun je die claim waarmaken? Check vanaf het be-

'Je hebt nu een waardepropositie waarvan jij denkt dat die kansrijk zou kunnen zijn. Als laatste stap ga je alles wat je bedacht hebt testen. Het is van belang daar vroegtijdig mee te beginnen, zodat je ook eerder kunt bijsturen als jouw product of dienst toch niet zo door klanten wordt gewaardeerd als jij had gedacht.'

ROB BLAAUBOER OP [FRANKWATCHING.COM](https://frankwatching.com)
(ZIE CHECK 5 IN PARAGRAAF 10.3)

Afvalstroom struviet als grondstof?

Voor waterbedrijven vormt struviet, een reststof die overblijft na filtering van rioolwater, een groot gedeelte van hun afvalstroom. Deze stof is rijk aan fosfaat en kan daarom goed als grondstof worden gebruikt voor allerlei fosfaatgebaseerde toepassingen. Belangrijk daarbij is de toepassing in meststoffen voor de landbouw. Verschillende waterbedrijven spelen daarom met de gedachte dit struviet als grondstof te ontsluiten. Bij externe toetsing is echter gebleken dat de Nederlandse wet op dit punt beperkingen oplegt. Struviet wordt door de wet als afvalstof herkend. Het is op basis van deze kwalificatie dan ook niet toegestaan om deze reststroom te gebruiken als grondstof voor mest die wordt gebruikt bij de productie van voedsel.

gin of wat je bedacht hebt er al niet is. Ga googelen of surfen op een van de vele wiki's. Kijk op fora of in de (digitale) bibliotheek. Zet een oproep in je netwerken. Waar onderscheidt jouw activiteit zich van de andere: wat is jouw unique sellingpoint (USP)? Of zijn er soortgelijke activiteiten, waar je lering uit kunt trekken? Wat zijn werkende elementen van soortgelijke activiteiten, waarmee jij jouw voorgenomen activiteit kunt optimaliseren? Dat het idee al (deels) bestaat, hoeft geen probleem of belemmering te zijn. Bij duurzame initiatieven staat vaak juist het delen van kennis en ideeën centraal, om zo de samenwerking te stimuleren. Samen zijn partijen in staat om verder te komen dan los van elkaar. De meest uitgesproken vorm van het delen van kennis is 'open-source'-ontwikkeling. Een voorbeeld is elektrische autofabrikant Tesla. Deze fabrikant heeft als missie de ontwikkeling van duurzaam vervoer te versnellen. Daarvoor heeft Tesla de patenten beschikbaar gesteld (Slump, 2014). Daarmee kunnen andere autofabrikanten ook versneld elektrische auto's maken en Tesla helpen zijn droom waar te maken.

TIP Als je geen tijd hebt, kun je de 'Rotterdamse Methode' volgen. Deze bestaat uit drie keer aanhoudend en indringend waarom te vragen. Dus: waarom, waarom en waarom? Het is de simpelste methode om indringend door te vragen.

2 Mag het van de wet?

De tweede check die je uitvoert, is of de activiteit past binnen bestaande wet- en regelgeving. Als je een vernieuwende activiteit hebt, is het nog maar de vraag of het bestaande wettelijk kader daarin voorziet. Wetten en regels zijn doorgaans gebaseerd op inzichten en ervaringen uit het verleden; ze behartigen de belangen van de gevestigde orde en daarmee van de praktijk. Wanneer de regelgeving belemmerend blijkt, kun je verschillende wegen bewandelen. Een mogelijkheid is op zoek te gaan naar een 'andere' interpretatie van de wetgeving, of de ruimte van dit kader op te zoeken. Een tweede optie is om te kijken naar regel-luwe zones, of op zoek te gaan naar initiatieven of partijen die al tegen soortgelijke grenzen zijn aangelopen. Een derde mogelijkheid is niet te wachten op aanpassingen aan het wettelijk kader, maar hierop 'vooruit te lopen' en de activiteit te beginnen. Belangrijk is wel om lokale overheden waar nodig te informeren.

3 Aan welke economie draag je bij?

De derde check is een lastige, maar wel een die er ontzettend veel toe doet. Je hebt nu dat slimme, misschien zelfs wel briljante idee voor een groot gedeelte uitgewerkt, maar: in welke economie past jouw businessmodel? Of om dat nog wat scherper te zeggen: aan welke economie draagt jouw idee bij? Zet je in op recycling of circulariteit, of durf je een stap verder te zetten en in te zetten op een regeneratieve of restauratieve economie? Hoe kun je het idee dat er nu ligt nog verder uitwerken, zodat dit in een volgende economie past? En dus is deze check eigenlijk niets anders dan de vraag stellen: hoe draagt je businessmodel bij aan de transitie? Vraag dat ook aan je respondenten, want het kan zijn dat ze daar al veel langer en uitvoerig over nagedacht hebben. Kortom: beter goed 'jatten' dan slecht zelf bedenken, is hier het advies.

4 Onvoorziene effecten

De vierde check is gericht op onvoorziene effecten, zeg maar de impact die je eigenlijk niet wilt. Het kan zijn dat jouw initiatief een heel grote bijdrage levert aan het welzijn van mensen, maar dat het gelijktijdig ten koste gaat van de biodiversiteit. Niet alle impact is gelijk, de ene impact is meer betekenisvol dan de andere. Hieraan ga je in de volgende fase, de Resultaatfase, uitgebreider aandacht besteden bij het uitwerken van de impactanalyse (bouwsteen Impact bepalen, hoofdstuk 11). Kijk in deze check alvast naar mogelijke blinde vlekken, zaken die je misschien eerder hebt gemist.

5 Waardevolle feedback

De vijfde check heeft meer het karakter van een bonus. Tijdens gesprekken over je BMT met derden krijg je waarschijnlijk waarde-

'Pas als je regelmatig je focus even "uit" zet, kan je focus later weer "aan". Doe je dat niet, dan raakt je brandstof op en is je brein niet meer goed in staat om onderscheid te maken tussen relevante en irrelevante prikkels.'

MARK TIGCHELAAR (2019)

'De propositie was niet helder en prikkelend genoeg, dus daar hebben we samen met de opdrachtgever nog een stevige slag op gemaakt. Vervolgens hebben we de beslissers en potentiële klanten in de branche gevraagd om (kritisch) met ons mee te denken. Het onderzoek heeft gezorgd voor aanscherping van de propositie, concrete next steps en nieuw enthousiasme binnen het team.'

KLANTKENNERS, KLANTKENNERS.NL/PORTFOLIO/DE-NIEUWE-BUSINESS-PROPOSITIE-TOESTEN
(ZIE CHECK 5 IN PARAGRAAF 10.3)

volle feedback, maar niet altijd in een vorm of gezegd op een manier die je graag wilt horen. Laat dat rustig op je afkomen en luister ernaar. Schiet niet in de verdediging als mensen dingen zeggen die je eigenlijk of liever niet wilt horen! Laat gewoon maar komen. Zie dit als de uitgelezen kans om je propositie en je businessmodel-in-wording te kunnen aanscherpen. Mogelijk word je doorverwezen naar andere mensen, waarmee je de partners in je netwerk kunt uitbreiden. Een andere bijvangst kan zijn dat je op (subsidie)regelingen gewezen wordt, die de aanloopfase van je businessmodel kunnen ondersteunen.

10.4 Casuïstiek Extern toetsen

Casus WashingGreen: Bestaat het al?

Het businessmodel van WashingGreen is een combinatie van twee verschillende en bestaande bedrijfsactiviteiten. Als eerste is het wassen met LCO₂ (vloeibaar koolstofdioxide) een concept dat nog in de kinderschoenen staat. Er zijn enkele bedrijven in onder andere België en Amerika die al wassen met LCO₂-machines. In Nederland wordt dit nog niet gedaan. Daarbij zijn LCO₂-wasmachines al te koop op de website alibaba.com. De machines zijn nog wel vrij duur vergeleken met conventionele wasmachines en van klein formaat. Er wordt in Nederland ook nog niet op grote schaal voor de hotellerie gewassen met LCO₂, maar er zijn wel grote wasserijen die op grote schaal een wasservice en linnenlease aanbieden voor hotels door heel Nederland. Door deze twee bestaande bedrijfsactiviteiten samen te nemen ontstaat er een nieuw concept, namelijk een duurzame wasservice met LCO₂ voor de hotellerie.

Casus CO₂ Trade: Mag het van de wet?

De laatste jaren zijn er in Nederland veel soorten onlineplatforms ontstaan om vraag en aanbod bij elkaar te brengen en mensen te verbinden (CBS, 2018). In Nederland bestaan er de eerste community-platforms voor CO₂ zoals CO₂bank-utrecht.nl (geraadpleegd op 10 februari 2020). Het gaat om het maken van een match tussen bedrijven en/of particulieren die willen compenseren en bedrijven die CO₂ kunnen opslaan (bijvoorbeeld agrarisch ondernemers door aanplant van voedselbossen en/of verhogen van humusgehalte in de grond – wat tevens een positieve impact heeft op vruchtbaarheid, watervasthoudend vermogen en biodiversiteit). Een onlineplatform moet rekening houden met de privacywetgeving, regels rondom het gebruik van cookies en naleving van consumentenrechten. Sinds 2018 gelden de regels van de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Daarnaast zijn er sinds 2019 Europese regels voor onlineplatforms, zodat deze geen misbruik maken van hun positie ten opzichte van afhankelijke ondernemingen (Europese Commissie, 2019). Het risico bestaat dat onlineplatforms schadelijk kunnen handelen door algemene voorwaarden te wijzigen zonder verklaring, door gebrek aan transparantie en het beëindigen van de dienst zonder motivatie (Europese Commissie, 2019).

Casus Greenet: Aan welke economie draag je bij?

Met dit project stimuleren wij het recyclen van afval en specifiek plastic flesjes. De inzameling van plastic flesjes met behulp van een 'reverse vending machine' zal niet de volledige omvang van de plasticproblematiek kunnen oplossen. De omloop van plastic zal minimaal worden verminderd met de doorvoering van dit project. De grootste bijdrage die dit project gaat leveren aan de economie is het creëren van bewustzijn bij NS-reizigers. Door het enorme bereik van NS heeft dit project de mogelijkheid om veel mensen te bereiken en een verschil in Nederland te maken op het gebied van duurzaamheid en circulariteit van afval. Ons businessmodel past het best in een duurzame economie, hoewel er grote stappen gemaakt worden naar een circulaire economie.

Casus AfvalApp: Onvoorziene impact?

We willen voor ons businessmodel een app-extensie. Deze extensie zal mensen bewust maken van wat er met plastic afval gebeurt en hen daarmee inspireren om plastic afval op de juiste manier te scheiden. Er zijn altijd onvoorziene effecten. Zo zou het systeem bijvoorbeeld gehackt kunnen worden. Een ander negatief effect van ons systeem zou kunnen zijn dat mensen meer plastic gaan gebruiken om zo voor punten te sparen. Ook is deze aanpak alleen geschikt voor app-gebruikers, wat allerlei mensen buitensluit. Jongere kinderen of oudere mensen hebben misschien geen toegang tot de app of snappen niet hoe de app werkt. Voor een indicatie over de recyclebaarheid van het product zijn we afhankelijk van informatie van de fabrikant. Dit is een beetje als een slager die zijn eigen vlees keurt; de fabrikant riskeert een hogere recyclebaarheid op te geven omdat dit goed is voor de verkoop. In werkelijkheid kan de recyclebaarheid lager liggen. Ook is recyclebaarheid lang niet altijd goed te berekenen, zeker bij verpakkingen die uit meerdere onderdelen bestaan.

'Bij het bepalen van de uiteindelijke waardepropositie is het noodzakelijk om jouw propositie ook te vergelijken met de propositie van je belangrijkste concurrenten. Je wilt er natuurlijk wel honderd procent zeker van zijn dat je jezelf voldoende onderscheidt van de rest. Je onderscheidend vermogen is een van de belangrijkste elementen waarom een klant "ja" zegt tegen jou en niet tegen je concurrent.'

REDFOXBLUE, REDFOXBLUE.NL/ARTIKELEN/WAARDEPROPOSITIE-HOE-ONTWIKKEL-JE-ZE (ZIE CHECK 1 IN PARAGRAAF 10.3)

Casus CO:FAB4U: Waardevolle feedback

Tijdens de ontwikkeling van ons businessmodel zijn wij in gesprek geraakt met mensen die expertise hebben op verschillende vakgebieden. Zij hebben ons veel feedback gegeven. Dit betekende voor ons vaak dat er opnieuw gekeken moest worden naar de onderdelen van het businessmodel. Tijdens de jurering zijn ons een paar kritische vragen gesteld. Deze feedback van experts en vragen van de jury hebben ons uiteindelijk heel erg geholpen met het in elkaar zetten van een zo realistisch mogelijk businessmodel. Mede door de hulp van de specialisten, maar ook door onze eigen toetsing, gebeurde het bijvoorbeeld dat we ons plan moesten aanpassen. We kwamen er bijvoorbeeld achter dat PET en PEF wel veel op elkaar lijken, maar dat ze niet gemengd gerecycled kunnen worden. Er moet een monostroom van PEF zijn om het te kunnen recycelen. Een van de specialisten opperde dat het misschien een optie zou zijn om voor gesloten evenementen PEF te leveren, een idee dat we in ons eindplan hebben overgenomen.

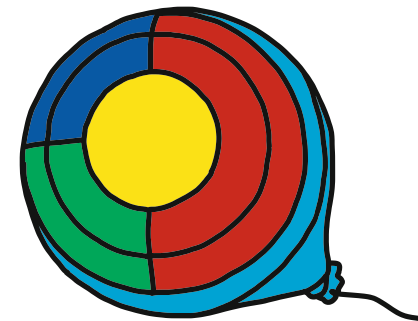
'Het goed toetsen van het idee op al deze aspecten is echter een hele klus en er gaat behoorlijk wat tijd in zitten. Veel mensen met een idee nemen deze tijd daar niet voor. Ze willen gewoon liever direct aan de slag met het uitwerken van het product of de dienst. Maar dat is niet altijd even slim. Door hierin te investeren, bespaar je jezelf ... behoorlijk veel tijd en geld. Daarnaast bespaar je jezelf een hoop negatieve energie, doordat je niet (te lang) aan een dood paard trekt.'

BRON (AANGEPAST): PEDRO NIJSSEN, PEDRONIJSSEN.WORDPRESS.COM, GERAADPLEEGD OP 26 DECEMBER 2019) (ZIE CHECK 5 IN PARAGRAAF 10.3)

10.5 De toets overleefd?

Het kan zijn dat het resultaat van deze externe toets ertoe leidt dat je op onderdelen zaken moet aanscherpen. Doe dat dan ook. Maar weet dat je daarna door kunt naar de volgende fase. Het is natuurlijk heel mooi als dat zo is. Maar het kan ook zijn dat je terug moet in de verschillende fasen van het BMT en dat je bouwstenen opnieuw moet bekijken en invullen. 'So be it.' Het lastige (maar ook het mooie) van feedback is dat je dat niet van tevoren weet. Eén ding is helder: doe er je voordeel mee! Het heeft geen zin iets te ontwikkelen waar niemand op zit te wachten.

Elke versie van je businessmodel in deze Ontwerpfase is een permanente bèta. Zie deze fase als de wasstraat (zie hiervoor Jonker, 2014), waarin je het BMT meerdere malen aanscherpt en verfijnt. Wacht niet met het opstarten van je nieuwe businessmodel tot je alle gesprekken gevoerd hebt en je een perfect gevuld BMT hebt. Je nieuwe bedrijf, bedrijfsactiviteit of interventie blijft continu in ontwikkeling.



Resultaatfase

In de eerdere fasen heb je nagedacht over en gewerkt aan WAT je businessmodel inhoudt (Definitiefase) en HOE je je businessmodel zo organiseert dat het waarde creëert (Ontwerpfase). Dat heb je vervolgens extern getoetst over deze twee fasen heen. Van belang is nu dat je ook uitwerkt wat de impact is van je businessmodel en welke waarden daardoor gecreëerd gaan worden. Dat doe je in de Resultaatfase. Centraal bij de twee bouwstenen in deze fase staat de vraag hoe je dat resultaat kunt vaststellen. Deze Resultaatfase helpt je dus om twee cruciale onderdelen van je businessmodel uit te werken: (1) de impact die het businessmodel heeft op de (bredere) sociale, ecologische, economische en materiële omgeving en (2) het (hybride) verdienmodel waarin inzichtelijk wordt gemaakt welke waarden er voor wie gecreëerd worden. Dat doen we niet door exclusief te kijken naar de financiële opbrengsten, maar door daar een veel bredere, integrale, visie op los te laten. Want wat ons betreft gaan impact en integrale waardecreatie hand in hand.

11 Impact bepalen

11.1 Over impact gesproken

Uit de ervaringen, vooral opgedaan tijdens het testen van het BMT, is gebleken dat deze bouwsteen vaak moeilijk uit te werken is. Toch is deze bouwsteen cruciaal in een circulair of duurzaam businessmodel. Het gaat in deze fase immers om de vertaalslag van Impact bepalen (bouwsteen 9) naar Waarde(n)-creatie realiseren (bouwsteen 10). En dan bedoelen we niet alleen financiële waarde, zoals in de meeste lineaire businessmodellen, maar juist meervoudige waarde.

Het is van belang aan te tonen welke waarde de impact van je bedrijfsmodel heeft. Dat kan de waarde in het algemeen zijn of de waarde toegespitst naar bepaalde stakeholders, een grondstof of een bepaalde context. Ook de meest 'geavanceerde' bedrijven vinden dit ingewikkeld, getuige de zoektocht naar relevante quotes. Vaak blijft dat wat bedrijven hierover zeggen toch enigszins abstract, waardoor niet concreet wordt welke waarde

nu daadwerkelijk voor wie of wat wordt toegevoegd. Helemaal lastig is om scherp te krijgen of, en in hoeverre, impact een onderdeel is van strategie en kernactiviteiten. Kortom: werk aan de winkel.

Impact gaat over de korte- en langetermijneffecten van je duurzame businessmodel. Wat zijn de positieve en negatieve gevolgen van je businessmodel, nu en in de toekomst? De opbrengst van je businessmodel kun je in drie opeenvolgende fasen meten: de concrete *output* van je productie- of dienstenaanbod (het directe resultaat); de *outcome* (omgevingseffecten op middellange termijn) en de *impact* (blijvende effecten op lange termijn).

Bij de ontwikkeling van je businessmodel, het opzetten van het bedrijf, denk je al na over de uiteindelijke impact die je wilt hebben. Zie de impact maar als de concrete vertaling van 'de droom' (bouwsteen 2) middels 'de propositie'

(bouwsteen 3). Wat verandert er wezenlijk als jouw droom wordt bereikt en wat betekent dit voor het ontwerp van je businessmodel? De beoogde impact zo concreet mogelijk benoemen is sowieso nuttig. Het helpt ook om te anticiperen op waar je als start-up, als bedrijf, op afgerekend mag en kan worden en op welke termijn dat kan. Want de impact maken die je wilt, kost immers vaak tijd. Voor een duurzaam businessmodel is het nodig om te bepalen welke *positieve* impact je beoogt en of er mogelijk ook *negatieve* impact is – en hoe deze twee zich ten opzichte van elkaar verhouden. Dit stelt je in staat om vanaf de start blijvend te monitoren of je nog op de beoogde duurzame koers zit.

11.2 Impact kwantificeerbaar maken

Om de impact concreet te maken kies je een aantal relevante indicatoren waarmee je de 'afrekenbaarheid' van jouw business-

'Beleggen is van oudsher: een afweging maken tussen risico en rendement. Duurzaamheid is voor bedrijven echt een groot onderdeel geworden van risicobeheersing. Dat komt mede doordat de risico's van klimaatverandering groter worden. Het is dan ook een steeds belangrijker onderdeel van het hele beleggingsplaatje.'

HANS SLOMP, FONDSBEHEERDER ACTIAM (ASN BANK, ASNBANK.NL, GERAADPLEEGD OP 27 FEBRUARI 2020).

De Fruitmotor

Coöperatie De Fruitmotor verwerkt restfruit van fruitteelters uit de Betuwe tot ciders en sappen. Met de opbrengst van deze producten wordt verduurzaming van de Betuwse fruitteelt bevorderd. Fruitteelters en andere ketenpartners maar ook geïnteresseerde burgers kunnen lid worden van de coöperatie. De output van De Fruitmotor zijn de sappen en ciders, te koop in winkels en horeca binnen en buiten de regio. De outcome is dat fruitteelters in de regio jaarlijks kunnen investeren in verduurzaming dankzij de opbrengsten van wat voorheen een afvalproduct was. De beoogde impact is toename van de biodiversiteit, verrijking van het landschap en verbetering van bodem-, lucht- en waterkwaliteit in de Betuwe.

DE FRUITMOTOR, DEFRUITMOTOR.NL, GERAADPLEEGD OP 27 FEBRUARI 2020

model kunt vaststellen. Dat doe je primair voor jezelf en de partners waarmee je het businessmodel realiseert; je staat immers voor het product of de dienst waarmee je het verschil gaat maken. Secundair doe je dit voor klanten, overheden en andere partijen, om de relevantie van je businessmodel inzichtelijk te maken. Door duidelijk te maken welke impact je realiseert, kun je met financiers in overleg. Maar je doet het ook omdat er 'zwijgende' partijen zijn, zoals de natuur. Immers, het bevorderen van bijvoorbeeld biodiversiteit is nog wel te meten, maar de vogels, insecten of de schone lucht zeggen geen 'dank je wel'.

Een concreet voorbeeld is het besparen van CO₂-uitstoot: dit kun je plannen, meetbaar

maken en monitoren. Uitgebreide maar ook complexe sets indicatoren zijn bijvoorbeeld de EU-indicatoren voor Conformité Européenne (CE) (Eurostat, z.d.-a) en de Sustainable Development Goals (SDGs) van de Verenigde Naties (Eurostat, z.d.-b). Het belangrijkste is dat je een goede vertaalslag maakt die past bij jouw businessmodel, zoals het voorbeeld in figuur 15 over Interface. Hoe concreter en beter meetbaar je indicatoren, des te meer verbinding je maakt met andere partijen. Gebruik bijvoorbeeld een gangbare methode als SMART om je indicatoren te toetsen. SMART staat voor: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Hieronder staat een beknopte toelichting die je kunt vinden in het publieke domein

(Wikipedia), maar er zijn tientallen varianten en uitwerkingen in omloop als je meer wilt weten:

- *Specifiek* Is de doelstelling van de indicator in kwestie eenduidig?
- *Meetbaar* Onder welke voorwaarden wordt het gewenste (meet)doel bereikt? De indicator moet dan dus kunnen aangegeven (1) waar je momenteel staat en (2) wat het beoogde doel is.
- *Acceptabel* Is de indicator acceptabel voor alle relevante stakeholders, maar ook bijvoorbeeld voor de natuurlijke en biologische omgeving?
- *Realistisch* Is de indicator realistisch in relatie tot het doel dat je wilt bereiken? Let op dat je het doel niet te klein maakt, zodat de validiteit van de indicator behouden blijft.
- *Tijdgebonden* Wanneer (in de tijd) moet het geïdentificeerde meetdoel bereikt zijn? Daarbij is ook de vraag of de indicator de huidige situatie snel genoeg in beeld brengt.

Nadat je indicatoren hebt vastgesteld, bepaal je de meetbaarheid van die indicatoren, evenals de methode die je gaat gebruiken om hierover te rapporteren. Houd hierbij de praktische uitvoerbaarheid, evenals de kosten die het meten en rapporteren met zich meebrengen, scherp op het netvlies. Denk ook aan de termijn(en) waarop je impact zichtbaar en

'Een gemiddeld binnenvaartschip met een schroef verbruikt ongeveer 200.000 tot 400.000 liter diesel per jaar. De Nederlandse vloot van 7.000 binnenvaartschepen verbruikt ongeveer 2,1 miljard liter diesel per jaar. Naast dit brandstofverbruik is er ook verbetering te boeken op het gebied van luchtmissies zoals zwavel (SO₂), stikstof (NO_x) en fijnstof (PM10).'

DUURZAAMBEDRIJFSLEVEN.NL

meetbaar wordt. Op welke impact kan en mag jij over drie jaar afgerekend worden? Over vijf jaar? Over tien?

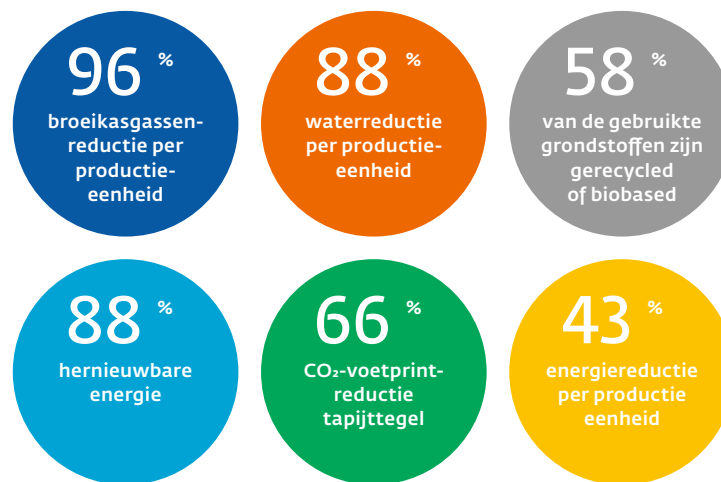
Uiteraard streef je met je businessmodel naar positieve impact, maar het is belangrijk om ook de mogelijke negatieve impact te identificeren. Daarvoor gebruik je dezelfde indicatoren. Misschien blijkt wel dat de impact neutraal is; dan heeft je businessmodel dus helemaal geen positief of negatief effect op de lange termijn.

Indien blijkt dat jouw businessmodel zou kunnen leiden tot netto negatieve of neutrale impact, kijk dan nog eens goed naar het ontwerp. Kun je de te verwachten negatieve impact ombuigen? Kun je de negatieve impact wellicht compenseren? Als de negatieve impact onoverkomelijk lijkt, dan is het zinvol om helemaal terug te gaan naar de Ontwerpfase.

Het kan lastig zijn om de impact voor een organisatie kwantificeerbaar te maken. Een goed begin is te brainstormen en de voorgaande bouwstenen nog een keer na te lopen om na te denken over relevante indicatoren. Waarin wil je als organisatie een verschil maken?

Met welke partijen kun je daartoe samenwerken? Welke activiteiten gaan bijdragen aan de realisatie van de gekozen strategie? Gebruik de antwoorden op deze vragen om passende impactindicatoren te kiezen en maak een begin met de formulering van je propositie. Achteraf kan die nog bijgesteld en bijgewerkt worden. Wil je als organisatie vooral je sociale impact vergroten? Welke sociale indicatoren zijn dan van toepassing? Hoe kun je een eerste stap zetten in het kwantificeerbaar maken van deze impact?

TIP Het is handig om de uitwerking van je (beoogde) impact de vorm van een stellingname te geven. Bijvoorbeeld: 'Wij kiezen voor een platform-businessmodel omdat ...' of 'Dit businessmodel heeft sociale impact, want het draagt direct bij aan de inclusiviteit van ...'.



FIGUUR 15 Impactindicatoren Interface

11.3 Casuïstiek Impact bepalen

Casus WashingGreen

WashingGreen levert een concept voor de hotelbranche om linnengoed met CO₂ (LCO₂) te wassen. Water is essentieel voor het conventionele wasproces. Het wordt gebruikt als 'oplosmiddel' voor het wasmiddel en als transportmiddel voor het afvoeren van vuil uit de was. Door te wassen met LCO₂ is het gebruik van water echter overbodig. Dit is dus een waterreductie van 100 procent. Hierdoor worden tegelijkertijd het energieverbruik, de CO₂-voetafdruk en dus ook de operationele kosten gereduceerd.

Casus Litterati

Afval rapen. Dat is wat Dirk Groot van de Zwerfinator doet. Dat klinkt niet zo spannend, want iedereen kan het. Maar het slimme is: Groot brengt dat afval allemaal in kaart in de app Litterati. Iedereen kan daarop zien waar de rommel van bedrijven of winkels ligt. Met die gegevens confronteert Groot bedrijven en vraagt hij om een oplossing. Zo verzamelde hij bijvoorbeeld bijzonder veel plastic wikkels van hoestsnoepje Antaflu. Hij deelde deze ontdekking met de producent. En dat werkte. Het bedrijf verpakt het snoepje vanaf 2020 in papier (voorde-wereldvanmorgen.nl, een initiatief van de ASN-bank).

Casus Eendenkroos

Aan de hand van het 'ReCiPe'-model uit de 'Life Cycle Assessment'-methode is gekozen voor het gebruik van een selectie van indicatoren voor het proces van het kweken van eendenkroos. Deze indicatoren zijn specifiek ontwikkeld voor het meten en formuleren van ecologische impact (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, 2019). De gekozen indicatoren zijn: de aantasting van de troposferische ozon (uitstoot broeikasgassen CO₂, methaan en stikstof), menselijke toxiciteit (gezondheidsrisico's), water- en landgebruik en terrestrische ecotoxiciteit (afname biodiversiteit) en fossiele/hernieuwbare brandstof-

Hoe werk je negatieve impact weg?

In Het Groene Woud, het gebied in de driehoek tussen Eindhoven, Den Bosch en Tilburg, hebben de overheden particulieren en bedrijven gestimuleerd om oude rassen van hoogstamfruitbomen te planten. De bomen zijn gratis ter beschikking gesteld, omdat ze het cultuurlandschap en de biodiversiteit versterken. Na verloop van jaren was er een overvloed aan fruit. Na vele fruithapjes en buikpijn van de appeltaarten, werden de peren en appels in een kist aan de weg gezet. De oogst was toch te groot, met voedselverspilling, negatieve impact, tot gevolg. Daarop volgde het initiatief om een mobiele sap-pers uit de Betuwe naar Het Groene Woud te halen. Jaarlijks kunnen particulieren op meerdere locaties hun fruit laten persen tot overheerlijk sap, dat daarna nog twee jaar houdbaar is.

HET GROENE WOOD, HETGROENEWOOD.COM, GERAADPLEEGD

OP 27 FEBRUARI 2020

fen (energiegebruik) en ze worden toegepast op de volgende punten in het productieproces: het recyclen van CO₂ en het gebruik van mest van de lokale boeren als voedingsstof voor het eendenkroos, en transport van mest naar en van kroos van de kweekinstallatie. Ook worden de

'We hebben de deksels van onder andere aardbeien, druiven en kaas vervangen door een dun laagje folie. Dat scheelt bijna een half miljoen kilo plastic per jaar.'

AH, NIEUWS.AH.NL/OVER-VERPAKKINGEN-BIJ-ALBERT-HEIJN/

Jumbo vermindert afval en verkleint plastic voetafdruk



FIGUUR 16 Impactreductie Supermarkt Jumbo

indicatoren gebruikt om inzicht te krijgen in de gewenste ecologische resultaten: het gebruik van eendenkroos als vervanger van soja in veevoer.

Casus Broodzakjes

Hoe simpel kan het zijn. Je kent ze wel: de plastic zakjes om je brood in te doen. Marie-José de Zeeuw uit IJsselstein bedacht met haar burgerinitiatief BROOD-nodig een alternatief: de broodzak van katoen, die lekker lang meegaat. Zo wil ze een einde maken aan single-use plastic verpakkingen. Na twee jaar zijn er al zo'n 5000 tasjes verspreid over 80 winkels en 30 gemeenten. De Zeeuw zegt zelf dat door haar initiatief ongeveer 500.000 plastic verpakkingen per jaar worden bespaard (voordewereldvanmorgen.nl, een initiatief van de ASN-bank).

Casus Meelwormen

De kernactiviteit van ons businessmodel is het kweken van meelwormen als toevoeging aan veevoer. Hierdoor dragen we bij aan vermindering van de CO₂-uitstoot (door minder vervoer) en

minder ontbossing door de sojateelt. Meer dan 90 procent van de soja die we eten, zit 'verborgen' in vlees, eieren en zuivel. We zorgen ook voor nieuwe werkgelegenheid door het stimuleren van meelwormboerderijen. Daarnaast voorzien wij door het kweken van meelwormen in een groeiende eiwitbehoefte. De wereldbevolking groeit de komende decennia van 7 naar 9 miljard. De verwachting is dat de eiwitbehoefte in de wereld zelfs met 60 tot 90 procent zal toenemen. Concreet willen we, aan de hand van het aantal tonnen verkochte meelwormen en de voedingswaarde die deze hebben, berekenen hoeveel soja er daadwerkelijk vervangen is. Door onze activiteiten denken we bij te dragen aan 7 van de 17 SDGs die door de Verenigde Naties gesteld zijn, namelijk: 2. Geen honger, 3. Goede gezondheid en welzijn, 9. Innovatie, 12. Verantwoorde consumptie en productie, 13. Klimaatactie, 15. Leven op het land en 17. Partnerschap om doelstellingen te bereiken.

Casus Krijg de Kleertjes

Elke ouder weet hoe snel kinderen groeien en dat kleding bijna niet aan te slepen is. Daarom zetten vier moeders Krijg de Kleertjes op: een netwerk waarin ouders met elkaar kinderkleding kunnen ruilen. Niet alleen fysiek, bijvoorbeeld bij iemand thuis, maar ook online. Zo hoeven ouders niet steeds weer dure, nieuwe kleding te kopen. Dat is prettig voor de portemonnee. Maar het is ook een stuk beter voor het milieu.

'De vier windmolens langs de A15 wekken energie op voor ruim 7.100 huishoudens in de regio.'

WINDPARK NIJMEGEN-BETUWE,
HUISMERKENERGIE.NL

Eind 2017 berekende Krijg de Kleertjes dat na vijf jaar al een resultaat was bereikt van zo'n 10.000 kilo hergebruikte kledingstukken. Dat levert een CO₂-besparing op waarmee je met de auto twaalf keer de aarde rond kunt rijden (voordewereldvanmorgen.nl, een initiatief van de ASN-bank).

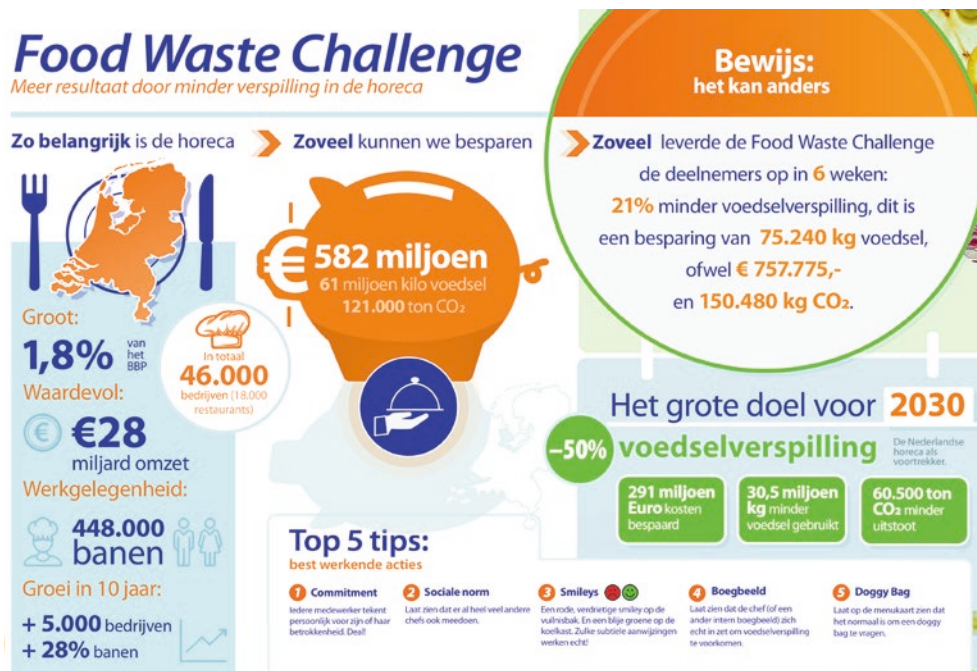
Casus Bea de Bij

Bij ons staat het recyclen van plastic centraal om daarmee educatieve lespakketten te ontwikkelen rond zelfbouwinsectenhôtels. Om de impact van de insectenhôtels en het educatiepakket te bepalen, kiezen we ervoor om de effecten te meten aan de hand van drie indicatoren: (1) het gewicht aan plastic dat wordt gerecycled; (2) het aantal insectenhôtels dat wordt verkocht; (3) het aantal mensen (kinderen, ouders, buurtbewoners) dat bereikt wordt met deze boodschap. Het educatiepakket heeft impact op kinderen doordat ze actief materialen moeten zoeken waarmee ze het insectenhotel kunnen vullen. Door de educatiematerialen die bij het hotel geleverd worden en de mogelijkheid om de

theorie gelijk in de praktijk te brengen, worden de kinderen zich bewust van het plasticprobleem én kunnen ze concreet een bijdrage leveren aan de achteruitgang van insecten. Uiteindelijk willen we natuurlijk weten wat het aantal bijen en insecten is dat baat heeft bij de insectenhôtels, maar we denken dat dat eigenlijk niet te indiceren is.

11.4 Impact meten en rapporteren

Steeds vaker worden indicatoren gekoppeld aan (vaak internationaal vastgestelde) meet- en rapportagemethoden. Deze methoden brengen vaak weer eigen sets – soms complexe – indicatoren met zich mee die niet zelden verplicht gevolgd moeten worden. Dit betekent dat er misschien al een meet- of rapportagemethode beschikbaar is die je (deels) kunt, of misschien zelfs moet,



FIGUUR 17 Impact Food Waste Challenge

'Wist je dat een spijkerbroek gemiddeld eigenlijk 33 euro te goedkoop is? Allerlei verborgen kosten zijn namelijk niet doorberekend in de prijs. Die verborgen kosten bestaan bijvoorbeeld uit vervuiling van het oppervlaktewater door giftige verfstoffen. Ook het ... onderbetalen van werknemers in kledingfabrieken hoort daarbij. Werknemers kunnen geen menswaardig bestaan leiden van het te karige loon, waardoor hun kinderen vaak geen goede opleiding krijgen.'

ABNAMRO.COM/NL/NEWSROOM/NIEUWS/2019/TRUE-PRICE-DIT-KOSTEN-JOUW-AANKOPEN-ECHT.HTML, GERAADPLEEGD OP 14 JANUARI 2020

gebruiken. Het (moeten) toepassen van vastgestelde rapportagemethoden zou kunnen betekenen dat er conflicten ontstaan tussen indicatoren die je zelf hebt gekozen en indicatoren in meet- en rapportagemethodes die, bijvoorbeeld, de overheid hanteert. Des te meer reden om van tevoren al goed voor je eigen businessmodel in kaart te brengen waar jij straks op 'afgerekend' mag worden. Dat helpt jou om te bepalen of er al geschikte rapportagemethoden zijn die je kunt gebruiken. Enkele voorbeelden van veelgehanteerde meet- en rapportagemethoden staan in tabel 3.

Het blijft een pittige opgave om deze meet- en rapportagemethoden in de praktijk toe te passen. Nieuwe en duurzame businessmodellen worden immers ontwikkeld binnen de bestaande, sterk gemonetariseerde maatschappij. Jouw nieuwe of aangepaste businessmodel krijgt dus altijd te maken met een (gedeeltelijke) financiële vraag en bijbeho-

rende meetsystematiek (lees: een boekhoudsysteem en de vraag naar accounting en rapportage). Deze meetsystematiek leidt er niet zelden toe dat jouw innovatieve inspanningen om met je businessmodel een andere waardecreatiebijdrage te leveren uiteindelijk weer in het hokje van de lineaire accounting gestopt wordt. Ons pleidooi hier is om ook andere indicatoren te gebruiken die je niet dwingen om per definitie te monetariseren. We hebben het dan over schone lucht, het bevorderen van biodiversiteit, of – op een hoger abstractieniveau – het streven naar een restauratieve en regeneratieve economie, om over het bevorderen van geluk maar te zwijgen. Kijk ter inspiratie eens bij de Monitor Brede Welvaart van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

Meetmethoden	Instrumenten
Impact	<p>Life Cycle Analysis https://www.rivm.nl/en/life-cycle-assessment-lca/recipe https://www.pre-sustainability.com/ https://www.youtube.com/watch?v=cYOC8_jjclI</p> <p>Social Return on Investment http://www.socialvalueuk.org/ https://www.avance-impact.nl/nl/publicaties/ https://www.avance-impact.nl/av2015/content/uploads/2016/02/Impact_First_Longread-definitief-bijgewerkte_afbeelding.pdf</p>
Rapportagemethoden	<p>Global Reporting Initiative https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx</p> <p>Reporting 3.0 https://reporting3.org/</p> <p>ISO 26000 https://mvonederland.nl/iso-26000/wat-is-iso-26000</p>
Integrated Reporting	<p>https://integratedreporting.org/</p>

TABEL 3 Voorbeelden van meet- en rapportagemethoden voor impact

(cbs.nl/nl-nl/publicatie/2019/20/monitor-brede-welvaart-sdg-s-2019) of de in 2020 door MVO Nederland gelanceerde Nieuwe Economie Index (NEx), mvonederland.nl/news/nieuwe-economie-index-nex-121-van-de-economie-is-duurzaam-20-het-doel-in-2025. En natuurlijk is er altijd nog het Bruto Nationaal Geluk (BNG) van Buthan (zie bijvoorbeeld World Happiness REPORT) als een van de methoden om levenskwaliteit te meten.

11.5 Houd het simpel

We komen aan het einde van een lastig hoofdstuk. Het is immers heel eenvoudig om in het proces van het kiezen van indicatoren steeds meer erbij te willen halen en steeds verfijnder te willen werken. Voordat je het weet, heb je een doolhof van indicatoren en subindicatoren gemaakt. En dan hebben we het nog niet eens over wat je precies met die

'Het bedrijf Quorn, dat vleesvervangers maakt van mycoproteïne, toont de CO₂-impact van haar producten. De productie en het transport van een kilo Quorn-gehakt resulteert in 1,3 kilo CO₂-equivalenten, terwijl rundergehakt 27 kilo CO₂ oplevert, vis 3,6 kg CO₂ en tofu 3,5 kg CO₂. Die informatie moet laten zien dat een vleesvervanger een duurzamer alternatief is voor vlees. Om zeker te weten dat de berekende impact klopt, werkte Quorn samen met de organisatie "Carbon Trust".'

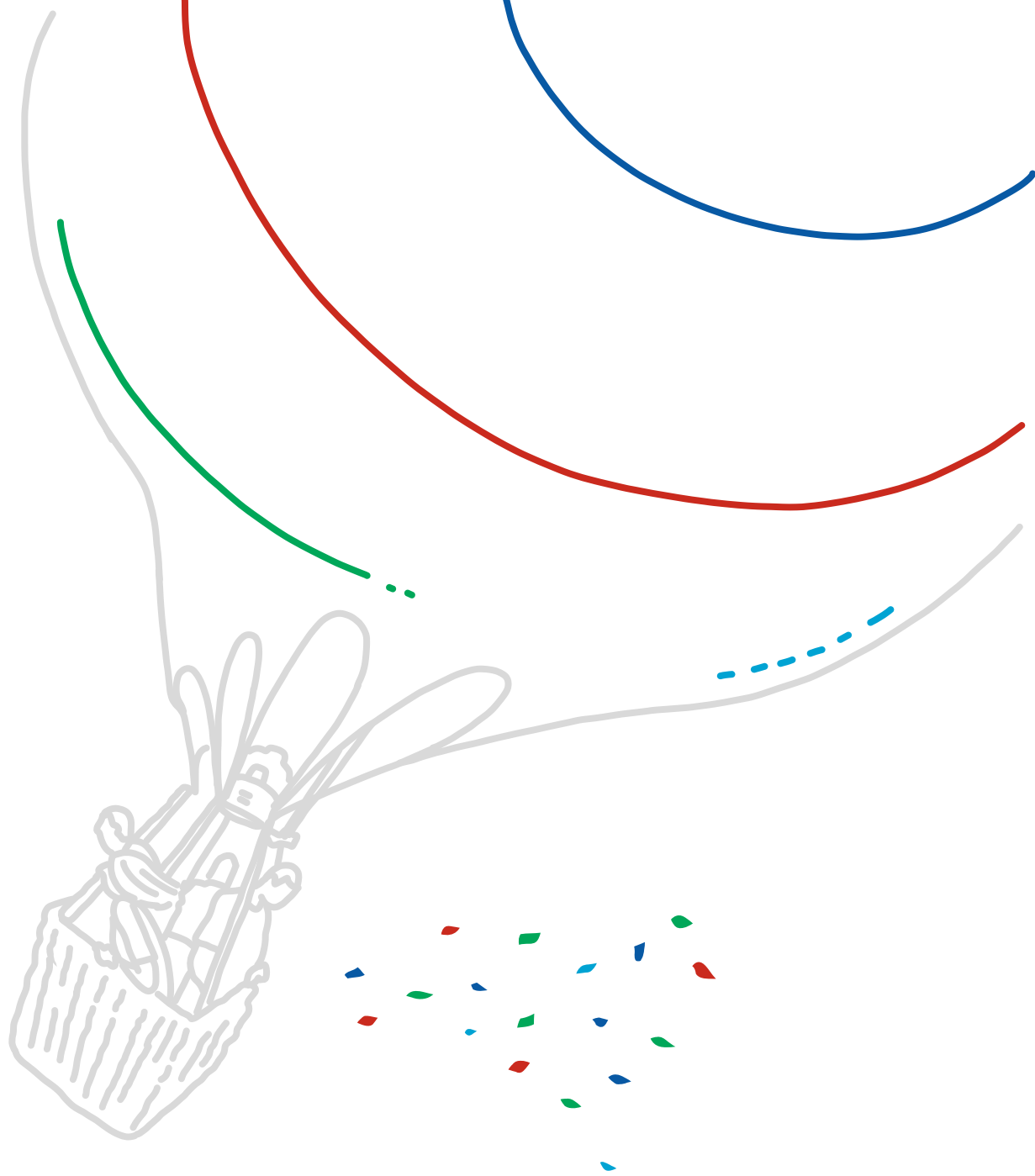
OORSPRONKELIJKE TEKST IETS INGEKORT, GERAADPLEEGD 13 JANUARI 2020: [QUORN.CO.UK/ABOUT-QUORN/PLANET](https://quorn.co.uk/about-quorn/planet)

'Bermgras levert ongeveer 140 m³ biogas per ton op, waardoor uit één miljoen ton ongeveer 87 miljoen m³ groen gas kan worden geproduceerd. Dit is voldoende voor 55.000 huishoudens.'

GROENGAS, [GROENGAS.NL/PROGRAMMAS/BERMGRAS/](https://groengas.nl/programmas/bermgras/)

indicatoren wilt meten, of dat meetbaar is en hoe deze verschillende metingen samenhangen. Goed indiceren, maar ook nuttig indiceren, is dus makkelijker gezegd dan gedaan. Mocht je je verder willen verdiepen in deze vraagstukken, dan is het aan te raden om bijvoorbeeld een publicatie van Anne Gerdien Prins en Trudy Rood (2020) van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) over robuuste monitoring ter hand te nemen (zie: pbl.nl/monitoring-circulaire-economie). Wil je dat doen vanuit een EU-optiek, dan raden wij aan om te beginnen met bijvoorbeeld ec.europa.eu/environment/sustainable-development/strategy/monitoring/index_en.htm

Wat je ook doet, houd als motto vast: 'Keep it simple.' Minder is beter, zolang het wel dekkend is voor de impact die je in beeld wilt brengen. Kijk ter oriëntatie vooral ook naar hoe andere bedrijven of projecten zijn omgegaan met deze vraag. Ontwikkel dan je eigen monitor-'cockpit' en ga deze eerst en vooral toetsen. Dat is dus een externe toets na de interne toets, die je hiervoor hebt gedaan en die mogelijk maakt dat je stappen terug moet zetten in de Ontwerpfase en Definitiefase. 'So be it.'



12 Waarde(n)-creatie

12.1 Alles is transactie en van waarde

Met dit hoofdstuk komen we misschien wel bij de lastigste bouwsteen van het Business Model Template, namelijk waardecreatie. Een businessmodel (zie bijvoorbeeld hoofdstuk 2) reikt een logica aan voor waardecreatie die vertaald wordt in een propositie (zie hoofdstuk 5). Transacties zijn daarbij de acties die leiden tot deze waardecreatie. Transacties worden beschouwd als hét moment om binnen een proces van waardecreatie te 'verrekenen'. De aanname is dat dit normaal is; je betaalt voor wat je koopt. Vanuit dit perspectief kunnen we dus stellen dat onze maatschappij wordt vormgegeven op basis van een niet-aflatende stroom transacties – groot en klein, dag in dag uit en doorgaans financieel ingevuld. De belofte van waardecreatie zegt echter nog niets over de aard van de transacties die daar het best bij passen. Naast financiële verrekening zijn andere vormen wellicht meer geschikt onder bepaalde omstandigheden.

Om dit helder te krijgen, maken we hier een nadrukkelijk onderscheid tussen de 'waardedragers' of het 'transactiemiddel', bijvoorbeeld geld, en de transactie zelf. Geld is een rekeneenheid, een ruilmiddel of oppotmiddel. Een transactie is een verrichting.⁶ In de dominante, gangbare economische context vertaalt een transactie zich als een betaling in geld of het ontvangen van geld. Met transacties construeren we zo

⁶ Er zijn daarnaast nog een heleboel andere betekenissen in omloop in bijvoorbeeld het (straf)recht, de informatica, de handel, de sociologie, maar die laten we hier gemakshalve buiten beschouwing.

ons bestaan. We doen dat voortdurend, bewust en onbewust, soms heel betekenisvol, maar soms ook niet opvallend, lang- en kortdurig. Transacties bepalen daarmee ook in grote mate hoe mensen zich tot elkaar verhouden en ze worden vertaald in dagelijkse handelingen, zoals het kopen van een brood, betalen voor een knipbeurt bij de kapper, een auto of een huis. Vaak gewoon tussen twee partijen, soms tussen meerdere partijen. Die transactieprocessen gaan de hele dag door. Immers, ook de stroom die en het water dat je thuis gebruikt en het feit dat je een (gehuurd of gekocht) dak boven je hoofd hebt, is allemaal gebaseerd op transacties. Dat alles samen leidt tot een dynamische mengelmoes van transacties tussen mensen (Cradle to Cradle, C2C), tussen mensen en overheden (Cradle to Government, C2G en Government to Cradle, G2C), tussen mensen en bedrijven (Cradle to Business, C2B en Business to Cradle, B2C), tussen bedrijven onderling (Business to Business, B2B), tussen bedrijven en overheden (Business to Government, B2G en Government to Business, G2B) en tussen overheden (Government to Government, G2G). Alles bij elkaar noemen we dat het economische verkeer. Transacties zijn er dus in alle mogelijke 'kleuren en maten', met grote en kleine impact. Omdat het niet altijd helder is wat transacties zijn en hoe we ze in het kader van duurzame businessmodellen kunnen gebruiken, is het zinnig ze te ordenen. Dat doen

'Granny's Finest is een Slow Fashion Label dat een bijdrage levert aan de maatschappelijke participatie van ouderen. Al onze producten worden met de hand gemaakt van natuurlijke, hergebruikte en gecertificeerde materialen, zo werken we aan meer sociale cohesie, behoud van vakmanschap en een duurzame wereld. Dat geeft een warm gevoel.'

GRANNY'S FINEST, GRANNYSFINEST.COM

we door in dit hoofdstuk een typologie van transactie- en daaraan gelieerde verdienmodellen uit te werken, die we koppelen aan het concept meervoudige waarde(n)creatie. Wat we zo goed en helder mogelijk willen neerzetten is hoe die meervoudige waarde(n)creatie tot stand kan komen in en door transacties en welke keuzes daarin mogelijk zijn.

12.2 Over transacties gesproken

Wie zonder al te lang peinen aan het woord 'transacties' denkt, zeker in een organisatorische of bedrijfskundige omgeving, geeft dat begrip al snel de betekenis van een overeenkomst waarbij goederen al dan niet in combinatie met diensten op basis van waardering in geld (tegen elkaar) worden uitgewisseld. In die uitwisseling zit een waardering én is vaak sprake van verandering van eigendom. Transacties vormen daarmee de operationele handelingen om de waardering van gecreëerde waarde tussen partijen tot uitdrukking te brengen én te realiseren. Dat kan zoals gezegd bilateraal tussen twee partijen of multilateraal tussen meerdere partijen.

Om transacties soepel en makkelijk te laten verlopen moeten we deze met elkaar reguleren en organiseren. Daarvoor is, op basis van een lange geschiedenis, een dominant gemonetariseerd transactiesysteem ontstaan. Waardering voor een goed of dienst komt in het economische verkeer tot uitdrukking

in een bedrag. Een transactie is het uitwisselingsmechanisme waarmee de waardering voor een goed of dienst tussen partijen geregeld wordt. Het is dat bedrag dat in de transacties van eigenaar (v/m) verandert in ruil voor een product of dienst. Dat betekent dat we betalen voor wat we willen hebben én voldoen aan de vraag van de tegenpartij. We kopen immers een brood (waarna we het bezitten) maar we kopen ook de diensten van de kapper waarna we geknipt haar bezitten. En dat is van waarde, want we stillen zo onze trek of zien er weer beter uit. Transacties vormen daarmee de basis van verdienmodellen, ongeacht de aard van die transacties.

Zo'n transactie geeft echter geen inzicht in (de aard van) de waarde-uitwisseling zelf, niet in de correctheid of rechtvaardigheid van die uitwisseling. Ook is het maar de vraag of alles in geld uitgedrukt kan of moet worden.

Transacties en externaliseren

De gangbare impliciete logica van businessmodellen leidt tot een waardering van transacties die gemonetariseerd is. Bijna als vanzelfsprekend leidt dit tot verdienmodellen. Door dat te doen, drukken we dat wat we van waarde vinden uit in 'geld'. Dat is zeker handig, maar leidt er tegelijkertijd toe dat waarden die níét meegenomen worden in het verdienmodel, niet meetellen en daarmee eigenlijk verdwijnen. Het monetariseren van waarde geeft slechts gedeeltelijk rekenschap van waardering. Er blijft een gedeelte over

'We ondernemen om de wereld te verbeteren. Ons maatschappelijke doel staat voorop, maar we hanteren bedrijfsprincipes in onze aanpak. We definiëren winst in bredere termen dan financieel. Onze winst bestaat uit de sociale en duurzame meerwaarde die we bieden aan de samenleving.'

THUISAFGEHAALD, THUISAFGEHAALD.NL

dat niet of onvoldoende gewaardeerd wordt, of ook niet gewaardeerd hoeft te worden. Dit fenomeen staat bekend onder de noemer 'externaliteit' of 'externaliseren'. Een externaliteit is elke vorm van waarde (of waardeverlies) die buiten beschouwing wordt gelaten bij financiële transacties en die dus niet meetelt (zie bijvoorbeeld Buchanan & Stubblebine, 1962). Veel 'onduurzame' businessmodellen zijn gebaseerd op het externaliseren van kosten. Dat betekent dat onderbetaling van arbeid of vernietiging of vervuiling van natuur niet meegenomen wordt in de (eind)prijs. We hebben dus een economie die gebaseerd is op gedeeltelijke beprijzing. Wat een product of dienst echt kost, rekenen we niet af bij de kassa. Dit terwijl iemand – of ultimo de natuur – uiteindelijk die prijs wel moet betalen.

Oplossingen als 'true pricing' en 'fair pricing' proberen hier iets aan te doen.

Inclusiviteit en hybridisering

Daarnaast leidt het bijna volautomatisch monetariseren van transacties in de samenleving tot sociale en economische uitsluiting. Immers, mensen die geen toegang hebben tot geld kunnen ook niet deelnemen aan het economische verkeer. Zij komen daardoor buiten het systeem te staan. Een systeem waarin we meerdere soorten waarden – en dus niet alleen financiële – tegelijkertijd kunnen uitruilen, is een manier om aan inclusiviteit te bouwen. We noemen dat 'hybridisering' van transacties en daarmee van verdienmodellen. Maar de mogelijkheden om in een transactie tot een andersoortige verrekening te komen, laat staan een verrekening gebaseerd op meer dan één waarde, zijn in de huidige institutionele context beperkt. Ondanks die institutionele blokkades zijn andere verrekeningen niet ondenkbaar. Er is veel meer mogelijk. Waarom niet betalen met een mix van geld en tijd, autogebruik en kookkunst? Deze 'hybride transacties' stellen deelnemers in staat meerdere transactiemiddelen tegelijkertijd in te zetten in de transactie. Denk bijvoorbeeld aan het uitruilen van tijd, energie, mobiliteit, zorg, voedsel of onderdak.

De conclusie is dat het niet volstaat om slechts te denken in financiële transactiemiddelen; er zijn alternatieve, bredere systemen nodig. Dat

leidt tot hybride transactiesystemen waarin verschillende transactiemiddelen wel én tegelijkertijd naast elkaar kunnen worden gebruikt, zonder eerst gemonetariseerd te worden. Zo'n hybride systeem maakt het mogelijk met meerdere waarden nu en in de toekomst te handelen. Een gevolg is ook dat zo'n hybride transactiesysteem deelname aan de samenleving mogelijk maakt voor een grote groep mensen die nu wellicht aan de rand daarvan opereren. Een hybride systeem bevordert onder andere een lokale, directe en participatieve vorm van economie, en bevordert dus inclusiviteit. Hierdoor kunnen competenties en overcapaciteit ingezet en benut worden. Voor de toepassing binnen het BMT betekent dit dat we een businessmodel op basis van hybride transactiemiddelen kunnen opbouwen. Niet alles hoeft dus uitgedrukt te worden in geld, ook niet, of juist niet, in verdienmodellen en de daaraan gelieerde transacties. Maar wat betekent dat concreet? In paragraaf 12.3 geven we dat vorm in een typologie van transactie- en verdienmodellen.

12.3 Typologie van transactie- en verdienmodellen

Business- en verdienmodellen worden vaak in één adem genoemd, alsof ze uitwisselbaar zijn. Dat is onhandig en wekt verwarring. Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven, beschrijven businessmodellen hoe een organisatie of een community waarde creëert en voor wie ze dat doet. Verdienmodellen laten daarbinnen zien hoe een organisatie of community omzet genereert en voor wie ze dat doet. Dit geeft inzicht in waar de kassa's staan en wat de aard is van die kassa's. We maken daarbij onderscheid tussen conventionele modellen en 'nieuwe' verdienmodellen. Als het bij verdienmodellen alleen over geldelijke omzet gaat, noemen we dat hier conventionele

'The three pillars (People First, Living our Values and Develop for the Future) reinforce the most relevant material topics for our people: (1) an environment in which everyone can grow, perform and succeed; (2) an environment where people feel they belong and have their voices heard; (3) an environment where people can develop themselves to be fit for the future. Ultimately, we want to create a fulfilling employee experience and become an employer of choice.'

ARCADIS, ARCADIS.COM

verdienmodellen. Bij deze modellen praten we eigenlijk altijd alleen over omzet en marge gebaseerd op financiële transacties.

De meest traditionele vorm van financiële transacties is gebaseerd op ofwel het kopen van een product, ofwel het (tijdelijk) huren van een dienst. Bij het kopen van een product staat de overdracht van eigenaarschap centraal. Denk bijvoorbeeld aan het kopen van je dagelijkse maaltijd, een fiets of een broodrooster. Bij het huren van een dienst staat het verlenen van een dienst centraal. Tegen een bepaalde vergoeding mag je gebruikmaken van de dienst, voor een vooraf afgesproken periode. Hierbij blijft het eigenaarschap in handen van de verhuurder. Voorbeelden zijn het huren van een vakantiehuisje, zwaar tuingereedschap of een bowlingbaan.

Als variant op deze twee traditionele financiële transacties, zijn allerlei tussenvormen ontstaan. Arnold Tukker (2004) heeft deze geordend in zijn overzicht van Product-service Systems. In hoofdstuk 6 hebben we de verschillende product-servicesystemen reeds besproken als vormen van platform-businessmodellen. Het onderscheid zit daarbij onder andere in hoe er met eigenaarschap van producten omgegaan wordt.

‘Naast de zorg voor mens en milieu in de landen van oorsprong, kijken we ook kritisch naar onze verpakkingen, het productieproces, afval en het transport. Door nauw samen te werken met de producenten verbeteren we niet alleen onze koffie en thee, maar ook de leef- en werkomstandigheden van de arbeiders.’

SIMON LEVELT, SIMONLEVELT.NL

Bij de productgeoriënteerde businessmodellen staat overdracht van eigenaarschap centraal in de transacties. De gebruikgeoriënteerde businessmodellen zijn juist geënt op het principe van lease en huur. De inkomstenstroom hangt hier vast aan een betaling voor een bepaalde periode van gebruik. Ten slotte zijn de resultaatgeoriënteerde businessmodellen ook gebaseerd op het behoud van eigenaarschap bij de partij die de functionaliteit beschikbaar stelt. De verdiensten zijn echter gekoppeld aan een eenheid van gebruik.

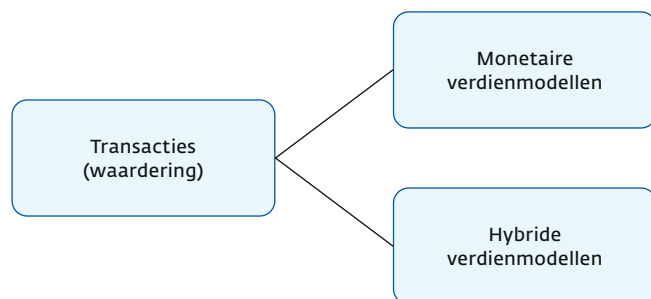
Daarnaast bestaat bij conventionele verdienmodellen altijd de mogelijkheid om slimmer en efficiënter te werken met het oog op kostenreductie, of om het marktaandeel en dus de omzet door middel van onder andere marketing te vergroten. Ook al kan dat nuttig zijn, toch zijn dat eigenlijk geen apart te onderscheiden verdienmodellen; ze maken alleen dat de kassa slimmer of vaker rinkelt.

In het licht van de in dit boek uitgewerkte businessmodellen denken we dat er naast deze conventionele verdienmodellen andere modellen ontstaan. We onderscheiden twee nieuwe verdienmodellen. De eerste betreft de groep cascademodellen. Essentie van deze modellen is dat er sprake is van het stapelen van waarde(n) in een kringloop. De verschillende partijen betrokken bij die kringloop maken onderling afspraken over hoe ze de cumulatieve waardecreatie onderling verdelen. Daarnaast is er een groep verdienmodellen waarbij de transactiemiddelen hybride zijn. In zo'n verdienmodel wordt de koppeling met geld zo veel mogelijk – en als het kan helemaal – losgelaten. Dit betekent dat er (tegelijktijd en door elkaar heen) betaald kan worden met meer dan geld alleen. Daarbij is het denkbaar dat je bijvoorbeeld in een bepaalde community afspreekt om helemaal niet meer met geld te verrekenen. Wie daarover doordenkt, ziet in ieder geval een aantal fiscale voordelen. Want als aan een transactie geen geld te pas komt, kan deze ook niet belast worden. Maar dat integraal doorvoeren is zeker niet vanzelfsprekend. Hoe dan ook: bij elkaar vormen deze verschillende verdienmodellen de basis voor een typologie. Hierna geven we de

basisstructuur van deze typologie weer en werken we deze daarna een stap verder uit.

Bezitten of niet bezitten: That's the question

Eigenlijk is de grondslag voor een verdere uitwerking van een typologie van verdienmodellen redelijk simpel: hebben of niet hebben. Concreet betekent dit dat het bij een transactieoverdracht kan gaan om eigendomsoverdracht of het gebruik van de functie van een apparaat of installatie. Dus je koopt een auto (en deze is daarna van jou met alle rechten en plichten van dien) óf je leaset een auto (waarbij je een aantal rechten en plichten hebt maar niet het eigendom). Dan krijgen we de tweedeling in monetaire transacties en (non-monetaire) hybride transacties.



FIGUUR 18 Basistypologie verdienmodellen

Conventionele verdienmodellen laten zien hoe monetaire omzet wordt gegenereerd. De monetaire transacties laten dan een heel scala aan dit soort verdienmodellen zien. Eigendomsoverdracht is het oudste model dat we kennen. Wanneer zo'n transactie (omdat het een nieuwe vorm is) meer of andere omzet genereert (zoals bij het cascademodel, omdat je daar meer monetaire transacties toevoegt aan één product), dan kan er tevens gesproken worden van een nieuw verdienmodel. Hierna een illustratieve opsomming:

'In ons waardecreatiemodel laten we, voor elk van de zes vormen van kapitaal (financieel, geproduceerd, intellectueel, menselijk, sociaal en relationeel en natuurlijk), zien hoe we deze inzetten om onze strategische doelstellingen te realiseren. Ook wordt zichtbaar welke waarden wij met onze kernactiviteiten creëren en wat de impact hiervan is.'

GASUNIE, GASUNIE.NL

- Verkoop van product, onderdeel of grondstof; overdracht van eigenaarschap.
- Eigendomsoverdracht (verkoop) van materieel voor een bepaalde periode (met terugkoopgarantie).
- Verkoop van product met terugkoopgarantie (take-backgarantie); tijdelijke overdracht van eigenaarschap.
- Verkoop van product en gerelateerde service (onderhoud, advies, verzekering, reparatie, training); overdracht van eigenaarschap met huurcomponent.
- Eigendomsoverdracht van materieel voor een bepaalde periode met daaraan gerelateerde service.
- Verkoop van totaaloplossing inclusief service; overdracht van eigenaarschap met huurcomponent.

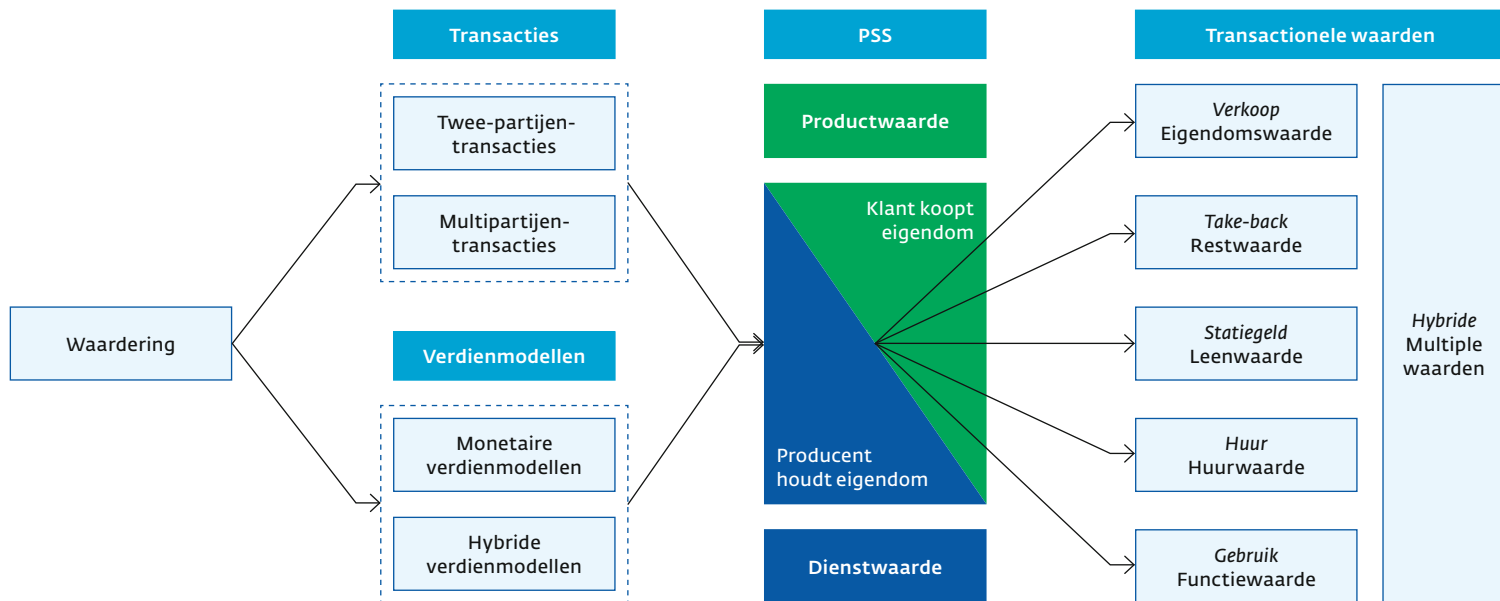
Hybride transacties laten zien hoe transacties plaatsvinden op basis van niet-gemonetariseerde transactiemiddelen. Hybride transacties hoeven dus geen monetair verdienmodel 'ingekapseld' te hebben – maar dat kan wel. Dat leidt tot een voorlopig (en vast incompleet) overzicht waarbij het verkopen van de functie centraal staat maar

de producent het eigendom houdt. Dat leidt tot een heel scala aan verdienmodellen gebaseerd op verdienstelijking. We noemen er een aantal:

- Verkoop van gebruik, toegang tot product of functie; huur per periode, per prestatie.
- Verkoop van prestatie of functie; huur per functie-eenheid.
- Verkoop van (integraal) advies.
- Gebruik op basis van statiegeld of borg; huur per product.
- Cascademodel: stapelen van verdiensten al dan niet in een mix.
- Uitrustel op basis van hybride waarden; gelijktijdig gebruik van meerdere transactiemiddelen.

Als we de aard van verschillende transacties samenvoegen met de mogelijkheden om producten, diensten of een combinatie van beide in een businessmodel te gebruiken, dan ontstaat er een heel mooi – zo niet rijk – palet van zowel monetaire als hybride transactiemodellen. In figuur 19 hebben we geprobeerd dat visueel tot uitdrukking te brengen.

In dit schema is in de laatste kolom ook nog een aanzet gegeven om de aard van de waarde te typeren. Daarbij stellen we een vijfdeling voor die loopt van de conventionele nulwaarde (het gangbare afschrijvingsmodel), via restwaarde (de ambitie van de circulaire economie), via statiegeld (wat eigenlijk een vorm van leenwaarde is) naar functiewaarde



FIGUUR 19 Typologie transactie- en verdienmodellen

(de kern van verdienstelijking) en uiteindelijk naar multipiele waarden in het kader van hybride transacties.

12.4 Over barteren, tijdbanken en hybride transacties

Experimenteren met andere transacties gaat niet vanzelf. De essentie is dat mensen onderling transacties aangaan zonder dat daar geld aan te pas komt. Deelnemers kennen onderling waarde toe aan spullen of diensten zonder dat eerst om te rekenen in geld. Dat kan, eigenlijk, heel makkelijk. Als we goed naar ons dagelijkse, menselijke doen en laten kijken, zien we heel veel wat we niet of slecht benutten. Een auto die vooral voor de deur staat, een prima fiets die een eenzaam leven in de schuur leidt, soep die na twee dagen niet meer lekker is en dus toch maar weggegooid wordt, of een middag heerlijk in de tuin zitten van een ander als je zelf geen tuin hebt. De lijst is schier eindeloos. Maar je moet wel mensen kennen die dat wat jij hebt, willen hebben of omgekeerd. En daar zit hem de kneep. Want we hebben allemaal wel een sociaal netwerk, maar is dat ook het netwerk waarin we behoeften met elkaar kunnen matchen, niet noodzakelijkerwijs een-op-een, maar 'willekeurig'? Gelet op de ontwikkelingen rond het Internet of Things (IoT), het Internet of Services (IoS), de exponentiële groei van apps én niet in de laatste plaats de ontwikkelingen rond het gebruik van algoritmes, beginnen hybride transacties steeds meer mogelijk te worden.

Barteren en verder

Op zich is deze ontwikkeling niet echt nieuw. Ooit in een grijs verleden is begonnen met 'barteren'. Dat is ruilhandel waarbij goederen geruild worden voor andere goederen, zonder tussenkomst van geld. Zolang mensen met elkaar deals sluiten, is barteren daar een onderdeel van geweest. Het nadeel ervan is dat zo'n barterdeal alleen maar kan plaatsvinden tussen direct betrokken partijen. Jij hebt een fiets die iemand anders een middag wil gebruiken en in ruil daarvoor helpt hij jou met de website die jij wilt bouwen.

'Taxi Electric werft haar chauffeurs actief onder ... vijftigplussers. Wij geven elke servicegerichte en vriendelijke chauffeur een kans om bij ons te komen werken. De natuur heeft het nog nooit zo zwaar gehad. Daarom rijden wij volledig elektrisch en op groene stroom. Zo dragen wij bij aan een gezonde stad.'

TAXI ELECTRIC, TAXIELECTRIC.NL

Iets abstracter zijn de zogenoemde 'tijdbanken'. Tijdbanken zijn banken waar mensen, als ze een uurtje gewerkt hebben, ervoor kiezen om daar geen geld voor te krijgen, maar dat op hun rekening kunnen storten om daar later iemand in uren weer mee te betalen. De transactie-eenheid is dan 'een uur' en niet de waarde van dat uur.

Wat hier tegenaan schuurt, is het idee van 'community currency' of 'gemeenschapsmunt'. Rondom deze lokale munten ontstaan de zogeheten Local Exchange Trading Systems (LETS). Dit soort transactiesystemen worden ook wel aangeduid als complementaire munteenheden. Daar zijn er inmiddels wereldwijd heel veel van. Een voorbeeld is de WIR Bank in Zwitserland of de Noppes in Amsterdam of de Bataaf in Arnhem. Sinds 2013 is de door de Social Trade Organisation (STRO) ontwikkelde software Cyclos beschikbaar waarmee mensen zelf een munteenheid kunnen ontwikkelen die zowel lokaal als op grotere schaal gebruikt kan worden (zie: cyclos.org/banks).

Hybride transacties

Maar hoe sympathiek de bonte verzameling aan mogelijkheden als barteren, tijdbanken en community currencies ook is, meestal blijft het

bij een sympathiek buurt- of streekgebonden initiatief van, voor en door een relatief kleine groep mensen. De dominante economie blijft ondertussen vormgegeven door geld en organisaties. Vrijwel alles wat we doen (of niet kunnen doen) hangt af van of we over geld beschikken. Geen geld is niet meedoen in het economische en sociale verkeer. Het aantal mensen met schulden groeit. Ongeveer 1,4 miljoen gezinnen hebben problematische schulden of lopen kans die te krijgen. De energiearmoede stijgt. Het gevolg van deze ontwikkeling 'at large' is sociale uitsluiting.

Tegelijkertijd willen we in deze maatschappij meer aandacht voor duurzaamheid, voor een circulaire economie. Dat lijken bij elkaar drie niet met elkaar te verbinden grootheden. Wat nu als we sociale inclusie, duurzaamheid en mogelijk circulariteit met elkaar verbinden langs het idee van 'Inclusief of Sociaal Bankieren'? Dit is een transactiesysteem waarbij mensen met hybride transacties 'betalen' en zo een eigen (lokale) economie kunnen vormen.

Het systeem dat zo ontstaat, kan worden gedefinieerd als een platform waarin transacties tot stand komen die in beginsel niet op gemonetariseerde assets gebaseerd zijn, maar op bijvoorbeeld tijd, punten, mobiliteit of energie. Mensen kunnen peer-to-peer de waarde van hun assets bepalen en inzetten



FIGUUR 20 Hybride transacties

in een zelf vorm te geven transactie. Het is een alternatief voor het 'traditionele' geldsysteem dat exclusief gebaseerd is op monetaire transacties tussen de partijen.

Of en hoe dit kan, is natuurlijk de vraag. Er wordt geëxperimenteerd met het bouwen van een systeem rondom transacties zonder geld (bit.ly/2J5ZpMe; <http://bit.ly/2VnBDID>; bit.ly/2GGsieg). De leidende gedachte is dat 'hybridisering' van onze transacties mogelijk is en een bijdrage kan leveren aan de opbouw van een veerkrachtige deeleconomie en platformeconomie.

De assets die er zijn (tijd, afval, een niet-gebruikte auto et cetera) worden niet alleen beter, maar ook langer gebruikt, wat een positief effect heeft op de (economische) veerkracht (*resilience*) met als gevolg levensduurverlenging (minder druk op grondstoffen), of het ontstaan van producten als dienst (PAAS). De capaciteit (of het vermogen) van veel producten wordt beter en slimmer benut, wat leidt tot functionele effectiviteit. Dat maakt dat we minder spullen hoeven te produceren, wat een positieve impact heeft op duurzaamheid.

Niet in de laatste plaats kunnen mensen die beschikken over minder of te weinig geld (met als gevolg bijvoorbeeld groeiende schulden, energiearmoede) met inzet van hun tijd of zelfgemaakte energie deelnemen aan de maatschappij en aan (lokaal) economisch verkeer. Wat de precieze mogelijkheden zijn en welke impact hiermee bereikt kan worden, moet de praktijk verder uitwijzen.

12.5 Wat is de businesscase van jouw businessmodel?

In relatie tot businessmodellen, verdienmodellen en transactievormen kom je vaak het begrip businesscase tegen. Niet zelden worden businessmodel, transacties, verdienmodel én businesscase op een hoop gegooid. Dat leidt vaak tot de nodige verwarring. Een businesscase is een financieel model waaruit duidelijk wordt dat het businessmodel financieel levensvatbaar is zonder aanvullende, externe gelden zoals sponsoring of subsidie. Dat betekent dat eigenlijk alles wat

echt telt in een businessmodel vertaald zou moeten kunnen worden in geld. Maar dan telt er dus ook heel veel niet mee. En dat is nou juist waar we met het BMT een andere invulling aan willen geven. Voor een duurzaam businessmodel betekent een sluitende businesscase dat de beoogde transacties sluitend zijn in relatie tot de beoogde impact. Er zijn businesscases te bedenken die gevoed worden vanuit maatschappelijke overwegingen en die niet (financieel) sluitend zijn. Dergelijke businesscases en de bijbehorende businessmodellen zullen misschien afhankelijk blijven van externe ondersteuning (zoals subsidies) om maatschappelijke impact te kunnen realiseren. Daarbij kun je zonder problemen constateren dat er bij sommige businessmodellen en hun transacties gewoonweg geen geld te verdienen valt, maar dat zij door hun aantoonbare maatschappelijke waarde bestaansrecht hebben. Dat betekent dat transacties niet alleen leiden tot financiële output, maar tot een breder scala aan waarden, zoals een leefbare omgeving, mobiliteit en voedsel et cetera. En heel nuchter beschouwd: het meeste water dat we gebruiken, is gerecycled, net zoals papier, metaal of glas.

Instock Market

In Nederland wordt jaarlijks zo'n 2,5 miljoen ton eten verspild in de hele voedselketen. Alle landbouwgrond, water, energie en CO₂-uitstoot voor de productie gaan hiermee verloren. Dit heeft een enorme impact op onze aarde. Tijd voor verandering! In de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties staat een duidelijke target: halvering voedselverspilling in 2030. Om dit te bereiken zijn er vele oplossingen nodig. Eén daarvan is chefs in de horeca faciliteren om producten te kiezen die anders verspild zouden worden.

KIJK VOOR DE MARKT VAN VRAAG EN AANBOD OP INSTOCKMARKET.

NL/OVER-ONS, GERAADPLEEGD OP 27 FEBRUARI 2020

Hoe geef je transacties vorm in je businessmodel en wat wissel je uit?

Wat voor transactiemodel ga je gebruiken binnen je businessmodel en waarom kies je daarvoor? Draait alles om geld of heb je een model ontwikkeld dat ook andere waarden verrekent? Soms is een businessmodel op basis van geld niet mogelijk, maar biedt een ander transactiemodel uitkomst. Is het mogelijk bijvoorbeeld met behulp van een tijdbank, energie-uitruil, afvalinzameling of het gemeenschappelijke gebruik van middelen? Dat is een intrigerende maar ook lastige vraag. We zijn immers gewend om onze transacties bijna 'volautomatisch' uit te drukken in geld. Dus benzine tanken, een fiets kopen of twee zakken cement, we rekenen het allemaal af in geld. En dat is zeker niet onhandig. Maar kan het ook anders?

Van belang is om ook hier te kijken naar je beoogde impact: kun je deze gebruiken (verwaarden) binnen je eigen businessmodel? En welke aanvullende waarden en daarbij passende transacties heb je dan nog nodig om je businessmodel verder te ontwikkelen? Zo maak je inzichtelijk hoe je direct waarde kunt toevoegen aan je eigen businessmodel, uitgaande van de impact die je gaat realiseren. Kun je bijvoorbeeld een deel van je activiteiten realiseren door gegenereerde elektriciteit te ruilen voor iets anders? Uiteraard werk je uit hoe transacties in zo'n geval verlopen. Kies je misschien voor blockchain of een andere technologie die ondersteunend is voor je verdienmodel, en waarom dan?

12.6 Casuïstiek Waarde(n)creatie

Een busticket of voedsel in ruil voor afval – Curitiba (Brazilië)

In 1991 had de Braziliaanse stad Curitiba niet genoeg budget om een recyclingfabriek te bouwen. Daarom bedacht de overheid een manier om de situatie te veranderen. Er werden twee programma's geïnitieerd: (1) afval dat geen afval is en (2) groene uitwisseling. De stad creëerde

'De Nederlandsche Bank stelt dat de financiële sector ook staat voor maatschappelijke en ecologische risico's. De sector kan een sleutelrol spelen in het werken met true value en true pricing: het moneteriseren van externe kosten en het oog hebben voor meervoudige waardecreatie. Het gaat daarbij niet alleen om de financiële ontwikkelingen en resultaten, maar ook om ecologische en maatschappelijke consequenties.'

MVO NEDERLAND, MVONEDERLAND.NL

lokale munteenheden om burgers te belonen voor het scheiden van organisch en niet-organisch afval, en voor het brengen van het afval naar de afvalstations. In ruil voor deze dienst ontvingen de burgers de lokale munteenheid die kon worden ingeruild voor buskaartjes, voedsel en schoolboeken. De impact was dat de stad niet langer gebukt ging onder rondzwerfend afval, er was betere toegang tot educatie voor arme families en toegang tot transport, wat nieuwe werkmogelijkheden bracht. Het programma leidde tot een hogere werkgelegenheidsgraad, schoonmaak van de stad, voedselzekerheid en sociale inclusie. (wwf.panda.org/wwf_news/?204414)

Buskaartje in ruil voor plastic flessen – Surabaya (Indonesië)

In de stad Surabaya in Indonesië heeft de overheid een programma geïnitieerd om plastic flessen te recyclen en het publieke bewustzijn te vergroten. Een busrit van één uur kost drie grote flessen of tien plastic bekertjes. Op dit moment maken meer dan 15.000 passagiers gebruik van

dit initiatief. Zij reizen wekelijks gratis door plastic in te wisselen. (phys.org/news/2019-08-trash-tickets-indonesia-plastic-bus.html)

Inwisselen van afval voor 15 minuten WiFi-connectie – Thinkscream (India)

Het bedrijf Thinkscream creëerde een oplossing voor het afval- en connectiviteitsprobleem in India. De 'slimme afvalbak' geeft een WiFi-connectie in ruil voor afval. Op het moment dat afval wordt weggegooid in de afvalbak, activeert een sensor de WiFi-router. De afvalbak geeft een code voor gebruikers om in te loggen op het WiFi-netwerk. In ruil voor afval kunnen gebruikers dan 15 minuten gebruikmaken van de WiFi-verbinding. (youtube.com/watch?v=Jd-54aB5B3M)

Inwisselen van afval voor voedsel – Mexico-stad (Mexico)

Een nieuwe handelsmarkt in Mexico-stad helpt om bewoners hun afval in te laten wisselen voor voedselvouchers. Op deze manier probeert de stad het afvalprobleem van de stad te minderen. De lokale boeren die het voedsel verkopen, worden gesubsidieerd door de lokale overheid. De overheid verkoopt het ingezamelde afval aan recyclefabrieken. Op deze manier hoopt de overheid het gedrag van de bevolking te veranderen en de bewustwording van het recyclen van afval te vergroten. (www.cnn.com/2012/06/19/world/americas/mexico-city-barter-scheme/index.html)

Plastic flessen in ruil voor een bus- of metrokaartje – Atac (Italië)

In Rome kunnen reizigers plastic flessen recyclen in ruil voor een metrokaartje. Iedere fles heeft een inruilwaarde van € 0,05. Door een fles in een statiegeldautomaat te gooien, krijgt men korting op een metrokaartje. Om een 'gratis' metrokaartje van € 1,50 te bemachtigen, moet men dertig flessen inruilen. Op deze manier probeert Rome zijn afvalcrisis op te lossen. (hetkanwel.nl/2019/08/23/flessen-recyclen)

Plastic flessen inwisselen voor OV-tegoed – Incom (China en Noorwegen)

Incom is een Chinees-Noors samenwerkingsverband dat is geïnitieerd om de Reverse Vending Machines en afvalrecyclingoplossingen te promoten. Het inwisselapparaat scant de barcode van de verpakking, identificeert het materiaal en het gewicht. De machines zijn geïnstalleerd in Beijing op plekken voor publiek transport, supermarkten, scholen et cetera. In ruil voor de gerecyclede goederen kunnen mensen geld verdienen voor het openbaar vervoer in China. (<http://incomrecycle.com>)

12.7 Afsluiting

Als dit hoofdstuk ons iets laat zien – en leert – is het hoe moeilijk het is om meervoudige waardecreatie concreet te maken. We geven onze maatschappij vorm op basis van een niet-aflatende stroom transacties – groot en klein, dag in dag uit. We gaan naar de bakker, kopen brood en verkopen een auto of een huis en ga zo maar door. Sommige transacties hebben impact op de korte termijn, andere hebben verstrekende gevolgen; zowel negatief als positief. De aard van de transacties bepaalt hoe mensen zich tot elkaar verhouden en zegt veel, zo niet alles, over de waarden die we van belang vinden.

Transacties vormen – niet verwonderlijk – de basis voor waardecreatie. Transactie betekent dan zoveel als het bewust (uit)ruilen met de intentie te komen tot wederzijdse waardecreatie. De organisatie van die waardecreatie hebben we in de afgelopen twee eeuwen steeds meer overgelaten aan bedrijven. Die zijn in de loop van de tijd vrijwel exclusief gaan functioneren gericht op geld als hét centrale en eigenlijk enige ruilmiddel. In de businessmodellen die dan ontstaan, worden veel kosten en opbrengsten (ecologische, sociale et cetera) niet meegenomen. Hierdoor is een heel mager en armoedig transactiemodel ontstaan; enkel monetariseren is in tel. Alles wat niet omgerekend kan worden in euro's telt niet en is dus niet in tel. Daar moeten we van af.

De transitie vraagt om een generatie nieuwe businessmodellen en daarop aansluitende transactiemodellen. Modellen die andere vormen van waardecreatie mogelijk maken. Want zolang de aard van transactie niet herzien wordt, vallen we zonder het te weten weer terug in bestaande routines en gedragingen. Dan verandert er feitelijk niets. De oorsprong van waardecreatie ligt bij mensen zelf. Het doel is niet klassieke 'winst', maar vooral het scheppen van een wereld die zin geeft en waarde heeft; een wereld gebaseerd op wat we collectieve en gedeelde waarden noemen.



13 Alternatieve benaderingen met de template

13.1 Routes door de template

De basisvorm van het BMT is zo opgezet dat deze het handigst werkt door van links naar rechts te gaan en van boven naar beneden. We hebben dat gemakshalve de 'lineaire' benadering genoemd. Zo lezen we immers boeken, kijken we televisie en scannen onze omgeving. Daarbij is de

Benadering	Start bouwsteen	Toelichting
Ideeedreven	Aanleiding en context	Start vanuit een 'geweldig' idee waarmee je een bepaald probleem wilt oplossen, waaromheen je het businessmodel verder vormgeeft.
Propositiegedreven	Propositie	De waarde die je wilt creëren voor een specifieke doelgroep staat hier voorop bij de ontwikkeling van je businessmodel.
Netwerkgedreven	Betrokken partijen	Het netwerk van partijen dat er al is, vormt de basis om het businessmodel verder op te ontwikkelen.
Impactgedreven	Impact	De impact die je wilt bereiken, is leidend voor de ontwikkeling van je businessmodel.
Competentiegedreven	Kernactiviteiten kiezen	Datgene waar je echt goed in bent, staat centraal bij de ontwikkeling van je businessmodel.

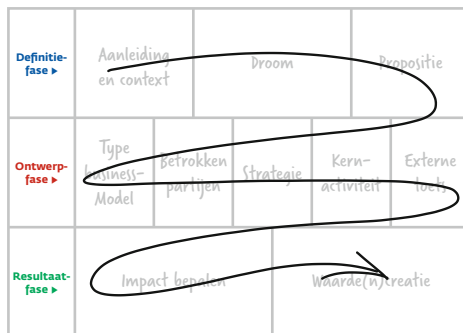
TABEL 4 Alternatieve benaderingen voor gebruik van het BMT

TIP Zoals eerder gezegd: dit is zeker niet het enige canvas dat beschikbaar is. Heb je behoefte aan inspiratie, aan een overzicht van wat allemaal al door andere mensen bedacht is, kijk dan eens bijvoorbeeld op: designabetterbusiness.tools/search?q=canvas. Daar vind je een groot aantal andere canvassen die je misschien verder kunnen helpen. Maar pas wel op: loop niet vast in het zoeken en gebruiken van steeds meer tools. En vraag je af: leiden de beginselen die onder een bepaalde tool zitten wel tot duurzaamheid?

onderliggende gedachte om een businessmodel van 'scratch' af aan helemaal te ontwikkelen aan de hand van de BMT-systematiek. Onze ervaring is dat je daar zomaar een aantal weken (maar het kan gerust langer) mee bezig bent. Niet omdat je daar een stelselmatig aantal uren per dag aan werkt (maar dat kan natuurlijk wel), maar omdat je ook de tijd moet nemen om je BMT-in-voeding te laten bezinken, van alle kanten te bekijken, door mensen er 'op te laten schieten', door er 'de boer mee op te gaan' en, niet in de laatste plaats, door er nog eens rustig 'een nachtje over te slapen'. Daar wordt je businessmodel stapsgewijs beter van. En denk eraan: je bent zelden uniek. Ergens is iemand of een groep mensen bezig hetzelfde idee op dezelfde wijze, of misschien net iets anders, uit te werken. Kijk waar deze mensen zijn, zoek contact, ga naar ze toe en bespreek je idee. Deel je kennis en hou je kaarten niet tegen de

borst – alleen ga je misschien sneller, maar samen kom je verder.

Er zijn natuurlijk veel meer benaderingen mogelijk. We noemen er hier ter inspiratie vijf, die we beknopt uitwerken aan de hand van organisatievoorbeelden. De teksten die daarbij gebruikt worden, zijn vrijwel een-op-een afkomstig van de websites van de diverse instellingen en bedrijven; er is dus sprake van plagiaat. Daar is voor gekozen omdat deze voorbeelden juist laten zien hoe organisaties een bepaalde benadering in de praktijk uitwerken. Hooguit is hier en daar een zin iets aangepast of een woord weggelaten om de teksten wat beter te laten lopen. Behalve dat de bron van de informatie wordt weergegeven, hebben we ook steeds gezocht naar een bijpassend YouTube-filmpje waarin het project wordt toegelicht.



TEMPLATE *Ideedreven benadering*

13.2 Ideedreven



Deze benadering staat voor de lineaire – van boven naar beneden en van links naar rechts – ‘standaard’ invalshoek die in dit hele boek centraal staat.

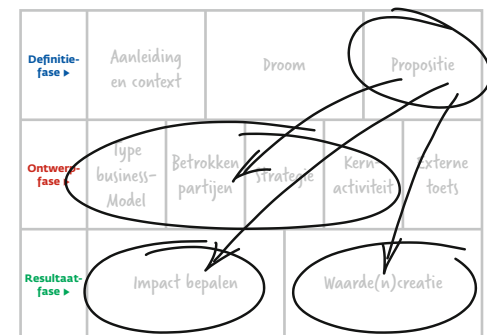
Functie van het BMT: alle stappen met het oog op de ontwikkeling van een nieuw businessmodel stelselmatig doorlopen.

Casus: Insert Marktplaats

Stichting Insert biedt een platform om samen met de sloop, groene en civiele markt, te werken aan de transitie naar circulair werken. Circulair bouwen is het hergebruik van bestaande materialen en grondstoffen op een zo hoogwaardig mogelijk niveau. Zo hoogwaardig mogelijk kent verschillende verschijningsvormen. De ene keer betekent het dat het materiaal een-op-een hergebruikt kan worden (*reuse*). De andere keer betekent het dat er een handeling nodig is voordat het materiaal opnieuw ingezet kan worden (*refurbish*). Een project opzetten met gebruik van circulaire materialen kost tijd. Materialen, bomen of struiken uit een sloopproject moeten middels een materialen- en grondstoffeninventarisatie in kaart worden gebracht. Hiermee wordt duidelijk wat er bij een project vrijkomt en welke materialen waar circulair kunnen worden toegepast. De samenwerking bij een circulair project kan er

heel anders uitzien dan de samenwerking bij een traditioneel project. Door bijvoorbeeld een civiele aannemer, een hovenier en de opdrachtgever samen aan tafel te zetten, kan herbruikbaarheid een praktische invulling krijgen. Zo kan worden toegewerkt naar cocreatie. Niet elke speler met een belang op zich, maar in gezamenlijkheid wordt dan gewerkt aan een circulaire ambitie.

-  www.insert.nl/waarom-insert/wat-is-circulair (geraadpleegd op 27 februari 2020)
-  [youtube.com/watch?v=2Z5w_xafeV8&t=99s](https://www.youtube.com/watch?v=2Z5w_xafeV8&t=99s)



TEMPLATE *Propositiegedreven benadering*

13.3 Propositiegedreven

De cirkelbenadering staat hier centraal, waarbij het uitgangspunt is een revisie van een al bestaand idee of zelfs een geheel businessmodel.

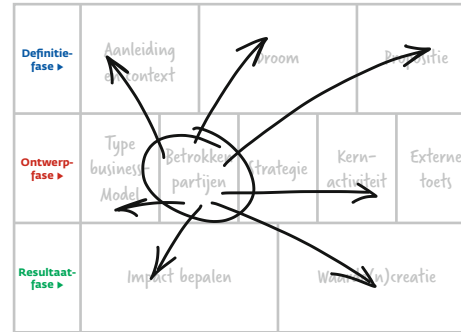
Functie van het BMT: inzichtelijk maken hoe voorgestelde veranderingen optimaal kunnen aansluiten op dit idee of businessmodel en een doorkijk geven naar wat nog meer mogelijk is.

Casus: Albert Heijn (Gorredijk)

Help jij ons plastic recyclen? Statiegeld op plastic PET-flesjes: het zou de normaalste zaak van de wereld moeten zijn! Toch is dat in Nederland helaas nog niet het geval. Wel kun je sinds een jaar bij ons plastic PET-flesjes inleveren in ruil voor een kleine vergoeding of donatie aan het goede doel. In samenwerking met Buuf & Buuf hadden we vorige week een nieuw initiatief. Tegen elke inlevering kreeg men er een gratis fles afwasmiddel, van 100 procent gerecycled materiaal, voor terug. Om zo het recyclen van plastic flessen te promoten. Maar we zijn natuurlijk altijd op zoek naar nieuwe initiatieven. Kun jij samen met ons een leuke actie bedenken die de toevoer van plastic flessen naar ons milieu vermindert? Laat het hieronder weten en misschien win jij wel € 100 shoptegoed.

- ahgorredijk.nl/oplossing-recycling-plastic-flesjes-gevonden (geraadpleegd op 27 februari 2020)

▶ [youtube.com/watch?v=4dveJCwdAwo](https://www.youtube.com/watch?v=4dveJCwdAwo)



TEMPLATE *Netwerkgedreven benadering*

13.4 Netwerkgedreven

Een netwerk van partijen die met hun verschillende (maar complementaire) kerncompetenties samen aan een duurzame innovatie willen werken, is hier het uitgangspunt.

Functie van het BMT: in deze setting zicht krijgen op de context en het (beoogde) netwerk dat daarmee samenhangt. De netwerkvraag is alom: veel bedrijven willen of moeten samenwerken. Je ontwikkelt dus een BMT voor dat netwerk. Om dat te doen kan je

beginnen in de Ontwerpfase bij de Partners. Ook al klinkt dit logisch, toch kan dit onvoldoende opleveren. Je wilt hoogstwaarschijnlijk niet alleen je bestaande partners in je businessmodel betrekken, maar juist nieuwe partners aantrekken. Het kan zijn dat je een extra instrument moet gebruiken om erachter te komen welke competenties in je netwerk zitten. Het kan dus zijn dat je hier een aparte netwerkanalyse moet uitvoeren.

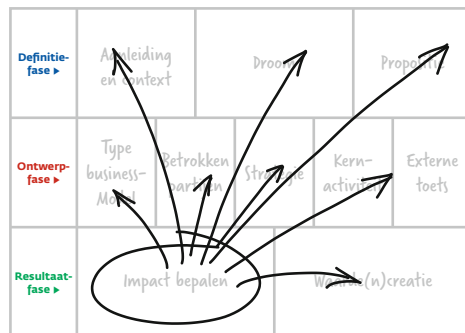
Casus: Net-Works

Prachtige dingen maken met afval, dat staat centraal. Dankzij Net-Works kunnen plaatselijke bewoners weggegooide visnetten verzamelen die voor veel problemen zorgen in het mariene ecosysteem. De visnetten worden dan teruggekocht via een wereldwijde toeleveringsketen, zodat deze verwoestende, kapotte visnetten een tweede leven krijgen als prachtige, duurzame tapijttegels. Aan de basis van het Net-Works-programma lag een behoefte om op een inclusieve manier zaken te doen. Een inclusieve onderneming is een winstgevend bedrijf dat banen creëert in gemeenschappen met lage inkomens: hetzij rechtstreeks, hetzij door een ontwikkelingsgroep deel te laten uitmaken van de waardeketen. Door nauw samen te werken creëren de betrokken partijen een solide zakelijke oplossing, die een positief langetermijneffect heeft op de ecosystemen in zoet en zout water, terwijl er tegelijkertijd financiële kansen

zijn voor enkele van de armste mensen ter wereld. Dit resulteert in een sociaal-economische en een milieu-impact. Het Net-Works-initiatief, dat ontstaan is uit een op het oog onwaarschijnlijk samenwerkingsverband, toont aan dat wanneer het bedrijfsleven, milieubeschermingsorganisaties en gemeenschappen samen innoveren, dit kan leiden tot positieve en duurzame veranderingen. Tot nu toe heeft het programma 66.680 kg aan afgedankte visnetten verzameld en genoeg inkomen gegenereerd voor 230.667 maaltijden voor lokale families.

net-works.com/lang/nl (geraadpleegd op 27 februari 2020)

youtube.com/watch?v=DX6UIdpg3VM&t=55



TEMPLATE Impactgedreven benadering

13.5 Impactgedreven

Bij deze benadering gaat het nadrukkelijk om het organiseren van een bepaalde impact.

Functie van het BMT: vanuit een vooraf bepaald idee over impact een bijpassend businessmodel organiseren.

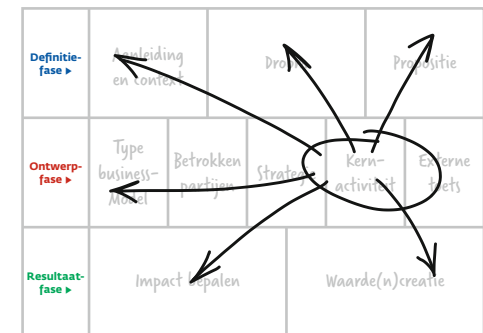
Casus: Dopper

Kristalhelder water. In elke oceaan, uit elke kraan. Dat is wat we allemaal willen, toch? Slecht nieuws. Single-use plastic vindt dat totaal niet interessant. Elk jaar belandt er acht miljoen ton plastic afval in onze oceanen. Dat wordt niet afgebroken. Nooit. Het valt gewoon uiteen in kleinere stukjes. Elke minuut komt er een gigantische hoeveelheid plastic in onze oceanen terecht. En in dezelfde minuut worden één miljoen single-use plastic waterflesjes verkocht. Maak kennis met de herbruikbare fles die single-use waterflesjes overbodig maakt. Met een Dopper heb je geen excuus om single-use waterflesjes te kopen. Ze worden ook duurzaam geproduceerd. En ja, de meeste Doppers worden gemaakt van plastic. Maar van plastic dat keer op keer kan worden gebruikt. Onze flessen met een missie zijn verkrijgbaar in verschillende materialen, kleuren en modellen. En als je er genoeg van hebt, dan kan hij volledig worden gerecycled! Dus welke stijl je ook hebt en hoe je je water ook drinkt, er is een Dopper die bij

je past. Onze flessen maken het verschil. Elke fles levert een bijdrage aan onze projecten. Van educatieprogramma's en onderzoek tot inspiratiecampagnes. Onze flessen maken het verschil. Wat we allemaal doen? Wij inspireren. Onze wereldwijde campagnes verspreiden de boodschap plasticvervuiling te stoppen en uit de kraan te drinken. En we creëren, stap voor stap, een beweging van changemakers.

dopper.com/nl (geraadpleegd op 27 februari 2020)

youtube.com/watch?v=EURJECVdw8Y



TEMPLATE Competentiegedreven benadering

13.6 Competentiegedreven

In deze benadering staan de beschikbare kernactiviteiten centraal. Wat kan met de al ontwikkelde kernactiviteiten georganiseerd worden in het streven van duurzaamheid?

Functie van het BMT: vanuit een bestaande kernactiviteit – al dan niet versterkt – nieuwe businessmodellen ontwikkelen.

Casus Aquafil & Tarkett

Parijs, Frankrijk en Waalwijk (Nederland), 21 november 2019 – Tarkett kondigt vandaag aan dat zij hun kringloop van commerciële tapijttegels in Europa kunnen sluiten, dankzij een pionierssamenwerking met Aquafil. Het is het resultaat van een intensieve samenwerking in de afgelopen jaren, die verdergaat dan traditionele klant-leverancierrelaties. Vandaag presenteren de twee bedrijven deze belangrijke stap op weg naar een circulaire economie in Tarketts tapijtfabriek in Waalwijk, Nederland. Het unieke recyclingcentrum van het bedrijf creëert twee materiaalstromen die gerecycled en omgezet kunnen worden in hoogwaardige grondstoffen voor nieuwe producten. Tarkett heeft baanbrekende technologie ontwikkeld in haar vestiging in Waalwijk en kan daarmee de twee belangrijkste componenten van tapijttegels scheiden – garens en tapijtrug, waarbij meer dan 95% zuiverheid van het garens behouden blijft.

‘Technological innovation now makes it possible to multiply the life cycles of building materials. Together with Aquafil, we are accelerating our circular economy journey and leading our industry’s progress in carpet recycling’, zegt Fabrice Barthélemy, Tarkett’s CEO. ‘This is a fundamental step forward in maximising the value of materials and preventing carpet tiles from being incinerated or sent to landfill. Truly closing the loop on flooring is a key driver of Tarkett’s strategy to preserve natural resources and protect the environment.’
Giulio Bonazzi, Aquafil’s CEO, merkt op: *‘We are delighted to help Tarkett with the last mile of its journey to close the loop on carpet tile production. We*

must urgently transform the way products are designed, produced and consumed. Through our collaboration with Tarkett, we will strengthen our commitment to realising this vision by increasing the reutilisation of yarns and helping to design out waste.’

[aquafil.com/newsmedia/tarkett-and-aquafil-close-the-loop-on-carpet-tiles-a-key-step-towards-circular-economy](https://www.aquafil.com/newsmedia/tarkett-and-aquafil-close-the-loop-on-carpet-tiles-a-key-step-towards-circular-economy) (geraadpleegd op 27 februari 2020)

[youtube.com/watch?v=uMqVZqmTQIo](https://www.youtube.com/watch?v=uMqVZqmTQIo)



13.7 Welke route kies jij?

Voor een ondernemer (of student) is het zaak om te kunnen bepalen wat in een bepaalde situatie de best passende benadering voor het gebruik van BMT is. Wat natuurlijk gewoon overeind blijft staan, is dat de bouwstenen om te beginnen moeten kunnen worden ingevuld in relatie tot de actuele situatie. Als dan blijkt dat dit bij een aantal bouwstenen niet lukt, wordt ook duidelijk dat er een interventie nodig is en waar deze het best kan plaatsvinden.

Gebruiken van al bestaande instrumenten

Zijn daarmee alle benaderingen ‘op’? Nee, natuurlijk niet. Zie het businessmodel maar als een blokkendoos voor volwassenen waarmee eindeloze combinaties gemaakt kunnen worden. Daarnaast kunnen de bouwstenen zelf weer de basis vormen voor een eigenstandige uitwerking. Neem bijvoorbeeld bouwsteen 2 Droom en ga dan maar eens op zoek naar alle instrumenten en canvassen die er zijn om missie en visie uit te werken. Of neem bouwsteen 9 Impact bepalen. Over wat impact is en hoe je dat het best kunt meten is echt nog niet het laatste woord gezegd. Wie zich daarin verdiept, komt terecht in een levendige discussie die zowel toegepaste als wetenschappelijke kampen kent. En ook

bij de hier genoemde netwerkbenadering werd dat al duidelijk. Want zicht krijgen op een netwerk vraagt om instrumenten die dat zichtbaar maken. Omdat die instrumenten er allemaal al zijn, hebben we die hier niet opnieuw uitgewerkt. Dat kan niet in een publicatie die eerst en vooral gericht is op de praktijk. Ons gaat het erom naar die bestaande gereedschappen te kijken met als centrale vraag wat ze kunnen bijdragen aan duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit (zie hoofdstuk 1).

Er valt bijvoorbeeld iets te zeggen voor het maken van een aangepaste PDCA-cyclus voor het werken met het businessmodel. Oorspronkelijk stamt deze aanpak uit de wereld van het kwaliteitsdenken. Maar er is niets op tegen om de vijf stappen van de cyclus hier te gebruiken. Want ook hier is immers sprake van een 'lege' methodiek. Het vertalen naar duurzaamheid moet de gebruiker (v/m) zelf doen door het toepassen van onder andere de eerdergenoemde beginselen, het type businessmodel en het uitwerken van de impact. De cyclus voor het werken met het businessmodel zou dan worden:

- 1 Voorbereiden
- 2 Kiezen
- 3 Ontwerpen
- 4 Uitvoeren
- 5 Evalueren

Grappig is dat deze cyclus in beginsel gebruikt kan worden bij de hiervoor geschetste vijf benaderingen. Ze krijgen dan wel een iets andere invulling bij de uitwerking. In het ene geval bestaat voorbereiding uit het nadenken over een briljant nieuw gat in de markt, in het andere geval uit een analyse van het huidige businessmodel, in het derde geval uit een inventarisatie van het netwerk et cetera.

Zijn we daarmee klaar? Zeker niet, of nog lang niet. Maar we hebben hopelijk voldoende alternatieve toepassingsmogelijkheden laten zien van het BMT. En daar ging het hier om.



14 Van template naar een werkend businessmodel

14.1 De kunst van het doen

En daar sta je dan, met in je ene hand je redelijk uitgewerkte briljante idee voor een nieuwe onderneming en in je andere hand dit boek. De bedoeling van het Business Model Template is je te helpen van je idee een levensvatbaar project of levensvatbare organisatie te maken – in welke vorm dan ook. Maar waar begin je?

Voor de duidelijkheid: het maakt niet uit wáár je begint, als je maar ergens begint. Pak figuur 1 van het BMT (zie p. 19) er nog eens bij en kijk welke van de onderdelen je het makkelijkst lijkt om in te vullen. Begin gewoon met die ene bouwsteen en werk vandaar verder, dan komt de rest later wel.

Ter illustratie kijken we naar twee casussen: het project KipCaravan in de Metropoolregio Brainport Eindhoven en het project Zon op School NSV2 in Nijmegen. In het eerste project gaat het erom op kleinschalige wijze op meerdere locaties bedrijfseconomisch eieren te produceren. De projectuitwerking van KipCaravan is lineair – van boven naar beneden en van links naar rechts. In het tweede project Zon op School NSV2 organiseerde een aantal ouders van een basisschool in Nijmegen zich, met als doel zonnepanelen op het dak van de school te leggen. Daarin wordt de cirkelvormige aanpak gevolgd.

14.2 Project KipCaravan

Deze link geeft een video die goed laat zien waar het project over gaat:

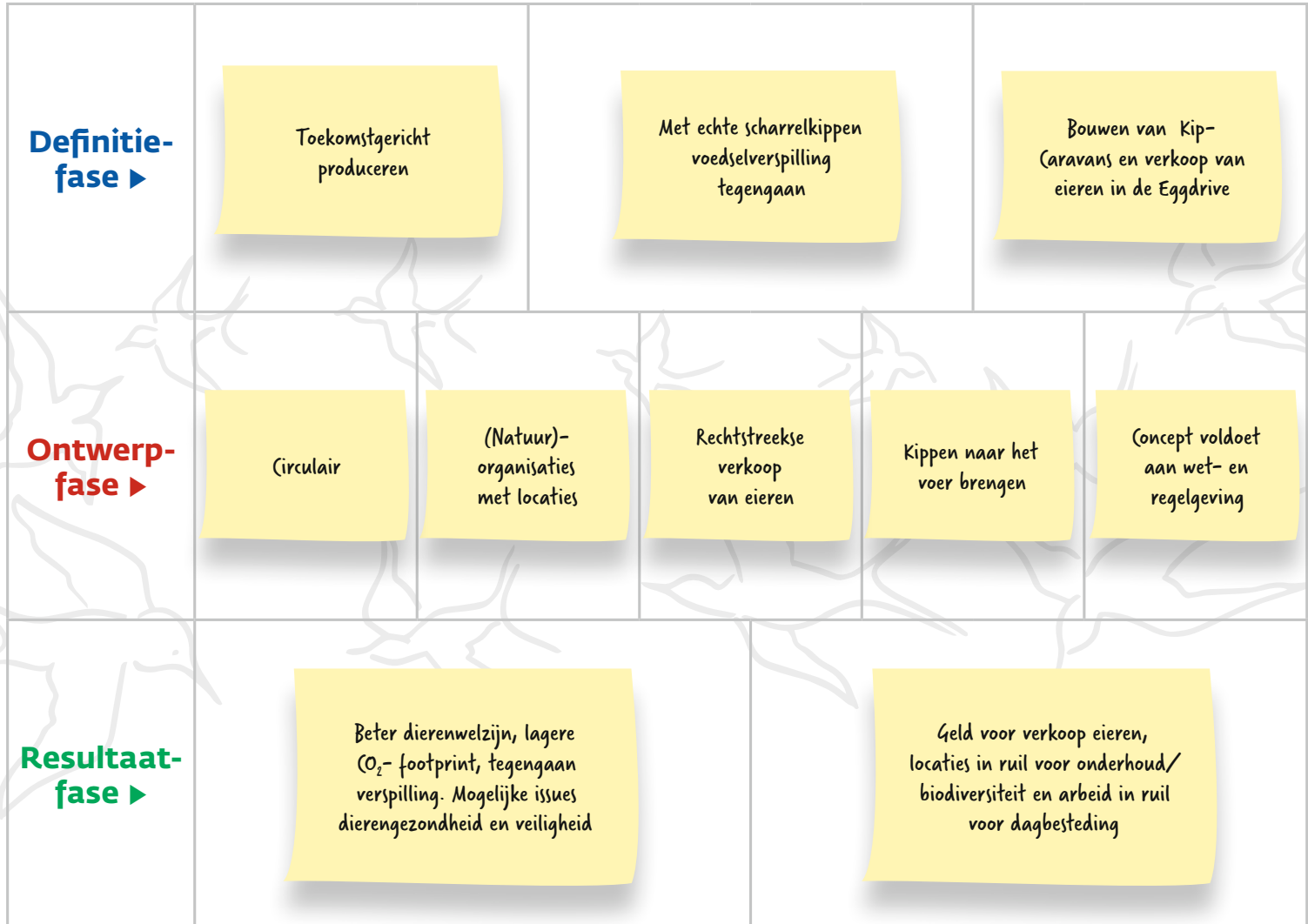
 youtu.be/VW1QdbWmax4



Bouwsteen 1 Aanleiding en context Tijdens een ondernemersborrel, waar een prijsvraag gepitcht werd vanuit de Metropoolregio Brainport Eindhoven voor de verbinding van stad en land, pakten twee ondernemers diezelfde avond nog de handschoen op. Zij bundelden hun expertises (pluimveehouderij en meervoudige waardecreatie – nieuwe businessmodellen) en het concept, kippen in hun kleinschalige mobiele stal (KipCaravan) op reis, was geboren. Context is ook ingegeven door de wens de dwingende cost-leadershipstrategie van de agrarische sector te verlaten. De betreffende ondernemers waren het beu om iedere keer meer eieren te produceren tegen een steeds lagere marge.

Bouwsteen 2 Droom De sociale onderneming is ontstaan vanuit passie, de droom van een pluimveehouder. Hij zag een mobiele pluimveestal in Oostenrijk tijdens een vakantie en besloot dat als er zich ooit een kans zou voordoen, hij op diezelfde wijze kippen zou gaan houden. De pluimveehouder wilde weer kippen gaan houden zoals daar sprake van was op zijn ouderlijk gemengd bedrijf, waar sprake was van fruitteelt en kippen.

Bouwsteen 3 Propositie De kippen worden naar het voer gebracht, in plaats van het voer (vanuit het buitenland) naar de kippen. De kippen scharrelen vrij rond onder (fruit)bomen en maken eieren en vlees van voeding uit de natuur en van restproducten (verloren



FIGUUR 21 Casus KipCaravan

fruit/granen). De eieren worden rechtstreeks verkocht in de (Mmm)egg-drive, die meereist met de kippen. De kippen reizen met hun KipCaravan telkens naar een nieuw scharrelgebied. De media pikten dit al snel op en kopten dat de boer met zijn kippen op vakantie gaat. Waarna de boer zei: 'Natuurlijk, mijn kippen hebben ook recht op vakantie.'

Bouwsteen 4 Type businessmodel Bij de keuze uit de drie businessmodellen, sluit het communitymodel het meeste aan. De elementen die bijdragen aan de kringlooplandbouw sluiten het meeste aan bij een circulair businessmodel.

Bouwsteen 5 Betrokken partijen Aanvankelijk was de insteek om een kant-en-klare KipCaravan aan te schaffen, maar omdat de bestaande systemen niet voldeden, is een KipCaravan op maat geproduceerd naar de specifieke wensen voor het concept. De KipCaravans worden gemaakt door een voormalig agrarisch ondernemer met een klusbedrijf in zijn VAB (vrijgekomen agrarisch bedrijf).

De partner van de pluimveehouder is als vrijwilligster betrokken bij een streekproductenwinkel, waar cliënten van zorgpartijen een leer/werkplek of dagbesteding krijgen en organiseert het sociale component van het concept.

Met behulp van het Brabant Outcomes Fund van de Provincie Noord-Brabant (Social Impact Bond gevoed door Oranjefonds, Stichting Doen en Rabobank Foundation) is er een resultaatcontract afgesloten voor het realiseren van een trackrecord en doorontwikkeling van het concept. (youtu.be/VW1QdbWmax4, geraadpleegd op 27 februari 2020)

Bouwsteen 6 Strategie kiezen Door rechtstreekse verkoop van eieren en verwaarding van restproducten, willen de ondernemers toekomstgericht produceren, waarbij het businessmodel rekening houdt met maatschappelijke vraagstukken als het tegengaan van (voedsel) verspilling en verlaging van de CO₂-voetafdruk.

Bouwsteen 7 Kernactiviteiten kiezen De kernactiviteit is het produceren van eieren. Niet zomaar eieren, maar de ultieme scharrel-eieren met meerdere waarden.

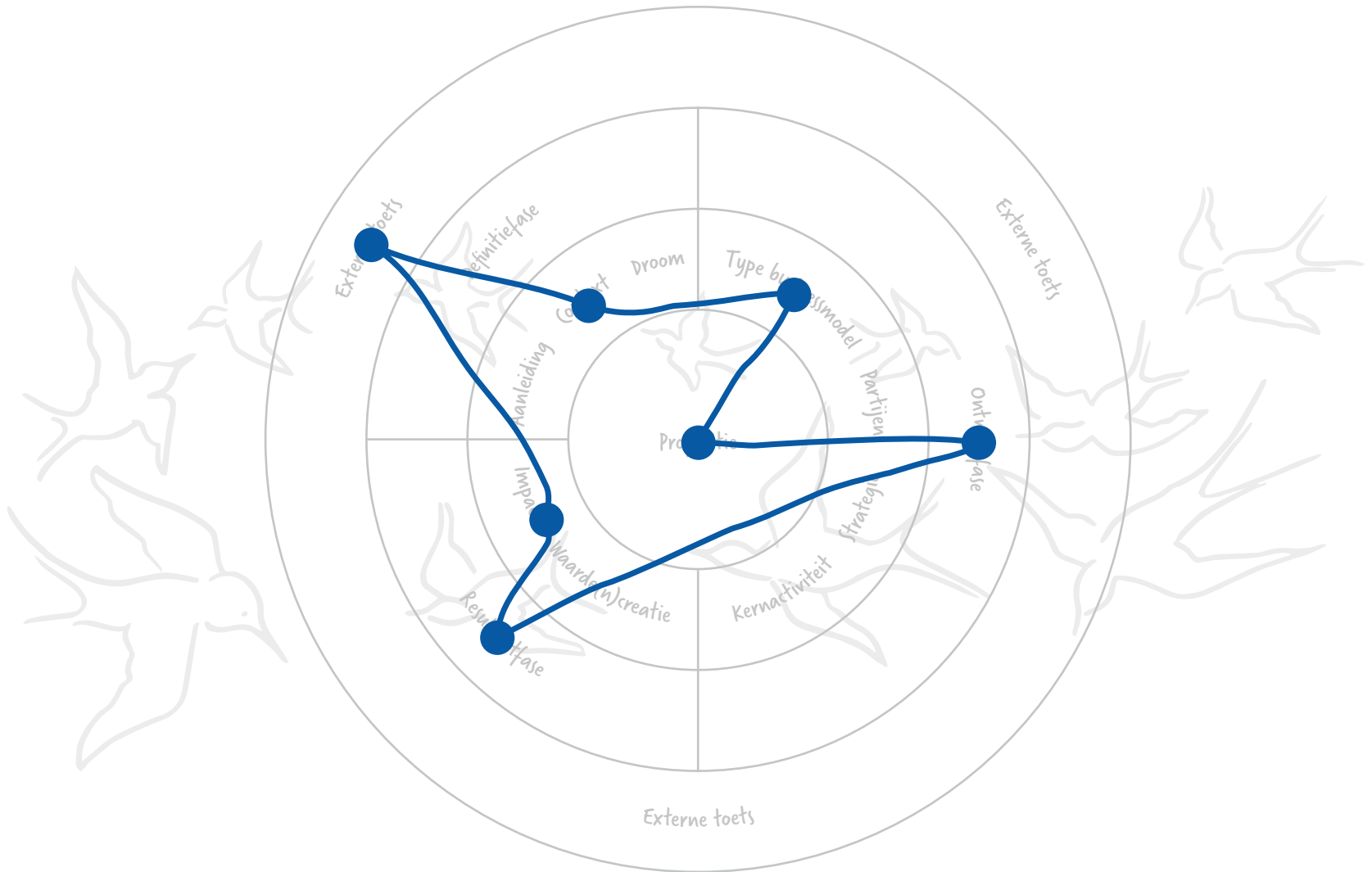
Bouwsteen 8 Externe toets Het concept voldoet aan alle wet- en regelgeving, die beperkt is, doordat er sprake is van het kleinschalig houden van dieren.

Bouwsteen 9 Impact bepalen De impact van het concept is groter dan werd voorzien. De ondernemers werden tijdens de uitvoering op meerdere fronten aangenaam verrast. De dieren hebben bijvoorbeeld een aantoonbaar beter dierenwelzijn: ze worden ouder, blijven langer in de veren en leggen meer verkoopbare eieren. Er is impact door een lagere CO₂-voetafdruk, meer biodiversiteit, positieve beeldvorming over de agrarische sector en het betrekken van mensen met een arbeidskans. Mogelijke negatieve impact op het vlak van diergezondheid en veiligheid is onderzocht. Daarvoor zijn maatregelen getroffen met behulp van het vakmanschap van de pluimveehouder (alle eisen uit de reguliere sector worden toegepast).

Bouwsteen 10 Waarde(n)creatie Het KipCaravan-concept kent meerdere transactievormen. De eerste transactievorm is conventioneel op basis van geld. De verkoop van de eieren dekt de exploitatiekosten. De tweede transactievorm is gebaseerd op arbeid. Cliënten van zorginstellingen genieten als 'hulpboer' een vorm van dagbesteding bij de KipCaravan. De derde transactievorm ten slotte is gericht op locaties. Overheden stellen grond ter beschikking in ruil voor een aantrekkelijke activiteit voor toeristen en kenniswerkers (Metropoolregio Brainport Eindhoven).

14.3 Project Zon op School NSV2

We lopen met dit project in gedachten door alle bouwstenen heen. Dat doen we in de volgorde waarin de initiatiefnemers dat zelf ook deden.



FIGUUR 22 Project Zon op School

Inderdaad: die volgorde vind je verder nergens in dit boek. Ieder project volgt nu eenmaal zijn eigen logica, met zijn eigen route.

Bouwsteen 1 Context Net voor de bel gaat, staan op het schoolplein de ouders te wachten tot de kinderen naar buiten rennen. Ze praten wat met elkaar, regelen onderling oppas en speelafspraken voor de kinderen en babbelen over het nieuws van de dag.

Bouwsteen 3 Het eerste idee van een propositie Een van de ouders merkt op dat het schuine dak van het schoolgebouw eigenlijk ideaal zou zijn om zonnepanelen op te leggen. Er valt geen schaduw op, er zijn geen dakkapellen of schoorstenen, er is ruimte genoeg. Andere ouders zijn het ermee eens, maar niemand heeft enig idee hoe je dat zou moeten aanpakken en of dat wel de moeite waard is.

Bouwsteen 9 Impact Op verzoek van een van de ouders zoekt de schooldirecteur op hoeveel stroom er eigenlijk gebruikt wordt in het gebouw. Dat blijkt veel meer dan verwacht: de verlichting, computers en digiborden verbruiken net zoveel als dertig gemiddelde huishoudens; dat is 30×3.500 kWh. De school gebruikt nu gewoon grijze stroom zonder herkomst of bijmenging van groene stroom. Zonnepanelen zouden dus een positieve impact kunnen hebben op de energienota, het beeld dat ouders bij de school hebben en – ook al is het maar een heel klein beetje – klimaatverandering. Het dak is zo groot dat in theorie een derde deel van de stroom die nodig is voor de school zelf opgewekt kan worden. De initiatiefnemers vinden dat genoeg om een plan uit te werken.

Bouwsteen 5 Betrokken partijen Tijdens een gezellig vergaderavondje met wat ouders ontstaat het inzicht dat de mensen die op het schoolplein rondlopen niet alleen vaders en moeders zijn. Ze hebben de meest uiteenlopende beroepen en hebben een groot netwerk in de buurt. Allerlei talenten die nodig zijn om van een plan naar een

project te komen zijn gewoon beschikbaar. Maar dan moet je de mensen wel mobiliseren. De leerlingenraad vindt het een goed plan en wil meedenken over fondsenwerving. De directeur was al enthousiast, alleen het schoolbestuur is nog niet geïnformeerd. De initiatiefnemers besluiten het bestuur een mailtje te sturen en de gemeente alvast te vragen of er subsidieregelingen zijn. Vervolgens schenken ze nog een wijntje in.

Bouwsteen 7 Kernactiviteit De initiatiefgroep werkt het plan om zonnepanelen op het dak te krijgen verder uit. De groep vraagt enkele lokale leveranciers van zonnepanelen en de techniek die daarbij hoort om mee te denken. Technisch lijkt het prima haalbaar te zijn. Maar omdat de school als grootverbruiker samen met andere scholen elektriciteit inkoop, is het niet automatisch mogelijk terug te leveren aan het net. En dat is wel een harde eis, want de verwachte productie zal het grootst zijn in de zomervakantie als de school het minst wordt gebruikt.

Bouwsteen 6 Strategie Om de zaak van de grond te krijgen wordt maximaal ingezet op het sociale netwerk op het schoolplein. Die community blijkt nog veel rijker dan verwacht. In de zandbak zit een notaris die kan helpen een stichting op te richten. Bij het fietsenhok loopt een juriste die verstand heeft van aansprakelijkheid. Een marketeer voetbalt met haar dochter en een financieel specialist heeft kinderen in dezelfde klas. Een illustratrice wil wel een kleurplaat maken waarop de school te zien is met zonnepanelen. Iedereen kent wel iemand die ook kan helpen.

Bouwsteen 4 Businessmodel Door de diversiteit in de community goed te benutten ontwikkelt zich een effectieve manier van werken. Het initiatiefgroepje overziet de verschillende aspecten van het project en stuurt die aan, anderen werken specifieke onderdelen uit. Een project van deze omvang kan nu eenmaal niet zonder een aantal trekkers.

Bouwsteen 2 Droom Op het schoolplein ontstaat een mooie dynamiek rond het zonnepanelenplan. Er wordt gedroomd van een energieneutrale school, van workshops over duurzaamheid en energie(transitie) in de klassen; sommige ouders worden zo enthousiast dat ze hun auto willen gebruiken om met de school een 'smart grid' te bouwen, maar allemaal delen ze het ideaal van een groene school die de kinderen voorbereidt op een duurzame toekomst.

Bouwsteen 8 Externe toets Het enthousiasme van alle betrokkenen wordt bijna de bodem ingeslagen als blijkt dat het schoolbestuur de plannenmakerij niet zit zitten. Een fikse domper. Het bestuur werpt allerlei bezwaren op: Is het dak wel sterk genoeg? Wat als terugleveren niet kan of niet meer mag? Als die panelen van het dak afwaaien, wie is dan voor dat risico aansprakelijk? Wie wordt er eigenlijk eigenaar van de installatie? De initiatiefgroep moet tot het uiterste gaan om alle bezwaren stuk voor stuk te onderzoeken en te weerleggen.

Bouwsteen 10 Transacties De financiering van de installatie is een flinke puzzel. Er komt een rommelmarkt, een benefietborrel en een sponsorloop. Ouders kunnen certificaten kopen van 50 euro per stuk, met een rendement van 1 euro per jaar en een looptijd van vijf jaar. De gemeente geeft geen subsidie, maar bemiddelt wel bij het zoeken van een ander fonds. Het schoolbestuur gaat uiteindelijk overstag en financiert de rest. De verwachte besparing op de stroomkosten gaat in een pot waarvan later de certificaten plus het rendement worden uitbetaald. Om dat in goede banen te leiden wordt er een aparte stichting opgericht waarin ouders, gemeente, leveranciers en bestuur zitting nemen.

Bouwsteen 9 Tweede ronde impact Het project is een groot succes. De panelen worden gelegd en met een groot schoolfeest officieel in gebruik genomen. Kinderen geven workshops over energiebesparing aan ouders en aan de wethouder. De lokale pers is erbij. De panelen werken

prima en leveren schone stroom op. Maar de belangrijkste impact zit in de versterking van het schoolnetwerk. Opeens kennen veel meer ouders elkaar, de kinderen zijn trots op hun zonnepanelen. Er wordt nog lang en vaak in de wijk en in de stad over het project gesproken – een onverwachte en positieve impact op de community.

Bouwsteen 3 Tweede ronde propositie Achteraf gezien is de combinatie van duurzame energie met crowdfunding en duurzaamheidseducatie natuurlijk enorm voor de hand liggend. En al helemaal op een basisschool, waar de community elkaar dagelijks ontmoet. Waarom was dit eigenlijk niet veel eerder bedacht? Het is interessant de vraag te stellen waarom het feitelijk zo lang heeft geduurd voordat al die elementen samen een geheel vormen.

Wat vooral uit bovenstaand relaas blijkt is dat de 'Weg naar Rome' bepaald niet een rechte lijn is. Er wordt begonnen met een propositie, maar daar wordt ook mee geëindigd. Bepaalde bouwstenen komen terug, waarbij 'impact' misschien wel de belangrijkste is. Het is heel mooi om te zien hoe dit proces er een is van constructie, cocreatie en reflectie. Hoe daardoor een groep mensen verbonden aan de school van hun kinderen, ineens de krachten gaat bundelen en tot een resultaat komt dat ze mogelijk vooraf niet hadden kunnen bedenken.

14.4 *Het geheim van de smid*

Uiteraard zijn de voorbeelden vereenvoudigd weergegeven. In werkelijkheid werden de stappen voor de ontwikkeling van bijvoorbeeld de KipCaravan niet een-voor-een gezet en afgerond. Wat dat betreft, is een BMT net een waterbed: als je aan de ene kant duwt, verandert er aan de andere kant ook iets. De kunst is alle bouwstenen zo uit te werken dat ze als een logische puzzel in elkaar vallen. Voor ieder project en iedere onderneming is de invulling van de bouwstenen weer anders en er is ook geen beste volgorde om de bouwstenen op elkaar te stapelen.

Hoe verder je bent met het doordenken van je businessmodel, des te verfijnder ook de informatie per bouwsteen zal zijn. Dat is misschien ook wel de essentie van ondernemen: het lef hebben om zonder kant-en-klaarrecept tóch aan de slag te gaan. En achteraf, als je project succesvol is, vraag je je waarschijnlijk af waarom je niet eerder hebt ingezien dat alles zo logisch in elkaar past. En als anderen je die vraag stellen, dan is het antwoord: 'Dat is nu juist het geheim van de smid.'

'We willen de ... overgang versnellen van een op koolstof gebaseerde economie naar een duurzame economie. Door het verminderen van de vraag naar energie, door het massaal investeren in hernieuwbare energiebronnen en door het gebruik van energie zo laag en efficiënt mogelijk te houden.'

TRIODOS BANK, TRIODOS.NL



15 Epiloog

We leven in een tijd van maatschappelijke transitie. Institutionele arrangementen die de afgelopen decennia met zorg zijn opgebouwd, staan zwaar onder druk. Mensen kleuren niet meer binnen de lijntjes. Scholieren gaan de straat op om te protesteren. Gangbare antwoorden en arrangementen volstaan niet meer. Overal in de maatschappij barst en kraakt het. Gekozen volksvertegenwoordigers bedenken én propageren een werkelijkheid met gepolariseerde feiten. Uit alles blijkt: de maatschappij van gisteren is passé. Maar terug naar toen kan niet meer.

Het enige antwoord op deze ontwikkelingen is om anders te gaan organiseren – zelf en samen, materieel en sociaal. Dat betekent afscheid nemen van een veilige en vertrouwde manieren van werken, van een lineaire economie die we kennen en beheersen maar waarvan we in hoog tempo de schaduwkanten leren ontdekken. Want met steeds meer mensen op dezelfde manier de aarde blijven misbruiken, leidt onvermijdelijk tot confrontaties. Of het nu gaat om klimaatvluchtelingen, uitputting, vervuiling, weersveranderingen, afnemende biodiversi-

teit, overstromingen, droogte, ernstige bosbranden en nog meer. Bijna dagelijks beginnen we de effecten hiervan te zien via het nieuws, kunnen we achtergronden lezen in de krant en ons erin verdiepen op basis van een niet-aflatende stroom wetenschappelijke rapporten, 'policy briefs' en memoranda.

Maar daaronder gaat het om iets veel fundamenteler. Met elkaar organiseren doen we om samen te komen tot waardecreatie. Dat is van alle tijden, want samen komen we verder. Maar waardecreatie is kennelijk aan verandering onderhevig. Met elkaar zoeken we bewust en onbewust naar hoe die nieuwe vormen van waardecreatie eruit kunnen zien. Daar is geen handboek of marsroute voor en ook 'Den Haag' of 'Brussel' beschikt niet over kant-en-klare antwoorden. Dat zoeken naar wat we niet kennen of weten, noemen we transitie. Dat woord geeft aan hoe fundamenteel deze zoektocht ingrijpt op hoe we vandaag de dag organiseren.

In het voorgaande hebben we betoogd dat het zoeken naar nieuwe vormen van waardecreatie en de transitie die dat vraagt leidt tot een andere generatie businessmodellen. Businessmodellen die andere vormen van waardecreatie mogelijk maken. Dat is hiervoor verwoord door beginselen aan te reiken die aandacht vragen voor de sociale én ecologische kant van waardecreatie in businessmodellen. Want zolang we de aard van transities en transacties niet herzien, blijven we zonder het te weten vastzitten in bestaande routines en gedrag. Dan vergroenen we het bestaande een beetje maar dan verandert er feitelijk niets. De dingen echt anders doen impliceert gedragsverandering en misschien zit daar nog wel de grootste opgave. Het (aan)leren van ander gedrag is misschien wel de grootste barrière om te komen tot een transitie naar een andere, een duurzame, circulaire en inclusieve economie. Dit boek gaat bewust niet in op die veranderkundige vraag, hoe relevant en interessant die vraag ook is. Die dimensie verder uitwerken zou leiden tot een werkboek in een boek, gelet op de aard en omvang van de veranderkundige opgave. Wie meer over veranderkunde wil lezen kan terecht bij *De kunst van veranderen* van Marco de Witte en Jan Jonker (2013). Maar het blijft intrigerend de vraag te stellen hoe het BMT als een veranderkundig instrument ingezet kan worden.

Waardecreatie anders organiseren

Werken met echt nieuwe businessmodellen leidt ertoe dat we ons organisatorisch anders tot elkaar gaan verhouden: meer horizontaal, in netwerken en digitaal gefaciliteerd. Het gangbare onderscheid tussen burgers en bedrijven komt deels te vervallen of vervaagt. Mensen zijn op-

'We kunnen ons laten gijzelen door een theoretisch debat over hoe alles anders moet, of vandaag beginnen de middelen in te zetten die we al wel hebben om de uitputting tegen te gaan. Zo kopen we tijd en kunnen we tegelijkertijd de echte transformatie in gang zetten.'

INGRID VISSEREN-HAMAKERS (2019)

eens niet alleen maar burgers, maar worden ook 'ondernemers' en zelf-investeerders, omdat ze een zonnepark beginnen of een deelautosysteem opzetten. En dat allemaal tegelijkertijd en door elkaar heen. Noem het doe-het-zelfondernemen, wat leidt tot zelfmaakstroom, het samen beheren van een boomgaard of het in de wijk opzetten van een tijdbank gecombineerd met een 'smart grid'; de mogelijkheden zijn eindeloos.

Maar om dit anders organiseren ten volle te benutten op een duurzame en gemeenschappelijke manier moet wel eerst gesleuteld worden aan de gevestigde orde. De organisatie van waardecreatie hebben we in de afgelopen

twee eeuwen steeds meer overgelaten aan organisaties. Die zijn in de loop van de tijd vrijwel exclusief gaan functioneren gericht op geld als hét centrale en eigenlijk enige ruilmiddel. In de businessmodellen die dan ontstaan, worden veel kosten (ecologisch, sociaal) niet meegenomen. Hierdoor is een heel mager en armoedig transactiemodel ontstaan; alleen monetariseren is van belang. Alles wat niet omgerekend kan worden in euro's telt niet en speelt dus geen rol. Daar moeten we van af.

Dat vraagt om organisaties die samen verantwoordelijk zijn voor de levenscyclij van producten en diensten en daarmee de organisatie van grondstofbehoud. Willen we dat zo'n ecologie gaat werken, dan is het onvoldoende om de individuele organisaties af te rekenen op iets andere, wat meer duurzame, wat minder vervuilende, prestaties. In plaats daarvan komt dan centraal te staan hoe een configuratie van partijen samen de verantwoordelijkheid draagt voor de levenscyclus van een gebouw, een snelweg of een grondstof (bijvoorbeeld kunststof, beton of hout). Er is een andere manier van denken én van organiseren nodig. Veel businessmodellen sluiten daar niet op aan. De bestaande juridische, fiscale en organisatorische structuur is immers geheel ingericht op individuele ondernemingen die functioneren in een lineaire waardeketen. Dat anders doen vraagt om verandering in de hoofden van mensen, maar

ook (misschien wel als eerste) verandering in de institutionele structuur.

De grote opgave is om waardecreatie anders vorm te geven dan in conventionele businessmodellen. De ambitie is om te komen tot waardecreatie die tegelijkertijd duurzaam, circulair en inclusief is. Hieraan werken betekent een herziening:

- 1 van het karakter van waardecreatie in bestaande modellen of om van scratch af een nieuw model maken;
- 2 die leidt tot een andere organisatie van de waardepropositie waarbij niet één organisatie centraal staat, maar verschillende partijen met elkaar door de tijd heen de verantwoordelijkheid nemen;
- 3 waardoor het werken met een breder scala aan transactiemiddelen mede mogelijk wordt, gefaciliteerd door digitale technologie en ontwikkelingen zoals cryptotechnologie.

Als dat in een businessmodel is verwerkt, dankzij het gebruik van het BMT, dan komen we echt een stapje verder in de transitie. Dat lukt dus niet als we blijven doen wat we deden, want dan krijgen we wat we al hadden. Willen we echt ergens komen, vaart en volume maken, dan gaat het over 'radicaal anders': over systeemverandering, over nieuwe manieren van werken, over creëren en delen wat van waarde is.

Waarom gaat het niet lukken?

Werken aan nieuwe businessmodellen is uiteindelijk, maar eigenlijk ook allereerst, een veranderkundige opgave. Het bedenken van nieuwe modellen gebeurt niet in een vacuüm, ergens op de hei of in de woestijn, maar in de bestaande maatschappelijke en economische orde. Dat noemen we niet voor niets de gevestigde orde. Op grond van alle mogelijke overwegingen en historische ontwikkelingen is die orde tot stand gekomen én alle mogelijke partijen hebben er belang bij dat zo te houden. Dus voorstellen doen om die orde te veranderen roept onherroepelijk weerstand op. Maar dat is wel wat in het voorgaande pleidooi over onder meer andere vormen van waardecreatie, over verduurzaming, biodiversiteit en sociale inclusie bepleit wordt. In een maatschappij waarin alles wat economisch telt, gebaseerd is op gemonetariseerde transacties, is aandacht vragen voor het meetellen van meer dan één waarde iets wat eigenlijk gewoon niet past. In een recente publicatie (whitepaper 'Groene Business Modellen', 2019) kwamen we een mooie opsomming tegen die aangeeft waarom veranderen zo moeilijk is. Die opsomming geven we hier, iets aangepast, met veel plezier weer.

Hindernissen bij veranderen:

- *Hindernis 1* Organisaties komen moeilijk los van bestaande organisatie- en institutionele structuren, alles is daarop ingericht en uitgelijnd met inbegrip van de (externe) institutionele omgeving.
- *Hindernis 2* Het verdienpotentieel van een nieuw businessmodel is niet (op voorhand) aantoonbaar en dus worstelen bedrijven met de inschatting van risico's die een overstap naar een ander model met zich meebrengt.
- *Hindernis 3* De corebusiness 'lock-in': als organisatie zijn we wat we doen en kunnen en onze processen, procedures, competenties en skills zijn daarop ingericht. Het is moeilijk om daarbuiten te denken.
- *Hindernis 4* Het zogeheten 'first-mover'-dilemma is een (intuïtieve) rem voor veel managers en bedrijfsleiders. De eerste zijn brengt grote onzekerheid met zich mee. Dat is voor starters toch net iets anders dan voor gevestigde bedrijven.
- *Hindernis 5* Technologische disruptie en nieuwe concurrentie hebben zeker invloed op het 'first-mover'-dilemma, maar worden lang niet altijd in verband gebracht met verduurzaming, circulariteit en inclusiviteit.
- *Hindernis 6* Emergente strategievorming – gaandeweg ontwikkelingen en gebeurtenissen inpassen – is dominant. De strategie groeit en verandert van dag tot dag. Nieuwe plannen besteden vaak geen aandacht aan het businessmodel.
- *Hindernis 7* Organisaties maken geen tijd vrij om te werken aan transitie en transformatie. De dagelijkse gang van zaken slorpt veel, zo niet alle tijd op. Echt werken aan verandering kost tijd, veel tijd.

Het is niet echt ingewikkeld om het aantal hindernissen nog verder uit te breiden (denk aan de eerdergenoemde veranderkundige vragen voor burgers en bedrijven), maar dit lijstje geeft een aardige indicatie waarom transformatie naar een nieuw businessmodel op veel weerstand kan rekenen. Wie 's nachts wakker wil liggen, voegt hier ook nog trends aan toe als ecosysteemdenken, waardenetwerken, cross-sectoraal samenwerken et cetera. Dan ontstaat zeker een completer, maar ook een complexer beeld van de aard en omvang van de transformatie. En dan hebben we het nog niet eens gehad over het feit dat dit denken moet binnenkomen bij, en bruikbaar moet worden voor, alle mogelijke organisaties (productie, dienstverlening et cetera) en zowel op grote als kleine bedrijven toepasbaar zou moeten zijn. Dat bestaande organisaties dus vooral bezig zijn met verbeteren en niet met transformatie, laat staan transitie, is niet verwonderlijk. Want, als ze ter discussie zouden stellen wat ze in stand houden door dag in, dag uit te organiseren, dan leggen ze de bijl aan de wortel van de gevestigde orde.

De zes succeselementen voor een businessmodel

Soms kom je onderzoek tegen dat tegen je eigen onderzoek 'aanhikt', ermee verbonden is maar ook weer niet. Dat geldt absoluut voor 'The transformative businessmodel' van Kavadias, Ladas en Loch gepubliceerd in *Harvard Business Review* in 2016. Zij voerden een diepteanalyse uit van veertig bedrijven – van Airbnb, Ikea en Dell tot Lego, Rolls-Royce en Uber – die in potentie een disruptief businessmodel hebben gelanceerd, maar dat niet hebben gedaan met het oog op een bijdrage aan duurzaamheid en circulariteit. Sommige van die businessmodellen veranderden hun bedrijfstak ingrijpend, andere zagen er veelbelovend uit maar mislukten uiteindelijk toch. Er werd gezocht naar terugkerende kenmerken van die businessmodellen en er zijn er zes gevonden. Geen enkel bedrijf vertoonde alle zes kenmerken, maar er bleek wel een vuistregel: hoe meer kenmerken aanwezig zijn, des te meer kans op een succesvol businessmodel.

Om transformatiepotentieel te hebben moeten businessmodellen minstens drie van de volgende zes kenmerken hebben.

- *Een meer gepersonaliseerd(e) product of dienst* Veel nieuwe modellen bieden producten of diensten aan die beter zijn toegesneden op de individuele, directe behoeften van klanten dan de dominante modellen. Vaak speelt technologie daarin een rol.
- *Een closed-loopproces* Veel modellen vervangen een lineair consumptieproces door een kringloop, waarin gebruikte producten worden hergebruikt (zie hoofdstuk 9 voor onze uitwerking over de re-strategieën). Mits ondersteund door een passend verdienmodel vermindert dit de totale resourcekosten.
- *Asset-sharing* Sommige innovaties zijn succesvol omdat ze het mogelijk maken om kostbare activa te delen. Soms kunnen activa worden gedeeld in een supplychain. 'Activa-deling' vindt meestal plaats via tweezijdige (vaak online)markten die voor beide partijen waarde creëren: ik krijg geld voor het delen van mijn logeerkamer en jij krijgt een goedkopere en misschien leukere plek om te over-

nachten. Sharing verlaagt ook in veel bedrijfstakken de toetredingsdrempels, want de toetreders hoeft de betreffende activa niet in bezit te hebben – hij hoeft alleen op te treden als intermediair.

- *Op gebruik gebaseerde verdienmodellen* In sommige modellen hoeft de klant het product of de dienst niet te kopen, maar wordt alleen betaald voor het feitelijke gebruik. Klanten profiteren hiervan, omdat ze alleen kosten maken als de producten of diensten waarde voor hen opleveren. Het bedrijf profiteert omdat het aantal klanten waarschijnlijk groeit.
- *Een meer collaboratief en horizontaal ecosysteem en de aansluiting met communitydenken* (Zie hoofdstuk 6 over community-based businessmodellen.) Sommige innovaties zijn mede succesvol omdat een nieuwe technologie de samenwerking met partners verbetert en zo helpt om risico's beter te verdelen. Dat maakt op zijn beurt kostenreducties mogelijk. Maar wat het ook mogelijk maakt is: efficiënter met producten en grondstoffen omgaan. Eerder is dit verwoord met de termen eco-efficiëntie en waardebehoud.
- *Een wendbare en adaptieve organisatie* Hier hebben we over gesproken in termen van de transitie van verticaal naar horizontaal organiseren én het werken met flexibele netwerken (zie hoofdstuk 7). Vernieuwers maken soms gebruik van technologie om traditionele hiërarchische organisatievormen achter zich te laten en over te gaan op organisatievormen die realtime-aanpassing aan veranderingen in behoeften mogelijk maken. Dat resulteert vaak in toegevoegde waarde voor gebruikers én leidt tot meer flexibiliteit tegen lagere kosten.

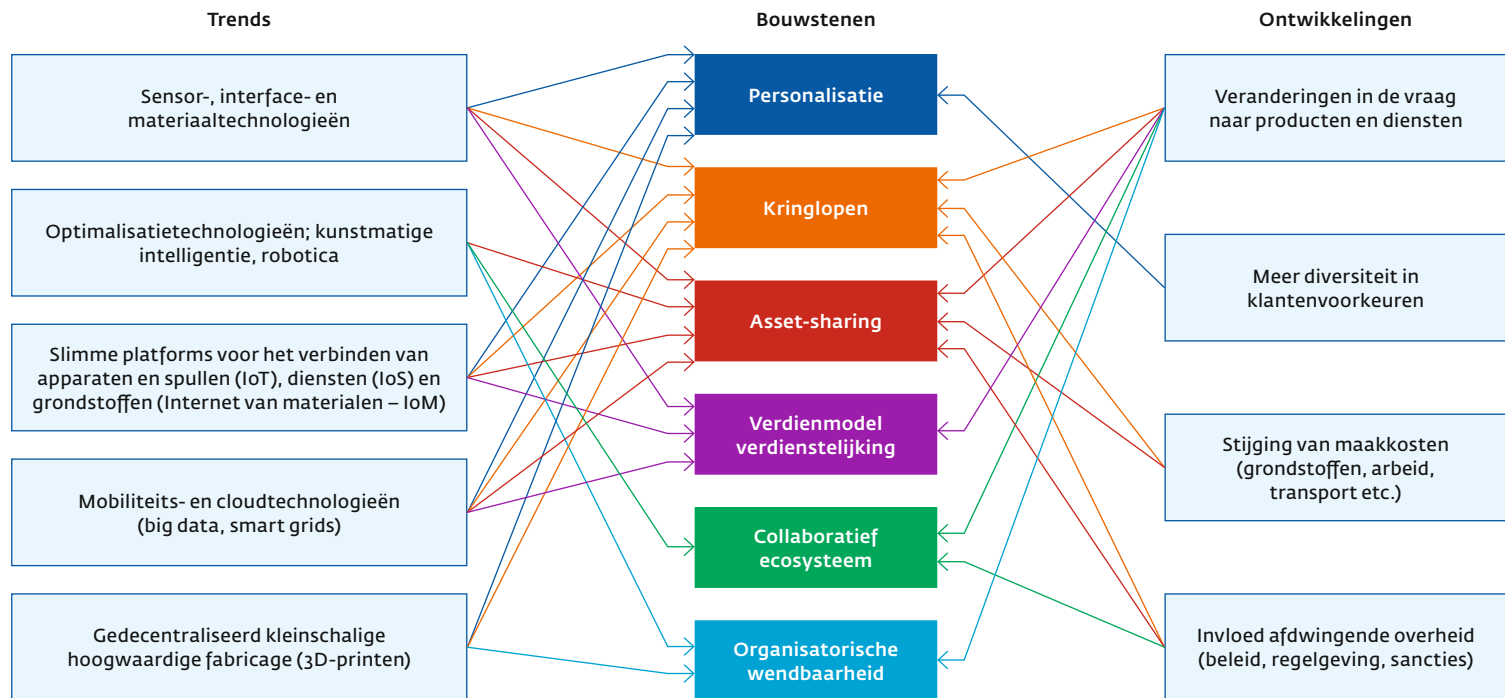
Elk van deze zes kenmerken heeft verbanden met langetermijntrends op het gebied van zowel technologie als ontwikkelingen (zie figuur 18). Bijvoorbeeld: meer personalisatie in de waardepropositie is een reactie op de fragmentatie van klantenvoorkeuren en de daaruit resulterende vraag naar een diverser aanbod. Deze personalisatie wordt mogelijk gemaakt door sensoren die data verzamelen vanuit apparaten die

via de cloud zijn verbonden. Deze data worden geanalyseerd door big-dataoplossingen en omgezet in diensten – zoals aanbevelingen en alerts – die voor elke gebruiker anders zijn.

Tot slot

Terug naar nu, vandaag en het ‘prutsenderwijs’ vormgeven van transformatie en transitie, door het ontwikkelen van duurzame businessmodellen. Mensen, organisaties en overheden zijn op zoek om dat

wat voor hen van waarde is, anders te organiseren. Het BMT biedt bestaande bedrijven de kans om niet alleen bij te dragen aan maatschappelijke en ecologische vraagstukken, maar tegelijkertijd als organisatie succesvoller te zijn. Organisaties als Unilever, Ikea, Patagonia en Interface ervaren dit in de praktijk. Het BMT biedt ook mensen met nieuwe ideeën de kans een eigen innovatief businessmodel te ontwikkelen. Dat zal soms amateuristisch zijn, maar het lukt tegelijkertijd steeds vaker en steeds beter. Want anders ondernemen, op weg naar

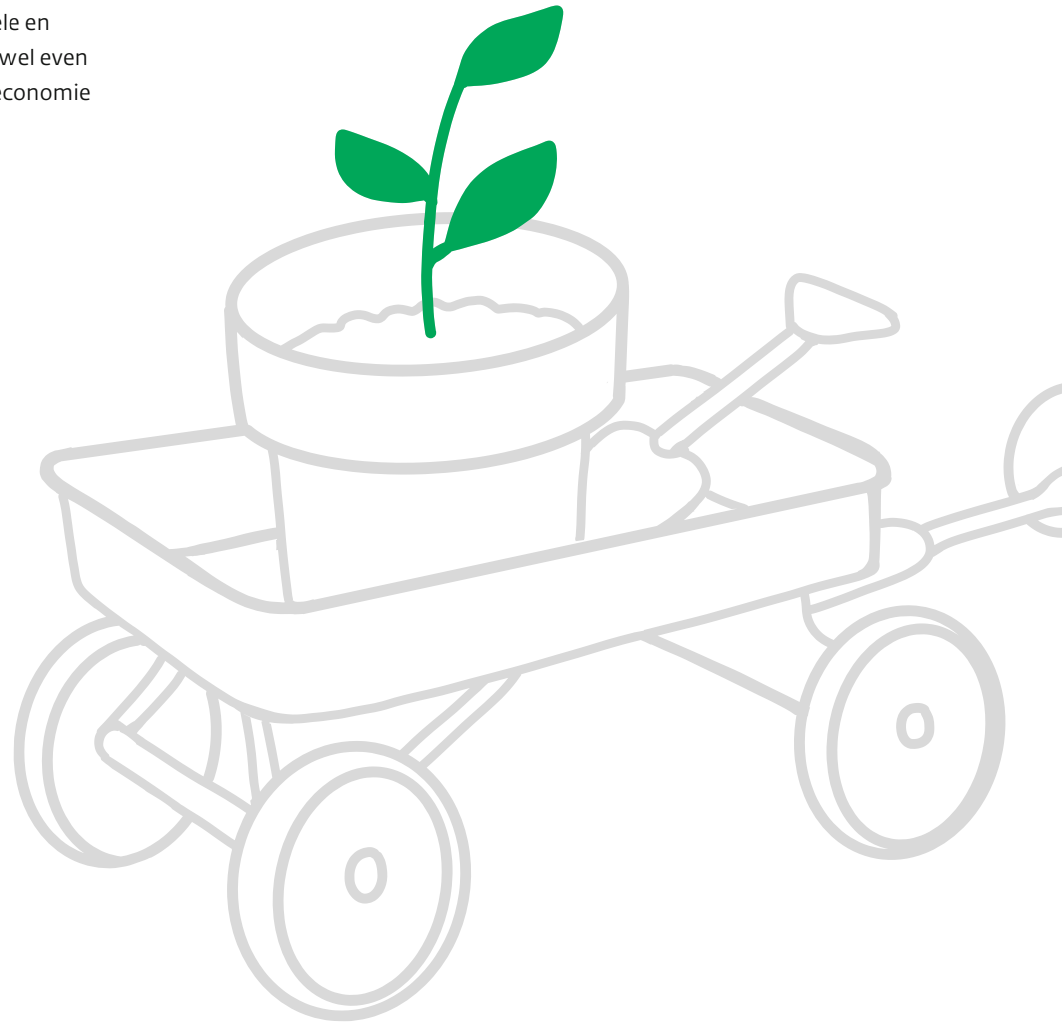


FIGUUR 23 Elementen van succesvolle businessmodellen

(Bron: Kavadias, Ladas en Loch (2016), bewerkt door Eduard van Brakel en gepubliceerd in ManagementImpact (2017) bewerkt door de redactie (2020))

een Nieuwe Economie, heeft de tijd mee. Toegegeven: het succes van het nieuwe organiseren is nog kwetsbaar. Maar toch, het geeft aan het einde van de dag zicht op een nieuwe generatie koplopers die met nieuwe businessmodellen de contouren schetsen van een transitie op weg naar een andere economie.

Mensen en organisaties in de maatschappij zijn gelukkig prutsenderwijs aan het ontdekken hoe dat in een dominante institutionele en regulerende context zou kunnen. Maar voorlopig zijn we nog wel even bezig om die andere, die nieuwe, die duurzame én inclusieve economie vorm te geven. Maar dat geeft niet; dat geeft immers hoop.



BIJLAGEN



BIJLAGE I: QUICKSCAN

In deze bijlage staat een quickscan, bestaande uit negen uitspraken waarmee je een nulmeting kunt maken die aangeeft waar je staat als het gaat om duurzaam of circulair ondernemen. Deze quickscan is gericht op de ondernemer die al een businesspropositie heeft en zijn bedrijfsvoering wil verduurzamen.

Gelden de uitspraken voor jou als ondernemer, ja of nee? Tel jouw ja's bij elkaar op en kijk hieronder waar het aantal ja's voor staat:

- 6-9: Maak direct werk van het BMT en oogst de vruchten ervan.
- 3-5: Lees vooral door en kijk wat het BMT voor jou kan betekenen.
- 0-2: Wees nieuwsgierig naar wat het BMT voor jou kan betekenen.

Uitspraken	Ja	N.v.t.	Nee
Ik vrees dat het klantenbestand mobieler wordt in de toekomst. Met twee muisklikken of twee swipes op zijn telefoon zit mijn klant bij de concurrent en daarom wil ik maatschappelijk relevant zijn en zo de toekomstbestendigheid van mijn bedrijf vergroten.			
Ik vind MVO, duurzaamheid en circulaire economie vage termen. Het zijn containerbegrippen, alles past er wel in. Ik wil het concreet maken, maar ik weet niet waar ik moet beginnen.			
Ik wil best mijn steentje bijdragen aan de maatschappij en volgens mij doe ik al het nodige. Het verduurzamen van mijn bedrijfsvoering levert namelijk soms ook financiële voordelen op. Ik wil mijn bijdrage zichtbaar maken en vergroten, alleen weet ik nog niet goed hoe ik dat moet doen.			
Grondstoffen worden steeds schaarser. Daarom wil ik zo min mogelijk grondstoffen gebruiken en de grondstoffen waar mogelijk hergebruiken. Duurzame alternatieven zijn welkom, maar ik heb hier geen inzicht in.			
Als ik voor mijn bedrijf materialen, grondstoffen of diensten nodig heb, koop ik deze in principe lokaal in.			
Ik werk niet op een eiland, ik werk graag samen met andere bedrijven of mensen om mijn klanten het beste te kunnen bieden. Deze samenwerking kan ook met een concullega zijn.			
De bedrijfsmiddelen binnen mijn bedrijf staan soms ook ter beschikking van andere bedrijven, verenigingen en stichtingen.			
Binnen mijn bedrijf werk ik met personeel dat buiten de muren van mijn bedrijf maar moeilijk aan een andere baan kan komen.			
Samen met het personeel zijn we op zoek naar slimme manieren om afval te scheiden.			

BIJLAGE II: THESAURUS

ARCHETYPE BUSINESSMODEL. Een type of vorm van een businessmodel. Businessmodellen komen in verschillende soorten en maten voor. In dit boek maken we onderscheid in een platform-businessmodel, een circulair businessmodel en een community-based businessmodel. Verschillende situaties vragen om verschillende archetypen businessmodellen met hun eigen bijpassende vorm van waardecreatie.

BIG, HAIRY, AUDACIOUS GOAL (BHAG). 'An audacious 10-to-30-year goal to progress towards an envisioned future' (Collins & Porras, 1994).

BUSINESSMODEL. Beschrijft een mogelijke logica van waardecreatie – de weg waarlangs deze tot stand komt. Het wordt opgebouwd door het invullen van een aantal bouwstenen, waaronder: (1) de waardepropositie, (2) het organisatiemodel met inbegrip van de betrokken partijen en (3) het verdienmodel. De logica van de waardecreatie wordt gestuurd door een strategische keuze (zie **STRATEGIE**) in een institutionele omgeving, gelet op beschikbare middelen en (kern)competenties.

CIRCULARITEIT (1). De kern van de circulaire economie is het streven naar waardebehoud,

door het organiseren van kringlopen (zie **KRINGLOPEN**) rond grondstoffen, materialen, halffabricaten en eindproducten. Niet de gehele bestaande economie leent zich ertoe om te circulariseren. Bepaalde zaken worden immers verbruikt door ze op te eten, te verbranden of op een andere manier te benutten. Circulariseren gaat verder dan in te zetten op recycling, het maakt onderdeel uit van een systeembenadering die begint bij herontwerp, levenscyclusmanagement, reparatie, refurbishment, substitutie en conversie. Om te komen tot circulariteit is een transitie nodig (zie **TRANSITIE**).

CIRCULARITEIT (2). Een circulaire economie is een economisch systeem dat is gebaseerd op het minimaliseren van grondstofgebruik door hergebruik van producten, onderdelen van die producten en door het in omloop houden van hoogwaardige grondstoffen. Het is een systeem van gesloten kringlopen (zie **KRINGLOPEN**) waarin producten en/of grondstoffen hun waarde zo min mogelijk verliezen, er hernieuwbare energiebronnen worden gebruikt en waarbij vanuit een organisatie- c.q. managementperspectief systeemdenken centraal staat. (Bron: kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/kenniskaart-circulaire-economie)

COMMONS. Een begrip dat nauw gelieerd is met **COMMUNITY** (zie hierna). John Restakis (2017) en David Bollier (2016) hebben de commons gedefinieerd als: 'A (set of) shared resources, material and non-material, maintained or co-created by a community and governed by that same community's norms and rules.' Belangrijk hierbij is dat de gedeelde bronnen, en de normen en regels die het gebruik hiervan regelen, onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn en gezamenlijk de commons vormen. Intentioneel collectief waarde creëren en deze distribueren en delen kan gezien worden als een bijzondere eigenschap van de commons.

COMMUNITY. Binnen de context van businessmodellen wordt onder community verstaan een groep mensen (burgers en andere partijen), die bewust samen komen tot een vorm van collectieve waardecreatie en daarin delen. Daarbij valt te denken aan onder andere energiecoöperaties, netwerken van deelauto's of regionale, peer-to-peervoedsel-distributiesystemen.

CONTEXT. De relevante omgeving waarbinnen een businessmodel werkt. Het realiseren van de belofte van een businessmodel vindt altijd plaats binnen een institutionele, ma-

teriële en sociale context én op een bepaald moment in de tijd. De context en de timing zijn van directe invloed op het succes.

CONVERSIE. Kern van conversie is het omzetten van een bepaalde grondstof (zoals CO₂, kunststof of bermgras) in een andere, nieuwe grondstof. Bijvoorbeeld het vrijkomen van lignine uit olifantsgras dat gebruikt kan worden als bindmiddel voor asfalt of CO₂, dat de basis kan vormen voor brandstof.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR).
ZIE MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (MVO)

DROOM. Niet zelden begint een heel concrete propositie met een grote en idealistische droom, een **BIG, HAIRY, AUDACIOUS GOAL (BHAG)** dus. Stel dat alles nu echt zou lukken en iedereen zou meewerken en niets en niemand roet in het eten zou gooien of dwarsliggen dan ... is over dertig jaar de wereld plasticvrij, heeft niemand meer honger, is er voor iedereen schoon water en sanitair en ... Een droom is daarmee een positief langetermijndoel.

DUURZAAMHEID (1). Het streven naar 'radicale' vermindering van het grondstofgebruik, het energieverbruik, de uitstoot van schadelijke stoffen, de negatieve invloed op natuurlijke

ecosystemen (biodiversiteit) en gezondheid en sociale cohesie. Centrale begrippen daarbij zijn eco-efficiëntie en eco-effectiviteit.

DUURZAAMHEID (2). Omvat het bewust en in balans (in)richten van ondernemersactiviteiten met het oog op waardecreatie in drie dimensies, te weten People, Planet, Profit (PPP). Insteek is dat deze ondernemersactiviteiten bijdragen aan welvaart en welzijn op de korte en lange termijn. De zogeheten Triple-P is een concept bedacht en gepubliceerd door John Elkington (1997). Terzijde: Elkington nam in 2018 afscheid van zijn PPP-model (duurzaamnieuws.nl/john-elkington-neemt-afstand-van-zijn-3p-principe, geraadpleegd op 14 januari 2020)

DUURZAAMHEID (3). 'Sustainable development is the organizing principle for meeting human development goals while simultaneously sustaining the ability of natural systems to provide the natural resources and ecosystem services upon which the economy and society depend' (Our Common Future, Brundtland et al., 1987).

DUURZAAMHEID (4). 'Sustainable development is a development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs' (Brundtland et al., 1987).

ECO-EFFICIËNTIE en ECO-EFFECTIVITEIT.

Het streven om bij het produceren van goederen en daarmee gelieerde diensten te komen tot een lager gebruik van grond- en hulpstoffen gekoppeld aan reductie van afval en vervuiling. Uiteindelijk zou dit moeten leiden tot een goedkoper én milieuvriendelijker product. Dit impliceert een effectiever gebruik van grondstoffen c.q. gebruik van een product. Eco staat dan niet alleen voor 'ecologisch' maar ook voor 'economisch'.

EXTERNALISEREN. In de context van dit boek: het (strategische) proces waarbij de kosten en/of effecten van het ondernemen niet (door)berekend worden, maar indirect verhaald op de klanten, burgers of de omgeving. Dit zijn dus kosten die door een bedrijf gemaakt worden maar (bewust of onbewust) op de maatschappij worden afgewenteld (zie ook Buchanan & Stubblebine, 1962).

EXTERNE TOETS. De laatste stap van de Ontwerpfase. Je gaat nu de levensvatbaarheid van het nieuwe bedrijf, bedrijfsactiviteit of interventie toetsen. Je stelt vragen als: Ben je op de goede weg? Is het er al? Mag het? Kan het? Zo'n externe toets kun je zelf doen of door 'derden' laten doen. Belangrijk is om het businessmodel te toetsen aan mensen of informatie die tot op het moment van toetsing nog niet zijn meegenomen in de ontwikkeling van het businessmodel.

HYBRIDE. Kent als betekenis het vermengen van ongelijksoortige 'zaken'. Om transacties (zie **TRANSACTIE**) soepel te laten verlopen, drukken we ze doorgaans in één bepaalde eenheid uit. Dat is wel zo makkelijk. Bij financiële transacties noemen we dat het moneteriseren van waarden; alles uitdrukken in geld. Maar transacties kunnen ook plaatsvinden met 'ongelijksoortige' waarde – dat laatste noemen we dan hybride.

HYBRIDE TRANSACTIES. Het gebruikmaken van verschillende soorten waardedragers tegelijkertijd en door elkaar heen, zoals geld, tijd, energie, mobiliteit, afval et cetera.

IMPACT. Het (vaak krachtige en soms blijvende) effect dat een gebeurtenis, handeling of keuze heeft op mensen, hun (natuurlijke, institutionele en/of sociale) omgeving en daarmee op de loop der dingen, die op de lange termijn ontstaan vanuit dat effect (Maas, 2011). Impact is te meten aan de aard van de verandering die plaatsvindt ten gevolge van een gebeurtenis, handeling of gemaakte keuze (zie ook **TRANSITIE**).

INCLUSIVITEIT (1). Een 'breed' concept dat zich onder meer richt op betrokkenheid, integratie en participatie. Het concept wordt veel gebruikt in het discours rond allochtonen, kansarmen en mensen met een functiebe-

perking, maar de reikwijdte is veel breder. De inclusieve samenleving is een samenleving waarin iedereen meetelt en waarin iedereen deel kan nemen aan sociale, culturele en economische activiteiten.

INCLUSIVITEIT (2). De insluiting in de samenleving van achtergestelde groepen op basis van gelijkwaardige rechten en plichten. Inclusie staat tegenover validisme (zie **VALIDISME**). De begrippen inclusie en integratie vullen elkaar aan in de hedendaagse maatschappij. (nl.wikipedia.org/wiki/Inclusie, geraadpleegd op 3 januari 2020)

INCLUSIVITEIT (3). 'Means enabling every citizen, notably the most disadvantaged, to fully participate in society, including having a job. ... access to quality services helping people participate actively in society, including getting back to work.' (ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1059&langId=en, geraadpleegd op 3 januari 2020)

INDICATOREN. Reiken een manier aan om een bepaald fenomeen vanuit een of meerdere perspectieven te meten. Het zijn (objectief) meetbare 'constructies', noties of entiteiten die op basis van een (empirische) meting aantonen dat bijvoorbeeld (strategische) doelstellingen al dan niet behaald worden.

Een set indicatoren kan de basis vormen voor een monitoringsysteem.

KERNACTIVITEIT. De belangrijkste (primaire) activiteit van een organisatie. Het begrip wordt in dit boek breder gemaakt en is dan ook van toepassing op een community of een netwerk. De kernactiviteit differentieert vaak de ene organisatie van de andere en is niet zelden gekoppeld aan het begrip kerncompetenties – dat waar een organisatie (of een groep mensen) echt heel goed in is.

KRINGLOOP (1). Een (gesloten) proces waarbij een bepaald complex aan grondstoffen in verschillende samenstelling c.q. functionaliteiten elkaar opvolgt, maar waarbij uiteindelijk de uitgangstoestand weer wordt bereikt. Schematisch kan een kringloop daarom als een cirkel – of cirkelvormige beweging – getekend worden. Gangbaar is om een onderscheid te maken in natuurlijke (biologische) en technische (dode-materie)kringlopen (Ellen MacArthur Foundation, 2012).

KRINGLOOP (2). De circulaire economie richt zich op materiële kringlopen om grondstofgebruik en afvalproductie te verminderen en de levensduur van producten, materialen en grondstoffen te maximaliseren. In deze publicatie onderscheiden we verschillende soorten kringlopen. Bovendien nemen we de

biologische kringloop mee in de verschillende uitwerkingen.

LEVENS CYCLUS DENKEN. De levenscyclus-analyse is een methode om te kijken naar de impact van een product en daaraan gekoppelde diensten gedurende en na afloop van de levenscyclus van dat product, 'van de wieg tot het graf' (Cradle to Grave). Oorspronkelijk werd alleen gekeken naar de totale milieu-impact. Tegenwoordig worden steeds vaker ook andere vormen van impact in de analyse meegenomen (zie **IMPACT**).

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN (MVO). Betekent dat bedrijven verantwoordelijkheid (willen) dragen voor maatschappelijke problemen zoals luchtvervuiling, klimaatverandering of arbeidsomstandigheden. Ze houden dus rekening met de maatschappelijke effecten van hun activiteiten. Dat geldt voor alle bedrijfsprocessen, zoals inkoop, productie en marketingcommunicatie. MVO is geen project maar een integrale visie op de kernactiviteiten van een bedrijf. (mvonederland.nl/wat-mvo/wat-is-mvo, geraadpleegd op 7 januari 2020)

MODEL. Een abstract, samenhangend geheel van aannames, veronderstellingen en de relaties daartussen, dat de basis kan vormen voor de ontwikkeling van theorieën die betrekking

hebben op een specifiek gedeelte van de werkelijkheid. Het omgekeerde kan ook, namelijk dat een bepaalde theorie de basis vormt voor het ontwikkelen van een model.

NETWERK. Mede op basis van informatie- en communicatietechnologie (ICT) is het mogelijk om naast de conventionele centraal geleide organisatie, te organiseren in netwerken. In dat netwerk zijn competenties aanwezig die naar behoefte aangesproken kunnen worden. Maar het netwerk zelf is van niemand. We noemen dit ook wel 'distributief' organiseren.

PARTIJEN. Ook wel stakeholders genoemd, zijn belanghebbenden en kan elke persoon of groep zijn die het bereiken van organisatie-doelen kan beïnvloeden of daardoor kan worden beïnvloed (Freeman & Reed, 1983). Verschillende stakeholders kunnen gemeenschappelijke, onafhankelijke of zelfs tegenovergestelde belangen hebben. Misschien nog wel lastiger is dat we in dit boek vaak niet praten over een organisatie die een bepaald businessmodel heeft, maar over een platform met allerlei partijen, of een community of een aantal stakeholders die samen een businessmodel creëren.

PLATFORM. Een platform is opgebouwd rondom het makelen van vraag en aanbod. Dit kan zowel fysiek als digitaal gerealiseerd worden.

Denk bijvoorbeeld aan Marktplaats.nl waar tweedehands goederen worden verhandeld, of Peerby waarbij wordt ingezet op het beter benutten van onder andere gereedschap. Met de komst van cryptotechnologie zoals 'block-chain' ontstaan nieuwe mogelijkheden voor het afrekenen op deze platformen.

PROPOSITIE zie **WAARDEPROPOSITIE**.

STRATEGIE (1). Een korte- of langetermijn-handelingsperspectief dat de route vormt naar het bereiken van overeengekomen doelstellingen. Rond de begrippen duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit ontstaan direct daaraan verbonden strategieën. Denk bijvoorbeeld aan de Re-strategieën (recycling, repair, refurbishment et cetera) voor de circulaire economie.

SUBSTITUTIE. Het vervangen van het ene materiaal door het andere materiaal, waarbij het uitgangspunt is dat het vervangende materiaal minder milieubelastend is of een biologische oorsprong heeft. Hiermee kunnen bijvoorbeeld giftige technische materialen zoals asbest worden vervangen. Een biologisch materiaal past dan binnen een natuurlijke kringloop van groei, gebruik en compostering. Het idee is dat met substitutie een bijdrage wordt geleverd aan **DUURZAAMHEID** of **CIRCULARITEIT**.

TEMPLATE. In dit boek: een vast sjabloon dat bestaat uit de bouwstenen van het businessmodel. Het Business Model Template (BMT) is opgebouwd uit drie fasen. Het advies is om de eerste keer het BMT van boven naar beneden en van links naar rechts te doorlopen. Op basis van een bepaalde gekozen logica kan binnen het BMT op vooraf gedefinieerde plaatsen op een samenhangende manier variabele content ontwikkeld worden.

TOEKOMSTBESTENDIG. Een toekomstbestendig vormgegeven businessmodel zorgt ervoor dat een businessmodel langetermijnbestaansrecht heeft, omdat het bijdraagt aan het oplossen van ecologische en maatschappelijke vraagstukken, terwijl het een degelijke economische basis heeft.

TRANSACTIE. De bewuste uitruil van waarden tussen partijen met het oog op waardecreatie voor de betrokkenen. De uitruil kan bilateraal (tussen twee partijen) of multilateraal (tussen meerdere partijen) plaatsvinden. De basis van een transactie wordt gevormd door de uitruil van een prestatie en een tegenprestatie (al dan niet gemonetariseerd).

TRANSITIE. Een fundamentele verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu.

VALIDISME. Een term voor de discriminatie, marginalisering en stigmatisering van mensen met een functiebeperking op grond van hun lichamelijke en/of verstandelijke gesteldheid. (nl.wikipedia.org/wiki/Validism, geraadpleegd op 27 februari 2020).

WAARDE(N)CREATIE (1). Betreft het creëren van waarde tussen partijen door middel van transacties. De transacties kunnen een combinatie van materieel (goederen) en immaterieel (diensten) zijn. Dat wat van waarde is, wordt bepaald door de betrokken partijen en is niet intrinsiek verbonden aan een goed, dienst of gebeurtenis.

WAARDE(N)CREATIE (2). In het proces van waardecreatie worden voor en door de betrokken partijen altijd meerdere waarden tegelijk gecreëerd. Deze waarden zijn subjectief en context- (plaats en tijd) en persoonsafhankelijk. Dus wat van waarde is voor de één hoeft dat helemaal niet voor de ander te zijn, terwijl zij wel samen in een en dezelfde transactie zitten.

WAARDEPROPOSITIE. Voorstel, aanbod of oplossing van een organisatie of een aantal samenwerkende partijen, vaak geformuleerd in termen van de (toekomstige) 'waarde' die dat voorstel heeft voor de (potentiële) klant, gebruiker en afnemers. Een waardepropositie

benoemt concrete, toetsbare resultaten (zie ook **PROPOSITIE**).

WICKED PROBLEMS. Aan elkaar verbonden complexe vraagstukken die gelijktijdig om uiteenlopende oplossingen door meerdere samenwerkende partijen vragen (zie ook Weber & Khademian, 2008). Duurzame ontwikkeling en klimaattransitie zijn wicked problems, maar ook afzonderlijke aspecten van duurzaamheid kunnen wicked problems zijn, bijvoorbeeld regionale voedselvoorziening of plasticsoep.

Voor wie behoefte heeft aan een uitvoerige thesaurus gericht op bovenstaande begrippen wordt voor het Nederlands aangeraden mvotermen.wordpress.com te bekijken en voor het Engels thesaurus.net/csr. De auteurs nemen geen enkele verantwoordelijkheid voor de opzet, inhoud of accuraatheid van deze aangeraden thesauri.

BIJLAGE III: ONDERWIJSOPDRACHTEN

Onderwijsopdrachten BMT

Onderstaande opdrachten volgen op hoofdlijnen de structuur van het Business Model Template (BMT). Je kunt de opdrachten vrijwel allemaal individueel, in duo's en in teams gebruiken. Ze zijn zo geformuleerd dat met het aanpassen van een aantal woorden vaak een net iets andere insteek ontstaat. Dit maakt dat in klassikaal verband verschillende teams en groepen studenten naast elkaar aan min of meer dezelfde opdracht kunnen werken en de verschillende uitkomsten aan elkaar kunnen presenteren. We pretenderen met deze opdrachten niet compleet te zijn, maar wel een aanzet te geven om met het BMT te werken.

Suggesties voor opdrachten bij Aanleiding en context

OPDRACHT: Mindmap Circulaire Economie

TYPE: Individueel en in teams

TIJDINVESTERING: +/- 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Zoek afbeeldingen, artikelen en rapporten op internet over de circulaire economie. Maak met elkaar een mindmap van wat volgens jullie belangrijk is in dat verband. Het kan nuttig zijn dit eerst individueel te doen en dan de resultaten bij elkaar te leggen en deze met elkaar te bespreken. Indien gewenst kun je deze opdracht herhalen met bijvoorbeeld een woord als duurzaamheid of inclusiviteit (zie ook bijlage II).

Het doel van deze opdracht is het verduidelijken van de betekenis van bepaalde begrippen. Dat kan tijdens of voorafgaand aan het bestuderen van theorie.

OPDRACHT: Impact van de mens op de omgeving of planeet

TYPE: Individueel, in duo's en klassikaal

TIJDINVESTERING: +/- 30 minuten tot 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Zoek individueel of in duo's in kranten of op internet een goed voorbeeld van een gebeurtenis of nieuwsfeit in Nederland (of daarbuiten) waarmee je duidelijk de impact van de mens ziet. Zoek daar feiten bij uit betrouwbare bronnen om het voorbeeld uit te werken. Maak op basis van deze informatie een elevatorpitch van 60 seconden met één afbeelding waarin je deze impact kort en puntig toelicht. Het doel van deze opdracht is het ontdekken van verschillende manieren waarop de mens zijn omgeving of onze planeet op een (negatieve) manier beïnvloedt. Deze vormen van impact kunnen later op een positieve manier worden ingezet tijdens de Resultaatfase van het BMT.

OPDRACHT: Relatie tussen werkveld en kabinetsplannen voor Nederland Circulair in 2050

TYPE: Individueel als student of voor een bedrijf

TIJDINVESTERING: +/- 1 uur en 30 minuten

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Lees het rijksbrede programma Circulaire Economie 'Nederland circulair in 2050' (Rijksoverheid, 2016; rijks-overheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/nederland-circulair-in-2050). Kies (uit de vijf prioriteiten) de prioriteit die het best past bij jouw opleiding/toekomstige werk of branche en bereid een korte tekst (200-300 woorden) voor over de impact (bedreigingen en kansen) van die plannen op jouw toekomstig beroep, branche of sector. Als je dit wat uitgebreider en systematischer wilt doen, kan dat ook in de vorm van een SWOT- of DESTEP-analyse.

Het doel van deze opdracht is het nadenken over wat de kabinetsplannen concreet betekenen voor de toekomst van het beroepenveld waar je voor studeert of de sector waarbinnen een bedrijf, waar je zou willen werken, opereert.

OPDRACHT: Oneliner als aanleiding

TYPE: Individueel of in duo's

TIJDSINVESTERING: +/- 15 minuten

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Bekijk de quotes die horen bij de bouwsteen Aanleiding en context en bedenken een pakkende en niet versleten nieuwe oneliner die goed aangeeft wat voor jou de aanleiding zou kunnen zijn om in jouw werk- of studieomgeving te werken aan met het BMT. Maar hiervan een elevatorpitch van 60 seconden en licht deze kort toe. Wil je nog een stap verdergaan, maak dan een korte videoclip van jouw aanleiding/pitch.

Het doel van deze opdracht is het zo scherp en kernachtig mogelijk formuleren wat voor jou/jullie de kern van de zaak is.

Suggesties voor opdrachten bij Droom

OPDRACHT: Circulaire droom en kernwaarden

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Formuleer voor een casus een evenwichtige, duurzame en circulaire droom (zo nodig als missie en visie) en drie daarbij horende kernwaarden. Wees creatief, denk 'out of the box'; je droom hoeft niet morgen al haalbaar te zijn maar wel voorstelbaar. Wat je voorstelt, moet passen in een transitie op weg naar een circulaire en duurzame maatschappij, vijf tot tien jaar na nu. Vat de droom samen in een pakkende oneliner, zodat het een waardepropositie wordt (zoals de quotes van hoofdstuk 3). Deze opdracht is toe te passen op zowel een bestaande organisatie als een nieuw te ontwikkelen businessmodel.

Het doel van deze opdracht is het verder vooruitkijken naar hoe een casus zou kunnen passen binnen een toekomstige circulaire en duurzame maatschappij en dat te formuleren in een droom en een propositie.

OPDRACHT: Circulaire droom en kernwaarden

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 2 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Deze opdracht is bedoeld voor een al bestaand businessmodel en bestaat uit twee delen.

Het doel van deze opdracht is het ontdekken waar de interne organisatie aan moet voldoen om als bedrijf deel te kunnen nemen aan een duurzame en circulaire economie.

DEEL 1: Maak een mindmap van de huidige organisatie. Je kunt daarbij gebruikmaken van een aantal van onderstaande elementen:

- Propositie
- Strategie (wat staat er op papier, hoe werkt het in het echt?)
- Kernactiviteiten, indien mogelijk uitgewerkt in bedrijfsprocessen
- Competenties (kennis en vaardigheden)
- Cultuur (collectieve attitude van medewerkers)
- Beleid (bijvoorbeeld inkoopbeleid, financieringsbeleid of risicobeleid)

Geef aan op basis van deze elementen hoe duurzaam et cetera deze organisatie is. Concentreer je op de kernactiviteiten van de interne organisatie. Schets vervolgens de *ideale* duurzame organisatie. Gebruik daarbij uitgangspunten als:

- In een ideale organisatie is het beleid op de afdeling inkoop ...
- In een ideale organisatie kunnen alle medewerkers ...
- In een ideale organisatie is de bedrijfscultuur ...
- In een ideale organisatie is de strategie ingericht ...

TIP *het kan handig zijn om als leidraad de droom en kernwaarden te gebruiken die je in een eerdere opdracht hebt geformuleerd.*

DEEL 2: Voer met de resultaten uit deel 1 van deze opdracht een realitycheck uit. Maak een tweedelig overzicht: (1) Wat is volgens jou/jullie haalbaar (en misschien nu al gerealiseerd)? (2) Wat is volgens jou/jullie onhaalbaar? Beargumenteer vervolgens zorgvuldig waarom iets nu onhaalbaar is en wat er nodig is om dit in de toekomst toch te realiseren. Welke concrete stappen moeten worden gezet om daar te komen?

Suggesties voor opdrachten bij Propositie

OPDRACHT: Waarde(loos) ding

TYPE: Individueel of klassikaal

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Zoek/neem mee: een kapot of afgedankt object, bijvoorbeeld een strijkijzer, broodrooster, mobiele telefoon. Bekijk en beschrijf beknopt waarom het object kapot of afgedankt is. Bedenk en beschrijf vervolgens welke verschillende vormen van waarde dit object nog heeft of er nog met dit object kunnen worden gecreëerd. Geef voorbeelden van te creëren waarde(n). Deze opdracht werkt vooral klassikaal goed, als studenten in discussie gaan over elkaars meegebrachte voorwerpen.

Het doel van deze opdracht is het duidelijk maken hoe snel of gemakkelijk dingen kapot zijn of worden afgedankt en het nadenken over welke waarde(n) afgedankte objecten nog zou(den) kunnen hebben volgens circulaire principes.

Suggesties voor opdrachten bij Type businessmodel

OPDRACHT: Bedrijfsmodel Kaarten

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 2 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Innoveer het bestaande businessmodel van een casus met behulp van Bedrijfsmodel Kaarten (businessmodel-lab.nl/tools/bedrijfsmodel-kaarten; De instructie voor het gebruik van de kaarten staat op de website).

Het doel van deze opdracht is het putten van inspiratie uit al bewezen patronen in businessmodellen en het inzetten van deze patronen om het eigen businessmodel te innoveren.

OPDRACHT: Business Model Canvas (BMC) versus Business Model Template (BMT)

TYPE: In duo's of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur en 30 minuten

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Kies een bedrijf uit een door de docent(e) gegeven lijst met duurzame ondernemingen en achterhaal wat het businessmodel van dit bedrijf is. Werk dit businessmodel uit in het Business Model Canvas van Alex Osterwalder en Yves Pigneur (2004). Zoek op internet alle informatie die je voor je uitwerking nodig hebt. Welke onderdelen zijn goed uit te werken en welke zijn lastiger? Lukt het om alle gecreëerde waarden in het model te verwerken? Wat kun je niet kwijt in dit model en waarom lukt dat niet?

Herhaal vervolgens deze opdracht maar werk nu het businessmodel uit aan de hand van het BMT. Maak vervolgens een vergelijking tussen de twee uitwerkingen. Maak van de twee uitwerkingen en de vergelijking een (powerpoint)presentatie. Vergeet niet een aantal heldere conclusies te trekken en aanbevelingen te doen én je bronnen te vermelden. Het doel van deze opdracht is het werken met het businessmodel canvas om een duurzame onderneming in kaart te brengen. Deze opdracht laat zien hoe lastig het is om alle gecreëerde waarden helder in beeld te brengen.

OPDRACHT: Urban Mining

TYPE: In teams of klassikaal

TIJDSINVESTERING: +/- 3 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Deze opdracht bestaat uit vier delen. De opdracht werkt het best in klassikaal verband. Ter voorbereiding is het handig je te verdiepen in het concept Urban Mining. Dit kan bijvoorbeeld door de 'Tegenlicht'-documentaire 'Vuil goud' te bekijken: vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2014-2015/vuil-goud.html

DEEL 1: Ga naar buiten (letterlijk!) en kom terug met drie voorbeelden van een product of reststroom die volgens jullie geschikt is voor Urban Mining. Maak foto's van de producten of materialen die jullie voor ogen hebben als het product en/of de reststroom bewerkt is.

DEEL 2: Maak een eigen businesscase voor een gekozen reststroom.

Werk hierbij onder andere de volgende vragen uit:

- Hoe ga je dit aanpakken? Wat is je waardepropositie?
- Welke materialen gaan erin om (volume, kwaliteit, stabiliteit, wettelijke toelaatbaarheid e.d.)?
- Hoe kom je aan jouw spullen? Welke mogelijke logistieke en sorteervragen worden hier gesteld?
- Hoe kun je eraan verdienen? Wat is een verdienmodel dat hierbij past?
- Wat is de impact van deze businesscase uitgedrukt in een aantal indicatoren (CO₂-reductie, warmtegebruik, minder kilometers et cetera)
- Als het nu niet haalbaar is, wat moet er (institutioneel, fiscaal, juridisch, sociaal et cetera) veranderen om hier een goede businesscase van te maken?

DEEL 3: Maak een (powerpoint)presentatie van jullie businessmodel waarin je deze elementen kernachtig toelicht. Zet deze presentatie op als een pitch van jullie businessmodel.

DEEL 4: De teams presenteren de eerder geformuleerde businessmodellen aan elkaar. Elk team krijgt een aantal punten om uit te delen aan andere groepen. Doe dat met grote verschillen dus bijvoorbeeld: 1, 3, 5 en 10 punten. Teams bespreken onderling de toewijzing van de credits. Gebruik daarbij heldere criteria; licht deze desgewenst toe aan het begin van je beoordeling. Het team dat uiteindelijk de meeste punten heeft ontvangen, wint.

Het doel van deze opdracht is studenten kennis te laten maken met het concept Urban Mining en waarde te laten zien en ontdekken in alledaagse producten en materialen in de directe omgeving. Je kunt deze opdracht ook toepassen op bestaande afvalstromen zoals zwart afvalwater, bloemen en andere agrarische resten, professionele kleding zoals uniformen et cetera.

OPDRACHT: Maakindustrie versus dienstverlening

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur en 30 minuten

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Zoek bestaande voorbeelden van de drie typen businessmodellen: platform, community-based en circulair. Zoek van elk type businessmodel een voorbeeld gericht op de maakindustrie en een voorbeeld gericht op dienstverlening. Je zoekt dus in totaal zes verschillende voorbeelden. Leg deze voorbeelden naast elkaar en beredeneer overeenkomsten en verschillen in de aanpak van het businessmodel. Het resultaat kan uitgewerkt worden in een paper of een presentatie (of beide).

Het doel van deze opdracht is verschillen te ontdekken in de opzet van een businessmodel voor maakindustrie of dienstverlening. Door dit met drie verschillende typen te doen, komen onderliggende principes voor businessmodellen naar voren.

Suggesties voor opdrachten bij Betrokken partijen

OPDRACHT: Kringlopen en de kringlopenladder

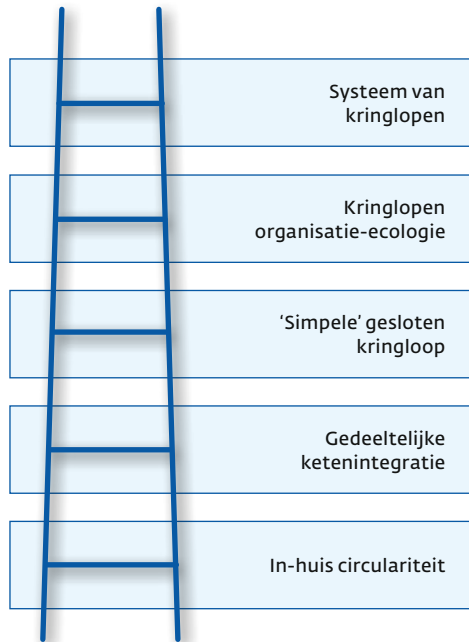
TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 3 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Deze opdracht is toepasbaar voor zowel ondernemers als studenten.

Voor ondernemers: teken je huidige kringloop naar het voorbeeld van een van de 31 kringlopen uit het boek *Circulair organiseren* van Jan Jonker et al. (2018). Verbeter de bestaande kringloop aan de hand van een aantal (drie à vijf) voorgenomen veranderingen. Plaats vervolgens je eigen bedrijf op de kringlopenladder (zie figuur 24). Waar sta je nu en waar wil je over drie, over vijf of over tien jaar staan? Wat past bij jouw onderneming?

Voor studenten: teken de kringloop van een gegeven casus of een praktijkcasus. Verbeter deze kringloop aan de hand van voorgenomen veranderingen. Wat is er nodig is om deze veranderingen te realiseren?



FIGUUR 24 Kringlopenladder

Plaats vervolgens de casus op de kringlopenladder (zie figuur). Waar staat de casus nu en waar kan de casus over drie, over vijf of over tien jaar staan?

Het doel van deze opdracht is het in kaart brengen van de huidige kringloop en door dit proces kansen zien om deze kringloop te verbeteren voor de toekomst. Deze verbeteringen kunnen worden ingetekend en getoetst aan de kringlopenladder om een toekomstperspectief te schetsen.

OPDRACHT: Netwerk van externe partijen

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTING: +/- 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Breng (op basis van de bouwsteen Partijen) de externe partijen in kaart. Begin bij de partijen die nu bekend zijn; denk aan klanten, banken, overheid et cetera. Geef aan welke rollen deze partijen nu hebben en geef grofweg aan welke relatie jullie casus of onderneming heeft met deze partijen. Je kunt hiervoor een lijst of een mindmap gebruiken.

Schets vervolgens het netwerk van partijen die nodig zijn in een gewenste toekomstige ideaaltypische kringloopsituatie (gebruik hier eventueel de kringloop met voorgenomen veranderingen uit de vorige opdracht voor). Ga na en vul in welke partij welke rol zou kunnen of moeten vervullen. Noteer gerust imaginaire partijen of typeer rollen om de kringloop gevuld te krijgen. Voor dit proces kun je het best gaan 'wensdenken'. Leg om te beginnen even alle grenzen en beperkingen naast je neer. Het doel van deze opdracht is het in beeld brengen van de externe partijen en hun rollen in een kringloop en dit aanvullen met benodigde partijen en rollen zonder in beperkingen te denken.

OPDRACHT: Stakeholder-impactmatrix

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTING: +/- 2 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Maak een stakeholder-impactmatrix volgens de volgende stappen:

- Bepaal voor je bedrijf of casus wie de belangrijkste stakeholders zijn.
- Bepaal vervolgens welke waarde je voor welke stakeholder kunt creëren (kijk naar de 'Waardecreatiecirkel', figuur 5).
- Ga na wat de relevantie van deze waarde is voor de verschillende stakeholders.
- Ga na of de impact die je creëert gering, middelmatig of groot is. Gebruik hier zo nodig een beperkte set indicatoren voor.
- Zet je bevindingen als volgt in een stakeholder-impactmatrix: x-as: Impact van de gecreëerde waarde (van gering tot zeer groot) y-as: relevantie voor de stakeholder (van gering tot zeer groot)

In de matrix creëren de waarden in het kwadrant rechtsboven de hoogste impact; deze waarden zijn het meest relevant voor de stakeholders. Het doel van deze opdracht is een indicatie te krijgen van de waarde, maar ook de impact die dit heeft voor verschillende stakeholders. Dit kan heel nuttig zijn voor het werken aan draagvlak en het stellen van prioriteiten.

Suggesties voor opdrachten bij Strategie kiezen

OPDRACHT: Adverteer een circulaire mobiele telefoon.

TYPE: Duo's of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Deze opdracht werkt het best met meerdere duo's of groepen studenten in een klas die elk aan hun eigen advertentie werken. Maak een advertentie voor een denkbeeldige circulaire mobiele telefoon. De kringloop van de mobiele telefoon moet met een aantal partijen gesloten worden. Je bepaalt zelf hoe je dit realiseert. Kies vervolgens een verdienmodel en werk dit uit. Denk aan zaken als verdienstelijking, statiegeld, lease-take-back, huur, prestatie, reparatie et cetera. Noem in de advertentie de propositie, prijzen en termijnen die je hierbij voor ogen hebt. Noem ook kort de belangrijkste voorwaarden. Wanneer je deze opdracht met meerdere groepen uitvoert, kun je de advertenties aan elkaar 'aanprijzen'. De advertenties kunnen op verschillende manieren aan elkaar gepresenteerd worden:

- 1 Als een powerpointposter.
- 2 In een uitgewerkte infographic. Geprinte infographics ophangen en er met elkaar langslopen, terwijl de teams om de beurt een toelichting geven.
- 3 Met knippen en plakken. Elk team maakt een poster op een flip-overvel. Ophangen en presenteren.

Beargumenteer vervolgens samen wanneer en waarom het echt gaat over een circulaire telefoon, of wanneer er bijvoorbeeld sprake is van

'greenwashing'. Bespreek wat volgens jullie de meest aantrekkelijke propositie is.

Het doel van deze opdracht is studenten aan de hand van een product dat ze dagelijks veel gebruiken (hun mobiele telefoon) na te laten denken over het circulair maken van dit product. Vervolgens draait het niet om de maakbaarheid of uitvoerbaarheid, maar om het aanbod richting de klant; om de propositie.

OPDRACHT: Voorbeelden van bedrijfsstrategieën

TYPE: Duo's of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 2 uur (afhankelijk van het aantal bedrijven dat je kiest)

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Identificeer en analyseer de strategie van een aantal bedrijven aan de hand van de verschillende strategieën die we aanreiken in het boek. Je kunt dat doen door drie duurzame en drie niet-duurzame bedrijven te kiezen, maar je kunt ook bijvoorbeeld vijf circulaire bedrijven nemen. Spreek aan het begin wel af aan de hand van welke aspecten je strategieën herkent. Deze opdracht vraagt hoe dan ook dat je (online) meer informatie moet opzoeken over de desbetreffende ondernemingen. Kijk dan niet alleen naar de informatie die het bedrijf zelf geeft (bijvoorbeeld op de website of in jaarverslagen) maar zoek ook naar kritische artikelen of rapportages. Het doel van deze opdracht is het krijgen van meer inzicht in verschillende bedrijfsstrategieën aan de hand van de beschikbare voorbeelden.

OPDRACHT: Obsolescence als strategie

TYPE: Individueel, in duo's of teams

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Het doel van deze opdracht is praktijkvoorbeelden van geplande en gepercipieerde obsolescence te herkennen en te beredeneren welke invloed deze strategische keuze heeft én om na te gaan hoe het anders kan.

DEEL 1. Zoek drie verschillende concrete voorbeelden van planned obsolescence. Bedenk wat er door de ontwerpers gedaan is om te zorgen dat het product sneller dan nodig verouderd en kapotgaat. Beschrijf per product wat het zou betekenen als dit product niet met deze strategie was ontworpen maar met een strategie van bijvoorbeeld levensduurverlenging. Wat zouden de gevolgen zijn van die verandering van strategie en voor wie? Denk daarbij verder dan de voor de hand liggende klanten, maar denk ook aan de fabrikant zelf, financiers en dergelijke.

DEEL 2. Herhaal deze opdracht maar dan voor *perceived obsolescence*. Kijk dan niet alleen naar ontwerpers maar ook naar marketeers en reclamemakers. Wat zouden de consequenties zijn als hier bijvoorbeeld een product-as-a-service-strategie gevolgd zou worden?

OPDRACHT: Eigen duurzame keuzes

TYPE: Individueel

TIJDSINVESTERING: +/- 30 minuten tot 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Neem even de tijd en ga na hoe je zelf in je dagelijkse leven duurzame keuzes maakt. Neem groepen activiteiten, bijvoorbeeld kleding, wonen, reizen, hygiëne of eten. Achterhaal bij elk voorbeeld welke keuzes je maakt. Geef als dat kan aan wat het doel van de strategische keuze is. Probeer vervolgens een oordeel te formuleren over de mate van duurzaamheid van je eigen dagelijkse gedrag. Presenteer daarna de individuele uitkomsten aan elkaar in de klas door de resultaten van je werk met elkaar te delen en te kijken wat anderen doen. Zo ontstaat een mooie en rijke verzameling voorbeelden van duurzame strategische keuzes en kan hierover een discussie worden gevoerd. Het doel van deze opdracht is meer inzicht te krijgen in je eigen gedrag met het oog op duurzaamheid.

OPDRACHT: Duurzame keuzes van bedrijven

TYPE: Groepen

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Zoek in het nieuws of op het internet minimaal drie voorbeelden van bedrijven (of overheid), die strategische keuzes maken met het oog op duurzaamheid. Achterhaal bij elk voorbeeld wat de keuzes zijn en waarom deze gemaakt zijn. Geef daarbij duidelijk aan wat het doel van de strategische keuze is. Wanneer is de keuze gemaakt (dan kun je zien hoe lang een bepaalde strategische keuze al operationeel is) en wat is de – mogelijke – impact? Deze opdracht werkt goed in klassikaal verband, waarbij meerdere studenten of teams voorbeelden verzamelen en daarna de resultaten van hun werk met elkaar delen. Zo ontstaat een mooie verzameling voorbeelden van duurzame strategische keuzes en kan hierover een discussie worden gevoerd. Het doel van deze opdracht is meer inzicht te krijgen in waarom bedrijven en overheden keuzes maken met het oog op duurzaamheid.

OPDRACHT: Strategische keuze

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 30 minuten

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Voor deze opdracht heb je een onderneming of casus nodig. Ga voor de onderneming of casus na welke strategie uit het BMT kan dienen als primaire strategie. Wanneer van toepassing, geef ook een secundaire strategie aan. Kijk hoe deze strategische keuzes vertaald zijn in kernactiviteiten. Onderbouw waarom deze strategie voor dit bedrijf of deze organisatie van toepassing is, maar geef ook tegenargumenten. Indien mogelijk: probeer te achterhalen wat de korte- en langetermijneffecten van de strategische keuzes zijn. Het doel van deze opdracht is het toepassen van de theorie rond strategische keuzes uit het BMT op een onderneming of casus. Door ook na te denken over een secundaire strategie word je uitgenodigd breder te denken.

OPDRACHT: Strategische poster

TYPE: In teams in klassikaal verband

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur en 30 minuten + optioneel 30 minuten voor postersessie

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Jullie (de studenten) zijn nu duurzaamheidsmanagers voor circulariteit, werkend bij een adviesbureau. Jullie ondersteunen bedrijven in hun transitie. Om de zes strategieën voor duurzaamheid en circulariteit te 'verkopen' zoekt jullie bureau naar goede posters om deze aan te prijzen aan potentiële klanten. Het is van belang dat de posters herkenbaar zijn en mensen aan het denken zetten.

Verdeel de klas in zes teams: voor elke strategie één team (eco-efficiëntie, verdienstelijking, gebruiksoptimalisatie, levensduurverlenging, cascadering en community building).

Ga nu naar 'buiten' en fotografeer een voorbeeld van een object of een situatie waarvan jullie zeker weten dat dit/deze meer duurzaam en circulair te maken is met behulp van de jullie toegewezen strategie. Maak vervolgens een poster die de strategie promoot en die aan het denken zet. Uit de poster is duidelijk op te maken hoe jullie de strategie willen gebruiken om te komen tot meer duurzaamheid en circulariteit. Bij het zien van de poster moet de kijker direct aan de slag willen gaan met jullie strategie.

Deze opdracht kan afgesloten worden met een klassikale postersessie waarbij alle gemaakte posters gepresenteerd worden. Bespreek dan elkaars posters en de strategische elementen die hierin naar voren komen. Het doel van deze opdracht is het op speelse wijze in beeld brengen van de verschillende strategieën, aan de hand van de bespreking van praktische objecten of situaties.

Suggesties voor opdrachten bij Kernactiviteiten

OPDRACHT: Materialen kringlopen

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 2 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Voor deze opdracht heb je een casus of onderneming nodig die een fysiek product maakt. Maak een overzicht

van de gebruikte materialen. Verdiep je in de voorbeelden van kringlopen (infographics behorend bij het werkboek *Circulair organiseren* (Jonker et al., 2018)). Ga voor je casus na welke kringloop of kringlopen het best aansluiten bij de materialen in jullie overzicht. Probeer vervolgens te bedenken hoe deze materialen in een kringloop kunnen komen, gebruik daarbij de voorbeelden en jullie eigen creativiteit. Teken dit uit in een eigen kringloop voor jullie casus.

Het doel van deze opdracht is vanuit de materialen na te denken over het sluiten van de kringloop. Omdat dit lastig is, zeker zonder specialistische technische kennis, gebruiken we veel voorbeelden.

OPDRACHT: BTW wordt DTW (Duurzaam Toegevoegde Waarde)

TYPE: Groepsopdracht

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur en 30 minuten

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Deze opdracht werkt het best met meerdere teams studenten in een klas die elk hun eigen concept voor DTW bedenken. Bedenk een manier om 'onze' BTW (Belasting Toegevoegde Waarde) om te zetten in DTW, Duurzaam Toegevoegde Waarde.

Oftewel: bedenk een manier om middels belastingen duurzaamheid te stimuleren. Denk daarbij niet alleen aan belasting maar ook aan de inzet van de belastingopbrengsten. Dus ook: wat ga je met deze belastingopbrengsten doen om duurzaamheid te stimuleren? Denk na over drie producten (of categorieën) waarop je de DTW graag zou willen invoeren met het oog op de circulaire economie. Bedenk hoe hoog het bedrag (ongeveer) moet zijn, hoe je dat wilt uitvoeren en op welke manier dat betaald gaat worden. En dan natuurlijk de hamvraag: wie betaalt het? Bespreek, wanneer deze opdracht in klassikaal verband wordt uitgevoerd, samen de concepten van elk team en weeg deze tegen elkaar af. Wie heeft de beste implementatie van DTW bedacht? Het doel van deze opdracht is het op speelse wijze nadenken over de mogelijkheden om middels belastingen duurzaamheid (en circulariteit) te stimuleren.

OPDRACHT: Van waardecreatie naar kernactiviteiten

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 2 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Werk voor één bepaalde casus de 3P's (People, Planet en Profit) concreet uit voor de waardecreatie. Geef aan welke kernactiviteit(en) nodig is(zijn) voor het creëren van deze waarden. Kijk daarbij naar het 'nu', maar denk ook na over toekomstige mogelijkheden. Schets per waarde een tijdspad: hoe lang duurt het voordat deze waarde ontstaat of hoe lang duurt het voordat een bepaalde waarde verloren is? Gebruik schattingen van tijd waar nodig. Het doel van deze opdracht is de beoogde waardecreatie voor de 3P's te vertalen naar kernactiviteiten en dit vervolgens vertalen naar een tijdspad. Hiermee wordt hopelijk de vaak wat abstracte term waardecreatie concreet gemaakt.

Suggesties voor opdrachten bij Externe toets

OPDRACHT: Leren van de concurrentie

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur en 30 minuten

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Zoek drie bestaande casussen die al actief zijn in het 'veld' van jouw businessmodel. Elke casus wordt kort inhoudelijk beschreven en voorzien van ten minste één bron (website). Wat doen ze? Hoe doen ze dat? Hoe lang doen ze dat al? Et cetera. Werk deze beschrijvingen uit in een systematische analyse. Kijk wat zij volgens jou heel goed doen als het gaat om duurzaamheid, circulariteit of inclusiviteit en wat mogelijk beter zou kunnen. Rond de opdracht af met ten minste drie scherpe conclusies of aanbevelingen om je eigen casus of businessmodel te verbeteren.

Het doel van deze opdracht is het actief kijken naar drie vergelijkbare ondernemingen die opereren in hetzelfde veld als de casus waaraan gewerkt wordt en te leren van de concurrentie.

Suggesties voor opdrachten bij Impact bepalen

OPDRACHT: Je eigen impact

TYPE: In teams of klassikaal

TIJDSINVESTERING: +/- 30 minuten

Opdrachtoomschrijving: Voer een groepsdiscussie met als vraag: 'Wat is jouw persoonlijke impact?' Waar koop jij je spullen, welke overwegingen maak je daarbij en waar blijft jouw afval? Gebruik voor deze discussie bijvoorbeeld je drie meest recente aankopen.

Het doel van deze opdracht is in de spiegel te kijken en kritisch naar je eigen impact kijken. Door hier samen over te discussiëren ontstaan nieuwe inzichten in de keuzes en overwegingen die consumenten iedere dag maken.

OPDRACHT: Impact zoeken in een jaarverslag

TYPE: Duo's of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Zoek het meest recente onlinejaarverslag van een grote (nationale) organisatie op; denk aan de spoorwegen, een nationale luchtvaartmaatschappij of een bank. Zoek in dit verslag een aantal verschillende waarden op en probeer zo goed mogelijk te duiden om welke waarde het volgens jullie gaat. Kies de drie waarden met de grootste impact en ga na hoe die georganiseerd zijn. Probeer vervolgens na te gaan welke impact daarmee wordt gecreëerd.

Het doel van deze opdracht is aan de hand van een concreet en herkenbaar voorbeeld te analyseren hoe over impact kan worden gerapporteerd en hoe dit georganiseerd is.

OPDRACHT: Impact in indicatoren

TYPE: In teams

TIJDSINVESTERING: +/- 2 uur 30 minuten

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Kies (voor een casus) de indicatoren waarop jullie de resultaten van jullie businessmodel denken te kunnen

meten. Put waar nodig inspiratie uit de jaarverslagen van duurzaam georiënteerde ondernemingen. Stel vervolgens vast hoe jullie deze indicatoren willen meten, evenals de methode waarmee jullie hierover willen rapporteren. Schrijf vervolgens op wat jullie verwachten aan output, outcome en impact. Waar mogelijk noem je concrete grootheden. Dit is echt de ambitie bij deze opdracht. Dus wat is de CO₂-reductie, wat de restwaarde, hoe zit het met minder kilometers, kun je concreet maken dat mensen minder eenzaam worden et cetera. Schrijf vervolgens uit wat je verwacht qua opbrengst. Is dat lastig (vaak is dat nog moeilijk te bepalen), dan geef je aan of je een toename of afname van de genoemde indicatoren en grootheden verwacht. De laatste stap is: aangeven hoe deze vormen van impact met elkaar samenhangen. Het doel van deze opdracht is het concretiseren van de impact in indicatoren en grootheden, anders dan enkel financiële indicatoren. Hoe concreter de grootheden, hoe eenvoudiger het is om doelen te stellen en hierover te rapporteren.

Suggesties voor opdrachten bij Transactievorm

OPDRACHT: Verdienmodellen en Bedrijfsmodel Kaarten

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 2,5 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Gebruik voor deze opdracht het businessmodel Kaarten. Deze kun je vinden op businessmodellab.nl/tools/bedrijfsmodel-kaarten. We onderscheiden vijf dominante verdienmodellen (verkoop, product-as-a-service, cascade, reprise (take-back) en hybride verdienmodel). Verdeel de set businessmodel patroonkaarten over deze verdienmodellen. Het gaat hier om het dominante verdienmodel van het patroon; bij veel kaarten is er sprake van meerdere verdienmodellen. Analyseer vervolgens de bedrijven per verdienmodel. Wat hebben zij gemeen? Wat zijn de verschillen? Zijn er patronen te ontdekken in de verdeling van bedrijven over de verdienmodellen? Zijn er bepaalde verdienmodellen die steeds in dezelfde combinaties voorkomen?

Het doel van deze opdracht is, aan de hand van de voorbeelden, overeenkomsten en verschillen, te ontdekken hoe de vijf dominante verdienmodellen in de praktijk tot uiting komen. Aanvullend kan worden gekeken naar veelvoorkomende combinaties van verdienmodellen.

OPDRACHT: Data en informatie als transactie

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 45 minuten

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Zoek minimaal vijf apparaten die tegenwoordig 'slim' zijn, maar dit tien jaar geleden nog niet waren. Noteer per apparaat:

- wat de 'slimheid' toevoegt qua functionaliteit;
- welke data er worden gegenereerd en hoe deze worden vertaald naar informatie;
- wie daar volgens jullie iets aan heeft.

Beredeneer vervolgens welke gegevens naar welke partijen gaan en of daar financiële transacties tegenover staan. Wie verdient er aan transacties met die data, weet de desbetreffende partij dat en wordt deze partij daar ook voor gehonoreerd?

Het doel van deze opdracht is inzicht te krijgen in de grote hoeveelheden data die tegenwoordig door slimme apparaten worden gegenereerd, en hoe en voor wie dit van waarde kan zijn. Dit kan als inspiratie dienen voor het inzetten van data-driventechiek in een eigen casus en dit te vertalen naar transacties.

OPDRACHT: Uitwerken van het conventionele verdienmodel

TYPE: Individueel of in teams

TIJDSINVESTERING: +/- 3 tot 5 uur (afhankelijk of de aanvulling ook wordt gemaakt)

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Deze opdracht geeft een concreet en eenvoudig stappenplan om een verdienmodel uit te werken voor een bepaalde casus. Er zijn vijf stappen:

STAP 1: De conventionele koppeling tussen de waardecreatie en een financieel verdienmodel (geld). Centrale vraag hierbij is: 'Welke verdienstenstromen zijn er tussen welke partijen?' De onderliggende strategie is hier ook van belang, denk bijvoorbeeld aan verdienstelijking of cascadering.

STAP 2: Bepalen welke aard dit verdienmodel heeft; hoe gaan de transacties? Hierbij is het van belang om helder te beschrijven tussen welke partijen transacties plaatsvinden en met welke frequentie.

STAP 3: Bepalen van extra factoren die van invloed zijn op het verdienmodel, zoals risico, rente (afschrijving), onderhoud, milieubelasting (ecotaks) en andere zaken. Kies hiervoor zorgvuldig de factoren die van toepassing zijn.

STAP 4: Ga na welke kosten niet meegenomen worden in het verdienmodel (het zogeheten 'externaliseren'); denk aan vervuiling, verlies van biodiversiteit, uitputting et cetera.

STAP 5: Bij een conventioneel verdienmodel draait het om het maken van financiële winst. Hierbij is het van belang dat tegenover de kosten voldoende verdiensten staan. Uiteraard is het belangrijk of een transactie eenmalig of terugkerend plaatsvindt en bijvoorbeeld hoeveel risico er gelopen wordt (en door welke partij). Ga na hoe dit plaatje eruitziet voor jouw/jullie verdienmodel.

Het doel van deze opdracht is inzicht te krijgen in financiële verdienmodellen en afwegingen die daarin kunnen worden meegenomen.

OPDRACHT: Verdienmodel met hybride waarden

TYPE: In teams

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Stel je voor dat je niet alleen (of helemaal niet) betaalt met geld, maar dat de transacties gebaseerd zijn op verschillende waarden die tegelijkertijd gebruikt kunnen worden. Bediscussieer in een groepje op welke manier zo'n hybride transactiemodel een bijdrage kan leveren aan transactievormen waarmee onder andere duurzaamheid en inclusiviteit gestimuleerd kunnen worden. Be-

sprek de voordelen, nadelen en mogelijke knelpunten van dergelijke transactiemodellen. Kies zo nodig een casus waarop je deze discussie toespitst. Bespreek of er bepaalde aspecten van duurzaamheid zijn die zich in het bijzonder lenen voor de inzet van de technologie van hybride transacties.

Het doel van deze opdracht is het voeren van een brede discussie over de (on)mogelijkheden van hybride transacties vanuit het perspectief van duurzaamheid.

OPDRACHT: Verdienmodel met behulp van blockchain

TYPE: In teams

TIJDSINVESTERING: +/- 1 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Het kan voor deze opdracht nodig zijn om je te verdiepen in de blockchaintechnologie, en in de mogelijkheden en beperkingen van deze technologie. Bediscussieer in een groepje op welke manier blockchaintechnologie een bijdrage kan leveren aan de ontwikkeling van alternatieve transactievormen waarmee duurzaamheid en circulariteit kunnen worden gestimuleerd. Bespreek de voordelen, nadelen en mogelijke knelpunten van de inzet van blockchain-technologie. Als het te abstract wordt, kies dan een gezamenlijke casus waarop je deze discussie toespitst. Bediscussieer of er bepaalde elementen van circulariteit en duurzaamheid zijn die zich in het bijzonder lenen voor de inzet van blockchaintechnologie.

Het doel van deze opdracht is een brede discussie voeren over de (on)mogelijkheden van blockchaintechnologie vanuit het perspectief van duurzaamheid.

Algemene opdrachten

OPDRACHT: Adviesopdracht aan de hand van het BMT

TYPE: Individueel met voorkeur voor (interdisciplinaire) groep

TIJDSINVESTERING: +/- 40 tot 400 uur (volledig afhankelijk van het niveau van de uitwerking)

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Deze opdracht gaat, uiteraard, om het volledig uitwerken van een adviesopdracht aan de hand van het BMT. Volg hiervoor de stappen zoals omschreven in het boek. Dit kan – na het nodige voorwerk – in de vorm van een tweedaagse ‘hackathon’, het kan in de vorm van een onderwijsintensieve 40-urige week of gespreid over een periode van zeven of meer weken.

Deze opdracht wint aan waarde door haar uit te voeren met interdisciplinaire groepen studenten.

OPDRACHT: Mini-hackathon

TYPE: In teams in klassikaal verband

TIJDSINVESTERING: +/- 3 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Deze opdracht is bedoeld als een mini-hackathon in de vorm van een werkcollege waarin groepen studenten klassikaal ‘live’ en in heel korte tijd het BMT invullen. Dit kan bijvoorbeeld als afronding van een lesprogramma waarin het BMT behandeld is. Het is aan te raden om te werken met A2-prints van het lege BMT en een royale voorraad post-its.

Kies vooraf een casus of een waardepropositie. Neem 2 uur voor het invullen van het BMT. Gebruik hiervoor de post-its, zodat er geschoven kan worden met elementen en teksten, en er verbeterd kan worden. Let op een scherpe en compacte formulering, compleet en consistent. Schuif met post-its waar nodig. Schets waar dat kan symbolen of kleine tekeningen om het geheel duidelijker te maken.

Neem vervolgens 30 minuten de tijd om de post-its te vertalen naar een heldere en nette tekst met waar nuttig afbeeldingen (met stift). Zorg dat elk vak van het BMT gevuld wordt. Check vervolgens de samenhang tussen de keuzes die jullie hebben gemaakt in de verschillende bouwstenen. Rond af met een 30 minuten durende postersessie. De teams bekijken elkaars posters en geven tips en tops bij de posters middels post-its.

Het doel van deze opdracht is in beperkte tijd een volledig ingevuld BMT te verkrijgen. Door het volledig invullen ontstaat inzicht in de

samenhang van de onderdelen. De tijdsdruk stimuleer het vinden van creatieve oplossingen. Het invullen in twee stappen dwingt om scherp te formuleren en de essentie eruit te halen.

OPDRACHT: Videopitch circulair businessmodel

TYPE: Groep

TIJDSINVESTERING: +/- 4 uur

OPDRACHTOMSCHRIJVING: Maak een videopitch van 90-120 seconden waarin je jouw circulaire businessmodel presenteert. Zeven tips voor het maken van een goede clip:

- 1 Houd het kort (1:30 tot 2:00 minuten).
- 2 Maak voor je begint een script en een storyboard.
- 3 Denk aan de 5 W’s:
 - Wie ben je (of wie vertegenwoordig je)?
 - Wat is het plan?
 - Waar speelt het zich af?
 - Welke resultaten hoop je te bereiken?
 - Waarom doet dit ertoe?
- 4 Laat het zien! Iets vertellen is goed, iets laten zien is beter.
- 5 Verstop je boodschap niet. Maak het een persoonlijke boodschap aan jullie publiek.
- 6 Zorg dat je goed verstaanbaar bent.
- 7 Maak een pakkende opening. Mensen bepalen al vrij snel of ze iets interessant vinden of niet, dus pak meteen de aandacht.

Praktische informatie: Om een clip te maken met je smartphone of ander opnameapparaat is er de nodige software beschikbaar. Windows biedt Windows Live Movie Maker. Dit programma zit in principe op iedere Windows-computer en is anders gratis te downloaden. Apple biedt iMovie, dit programma zit in principe op iedere MacBook/iMac. Daarnaast zijn er online allerlei leuke programma’s te vinden, zoals zoals Powtoon. Let er wel op dat je voor dit soort programma’s vaak een account moet aanmaken en dat de gratis versie beperkte gebruiksrechten geeft. Dat

kan beperkingen opleveren als je een filmpje nog een keer wilt aanpassen. Mocht je de video openbaar willen delen, let dan op beeldrechten van anderen. Online kun je veel gratis videofragmenten vinden, zoals Pexels en Pixabay; en geluidsfragmenten zoals Zapsplat of Audiohub. Het doel van deze opdracht is in korte tijd de essentie van een businessmodel in beeld te brengen, zodat dit aan anderen (externen) getoond kan worden. Door het visueel te maken kan een concept of idee in korte tijd helder worden overgebracht.



BIJLAGE IV: SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Een einde aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering. Dat is de kern van de Sustainable Development Goals (SDG's) ofwel duurzame ontwikkelingsdoelen. De 193 lidstaten van de Verenigde Naties (VN) hebben deze ontwikkelingsagenda voor 2015-2030 vastgesteld. De agenda bestaat uit zeventien doelen. Zij gelden in alle landen en voor alle mensen.

De doelen zijn:

- Uitbannen van alle vormen van (extreme) armoede.
- Einde aan honger, zorgen voor voedselzekerheid en duurzame landbouw.
- Gezondheidszorg voor iedereen.
- Inclusief, gelijkwaardig en kwalitatief onderwijs voor iedereen.
- Gelijke rechten voor mannen en vrouwen en empowerment van vrouwen en meisjes.
- Schoon water en sanitaire voorzieningen voor iedereen.
- Toegang tot betaalbare en duurzame energie voor iedereen.
- Inclusieve, economische groei, werkgelegenheid en fatsoenlijk werk voor iedereen.
- Infrastructuur voor duurzame industrialisatie.
- Verminderen van ongelijkheid binnen en tussen landen.
- Steden veilig, veerkrachtig en duurzaam maken.
- Duurzame consumptie en productie.
- Aanpak klimaatverandering.
- Beschermen en duurzaam gebruik van de oceanen en zeeën.
- Beschermen van ecosystemen, bossen en biodiversiteit.
- Bevorderen van veiligheid, publieke diensten en recht voor iedereen.
- Versterken van het mondiaal partnerschap om doelen te bereiken.

Uitvoering SDG's

Landen voeren de SDG's uit op nationaal en internationaal niveau. In 2016 namen onder meer de Europese Unie en de VN een besluit over hun inzet voor de uitvoering van de doelen. De VN maakte in juli 2016 afspraken over hoe de voortgang kan worden gevolgd (monitoring) en gemeten (indicatoren). Op basis daarvan wordt de komende jaren gerapporteerd.

Bij het werken aan de SDG's vanuit en door Nederland staat samenwerking tussen ministeries en maatschappelijke spelers centraal. De Rijksoverheid brengt in kaart hoe Nederland ervoor staat bij de Duurzame Ontwikkelingsdoelen en wat er nog moet gebeuren. De overheid kijkt ook naar maatschappelijke initiatieven die al lopen op het gebied van de thema's van de verschillende Duurzame Ontwikkelingsdoelen. Een overzicht van deze initiatieven is te vinden op de website van SDG Nederland. Net als andere landen rapporteert Nederland aan de VN over de voortgang.

Bronnen

- <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontwikkelingssamenwerking/internationale-afspraken-ontwikkelingssamenwerking/global-goals-werelddoelen-voor-duurzame-ontwikkeling>
- <https://www.sdg nederland.nl/sdgs>
- <http://www.teachsdgs.org>
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators>

BIJLAGE V: TOOLS OM HET WERKEN IN GROEPEN TE ORGANISEREN

GROEPSCOMMUNICATIE (SLACK)

Slack is een communicatieapplicatie. Slack zorgt ervoor dat teamleden altijd overzichtelijk verbonden zijn met elkaar en gemakkelijk kunnen communiceren.

- 🌐 [youtube.com/watch?v=9RJZMSsH7-g](https://www.youtube.com/watch?v=9RJZMSsH7-g), geraadpleegd op 13 januari 2020

GROEPSBESLUITEN NEMEN (MENTIMETER)

Mentimeter is een softwareprogramma dat gebruikt kan worden voor presentaties, workshops en overleggen. In de presentatie kunnen gemakkelijk vragen, quizzes, filmpjes en polls verwerkt worden. Met Mentimeter creëer je gemakkelijk een interactieve presentatie, die de aandacht van het publiek weet vast te houden.

- 🌐 [mentimeter.com](https://www.mentimeter.com), geraadpleegd op 13 januari 2020

ORDENEN WORKFLOW EN PROJECTFLOW-BUSINESSMODEL (SCRUM)

Scrum is een eenvoudig raamwerk om de effectiviteit en productiviteit te verhogen. Met scrum heeft het team inzicht in de voortgang van het project en wordt er duidelijk wat op zijn minst nodig is om het project af te ronden. Hierdoor kunnen teams complexe problemen creatief oplossen en in korte tijd een project afronden.

- 🌐 [scrum.org/resources/what-is-scrum](https://www.scrum.org/resources/what-is-scrum), geraadpleegd op 13 januari 2020

INNOVATIEMETHODEN EN -TECHNIEKEN (NESTA): A COMPENDIUM OF INNOVATIVE METHODS

Nesta ondersteunt nieuwe manieren van innovatie, door ideeën zichtbaar te maken, te analyseren en te testen. Elke innovatie is anders,

maar door sommige fasen binnen het proces gaat elke innovatie heen. Nesta heeft deze fasen in kaart gebracht, om startende innovatieve projecten te helpen.

- 🌐 media.nesta.org.uk/documents/Compendium-of-Innovation-Methods-March-2019.pdf, geraadpleegd op 13 januari 2020

INFOGRAPHICS MAKEN (PIKTOCHART)

Piktochart is ontwerpsoftware die gebruikt kan worden voor het visualiseren van het verhaal dat je wilt vertellen. De software kan gebruikt worden om presentaties, rapporten, flyers of grafieken te maken. Het programma bevat formats die gebruikt kunnen worden en als inspiratie kunnen dienen.

- 🌐 [piktochart.com](https://www.piktochart.com), geraadpleegd op 13 januari 2020

ANIMATIES MAKEN (FUNK-E)

Funk-e is een ontwerpprogramma voor animaties, infographics en andere communicatiemiddelen om jouw doelgroep op de juiste manier te bereiken. Funk-e probeert constant op zoek te gaan naar nieuwe communicatiemiddelen die werken voor specifieke doelgroepen, zodat jij altijd jouw doelgroep op de juiste manier kunt bereiken.

- 🌐 www.funk-e.com/nl, geraadpleegd op 13 januari 2020

REPORTING EN DATASTORYTELLING (TOUCAN TOCO)

Toucan Toco is een platform dat data gemakkelijk voor alle groepsleden toegankelijk maakt, visualiseert en rapporteert. Alle gegevens van hr, finance en marketing kunnen via dit platform duidelijk worden weergegeven en gedeeld worden met groepsleden.

- 🌐 [toucantoco.com/nl](https://www.toucantoco.com/nl)

BIJLAGE VI: DUURZAAMHEIDSTOOLS

IMPACT BEPALEN (IMPACT WIZARD)

Impact wizard is een methode om de maatschappelijke-impactevaluatie van jouw project duidelijk te krijgen. De impact wordt via deze methode duidelijk in kaart gebracht en kan eenvoudig worden gecommuniceerd naar de doelgroep. Via deze methode kun je ook de maatschappelijke impact verhogen.

🌐 impactwizard.eu, geraadpleegd op 13 januari 2020

MVO-WIJZER

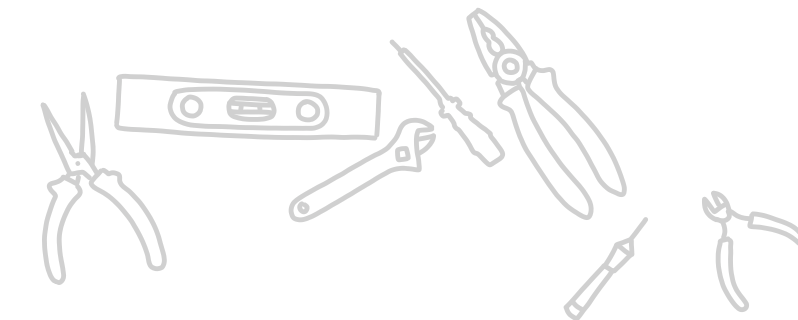
Stichting MVO-Wijzer stelt zich ten doel het bevorderen van kennis over MVO in het midden- en kleinbedrijf (mkb). De Stichting heeft instrumenten ontwikkeld, waaronder een laagdrempelige tool, waarmee bedrijven op grond van ISO 26.000 de MVO-prestaties in beeld kunnen brengen en laten certificeren.

🌐 de-mvowijzer.nl, geraadpleegd op 13 januari 2020

CO₂-CALCULATOR

Op de site van CO₂Logic kun je een CO₂-calculator vinden. Met deze calculator kan gemakkelijk berekend worden hoeveel CO₂-uitstoot woningen, auto's, vliegtuigen en bedrijven hebben. Vervolgens kan deze CO₂-uitstoot gecompenseerd worden door te investeren in klimaatprojecten van CO₂Logic.

🌐 [CO₂logic.com/nl/services/CO₂-calculator](https://co2logic.com/nl/services/co2-calculator), geraadpleegd op 12 januari 2020

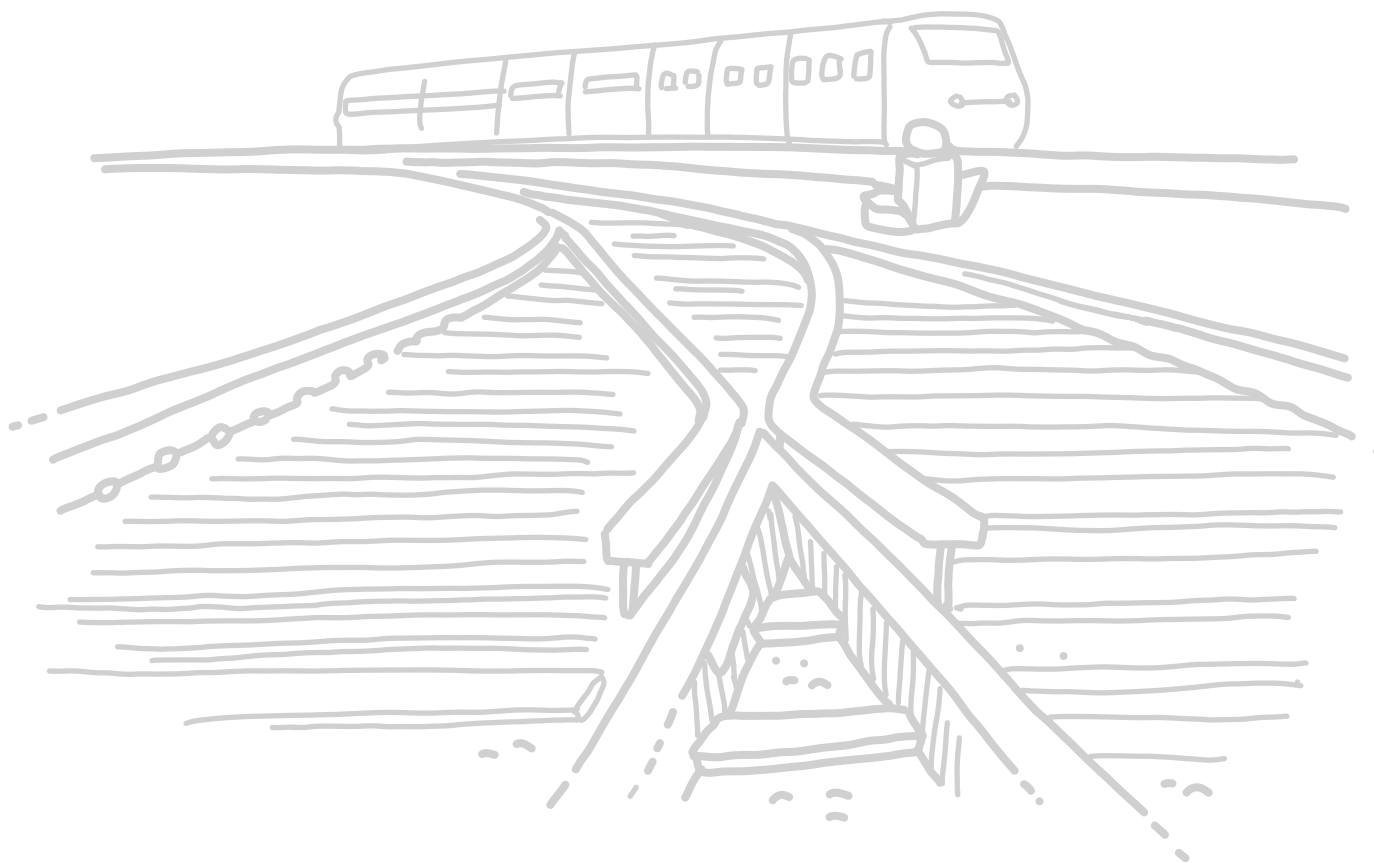


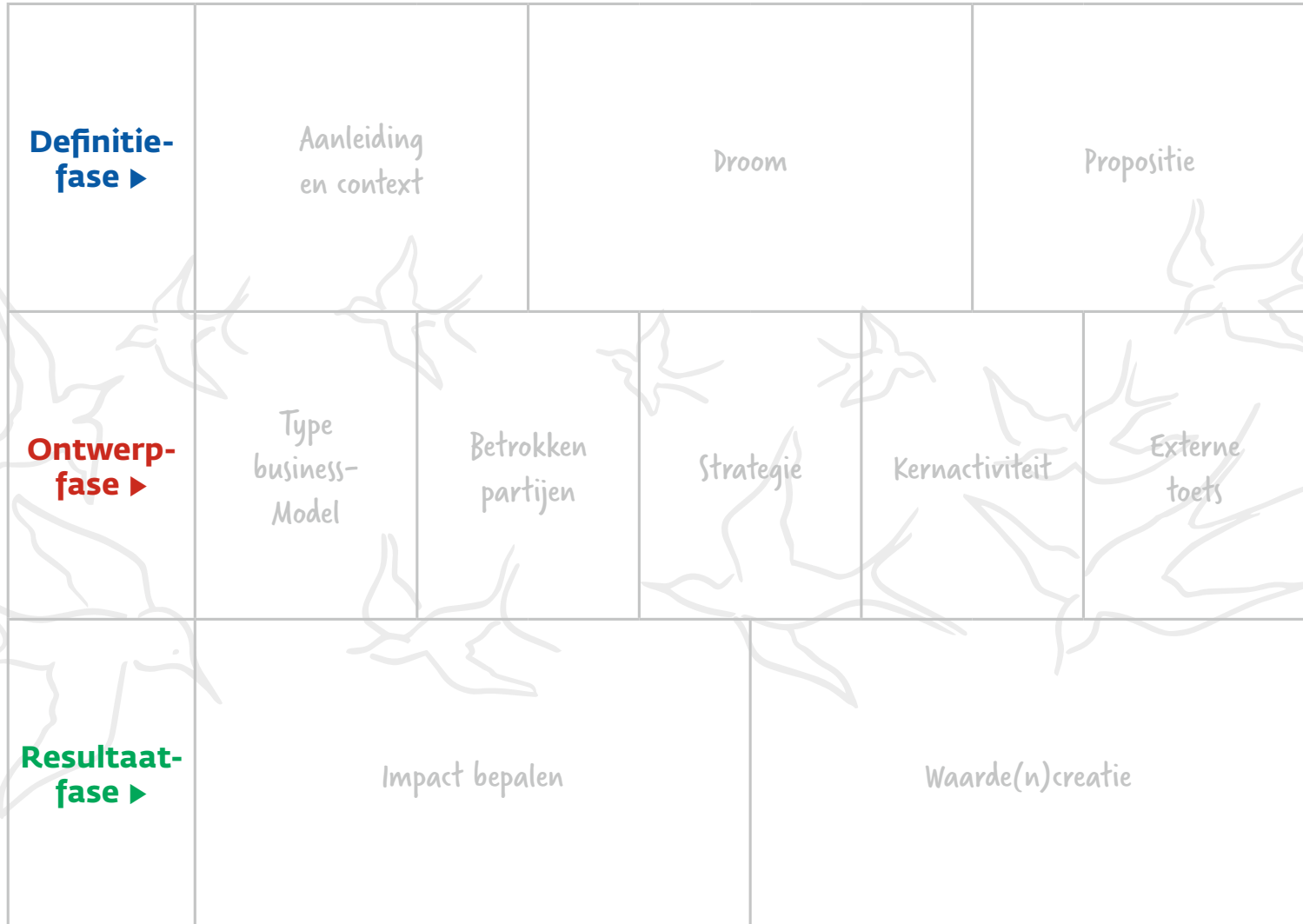
FUTUREPROOF COMMUNITY

Het matchmaking-platform voor duurzame ondernemers met ruim 800 oplossingen. De community biedt inzicht in wie aan welke uitdaging werkt, welke netwerken duurzame oplossingen bieden en helpt met het tot stand komen van deze oplossingen. Op de website staan klimaatneutrale, circulaire en inclusieve bedrijfsmodellen en duurzame handelsketens.

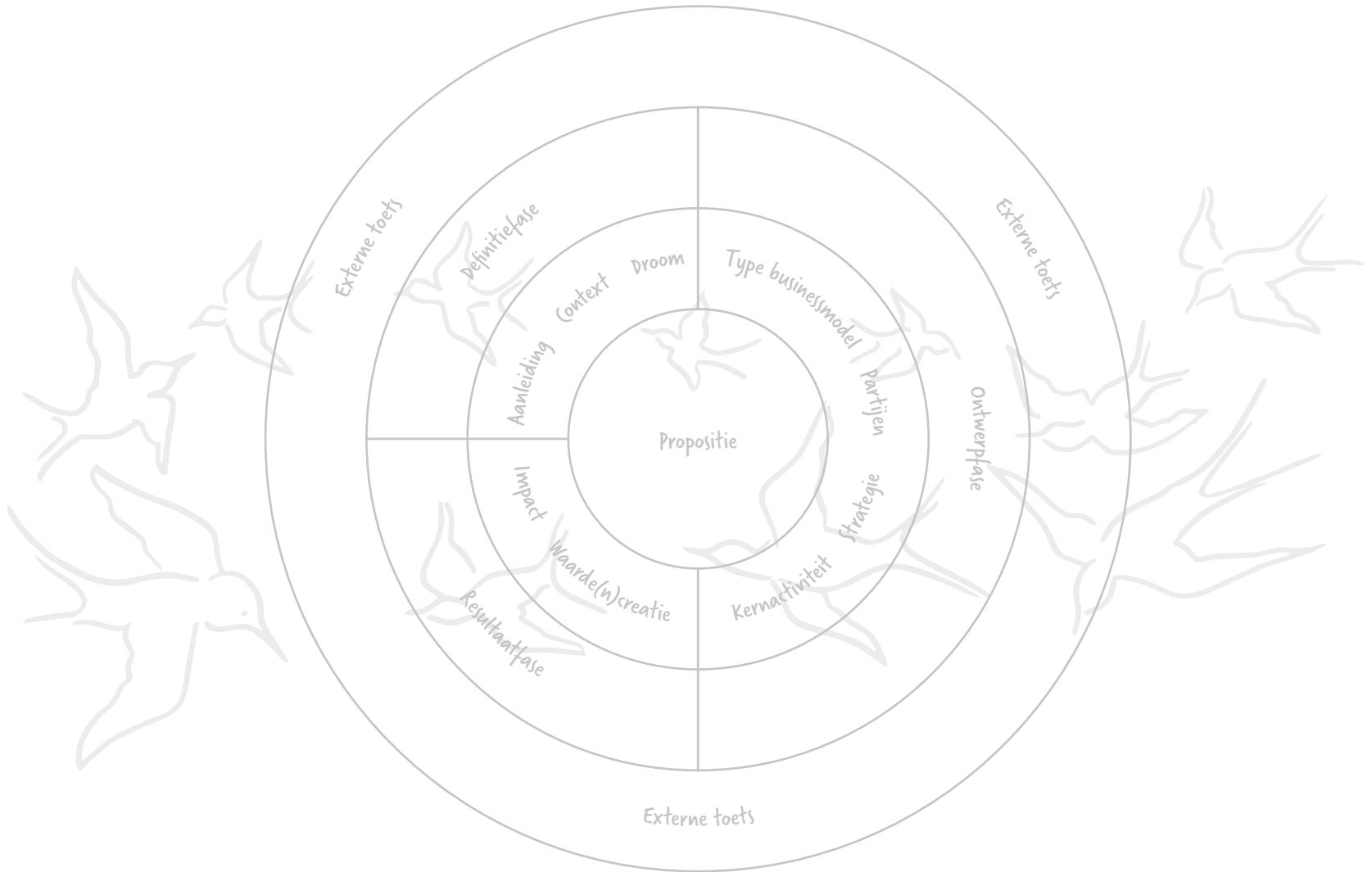
🌐 futureproof.community, geraadpleegd op 11 januari 2020

BIJLAGE VII: TEMPLATES

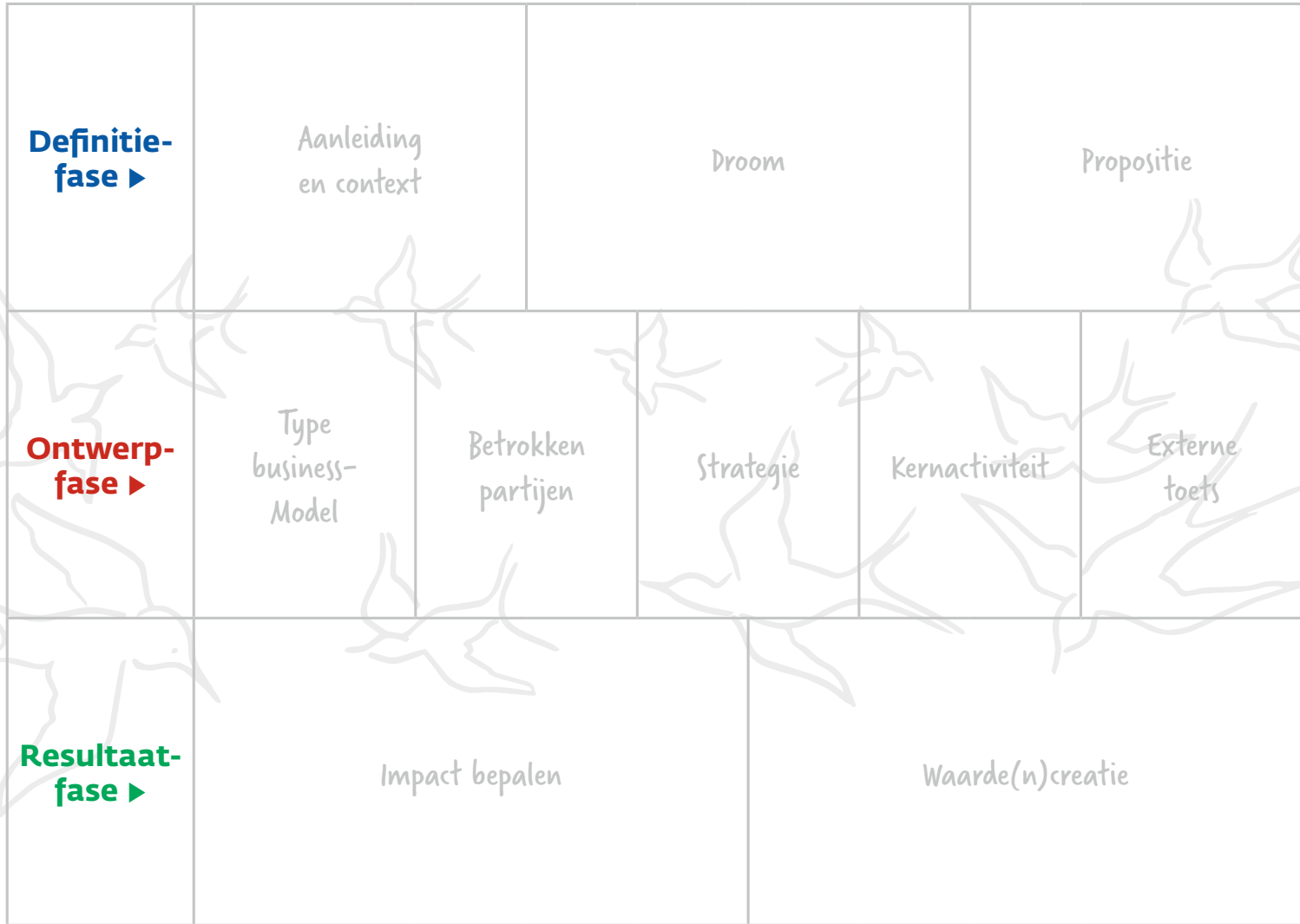




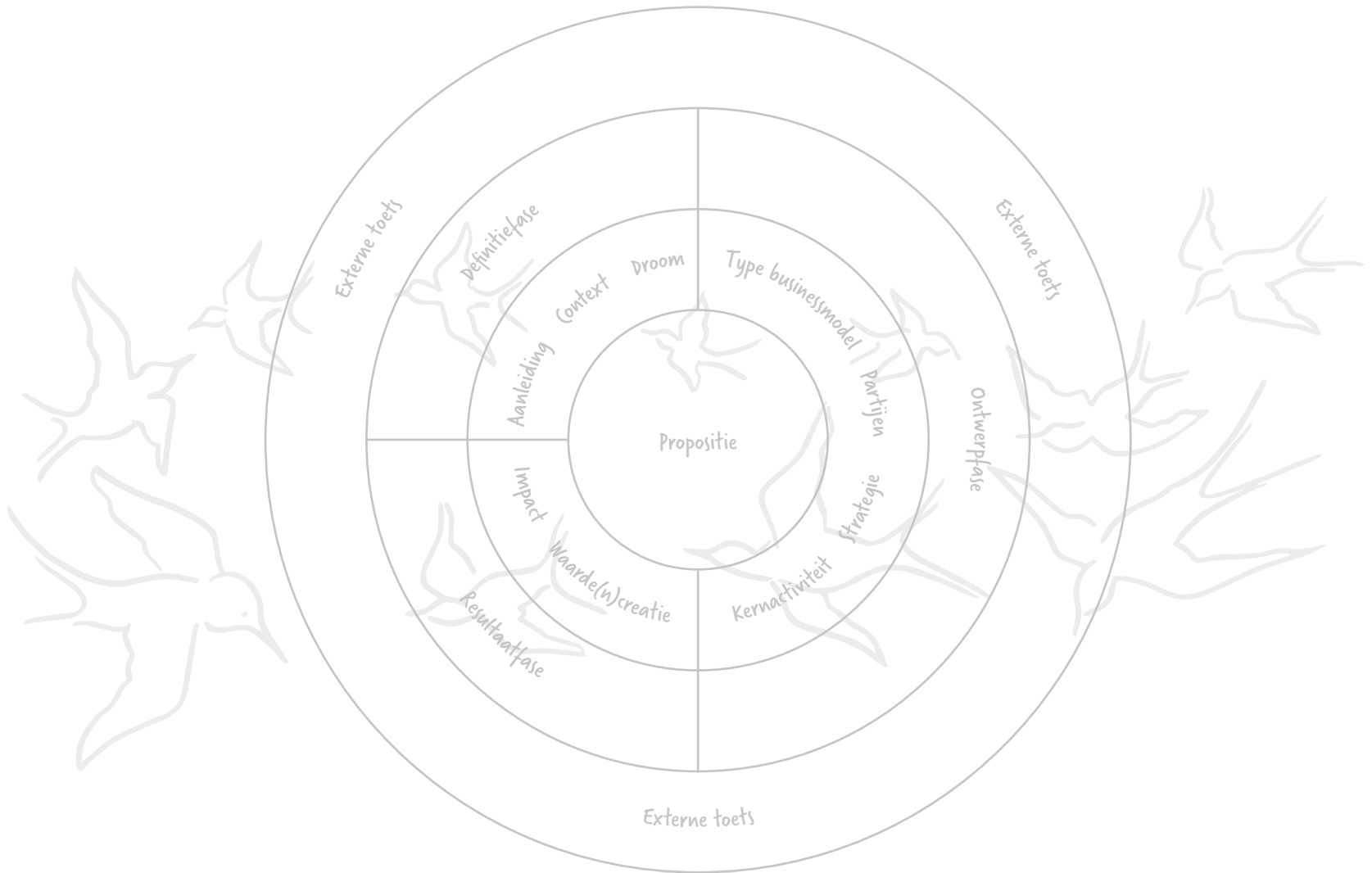
Business Model Template lineair



Business Model Template circulair



Business Model Template lineair



Business Model Template circulair

OVERZICHT FIGUREN EN TABELLEN

FIGUUR 1	Business Model Template
FIGUUR 2	Elementen van een businessmodel
FIGUUR 3	Business Model Template ingevuld
FIGUUR 4	Posities voor waardecreatie
FIGUUR 5	Waardecreatiecirkel
FIGUUR 6	Strategieën voor waardecreatie
FIGUUR 7	Overzicht businessmodellen
FIGUUR 8	Spin-in-het-webmodel
FIGUUR 9	Mesh-netwerkmodel
FIGUUR 10	Cluster Tree-model
FIGUUR 11	Partijen Casus Greennet
FIGUUR 12	Typologie van strategiekeuzes
FIGUUR 13	Combinatie van strategieën, businessmodellen en kernactiviteiten
FIGUUR 14	Startversterker
FIGUUR 15	Impactindicatoren Interface
FIGUUR 16	Impactreductie Supermarkt Jumbo
FIGUUR 17	Impact Food Waste Challenge
FIGUUR 18	Basistypologie verdienmodellen
FIGUUR 19	Typologie transactie- en verdienmodellen
FIGUUR 20	Hybride transacties
FIGUUR 21	Casus KipCaravan
FIGUUR 22	Project Zon op School
FIGUUR 23	Elementen van succesvolle businessmodellen
FIGUUR 24	Kringlopenladder
TABEL 1	Archetypen van product-service-systemen (gebaseerd op Tukker, 2004)
TABEL 2	Duurzame businessmodel-archetypen (gebaseerd op Bocken et al., 2014)
TABEL 3	Voorbeelden van meet- en rapportagemethoden voor impact
TABEL 4	Alternatieve benaderingen voor gebruik van het BMT

- Al-Mamoori, A., Krishnamurthy, A., Rownaghi, A. A., & Rezaei, F. (2017). Carbon capture and utilization update. *Energy Technology*, 5, 834-849. <https://doi.org/10.1002/ente.201600747>
- Aversa, P., Haefliger, S., & Reza, D. G. (2017). Building a winning business model portfolio. *MIT Sloan Management Review*, 58(4), 49-54.
- Bakker, C., den Hollander, M., van Hinte, E., & Zijlstra, Y. (2015). *Products that last: product design for circular business models (2nd ed.)*. Delft: TU Delft Library.
- Bergsma, G., Bijleveld, M., Otten, M., & Krutwagen, B. (2011). *LCA: recycling van kunststof verpakkingsafval uit huishoudens* (Eindrapport 11.2430.79). Delft: CE Delft. <https://www.vang-hha.nl/publish/pages/106856/lcarecyclingvankunststofverpakkingsafvaluithuishoudenscedelft2011.pdf>
- Bidmon, C. M., & Knab, S. F. (2018). The three roles of business models in societal transitions: New linkages between business model and transition research. *Journal of Cleaner Production*, 178, 903-916. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.198>
- Bont, F. de (2019). 'Ik ging elke avond uit eten, drinken, feesten.' *NRC Handelsblad*, 24 mei, <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/05/24/ik-wilde-al-van-jongs-af-aan-priester-woorden-a3961463>
- Buchanan, J. M., & Stubblebine, W. C. (1962). Externality. *Economica*, 29(116), 371-384. <https://doi.org/10.2307/2551386>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop Sustainable Business Model Archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- Bollier, D. (2016). Commoning as a transformative social paradigm. Geraadpleegd op 23 juni 2019: <http://www.bollier.org/blog/commoning-transformative-social-paradigm>
- Bouwman, H., Faber, E., Haaker, T., Kijl, B., & De Reuver, M. (2008). Conceptualizing the STOF Model. In H. Bouwman, H. de Vos & T. Haaker (Eds.), *Mobile service innovation and business models* (pp. 31-70). Berlin, Heidelberg, New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-79238-3_2
- Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., & Chidzero, B. (1987). *Our common future*. New York: World Commission on Environment and Development.
- Business Model Lab [Tools] (z.d.). Geraadpleegd op 20 juni 2019: <https://businessmodellab.nl/>
- Buurman (z.d.). Geraadpleegd op 22 oktober 2019: <https://www.buurman.in>.
- Carson, R. (1962). *Silent spring*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- CBS (2018). *Measuring online platforms*. Den Haag: CBS. <file://home.hrnet.hro.nl/dittk/Downloads/2018EP58%20Measuring%20online%20platforms.pdf>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: Harper.
- Commonland (z.d.). Commonland: 4 returns from landscape restoration. Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://www.commonland.com/en>
- Copijn, S. (2019). [LinkedIn Post]. Geraadpleegd op 4 november 2019: https://www.linkedin.com/posts/sonne-copijn-8abb20_vroege-vogels-sonne-copijn-strijdt-tegen-activity-6596719605442457600-YJEk/
- Crisciotti, L. (2016). Geraadpleegd op 21 februari 2020: <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/duurzaamheid-wordt-onderdeel-van-kernactiviteiten-conclusie-groot-internationaal-onderzoek-onderbedrijven/>
- Cuofano, G. (2018). Blitzscaling Business Model Innovation Canvas in a nutshell. Geraadpleegd op 13 juni 2019: <https://fourweekmba.com/blitzscaling-business-model-innovation-canvas/>

- DareToo (z.d.). Geraadpleegd op 26 december 2019: <http://www.dare-too.nl>
- De Fruitmotor (z.d.). De Fruitmotor. Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://www.defruitmotor.nl/>
- El Fassed, A. (2010). Kamer buigt zich over geld voor natuur. nu.nl/politiek/2373725/kamer-buigt-zich-geld-natuur.html
- Elkington, J. (1997) *Cannibals with forks: The Triple Bottom Line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- European Commission (2013). *Europe in a changing world – Inclusive, innovative and reflective societies*. Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/h2020-section/europe-changing-world-inclusive-innovative-and-reflective-societies>
- European Commission (2019). *Report on climate-related disclosures*. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/business_economy_euro_banking_and_finance/documents/190110-sustainable-finance-teg-report-climate-related-disclosures_en.pdf
- Eurostat (z.d.-a). *Indicators Eurostat: Which indicators are used to monitor the progress towards a circular economy?* Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/circular-economy/indicators>
- Eurostat (z.d.-b). *Indicators Eurostat: SDG indicators: goal by goal*. Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/sdi/indicators>
- Excess Materials Exchange (z.d.). Geraadpleegd op 19 mei 2019: <http://excessmaterialsexchange.com/>
- FELCO (z.d.). *Reserveonderdelen FELCO SA*. Geraadpleegd op 19 mei: https://www.felco.com/nl_nl/service/index/spareparts
- Freeman, R. E. (1984). *Stakeholder management: A strategic approach*. New York: Pitman.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review* (pre-1986). Spring, 25, 88-106.
- Fruitleather Rotterdam (z.d.). Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://fruiteather.nl/>
- Gagestein, S. (2014). *Denk niet aan een roze olifant*. Zaltbommel: Haystack.
- Gordijn, J., Yu, E., & Raadt, B. van der. (2006). E-service design using i* and e/sup 3/ value modeling. *IEEE Software*, 23(3), 26-33. <https://doi.org/10.1109/MS.2006.71>
- Greystone Bakery (z.d.). Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://www.greyston.org>
- Hakkenes, E. (2019, oktober 5). Kringlooplandbouw: Wat is het precies en wat zijn de gevolgen ervan voor de boeren? Trouw. <https://www.trouw.nl/duurzaamheid-natuur/kringlooplandbouw-wat-is-het-precies-en-wat-zijn-de-gevolgen-ervan-voor-de-boeren-b4490a99/>
- Hawken, P. (2010). *The ecology of commerce: A declaration of sustainability* (Rev. ed.). New York: HarperBusiness.
- Het Groene Woud (z.d.). *Sappig – Puur, (h)eerlijk sap ... uit Het Groene Woud | Het groene woud*. Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://www.hetgroenewoud.com/initiatieven/sappig---het-groene-woud-vruchtensapp>
- Het Groene Woud-ei (z.d.). Home – Het Groene Woud-ei. Geraadpleegd op 19 mei 2019: <http://www.groenewoudei.nl/>
- Hofs, Y. (2019, oktober 18). Ons mestprobleem is al meer dan vijftig jaar oud: De stikstofcrisis is één groot déjà vu. *de Volkskrant*. <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/ons-mestprobleem-is-al-meer-dan-vijftig-jaar-oud-de-stikstofcrisis-is-een-groot-deja-vu-b652bf32/>
- Hollander, H., & Gadella-van Wersch, C. (2017). *Duurzaamheid is passé: 8 ingrediënten voor succesvol en toekomstbestendig ondernemen*. Amsterdam: Business Contact. <http://mgtbk.nl/1jr3ln>
- Intergovernmental Panel on Climate Change (2018). *Global warming of 1.5°C: An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty*. <http://www.ipcc.ch/report/sr15/>

- Ioniqa Technologies (z.d.). Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://ioniqa.com/applications/>
- Jetten, L., Merckx, B., Krebbekx, J., & Duivenvoorde, G. (2011). *Onderzoek kunststofafvalstromen in Nederland*. Utrecht: Berenschot Groep B.V. Geraadpleegd van: <https://www.rvo.nl/sites/default/files/bijlagen/Onderzoek%20kunststof%20afvalstromen%20in%20Nederland%20-%20december%202011.pdf>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: text and cases (11th ed.)*. Londen: Pearson Education Limited.
- Jonker, J., Stegeman, H., Faber, N., & Kothman, T. H. (2018). *Eén zwaluw belooft veel goeds – resultaten van het landelijke onderzoek 2016-2017 naar businessmodellen voor de circulaire economie*. Doetinchem: Stichting OCF 2.0.
- Jonker, J. (2014). *Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie*. Amsterdam: Academic Service.
- Jonker, J., & Faber, N. R. (2015). *Framing the WEconomy: exploring seven socio-economic trends that enable shaping a transition towards sustainability* (p. 46) [Working Paper]. Nijmegen: Radboud University Nijmegen.
- Jonker, J. (2016). *New business models: working together on value creation* (eerste druk). Geraadpleegd van: <https://www.nieuwebusinessmodellen.nl/product/new-business-models-2/>
- Jonker, J., Kothman, I., Faber, N., & Montenegro Navarro, N. (2018). *Circulair organiseren: werkboek voor het ontwikkelen van een circulair businessmodel*. Geraadpleegd van: <https://www.circulairebusinessmodellen.nl/product/werkboek-bmce/>
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.067>
- Kalse, E. (2019, 10 mei). Afzien van economische groei, kunnen we dat wel? *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd van: <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/05/10/afzien-van-groei-kan-een-economie-dat-a3959860>
- Kavadias, S., Ladas, K., & Loch, C. (2016). The transformative business model. *Harvard Business Review*, 94(10), 91-98.
- Kennis- en Innovatieagenda's 2020-2023. Geraadpleegd op 19 februari 2020: <https://www.topsectoren.nl/innovatie>
- King, R. (2017, 21 januari). *The Business Model Canvas: A good tool with bad instructions?* Geraadpleegd op 24 juni 2019: <https://medium.com/@RodKing/the-business-model-canvas-a-good-tool-with-bad-instructions-1829e4a66ac6>
- Klimaatberaad (2019). Klimaatakkoord. Geraadpleegd op 19 februari 2020: <https://www.klimaatakkoord.nl/klimaatakkoord>
- Koen, P. (2017, 14 november). *Front End of Innovation – Osterwalder's Business Model Canvas doesn't work for start-ups*. Geraadpleegd op 24 juni 2019: <http://www.frontendinnovation.com/blog/08/14/2014/osterwalders-business-model-canvas-doesnt-work-for-start-ups>
- Kostakis, V., & Bauwens, M. (2019, 13 juni). *How to create a thriving global commons economy*. Geraadpleegd op 23 juni 2019: <https://pdfs.semanticscholar.org/a51a/24204ac2583d53e05f65e616fb3450ba5523.pdf>
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2008). *Metaphors we live by*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Landgoed Grootstal (z.d.). Landgoed Grootstal. Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://www.landgoedgrootstal.nl>
- Lindgren, P. & Rasmussen, O. H. (2013, 25 september). *The Business Model Cube*. https://www.riverpublishers.com/journal/journal_articles/RP_Journal_2245-456X_131.pdf
- Maas, K. (2011). Maatschappelijke prestaties van organisaties: Van outputmeting naar impactmeting. *Maandblad voor Accounting en Bedrijfseconomie*, november.
- Madaster (z.d.). <https://www.madaster.com/nl>
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens, W. W. (1972). *The limits to growth*. New York: Universe Books Publishers.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 7, 66-75.

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Murphy, S. (2014, 23 september). *Serious problems with Business Model Canvas for start-ups*. Geraadpleegd op 24 juni 2019: <https://www.skmurphy.com/blog/2014/09/23/serious-problems-with-business-model-canvas-for-startups/>
- Nidagundi, P., & Novickis, L. (2017). Introducing lean canvas model adaptation in the scrum software testing. *Procedia Computer Science*, 104, 97-103. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.01.078>
- Oogstkaart (z.d.). Oogstkaart: marktplaats voor professionele upcyclers. Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://www.oogstkaart.nl/>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley. NL-editie: Business Model Generatie. Deventer: Management Impact.
- PeelPioneers. (z.d.). Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://peelpioneers.nl/>
- Peeperkorn, M. (2019, 10 december). Met deze ambitieuze plannen moet Europa het eerste klimaatneutrale continent ter wereld worden. *de Volkskrant*. <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/met-deze-ambitieuze-plannen-moet-europa-het-eerste-klimaatneutrale-continent-ter-wereld-worden~bf2271ac/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Planbureau voor de Leefomgeving (2019). *Circulaire economie in kaart*. Den Haag: Uitgeverij PBL. <https://www.pbl.nl/sites/default/files/cms/publicaties/pbl-2019-circulaire-economie-in-kaart-3401.pdf>
- Plastic Soup Foundation (z.d.). Geraadpleegd op 20 februari 2020: <https://www.plasticsoupfoundation.org/plastic-probleem/feiten-en-cijfers/plasticcijfers/>
- Pokorná, J., Pilař, L., Balcarová, T., & Sergeeva, I. (2015). Value Proposition Canvas: identification of pains, gains and customer jobs at farmers' markets. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, 7(4), 123-130.
- Potting, J., Hekkert, M. P., Worrell, E., & Hanemaaijer, A. (2016). *Circulaire economie: Innovatie meten in de keten*. Den Haag: Uitgeverij PBL.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Prins, A. G. en Rood, T. (2020). *Op weg naar een robuuste monitoring van de circulaire economie: Resultaten-2019 van het Werkprogramma Monitoring en Sturing Circulaire Economie*. Den Haag: Uitgeverij PBL. <https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2020-op-weg-naar-een-robuuste-monitoring-van-de-circulaire-economie-3808.pdf>
- Project KipCaravan. Geraadpleegd op 9 februari 2020: <https://www.brabant.nl/subsites/brabant%20outcomes%20ofund/media/video/a76ad94odb8c478fb64187eb4d5ee2a0>.
- PwC (2019). *Groene businessmodellen. Hoe kunnen bedrijven ermee aan de slag?* <https://archieef-algemeen.omgeving.vlaanderen.be/xmlui/bitstream/handle/acd/229984/Eindrapport%20Groene%20Business%20Modellen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Qastharin, A. R. (2015). *Business Model Canvas for social enterprise*. Proceedings of the 7th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2015), 116-125. Bandung, Indonesia: Hak Cipta.
- Remade Industry (z.d.). Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://remade-industry.com/>
- Restakis, J. (2017, 18 april). *Cooperative Commonwealth & the Partner State*. Geraadpleegd op 23 juni 2019: <https://www.resilience.org/stories/2017-05-25/cooperative-commonwealth-partner-state/>

- RVO (z.d.-a). Instrument: Stakeholderanalyse van een ketenproject. <https://www.rvo.nl/sites/default/files/Tool%20-%20Stakeholderanalyse%20van%20een%20ketenproject.doc.pdf>
- RVO (z.d.-b). Meerjarige Missiegedreven Innovatie Programma's – MMIP | RVO.nl. Geraadpleegd op 19 mei 2019: <https://www.rvo.nl/subsidies-regelingen/subsidies-energie-innovatie-topsector-energie/meerjarige-missiegedreven-innovatie-programmas>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (2011, 16 juni). LCIA: het ReCiPe model. <https://www.rivm.nl/life-cycle-assessment-lca/recipe>
- Shell (2017a). *Windows on the future: modelling scenarios* [YouTube]. <https://youtu.be/l4MDcGYif4k>
- Shell (2017b). *Shell scenarios*. shell.com/energy-and-innovation/the-energy-future/scenarios.html
- Slimbreker (z.d.). Geraadpleegd op 10 februari 2020: <http://www.slimbreker.nl>
- Slump, R. (2014, 13 juni). Tesla maakt patenten openbaar. *De Telegraaf*. <https://www.telegraaf.nl/nieuws/959045/tesla-maakt-patenten-openbaar>
- Stahel, W. R. (1982). The product-life factor. In S. Grinton Orr (Ed.), *Inquiry into the nature of sustainable societies: the role of the private sector* (pp. 72-104). Geneva: HARC.
- Stahel, W. R., & Reday, G. (1977). *The potential for substituting man-power for energy: Report to DG V for Social Affairs (76/13; Programme of Research and Actions on the Development of the Labour Market)*. Brussel: Commission for European Communities.
- Taalstrategie (z.d.). Geraadpleegd op 19 januari 2020: <http://www.taalstrategie.nl>
- TapToo (z.d.). Social Impact Canvas van TapToo [company website]. Geraadpleegd op 19 juni 2019: <https://www.taptoo.nl/social-impact-canvas/>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tigchelaar, M. (2019). We maken onszelf letterlijk dom door telkens onze aandacht te verplaatsen. *NRC Handelsblad*, 24 mei. Geraadpleegd op 25 mei 2019: https://www.nrc.nl/nieuws/2019/05/24/we-maken-onszelf-letterlijk-dom-door-onze-aandacht-telkens-te-verplaatsen-a3961499?fbclid=IwAR1c6-5bg4Zv_ayQ3Ur-S75_jtnli-Y3jgL-IHhq8kZIFsfUftVOD-7h2F4
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.
- Tukker, A. (2004). Eight types of product-service system: Eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and the Environment*, 13(4), 246-260. <https://doi.org/10.1002/bse.414>
- UN Climate Change (2018, 22 oktober). The Paris agreement. <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- Vanhaverbeke, W., & Cloudt, M. (2006). Open innovation in value networks. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke & J. West (Eds.), *Open innovation: researching a new paradigm* (pp. 258-281). Oxford: Oxford University Press.
- Verrue, J. (2014, juni). A critical investigation of the Osterwalder Business Model Canvas: an in-depth case study. <https://biblio.ugent.be/publication/5712151/file/5712152.pdf>
- Visseren-Hamakers, I. (2019). Afzien van economische groei, kunnen we dat wel? *NRC Handelsblad*, 10 mei. <https://www.nrc.nl/nieuws/2019/05/10/afzien-van-groei-kan-een-economie-dat-a3959860>
- Vliet, P. van (2019). Duurzaam nieuws. Geraadpleegd op 15 december 2019 www.duurzaamnieuws.nl.
- Von der Leyen, U. (2019). *A Union that strives for more: my agenda for Europe. Political guidelines for the next European Commission 2019-2024*. Brussel: Commission for European Communities. https://ec.europa.eu/commission/sites/beta-political/files/political-guidelines-next-commission_en.pdf

- Weber, E. P., & Khademian, A. M. (2008). Wicked problems, knowledge challenges, and collaborative capacity builders in network settings. *Public Administration Review*, 68(2), 334-349. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00866.x>
- Wit, M. de, Verstraeten-Jochemsen, J., Hoogzaad, J., & Kubbinga, B. (2019). Circulariteit Gap Report 2019: *closing the circularity gap in a 9% world*. https://docs.wixstatic.com/ugd/ad6e59_ba1e4d16c64f44f-a94fbd8708eae8e34.pdf
- Witte, M. C. de, & Jonker, J. (2013). *De kunst van veranderen: Bewegen naar de kern*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Woltjer, G., & Smits, M.-J. (2019). *De betekenis van mestverwerking in een circulaire economie* (No. 2019-029). Wageningen Economic Research. <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/475439>
- Zanders, R. (2020). De 'groenste' kippenstal ter wereld: Beuningen is klaar voor een milieurevolutie. *de Volkskrant*, 9 januari. Geraadpleegd op 20 februari 2020: <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/de-groenste-kippenstal-ter-wereld-beuningen-is-klaar-voor-een-milieurevolutie~b9f50166/>
- Zott, C., & Amit, R. (2010). Business Model Design: an activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2), 216-226. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.004>
- Whitepaper 'Groene Business Modellen', 2019

OVER DE AUTEURS

GEANNE VAN ARKEL werkte als hoofd duurzame ontwikkeling bij Interface om zowel intern als extern mensen te verbinden rondom duurzaamheid. Volgens haar gaat duurzaamheid over het toepassen van nieuwe waarden zodat je succes vanuit een ander perspectief ziet. Het gaat over het herdefiniëren van de toekomst en tegelijkertijd efficiënter en effectiever op korte termijn zijn, om zo een betere, succesvolle en toekomstbestendige onderneming te bouwen. Ze is afgestudeerd als textielingenieur en heeft een master in Biomimicry – het leren van de natuur. In 2018 werd zij verkozen tot MVO-manager van het jaar. Interface is wereldwijd marktleider in tapijttegels en werkt al sinds 1994 aan wat nu de circulaire economie wordt genoemd. Het bedrijf wil bijdragen aan het tegengaan van klimaatverandering, door niet alleen te leren van de natuur, maar te functioneren als de natuur, en het wil uiteindelijk regenererend ondernemen. Inmiddels werkt zij als zelfstandige samen met verschillende organisaties die de transitie willen versnellen.

✉ geanne@ziggo.nl

FONS CLAESSEN is projectleider en onderzoeker op het gebied van circulaire economie bij Fontys. Hij is actief bezig met het begeleiden van bedrijven en organisaties bij de transitie naar een circulaire bedrijfsvoering en de koppeling hiervan aan innovatief praktijkgericht onderwijs en onderzoek. Met meer dan twintig jaar ervaring als duurzaamheidsadviseur van het vormgeven van transitieprocessen gericht op verduurzaming, ligt zijn kracht in het verbinden van organisaties en partijen rondom nieuwe duurzame business. Voorheen was hij werkzaam als beleidsadviseur duurzaamheid bij de gemeente Nijmegen en initiator en coördinator van het 'triple helix'-netwerk Power2Nijmegen. In 2017 schreef hij samen met andere auteurs het boek *4'33 time for a circular economy* dat gaat over de mindshift die nodig is om tot een circulaire economie te komen.

✉ f.claessen@fontys.nl

KOEN DITTRICH is lector Circulaire economie aan Hogeschool Rotterdam. Daarnaast is hij als universitair docent verbonden aan Rotterdam School of Management, Erasmus University. Vóór zijn positie bij Hogeschool Rotterdam was hij werkzaam als lector aan Aeres Hogeschool Dronten. Hij is tevens werkzaam geweest als onderzoeker bij TNO en Nyfer. Zijn onderzoek is gericht op circulaire verdienmodellen en dan met name voor het mkb in de metropoolregio Rotterdam. Hij houdt zich binnen dit thema bezig met businessmodelinnovatie, open innovatie, R&D-samenwerking, value-caseanalyse en ketentransitie. Hij schreef over deze thema's diverse papers in wetenschappelijke boeken en tijdschriften, zoals *Industry & Innovation*, *Research Policy*, *Small Business Economics* en *The Journal of Production Innovation Management*. Hij is als copromotor betrokken geweest bij een aantal succesvol afgeronde promotieonderzoeken.

✉ k.dittrich@hr.nl

NIELS FABER is onderzoeker aan de Rijksuniversiteit Groningen (Campus Fryslân) en docent aan de Hanzehogeschool Groningen. In zijn onderzoek concentreert hij zich op de organisatorische aspecten van duurzaamheid en circulaire economie. Dit vertaalt zich in thema's als: nieuwe vormen van organiseren, in het bijzonder de circulaire economie, de transitie die dat met zich meebrengt en het meten van de voortgang in deze. Hij heeft talrijke academische en professionele publicaties gerealiseerd en is coredacteur, samen met Jan Jonker, van een serie onlinecolumns over de circulaire economie en de triple-transitie (klimaatopgave, energietransitie en circulaire economie).

✉ n.r.faber@gmail.com

JAN JONKER is hoogleraar Duurzaam ondernemen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. De afgelopen jaren heeft hij daarnaast de Pierre de Fermat-leerstoel aan de Toulouse Business School in Frankrijk en de wisselleerstoel Emile Francqui aan de Vrije Universiteit Brussel bekleed. Zijn werk richt zich op drie samenhangende thema's: de opkomst van de WEconomy, het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen en transactiesystemen met meer dan geld alleen en 'inclusief bankieren'. Hij schreef met de hulp van heel veel mensen onder andere de bestsellers *Duurzaam denken doen* (2010), *Nieuwe Business Modellen* (2015) en *Circulair organiseren* (2018). De laatste jaren concentreert hij zich met zijn onderzoek steeds meer op de transitievraag die duurzaamheid en circulariteit met zich meebrengen. Hij werkt al jaren samen met Niels Faber aan columns, artikelen en boeken over duurzaamheid, de circulaire economie en transitie.

✉ janjonker@wxs.nl

MONIEK KAMM is docent-onderzoeker bij Saxion UAS, waar zij zich vanuit het lectoraat businessmodels bezighoudt met de koppeling van onderwijs en onderzoek met de organisatievraagstukken die de transitie naar een duurzame, inclusieve samenleving met zich meebrengt. Zij doet promotieonderzoek bij de Nijmegen School of Management (RU) naar strategieontwikkeling binnen regionale netwerken gericht op duurzaamheid. Daarnaast heeft ze ruime ervaring met programmamanagement en projecten rondom duurzame ontwikkeling.

✉ m.a.a.kamm@saxion.nl

IVO KOTHMAN is docent-onderzoeker bij Saxion UAS, waar hij de minor circulaire economie heeft ontwikkeld en lesgeeft in verschillende vakken rondom de circulaire economie (CE), ondernemerschap en businessmodellen. Daarnaast werkt hij als projectleider aan het opzetten van een vak community-CE en een MOOC-CE met vijf andere hbo's binnen Nederland. Eerder heeft Ivo meegewerkt aan het landelijk onderzoek circulaire economie vanuit de Radboud Universiteit en hij is

medeauteur van *Circulair organiseren* (2018). Hij combineert zijn technische inzichten als industrieel ontwerper met ervaring en kennis binnen het economisch domein, om zo te werken aan nieuwe oplossingen voor de circulaire economie.

✉ i.m.h.kothman@saxion.nl

NAOMI MONTENEGRO NAVARRO is consultant circulaire economie en duurzaamheid bij TNO. Haar werk is gericht op de transitie naar de circulaire economie binnen het domein van bouw en infrastructuur, en aan de andere kant op de organisationele kant van de transitie naar de circulaire economie, voornamelijk op het gebied van (duurzame) businessmodellen. De afgelopen twee jaar heeft ze samen met Jan Jonker aan verscheidene projecten en publicaties gewerkt, waaronder *Circulair organiseren: Werkboek voor het ontwikkelen van een circulair businessmodel* en de whitepaper 'Stedelijke businessmodellen'. Daarvoor studeerde zij milieuwetenschappen aan Wageningen Universiteit en Research.

✉ naomi.montenegronavarro@tno.nl

ERIK VAN DEN OORD is eigenaar van Power-ED. Hij is econoom en hij helpt en inspireert ondernemers en ondernemende organisaties op het vlak van leiderschap en duurzame ontwikkeling. Goede ideeën werkt hij uit in een harde en schaalbare businesscase en hij verbindt die met de juiste partners en/of financiers in zijn netwerk. Regelmatig participeert Erik in de bedrijven die hij mee opzet (o.a. KipCaravan). Erik heeft door zijn werk, ervaring en voormalige functie als lid van Provinciale Staten in Brabant een groot bestuurlijk netwerk. Hij schreef met Jan Jonker en anderen de bestseller *Nieuwe Business Modellen: Samen werken aan waardecreatie* (2014) en schreef mee aan *4'33, time for a circular economy* (2017). Met coauteur en compagnon Dave van Schaijk maakt hij vanuit hun bedrijf Power-ED voor het mkb duurzaamheid concreet met een tool die is aangevuld met het Business Model Template (BMT).

✉ erik@power-ed.nl

JOS REINHOUDT werkt bij MVO Nederland aan de Nieuwe Business-agenda, een richtinggevend document dat beschrijft welke doorbraken er moeten plaatsvinden om een duurzame economie te bereiken. Ook voor MVO Nederland ontwikkelde hij de Nieuwe Economie Index (NEx), een indicator die in één cijfer de duurzaamheid van de Nederlandse economie weergeeft. Daarnaast is hij als zzp'er beschikbaar voor onderzoek, onderwijs en advies op het gebied van duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Al tien jaar werkt hij samen met Jan Jonker, onder meer in publicaties over nieuwe businessmodellen en hybride bankieren. Momenteel onderzoekt hij in Kenia de mogelijkheden voor klimaatbossen.

✉ jos@reinhoudt.com

DAVE VAN SCHAIJK is eigenaar van Power-ED. Hij is een ondernemer die graag andere ondernemers helpt met het verder doorontwikkelen van hun onderneming. Hij weet ondernemers op een laagdrempelige manier aan elkaar te verbinden. Dave heeft een bancaire achtergrond en ervaring met innovatieprogramma's, onder andere bij Brainport (Metropoolregio Eindhoven). Voor het bankwezen verbetert Dave de kwaliteit van het financieringsproces. Daarnaast investeert Dave in ondernemingen. Hij heeft door zijn werk en ervaring een uitgebreid netwerk opgebouwd. Met coauteur en compagnon Erik van den Oord maakt hij vanuit hun bedrijf Power-ED voor het mkb duurzaamheid concreet met een tool die is aangevuld met het Business Model Template (BMT).

✉ dave@power-ed.nl

MIRELLA SOYER is hoofddocent bij de afdeling International Business en onderzoeker bij het lectoraat Circulaire Economie van het Kenniscentrum Business Innovation van de Hogeschool Rotterdam. Zij coördineert het multidisciplinaire 'fieldlab' circulaire economie en businessinnovatie, van waaruit onderwijs en onderzoek worden georganiseerd met betrekking tot circulaire gebiedsontwikkeling en nieuwe verdienmodellen. Haar onderzoek is gericht op het opschalen van circulaire initiatieven en duurzaam consumentengedrag. Voorheen adviseerde zij multinationals over hun duurzaamheidsprogramma's in Maleisië. Terug in Nederland is zij in 2015 aan de Radboud Universiteit onder supervisie van Jan Jonker gepromoveerd op strategisch maatschappelijk verantwoord ondernemen in opkomende landen.

✉ m.p.n.c.soyer@hr.nl

EGBERT WILLEKES is docent/onderzoeker aan de Haagse Hogeschool en verbonden aan het lectoraat New Finance. Daar doet hij onderzoek naar accounting en control binnen de circulaire economie en maakt hij de vertaalslag van dat onderzoek naar onderwijs. Hij doet met een NWO-promotieonderzoekbeurs voor leraren promotieonderzoek bij de Nijmegen School of Management (Radboud Universiteit) naar het meten van de waarde van duurzaamheid vanuit een accounting-en-controlperspectief. Zijn promotores zijn Koos Wagenveld (Hogeschool Arnhem Nijmegen & Radboud Universiteit) en Jan Jonker. Daarnaast heeft hij twintig jaar praktijkervaring, onder andere als accountant en financieel directeur.

✉ e.j.willekes@hhs.nl

A page for notes with two columns of horizontal dashed lines for writing.

Two columns of horizontal dashed lines for taking notes.

Two columns of horizontal dashed lines for taking notes.

SPONSOREN



Radboud Universiteit Nijmegen

