

# CENTRUM MEERVOUDIGE WAARDECREATIE

TRANSITIE IN WOORD EN DAAD



**HAN** UNIVERSITY  
OF APPLIED SCIENCES

# MEERVOUDIGE WAARDECREATIE VOOR TOEKOMSTBESTENDIGHEID

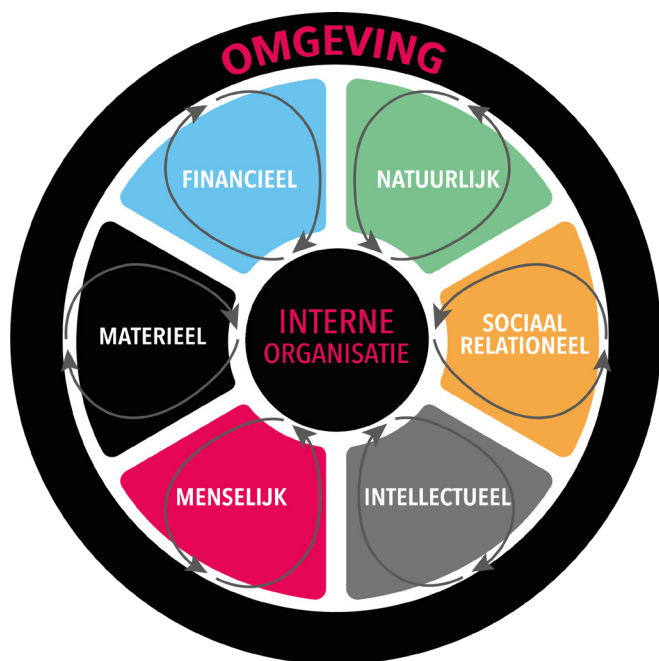
In 2016 heeft het kabinet in het rijksbrede programma 'Nederland circulair in 2050' geschetst hoe we onze economie kunnen ombuigen naar een duurzame, volledig circulaire economie in 2050. Vervolgens zijn in 2018 voor vijf sectoren en ketens transitieagenda's opgesteld waarin beschreven staat hoe zij circulair kunnen worden.

## CO-CREATIE

Als Centrum Meervoudige Waardecreatie (CMW) leveren wij een bijdrage aan de doelstelling 'Nederland circulair in 2050'. Dit doen we door met partners in de Triple Helix (overheid, ondernemingen en kennisinstellingen) te werken aan inzichten op het gebied van meervoudige waardecreatie, gericht op toekomstbestendigheid. We doen dit volgens het principe van co-creatie. De vraag (een project) uit het werkveld pakken we op in samenwerking met studenten en experts van de HAN. Uit ons brede netwerk binnen de HAN en in de regio kunnen we passende expertise betrekken. Zo creëren we met elkaar nieuwe kennis én nieuwe kansen.

## MEERVOUDIGE WAARDECREATIE

Meervoudige waardecreatie is een strategie waarbij een organisatie zich laat leiden door waardecreatie op alle relevante beleidsterreinen. Dit betekent dat een organisatie niet uitsluitend stuurt op financieel-economische waarde, maar ook op sociale en ecologische waarde. Dit doet een organisatie in nauwe verbinding met stakeholders in de omgeving. Het concept van meervoudige waardecreatie kan ook worden toegepast op andere entiteiten, zoals een regio, een bedrijventerrein of een wijk. Ook hier geldt dat sturen op meerdere waardedisciplines moet leiden tot een balans in financieel-economisch, sociaal en ecologisch opzicht. Daarmee biedt het de beste garantie op toekomstbestendigheid.



Zes waardenmodel

## DRIE FOCUSTHEMA'S

De ontwikkelde kennis bundelen en valoriseren we door te werken met drie focusthema's. Verderop in deze folder ziet u welke dit zijn. Aan het roer van elk thema staat een themaregisseur. De themaregisseur werkt nauw samen met het programmteam, dat bestaat uit docent-onderzoekers. De docent-onderzoekers voeren praktijkgericht onderzoek uit voor opdrachtgevers in het overeenkomende werkveld. Dit doen ze samen met studenten.

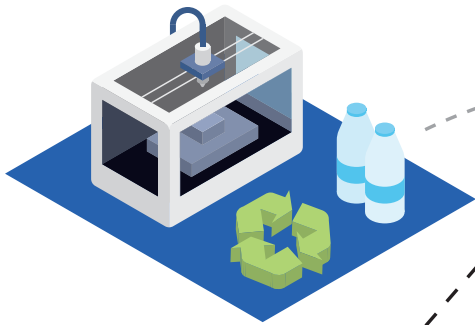
Zo bouwen we in hechte samenwerking aan inzichten en innovaties. We laten deze terugvloeien in de opleidingsprogramma's van de HAN, maar ook hebben we kennisdeling via ons netwerk hoog in het vaandel staan. We nodigen u daarbij van harte uit!



**'Sturen op economische, ecologische én sociale waarde, daarmee werkt een onderneming aan haar toekomstbestendigheid. Meervoudige waardecreatie!'**

**Frank Croes - programmamanager  
Circulaire Economie**

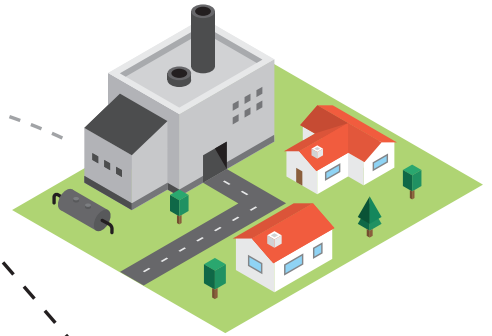
**Meervoudige waardecreatie  
in de keten van de maakindustrie**



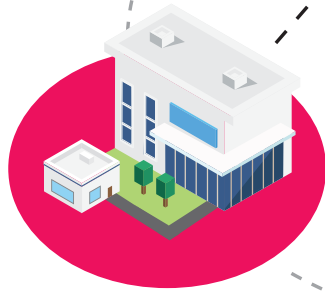
**Onderwijs en onderzoek**



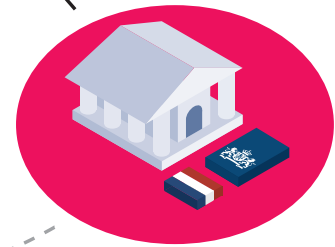
**Duurzame gebiedsontwikkeling  
in de gebouwde omgeving**



**CENTRUM  
MEERVOUDIGE  
WAARDECREATIE**  
Duurzame transitie in woord en daad



**Organisaties**



**Overheid**



**Integrated thinking,  
control & reporting**

## HET CMW ALS UW PARTNER

Verduurzamen - u ziet de noodzaak ervan in. Tegelijk beseft u dat een dergelijk proces een investering in tijd en middelen vraagt. Vaak is onderzoek nodig vanuit een intern én extern perspectief. Welke rol spelen bijvoorbeeld partners in de keten? Hoe kun je bij verduurzaming de kracht van ketensamenwerking benutten? Wie zijn de stakeholders in het maatschappelijk domein? Als Centrum Meervoudige Waardecreatie denken wij hierin graag hierin met u mee.

### HOE KUNNEN WIJ U ONTZORGEN?

#### DE FRISSE BLIK VAN YOUNG PROFESSIONALS

Uniek is onze mogelijkheid om studenten aan uw vraagstuk te laten werken. Dit kan variëren van een concrete en afgebakende vraag tot een integrale analyse of het ontwerp van een innovatief businessmodel - onze studenten gaan er enthousiast mee aan de slag. In co-creatie met u, in multidisciplinaire teams, alles onder onze deskundige begeleiding en in maatwerk afgestemd op uw vraag.

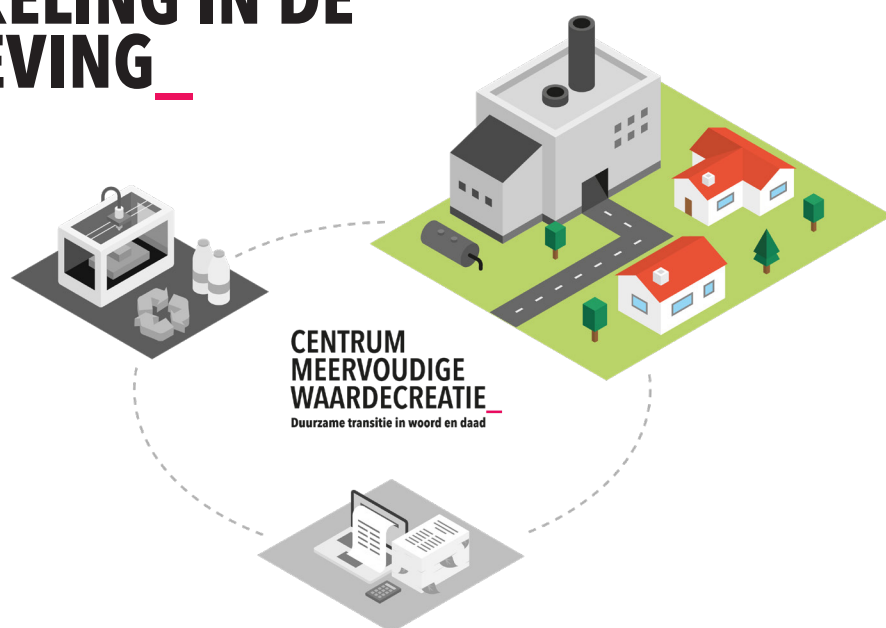
#### BENUT DE KANSEN IN DE KETEN

Verduurzamen en innoveren doe je samen. Dat is onze ervaring en dus ook de insteek bij de projecten die we uitvoeren. We hebben een uitgebreid netwerk van organisaties in de regio. We werken samen met kennispartners in innovatiehubs en dragen zo bij aan grotere regionale duurzaamheidsinitiatieven. We nodigen u van harte uit om kennis te maken met ons netwerk en de kansen die u dit biedt.

#### ECONOMISCH, SOCIAAL EN ECOLOGISCH IN BALANS

Toekomstbestendigheid gaat over meer dan alleen recycling of een lager energiegebruik. Een toekomstbestendige organisatie is in balans: economisch, sociaal en ecologisch. Onze ervaring is dat het concept van meervoudige waardecreatie organisaties helpt om te reflecteren op hun rol in de samenleving en een nieuwe balans te vinden. Dit biedt daarmee beste weg naar toekomstbestendigheid. Graag zijn wij op deze weg uw partner.

# DUURZAME GEBIEDSONTWIKKELING IN DE GEBOUWDE OMGEVING



De focus van het praktijkgerichte onderzoek voor 'Duurzame gebiedsontwikkeling in de gebouwde omgeving' ligt bij bedrijventerreinen, woonwijken en de regio.

## ONZE VISIE

Bij gebiedsontwikkeling in klassieke zin wordt de inrichting van gebieden sterk bepaald door de overheid. Echter, de huidige uitdagingen met verouderde woningen, hittestress in binnensteden, filedruk en onveilige industrieparken zijn niet oplosbaar door de overheid alleen. Ondernemers en bewoners als eindgebruiker zijn noodzakelijk om de gebouwde omgeving daadwerkelijk toekomstbestendig te maken.

Als we naar de natuur kijken, naar de ecosystemen, dan zien we een grote diversiteit. Want hoe meer soorten, hoe groter de verscheidenheid, hoe stabiel een ecosysteem is. Trek je dit door naar de ruimtelijke ordening, dan kun je volgens ons veel winnen door wonen, werken en recreëren niet meer te scheiden, maar juist slim bij elkaar te brengen. Multifunctionaliteit zorgt ervoor dat de gebieden minder kwetsbaar worden en dat het gezonder en prettiger wordt om er te wonen, te werken en te leven. Dit illustreert het belang om de agenda rondom klimaatadaptatie, circulariteit en de energietransitie integraal te benaderen.

## ONZE BENADERING

Het meervoudige waarden denken zien we als werkzame manier om anders naar de gebouwde omgeving te kijken en deze anders in te richten. Naast de harde kant van het sluiten van materiele kringlopen raakt dit aan dialoogondersteuning, innovatieve vormen van procesmanagement en samenwerking op gebiedsniveau. Je kunt alleen iets bereiken als je een brug slaat tussen beleidsmaker en eindgebruiker. De transitie op gebiedsniveau is daarmee duidelijk ook een sociaal vraagstuk.



**"De eindgebruiker is  
essentieel"**

**Frank de Feijter**

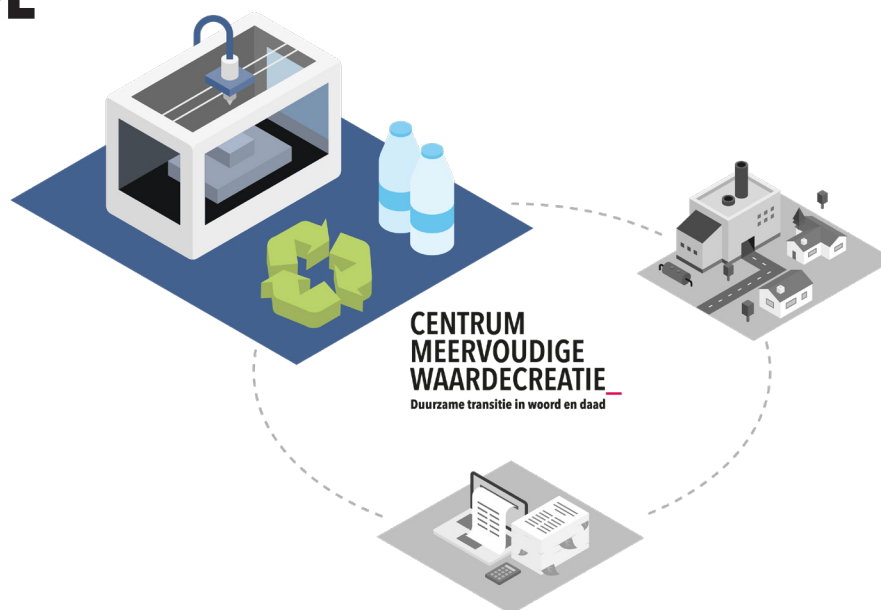
## SAMENWERKEN?

Heeft u een vraag over duurzaamheid in de gebouwde omgeving? Wilt u met ons meedenken en samenwerken? Neem dan contact op met onze themaregisseur Frank de Feijter:

- [frank.defejter@han.nl](mailto:frank.defejter@han.nl)
- 06 15 62 27 75



# MEERVOUDIGE WAARDECREATIE IN DE KETEN VAN DE MAAKINDUSTRIE



De focus van het praktijkgerichte onderzoek voor 'Meervoudige waardecreatie in de keten van de maakindustrie' ligt bij de maakbedrijvigheid in de regio Arnhem, Barneveld, Venlo en in de Achterhoek.

## ONZE VISIE

De regio waar wij onze projecten uitvoeren, heeft het in zich om een sterke, duurzame regio te worden. Dat tijdens de coronacrisis de aanvoer van grondstoffen of halffabricaten vanuit het Verre Oosten soms stil kwam te liggen, heeft de roep om 'regionaal geproduceerd' alleen maar versterkt. Om daarbij als bedrijf succesvol en betaalbaar te kunnen verduurzamen, zijn samenwerking en verantwoordelijkheid in de keten cruciaal.

## ONZE BENADERING

Wat we bewust niet doen, is meteen onze focus richten op bijvoorbeeld afvalstoffenreductie of recycling. We kiezen voor een integrale benadering, aan de hand van het zes waardenmodel. Door inzichtelijk te maken hoe je als onderneming scoort op deze zes waarden, zowel extern als intern, komt er een ander proces op gang. 'Wat voor onderneming willen wij zijn, welke betekenis willen we hebben? Hoe willen wij bijdragen aan de maatschappij en aan de wereld? Hoe gaan wij produceren in overeenstemming met de draagkracht van de aarde en zonder de medemens uit te buiten?' Dát zijn de vragen die een onderneming zich gaat stellen.

De antwoorden op die vragen geven richting aan een nieuw businessmodel. Mogelijk staat hierin 'gebruik' centraal in plaats van 'bezit', of komt er een geheel nieuwe samenwerking met ketenpartners tot stand.



**"Ons doel is een sterke,  
duurzame regio"**

**Liard Kranen**

## SAMENWERKEN?

Heeft u een vraag over het verduurzamen van uw onderneming en wellicht de keten waarvan deze deel uitmaakt? Wilt u met ons meedenken en samenwerken? Neem dan contact op met onze themaregisseur Liard Kranen:

- [liard.kranen@han.nl](mailto:liard.kranen@han.nl)
- 06 24 93 70 71

# INTEGRATED THINKING, CONTROL & REPORTING



De focus van het praktijkgerichte onderzoek voor 'Integrated thinking, control and reporting' ligt bij de strategievorming, de controleprocessen en de rapportage van kleine en middelgrote ondernemingen (MKB).

## ONZE VISIE

Ons huidige bedrijfseconomisch denken is gebaseerd op financiële resultaten, daarover wordt gerapporteerd. De blik is vaak gericht op risico's die op korte termijn de winst beïnvloeden. Intussen worden we geconfronteerd met klimaatverandering, uitputting van grondstoffen en wereldwijd sociale ongelijkheid. Burgers en langzamerhand ook overheden voelen dat we zo niet verder kunnen. Onherroepelijk krijgt dit z'n weerslag op het gedrag van investeerders, opdrachtgevers en ketenpartners - en daarmee op de financiële resultaten van een onderneming. Toekomstbestendig zijn betekent in onze visie het sturen van een onderneming op economische, sociale en ecologische waarde, op de korte, middellange en lange termijn.

## ONZE BENADERING

Als een organisatie het meervoudig waardedenken omarmt en van hieruit wil gaan werken, zal duurzaamheid niet meer als apart thema worden behandeld; niet meer als iets wat je 'erbij kunt doen'. In plaats daarvan zal duurzaamheid in alle aspecten van de bedrijfsvoering door dringen. Daarover te rapporteren is in het MKB nog behoorlijk nieuw. We ontwikkelen een manier, een tool, waarmee kleine en middelgrote organisaties tot een geïntegreerd jaarverslag kunnen komen. En daar moet dan ook dezelfde controle op zijn als op het traditionele jaarverslag. Goed voorbereid zijn op de uitdagingen van de toekomst, dat staat ons voor ogen bij het (regionale) MKB.



**"We werken aan een tool voor  
integrated reporting in het  
MKB"**

**Usha Ganga**

## SAMENWERKEN?

Heeft u een vraag over bedrijfsvoering en het rapporteren op meer waardesoorten? Wilt met ons meedenken en samenwerken? Neem dan contact op met onze themaregisseur Usha Ganga:

- [usha.ganga@han.nl](mailto:usha.ganga@han.nl)
- 06 50 10 39 34

# EN NU CONCREET! WAT KUNNEN WE SAMEN DOEN?

Samenwerken aan concrete oplossingen voor uw duurzaamheidsvraagstuk? Graag! Via onze website kunt u eenvoudig een duurzaamheidsvraagstuk indienen. In overleg bepalen we vervolgens op welke wijze we samen aan de slag gaan. De multidisciplinaire inzet van studenten is hierbij een van onze krachten. Uiteraard zorgen wij voor professionele ondersteuning en begeleiding.

Wat studenten te bieden hebben, verschilt per fase van hun opleiding:

- Stagiaires werken mee in uw organisatie en bieden daadwerkelijk de helpende hand bij bijvoorbeeld werkzaamheden rondom verduurzaming.
- Minorstudenten gaan met praktische onderzoeksopdrachten aan de slag en formuleren een advies.
- Afstudeeropdrachten zijn vooral passend voor een uitgebreide analyse gevolgd een diepergaand onderzoek en daarna een uitgewerkt advies.
- Bent u gebaat bij een integrale analyse of het ontwerp van een ander bedrijfsproces? Dan kunnen de studenten van de master Circulaire Economie iets voor u betekenen.
- Studenten van de Talent Academy zetten zich in voor een breed palet aan vraagstukken. Zij volgen dit honoursprogramma naast hun reguliere opleiding.

Onderstaande kalender laat zien in welke periodes gedurende het studiejaar verschillende studenten beschikbaar zijn:

	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	July	Augustus
Stagiaires	[Red bar]					[Red bar]						
Minorstudenten			[Red bar]					[Red bar]				
Afstudeerders	[Red bar]					[Red bar]						
Masterstudenten		[Red bar]										
Talent Academy	[Red bar]			[Red bar]				[Red bar]				

# "WE HOUDEN U GRAAG OP DE HOOGTE!"

## → Nieuwsbrief Centrum Meervoudige Waardecreatie

Maandelijks houden wij u graag op de hoogte over meervoudige waardecreatie, onze activiteiten en nieuwe kennis en inzichten. U kunt zich kosteloos aanmelden voor deze nieuwsbrief via [www.han.nl/cmw](http://www.han.nl/cmw)

## → LinkedIn netwerk

Innoveren doe je samen. Graag verbinden we organisaties, studenten, overheden, alumni en andere geïnteresseerden aan ons én aan elkaar. We verwelkomen u daarom graag in ons LinkedIn netwerk.

## → Events

Nieuwe kennis draagt bij aan nieuwe kansen. Het delen van opgedane inzichten doen wij regelmatig via events, webinars en themabijeenkomsten. Via onze nieuwsbrief, website en LinkedIn blijft u op de hoogte. U bent van harte welkom!

# OPEN UP NEW HORIZONS.

**Op zoek naar mogelijkheden voor duurzame transitie?  
Het Centrum Meervoudige Waardecreatie biedt u kennis,  
studenten en partners om samen deze transitie mogelijk  
te maken.**

Wilt u meer informatie?

U kunt ons telefonisch bereiken via 026 369 10 05

Per e-mail zijn wij bereikbaar op [cmw@han.nl](mailto:cmw@han.nl)

Of kijk op [www.han.nl/cmw](http://www.han.nl/cmw)

HAN Centrum Meervoudige Waardecreatie  
Ruitenberglaan 31  
6826 CC Arnhem