



# Nieuwe Business Modellen

**Een exploratief onderzoek naar veranderende  
transacties die meervoudige waarde creëren**

Jan Jonker i.s.m. Marloes Tap en Tim van Straaten

Working Paper 'Duurzaam Organiseren'  
Nijmegen School of Management  
Radboud Universiteit Nijmegen – Holland  
1 juni 2012

Radboud University Nijmegen



## Colofon

Dit paper is gepresenteerd tijdens het symposium 'Change the Model' dat heeft plaatsgevonden op 1 juni 2012 op de Campus van de Radboud Universiteit Nijmegen. Het betreft een eerste versie van een Working Paper. Aan dit paper kunnen geen rechten ontleend worden. Het onderliggende onderzoek uitgevoerd in het voorjaar van 2012 was een initiatief van de Nijmegen School of Management (NSM) van de Radboud Universiteit Nijmegen. Met inachtneming van grote zorgvuldigheid is materiaal uit diverse bronnen en de speciaal voor dit onderzoek uitgevoerde interviews gebruik om dit paper samen te stellen en te schrijven. Desalniettemin kunnen er fouten in staan. Wij verzoeken een ieder die meent correcties te hebben contact te zoeken. Het resultaat dat hier ligt is geheel onze verantwoordelijkheid. Contact via: [J.Jonker@fm.ru.nl](mailto:J.Jonker@fm.ru.nl)

© 2012  
J. Jonker, M. Tap en T. Van Straaten



## **Dankwoord**

Onderzoek doen is vooral mensenwerk. Zonder de tijd van respondenten, zonder dialoog en zonder een hele (infra) structuur van een universiteit bestaande uit o.a. bibliotheken, zoeksystemen, medewerkers en studenten is echt – laat staan goed – onderzoek doen kansloos. Aan een ieder die direct of indirect heeft meegeholpen aan het realiseren van dit Working Paper zijn we dan ook heel veel dank verschuldigd. In het bijzonder geldt een dankwoord aan de geïnterviewden. Zonder hun tijd, zonder hun bereidheid te willen delen en zonder de openhartige 'inkijk' in hun organisatiepraktijken rond nieuwe business modellen was dit paper niet tot stand of tot leven gekomen. We hopen dat wij met zorg recht hebben gedaan aan hun inzichten, ook al zijn deze op individueel niveau lang niet altijd herkenbaar.

## Samenvatting

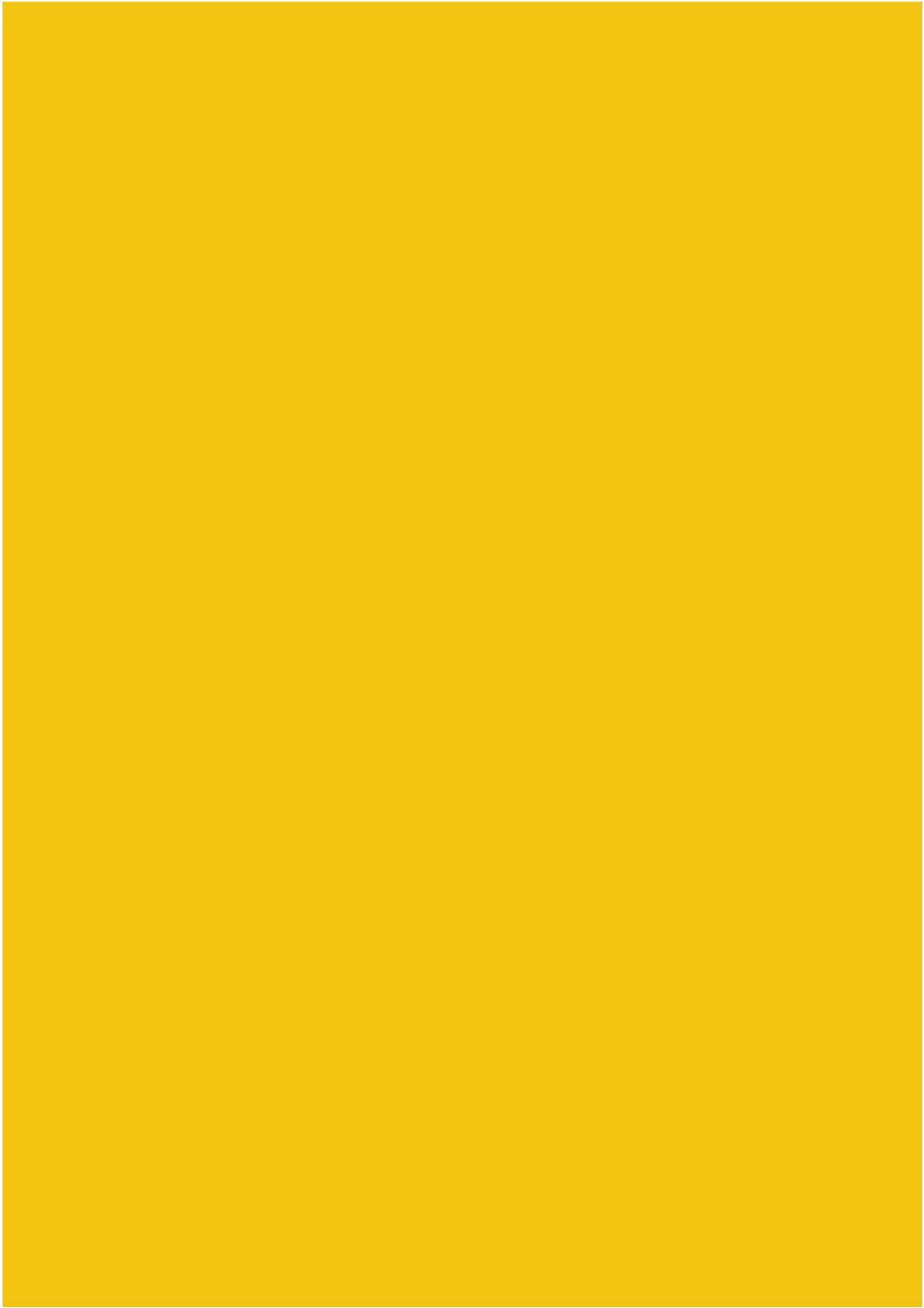
Uit verschillende bronnen komen signalen dat ons huidige (economische) gedachtegoed niet meer functioneert. Nieuwe manieren van organiseren ontstaan, waarin duurzaamheid vaak centraal staat. Dit paper presenteert de resultaten van een onderzoek naar nieuwe business modellen (NBM's), dat geïnitieerd is door de Radboud Universiteit Nijmegen. Nieuwe business modellen – waar duurzaamheid een integraal onderdeel van uitmaakt – blijken 'hot' en 'happening'. Maar wat is een business model en in welke zin is het duurzaam? In dit onderzoek is de focus gelegd op business modellen die zogenaamde 'meervoudige waarde' creëren. Dat betekent dat het organiseren in en tussen organisaties naast economische waarden, ook sociale en ecologische waarden genereren. Voor het onderzoek zijn achtentwintig interviews gehouden teneinde inzicht te krijgen in het fenomeen NBM's. Doel was het veld te verkennen, te ontdekken hoe nieuwe business modellen er uit zien, welke kenmerken ze mogelijk gemeenschappelijk hebben en hoe ze in de (micro) praktijk werken. Het zoeken naar nieuwe business modellen laat een grote (ondernemers) creativiteit zien. Er kunnen heel verschillende wegen gekozen worden als het gaat om het zoeken naar evenwicht in het gelijktijdig organiseren van verschillende waarden zoals natuur, zorg, aandacht, geld enzovoort. Desalniettemin zijn er duidelijke gemene delers. De modellen blijken globaal in drie stromingen ingedeeld te kunnen worden: delen, ruilen en creëren. Belangrijke component bij vrijwel alle modellen blijkt het werken aan een beleving of community rond een product en (of) dienst. Een ander centraal beginsel is coöperatief samenwerken. Ondernemen en direct in het verlengde organiseren wordt de kunst en kunde van het nieuwe samenwerken. Verbinden wordt in dat verband van steeds grotere waarde – sociaal en economisch. In en door die verbindingen ontstaan allerlei nieuwe consortia en configuraties van partijen. Juist op het snijvlak van verbinden, community building en coöperatie ontstaat vernieuwing, ontstaat innovatie, ontstaan de nieuwe business modellen.

Interessant kenmerk daarnaast is dat geld niet langer als enig ruilmiddel wordt gezien. Het economisch verkeer wordt mede ingevuld op basis van het 'uitruilen en invullen' van behoefte(n). Het 'toegang hebben tot' wordt zo belangrijker dan het eigendom van productie middelen. Bezit en controle maken plaats voor gebruiken en benutten. Maar coöperatief een dergelijke 'economie' organiseren kan alleen maar op basis van commitment voor de langere termijn. Hiervoor is het borgen van vertrouwen in relaties en in het samenwerken een noodzakelijke voorwaarde. Hoe dat echt vorm kan krijgen, roept veel nieuwe vragen op.

Dit onderzoek is daarmee alleen maar het begin van een ontdekkingsstocht naar NBM's waarin duurzaamheid op verschillende manieren centraal staat. Bij een verdere verdieping zijn waarschijnlijk meer stromingen, categorieën, kenmerken en waarden te vinden. Dit paper pretendeert dus niet volledig te zijn; vragen voor een follow-up onderzoek staan, juist gevoed door deze uitkomsten, al klaar. Toch laat het duidelijk zien dat er een transitie in gang is gezet, waardoor de conventionele praktijk van louter economische business modellen indringend aan het veranderen is.

## Inhoud

- 5 Inleiding: waarom anders denken of business modellen?
- 9 Over spraakverwarring en de theoretische kern van NBM's
- 15 Werk in uitvoering: zoeken naar nieuwe business modellen (NBM's)
- 17 Uitkomsten ordenen
- 23 Mooie voorbeelden van NBM's
- 26 Kenmerken van NBM's
- 28 Epiloog
- 32 Literatuur
- 33 Appendix I Overzicht geïnterviewde personen
- 38 Appendix II Interview Protocol
- 39 Appendix III Nieuwe duurzame business cases
- 53 Over de auteurs
- 54 De Radboud Universiteit Nijmegen
- 55 Tot slot



**Inleiding:  
waarom anders  
denken of business  
modellen?**

*De wereld zoals we die denken te kennen, bestaat eigenlijk al niet meer. Omdat we de toekomst niet scherp kunnen zien, houden we tegen beter weten in vast aan een verouderd wereldbeeld. Dat wereldbeeld is nog steeds gestoeld op het gedachtegoed van de Tweede Industriële Revolutie, dat in het bijzonder in de jaren na de Tweede Wereldoorlog voor een ongekende groei van de welvaart heeft gezorgd. Wie goed om zich heen kijkt, ziet overal aanwijzingen voor de stelling dat wij ons op dit moment ook op zo'n keerpunt bevinden. We zien wereldwijd een combinatie van crises: een financiële crisis, een energiecrisis en de klimaatcrisis. Dit zijn mondiale problemen van een omvang en complexiteit die wij als mensheid niet eerder kenden, laat staan opgelost hebben. Er is geen handleiding voor. Een ding is duidelijk: we kunnen niet doorgaan op de ingeslagen weg.*

Tex Gunning, NRC 10.11.11

Met dit citaat van Tex Gunning (Akzo Nobel) wordt helder dat onze wereld, onze maatschappij, onze manier van organiseren en economie bedrijven sterk in beweging is. Mede op grond van een overweldigende hoeveelheid onderzoek weten we dat de oude manier van werken niet meer houdbaar is. Op alle mogelijk manieren zoeken we naar wegen om aan die andere manier van werken vorm te geven. "Ban Ki-moon, de huidige secretaris generaal van de Verenigde Naties, heeft onlangs gezegd dat ons huidige model van economische ontwikkeling en groei in feite suïcidaal is. Het moet echt anders, alleen beseffen we nog onvoldoende dat het roer radicaal om moet." John Elkington in een interview met Max Christern, NRC, 19.05.2012 ([www.ode.nl](http://www.ode.nl)). Gangbaar is om dat fundamentele zoeken, dat radicaal anders organiseren, de 'Groene' of 'Blauwe' economie te noemen (zie bijvoorbeeld [www.ncdo.nl/artikel/de-groene-economie](http://www.ncdo.nl/artikel/de-groene-economie)). Wat daar precies onder verstaan wordt, is hier niet aan de orde. Wat wel aan de orde is, is dat dat anders denken leidt tot een transitie – een fundamentele verandering van organiseren. Die transitie naar een Groene Economie of Blauwe Economie vraagt om anders organiseren, en vraagt ook om nieuwe business modellen (NBM's).

Zo wordt afval voedsel. Rioolwater de nieuwe bron van inkomsten. Zorg voor ouderen wordt ondergebracht in een straat-coöperatie en leidt tot verzorgen, begeleiden en opleiden met straat bewoners als aandeelhouders en zorgflorijnen als eigen munt. De stadlandbouw gaat een grootse

toekomst tegemoet op basis van een feed-in regeling. En misschien laat de nabije toekomst wel zien dat een (regionale?) Robin Hood Tax een doorlopende financieringsbron biedt voor innovatieve projecten waarin duurzaamheid als een sociale en een ecologische opgave centraal staat. Het zijn allemaal voorbeelden van zogenaamde 'organiseeractiviteiten' met het oog op (meervoudige) waarde creatie op basis van samen organiseren, tussen organisaties en burgers, op basis van co-creatie.

En daarmee ontstaan er twee bewegingen. Duurzaam denken en doen krijgt een plaats in het hart van het ondernemen. Een plaats die het op weg naar een andere toekomst moet hebben. Maar de plaats van duurzaam organiseren verschuift ook. Wie op zoek gaat naar NBM's ontdekt dat ondernemen met het oog op duurzaamheid niet meer iets 'exclusiefs' is voor (bestaande) ondernemingen of innovatieve ondernemers. Zo zegt een van de geïnterviewden Eberhard Dijkhuis: "Ik zie mijzelf dan ook meer als innovator die telkens nieuwe dingen bedenkt en dat dan de majority wel van mij mag leren, hoe arrogant dat ook klinkt." Het is zeker niet iets wat er in het organiseren 'ook nog even bij gedaan' kan worden. En het is ook iets dat zich op verschillende 'aggregatieniveaus' in de maatschappij voordoet. In organisaties maar ook daarbuiten, in het maatschappelijke middenveld waar ook Ngo's, burgers, netwerken en coöperaties een rol spelen. Daarmee is mogelijk nog wel belangrijker dat dit onderzoek laat zien dat duurzaamheid tussen organisaties, tussen (nieuwe) partijen en een breedte aan stakeholders georganiseerd moet worden, wil het succesvol zijn. Duurzaamheid is daarmee bezig om van een terzijde een centrale terzake te worden – in het hart van de business propositie.

Traditionele business modellen werken vaak niet voor het creëren van meervoudige waarde(n). Dat komt (hoofdzakelijk) omdat de waarde van duurzaamheid zich niet alleen laat uitdrukken in geld. Of in de woorden van Herman Wijffels: "Wat ondernemingen doen, is niet alleen van belang voor aandeelhouders en de werknemers, maar ook voor de maatschappij en de aarde als bron van leven." (Wijffels, 1999: 113). Of zoals Tom Vroemen (CrowaboutNow) het in een interview zegt: "Ondernemers slagen bij de gratie van de maatschappij. En dat is uiteindelijk waar het om gaat: een onderneming moet meerwaarde bieden aan de maat-



schappij.” Die meerwaarde is juist dat er gekeken wordt naar meer dan alleen financiën, dat het verdienen van geld samen gaat met bijvoorbeeld het zorgen voor elkaar, voor het creëren van veiligheid, voor het beschermen van de natuur of voor sociaal kapitaal. Als geld niet de alles bepalende centrale eenheid is, vraagt dat om anders denken over geld, over transacties, over ruilen en vooral en bij dit alles over wat van waarde is. Duurzaamheid zit in dat emergente denken vervlochten. Mede daarom zijn er in de afgelopen jaren nieuwe ‘business modellen’ ontwikkeld. Noem ze innovatief, gewaagd, bijzonder of ondernemend; gegeven blijft dat een groeiende groep mensen – en niet alleen ondernemers – die modellen bedenkt. Soms heel bewust in het zoeken naar nieuwe business. Soms als een ‘en-passant’ een terzijde, maar daarmee niet minder waardevol.

Op totaal verschillende plaatsen en door nieuwe en oude configuraties van partijen wordt – al werkende weg – gewerkt aan nieuwe business modellen. Soms heel bewust, maar vaak heel onbewust en bijna als een ‘bijproduct’. Niet alleen in de (running) business als gevolg van een transitie of transformatie, maar ook ‘op straat’ als gevolg van mensen die met elkaar gaan ondernemen door een coöperatie met een bepaalde functie (voeding, zorg of mobiliteit) op te zetten en mogelijk ook ‘aandelen’ uit te geven. Vaak ook als gevolg van het innovatief samenwerken tussen partijen die dat voorheen niet als vanzelfsprekend deden. Daar aan werken kan ook het gevolg zijn van een behoefte om echt met andere vormen van samenwerking te komen.

Kenmerkend voor het proces van ontstaan is de afwezigheid van een centrale planning of sturing door een landelijke of lokale overheid. Eigenlijk stuurt er niemand meer – ook al zijn er heel verschillende initiatiefnemers te onderkennen. Veeleer is sprake van decentrale en bottom-up initiatieven. Alles bij elkaar genomen ontstaat er een mooi ongeordend en rijk ‘veld’ van coöperatief organiseren op basis van nieuwe en vaak ongewone configuratie(s) van de verschillende partijen.

Op de vragen wat nieuwe business modellen zijn, hoe ze eruit zien en hoe deze georganiseerd (kunnen) worden richt dit Working Paper zich. Natuurlijk het is zeker niet alles wat over NBM ‘s verteld kan worden, maar het is wel een begin. Een begin – een beetje tegen de stroom in –

met een aanzet tot (soms radicaal) anders denken. Het is gebaseerd op een exploratief onderzoek dat uitgevoerd is in het voorjaar van 2012. Onderdeel van dat onderzoek is een beknopt literatuur onderzoek naar de vraag wat verstaan wordt onder de noemer 'business modellen'. Daarnaast zijn achtentwintig interviews gehouden met mensen die werken aan nieuwe business modellen. Het heeft niet de pretentie volledig te zijn. Daarvoor is de aard van het onderzoek niet geschikt en is de keuze voor de geïnterviewde personen volledig at random tot stand gekomen en hun aantal te laag (zie Appendix I: Overzicht van geïnterviewde personen).

## Over spraakverwarring en de theoretische kern van NBM's

Zonder hier al te lang te willen stilstaan bij de theorie, is het toch zaak daar iets over te zeggen, ook al is het schetsmatig. Het centrale element van al deze aanzetten en initiatieven is het zoeken naar waarde creatie, of beter nog meervoudige waarde creatie. Organisaties zijn – onder het motto 'Samen sterker dan alleen' – eeuwen terug bedacht en ontwikkeld om een bijdrage te leveren aan het realiseren van verschillende vormen van collectieve waarde(n). Organiseren is dus geen doel op zich, maar een middel om dat wat van waarde is voor en met en door elkaar te realiseren. In dit verband zijn er drie gangbare collectieve waarden: sociaal, economisch en ecologisch. Duurzaamheid is te interpreteren als een algemene (overkoepelende) waarde, een waar deze gangbare waarden in ingebed zitten. Het is niet een 'ding an sich' dat er 'bij' georganiseerd moet worden. Duurzaamheid gaat dus in de kern over het organiseren van wat maatschappelijk gezien van waarde is (gebaseerd op Jonker, 2011). Duurzaamheid is in deze visie op waarde creatie ingebed in een systematische en onderling verbonden manier van denken. Duurzaamheid wordt dus bereikt door onderling samen te werken, door gemeenschappelijk en tussen partijen te werken aan wat van waarde is. Meervoudige waarde creatie is meer dan een nieuwe manier van werken – het is een nieuwe samenwerkingskunde. Het is een nieuwe strategie, een nieuwe filosofie, een andere manier van omgaan met waarde creatie. Zij raakt daarmee aan de reden van bestaan van bedrijven.

*Value co-creation is not efficient when using a traditional value creation process. It requires a complete reconsideration of how a company operates and cannot be approached within the context of a traditional value creation system.*

Tanev, Knudsen and Gerstlberger, (2009)

Zowel Hart c.s. als Porter c.s. (2011) zien het zelfs als een stap op weg naar een nieuwe, meer inclusieve vorm van kapitalisme. "Economische groei is een te beperkt concept. Het is nu tijd om het idee van economische welvaart in te ruilen voor het idee van totale welvaart, dat draait om fysieke, intellectuele, sociale en spirituele waarde creatie", aldus Tex Gunning in het NRC van 10 november 2011.

*Een duurzaam business model staat of valt met samenwerkingsverband en de combinatie van inventiviteit en effectiviteit.*

Wouter Kersten – Enviu

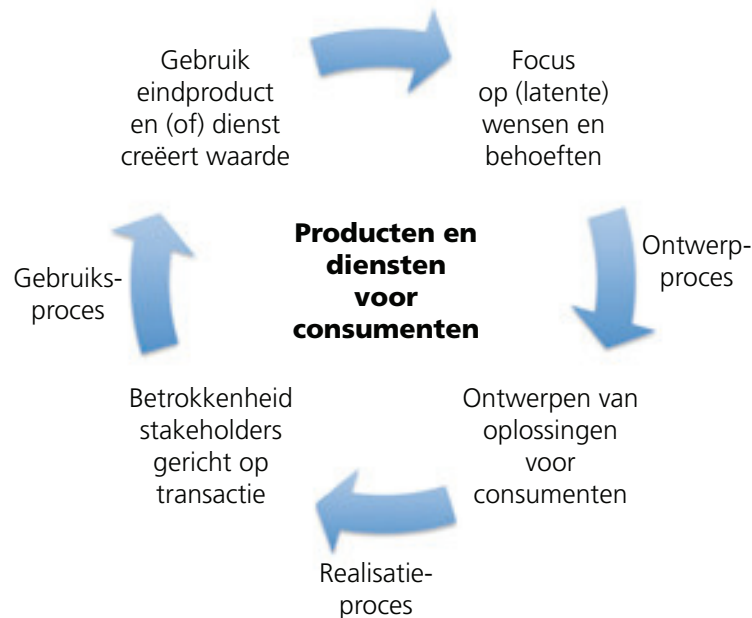
## **Definities**

Er zijn nogal wat definities van wat business modellen zijn in omloop. Het is hier niet de plaats om daar verschillende van op te sommen of een uitgebreide vergelijking te maken. Toch ontkomen we niet aan het benoemen van een aantal gemeenschappelijke kenmerken. Een simpele (werk) definitie is: een business model beschrijft de (organisatorische) logica van het waarde creatie- en leveringsproces. Een tweede definitie is: een business model is de organisatorische kern-logica om waarde te creëren (vrij naar Linder en Cantrell, 2000). Een business model maakt de waarde inzichtelijk die een organisatie (of 'organiseer-verband' zoals een coöperatie) kan bieden aan verschillende partijen. Het laat de verschillende competenties en (netwerk)partners zien die nodig zijn voor het creëren, vermarkten en uitleveren van die waarde (vrij naar Osterwalder, 2010).

*Onze innovatie zit hem zelden in de technologie, maar juist in het model. De juiste partners aan elkaar linken, die dat daarvoor nog niet deden, zodat er nieuwe mogelijkheden ontstaan. De kern van business modellen is samenwerking. Het is grotendeels innovatie on the job, het is ook maar proberen en geen exacte wetenschap.*

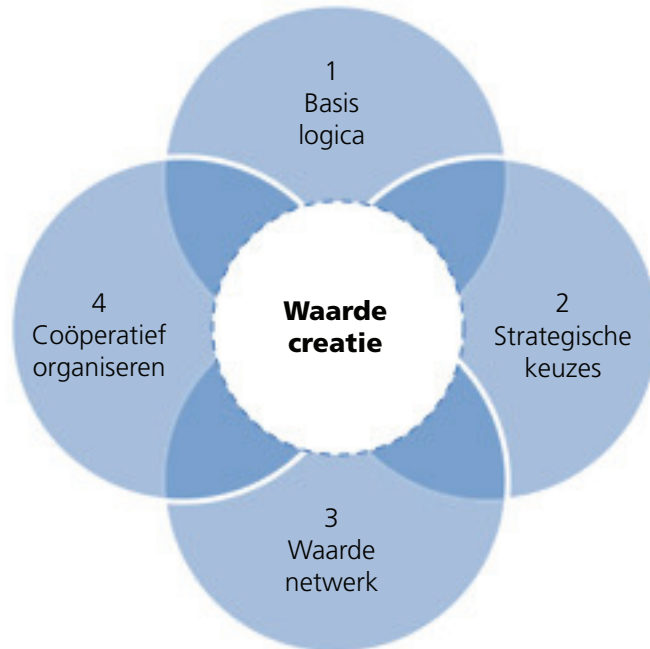
Wouter Kersten – Enviu

Wat opvalt aan de verschillende definities van business modellen (zie bijvoorbeeld Osterwalder, 2010, Bertens en Staema, 2011 of Houtgraaf en Bekkers, 2010) is dat er impliciet uitgegaan wordt van het organiseren binnen een organisatie. Dat veronderstelt dat er een identificeerbare organisatorische entiteit is die intentioneel een business- of waarde propositie (de waarde belofte) omzet in geleverde waarde. De organisatie is primair in het organiseren van die propositie en er zijn stakeholders c.q. klanten die in een (impliciet) monetaire transactie relatie hun waardering voor die propositie tot uitdrukking brengen door deze te kopen. Op deze gang van zaken is het nodige af te dingen. Klanten hebben vaak geen keuze. Organisaties zijn zelden in staat alleen iets te organiseren, maar werken vrijwel zonder uitzondering in een keten. Veel auteurs zijn het er ook wel over eens dat de kern van waarde creatie gelegen is in wat Osterwalder c.s (2010) noemen 'de architectuur van de organisatie en het netwerk van partners'. Het samenwerken aan waarde creatie is per definitie een collectieve opgave van waarde-ketens en (of) netwerken.



**Schema 1**  
**Proces huidige Business Model**  
 Gebaseerd op: Simanis en Hart 2009

Het denken achter het huidige, vaak sterk conventionele business model is gebaseerd op de gedachte om (groene) producten en diensten te leveren die beter, sneller, zuiniger, 'groener,' en liefst ook nog goedkoper zijn dan die van de concurrent. Dit vormt de basis voor een permanente verbeterslag die daarmee de drijvende kracht achter veranderingen is. Basis is ondernemen en acteren in een transactie-model gebaseerd op geld. Aan duurzaamheid wordt gewerkt binnen de grenzen van de (eigen) organisatie of de waarde keten. Het behorende paradigma staat feitelijk niet ter discussie. Dit leidt tot een business-case waarbij geprobeerd wordt om de huidige business-propositie te 'vergroenen'. Dat leidt op zijn beurt weer tot strategieën die vaak uit zijn op 'minder' (minder water, minder olie, minder energie ...). Gangbaar is om het type strategieën dat hieruit voortkomt te benoemen als eco-efficiency. Deze insteek is gebaseerd op een eerste generatie duurzaamheidsdenken waarbij het business model – laat staan de aard van de transactie of de waarde creatie – niet fundamenteel ter discussie staat.



**Schema 2**  
**Basiselementen NBM**

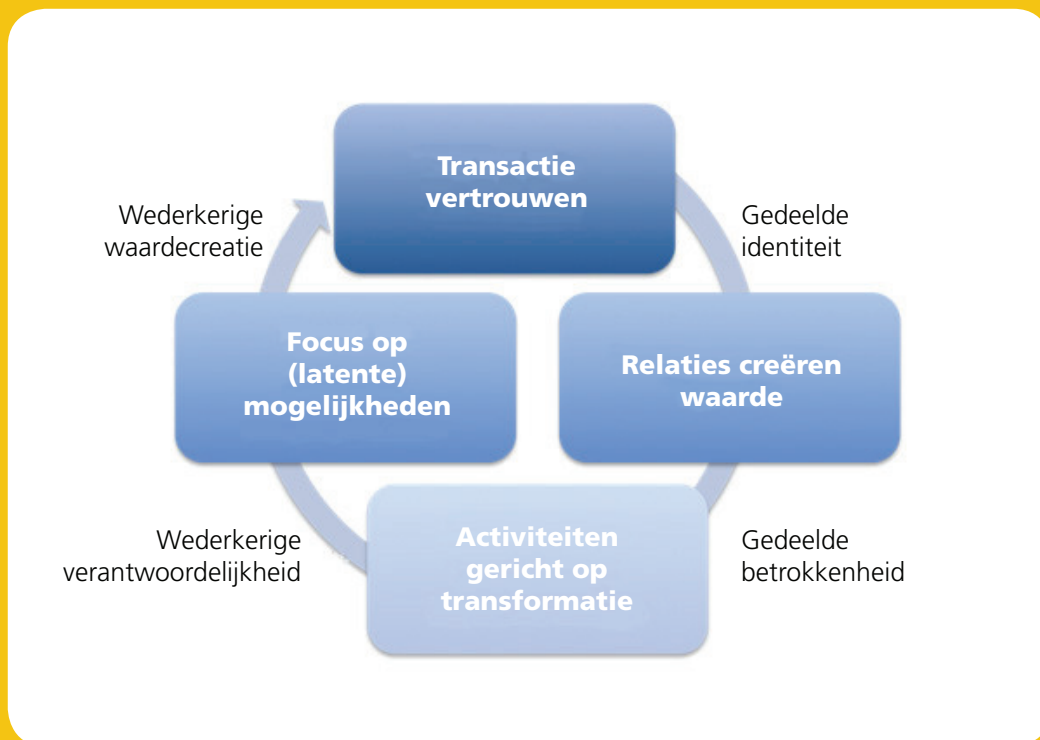
Gebaseerd op: Shafer et al. 2005  
& Simanis en Hart 2011

*Je kunt pas een duurzaam business model ontwikkelen als je over de waarden hebt nagedacht.*

Simone Veldema – GreenBizStartUp

Bertens en Statema (2011) 'verzuchten' dat zij in hun exploratieve onderzoek naar business modellen niet in staat zijn geweest 'verdien' modellen te vinden die niet gebaseerd waren op traditioneel economisch denken. Die observatie roept de vraag op wat er met een business model 'verdiend' moet worden. Want van waarde is ook: ergens bij horen, aandacht, geborgenheid, gezelligheid, veiligheid, zorg... Wat is – met andere woorden – de aard van de waarde die in het model omgaat c.q. gecreëerd wordt? Dat is waar het in het debat over nieuwe business modellen uiteindelijk over gaat.

Belangrijk punt is dat nieuwe duurzame business modellen vaak niet alleen duurzaam zijn door het verdien- of transactie model, maar vaak ook een vernieuwende waarde propositie hebben. Een goed voorbeeld hiervan is Dijkhuis



**Schema 3**  
**Waarde-creatie proces**  
**nieuwe business modellen**  
 Gebaseerd op: Simanis en Hart 2009

Aannemersbedrijf B.V. Eberhard Dijkhuis is met zijn bedrijf van cost-leader (traditioneel in de aannemers wereld) naar product leader gemigreerd. Duurzaamheid is voor hem fundamenteel anders naar gebouwen kijken, een concept verkopen in plaats van alleen een gebouw, waardoor er betere keuzes en duurzame investeringen gemaakt kunnen worden. Het gaat niet alleen meer om het duurzaam bouwen van het gebouw, maar om het verkopen dan wel beheren van de levenscyclus van dat gebouw – mogelijk als bedrijf, maar veel vaker in samenwerking met partijen in en om dat gebouw.

Tijdens dit onderzoek werd daarnaast ook vaak benadrukt dat het niet alleen gaat om het organiseren binnen een organisatie, maar binnen het hele waarde netwerk. Wat kenmerkend is voor een waarde netwerk ten opzichte van een klassieke waarde keten is dat er een hoge mate van gelijkwaardigheid is tussen de betrokken partijen: een gelijkwaardige situatie tussen betrokken organisatie(s) en verschillende stakeholders. Je hebt elkaar nodig; de één kan

niet zonder de ander, aldus Ronald van den Hoff, co-founder van Seats2Meet. De visie op duurzame business modellen geeft dus ook kijk op hoe de output van verschillende initiatieven wordt opgepakt door andere partijen binnen het waarde netwerk, waardoor grote waarde-toevoegingen kunnen ontstaan. Het gaat er dus niet zozeer alleen om vanuit één partij te denken hoe je duurzaam kunt organiseren, maar ook hoe het gehele waarde netwerk hier in kan participeren (Wigger Verschoor, Urgenda).

Het denken over nieuwe business modellen (zie Schema's 2 en 3) is gebaseerd op het gegeven dat bedrijven en communities een relatie van wederkerige verantwoordelijkheid met elkaar opbouwen. Er kunnen vier 'elementen' onderscheiden worden:

- 1 een basis logica (zeg maar de waarden en uitgangspunten die partijen met elkaar delen),
- 2 strategische keuzes die gemaakt worden,
- 3 het ontwikkelen en onderhouden van een waarde netwerk,
- 4 coöperatief organiseren.

Deze punten samen vormen de bouwstenen voor wederkerige waarde creatie en zijn tegelijkertijd de toetreding barrière voor concurrenten. Het verdien-model is niet in het bezit van een organisatie of partij, maar is van een collectief. Tot zover een paar theoretische uitgangspunten.



## **Werk in uitvoering: zoeken naar nieuwe business modellen**

Het vinden van mensen die werken aan nieuwe business modellen klinkt mogelijk simpel, maar dat is het niet. Vraag (startende) ondernemers naar hun business model en het antwoord levert een bonte verscheidenheid aan denkbeelden over de betekenis van 'business model' op. In de zomer van 2010 zijn we gestart met het bouwen van twee databases gericht op de vraag hoe mensen duurzaamheid organiseren. Dat ging goed: het onderzoek leverde al snel 300 Nederlandse en 400 Engelse voorbeelden op. De hoop was dat daar ook mooie voorbeelden van nieuwe business modellen tussen zouden zitten, maar dat bleek niet vanzelfsprekend. Veel sites geven niet of nauwelijks informatie over hun business model, laat staan dat het mogelijk is om met deze publieke informatie een helder onderscheid te kunnen maken tussen transacties, geld verdienen en (meer-voudige) waarde creatie. Dat spoor liep na verschillende analytische pogingen dood.

Vervolgens is daarom een switch gemaakt en begonnen met (alleen) in Nederland actief te zoeken naar mensen die zeggen zich met nieuwe business modellen bezig te houden. Dit leidde als eerste resultaat tot drie namen, die op ons verzoek weer suggesties deden voor nieuwe namen. Een schoolvoorbeeld van de zogenaamde 'sneeuwbalmethode'. Langzaam groeide zo een lijst van bijna dertig personen (zie Appendix I: Overzicht van geïnterviewde personen). Maar daarmee was nog niets gezegd over of de potentiële respondenten ook werkelijk met nieuwe business modellen bezig zijn, want het onderzoek gaat over de vraag wat dat zijn en dat is precies wat we niet weten en wat we willen achterhalen (en waarbij de hiervoor gegeven theoretische bouwstenen wel helpen in zoekrichting en focus aanbrengen). Een mooi voorbeeld van het Dilemma van de Baron van Münchhausen, de man die zich ooit metaforisch uit het moeras trok.

*Bij een duurzaam business model moeten de baten hoger zijn dan de kosten. En die kosten omvatten niet alleen het prijskaartje.*

Matthijs Sienot & Marten van der Meulen – [www.hetkanwel.nl](http://www.hetkanwel.nl)

Een belangrijke stimulans in het zoeken naar geschikte respondenten en hun werk-in-uitvoering modellen was de steun van de ASN Bank, die via meerdere persberichten en oproepen op onder andere de site [15 Werk in uitvoering: zoeken naar nieuwe business modellen](http://www.voor-</a></p></div><div data-bbox=)

dewereldvanmorgen.nl en [www.hetkanwel.nl](http://www.hetkanwel.nl) mensen heeft geattendeerd op dit onderzoek. Ook het tijdschrift P+PeoplePlanetProfit ([www.p-plus.nl](http://www.p-plus.nl)) heeft met meerdere persberichten een mooie duw in de goede richting gegeven. En tenslotte dient vermeld te worden dat er heel goed gereageerd is op een oproep op NUDGE <http://broedplaats.nudge.nl>.

Aan de hand van de literatuur studie en verschillende (interne) gesprekken is vervolgens een interview protocol gemaakt om enige orde te brengen in het houden van de interviews (zie Appendix II). De vragen waren:

- 1 Kunt u iets vertellen over uw business model en waarom het mogelijk nieuw is?
- 2 Wat wordt verstaan onder 'duurzaamheid' binnen dat model?
- 3 Wanneer en waarom is gestart met een nieuw business model?
- 4 Waaraan moet een nieuw business model dat zich ook richt op duurzaamheid voldoen?
- 5 Hoe zou u het business model categoriseren? Gaat het om delen, ruilen, creëren of iets anders?
- 6 Welke vormen van waarde genereert het business model?
- 7 Bent u nieuwe samenwerkingen gestart of zijn oude samenwerkingen versterkt voor of door het nieuwe model? (Zo ja, met welke actoren en hoe?)
- 8 Hebt u door het nieuwe business model nieuwe producten of markten aangeboord?
- 9 Wat ziet U als de resultaten tot nu toe van het nieuwe business model?

Zie Appendix II voor het complete interview protocol. Vervolgens is met deze vragen een serie van achtentwintig interviews gehouden. Tijdens het interview is aan de respondenten ook gevraagd hun model te tekenen. Eigenlijk een hele simpele vraag, maar het is heel waardevol om te zien wat respondenten dan tekenen. Wat er in hun hoofd(en) zit en hoe dat op papier komt. Nog mooier zou zijn om te vragen (en uit te werken) hoe dat 'virtuele beeld' klopt met het interview. Daar ontbrak helaas de tijd voor. Maar een aantal van die tekeningen is ter illustratie in de volgende paragrafen van dit Working Paper opgenomen.

## Uitkomsten ordenen

Tijdens de voorverkenning van dit onderzoek en het bouwen van de twee databases is allereerst geprobeerd verschillende 'stromingen' of 'categorieën' in nieuwe duurzame business modellen te ontdekken. Het doel hiervan was niet zozeer de modellen in een hokje te plaatsen, maar te ontdekken waar de gemene delers lagen en wat de basis vormt van deze nieuwe business modellen. Dat heeft geleid tot het identificeren van drie stromingen: *Delen*, *Ruilen* en *Creëren*. Tijdens de interviews bleken de meeste respondenten het eigen model in één of meerdere van deze categorieën te kunnen plaatsen. Daarnaast hadden de respondenten ook een aantal interessante aanvullingen op deze stromingen.

### *Delen*

Het delen van sociaal kapitaal, tijd en kunde is een fenomeen dat terug komt in veel nieuwe business modellen. Het betreft hier modellen die geënt zijn op verschillende samenwerkingsverbanden, waardoor mensen, ideeën, spullen, data en vervoer gedeeld worden. Veel van deze modellen hebben wel wat weg van coöperaties, die momenteel weer heel erg in de mode raken. De huidige manier van organiseren werkt om een verscheidenheid aan redenen niet meer, waardoor aan het concept van 'conventionele' coöperaties een nieuwe, moderne draai wordt gegeven. Het gaat hier bijvoorbeeld om het delen van eigendom van particulieren, anders verzekeren, collectieve financiering of collectief inkoopvoordeel. Ook het delen van kennis en netwerken blijkt in veel modellen een belangrijke basis om zaken te ondernemen; iets wat zorgt voor bestaansrecht en groei. Maar dat dat niet vanzelfsprekend is zegt Ronald van den Hoff (Seats2Meat) heel mooi: "Hoe creëer je een waarde netwerk? Hoe creëer je überhaupt een netwerk? Dat is natuurlijk de uitdaging waar veel organisaties voor staan. Wij denken dat het kenmerkende van een waarde netwerk ten opzichte van een waarde keten is dat het een hoge mate van gelijkwaardigheid kent." De term wederkerigheid, vaak genoemd tijdens de interviews, hangt hiermee samen. Continue uitwisselen van materiële en immateriële zaken tussen verschillende partijen is de kern van deze nieuwe business modellen.

### *Ruilen*

Een tweede stroming van nieuwe business modellen is ruilen. Het gaat hierbij om transacties met gesloten beur-

zen. Veel nieuwe business modellen omvatten transacties die worden gedaan met alternatieve betaalmiddelen, zoals punten, credits, advertenties, Tweets, uren en spaarsystemen. Inzet van deze alternatieve middelen kan een manier zijn om een bepaalde vraag te stimuleren en om (micro) gedragsverandering te bewerkstelligen. Ook kan een model gebaseerd zijn op het streven naar transacties zonder betaalmiddelen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het ruilen van diensten: 'als jij voor ons de website onderhoudt, dan verzorgen wij jullie administratie' of 'als ik jouw dak mag lenen voor het plaatsen van zonnepanelen, dan krijg jij 'huur' in de vorm van een spraakboekje met kWh's'. De modellen kenmerken zich door tot de bronnen van het kapitaal van wat georganiseerd wordt, niet alleen geld te rekenen, maar ook de sociale waarde van kennis, netwerken en aandacht. Doordat mensen deze inzetten in de praktijk, kunnen ze naast winst ook andere waarden voor zichzelf en hun omgeving genereren. Van 'van ruilen komt huilen' is hier dus geen sprake.

*Winst in een onderneming is net als ademen: je kunt niet zonder, maar als de doelstelling in je leven ademen is, dan mis je toch wel iets.*

Eberhard Dijkhuis – Dijkhuis Groep

#### *Creëren*

De derde stroming is creëren. Nieuwe business modellen trachten op verschillende manieren in win-win situaties tegelijkertijd meervoudige waarden te creëren. Zo zegt Tom Vroemen (CrowdAboutNow): "Het business model genereert de waarden kennis, sociale waarde (zoals betrokkenheid), zekerheid en vertrouwen." Een business model kan bijvoorbeeld energie besparen, CO2 uitstoot verminderen en daarnaast ook economische winst creëren. Het transactie model wordt dan in lijn gebracht met de verschillende doelstellingen. Er kunnen ook op andere manieren win-win situaties gecreëerd worden. Bijvoorbeeld door de klant de waarde te laten bepalen, financiering te verplaatsen of het concept van eigendom te verschuiven. Zo zegt Ronald van den Hoff (Seats2Meat): "We gaan van waarde ketens naar waarde-netwerken toe. Wij faciliteren de onverwachte relevantie van de ontmoeting. Want dat is blijkbaar de toegevoegde waarde die wij als product (aan)bieden." Op al deze manieren worden niet alleen economische, maar ook sociale of ecologische waarden gecreëerd, die in een



**Schema 4**  
**Waarmakerij, Nils Roemen**

traditioneel business model vaak over het hoofd gezien worden. Om Simone Veldema (GreenbizStartup) het nog maar even helder te laten verwoorden: "Wat er nieuw aan is, is dat veel bedrijven nu zoekend zijn hoe ze waarde kunnen creëren. Het gaat om waarde uitwisseling. Als je die in kaart brengt, dan kun je veel meer naar nieuwe modellen gaan kijken. Dat noemen wij value mappen."

Deze drie stromingen hebben als gemeenschappelijke noemer dat verbindingen leggen centraal staat. Zonder verbindingen en samenwerkingen kan er niks geruild, gedeeld of gecreëerd worden. De kunst en kunde van het kunnen verbinden wordt daarmee een belangrijke competentie van het nieuwe ondernemen. Door die verbindingen ontstaan allerlei nieuwe consortia en configuraties van partijen: samenwerkingen van verschillende, vaak niet voor de hand liggende partners. Particulieren, lokale overheden, buurt initiatieven en grote commerciële bedrijven worden in nieuwe samenstellingen met elkaar verbonden. Hier zitten verschillende waarden achter. Voorwaarde is dat een duurzaam

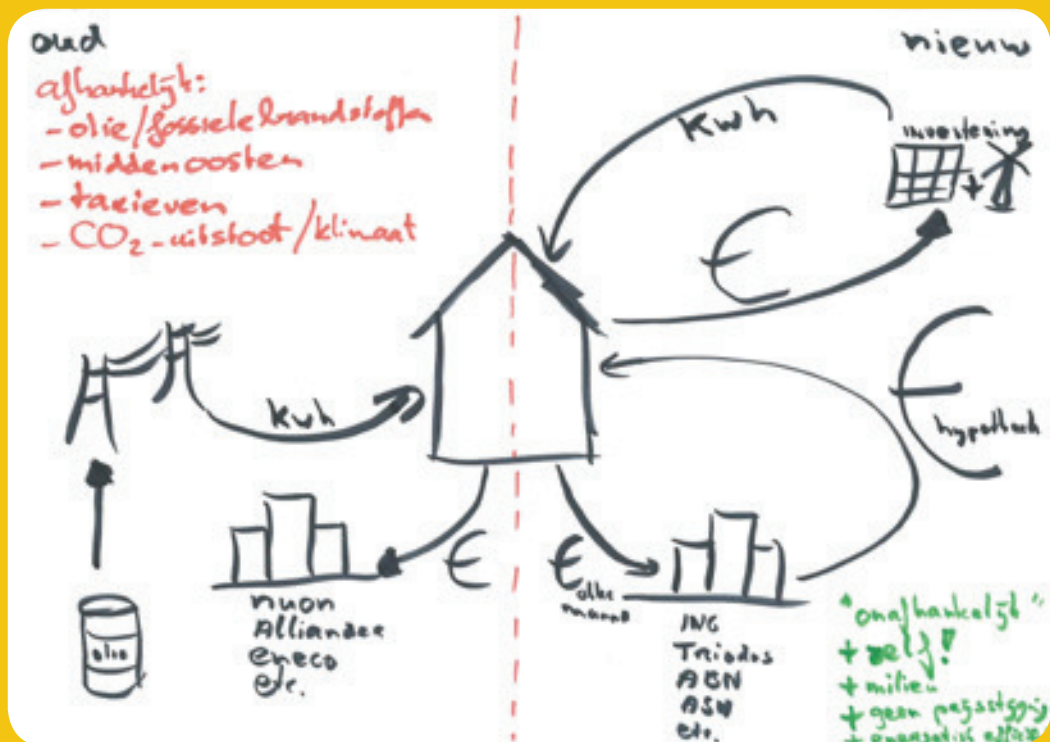
business model dus verbindingen moet leggen, faciliteren en onderhouden: duurzaamheid organiseren ontstaat immers tussen bedrijven, in plaats van alleen binnen bedrijven. Eberhard Dijkhuijs (Dijkhuis Aannemersbedrijf B.V.) en Tom Vroemen (CrowdAboutNow) beamen dit en benadrukken dat een belangrijke eigenschap van een nieuw business model de sociale inbedding – of de verankering – in de samenleving is. Het wordt dan lastig om nog te denken in termen van bezit; wie bezit dan het netwerk? Dat kan alleen nog maar in termen van toegang: ik heb toegang tot dat netwerk. Het gaat uiteindelijk altijd om het leggen van connecties en het creëren van betrokkenheid.

### **Andere indelingen**

Naast delen, ruilen en creëren, is de respondenten gevraagd creatief te zijn en zelf categorieën aan te dragen. Hier kwam een grote variatie aan inzichten naar voren. Genoemde categorieën zijn onder andere freemium modellen, collectieve inkoop modellen, matching modellen, modellen gebaseerd op het kopiëren van de natuur (Biomimicry), kringloop- en levenscyclus denken, aanjagers, in diensten denken en samenwerkers. Bijvoorbeeld (Ronald van den Hoff) (S2M): “Als mensen zeggen: bij jou is het gratis, dan zeg ik: nee, het is niet gratis, het kost geen euro’s, maar het is niet voor niets. Je moet betalen met sociaal kapitaal.” Of Simone Veldema (GreenBizStartUp): “Als je kijkt hoe de aarde werkt, dat werkt al zo lang goed, dat is een zelfvoorzienend systeem. Bedrijven of modellen moeten ook zo werken.” Veel van deze termen en achterliggende ideeën bevatten raakvlakken met de hier gehanteerde driedeling ‘delen ruilen en creëren’. Daarnaast laten al deze varianten en aanzetten ook nog eens zien dat de business modellen allemaal een eigen invulling geven aan het genereren van meervoudige waarde. Maar de ‘bouwstenen’ waar deze modellen mee gemaakt worden, zijn steeds weer dezelfde. Een duurzaam business model blijkt te moeten voldoen aan de volgende vier punten: kennis delen, verbindingen leggen (duurzaamheid is tussen bedrijven), bewustwording en meervoudige waarde creatie. Het gaat vervolgens om de specifieke configuratie van die elementen in een bepaalde context, die een model een uniek karakter geeft.

### **Aggregatie niveaus**

Naast een indeling op basis van de hier gekozen stromingen, kunnen nieuwe business modellen ook gepositioneerd



Schema 5  
 MyEnergy, Vincent Mooij

worden op verschillende 'aggregatie' niveaus. Daarmee wordt bedoeld dat er sprake kan zijn van modellen die meer op straat, buurt of dorpsniveau zitten. Dit kan bijvoorbeeld op basis van straat (als de locatie van energie opwekking), op basis van gebouw (bijvoorbeeld een school bouwen en onderhouden, inclusief veiligheid) of op basis van functie (bijvoorbeeld een zorg-coöperatie). Een business model kan de (organisatorische) logica van het waarde creatie- en leveringsproces als object hebben. Of ze kunnen zich richten op een regio en zelfs een land.

Daarnaast is er in dit onderzoek een aantal business modellen gevonden die op een overkoepelend niveau te plaatsen zijn. Zij zijn gericht op het verduurzamen van een gehele keten, markt of sector. Deze modellen proberen lokaal verandering te bewerkstelligen door op hoger niveau een sector of waarde netwerk te veranderen. Lucas Simons van SCOPEinsight tracht dit bijvoorbeeld te doen in de agrarische sector. SCOPEinsight richt zich op het gebrek aan financiële toegang van boeren in Oost Afrika. Dit probeert

hij op te lossen door de transparantie tussen boeren en banken te vergroten door middel van een rating systeem, om de kredietwaardigheid van boeren in kaart te brengen. Het model is dus gericht op markttransformatie. Een ander voorbeeld van een business model op dit niveau is het Equal Opportunity Model (EOM) van Diederik van Duijn. Dit model heeft als doel het traditionele handelsmodel anders in te richten, door tussenschakels te elimineren. EOM realiseert een nieuwe manier van het direct betrekken van de eindafnemers in de keten bij de producerende projecten en wel op zo'n manier dat meerdere elkaar beconcurrerende partijen zonder probleem in een en hetzelfde project deelnemen; dit omdat het model geen conflict of interest veroorzaakt. Op deze manier krijgt de boer een eerlijkere prijs, de consument betaalt niet te veel, en duurzame producten kunnen meer mainstream worden.

De verschillende stromingen en tentatieve indelingen in niveaus van nieuwe business modellen die ontwikkeld zijn in dit onderzoek, zijn zeker niet uitputtend. Gezien het relatief korte tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek is gedaan en de grote variatie in het veld, is het eerder waarschijnlijk dat er nog veel meer indelingen te vinden zijn. Deze indelingen en varianten zijn in dit Working Paper – dat toch een beetje beknopt moet blijven – niet verder uitgewerkt of goed geïllustreerd. Maar het uitwerken van een dergelijke indeling verdient bij een vervolgonderzoek zeker de aandacht, omdat het vermoedelijk organisatie-mechanismen en voorwaarden zichtbaar maakt, die nu niet of te weinig aan bod komen.

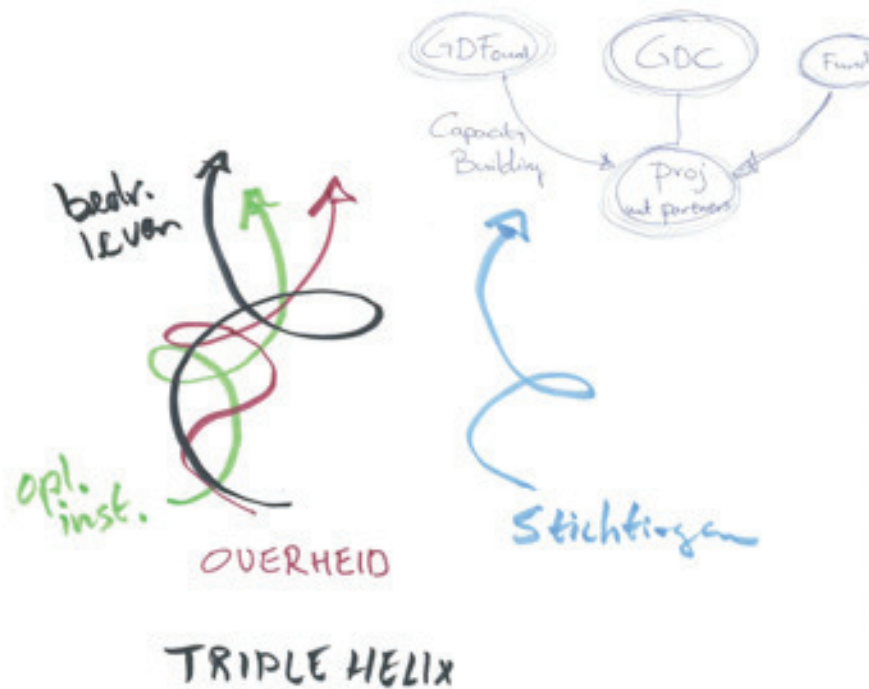


## Mooie voorbeelden van NBM's

Zoals uit het zoeken naar nieuwe business modellen al naar voren kwam, is het vinden daarvan niet vanzelfsprekend. Maar ook als sprake is van een vermoedelijk 'hit', zegt dat nog niets over de conceptualisering, ontwikkeling en praktische ervaring – om maar drie elementen te noemen. Achtergrond ervaring ontbreekt vaak, websites zijn ooit gemaakt, maar niet bijgehouden en gedetailleerde informatie ontbreekt. Dat is jammer, want het maakt dat het begrijpen wat er achter een nieuw business model schuil gaat, lastig in te schatten is, laat staan echt te begrijpen. Dat maakt dat het voeren van een dialoog over een business model in-progressie lastig wordt. Toch is er in dit onderzoek een aantal mooie voorbeelden van nieuwe business modellen gevonden, die kort worden besproken in deze paragraaf (en waarvan een wat uitvoeriger beschrijving te vinden is in Appendix III). Duidelijk is in ieder geval dat ieder model op een eigen wijze invulling geeft aan delen, ruilen of creëren.

Onder de noemer delen zijn veel voorbeelden uit de data van dit onderzoek te noemen. Bijna elke respondent reageerde bevestigend op deze categorie. Er kunnen verschillende zaken gedeeld worden. Zo zit delen in de 'genen' van het Centrum voor Jong Ondernemerschap (CvJO), volgens oprichter Koen Sieben. Het delen van kennis en netwerk tussen de aangesloten ondernemers, zonder een factuur te schrijven, is de gedachte waarop het business model gebaseerd is. Kennis delen blijkt ook van belang voor de geïnterviewde consultancy organisaties gericht op duurzaam ondernemen. Zo illustreert Boukje Vastbinder van Enyini dat het vernieuwende aan hun concept is dat zij zich concentreren op kennis overdragen, in plaats van kennis in huis houden, zoals de ouderwetse McKinsey's wel doen. De categorie delen toont dus aan dat organisaties met duurzame business modellen zeker geen protectionistisch karakter moeten hebben, maar een open houding, aldus Camille van Gestel van Off-Grid Solutions. Maar kennis en netwerk is niet het enige wat gedeeld kan worden. CrowdAboutNow is een voorbeeld van collectieve financiering. Deze organisatie maakt geld lenen voor ondernemers meer peer-to-peer door de bank er tussen uit te halen. De ondernemers lenen geld van een grote groep mensen in plaats van één partij, waardoor risico gespreid wordt.

Organisaties die delen, hebben vaak ook een element van ruilen verweven in hun business model. Koen Sieben vertelt



Schema 6  
Green Dream Company,  
Leon van Rijckevorsel

bijvoorbeeld dat het bij het CvJO mogelijk is dat ondernemers die veel kennis te delen hebben, en daardoor erg waardevol zijn voor het netwerk, in ruil voor deze kennisdeling een werkplek in het centrum 'verdienen'.

Ook binnen de stroming creëren kunnen interessante voorbeelden besproken worden. Boukje Vastbinder en Esther Blom van Enyini geloven dat door hun business model naast economische winst ook sociale winst en ecologische winst gecreëerd kan worden. En wat voor winst is dat dan? Waarden als betrokkenheid, stimulatie en inspiratie kunnen genoemd worden, maar ook spreiding van risico, verbeterde luchtkwaliteit en biodiversiteit. Nils Roemen van de Waarmakerij heeft binnen zijn business model bepaald dat hij zijn klanten de waarde van zijn dienst achteraf laat bepalen. Dit omdat het systeem van tijd tegen geld ruilen, dat uit het industriële tijdperk komt, niet meer klopt. Daarnaast is zijn business model gebaseerd op sociale overwaarde, datgene wat er teveel is en op de verkeerde plekken slechts onbenut ligt te zijn, nieuwe waarde in te blazen. Een ander

fenomeen binnen de stroming creëren is de verplaatsing van eigendom. Het gaat niet meer om transacties van eigendom, maar om transacties van waarden, aldus Douwe Jan Joustra van TurnToo. Het gaat om het gebruik van producten, in plaats van het bezit ervan. Mensen willen bijvoorbeeld geen lamp, maar ze willen licht, ze willen geen stoelen, maar ze willen zitten. TurnToo zorgt dat dit proces gaat lopen en bemiddelt tussen leverancier en eindgebruiker. Ook is er een transitie van consument naar producent en een verplaatsing van financieringen. Vincent Mooij geeft daar met zijn concept MyEnergy een goed voorbeeld van: de kern van het model is dat je geen vaste betaling aan een energimaatschappij meer doet, maar deze betaling omzet in een lening bij de bank. Hiermee investeer je in zonnepanelen en kun je je eigen energie opwekken.

### **Financiële duurzaamheid**

Buiten de drie genoemde categorieën komt nog een essentieel punt voort uit de analyse van de interviews. Bijna elke respondent acht financiële duurzaamheid onlosmakelijk verbonden met een nieuw duurzaam business model. Een business model moet geld opleveren, de baten moeten aan het eind van de streep hoger zijn dan de kosten. Continuïteit garanderen is immers ook duurzaam. Dit gegeven toont aan dat nieuwe business modellen niet slechts ontstaan om 'een bijdrage te leveren aan een betere wereld'. Steeds meer organisaties zien het als een vereiste om een andere plek in de samenleving in te nemen, omdat het niet anders kan, omdat anders bestaansrecht niet meer te behouden zal zijn. "De fundamentele verandering die dient plaats te vinden is dat bedrijven de stap maken naar werkelijk duurzaam ondernemen. Zij moeten hun energie niet steken in het invullen van lijstjes voor perifere stakeholders, maar duurzame oplossingen bieden voor de markten waarin zij opereren. Het gaat bij duurzaam ondernemen niet om het voldoen aan vage morele verwachtingen, maar om het grijpen van kansen die een sterk veranderende omgeving biedt. Dat lukt alleen als de eigen zakelijke ambitie centraal wordt gesteld" Wouter Scheepens, Financieel Dagblad (FD), 19 mei 2012.

In Appendix III is een aantal cases verder uitgewerkt, om een beeld te schetsen van welke modellen te vinden zijn in het veld. Daar staan minder casussen dan het aantal uitgevoerde interviews.

## Kenmerken van NBM's

Uit deze voorlopige inventarisatie en analyse komt een aantal kenmerken van het organiseren van nieuwe business modellen naar voren. Hier worden er zeven genoemd (en dit lijstje is zeker niet uitputtend):

- 1 Een vorm van coöperatief samenwerken als centraal beginsel; ondernemen wordt dan de kunst van het nieuwe samenwerken. Verbinden wordt in dat verband van steeds grotere waarde – sociaal en economisch.
- 2 Het bewust creëren van meervoudige waarde(n): het gaat om het streven naar een vorm van evenwichtige waarden zoals natuur, zorg, aandacht, geld enzovoort. Onderdeel daarvan is beleving of community bouwen rond een product (en) of dienst.
- 3 Geld is niet langer het enige ruilmiddel; ook tijd, energie of zorg kunnen daarvoor verdiend, ingezet of uitgewisseld worden. In het verlengde daarvan: de winst (meerwaarde) delen met deelnemers.
- 4 De economie op basis van behoefte én benutten (nu en later) én als gevolg daarvan werken met tegoed boekjes voor bijvoorbeeld energie, voor warmte, voor groente of voor zorg.
- 5 Bezit (eigendom) van productie middelen staat niet langer centraal – 'toegang hebben tot' is mogelijk veel belangrijker. Alleen betalen voor gebruik, niet voor bezit. Of het eigendom 'verplaatsen' (dit blijft bijvoorbeeld bij de producent).
- 6 Commitment voor de langere termijn naar elkaar uitspreken hebben en borgen – als ik nu zorg verdien die ik pas over tien jaar nodig heb, moet er wel sprake zijn van grote betrouwbaarheid in de relatie.
- 7 Werken met alternatief 'geld' (tijd, punten enzovoort). Experimenteren met (deels) alternatief (lokaal) geld bijvoorbeeld LET's ([www.letscontact.nl](http://www.letscontact.nl)), Zorgflorijnen ([www.nieuweoudedag.nl/Zorgflorijnen.pdf](http://www.nieuweoudedag.nl/Zorgflorijnen.pdf)), de Gelre ([www.gelre-handelsnetwerken.nl](http://www.gelre-handelsnetwerken.nl)), Qoin ([www.qoin.org](http://www.qoin.org)) of Caire ([www.Caire.nu](http://www.Caire.nu)).

Ook wordt er bij herhaling gesproken over de waarde(n), de eisen waaraan NBM's moeten voldoen. Ook hier een niet uitputtende opsomming:

- NBM's moeten financieel duurzaam zijn (zichzelf draaiende houden, baten moeten hoger zijn dan de kosten en ze moeten geen geld kosten op lange termijn).
- NBM's moeten partnerships/ samenwerkingen linken en verbindingen leggen.
- NBM's moeten verankerd zijn in de samenleving (Tom Vroemen).
- De waarde die gecreëerd wordt voor de omgeving moet ook waarde voor jezelf creëren, het moet in balans zijn. Het verdienmodel moet in lijn staan met het duurzame doel.

Tot slot nog een derde opsomming over de (sociale) waarden die NBM's moeten creëren. Ook daar worden er vele van genoemd. Maar de belangrijkste – ondanks alle varianten – zijn toch wel:

- Vertrouwen (Tom Vroemen).
- Kennis (meerdere interviews).
- Invloed, 'experience', reputatie (Simone Veldema).
- Onafhankelijkheid (Vincent Mooij).
- Afname financieel risico (Diederik van Duijn).
- Gezondheid en welzijn (Eberhard Dijkhuis).
- Betrokkenheid (Boukje Vastbinder & Esther Blom).
- Eigenaarschap en verantwoordelijkheid (Geanne van Arkel).

Tot zover. In een tweede versie van dit Working Paper zal een uitvoeriger analyse plaatsvinden van deze kenmerken, eisen en waarden. Maar uit de interviews komt helder en duidelijk naar voren dat het ontwikkelen van een nieuw business model eigenlijk de toevoeging 'duurzaam' overbodig maakt, omdat die NBM's van zichzelf en de kern van een onderneming of organiseer activiteit vormen en per definitie gebaseerd zijn op het creëren van meervoudige waarden.

## Epiloog

Hoe zich deze NBM 's verder gaan ontwikkelen, is te zien als een spannende ontdekkingsreis waarin oud en nieuw denken zich vermengen tot innovatieve en nog niet bedachte vormen van 'business', van transacties die van waarde zijn. Hier en daar is zelfs sprake van een voorzichtige aanzet tot een paradigma wisseling – het moet echt anders – maar het is nog veel te vroeg om daar met recht en rede over te spreken. Maar zo zegt Tom Vroemen (CrowaboutNow) met groot realisme: “Om echt een stap verder te gaan met duurzame business modellen moet er een component in zitten, die uiting geeft aan de intrinsieke motivatie van de ondernemer en andere betrokkenen om echt duurzaam te zijn. En vult Matthijs Sienot ([www.hetkanwel.nl](http://www.hetkanwel.nl)) in een ander interview aan: “Als ik heel veel geld had willen verdienen, dan had ik een ander pad gekozen. Of laat ik het anders zeggen, als ik snel heel veel geld had willen verdienen. Maar wij hebben er juist voor gekozen om primair een verschil te maken, een zinvolle bijdrage te leveren aan een transitie met de talenten die je hebt, waarvan we vinden dat die moet plaats vinden.”

Belangrijk is om te constateren dat bij de generatie echt nieuwe 'business' modellen het wordt 'business' in haar klassieke betekenis tussen haakjes komt te staan. Veel meer gaat het om transactie-modellen, om ruilrelaties op basis van alternatieve waarde-vormen. Echt verwonderlijk is dat niet, gelet op de sociale en emotionele impact van de vele institutionele deconfitures van conventionele geldsystemen die zonder onderbreking blijven doorgaan. Wie heeft er nog echt vertrouwen in banken, naast het recent verloren vertrouwen in onder andere de kerk, priesters, de overheid of wetenschappers? Maar dat terzijde. Maar om meer dan een boeiend experiment te worden, vragen die NBM's wel om engagement en governance op lange(re) termijn. Hoe we dat maatschappelijk, hoe we dat institutioneel kunnen borgen, is vooralsnog niet duidelijk. Toch maar weer een vorm van bank oprichten (zie bijvoorbeeld [www.deblieb-bank.nl](http://www.deblieb-bank.nl)) of gaan werken met vormen van organiseren van onderop zoals coöperaties (zie bijvoorbeeld [www.johnlewis.com](http://www.johnlewis.com), Engeland; [www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com), Spanje of [setnl.nl](http://setnl.nl), Nederland).

### **Wat een doorbraak van nieuwe business modellen in de weg staat**

Uit dit onderzoek blijkt dat nieuwe business modellen in opkomst zijn. In verschillende sectoren, stromingen en op verschillende aggregatie niveau 's duiken ze op. Nee, nog niet in de mainstream, maar wel steeds duidelijker vindbaar en herkenbaar. Ook Wigger Verschoor (Urgenda) ziet dat particuliere en lokale initiatieven staan te trappelen en een groot deel van het MKB er helemaal klaar voor is. Toch zijn er twee factoren die een grote doorbraak van nieuwe business modellen nog verhinderen.

Ten eerste zien veel respondenten dat de overheid nog niet mee gaat in de transitie naar een zogenoemde Groene of Blauwe economie. Veel financiële en juridische systemen werken niet positief voor de nieuwe business modellen. Primair omdat deze systemen andere waarden dan economische winst niet erkennen. Ze blokkeren daarmee innovatie, omdat ze nog geënt zijn op traditioneel transactie denken, waarbij de eenheid van uitruil geld is. De overheid zou – zeker in deze tijden van crises en onzekerheid – veel helderheid kunnen brengen door duidelijk een overgang naar een Groene Economie op alle mogelijke manieren te stimuleren en mogelijk te maken. Daar kan o.a. fiscale wetgeving een belangrijke rol in spelen. Dat deblokken (waarvan een heel voorzichtige aanzet gevonden kan worden bij de Green Deal) is cruciaal om met grote snelheid een nieuw level playing field te creëren.

Een andere hindernis in de doorbraak van nieuwe business modellen is het feit dat er een paradigma verandering tot stand moet komen. We moeten anders gaan denken, en anders (durven) gaan doen. Maar dat doen we niet, omdat we wachten. Wachten op de volgende generatie technologie, de juiste stimuleringsmaatregelen, het goede moment of voldoende zekerheid. En veel van die zaken ontbreken juist. Dat wachten op die 'volgende generatie technologie' maakt dat er nooit volume ontstaat en prijzen niet zakken. Een ander fenomeen dat hier een rol speelt, is het zogenaamde 'rebound effect': juist omdat we zaken zuiniger aanpakken, laten we bijvoorbeeld het licht langer branden, want het kost niks en doet er toch niet toe. Hierdoor wordt het effect dat we willen bereiken teniet gedaan.

*De barrière zit in ons hoofd. Mijn visie is dat we het alleen redden als we radicaal veranderen. Ik omschrijf het als leren vliegen: we staan op een klif en moeten springen. Dat gevoel sluit aan bij wat we nu moeten doen: radicaal anders denken en handelen.*

John Elkington in een interview met Max Christern, NRC, 19.05.2012 ([www.ode.nl](http://www.ode.nl))

In het intrigerende document 'Trendrede 2012' (een visie van een aantal Nederlandse trendwachers op ontwikkelingen in de maatschappij) wordt gesproken over denken en handelen vanuit cirkels van vertrouwen en wordt gesteld: "We gaan anonieme systemen inruilen voor de menselijke schaal en de oplossingen dicht bij onszelf. Als reactie op de vele ontspoorde instituten binnen de samenleving, gaan we op zoek naar de kleinst mogelijke schaal (de straat, de eigen wijk, het eigen netwerk) om een behoefte in te vullen ... voor onconventionele denkers ontstaan openingen tot nieuwe groeimodellen" (Boland c.s., 2011: 15). Echt nieuw is dat natuurlijk weer niet, zo blijkt uit een citaat van Wijffels dat inmiddels bijna vijftientig jaar oud is: "Uiteindelijk gaat het erom een economische en maatschappelijke orde te scheppen die voldoet aan de norm van menselijke waardigheid" (1989: 114).

Dit exploratieve onderzoek geeft geen zicht op het volume aan daadwerkelijke omzet dat deze nieuwe generatie nieuwe business modellen momenteel generen. Noch langs een conventionele meetlat gelegd (geld), noch langs een alternatieve meetlat (waarde?), bestaat er inzicht in die vraag. Laat staan dat het inzicht geeft in het potentieel dat zij mogelijk kunnen genereren. Met andere woorden: is er sprake van een marginaal verschijnsel – en zal dat zo blijven – of spelen zich juist in die marge nieuwe ontwikkelingen af die hoewel ze nu nog terzijde staan, snel in omvang zullen groeien waardoor ze terzake worden? Het is aantrekkelijk deze retorische vraag af te doen met de klassieke academische stoplap 'meer onderzoek is nodig'. Dat is ook zo, maar tegelijkertijd is de vraag correct of het fenomeen van nieuwe business modellen zich niet nog iets verder moet ontwikkelen. Want op de vraag aan Henry Ford of hij marktonderzoek gedaan had voorafgaand aan de lancering van de succesvolle en baanbrekende T-Ford was zijn antwoord: "Nee, want mensen hadden dan toch alleen maar gevraagd om een sneller paard."



We leven in tijden van transitie, waarin we met elkaar zoeken naar nieuwe verdien- of transactiemodellen; dat is buitengewoon helder. Maar, omdat alles wat wij (economisch) doen en laten, gebaseerd is op een financieel gedreven transactie model, is het moeilijk of soms zelfs onmogelijk om uit die realiteit te stappen, zodanig dat er andere transactie modellen 'levend' zichtbaar worden en zij – door ze te gebruiken – juist hun haalbaarheid en waarde kunnen aantonen.

## Literatuur

Boland, C., Bosma, T., Bullinga, M., Eilander, G., Kniesmeijer, T., Lamb, R., Mirani, N., Rohde, C., Roothart, H., van den Hoff, R. en Witmar, M.L. (2011). *Trendrede 2012*, Internet publication retrieved 20.04.12

Bertens, C. and Statema, H. (2011). *Business Models of eco-innovation: An explorative study into value network of the business models of eco-innovations and some Dutch case-studies*, Zoetermeer: Research Report EIM

Houtgraaf, D. en Bekkers, M. (2010). *Business Modellen: Focus en samenhang in organisaties*, Culemborg : Van Duuren Management

Jonker, J. (eds.) (2011). *Duurzaam Denken Doen*, Deventer : Kluwer

Linder, J.C. and Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the landscape*, Working Paper Institute for Strategic Change, Accenture

Osterwalder, A., Pigneur, P., Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: Origins, present and Future of the Concept*, Working Paper, submitted to CAIS (Communications of the Association for Information Systems)

Osterwalder, A., Pigneur, P. (2010). *Business Model Generation*, Deventer : Kluwer

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (2011). The big idea: Creating Shared Value; *Harvard Business Review*, 89, pp. 62-77.

Simanis, E. and Hart, S. (2011). Innovation from the inside out, *MIT Sloan management Review*, Winter 2011.

Tanev, S., Knudsen, M., Gerstlberger, W. (2009). Value-Co-creation as Part of an Integrative Vision of Innovation Management, *Technology Innovation Management Review*, Internet publication retrieved April 1st 2012

Wijffels, H. (1999). *In Grote Lijnen*, Utrecht: De Rabobank (private label)

Young, G. (2011). *Platforms for shared value creation*, Internet publication under the Creative Commons 3.0, retrieved April 1st 2012, <http://zum.io/wp-content/uploads/2011/06/Platforms-for-shared-value-creation.pdf>

Young, G. (2011). Platforms for shared value creation, Working Paper Zumio, Internet publication retrieved 20.04.12 (<http://zum.io/wp-content/uploads/2011/06/Platforms-for-shared-value-creation.pdf>)

**Appendix I**  
**Overzicht geïnterviewde**  
**personen**

Van Arkel, Geanne  
Sustainability & Corporate Communication

**Interface**

[www.interfaceflor.nl](http://www.interfaceflor.nl)

Interface is 's werelds grootste commerciële tapijttegel fabrikant. Interface is ook wereldwijd leider in ecologische duurzaamheid.

Azuïke, Ikenna

Directeur

**Strawberry Earth**

<http://strawberryearth.com/nl>

Strawberry Earth houdt ervan om mooi dingen te delen. Dat is waarom we elke week goede producten hebben van onze favoriete merken met korting.

Blom, Esther

Eigenaar

Vastbinder, Boukje

Eigenaar

**Enyini**

[www.enyini.com](http://www.enyini.com)

Enyini is een klein adviesbureau en ik, Boukje, ben in 2010 gestart met Esther Blom. Wij leveren training en advies aan iedereen die geïnteresseerd is in duurzaam ondernemen.

Dekker, Maurits

Afdelingshoofd Business Development

**BAM**

[www.baminfraconsult.nl](http://www.baminfraconsult.nl)

De werkmaatschappijen van Koninklijke BAM Groep nv bieden opdrachtgevers dienstverlening in de sectoren bouw, vastgoed, infra, publiek-private samenwerking, installatietechniek en consultancy en engineering. Onze diensten omvatten elke fase van het bouwproces: van ontwikkeling en ontwerp tot bouw, exploitatie en onderhoud. Duurzaamheid is daarbij een sleutelbegrip.

Dijkhuis, Eberhard

Eigenaar

**Dijkhuis**

[www.dijkhuis.nu](http://www.dijkhuis.nu)

Wij zijn niet alleen aannemer, maar ook ontwikkelaar, waterwoningbouwer met Ardesch Waterwonen en ook bijvoorbeeld energieleverancier. Wij bieden duurzame langjarige onderhoudscontracten, flexibele woonconcepten en vernieuwende bouwprocessen. Ons familiebedrijf uit 1934 groeit nu uit tot een brede partij in bouwzaken, die nieuwe samenwerkingsverbanden aangaat om de nodige vernieuwing te realiseren.

Doyer, Maaïke

Senior Business Consultant

**Business Models Inc.**

[www.businessmodelsinc.com](http://www.businessmodelsinc.com)

Business Models Inc is een internationale strategie en business model adviesbureau dat helpt bedrijfsorganisaties en managementteams nieuwe manieren van zaken doen te vinden en inkomsten te genereren door middel van het beoordelen, innoveren en implementeren van (nieuwe) business modellen.

Van Duyn, Diederiek  
Bedenker model

**Equal Opportunity Model**

Een nieuw model voor duurzame en eerlijke business development.

Fraser, Matthew  
Associate at Except

**Except**

[www.except.nl](http://www.except.nl)

Except bestaat uit ongeveer 50 duurzaamheid adviseurs en ontwerpers. Samen werken we aan oplossingen om de maatschappij te bevorderen op weg naar een spannende, leuke, waardevolle en duurzame wereld met het bedrijfsleven en de overheid.

Van Gestel, Camille  
Eigenaar

**Wakawaka**

[www.wakawakalight.com](http://www.wakawakalight.com)

Wakawaka is het eerste product ontwikkeld door Off-Grid Solutions (OGS). Dit bedrijf ontwikkelt, ontwerpt, produceert en verkoopt betaalbare verlichting en telefoonoplader productconcepten voor 1,5 miljard mensen in de wereld die helemaal geen toegang hebben tot het elektriciteitsnet.

Heideveld, Antoine  
Coördinator team centrale overheid

**Agentschap NL**

[www.agentschapnl.nl](http://www.agentschapnl.nl)

Doel van het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling is het ontwikkelen, ondersteunen en verder verspreiden van effectieve leerprocessen die duurzame ontwikkeling mogelijk maken en versnellen.

Hoek, Marga  
Directeur

**De Groene Zaak**

[www.degroenezaak.com](http://www.degroenezaak.com)

De founding partners van De Groene Zaak zijn ervan overtuigd dat vergroeners verdienen in de toekomst. En dat op termijn maar één business model winstgevend is: een duurzaam business model. Het creëren van een succesvol duurzaam business model is meer dan je klantwaardepropositie opnieuw tegen het licht houden. Het gaat om nieuwe manieren om inkomsten te genereren, samen met andere bedrijven.

Van den Hoff, Ronald  
Directeur

**Seats2meet.com**

[www.seats2meet.com](http://www.seats2meet.com)

Het individu staat steeds meer centraal. Het gaat om de mens waar de organisatie omheen draait. Vanwege de vergrijzing zijn traditionele organisaties steeds meer aangewezen op de ZZP'ers – wij noemen ze liever ZP'ers, Zelfstandige Professionals – waar het gaat om het toevoegen van waarde. Ook werken ze tegelijkertijd steeds meer in verschillende samenstelling (clusters van waarde-netwerken) samen met verschillende opdrachtgevers. Het totaal van deze clusters van waarde-netwerken willen wij faciliteren bij hun on- en offline ontmoetingen.

Hugenholtz-Sasse, Corian  
Consultant

Van Zanten, Ineke  
Manager en consultant

**GreenWish**

[www.greenwish.nl](http://www.greenwish.nl)

GreenWish werkt op drie terreinen aan een samenleving die zélf oplossingen realiseert. We adviseren actieve burgers bij het uitvoeren van hun duurzame ideeën en we betrekken potentiële partners bij deze initiatieven uit de samenleving. We trainen overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties in manieren om deze initiatieven te stimuleren en faciliteren.

Joustra, Douwe Jan  
Eigenaar

**turntoo**

<http://turntoo.com>

Van verbruik naar gebruik: Producten worden met turntoo niet verbruikt, maar gebruikt. Binnen turntoo is de gebruiker geen eigenaar van een product. De gebruiker leent alleen grondstoffen in de vorm van een product van de producent en kan op deze manier van de performance gebruik maken: het is de prestatie die telt.

Kersten, Wouter  
Knowledge and Innovation Manager

**Enviu**

[www.enviu.org](http://www.enviu.org)

Enviu start bedrijven die de wereld veranderen. Deze bedrijven zijn erop gericht sociale en ecologische problemen op te lossen. Hun producten en diensten verbeteren de kwaliteit van leven van vele mensen op een duurzame manier. Onze community met ruim 8.000 leden vanuit de hele wereld helpt ons om ideeën op te doen. Om onze start-ups daadwerkelijk te realiseren, werken wij samen met ondernemers, bedrijven, investeerders en (overheids)instellingen.

Messing, Martijn  
Voorzitter

**SETnl**

<http://setnl.nl>

Stichting Energie Transitie Nederland heeft een aanpak ontwikkeld voor het versnellen en aanjagen van de energietransitie. Van centraal fossiel naar een combinatie van duurzaam centraal/regionaal/lokaal. In diverse regio's in Nederland wordt dit nu (zeer serieus) opgepakt.

Van der Meulen, Marten  
Eigenaar  
Sienot, Matthijs  
Eigenaar

**Hetkanwel.nl**

[www.hetkanwel.net](http://www.hetkanwel.net)

Hetkanwel blogt over hoe je jouw wereld groener, eerlijker en leuker kunt maken. Hetkanwel schrijft ook voor MSN Optimistisch Nieuws en Ode. Zo bereiken we elke maand minimaal 400 duizend lezers met nieuws en tips voor een duurzaam leven.

Mooij, Vincent  
Bedenker model

**MyEnergy**

<http://sita.nl>

Vincent Mooij is erg enthousiast over zijn concept model My Energy. Dit concept is nog niet in praktijk gebracht. In het kort draait het om zelf je energie opwekken, waardoor je niet meer afhankelijk bent van energiemaatschappijen en de stijgende energie prijzen. (Duurzame) banken zullen nodig zijn om een lening af te sluiten voor de investering in zonnepanelen enzovoort (die overigens steeds goedkoper worden). Op deze manier zijn huishoudens niet meer afhankelijk van energiemaatschappijen, olievoorraden en de politiek in het Midden Oosten.

Van Rijckevorsel, Leon  
Eigenaar

**GreenDreamCompany**

[www.greendreamcompany.com](http://www.greendreamcompany.com)

Met passie en enthousiasme werkt GreenDreamCompany aan gebiedsontwikkeling in zowel Europa en Afrika door het aansluiten van economische, culturele en ecologische elementen. 1) door de ontwikkeling van duurzame toeristische projecten op het historische en ecologische kruispunt, 2) door het ontwikkelen en uitvoeren van programma's gericht op capaciteitsopbouw in de (menselijke) supply chain.

Roemen, Nils  
Directeur

**Waarmakerij**

<http://waarmakerij.nl>

De Waarmakerij, die ik samen met Juul Martin in Nijmegen opzette, toont aan dat een co-workplek ook gerealiseerd kan worden door de inzet van sociale overwaarde. Inmiddels is dit een van de krachtigste co-work plekken van Nijmegen waar dagelijks zp-ers komen samenwerken.

Schuurman, Martin  
Algemeen regisseur

**JIP**

[www.jip.nl](http://www.jip.nl)

Door onze kracht te bundelen kunnen we de vrije markt weer maken zoals we die het liefste zien: eenvoudig, eerlijk en overzichtelijk. Zo besparen we onszelf steeds meer tijd, geld en stress. Dat is ons doel, en daarom doet Jip wat Jip doet.

Schuurman, Michel  
Programmamanager Planet

**MVO Nederland**

[www.mvonederland.nl](http://www.mvonederland.nl)

Realiseren van verbinding, versnelling en verwezenlijking van een duurzame samenleving waarin economie en ecologie wederzijds versterkend zijn.

Sieben, Koen  
Eigenaar

**CvJO Nijmegen**

<http://nijmegen.cvjo.nl>

CvJO Nijmegen is een broedplaats voor startende ondernemers (die maximaal vijf jaar bezig zijn) die op zoek zijn naar een betaalbare werk- en ontmoetingsplek.

Simons, Lucas  
Bedenker model

**SCOPEinsight**

[www.newforesight.com](http://www.newforesight.com)

Markten moeten transparante, geloofwaardige en gestandaardiseerde informatie bevatten om efficiënt te functioneren. De instrumenten daarvoor ontbreken in de landbouw. SCOPEinsight is een nieuw en innovatief waarderingsbegrip zodat boerenorganisaties in ontwikkelingslanden toegang kunnen krijgen tot financiële diensten, markten, input en capacity building diensten. De rating en het profiel zorgen voor een ongekend inzicht in de kredietwaardigheid van een organisatie en zijn management praktijken.

Spruyt, Ernesto  
Partner

**FreeKick**

<http://freekick.nu>

Succesvol zijn in tijden van stijgende grondstofprijzen en economische neergang is lastig. De vraag van bedrijven en van consumenten daalt. Tegelijk hebben maatschappelijke trends grote invloed op de bedrijfsvoering. Bedrijven die nu hun omzet vergroten door in te spelen op maatschappelijke problemen en uitdagingen, zullen ijzersterk door deze periode van ingrijpende veranderingen heen komen. FreeKick maakt bedrijven succesvoller door maatschappelijke trends en risico's om te zetten in business kansen.

Veldema, Simone  
Senior Consultant

**Greenbiz Startup**

[www.designthinkers.nl](http://www.designthinkers.nl)

De GreenbizStartup is een internationale commerciële denktank. Het levert (toekomstige) economische en innovatie concepten, business modellen en de economische stimuleringsprogramma's om het groeipotentieel te benutten binnen het duurzaamheid tijdperk. Greenbiz adviseert ook over hoe 'geld te verdienen'.

Verschoor, Wigger  
Kennismakelaar Duurzame Gebiedsontwikkeling

**Urgenda**

[www.urgenda.nl](http://www.urgenda.nl)

Urgenda is de actie-organisatie voor duurzaamheid en innovatie die Nederland sneller duurzaam wil maken, samen met bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en particulieren. Dat doen we aan de hand van een lange-termijnvisie, een concreet actieplan van nu tot 2050 en onze icoonprojecten.

Vroemen, Tom  
Directeur

**CrowdAboutNow**

[www.crowdaboutnow.com](http://www.crowdaboutnow.com)

CrowdAboutNow is een crowdfunding platform voor directe investeringen in een (startende) onderneming. Iedereen kan investeren via CrowdAboutNow en investeren kan vanaf €10. Ons doel is om ondernemerschap te stimuleren door het verstrekken van een nieuwe investeringsmogelijkheid voor ondernemers en investeerders.

## Appendix II Interview Protocol

### Introductie interview

- Voorstellen, doel van het onderzoek, doel van het interview.
- Vertellen hoe het interview eruit ziet: indeling, verschillende open vragen, het interview zal ongeveer 60 minuten duren.
- Gaat u akkoord dat we het interview opnemen? Wordt alleen gebruikt voor uitwerken en analyse van antwoorden.
- De vertrouwelijkheid van de gegevens. Ze zullen niet worden doorgespeeld aan derden, maar alleen gebruikt worden voor dit onderzoek. Mogelijkheid voor anoniem presenteren.
- Zijn er nog vragen of onduidelijkheden?

### Deel I: Kenmerken nieuw duurzaam business model

- 10 Kunt u iets vertellen over uw/het nieuwe business model en waarom is uw/het business model nieuw?
- 11 Welke rol heeft duurzaamheid binnen het nieuwe model?
- 12 Wanneer zijn jullie begonnen aan een nieuw business model?
- 13 Waarom zijn jullie hier aan begonnen?
- 14 Waaraan moet een nieuw duurzaam business model volgens u voldoen?
- 15 Hoe zou u het business model categoriseren? (twee keer vragen, tweede keer met ons idee delen/ruilen/creëren).
- 16 Kunt u uw nieuwe duurzame business model voor ons tekenen?

### Deel II: Resultaten nieuw duurzaam business model

- 17 Genereert het business model naast winst ook andere waarde?
- 18 Bent u nieuwe samenwerkingen gestart/oude samenwerkingen versterkt voor het nieuwe model? (Zo ja, met welke actoren en hoe?)
- 19 Heeft u door het nieuwe business model nieuwe producten of markten aangeboden?
- 20 Wat zijn de resultaten met het nieuwe duurzame business model?

### Afsluiting interview

- Dit was het interview. Zijn er naar uw mening onderwerpen niet naar voren gekomen of heeft u nog aanvullingen of toevoegingen?
- Kent u nog andere nieuwe business modellen in uw omgeving?
- We zullen u binnen een week een samenvatting van dit interview sturen voor akkoord.
- Kunnen wij contact met u opnemen voor een eventueel vervolg van dit interview? Focus group discussie?
- Uitnodigen symposium 1 juni.
- Hartelijk bedankt voor het interview en uw tijd.



### Appendix III Nieuwe duurzame business cases

#### Krachtenbundel JIP

*Opeens werd het mij zo duidelijk dat we een fundamentele inrichtingsfout in het systeem hebben zitten die zich door vertaalt naar ecologische problematiek. Dat aspect, die verbinding, is denk ik de laatste jaren rijker geworden door de financiële crisis.*  
Martin Schuurman, algemeen regisseur JIP

www.jip.nl

Sinds 2000 actief onder de naam 'Inkoopcollectief Yiggers'

#### Wat is JIP

JIP positioneert zich niet aan de vraagzijde, maar aan de aanbodzijde van de markt. Dit doet JIP door ervoor te zorgen dat ze volstrekt gedeelde belangen met de deelnemer hebben. Daarom noemt JIP de deelnemer geen klant, want met een klant heb je uiteindelijk toch een tegengesteld belang. JIP helpt de deelnemer om zijn of haar vaste maand uitgaven zo goed(koop) mogelijk in te kopen en daar zo min mogelijk mee bezig te zijn. De diensten zijn nu benzine, telecom en stroom, maar worden in de toekomst uitgebreid.

#### Duurzaamheid

JIP acteert sociaal-economisch op duurzaamheid. De aanbodzijde is steeds verder geconcentreerd en de vraagzijde werkt nog steeds individueel en daar is een enorme onbalans ontstaan. Dat creëert een spanningsveld en dat is de fundamentele oorzaak van alle duurzaamheidsproblemen die we nu kennen, ook de ecologische. JIP laat zien dat het ook anders kan, vanuit gedeelde belangen met mensen economische activiteiten ontwikkelen en hiermee een stukje balans terug te brengen op de vrije markt.

Een eerlijkere verdeling van de welvaart is wat JIP expliciet nastreeft; dat is puur monetair. De reden hiervan is dat ze snel mainstream willen worden. Er zit een heel stuk pragmatisme achter, want JIP wilt echt in Nederland iets veranderen: blijvend, merkbaar, meetbaar. JIP denkt dat die verandering sneller bereikt kan worden door nu benzine te verkopen dan elektrische auto's. In duurzaamheid willen ze absoluut de deelnemers voorgaan, maar wel nadat ze bij deze binnen zijn gekomen.

#### Samenwerkingen

JIP werkt niet met contracten, maar met een soort intentieverklaring. Waarbij ze samen met de deelnemer afspreken wat ze willen bereiken op lange termijn en waarbij ze de verantwoordelijkheid op zich nemen om alles te doen om die lange termijn ambitie te realiseren. Dit is gekomen doordat JIP kritisch is gaan kijken naar wat er toch mis is in de vrije markt en is gaan inzien dat het te maken heeft met lange termijn tegenstellingen. Ze hebben het tot kunst verheven om in het bedrijf altijd en overal de belangen op een lijn te brengen en ervoor te zorgen dat er gedeelde belangen komen.

#### Kenmerken nieuwe business modellen

- Coöperatie als beginsel
- Geld niet als enig ruilmiddel
- Benutten van overvloed
- Eigendom niet centraal
- Lange termijn verbintenis
- Meervoudige waardecreatie
- Circulair model

### Resultaten

Het business model van JIP kent een intrinsiek kip-ei-probleem. Iedereen wil meedoen wanneer JIP het voor elkaar heeft gekregen, maar hoe krijg je mensen zo ver om deel te nemen terwijl het nog niet lukt de diensten nog goedkoper te maken, omdat er nog niemand meedoet?

Hiervoor heeft JIP een oplossing gevonden dankzij de activiteit MKB-brandstof. Die staat niet op de JIP positie, maar puur op de positie van een aanbieder. MKB-brandstof is van JIP en MKB-brandstof is gewoon een aanbieder van een tankpasje. MKB-brandstof is bewust gecreëerd om een economische machtspositie op te bouwen in de benzinemarkt. Door de machtspositie van MKB brandstof kan JIP een samenwerking aangaan. Benzine is high-interest; daar praten mensen over, daar zijn ze veel mee bezig. Door korting te geven op benzine krijgt JIP een grote toeloop van nieuwe deelnemers. JIP verwacht dat het erg spraakmakend zal zijn. De tactiek is dus mensen binnen te halen op benzine en als ze eenmaal binnen zijn, ze te laten zien hoe voordelig de overige diensten zijn.

Op de lange termijn kan JIP via de benzine markt mensen heel actief laten overstappen op elektrisch vervoer. Dat raakt ook weer aan de bancaire ambitie op lange termijn. Wat JIP interessant vindt, is om de elektrische auto veel aantrekkelijker te gaan maken door de accu, die de hoge kostprijs veroorzaakt, feitelijk te gaan 'verleasen' via het stroomverbruik dat ook via JIP is geregeld. Hiermee willen ze de propositie van de elektrische auto een stuk aantrekkelijker maken, door die accu uit de vergelijking te halen. Nu maken mensen de verkeerde afweging. Die zien een hele dure auto en houden er geen rekening mee dat ze erna voor twee tot drie cent per kilometer rijden. JIP kan actief gaan zorgen dat mensen van benzine op elektrisch overstappen.

### CrowdAboutNow

*De beweegredenen kwamen voort uit het feit dat we dat spanningsveld zagen tussen financierders en ondernemers. Investerings regelen via banken is een gruwelijk proces voor ondernemers. Wij vonden dat dit anders kon, door de stakeholders om je heen te gebruiken.*

Tom Vroemen, DGA

[www.crowdaboutnow.com](http://www.crowdaboutnow.com)

Begonnen in 2010, actief sinds 2011

### Wat is CrowdAboutNow

CrowdAboutNow (CAN) gelooft in de kracht van crowdfunding en ondernemerschap. CrowdAboutNow staat voor een toekomst waarin iedereen investeerder of ondernemer kan zijn. Direct en transparant crowdfunden, ondernemen en investeren. Crowdfunden is het helpen van ondernemers geld op te halen bij een grote groep mensen, in plaats van bij een of twee grote partijen (zoals banken). Ondernemers hebben een groot netwerk aan stakeholders, die belang hebben bij de ondernemer of ze een 'gun' factor toekennen.

Ons nieuwe business model past goed bij hedendaags sentimenten: het MKB kan minder makkelijk geld bij de bank lenen en particulieren willen zelf beslissen waar hun geld heen rolt en weten wat er mee gebeurt.

### Duurzaamheid

Het business model van CAN is duurzaam in de sociale zin: ondernemers slagen bij gratie van de maatschappij. En dat is uiteindelijk waar het om gaat: 'een onderneming moet meerwaarde bieden aan de maatschappij.' Door de betrokkenheid

worden investeerders meteen klanten/ huurders/ marketeers. Meervoudige waarde is dus een gigantisch ambassadeurs netwerk dat ontstaat. De waarde die CAN hierbij creëert is: kennis (tussen ondernemer en CAN, ondernemer en partners), sociale waarde (tussen investeerders en ondernemers: betrokkenheid), vertrouwen en zekerheid (tussen investeerders, CAN en ondernemers).

#### Samenwerkingen

De verbondenheid van de investeerders en de gun-factor is de niet-geldelijke meerwaarde uit dit business model: 'niet alleen geld voor de investering, maar ook opdrachten, betrokkenheid, marketing, en klandizie win je er mee.'

CAN heeft een partnernetwerk van ondernemerscoaches, die verstand hebben van (bepaalde typen) ondernemers. Dit betreft niet-geldelijke relaties, maar tweerichtingsverkeer relaties in het overdragen van kennis, werk uit handen nemen en contacten leggen.

#### Kenmerken nieuwe business modellen

- Coöperatie als beginsel
- Geld niet als enig ruilmiddel
- Benutten van overvloed
- Eigendom niet centraal
- Lange termijn verbintenis
- Meervoudige waardecreatie
- Circulair model

#### Resultaten

Inmiddels zijn er 16 ondernemers geholpen aan financiering en een verbonden achterban. Investeerders die via een ondernemer binnen gekomen zijn, vinden het zo leuk dat die later ook weer in andere ondernemers investeren. De ondernemers zelf zijn ook weer aan het beleggen, die hebben immers zelf ervaren hoe goed het werkt. Niet alle ondernemers gebruiken CAN voor alleen het geld: 'sommige ondernemers komen naar ons toe, niet omdat ze op zoek zijn naar geld, maar omdat ze het leuk vinden die verbonden achterban te hebben. We zijn begonnen omdat het ging om geld, maar die sociale waarde wordt steeds belangrijker. Mensen zien het meer als een integraal ding. Een manier niet alleen om geld te krijgen, maar ook om stakeholders aan zich te binden. En dat is iets nieuws wat eigenlijk nog lastig te begrijpen is.'

#### Seats2meet.com

*Je moet je bestaansrecht blijven behouden, dat is ook duurzaam. En anders word je een commodity, en dan houdt het vanzelf op.*

Co-owner Ronald van den Hoff

[www.seats2meet.com](http://www.seats2meet.com)

Begonnen: 4 tot 5 jaar geleden

#### Wat is Seats2meet

Onze samenleving verandert. Het individu staat steeds meer centraal. Het gaat om de mens, waar de organisatie omheen draait. Vanwege de vergrijzing zijn traditionele organisaties steeds meer aangewezen op de ZZP'ers – wij noemen ze liever ZP'ers, Zelfstandige Professionals – waar het gaat om het toevoegen van waarde. Dat gebeurt op het speelveld voor waarde creatie in de samenleving 3.0. Hier wordt de traditionele waardeketen vervangen door het waardenetwerk.

Seats2meet (S2M) faciliteert bij de on- en offline ontmoetingen van de ZP'ers. S2M is

opgebouwd uit een centrale lounge en daaromheen liggen een aantal vergaderzalen. Voor de vergaderzalen wordt betaald in euro's, want dan heb je je privacy en in de centrale lounge betaal je met sociaal kapitaal. De groep betaalt met dat sociale kapitaal voor elkaar, maar ook voor ons, want zij hebben daarmee eigenlijk de PR functie, de Sales functie, de Marketing functie en het schoonmaakbedrijf overgenomen: het elimineert kosten, omdat die diensten niet meer hoeven worden ingekocht. De seats2Meet software, met onder andere reserveringssystemen, mag iedereen gebruiken voor reserveringen op ontmoetingslocaties. Daar hoef je niets voor te betalen. Indirect betaal je met sociaal kapitaal, omdat wanneer je het aanbiedt, meer mensen het gaan gebruiken en je op zo'n manier het netwerk groter maakt.

#### **Duurzaamheid**

Het duurzame business model van S2M gaat verder dan de 'experience economy' (J. Pine). Experience is niet duurzaam, dat vervaagt namelijk. Serendipiteit is heel belangrijk. Het is een duurzaam model: 'Duurzaamheid is voor mij niet alleen groen en dat soort onzin, maar het is ook dat je iets doet met elkaar, wat iets toevoegt zonder dat het ten koste gaat van iets anders of anderen.'

Duurzaam aan het S2M model is dat het gebruik maakt van de overvloed die er is, in plaats van de schaarste. Overvloed van kennis en mensen. Vanuit die overvloed geld verdienen is de gedachte achter S2M en dat wordt gezien als duurzaam. Geld verdienen aan schaarste, zoals grondstoffen, is eindig en houdt op een gegeven moment op. 'Dat is een hele andere invalshoek dan het groen zijn.'

Innovatie moet in de genen van de organisatie zitten volgens S2M. 'Iedereen die bij de organisatie betrokken is, moet daarmee bezig zijn. Dan is het ook pas duurzame innovatie, anders is het een kunstje.' Als het in de genen van de organisatiestructuur zit, in het DNA, dan is innovatie duurzaam. Een organisatie moet denken vanuit de overvloed en volgens S2M zijn wederkerigheid en delen de sleutelbegrippen in duurzaamheid. Een duurzaam model leidt tot verbondenheid van mensen, eigen verantwoordelijkheid van mensen en wederkerigheid.

#### **Samenwerkingen**

Jaarlijks heeft S2M 60.000 mensen over de vloer; daar werken ze allemaal mee samen om dit te doen. Daarbij kan S2M niet meer dan het podium bieden. Samen maakt S2M met die mensen het netwerk. De rol van S2M is het faciliteren en optimaliseren van dat netwerk.

Het waarde netwerk staat centraal. Van de waardeketen naar waarde netwerk waarbij kenmerkend is van een waarde netwerk ten opzichte van een waardeketen dat er een hoge mate van gelijkwaardigheid is: een volkomen gelijkwaardige situatie tussen organisatie en stakeholders. Men heeft elkaar nodig, de een kan niet zonder de ander. Kies voor samenwerkingsverbanden die eenvoudig qua structuur zijn.

#### **Kenmerken nieuwe business modellen**

- Coöperatie als beginsel
- Geld niet als enig ruilmiddel
- Benutten van overvloed
- Eigendom niet centraal
- Lange termijn verbintenis
- Meervoudige waardecreatie
- Circulair model

### Resultaten

Op meer dan 40 locaties zijn er nu S2M workspaces en S2M staat op het punt om internationaal uit te rollen. Door het meten van de sociale netwerken en topics kan de 'buzz' worden bijgehouden en is men erachter gekomen dat S2M steeds meer een 'love brand' wordt. Door de inzet van sociaal kapitaal, zoals de reclame laten maken door de klant, bespaart S2M jaarlijks in ieder geval 1 miljoen euro door de afwezigheid van PR kosten.

### Waarmakerij

*Ik word hier gelukkig van en ik denk dat mensen gelukkig worden van voor elkaar krijgen wat ze willen.*

Co-founder Nils Roemen

<http://waarmakerij.nl/>

Begonnen: 2,5 jaar geleden samen met Juul Martin

### Wat is Waarmakerij

De Waarmakerij is door Nils Roemen samen met Juul Martin in Nijmegen opgezet en toont aan dat een co-workplek ook gerealiseerd kan worden door de inzet van sociale overwaarde. Inmiddels is dit een van de krachtigste co-work plekken van Nijmegen waar dagelijks ZP-ers komen samenwerken.

Nils Roemen geeft lezingen over sociale overwaarde: datgene wat er teveel is en op de verkeerde plekken slechts onbenut ligt te zijn, nieuwe waarde inblazen. Daarnaast heeft hij "#durftevragen", de meest bekende hashtag van Twitter in Nederland en werkt daarvoor samen met acht anderen om groepen zelf sociale overwaarde mee te laten maken door 'ik wil dit' centraal te stellen. Daarnaast realiseert hij projecten, zoals de waarmakerij, waarbij hij primair geen gebruik maakt van geld.

### Duurzaamheid

In Europa en in Nederland roepen we dat we een crisis hebben en we hebben een enorm financieel vraagstuk. Volgens Nils Roemen klopt dat niet, want we gooien tegelijkertijd massaal van alles weg. 'Er is teveel van van alles, spullen, gebouwen 7.5 miljoen m2 bedrijfsgebouwen staan leeg. Er zijn 18.000 daklozen (per dakloze 388 m2) in Nederland en die mensen liggen nog steeds buiten. Aan alles wat je hier ziet in de waarmakerij hebben we geen geld uitgegeven, behalve de stroom van de Nuon.'

Volgens Nils Roemen is duurzaam op zijn minst, hetgene wat we nu onbenut laten, weer gaan benutten. Op die manier hoeft er niet opnieuw geproduceerd te worden, zodat er geen overproductie ontstaat met alle bijkomende nadelen. Dat opnieuw benutten is het business model van Nils Roemen en de waarmakerij.

Door niet om hulp te vragen, ontnem je iemand anders de kans om een beetje blijer te worden. Als we dat als collectief wel gaan doen, dan wordt je als collectief blijer en mensen gaan weer van waarde zijn voor elkaar. Dat betekent dat je 'het schaarse goed geld' niet meer nodig hebt om iets voor elkaar te krijgen, maar dat je gebruik maakt van hulpkracht en sociale overwaarde.'

### Samenwerkingen

Nils Roemen werkt in een zoals hij het zelf noemt, fluide netwerk. Dit houdt in dat zijn netwerk constant verandert, afgestemd op het project en zijn behoefte op dat moment. Het belangrijkste bij het samenwerken is het met z'n allen werken aan het realiseren van een doel.

'Als je de juiste sociale overwaarde aan de te verzetten bergen koppelt, dan wordt het realiseren van doelen makkelijker, leuker en tegen lagere kosten mogelijk dan ooit tevoren.' De te verzetten bergen zijn de doelstellingen. Het begrip wederkerigheid is hierbij belangrijk voor een constante uitwisseling in het netwerk. Door op deze manier dingen voor elkaar te krijgen, is men in staat er plezier in te houden. Een goed creatie proces genereert zijn eigen energie; dat is ook duurzaam.

#### Kenmerken nieuwe business modellen

- Coöperatie als beginsel
- Geld niet als enig ruilmiddel
- Benutten van overvloed
- Eigendom niet centraal
- Lange termijn verbintenis
- Meervoudige waardecreatie
- Circulair model

#### Resultaten

De omgeving van Nils Roemen was ervan overtuigd dat het realiseren van een co-werkplek voor 32 personen zonder geld niet haalbaar was. Toch bestaat de Waarmaakerij inmiddels bijna 3 jaar terwijl ze er binnen 1 jaar uit moesten. In zalen bereikt Nils Roemen duizenden mensen per jaar met het verhaal over sociale overwaarde. Deze lezingen geeft hij 3 tot 4 keer per week. Daarnaast heeft hij het boek durfgevragen uitgebracht, 137 projecten in een week gedaan met 7 days of inspiration en er is nog een groot deel waarvan hij het niet meer weet. Financiële resultaten noemen is lastig voor Nils Roemen, aangezien hij werkt op basis van waarde bepaling achteraf en dus nooit weet hoeveel hij verdient.

#### Dijkhuis aannemersbedrijf

*Zorgen dat je iets doet waardoor anderen over jou gaan praten. En dat werkt echt heel goed, het klinkt zo simpel, maar bijna niemand doet het.*

Directeur, Eberhard Dijkhuis

[www.dijkhuis.nu](http://www.dijkhuis.nu)

Begonnen: sinds 2009 met het nieuwe model

#### Wat is Dijkhuis

Dijkhuis is een aannemersbedrijf van ongeveer 30 man groot. Dijkhuis denkt met de wereld mee. De wereld waarin mensen natuurlijk en comfortabel willen wonen, opgroeien en bewegen. De wereld waarin waterwonen een prachtige oplossing is voor ruimtegebrek en zeespiegelstijging. De wereld waar de leefbaarheid door vervuilende materialen en processen wordt bedreigd.

Nieuwe slimme diensten en producten die passen in de denkwijze zijn de laatste jaren aan Dijkhuis toegevoegd. Zo is Dijkhuis niet alleen een aannemer, maar ook ontwikkelaar, waterwoningbouwer met Ardesch Waterwonen, en ook bijvoorbeeld energieleverancier. 'Wij bieden duurzame langjarige onderhoudscontracten, flexibele woonconcepten en vernieuwende bouwprocessen. Ons familiebedrijf uit 1934 groeit nu uit tot een brede partij in bouwzaken, die nieuwe samenwerkingsverbanden aangaat om de nodige vernieuwing te realiseren.'

Daarmee is Dijkhuis van traditioneel aannemersbedrijf en cost leader naar product leader gegaan, meer gebaseerd op kennis en met de nadruk op netwerkstructuur. Dit komt ook tot uiting in het door Dijkhuis opgerichte kenniscentrum (Hibertad).

### Duurzaamheid

Duurzaamheid is anders naar gebouwen kijken: van initiëren naar realiseren en beheren. Gedurende het hele proces erbij betrokken zijn, plus de energie kant erbij betrekken. Als je 15 jaar bij een project betrokken bent, kun je ook andere, meer duurzame, investeringen doen.' Hiervoor zijn de aparte ontwikkelings BV, bouw BV en onderhouds BV samengevoegd. Daarmee is Duurzaamheid ook meer een concept verkopen in plaats van alleen een gebouw.

Als voorbeeld voor duurzaam bouwen op lange termijn in een concept noemt Eberhard Dijkhuis als voorbeeld: met het oog op zorg, woningen inrichten met een vaste lift en zorgbutler, zodat de mensen minder snel naar een bejaardentehuis moeten.'

De belangrijkste vier punten voor een duurzaam model zijn volgens Dijkhuis: kennis delen, verbindingen leggen (duurzaamheid is tussen bedrijven), bewustwording en meervoudige waardecreatie (in de bouw is met name gezondheid een belangrijke waarde).

### Samenwerkingen

Er zijn twee stromingen van ondernemers aan het komen. Eberhard noemt het de oude en de nieuwe manier van denken: 'De oude manier is echt alleen maar denken aan geld, en aan business en aan jezelf. Dan doe je dingen om er zelf beter van te worden. De andere is meer samen. De een is hoe heb ik zelf meer winst, de andere is hoe heb ik meer winst samen.'

Eberhard denkt dat samen een hele nieuwe manier van doen is. En dat is dan ook vaak niet direct winst, maar winst op termijn.

De samenwerkingen hebben meer focus op vaste partners die uit de omgeving komen. Hierbij gaat het om kwaliteit en vertrouwen. Dijkhuis wil vanaf het begin tot en met 15 jaar nadat iets gebouwd is bij het project betrokken zijn. De grond kopen, de huurder zoeken of kopers zoeken, het gebouw ontwikkelen en bouwen, en daarna ook 15 jaar lang de zorg voor onderhoud en energie van de mensen overnemen. Iets voor een ander willen betekenen vindt Eberhard belangrijk, dus ook voor het personeel geldt dat ze sociaal bezig moeten zijn. Het personeel moet per definitie bestaan uit mensen die ook iets voor een ander willen doen.

### Kenmerken nieuwe business modellen

- Coöperatie als beginsel
- Geld niet als enig ruilmiddel
- Benutten van overvloed
- Eigendom niet centraal
- Lange termijn verbintenis
- Meervoudige waardecreatie
- Circulair model

### Resultaten

Winst in een onderneming is volgens Eberhard net als ademen: "je kunt niet zonder, maar als de doelstelling in je leven ademen is, dan mis je toch wel iets." Daarom focust Eberhard zich dus niet op kosten of geld, maar op kwaliteit en op het feit dat je van elkaar op aan kunt. In het verleden was het bij Eberhard gebruikelijk dat er bijvoorbeeld 5 partijen werden uitgenodigd, waar je elke keer tussen koos voor een project en uiteindelijk werd dan de keuze wie het worden zou op de prijs gebaseerd. Nu is het veel meer een 1 op 1 tussen relatie en prijs. Daarom is men zich bewust wat iets werkelijk kost. Hierdoor is Eberhard in staat de beste mensen te kunnen vragen, in plaats van de goedkoopste prijs. Per saldo komt het op hetzelfde uit. Dat is ook waarde creatie, dan zijn er namelijk minder fouten en dat kost ook minder geld, alleen op een andere manier. De beste resultaten (meervoudige waarde creatie)

zijn er wanneer Eberhard vanaf het begin bij een project betrokken is. Door de crisis in de bouw en verandering van strategie moest eerst stapje terug worden gedaan, maar het gaat de goede kant op volgens Eberhard Dijkhuis.

#### **turntoo**

*Er is discussie in de wereld van cradle-to-cradle over het economisch model dat je hierbij gaat hanteren. Dit is een verdere doorwerking van dat denken over waar nu de echte omslagen zitten.*

Managing partner, Douwe Jan Joustra

<http://turntoo.com/>

Begonnen: ruim 2 jaar geleden

#### **Wat is turntoo**

De grondslag van turntoo is het handelen op basis van de performance. Waarbij de omslag van een lineair economisch model naar een circulair economisch model centraal staat.

‘De hele economie gaat veranderen, die draait nu voor een groot deel op transacties die gebaseerd zijn op het recht van eigendom. Het zal het nu meer gaan om transacties over ‘welke waarde creëer jij voor mij’ en ‘welke waarde heeft dit product voor mij’. Dit betekent dat je de term ‘eigendom’ nu ook ter discussie moet gaan stellen.’

De leverancier blijft dus eigenaar van het product en daarmee ook van de grondstoffen. Hierbij gaat het om kapitaalgoedering. Een veel gehoorde opmerking voor Douwe Jan Joustra is: “Maar dit doen we al! Bijvoorbeeld in de huur van woningen, met het leasen van auto’s, dat soort dingen.” Douwe Jan Joustra vindt dat daarin nog niet het echte eigenaarschap zit. ‘Daarin proberen wij een stap verder te gaan.’ Turntoo heeft in dit nieuwe economische model een faciliterende rol, maar adviseert ook bijvoorbeeld een fabrikant bij de inrichting en de consequenties voor zijn productielijn.

#### **Duurzaamheid**

De eerste opmerking van Douwe Jan Joustra gaat over duurzaamheid, nu ziet hij nog veel te veel wanneer het over duurzaamheid en duurzame business modellen gaat, dat men aan het zoeken is naar een toenemende efficiency. Volgens Douwe Jan Joustra zit daaraan gekoppeld over het algemeen ‘de ambitie om ook de levensstijl van mensen te veranderen.’ Turntoo hanteert een andere visie. ‘Het gaat om de effectiviteit. Dus niet verminderen, maar hoe kun je je positieve invloed vermeerderen.’

Door het stoppen met het verhandelen van de grondstoffen, blijven de grondstoffen in het systeem zitten, zodat er niet voor ieder nieuw product, nieuwe grondstoffen gebruikt hoeven worden. De al gebruikte grondstoffen kunnen opnieuw gebruikt worden voor hetzelfde product. Hierdoor gaat het een afwaardering van de grondstoffen tegen. Bij de gebruikelijke recycling zien we dat per recycling de kwaliteit van de grondstof stapje voor stapje achteruit gaan. ‘De grondstoffen op een oorspronkelijk hoog niveau zien te houden, wordt nog een enorme design opgave.’, aldus Douwe Jan Joustra.

#### **Samenwerkingen**

De grootste vraag voor samenwerking zit voor turntoo in die met de producent. Hoe gaat de producent de waarde van zijn product benoemen en vastleggen? Hoe gaat de producent de financiering regelen als het product niet meer gekocht wordt? Deze nieuwe manier van denken roept allerlei vragen op, maar daar zijn ook oplossingen voor volgens turntoo. Andere manieren van financieren bijvoorbeeld.



Een ander segment waar turntoo mee samenwerkt, is overheid gerelateerd. 'Er is nu een grondstoffenbeleid, vroeger was het een afvalbeleid, dat naarstig onderzoek is naar hoe ze het grondstoffenbeleid in marktmodellen in de markt geïntroduceerd krijgen.' Daar komen op dit moment veel vragen vandaan over de circulaire economie.

Voor het delen van basiskennis over 'hoe zou je een omslag in de bedrijfsvoering kunnen maken van het lineaire economische model naar het circulaire' wordt samengewerkt met universiteiten, hogescholen en business schools.

Volgens Douwe Jan Joustra heeft hij ook regelmatig mensen voor zijn deur staan die dit concept als kansrijk zien en daar zelf business in zien, 'en die gezellige praatjes met ons komen maken om te achterhalen hoe de bedrijfsfilosofie is, om er zelf mee aan de slag te gaan.' Het delen hiervan past ook binnen de turntoo filosofie: 'Kijk, als je naar een hele circulaire economie toe wilt en een beetje weg van beheersmodellen, dan moet je niet denken dat je alles in beheer kunt houden. Dat kunnen we niet.'

#### Kenmerken nieuwe business modellen

- Coöperatie als beginsel
- Geld niet als enig ruilmiddel
- Benutten van overvloed
- Eigendom niet centraal
- Lange termijn verbintenis
- Meervoudige waardecreatie
- Circulair model

#### Resultaten

Het meest zichtbare resultaat van turntoo is in elk geval al vele meters vloerbedekking en vele lampen en dit blijft groeien. Turntoo is begonnen met inrichtingen van kantoren en zijn gast in het kantoor van Thomas Rau als een eerste project. Nu gaat het met het inrichtingen van kantoren veel sneller dan verwacht.

Turntoo weet wel precies hoeveel grondstoffen er rondgaan in het systeem, omdat ze de waarde van de grondstoffen en de waardering van het gebruik van de grondstoffen nauwkeurig bijhouden. Het is een van de elementen van turntoo.

Het is nog niet allemaal zo voorspoedig voor turntoo: 'Dan spreek je met een beleidsverantwoordelijke en die vind het een ideaal idee, maar het is de inkoop die beslist of het ja of nee wordt. Die heeft dat idee niet eens meegekregen. Dat is zulke flauwekul. Er zit constant spanning in het bestaande systeem. Dat hoort erbij. Dat moet je uiteindelijk kunnen overwinnen.'

#### WAKAWAKA

*Het begon allemaal met een biertje in Hong Kong, waarbij ik met een vriend zaken besprak. Led op een flesje was het idee, ik was meteen laaiend enthousiast.*  
Camille van Gestel, directeur

[www.wakawakalight.com](http://www.wakawakalight.com)

Begonnen: ongeveer 2 jaar geleden.

#### Wat is WAKAWAKA

WAKAWAKA is het eerste product ontwikkeld door Off-Grid Solutions (OGS). Dit bedrijf ontwikkelt, ontwerpt, produceert en verkoopt betaalbare verlichting en tele-

foonoplader productconcepten voor 1,5 miljard mensen in de wereld die helemaal geen toegang hebben tot het elektriciteitsnet.

Een bron van licht, die betrouwbaar, betaalbaar, niet giftig en veilig is, is een uiterst belangrijk instrument voor de gezinnen die leven op het niveau van de Base of the Pyramid met een inkomen van minder dan \$ 2,00 per dag.

#### **Duurzaamheid**

'Wij beschouwen het als onze missie om oplossingen te bedenken die de mogelijkheid hebben een substantieel deel van de off-grid bevolking in een zo kort mogelijke tijd te bereiken. Onze tools zullen een grote stap op weg naar een betere, gezondere en mooiere toekomst zijn en hen uit de armoede helpen.

Studie vereist behoorlijk licht. Onderzoek heeft aangetoond dat zonlicht schoolresultaten met meer dan 50% verbetert als gevolg van:

- veel betere lichtkwaliteit
- nul dampen
- nul operationele kosten

Het vergemakkelijkt een opleiding. Bovendien biedt het product tevens een actieprogramma met betrekking tot de oorzaak en gevolgen van de klimaatverandering; het heeft de voordelen van energie-efficiëntie. Voor elk licht dat in gebruik wordt genomen zal een kind dit programma ontvangen, hetzij door middel van een handboek, hetzij in de klas.

Door middel van het programma en als gevolg van een stimulerende nationale competitie, zullen de studenten gemotiveerd zijn om 'KLIMAAT HEROES' te worden en creatieve oplossingen te bedenken die hun leefomgeving ten goede komt. De beste ideeën worden beoordeeld en de winnende ideeën worden uitgevoerd met de hulp van plaatselijke bedrijven en NGO's.

#### **Samenwerkingen**

De OGS team bestaat uit gedreven specialisten, die in staat zijn onze ambities te realiseren en die ervaring hebben op het gebied van productontwikkeling, design, engineering, productie, marketing, koolstof financiering, distributie, netwerken en lobbyen. De expertise die we hebben op deze gebieden is essentieel, als we een belangrijke impact willen hebben.

#### **Kenmerken nieuwe business modellen**

- Coöperatie als beginsel
- Geld niet als enig ruilmiddel
- Benutten van overvloed
- Eigendom niet centraal
- Lange termijn verbintenis
- Meervoudige waardecreatie
- Circulair model

#### **Resultaten**

"Een succesvolle crowdfunding campagne en de eerste grote bestellingen komen binnen", aldus Camille van Gestel. De groei gaat erg hard en er is veel interesse voor het product: 'van Al Gore en Clinton tot Angelina Jolie en Brad Pitt, allemaal zien ze de potentie van het product.'

We hebben inmiddels de eerste bestelling van 25.000 stuks binnen en die zijn mondeling al verkocht.

### **Stichting Energie Transitie Nederland**

*Betaalbaar, eigen, duurzaam.*

Martijn Messing, voorzitter

<http://setnl.nl>

Begonnen: vorig jaar

#### **Wat is SETnl**

Stichting Energie Transitie Nederland ontwikkelde een manier voor het versnellen en aanjagen van de energietransitie. Van centraal fossiel naar een combinatie van duurzaam centraal/regionaal/lokaal. In diverse regio's in Nederland wordt er nu gekeken naar deze wijze van energietransitie.

SETnl ziet een toekomst voor zich waarin iedere gemeenschap in Nederland een eigen Energiecoöperatie heeft. Deze wordt lokaal bestuurd, is onafhankelijk en streeft naar het behouden van een eigen identiteit, tevens mét een samenwerking op provinciale en nationale schaal als doel. Ook deze samenwerking is coöperatief georganiseerd, waardoor de eigenaar controle houdt.

#### **Duurzaamheid**

SETnl is decentraal, democratisch en doorzichtig.

Het initiatief, de activiteiten én het eigendomsrecht ligt bij de collectieven die zich aansluiten. Alles is erop gericht om decentraal maximaal resultaat te boeken. Waar gebruik gemaakt kan worden van synergie- en schaalvoordelen in het bundelen van activiteiten, zal dat gedaan worden, maar allen met het doel om decentraal méér resultaat te bereiken.

Geén centrale beslissingsbevoegdheid, maar een gedelegeerde beslissingsbevoegdheid. Voldoende vrijheidsgraden in de regio om partijen hun eigen invulling en identiteit te geven. Strategische besluiten worden gezamenlijk genomen. Een en ander wel professioneel georganiseerd. We hanteren daarbij de governance die hoort bij de nieuwe generatie coöperatie.

Transparant: in elke stap in de waardeketen moet duidelijk zijn wat er gebeurt, wat de voor- en nadelen zijn en wat het (financiële)resultaat is. Kennisoverdracht, rapportage en communicatie speelt hierbij een belangrijke rol. Er zijn geen geheimen.

#### **Samenwerkingen**

'SET staat voor daadkracht. Doe je mee? Dan wel goed, en met de juiste motieven.' Er worden duidelijke, haalbare, maar ook ambitieuze doelstellingen geformuleerd. Daarmee wordt het pad zichtbaar waarlangs SET zich de komende jaren wil ontwikkelen met haar deelnemers. Robuuste ambitieuze doelstellingen formuleren, mobiliseert.

'Daadkracht is ook lef, durf en moed. Eigenschappen die nodig zijn om verandering op gang te brengen. Moed om de juiste beslissingen te nemen, durf om bijvoorbeeld nieuwe financieringsconstructies te organiseren, lef om met weerstand om te gaan. Durf is misschien wel de belangrijkste eigenschap die nodig is.'

### Kenmerken nieuwe business modellen

- Coöperatie als beginsel
- Geld niet als enig ruilmiddel
- Benutten van overvloed
- Eigendom niet centraal
- Lange termijn verbintenis
- Meervoudige waardecreatie
- Circulair model

### Resultaten

Het uitgangspunt van SETnl is: Hoe meer mensen deelnemen, hoe meer werk er verzet wordt. Dit zou de overgang sneller laten verlopen. SETnl richt zich op het begeleiden en mogelijk maken van lokale collectieven, zodat de lokale samenleving zelf energieproducent en afnemer kan worden. Hierdoor kan het duurzaam en betaalbaar en zelf de hand houden in hun energie. SETnl ondersteunt en begeleidt tientallen initiatieven op nationale schaal.

Het kenmerk van coöperatief samenwerken is leden belangenbehartiging. Er zijn drie essentiële redenen waarom SETnl voor een coöperatieve samenwerking pleit:

- 1 Als we niets doen, blijft onze energierekening met gemiddeld 8% per jaar stijgen.
- 2 Als we niets doen, worden we steeds afhankelijker van oliebaronnen in politiek instabiele landen en zijn de aandelen van de energiebedrijven ook in buitenlandse handen.
- 3 Als we niets doen, blijft het aandeel fossiele brandstofgebruik veel te hoog, met alle gevolgen van dien op onze leefomgeving.

### Interface

*Duurzaamheid is de rode draad binnen interface en ik leg hier intern de verbindingen voor. De oplossingen en modellen zijn er wel, alleen nu nog ze weten te vinden.*

Geanne van Arkel, Sustainability & Corporate Communication

[www.interfaceflor.nl](http://www.interfaceflor.nl)

Begonnen: in 1973 opgericht

### Wat is Interface

Interface is globaal de grootste commerciële fabrikant en ontwerper van tapijttegels. Tevens maakt Interface ook wereldwijd naam door haar leiderschap in ecologische duurzaamheid. Het business model van Interface staat bekend als innovatief en gestoeld op ideeën en durf.

Interface werd in 1973 opgericht door entrepreneur Ray Anderson. Anderson zag potentieel in het ontwikkelen en distribueren van tapijttegels wereldwijd. Visie is altijd het uitgangspunt geweest voor Interface, nooit de uitzondering.

Interface ziet het ontwerpen als een manier van denken op organisatorisch niveau. Vanuit dit niveau worden de aspecten van de onderneming en het esthetische credo voor hun producten verspreid. Tevens streeft Interface naar het creëren van 'de ideale ruimten', waarbij de realisatie van de ontwerpvisie van de klant centraal staat.

Interface staat voor duurzaamheid. Vanaf halverwege de jaren '90 van de vorige eeuw begon Interface met de wijzigingen binnen hun bedrijfsvoering. Deze zijn uitgemond in een transformatie op bedrijfskundig gebied, evenals in de branche waarin Interface zich profileert. Interface is overtuigd dat sommige bedrijven een groter

gevoel van verantwoordelijkheid met zich meedragen, dan zij producten verkopen. Dat houdt in voor sommige bedrijven dat ontwerpen een essentieel onderdeel is van de missie van het bedrijf, dat dit als een tweede natuur is. Interface geeft aan dat beide kenmerken bij hen van toepassing zijn.

#### **Duurzaamheid**

Tijdens de jaren '90 van de vorige eeuw besloot Anderson de strategie van Interface volledig te wijzigen, waarbij deze zich meer zou moeten richten op het verduurzamen van de industriële activiteiten, zonder hierin de zakelijke doelstellingen tekort te doen.

Anderson schreef het boek *Mid-Course Correction* (ruw vertaald: Koerscorrectie halverwege). Hierin vertelt Anderson over zijn eigen ontwikkelingen en inzichten met betrekking tot milieukwesties. In *Mid-Course Correction* wordt ook een model gepresenteerd, genaamd *Mission Zero*, waarin staat aangegeven hoe Interface echt duurzaam zou kunnen worden in 2020.

In 1994 zag Interface-oprichter Ray Anderson dat de manier waarop de bedrijfstak te werk ging, principieel niet duurzaam was. De industrie gooide veel weg van de gebruikte waardevolle natuurlijke hulpbronnen, zonder stil te staan bij de lange termijn consequenties.

*Mission Zero* is de missie van Interface om het eerste volledig duurzame bedrijf te worden. Hierin staat de Zero voor nul negatieve invloed op het milieu. Interface wil deze doelstelling voor 2020 bereiken. Het bedrijf geeft aan dat dit een enorme uitdaging is, die de volledige inzet en talenten van de medewerkers vereist om deze innovatieve instelling te waarborgen. Er wordt van elke medewerker verwacht dat hij of zij vraagtekens zet bij de manier van omgang met en de verbetering van het milieu. Binnen interface zijn er twee managers: de persoon waaraan ze verantwoording afleggen binnen het bedrijf en de planeet.

#### **Samenwerkingen**

Het Interface-innovatienetwerk is opgezet om op de implicaties van de bovenstaande vragen in te gaan; om de waarschijnlijkheid vast te stellen welke antwoorden werkelijkheid worden en vervolgens op een duurzame en sociaal verantwoorde wijze oplossingen te bedenken in antwoord op de nieuwe uitdagingen.

'Uiteindelijk hopen we dat dit netwerk fungeert als een bron van innovatie die ons in de voorhoede van onze bedrijfstak houdt en ons helpt onszelf te ontwikkelen in overeenstemming met de verwachtingen op maatschappelijk en milieugebied.'

#### **Kenmerken nieuwe business modellen**

- Coöperatie als beginsel
- Geld niet als enig ruilmiddel
- Benutten van overvloed
- Eigendom niet centraal
- Lange termijn verbintenis
- Meervoudige waardecreatie
- Circulair model

#### **Resultaten**

Gedurende de reis op weg naar *Mission Zero* meet Interface jaarlijks de tot dan toe behaalde resultaten. Met behulp van de EcoMetrics indicatoren berekenen we de volgende gegevens: afvalreductie, de toepassing van hernieuwbare energie, de uitstoot van CO<sub>2</sub>, het water- en energieverbruik en het aandeel van gerecyclede materialen en biogebaseerde materialen in onze producten.

Uit het verslag 'Go Beyond':

- 82% reductie in het storten van afval sinds 1996 per productie eenheid.
- waterverbruik in het productieproces met 82% teruggebracht sinds 1996 per productie eenheid.
- totaal energie verbruik teruggebracht met 43% sinds 1996.
- niet-duurzame energie teruggebracht met 60% sinds 1996 per productie eenheid.
- absolute reductie van Interface broeikasgas emissies met 35%.
- 30% van de gebruikte energie is van hernieuwbare bronnen.
- 40% van de grondstoffen zijn gerecycled of bio-based.
- meer dan 103 miljoen kilo tapijttegels gereed van de stort.
- alle Europese productielocaties opereren op 100% groene stroom..
- 99% van de producten die in Europa verkocht worden, zijn ook in Europa geproduceerd.

## Over de auteurs

**Jan Jonker** is hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen (Nijmegen School of Management). Zijn tijd gaat de afgelopen 15 jaar uit naar verantwoord en duurzaam ondernemen en alle strategische, organisatorische en veranderkundige vragen die daarbij horen. Voor onderzoek- en schrijfprojecten werkt hij veel samen in internationaal verband. Hij heeft de laatste jaren verschillende websites gelanceerd, zoals [www.mvoscripties.nl](http://www.mvoscripties.nl) om een community van studenten rond duurzaamheid te creëren. Hij organiseerde o.a. het landelijke MVO Young Talent Event en de MVO Masterclasses. Daarnaast is hij visiting professor bij o.a. de Business School van Toulouse (ESC) en Nancy (ICN) in Frankrijk, Barcelona (ESEC) in Spanje en de University van Nottingham (UK). Ook is hij bewust werkzaam als management consultant om de feeling met de praktijk niet kwijt te raken. Het motto 'Practice what you Preach' is daarbij leidend. Hij schreef o.a. *Visies op Maatschappelijk Ondernemen* (2000), *CSR across Europe* (2004), *Management Models for CSR* (2006), *Management Models for the Future* (2009) en *Old Concepts and New Horizons* (2010). In 2010 is hij in de Groene Top 100 van Trouw op de vijfenveertigste plaats binnengekomen dankzij het innovatieve crowdsourcingsproject OCF 2.0 (zie [www.ourcommonfuture.nl](http://www.ourcommonfuture.nl)). Samen met 400 mensen schreef hij in dit project het inmiddels populaire 'Duurzaam Denken Doen' (Kluwer). Op 1 januari 2011 is hij benoemd tot hoogleraar 'Duurzaam Ondernemen' aan de Radboud Universiteit Nijmegen. De komende jaren staan voor hem geheel in het teken van duurzaam en verantwoord ondernemen en hoe je daarvoor (fundamentele) veranderingen in, door en met mensen in organisaties realiseert.

**Marloes Tap** is studente aan de Radboud Universiteit Nijmegen (Nijmegen School of Management). Het onderzoek naar Nieuwe Business Modellen voert zij uit in het kader van haar afstuderen aan de Master International Management. Gezien haar interesse in duurzaam ondernemen kwam zij terecht bij Prof. Jan Jonker als haar begeleider en samen met Tim van Straaten heeft zij dit onderzoek uitgevoerd. Marloes heeft ook de studie Anthropology and Development Studies aan de Radboud Universiteit afgerond. Zij hoopt in de toekomst deze studies te kunnen combineren in het veld van duurzaam ondernemen.

**Tim van Straaten** is student aan de Haagse Hogeschool en studeert als een van de eerste af aan de nieuwe opleiding Climate & Management. Tijdens zijn opleiding zocht Tim een uitdaging in duurzaam ondernemen en via zijn oproep om een afstudeeropdracht op Linked-in kwam hij met Jan Jonker in contact. Beiden bleken een raakvlak te hebben in hun passie om groen en groei hand in hand met elkaar te laten gaan. De afstudeeropdracht van Tim is begonnen met het onderzoek naar Nieuwe Business Modellen. Van te voren kon niemand de uitkomst van dit exploratieve onderzoek voorspellen. Tim kon dit onderzoek samen met bovengenoemde studente Marloes Tap uitvoeren. Na achtentwintig interviews met de meest uiteenlopende en interessante modellen en casussen is het voor Tim duidelijk dat hij verder wil pionieren in het veld van duurzaam ondernemen.

## **De Radboud Universiteit Nijmegen**

De Radboud Universiteit Nijmegen werd in 1923 opgericht als Katholieke Universiteit Nijmegen. Op 1 september 2004 is de naam van de universiteit veranderd in Radboud Universiteit Nijmegen. De universiteit bevindt zich op het landgoed Heyendaal. De universiteit en het Universitair Medisch Centrum St. Radboud tellen zo'n tienduizend medewerkers en ruim 18.000 studenten. De Radboud Universiteit Nijmegen heeft 18 onderzoeksinstituten en biedt inmiddels 121 opleidingen aan (40 bachelor opleidingen, 64 masteropleidingen en 17 lerarenopleidingen), verdeeld over zeven faculteiten waaronder Managementwetenschappen.

De Radboud Universiteit Nijmegen is een studentgerichte onderzoeksuniversiteit. De universiteit is een instelling waar uitwisseling en overdracht van kennis centraal staan en wetenschappers communiceren met collega's over de hele wereld. Kenmerkend zijn de onderlinge samenwerking en de vele dwarsverbanden. Het onderwijs vindt vooral plaats in kleine groepen, waarin studenten en docenten persoonlijk en intensief contact met elkaar hebben.

### **Faculteit der Managementwetenschappen**

In deze faculteit verbinden medewerkers wetenschappelijk onderwijs en onderzoek in uitdagende programma's op het gebied van bestuurskunde, bedrijfskunde, economie en bedrijfseconomie, geografie, milieu, planologie en politicologie. Een rijke en inspirerende mix van vakgebieden met een grote maatschappelijke betekenis. Dit is slechts een fractie van de keur aan thema's die in het facultaire onderzoek en onze Bachelor- en Master programma's aan de orde komen en waar studenten in eigen onderzoek mee aan de slag gaan. De uitstekende opname van onze afgestudeerden op de arbeidsmarkt illustreert onze inzet om goede academisch professionals op te leiden. In totaal studeren er ongeveer 3.200 studenten verdeeld over Bachelor en Master programma's aan de Faculteit der Managementwetenschappen.

### **Part-time PhD Programma RESORG**

Sinds september 2010 biedt de Faculteit der Managementwetenschappen een part-time promotietraject aan in het kader van RESORG. Het is een vierjarig traject voor mensen die werken en daarnaast willen promoveren. De focus van dit traject ligt op onderzoek naar veranderende verantwoordelijkheden van organisaties in het licht van het toenemend belang van duurzaamheid, vertrouwen en transparantie. Gedurende een periode van vier jaar worden de deelnemers aan het programma onderwezen in wetenschappelijke thema's en begeleid richting een promotie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Het eerste jaar van het promotietraject staat in het teken van opleiden en heeft de vorm van maandelijks bijeenkomsten van meerdere dagen. In het onderwijs wordt aandacht besteed aan onder andere wetenschappelijk schrijven, literatuuronderzoek, methodologie en wetenschapstheorie. Aan het eind van het eerste jaar dient de kandidaat haar of zijn onderzoeksvoorstel te verdedigen. Het in totaal vier-jarige Engelstalige programma is gebaseerd op het publiceren van een serie (refereed) artikelen op grond waarvan de kandidaat een verdedigbaar manuscript samenstelt. Naar verwachting zal de feitelijke verdediging van dat manuscript plaats vinden in het vijfde en laatste jaar. Gedurende hun onderzoeks- en studieperiode krijgen de kandidaten een '0-aanstelling' als medewerker van de RU. Zie voor meer informatie: [www.ru.nl/resorg/](http://www.ru.nl/resorg/)



## Tot Slot

*Alle ondernemers zijn creatief én destructief. Ze breken af en bouwen nieuwe huizen met de oude stenen. Alles blijft gelijk en alles verandert. Het succes van een bedrijf is voor een deel creativiteit en voor een ander deel vastberadenheid. We lopen allemaal in een bos waarvan iedereen weet dat het zijn grenzen heeft, maar niemand weet waar het bos het kortste eind heeft. Maar we weten dat degene die vastberaden doorloopt, uiteindelijk bij de rand van het bos komt. Dat is doorzettingsvermogen en karakter. Het is de afweging niet maken en de twijfel niet hebben. De intellectueel zou zich afvragen of dat de goede weg is, maar ondernemers hebben dat niet.*

Uit een interview met Harry Starren, ex-directeur 'De Baak' (Noordwijk)  
door Koos de Wilt ([www.koosdewiltconcept.nl](http://www.koosdewiltconcept.nl)) 2012

**Doordat het huidige economische model onder grote druk staat, ontstaan er nieuwe manieren van organiseren. Daarin staat duurzaamheid vaak centraal. Dit leidt tot een generatie 'nieuwe business modellen (NBM's) die meervoudige waarde creëren; niet alleen economisch, maar ook sociaal en ecologisch.**

**Dit explorerende onderzoek naar NBM's, geïnitieerd door de Radboud Universiteit Nijmegen, beschrijft de creatieve manier waarop ondernemers zoeken naar evenwicht tussen die verschillende waarden. De NBM's blijken globaal in drie stromingen ingedeeld te kunnen worden: delen, ruilen en creëren.**

**Belangrijke component bij vrijwel alle modellen blijkt het werken aan een beleving of community rond een product en (of) dienst. Een ander centraal beginsel is coöperatief samenwerken en verbinden. Verbinden wordt in dat verband van steeds grotere waarde – sociaal en economisch. In en door die verbindingen ontstaan allerlei nieuwe consortia en configuraties van partijen. Juist op het snijvlak van verbinden, community building en coöperatie ontstaat vernieuwing, ontstaat innovatie, ontstaan de nieuwe business modellen.**