



# NIEUWE BUSINESS MODELLEN

*Een verzameling  
duurzame columns 2016*

Jan Jonker (red.)

Columns 2016



Nieuwe Business Modellen

*Columns 2016*



JAN JONKER (RED.)

# Nieuwe Business Modellen

Een verzameling duurzame  
columns 2016

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, getransformeerd tot software of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de hoofdredacteur.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 in verbinding met het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient u zich te richten tot de hoofdredacteur. Overname is alleen toegestaan na schriftelijke toestemming van de hoofdredacteur. Contact: [office@nieuwebusinessmodellen.nl](mailto:office@nieuwebusinessmodellen.nl).

De auteurs hebben er naar gestreefd een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die mogelijk in deze uitgave voorkomen. Aan dit paper kunnen geen rechten ontleend worden.

Redactie: Jan Jonker  
Vormgeving: Justus Bottenheft  
Editing: Ine Nijland

Dit E-book is een bundeling van de columns die in 2016 verschenen zijn in [DuurzaamNieuws.nl](http://DuurzaamNieuws.nl). De in deze bundel weergegeven meningen zijn de meningen van de auteur(s) van de betreffende blog(s).

Contact: [office@nieuwebusinessmodellen.nl](mailto:office@nieuwebusinessmodellen.nl)

© 2016 J. Jonker

## VOORWOORD VAN TON VAN KEKEN

Als een bedrijf weet waar de grenzen liggen aan de groei, kan het beginnen met het ontdekken van de inspirerende mogelijkheden van duurzaamheid. De bedrijven met lef kiezen zelfs voor het leveren van een herstellende bijdrage aan milieu en maatschappij.

De mindset van die ondernemers is simpel: Duurzaamheid is niet een probleem, het is juist een kans, zodra voorbij de muren van de eigen organisatie wordt gekeken en transparantie vanzelfsprekend is. Dan biedt duurzaamheid een platform om groei te creëren en meervoudige winst en dus waarden te creëren. Het geheim zit hem in het verkrijgen van inzicht dat verder gaat dan financiële berekeningen. Zo stimuleert inzicht in de impact van producten of diensten op basis van levenscyclusanalyse de innovatiekracht van de interne organisatie, leidt het tot effectieve ketensamenwerking en nieuwe business modellen. Kortom, volledige transparantie op productniveau genereert zo een transformerende kracht die leidt tot duurzame innovatie en systeemverandering.

Dat deze vorm van radicale transparantie werkt hebben we ervaren bij Interface, de uitvinder van de Heuga tapijttegels. Met behulp van het gedachtegoed van The Natural Step en Biomimicry – het leren van de natuur – hebben wij ons al in de jaren negentig al ten doel gesteld om te werken als in een ecosysteem, in 2020 geen enkele druppel ruwe olie meer te gebruiken en zelfs een herstellende bijdrage te leveren aan milieu en maatschappij. Inderdaad: circulair ondernemen avant-la-lettre.

Al snel hebben we ervaren dat circulair ondernemen niet alleen *binnen* je bedrijf te organiseren is en dat samenwerking binnen de keten een vereiste is en cross-sectoraal samenwerken zelfs tot meer waardecreatie leidt. Door onze samenwerking met een stichting die zich richt op bescherming van het zeeleven zijn vissers in de Filipijnen en Kameroen een grondstofleverancier in de circulaire economie. Zij vissen niet alleen meer op vis, maar ook op afgedankte visnetten waarin het zeeleven verstrikt raakt. Deze spooknetten verkopen zij als grondstof voor Interface tapijttegels aan onze garenleverancier. De vissers herstellen niet alleen hun leefomgeving en hun bron van inkomsten, maar kunnen dankzij de additionele inkomsten sparen voor toekomstige investeringen en educatie

voor hun kinderen. Op deze manier creëer je door samen te werken een win-win situatie waar zowel het milieu als de maatschappij beter wordt.

Ook dichterbij huis werken we samen met een sociale werkplaats om tapijttegels die terugkomen te selecteren voor recycling op grondstoffenniveau en voor hergebruik. We zorgen hier voor werkgelegenheid voor mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt.

Door al deze initiatieven hebben we ook kunnen bijdragen aan het realiseren van de door de Verenigde Naties opgestelde Sustainable Development Goals. Deze duurzaamheidsdoelen zijn een geweldige inspiratiebron waarop een herstellende bijdrage zich kan richten.

*Duurzaamheid is niet een probleem,  
het is juist een kans!*

Dus laten we de inspiraties uit deze gebundelde columns dan vooral ook inzetten om als land, bedrijf en individu om nieuwe business modellen te ontwikkelen die van waarde zijn!



## INHOUDSOPGAVE

- Het nieuwe jaar begint pas echt in een keukenkastje **12**  
*Jan Jonker*
- Het moet anders, maar het kan ook anders **14**  
*Jan van Betten*
- Vluchtelingen organiseren zonder organisatie **16**  
*Laurens Waling*
- Hoe een klein muntje op weg naar Parijs 'groot geld' werd **18**  
*Caroline van Leenders*
- Nieuwe Business Modellen in tijden van Disruptie (1) **21**  
*Roelof de Vries*
- Laat de ware Sjeik in jou naar boven komen **23**  
*Erik van den Oord*
- De circulaire economie bestaat niet meer **26**  
*Peter van Vliet*
- Business modellen voor de Circulaire Economie **28**  
*Jan Jonker*
- Duurzame netwerkrelaties als basisvoorwaarde  
voor gezonde business **30**  
*Anne Stijkel*
- Wat zijn circulaire marketing campagnes? **33**  
*Bert van Son en Danique Gunning*
- Circulair organiseren: veranderen van richting vraagt verandering  
van betekenis **36**  
*Jan Jonker en Niels Faber*

- PakhuisB gaat nieuwe economie en nieuwe samenleving  
mee vormgeven **38**  
*Derk Hueting en Stefanie Vermeulen*
- Anders organiseren: over COP's, LiLa's en HUBs **41**  
*Moniek Kamm*
- De toekomst is beter dan je denkt **44**  
*Jos Reinhoudt*
- Varkens in nood – en trouwens de sector ook **47**  
*Hilde Engels*
- Van een ééndimensionale naar een driedimensionale economie **50**  
*Hans Stegeman*
- Nieuwe Business Modellen in tijden van disruptie (2) **53**  
*Roelof de Vries*
- Nieuwe businessmodellen in een oude wereld **56**  
*Peter van Vliet*
- Zorg om zorg of leren uitblinken **58**  
*Wim van Ernich*
- Kringlopen Ladder helpt de circulaire economie meetbaar te maken **61**  
*Jan Jonker en Niels Faber*
- Naar een deltaplan voor de Circulaire Economie **64**  
*Jan Jonker*
- Marga Hoek, Jan Jonker en Jan Rotmans: 'heilige' drie-eenheid? **67**  
*Koos Groenewoud*
- Kigali Sanitation, een voorbeeld voor de WEconomy **69**  
*Wouter Verster*

- Er zijn nieuwe begrippen nodig om circulaire vooruitgang te meten **72**  
*Jan Jonker, Niels Faber en Hans Stegeman*
- Slimmer werken voor 'Als de dijken breken ...' **75**  
*Godelieve Wijffels*
- Waarom het ontwikkelen van nieuwe business modellen  
de hoogste prioriteit heeft **78**  
*Maurits Groen*
- Nieuwe Business Modellen in tijden van disruptie (3) **80**  
*Roelof de Vries*
- Triumphisme, Tragiek en Transitie **83**  
*Jan Jonker*
- Biografieën **87**
- Terug- en vooruitblik **93**  
*Jan Jonker*

## Het nieuwe jaar begint pas echt in een keukenkastje

JAN JONKER

Zo, het zit er weer op. Kerstpullen weer opgeborgen, huis gelucht vanwege alle verschraalde luchtjes, goede wensen nog eens goed bekeken en deels al weer bij het vuil gezet. Januari. Zo'n maand met een kater; van beginnen en niks. Donker. Nat. Spekglad. Maar ook een maand om een goed begin te maken. Niet gelijk in de stress te raken. Dingen die zijn blijven liggen op te pakken en uiteindelijk eens af te werken. En omdat het toch nog een beetje rustig is een soort van 'mini grote schoonmaak' te houden. Dat doe ik graag. In de keukenkastjes van mijn hoofd en huis.

Geen idee hoe dat zit, maar keukenkastjes hebben een neiging verzamelplaats te worden van alles en nog wat. Topper wordt daarbij gevormd door bepaalde keukenlaatjes. Daar hoopt zich van alles op - van sleutels tot elastiekjes, van kaarsenaanstekers tot bonnetjes van een of andere allang vergeten actie van drie of meer jaar geleden. Maar de kastjes zelf kunnen er ook wat van. Daar bevindt zich naast niet bederfelijke borden en bestek een voorraad aan ingeblikte en verpakte etenswaar die daar niet zelden tot ver over datum nog staan. Toastjes van een Kerst van jaren terug, een blikje sardientjes als souvenir aan een vakantie of een pot vruchten op siroop, maar al zo ver over datum heen dat het echt de vraag is of dit nog geconsumeerd kan worden.

Het heeft iets aardigs en tegelijkertijd nostalgisch om een voor een die kleine 'schatten' en souvenirs ter hand te nemen en te beoordelen op wegdoen of toch om vaak emotionele redenen nog even blijven. Zeker, eten weggooien is echt 'not done' maar er zijn grenzen. Zo op een krukje staan of zitten, de keukentafel vol met wat er uitkomt en dan de boel na een doekje erdoor weer terug; dat ruimt toch op. Levert mooie gedachten en geheugensteuntjes op. Is een beetje zonde; een stomme en in de grond van de zaak nutteloze vorm van kapitaal vernietiging. Maar is uiteindelijk vooral afscheid nemen.

Het helpt me echter wel als een soort van loutering ook ruimte in mijn hoofd te krijgen. In het reine te komen met zaken die in het afgelopen jaar niet gelukt zijn. Voornemens nog eens goed op hun houdbaarheid te bekijken. Scherp te zijn op de toch altijd weer beperkte tijd die we hebben en wat daarmee gerealiseerd

kan worden. Waar wil ik nu echt aan bijdragen én waar heb ik effect tegenover het opslorpemde karakter van de dagelijkse dingen die gewoon gaan en komen maar ondertussen zoveel tijd en ruimte in beslag nemen.

*Er moet ruimte zijn voor het nieuwe,  
voor de veranderingen, in ons hoofd en in onze  
habitat, anders blijven we ronddraaien  
in het vertrouwde comfort van het bekende.*

En ja, zeker het wordt weer druk. Maar dat is prima, leven in de brouwerij, van hot naar haar rennen, de ontwikkelingen op de voet volgen, met je neus voor-  
aan staan en invloed proberen uit te oefenen op de weerbarstige loop van de  
dingen. Beperkt, zeker, maar wel de moeite waard om te proberen dat kleine  
beetje verschil te maken. We gaan er aan beginnen, het nieuwe jaar. We hebben  
geen andere keuze. Er is werk aan de winkel. De moedige voornemens om met  
elkaar de wereld duurzamer te maken zijn wel uitgesproken, maar het echte  
werk moet nog beginnen. Daar past een opgeruimd gemoed bij dat niet vol  
zit met de muizenissen van overjarige denkbeelden en opvattingen. Die staan  
maar in de weg. Dus weg ermee. Er moet ruimte zijn voor het nieuwe, voor de  
veranderingen, in ons hoofd en in onze habitat, anders blijven we ronddraaien  
in het vertrouwde comfort van het bekende. Ik wens u een prachtig, spranke-  
lend, verschil makend jaar toe. Laten we met elkaar de grote maatschappelijke  
verbouwing die transitie heet een flinke impuls geven. Dat is een hele klus en we  
zijn er amper aan begonnen.

## Het moet anders, maar het kan ook anders

JAN VAN BETTEN

Graag wil ik de lezer meenemen in een aantal verhalen van de afgelopen periode. Hieronder een kleine bloemlezing. We leven in een mooie, soms minder mooie, en soms ronduit idiote wereld. Maar laten we ons door alle voorbeelden laten inspireren. Om het anders of beter te doen.

Ik sprak met een agrarisch ondernemer met een zorgboerderij in het oosten des lands. Hij leeft vrijwel geheel van zijn eigen land (inclusief een paar koeien, varkens, kippen, et cetera) en produceert nauwelijks afval. Voor hem is vrijwel alle afval meteen weer grondstof. Hij produceert net zoveel melk als hij zelf nodig heeft en bewaart dat in een koeltank. Zonnepanelen voorzien de tank van energie. Hij tapt de melk rechtstreeks uit deze koeltank en laat zijn overschotten niet ophalen om transportbewegingen te vermijden. Zijn melk is bijzonder lekker, maar hij mag deze niet aan derden verkopen, want dat is verboden. De melk is namelijk niet gepasteuriseerd. Behalve als de kopers het rechtstreeks met hun eigen flessen uit de koeltank tappen. Dat mag dan weer wel, dan is het eigen risico. Kortom: lokale, duurzame oplossingen lijken soms voor de hand te liggen. Maar hier maakt de algemene wetgeving het wel lastig.

In Stadsdorp Oost (Amsterdam) wordt met alle macht geprobeerd om de oudere wijkbewoners zolang mogelijk thuis te laten wonen. Jongere bewoners zorgen voor oudere. Op een platform kunnen mensen inschrijven op taken die uitgevoerd moeten worden. Dat scheelt uiteindelijk de zorgverzekeraars een hoop geld en voor de bewoners is het fijn dat er zo'n sociale buurtzorg is. De organisatie draait geheel op vrijwilligers en moet elk dubbeltje omdraaien. Tot nu toe is er geen zorgverzekeraar of woningbouwvereniging gevonden die iets wil of kan bijdragen.

In Burgerveen (gemeente Haarlemmermeer) hebben zo'n 400 bewoners aangegeven dat ze bezwaar hebben tegen een windmolen in hun achtertuin. Maar ze zijn helemaal niet tegen duurzame energie. Integendeel. Daarom zijn ze met de wethouder in gesprek gegaan en hebben voorgesteld om een alternatief plan te ontwikkelen om samen dezelfde hoeveelheid energie op te wekken, maar op een andere manier. Dat voorstel is enthousiast ontvangen en zelfs ondersteund.

Binnenkort meer nieuws...de kracht van samen en elkaar een beetje tegemoet komen wordt hier goed aangetoond.

Een gesprek van een heel andere aard had ik met een vredesonderhandelaar in het Midden-Oosten. Hij vertelde over een vallei in Afghanistan waar 25.000 boerengezinnen wonen. Eenvoudige mensen, die van de bosbouw leven. De regio wordt beheerd (of beheerst) door een gouverneur met wettelijke autoriteit. Deze man verkoopt vrijwel alle bomen in de vallei aan een bedrijf. Niets illegaals, maar zonder rekening te houden met de bewoners. Ook het bedrijf weet van niks en doet een legale aankoop. Maar de bewoners zijn de pineut. Ze hebben van de ene op de andere dag geen inkomsten meer. Dit gaat natuurlijk over het nemen van verantwoordelijkheid. Waar houdt die op? Bij de juridische waarheid? Of bij de ethische afweging? En wat mag je van de overheid of het bedrijfsleven verwachten? Ik denk dat 'rentmeesterschap' nog steeds een prachtig begrip is, dat we nieuw leven in moeten blazen.

Tenslotte: robots. Ze komen eraan. Ze gaan banen overnemen, daar is iedereen het wel over eens. Is dat erg? Ja, als je je baan kwijt raakt wel. Zeker als je weinig kans hebt op een nieuwe. Maar het biedt ook oplossingen: ik sprak een gehandicapte oudere mevrouw die vertelde hoe vreselijk ze het vindt dat haar billen worden gewassen door een jonge man. En dat ze maar wat graag zou zien dat dat klusje wordt overgenomen door een robot. Maar als het gaat om een vriendelijk woord geeft ze toch echt de voorkeur aan de jongeman. Er zullen altijd uitdagingen zijn én oplossingen. Laten we dat voor ogen houden, in combinatie met het bovengenoemde rentmeesterschap. Als we elkaar dan ook nog helpen en soms een beetje tegemoet komen, komt er veel goed.

# Vluchtelingen organiseren zonder organisatie

LAURENS WALING

Ik ben er van overtuigd dat we de huidige wereldproblemen kunnen oplossen met technologie die nu al voor handen is. Economie, democratie, duurzaamheid, files, werkeloosheid, basissalaris, en gepersonaliseerde (én betaalbare) zorg, onderwijs en overheid... Alle mogelijkheden zijn er al. Ze moeten alleen door de juiste mensen worden toegepast. Het is een kwestie van een enorme vraag- en aanbodpuzzel oplossen. De technologie, de kennis, de toepassingen en de problemen liggen nu mijlen ver bij elkaar vandaan. En dat is opmerkelijk, want we zijn (zeker indirect) al via het internet allemaal met elkaar verbonden.

In feite is alles een matching probleem. We moeten macro- op microniveau oplossen. Neem bijvoorbeeld de vluchtelingen. Dat lijkt een Europees, nationaal en zelfs lokaal (politiek) probleem. Zoveel mensen, zoveel meningen. Toch zijn er meer dan voldoende mensen die graag een vluchtelinggezin helpen, om zelfs nog een veel grotere stroom aan te kunnen. Deze mensen zijn alleen niet handig gegroepeerd, omdat we alles via – hoewel met de beste bedoelingen – ineffectieve organisaties laten lopen. Organisaties, die bijna per definitie niet kunnen differentiëren om te kijken wat er op maat nodig is. Als we los komen van de gecentraliseerde, gesloten en top-down geleide organisaties, kan er opeens heel veel.

*In feite is alles een matching probleem.*

Elke klassieke dwarsdoorsnede (een wijk, een vereniging, een bedrijf, een gemeente...) bevat een mix van voor- en tegenstanders en daarbinnen ontbreken de juiste talenten. Stel dat we matchingstechnologie hadden om iedereen die iets wil doen, te matchen in tijdelijke teams, en deze te matchen met een vluchtelinggezin. Dan heb je al snel 10 tot 25 mensen per vluchtelinggezin. Dan kun je zorgen dat alle benodigde disciplines aanwezig zijn (zorg, educatie, veiligheid, voeding, cultuur, huisvesting, financieel, aandacht, etc.). Als die technologie naast de fysieke matching, nog ruimte laat voor een menselijke klik (kunnen de teamleden het met elkaar, en met het vluchtelinggezin goed vinden), dan vindt iedereen een passend team. En mocht het toch mis gaan (het blijven mensen), dan is er zo weer een nieuw team gevonden. Als mijn bijdrage op deze manier



kan worden gereduceerd tot een overzichtelijke activiteit (passend bij mijn talent), wil ik met alle liefde meedoen. Ik ben er van overtuigd dat als je zo'n gezin een eigen budget geeft, je ook nog eens veel goedkoper uit bent dan wat deze mensen nu gaan kosten uit alle potjes die we nu proberen te beheersen.

Mijzelf nu aanmelden als vrijwilliger is voor mij nu een brug te ver, omdat ik niet geloof dat dit soort slimme matching nu al wordt toegepast, en ik dus aan willekeur ben overgeleverd. Raar eigenlijk, want we hebben al jaren datingsites, geavanceerde matching technologieën en de combinaties tussen beiden. We passen ze alleen nog niet toe op teams. Niet geheel toevallig is dit precies de doelstelling van Part-up: mensen matchen in tijdelijke teams, om op die manier een toekomst vol teamklussen aan iedereen te kunnen aanbieden. Digitale ondersteuning (matching) bij het vormen van teams binnen en buiten organisaties. Voor freelancers, medewerkers en zelfs voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Iedereen heeft immers talent en kan geflankeerd door anderen met zijn of haar kracht een team verder helpen.

Mijn drive: Ik denk dat ik de wereld het beste help door op macroniveau aan technologie te werken, die op microniveau het verschil kan maken. Ik daag je uit eens kijkje te komen nemen bij Part-up.com. Een platform met daarachter een minimale organisatie: open, transparant, gedecentraliseerd en volledig gerund door autonome tijdelijke teams. Je kunt het nauwelijks een organisatie noemen. Het is een knap staaltje 'platform organiseren' van mensen met de intrinsieke motivatie om iedereen in zijn beste team ooit te matchen. Met de potentie om organisaties en samenleving effectiever te laten werken. Gewoon een kwestie van mensen matchen.

## Hoe een klein muntje op weg naar Parijs 'groot geld' werd

CAROLINE VAN LEENDERS

Er was eens een kleine zeer groene bank met maar 10 miljard euro in portfolio. Al jaren deden ze enthousiast mee in allerlei (internationale) overlegclubs die veel praatten over het verduurzamen van de financiële sector. Eén van de onderwerpen was de bijdrage aan klimaatverandering. Maar dan hadden ze het alleen maar over het papiergebruik en de verwarming van het gebouw! Over geld praten, de leningen en investeringen, vonden veel grote banken te moeilijk en te vroeg.

Op een dag was het bankje het zat. "Als de rest niet mee wil, doen we het wel zelf", zeiden ze. Ze huurden een bureau in en vroegen: "kunnen jullie een methode ontwikkelen waarmee we kunnen meten hoeveel CO<sub>2</sub> ons hele financiële portfolio uitstoot? De methode hoeft niet in één keer perfect te zijn, als we maar kunnen beginnen."

Het bureau was slim en had veel ervaring. Het duurde dan ook niet lang voordat het bankje een idee had van welk deel van het geld veel CO<sub>2</sub> uitstootte en wat er moest gebeuren om die uitstoot te verminderen. Ze zetten een grote stap en zeiden: "We worden klimaatneutraal met al ons geld in 2030" en zetten een methode open source op de website.

De moeder van het bankje dacht: "als m'n kind dit kan, ga ik kijken of wij dat ook kunnen beloven". Ze was niet de enige; andere grotere banken en heel grote pensioenfondsen hadden niet stil gezeten en waren stilletjes aan het rekenen geslagen. "Laten we een clubje vormen om van elkaar te leren", zeiden de kleine bank en haar moeder en zo ontstond het 'Platform Carbon Accounting Financials'.

Ondertussen bereidde de wereld zich voor om in Parijs voor de 21e keer bij elkaar te komen en afspraken te maken om de dreiging van klimaatverandering tegen te gaan. Naast officiële onderhandelingen was er ook plaats voor landen om in een eigen paviljoen te presenteren welke goede initiatieven er in hun land waren. 'Het platform moet een presentatie geven in ons paviljoen, want mensen moeten beseffen hoe belangrijk de rol van geld is' vond een ambtenaar. 'De hele

wereld moet weten hoe jullie rekenen en hoe je dan stappen kunt nemen. En jullie moeten het ook aan mijn bazin vertellen op de speciale klimaattrein die naar Parijs rijdt.'

Omdat op de trein het plan van het platform zou worden aangeboden aan het hoofd van het klimaatbeleid van het land werd het hele verhaal een stuk belangrijker. Bazinnen praten graag op eigen niveau en dus werden de leidinggevendenden van de deelnemers opgetrommeld. "Niet alleen de rekenmensen maar ook jullie moeten naar Parijs om uit te leggen wat we doen en waarom", zeiden hun werknemers.

Enkele dagen later zaten ze er op een rijtje, het kleine groene bankje, 4 grote spelers en een onderhandelaar van de overheid. Deze laatste vertelde trots dat het land een nieuw klimaatfonds en een nieuwe financiële instelling rijker was. Hij vertelde ook hoe zwaar het was om een fonds door rijke landen met publiek geld gevuld te krijgen. Een fonds van 100 miljard euro voor hulp aan arme landen die de lasten van klimaatverandering vaak als eerste ondervinden.

Daarna waren de private deelnemers aan de beurt. De kleine bank vertelde dat ze klimaatneutraal wilden zijn in 2030, omdat dat nodig was om de stijging van de temperatuur tot 2 graden te beperken. Daarna vertelde één van de leidinggevendenden van de grootste investeerder, een pensioenfonds met 345 miljard euro onder management, dat ze meededen, omdat ze maatschappelijk onder druk stonden. De tweede die aan de beurt was met 188 miljard, meldde dat ze 25% minder CO<sub>2</sub> willen uitstoten in 2020 met hun hele portfolio. Ze voelden zich al heel betrokken bij duurzame ontwikkeling. 'Het zit in al onze waarden' zei de CIM. De derde (113 miljard) en vierde (slechts 50 miljard op de balans) in het rijtje hadden ongeveer dezelfde plannen ook omdat ze hadden gemerkt dat het financieel slimmer is om duurzaam te investeren.

Al met al een gemiddelde ambitie van een kwart minder CO<sub>2</sub> uitstoot in 2020 voor in totaal ruim 600 miljard euro. Een kwart van 600 miljard euro is 150 miljard euro en dat bedrag moet dus anders worden geïnvesteerd volgens de daar aanwezigen.

Wat leren we nu van dit verhaal? Allereerst het opmerkelijke feit dat een deel van de financiële sector van een klein landje meer geld wil gaan investeren in een

koolstof-arme economie, dan alle rijke landen van de wereld met publiek geld bijeen kunnen brengen. Maar vanuit de transitie naar een groene economie is de moraal van het verhaal natuurlijk dat dat een klein bedrag (10 miljard) een groot bedrag kan mobiliseren (640 miljard) onder de juiste omstandigheden en met een goede timing.

# Nieuwe Business Modellen in tijden van Disruptie (1)

ROELOF DE VRIES

Denk je 7 jaar geleden nog met een strategie van verduurzamen van organisatie en diensten de komende tijden te kunnen overleven, merk je dat de wereld in een dusdanig snel tempo structureel aan het veranderen is dat alles weer op de schop moet. Wat vandaag zinvol lijkt, is morgen al weer achterhaald. Hoe vind je als ondernemer en als organisatie je weg in een wereld als een cakewalk met steeds meer disruptieve ontwikkelingen? Wat betekent dat voor onze keuzes voor over 5 en 10 jaar?

Duurzaamheid is binnen mijn bedrijf in vastgoedonderhoud sinds 2008 de kernstrategie. Deze kernstrategie heeft ons tot nu toe geen windeieren opgeleverd: we leerden veel en er is daardoor veel nieuwe omzet ontstaan. De organisatie is ook zichtbaar veranderd: Duurzame logistiek (alle bedrijfswagens op groengas of elektrisch), Duurzaam personeelsbeleid (alle mensen in vaste dienst op een flexibele manier; uitgebreid investeren in je personeel), Duurzaam organisatie-model (samenwerken, resultaat-, verander- en verbetergericht) en Duurzame Innovatie (kosten- en milieubesparende onderhoudsscenario's, meetsystemen voor onderhoudsprestaties en -optimalisering, bewonersparticipatie).

Maar gaan wij het daarmee redden? Het antwoord zou wel eens nee kunnen zijn. De veranderingen in de wereld gaan nu wel heel snel en zijn heel fundamenteel. En ze raken ook steeds meer mijn sector. Een beetje 'aanzien en doormodderen', zoals het V&D scenario was, is dan ook geen optie. Alhoewel dat wel verleidelijk is met al die snelle en ingrijpende veranderingen. Maar door dat afwachten ontstaan grote gaten. Als in die gaten vervolgens slimme startups springen, dan is de disruptie compleet.

Wat in ieder geval steeds duidelijker wordt, is dat we onze wereld op een niet volhoudbare manier hebben georganiseerd. Overall lopen we keihard tegen grenzen aan: milieu, mens, verdienmodellen. Qua milieu is dat denk ik inmiddels overduidelijk. Aan onze niet volhoudbare verdienmodellen hebben we een jaren durende en hardnekkige economische crisis te danken. Ook de gevolgen voor de mens worden steeds zichtbaarder. Niet alleen worden steeds meer risico's neergelegd bij de 'zelfstandig' werkende ondernemer, ook werkenden in loondienst

krijgen een steeds zwakkere positie. Het recente onderzoek van FNV concludeert: "De werknemer heeft het ondanks het economische herstel zwaarder dan tijdens de crisis". Deze werkwijze van bedrijven doet denken aan de ecologische ramp in China op het löss-plateau rond de Gele rivier. Die ramp ontstond toen iedere boer zijn eigen vee het laatste groen liet wegsnoepen voor de bek van het vee van de buurman. Het gebied erodeerde daardoor uiteindelijk tot een onleefbare woestijn. En eigenlijk zijn wij met onze 'flexibilisering' en uitstoot van arbeid niet anders bezig. Ieder voor zich, om nog meer 'winst' te maken of om simpelweg te overleven. Maar ondertussen nemen armoede en ongelijkheid toe en dreigt een economische woestijn te ontstaan.

We bevinden ons hiermee in een 'perfect storm' met grote en samenhangende risico's voor onze samenleving. Achterliggende reden is volgens Jeffrey Sachs, een belangrijke Amerikaanse ontwikkelingseconoom onze ethiek: 'Aan de basis van de crisis ligt een morele crisis; een maatschappij van markten, wetten en verkiezingen is niet genoeg als de rijken en machtigen zich niet weten te gedragen met respect, eerlijkheid en compassie ten opzichte van de rest van de maatschappij en de rest van de wereld. Zonder herstel van een ethos van verantwoordelijkheid kan er niet werkelijk sprake zijn van een duurzaam economisch herstel.'

Ethiek lijkt daarmee ook een belangrijke 'randvoorwaarde' voor overleven en nieuwe volhoudbare business strategieën. Als Sachs gelijk heeft, dan zijn zelfs de zo geprezen nieuwe business modellen an sich onvoldoende voor duurzaam economisch herstel. Dat tekent zich ook wel af. Want zelfs de deeleconomie heeft hier en daar macabere trekjes. Denk bijvoorbeeld aan Uber, waar de waardecreatie vooral lijkt te bestaan uit 'platte' aandeelhouderswaarde, maar waar gelijktijdig de aanbieders (de rijders) in een zwakkere positie zijn gebracht. Meervoudige waardecreatie mislukt dan. Is zo'n business model als Uber daarom uiteindelijk wel volhoudbaar?

In de volgende column zal ik de relevante ontwikkelingen schetsen voor mijn bedrijf en de sector waarin ik opereer - en de mogelijke gevolgen daarvan. In de laatste column schets ik dan wat dat voor mijn organisatie betekent met betrekking tot de keuzes voor over 5 en 10 jaar en wat voor rol ethiek daarbij speelt.

# Laat de ware Sjeik in jou naar boven komen

ERIK VAN DEN OORD

Sjeik is de titel die in de Arabische wereld gegeven wordt aan iemand die aanzien heeft als leider, zowel op geestelijk als wereldlijk gebied. Ergens zit er in ieder van ons een Sjeik. De kunst is om hem de ruimte te geven.

Eind vorige eeuw werd ik geïnspireerd door een Sultan. Ik verbleef in een van zijn paleizen, het Al Bustan Palace hotel gelegen aan de golf van Oman. De ene na de andere verwondering viel mij ten deel. Mijn geliefde haalde mij van het vliegveld op en nog voordat dat wij naar het hotel reden, werd eerst de auto gewassen. "Anders krijgen wij een boete": zei ze. Verplicht auto's wassen in een woestijnstaat waar water schaars is? Gevoel en ratio liepen niet meer synchroon.

## *Het oog wil ook wat*

Enige verdieping leerde snel dat het Sultanaat met strakke hand geleid werd. Sultan Quaboos zette in 1970 zijn vader af in een niet-bloedige coup en moderniseerde het land. De Omaanse olie was smeermiddel voor investeringen in infrastructuur, gezondheidszorg, huisvesting en onderwijs. Sinds de olierecessie zet Quaboos succesvol in op nieuwe verdienmodellen en versterking van de lokale economie. Onderbenutte kwaliteiten van het land zijn ingezet en de relatieve afhankelijkheid van olie inkomsten is van driekwart tot minder dan een derde gedaald. Onderdeel van het welvaartsplan is dat de Omani's zich piekfijn presenteren, zodat buitenlanders een goede indruk krijgen van het meest Westers-georiënteerde Arabische land opdat deze buitenlanders eerder bereid zijn om te investeren in en krediet te verstrekken aan het land.

Of het daadwerkelijk wassen van smerige auto's direct bijgedragen heeft aan de overtuiging van kredietverstrekkers en succesvolle kredietverstrekking, waag ik te betwijfelen. Het is veeleer een begrijpelijke metafoor die een bepaalde houding en beweging onder het volk heeft teweeg gebracht. En dat in combinatie met sterk leiderschap. Niet alleen praten, maar ook daadwerkelijk doen. Politieke partijen zijn overigens verboden in Oman.

### Zonnestroom en Sjeiks

Recent werd Shell topman Ben van Beurden verguisd door zijn uitspraak 'ik pomp alles op wat ik kan oppompen'. Hij gaf aan dat hij in zijn eentje niet in staat is om het energiesysteem te veranderen en pas in actie komt als de vraag naar olie en gas afneemt. Voor de continuïteit van een bedrijf is een reactieve houding, zeker in een snel veranderende omgeving erg gevaarlijk. Voor je het weet ben je ingehaald door een bedrijf dat exponentieel groeit. Van Beurden beaamt overigens het belang van alternatieve energiebronnen. Hij verwijst tevens naar de wereldwijd sterk toenemende wereldbevolking en welvaart, waar uiteraard veel energiebronnen voor nodig zijn.

Terwijl Shell erover praat, investeren Olie-sjeiks ondertussen in grootschalige energie-opwekking met zonnepanelen. En met een kostprijs van 5,65 eurocent per kWh (project in Dubai) draaien ze de gaskraan dicht. Het is namelijk goedkoper om met zonnestroom olie op te pompen dan met gas. Quaboes krijgt er een duurzaam verdienmodel bij in zijn woestijn. En de zonnestroom wordt nog competitiever, wat leidt tot kansen voor nieuwe business en nieuwe vormen van samenwerking.

### *Financiering van Nieuwe Business Modellen*

Veel Nieuwe Business Modellen en verdienmodellen in de Circulaire Economie lopen bij traditionele kredietverstrekkers tegen problemen aan. En dat is niet zo vreemd. Kredietverstrekkers zuchten onder Europese regelgeving, bestemd om risico's verder in te perken. Een krediet wordt verstrekt met de bedoeling dat dit uiteindelijk afgelost wordt. Terwijl Nieuwe Business Modellen door hun aard en noviteit 'buiten de lijntjes kleuren'. Het circulair gebruik van producten en veranderend eigendom van materialen, verandert ook de cashflow van bedrijven. Er is vaak voor financiering nodig en door 'pay per use' ontbreekt een duidelijk onderpand.

*Jezelf verwonderen en bereid zijn om samen met een ander tot een oplossing te komen, is belangrijk!*

Zou dan het 'wassen' van de businesscase soelaas bieden, zodat financiers een goede indruk krijgen van jouw businesscase en eerder bereid zijn om te investeren en krediet te verstrekken? Jammer genoeg werkt dit niet zo als het een trucje is. Bij financiering draait het immers om vertrouwen. Het werkt echter wel als initiatiefnemers en financiers 'de Sjeik' in zichzelf de ruimte geven.



## *De les*

Jezelf verwonderen en bereid zijn om samen met een ander tot een oplossing te komen, is belangrijk! Een manier om daar invulling aan te geven, is om je bedrijf, businesscase of initiatief eens samen met je financier en andere stakeholders door de 'wasstraat' te halen.

In de bestseller 'Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie' (Jonker et al, 2014), is 'de wasstraat' uitgewerkt. Een methodiek om de propositie met stakeholders aan te scherpen en te verrijken met elementen van een Nieuw Business Model. Een methode die helpt om het Nieuwe Business Model krachtiger en beter financierbaar te maken, door bijvoorbeeld samen naar de hele cyclus te kijken en alle waarde te betrekken die met de businesscase georganiseerd wordt. Door de kredietwaardigheid van de hele keten van toeleveranciers en afnemers te gebruiken, neemt de financierbaarheid toe - en nog vele andere mogelijkheden, die opborrelen als men aan de slag gaat.

## De circulaire economie bestaat niet meer

PETER VAN VLIET

Alles moet circulair, is de nieuwe groene hype. Is het de nieuwe renaissance, nadat we ons de laatste drie eeuwen juist tot het uiterste hebben ingespannen om het ultieme circulaire systeem, onze natuur, naar de ondergang te helpen? Ik waag het te betwijfelen.

Laat me voorop stellen dat de absolute noodzaak om samen te streven naar een zo efficiënt mogelijk gebruik van onze grondstoffen buiten kijf staat. Maar veel samenlevingen deden dat van nature al. Zoals indianen in New Mexico die de houten spanten van hun hutten via de vrouwelijke lijn aan hun nakomelingen doorgaven en dat soms nog steeds doen. Simpelweg omdat hout er enorm schaars is en dus waardevol. Ook bij onze eigen voorgaande generaties was het telkens weer herstellen van kleding, schoeisel en huisraad vaste regel.

Mijn twijfel wordt gevoed door een aantal ontwikkelingen die ik nogal tegenstrijdig vind. Een daarvan is de nadrukkelijke koppeling van circulaire processen met economie, en dan vooral economische groei. De circulaire economie wordt vaak aangehaald als voorbeeld van economische groei die duurzaam is. In dat proces draait het om zoveel mogelijk geld verdienen aan het verrichten van zoveel mogelijk handelingen met een beperkte hoeveelheid materialen en grondstoffen. Daar hoeft op zichzelf nog niet zoveel mis mee te zijn.

Maar economisch denken leidt makkelijk tot perverse conclusies. Zo blijkt het als gevolg van gelddenken beter om plastic te verbranden, dan om het te recycleren. Die uitkomst rolt uit een analyse van de prijs per voorkomen hoeveelheid uitstoot CO<sub>2</sub>.

Ondertussen doet de markt zijn werk: door de enorme toename van ingezameld oud plastic ontstaat een overschot er van als grondstof voor recycling en wordt het economisch waardeloos, en dus weer een goedkope brandstof.

Ook wat energieverbruik betreft kun je vraagtekens zetten bij afvalstromen die de halve wereld over worden gesleept om bewerking te ondergaan, nog los van de energie die in die bewerking zelf gaat zitten. Daar is de balans (te) vaak negatief.

En dan de geldstromen. Het terrein van afvalverwerking en recycling is een speelveld van vooral grote bedrijven. Het geld dat daar wordt verdiend verdwijnt vooral naar aandeelhouders, banken en pensioenfondsen. Daar verliest het contact met de echte economie en wordt het grondstof voor financiële speculatie die de economie verder helpt ontwrichten omdat het niet meer terugkomt in die echte economie. Hoezo, circulair?

De wildgroei aan circulaire juichclubjes lijkt vooral gevoed te worden door de horden managers die binnen het gevestigde systeem hun eigen bestaan willen beschermen en daarbij een goed gevoel willen houden. Dat lukt alleen wanneer het systeem blijft groeien.

De consequentie van een echt circulair systeem is echter het ontstaan van een evenwicht. Om een groeiende bevolking blijvend te voorzien in hun materiële behoeften, bij een gelijke of afnemende voorraad grondstoffen, is de enig mogelijke conclusie dat je langer met producten moet doen. Die producten moeten dan zo in elkaar zitten dat ze ook hersteld kunnen worden, en van een kwaliteit zijn die minimaal herstel nodig heeft. Standaardisering helpt ook, minder soortgelijke producten die de zelfde functie hebben. Dat betekent vooral: veel minder producten. In geld leidt dat voorlopig tot economische krimp in de consumptieve sector.

Die krimp komt er toch wel, we zien de voortekenen als gevolg van de verschillende crises om ons heen. Die leiden tot schokken en veel negatieve effecten. Veel ellende zou je kunnen voorkomen door de economie gecontroleerd af te remmen.

Het circulaire van de economie lijkt vooral te slaan op het telkens opnieuw maken van de zelfde fouten bij het najagen van groei. Wat we willen is een evenwichtig systeem dat op een zo comfortabel mogelijke manier in ieders levensbehoeften voorziet. Daar willen we naar toe.

De samenleving was ooit in belangrijke mate circulair, maar op een niveau waar we niet naar terug willen en kunnen. Om die situatie op een hoger niveau opnieuw te realiseren is fundamentele verandering nodig. We praten dan over transitie. Ook veel vormen van denken over circulair organiseren moeten in transitie. Die moeten gaan over ons voortbestaan, niet over het doorwoekeren van de huidige soort economie. Want die is zo lineair als het maar kan.

# Business modellen voor de Circulaire Economie

JAN JONKER

De belofte van de circulaire economie vraagt om het uitwerken van verschillende lastige vragen. Voorbij de nu nog vaak louter bevlogen taal gaat het om de vormgeving van een andere economie. Wat we georganiseerd moeten zien te krijgen is waardecreatie als een collectieve opgave. Dat vraagt om business modellen voor de circulaire economie. Daar gaan we onderzoek naar doen.

Alhoewel het basisidee van een circulaire economie (CE) al lang gemeengoed is in onze samenleving, is de grote uitdaging nu een zodanige groei en verbreding van dit idee in concepten en praktijken te verwezenlijken dat een significante bijdrage wordt geleverd aan het vormgeven van een andere economie. Eerder heb ik die opgave de Grote Maatschappelijke Verbouwing genoemd. De CE is gebaseerd op het op verschillende niveaus (her)ontwerpen van industriële systemen waarin waardebehoud in ketens én gedurende de levensduur van goederen en materialen centraal staat. Dit realiseren leidt tot vaak nieuwe en intensief met elkaar samenhangende recycle- en hergebruikpatronen, vaak cyclisch van aard en gekoppeld aan reciproke waardeascades. Daarbij zijn de materiële en biologische grondstofstromen de basis van een herontwerp. Dit herontwerp heeft ook grote invloed op de aard van de personele samenstelling en inzet. Bedrijven en projecten hebben nieuwe talenten en andere 'handjes' nodig. Hierdoor krimpt de oude economie en groeit een nieuwe economie. Een die gebaseerd is op waardecycli die dwingen tot anders samenwerken; niet vanuit organisaties maar in netwerken en clusters. Dit leidt tot een nieuwe generatie business modellen voor de circulaire economie (BMCE).

## *Business Modellen voor de Circulaire Economie*

Een business model is een handelingspatroon waarmee transacties tussen partijen in en buiten een organisatie vormgegeven kunnen worden en die de logica van waardecreatie in beeld brengt. Een business model is opgebouwd uit drie elementen (a) de feitelijke logica van waardecreatie c.q. waardepropositie, (b) het onderliggende organisatiemodel dat verschillende partijen op basis van die logica met elkaar verbindt en (c) één of meerdere verdienmodellen tussen de partijen (al dan niet cascaderend). Bijna alle gangbare business modellen zijn gebaseerd op (lineaire) waardeketens met de (eigen) organisatie als middelpunt. dan weer tot

een nieuwe generatie business modellen Hoe die business modellen er uit zien is maar deels bekend. Er zijn heel veel soms bijna emotioneel geschreven case-studies, maar die zeggen niet zoveel. Er is een beetje theorie, er zijn bouwstenen en principes, maar ... partijen betrokken bij de CE in de praktijk zijn toch heel vaak zelf het wiel opnieuw aan het ontdekken. Wat er nu echt gebeurt en wat het resultaat daarvan is, blijft onbekend. Dat vraagt om onderzoek.

### *Pilot Onderzoek in Gelderland en Overijssel*

Dat onderzoek gaan we doen door business modellen en de daar mee verbonden organisatie(s) en verdien- en financieringsmodellen in kaart te brengen. Dit leidt hopelijk tot de identificatie van een aantal archetypische circulaire business modellen en hun bouwstenen en spelregels voor gebruik. We starten deze week dankzij sponsors en partners met een pilot in de Provincies Gelderland en Overijssel. In die twee provincies gaan we zoveel mogelijk bedrijven, partijen en initiatieven benaderen. Een publicitair schot met hagel in de hoop respons te krijgen van die mensen die met die business modellen voor de CE echt bezig zijn. Na de zomer (2016) komt er een seminar waarin we de uitkomsten op verschillende manieren willen delen. Daarna willen we deze ervaringen gebruiken om te komen tot de opschaling naar de Nationale Enquête Business Modellen voor de Circulaire Economie. Als het lukt, willen we dat in het najaar van dit jaar lanceren.

### *Almen*

Op 5 april 2016 lanceerden we het pilot onderzoek naar Business Modellen voor de Circulaire Economie officieel op het pop-up Cleantech Festival TOMORROW 2016 in Almen. Almen? Ja, u weet wel, vlak bij Zutphen. Deelname is gratis. Alle bezoekers krijgen de Speciale Almen Editie van de bundel 'Op weg naar de Circulaire Economie' die ik recent met Hans Stegeman en 26 co-auteurs heb mogen editen naar aanleiding van het staatsbezoek aan Frankrijk begin maart dit jaar van Koning Willem Alexander en Koningin Maxima. Op die dag werd deze bundel geheel gratis uitgedeeld aan de deelnemers dankzij ruimhartige sponsoring van de Provincies Gelderland en Overijssel. Hulde.

## Duurzame netwerkrelaties als basisvoorwaarde voor gezonde business

ANNE STIJKEL

Welke rol spelen duurzame netwerkrelaties in onze business modellen? Nieuwe Business Modellen (NBMs) gaan over meer dan geld en inhoud. Het gaat daarin vooral over houding en verhouding.

### *Drie cases*

'De simpelste onderneming', met de 'simpelste' netwerkrelaties: een willekeurig gezin. De ouders hebben het goed met elkaar, doen datgene waar ze blij van worden en dat werkt door op de kinderen. De buurvrouw met haar baby, die even geen baan heeft, zorgt met alle liefde op woensdagen voor de buurkinderen en voor het avondmaal. Ze oogst veel lof voor de maaltijd, het scheelt energie en het is nog gezelliger ook, zo samen. De buurvrouw krijgt als dank de auto het hele weekend te leen. Iedereen blij.

Iets complexer: de zeilvereniging. Zeven zeilboten gaan samen een weekje varen op de Waddenzee. Ze laten zich leiden door weer, wind en wat de zee aan voedsel biedt. De wind stuurt hen naar het wad waar ze droogvallen op een plaat. Op 100 meter afstand liggen kokkels en mosselen, iets verderop een overvloed aan zeekraal. Als daar geen lekker maaltje van te brouwen is? Als het kouder wordt, gaan de dubbele truien aan en sterke en minder sterke verhalen worden gedeeld bij de warme olielamp. Tijdens de regenachtige volgende dag geven zij elkaar slimme tips en helpen elkaar met onderhoud. Later plukken ze vers van de waterkant 'look zonder look' en maken daar met meegebrachte aardappelen en kaas een overheerlijk stamppotje van. Drie liter drinkwater per persoon per dag blijkt voldoende. Plassen en poepen gaat op het wad gewoon overboord. Na een week kan ieder er weer tegen aan en is een voetafdruk achtergelaten die een fractie is van wat ieder thuis nodig zou hebben gehad.

Nog complexer: een buurtcoöperatie die 'samen redzaam' beoogt te zijn. De notie: wij zijn de dragers van elkaars problemen én oplossingen, vertaalde zich al snel in: als ieder doet waar hij of zij goed in is, we elkaar wat gunnen, botje bij botje leggen en allemaal ook leren vragen wat we nodig hebben, moeten we er komen als buurtcoöperatie.... Het probleem van de één (tuin omspitten),

bleek voor de ander een zegen (lekker buiten werken). Vragen rond 'Hulp bij huishouden' - door tal van formele partners één op één geleverd - worden nu gecombineerd en uitbesteed aan de coöperatie. Weer anderen werken aan het levensloopbestendig maken van woningen voor ouderen. Van trapliften tot een complete zorgunit in de tuin. Sommige eengezinswoningen worden gesplitst, met op de bovenste verdieping een keukentje voor een student die meteen een oogje in het zeil houdt op de oudere beneden.

De lokale economie krijgt een 'boost': mensen komen uit de uitkering, uit de armoede en voelen zich weer van betekenis. De gemeente zet 'maatschappelijke aanbesteding' meer in en ook de woningcorporatie zorgt voor opdrachten. De formele zorgpartners snappen gaandeweg dit 'anders organiseren van werk' en focussen zich weer op hun kerntaken.

## Duurzame netwerkrelaties vergen meer aandacht voor het belang en de waarde van (ver)houding(en) in duurzame business cases.

In termen van BNP gebeurt er in deze cases weinig, in termen van geluk en zingeving des te meer. Met weinig financiële middelen, maar met de goede (ver)houding kun je ver komen. Super duurzaam.

### *Wat bepaalt de kwaliteit van de verbinding?*

Een aantal factoren speelt een rol:

- (gekozen) wederzijdse afhankelijkheid: samen kun je meer dan ieder voor zich:  $1+1=3$
- hoe diverser de groep, hoe robuuster het netwerksysteem kan zijn, mits je bereid bent elkaar te leren verstaan. Dat vraagt tijd en zorgvuldige aandacht.
- ingebouwde autonomie in verbondenheid. Zoals case 2: je bent samen én ieder op een eigen schip. Of ZZP'ers die samen een bedrijfsruimte delen en elkaar inhoudelijk de bal toespelen omdat ze aanvullende diensten bieden.
- waarden: eerlijkheid, integriteit, vertrouwen, respect, transparantie, gelijkwaardigheid en wederkerigheid.
- 'inclusiviteit': je lost het samen op. Maar hoe werkt dat met mensen met een psychische kwetsbaarheid, met vluchtelingen, et cetera? Wil je dan nog steeds over 'samen' spreken?

### ***Leren vragen én aanbieden***

In NMBs is iedereen vrager én aanbieder. Veel mensen weten echter niet (meer) wat hun werkelijke behoefte is. Daar is hulp bij nodig. We zijn ook opgevoed met vraagverlegenheid ('wie vraagt wordt overgeslagen'). En vaak weten we niet meer vanzelf wat wij anderen kunnen bieden.

Duurzame netwerkrelaties vergen meer aandacht voor het belang en de waarde van (ver)houding(en) in duurzame business cases. Mooi maar ook lastig.

Ken jij de werkelijke zin en betekenis die jij wilt geven aan je leven, je werk, aan de samenleving? Hoe bepaal je de waarde van wat je biedt? Is denkkraft meer waard dan doekraft? Hoe kunnen we hierover verbindend communiceren?



## Wat zijn circulaire marketing campagnes?

BERT VAN SON EN DANIQUE GUNNING

Uit business modellen met een circulair DNA vloeien marketing campagnes die ook circulair zijn. MUD Jeans verwerkt binnenkort zijn eerste 3.000 teruggestuurde lease jeans tot nieuwe broeken en brengt de broeken persoonlijk naar de recycle fabriek. De 'recycle tour naar Spanje' toont dat een innovatief circulair modeconcept ook zijn marketing op een eigen wijze invult.

### *Lease A Jeans*

Het volledige circulaire denim merk introduceerde in januari 2013 'Lease a Jeans', een innovatief modeconcept waarbij iedereen een jeans kan leasen voor een maandelijks bedrag. Na gebruik kunnen klanten de jeans terug sturen en switchen naar een nieuw model. Dit idee werd geïnitieerd door Bert van Son: "Waarom zou je een spijkerbroek voor de rest van je leven moeten bezitten? Vaak verdwijnt een broek na een tijd dragen in een kast en heeft het materiaal geen waarde mee. Het is veel logischer om de grondstoffen die in die broek zitten te hergebruiken en opnieuw van waarde te laten zijn. Met Lease A Jeans stimuleren een nieuwe manier van consumeren waarbij grondstoffen na gebruik niet worden weggegooid of verbrand, maar hergebruikt."

Inmiddels hebben 5.000 gebruikers hun jeans geretourneerd. Hiervan zijn 2.000 broeken geupcycled en opnieuw aangeboden als vintage jeans en worden de eerste 3.000 broeken verwerkt tot grondstof voor nieuwe jeans.

### *Recycle Tour*

Onder leiding van Lease Master Bert van Son brengt een actief MUD Jeans team de broeken persoonlijk naar Spanje, waar ze gerecycled worden. De MUD Jeans Recycle tour startte in Amsterdam op zondag 1 mei en eindigt op 10 mei in Valencia. In de fabriek Reconvertex worden de broeken verwerkt tot vezels en vervolgens gesponnen tot garens, geverfd en samen met nieuw katoen gewoven tot nieuwe denim stof. Deze stof bestaat voor 20 procent uit gerecycled materiaal, technisch het hoogst haalbare percentage. Hiervan worden weer nieuwe broeken gemaakt die vanaf najaar 2016 verkrijgbaar zijn. Voor deze jeans zijn veel minder water en grondstoffen nodig.

Het team gaat het recycle proces in de fabriek filmen. De tocht van 2.000 kilometer vindt klimaatneutraal plaats in een oude Landrover Defender.

### *Circulaire economie in de praktijk*

De circulaire economie wint aan populariteit. Veel studenten schrijven hun master thesis over de circulaire economie. En dat is goed. Een nadeel is dat deze onderzoeken vaak abstract blijven en nog steeds niet het grote publiek bereiken. Het MUD Jeans team wil met deze tour de circulaire economie in de praktijk brengen. En laten zien wat het dan 'echt' betekent om op een circulaire manier te ondernemen. Zo proberen ze deze nieuwe manier van business doen tastbaar te maken voor een breder publiek. Bovendien willen ze laten zien dat de circulaire economie een bron is voor leuke en creatieve ideeën. MUD Jeans haakt tijdens de tour aan bij nog meer concrete duurzame initiatieven zoals een beach clean up in Biarritz.

## *Circulair ondernemen betekent dat er langdurige relaties worden opgebouwd met klanten.*

### *Community*

Circulair ondernemen betekent dat er langdurige relaties worden opgebouwd met klanten. Alle leasers wordt na een jaar naar de status van hun jeans gevraagd. Dit contactmoment is een voordeel. MUD Jeans bouwt op die manier een community op. Dit betekent tegelijkertijd dat leasers ook iets terug kunnen verwachten. Zo biedt MUD Jeans een gratis repair service en worden leasers uitgenodigd voor events zoals onlangs het Bon Voyage event bij pop-up restaurant Gustafson op het Westergasterrein in Amsterdam tijdens de Sunday Market. Iedereen kon hier zijn oude jeans inleveren om te laten recyclen in ruil voor een gratis drankje.

### *Uitbreiding*

Eind april 2016 betreft MUD Jeans een nieuw groter pand in Almere, waarbij het bedrijf samenwerkt met een partner die alle orders afhandelt en verwerkt. Ook gaan ze in zee met duurzaam verpakkingsbedrijf Original Repack. De Finse start-up zorgt ervoor dat verpakkingen tot wel 15 keer kunnen worden hergebruikt. Consumenten sturen de verpakkingen via bestaande brievenbussen weer terug. Door deze verzendmethode wordt de omloop van karton vermindert. MUD Jeans merkt dat dit soort initiatieven vanzelf op hun pad komt.

Volgens Bert van Son komt dat onder andere doordat ze BCorp zijn: "Door aan te sluiten bij duurzame communities zoals BCorp komen we met al die internationale organisaties in contact en weten talentvolle stagiaires ons goed te vinden." Bert van Son is zelf vooral trots op het feit dat MUD Jeans in 2016 CO<sub>2</sub> neutraal wordt, dat gebeurt via een participatie aan het BLUEdot Certified Carbon Neutral Program. MUD Jeans steunt CO<sub>2</sub> 'positieve' projecten waarmee de CO<sub>2</sub> emissie wordt geneutraliseerd.

# Circulair organiseren: veranderen van richting vraagt verandering van betekenis

NIELS FABER EN JAN JONKER

De Circulaire Economie (CE) is een spannend en uitdagend idee, waarmee we met een frisse blik kijken naar de manier waarop wij onze economie hebben ingericht. In een CE hebben we afscheid genomen van de traditionele wijze van produceren en omgaan met grondstoffen. Streven is om de levensduur van producten zo lang mogelijk te maken en kostbare grondstoffen te behouden. In de CE bevatten producten die aan het einde van hun leven zijn, de grondstoffen voor nieuwe producten. Inzameling, disassemblage en recycling dragen zorg voor een continue doorstroom. Als overall-design gaat vooralsnog de meeste aandacht uit naar het sluiten van de grondstoffenkringloop.

## *Samen anders organiseren*

Hoe mooi het ook is om te constateren dat er momenteel ontzettend veel aandacht is voor de CE, er zal nog veel werk verzet moeten worden om tot een daadwerkelijke sluiting van productie- en waardeketens te komen. Het technische vraagstuk is al redelijk ingewikkeld, laat staan de vraag hoe al die partijen die nu in een waardeketen een rol spelen zodanig met elkaar verknoopt kunnen worden, dat zij in gezamenlijkheid zorg dragen voor een circulaire manier van organiseren. Cyclisch organiseren zou nog wel eens heel wat lastiger kunnen blijken dan de techniek erachter. Maar hoe lastig mogelijk ook, de oplossingen liggen dichterbij dan we wellicht denken. Eigenlijk is alles er al, maar is het lastig om het concreet toe te passen. Echter, mits goed uitgewerkt, biedt de circulaire economie de meest solide fundamenten om in de behoeftes van huidige en toekomstige generaties te kunnen blijven voorzien. De Commissie Brundtland (1987) mag tevreden zijn. Maar zover zijn we nog niet.

## *Zoeken naar nieuwe betekenissen*

Waar wij de meeste zorgen over hebben is of een CE wel van de grond kan komen binnen een economische inrichting die de basis vormt voor de huidige lineaire inrichting van waardeketens. Het is niet voor niets dat het dominante model van waardeketens er een is die opereert van 'cradle-to-grave'. Dat leidt tot een economie die geen rekening houdt met natuurlijke beperkingen en

uitgaat van oneindige groeimogelijkheden. Het is maar de vraag of dat de basis creëert voor een circulaire inrichting. Waar op microniveau heel elegante oplossingen te verzinnen zijn voor een circulaire economie, werken spelregels op macroniveau juist tegen. Zo lijkt een circulaire economie eerder een economie van krimp te zijn, dan een economie van groei. Het gaat immers om het spaarzaam omgaan met grondstoffen met als gevolg minder grondstoffendeling. Hieronder valt naast het sluiten van de grondstoffenketens zeker ook het langer gebruik maken van de producten die er al zijn. Ook het concept schaarste dat binnen het huidige economisch denken een belangrijke plek inneemt, krijgt een andere betekenis. Als afval ineens grondstof wordt, is de conclusie dat er ineens wel heel veel grondstof beschikbaar is, onvermijdelijk. En wat voor betekenis krijgt waarde in een circulaire economie? Blijft dit beperkt tot een enkelvoudige, monetaire waarde, of is er nu juist weer ruimte voor een meervoudig begrip van waarde? Een ontwikkeling die gehoor geeft aan het idee dat grondstoffen niet zomaar inwisselbaar zijn voor geld. Daarnaast zouden elementaire begrippen als productiviteit en eigendom ook weleens in een heel ander daglicht kunnen komen te staan.

### *Kaders voor verandering*

Als het idee van een circulaire economie werkelijk op grote schaal ingezet gaat worden om te komen tot een duurzame ontwikkeling met een hoge impact, dan zal ook ingezet moeten worden op het heroverwegen van de principes van de macro-omgeving waarbinnen deze gestalte krijgen. Het is natuurlijk een mooie gedachte om grondstoffenketens te sluiten. Maar als dat gebeurt binnen een context waarbij de spelregels zodanig zijn dat deze beweging fiscaal, juridisch of anderszins wordt ontmoedigd of wellicht zelfs wordt tegengewerkt, dan is het naïef te denken dat de CE toch van de grond zal komen. En dat terwijl juist nu, na eerdere aanzetten zoals 'industriële ecologie', 'cradle to cradle', 'product-service system' en nog verder terug de 'performance economie', een mooie kans ligt duurzame ontwikkeling te verzilveren in de manier waarop we met elkaar de economie in onze maatschappij organiseren. Alleen dan moeten er wel de condities voor zijn. Uiteindelijk wordt het toekomstige succes of falen van de CE dus bepaald door sociale en organisatorische innovatie en niet door techniek. En laat dat nou juist het lastigst te managen zijn. Welkom in het tijdperk van het creëren van transitie.

## **PakhuisB gaat nieuwe economie en nieuwe samenleving mee vormgeven**

**DERK HUETING EN STEFANIE VERMEULEN**

In mei 2016 opende PakhuisB zijn deuren op een tijdelijke locatie in Breda. PakhuisB was de werknaam van 'iets dat het Bredase zusje van het Amsterdamse pakhuis De Zwijger (wie kent het niet) zou kunnen worden'. Maar de werknaam ging al snel leven in de stad en is nu definitief gemaakt, waarbij de B naar keuze staat voor Breda, Baronie, Brabant, Bijenkorf, ...

Het idee achter PakhuisB is een plek te creëren waar de mensen die bezig zijn de stad, de samenleving en de economie opnieuw uit te vinden elkaar vinden, ontmoeten en versterken. Waar binnen de lokale beweging van onderop mensen elkaar inspireren en mensen co-creëren. Waar de vier O's van Overheid, Onderwijs, Ondernemers en Onderop elkaar treffen. Waar nieuwe business modellen worden geknutseld, nieuwe organisatievormen ontstaan, waar de Parel, de alternatieve munt van Breda, wordt gebruikt als ruil- en betaalmiddel, en waar DCO (Decentralised Collaborative Organisation) wordt uitgetoetst.

PakhuisB is een online platform én een fysieke plek. Er worden programma's – lezingen, workshops, events – gemaakt met verschillende thema's, zoals voedsel, energie, afval, water, mobiliteit, anders werken en organiseren, stedelijke transitie, democratie, circulaire economie, basisinkomen, armoede; er zijn werkplekken beschikbaar, en er kunnen ook groepen worden 'gehost' die initiatieven binnen de thema's ontwikkelen.

De kosten voor de tijdelijke locatie zijn laag. Als er een huurder wordt gevonden voor het pand, vertrekt PakhuisB binnen twee weken. Het meubilair wordt bij elkaar geleend, de koffie wordt gezet in oude koffiezetapparaten die thuis nog ergens stonden. De initiatiefnemers zijn vijf lokale ondernemers, die de noodzaak zien van de transitie en daaraan willen bijdragen. Allemaal met de overtuiging dat dit kan uitgroeien tot een sociale onderneming die ook inkomsten genereert waarmee hun schoorsteentje kan roken. Ze zijn gewoon begonnen!

De lokale overheid volgt de ontwikkeling met grote belangstelling en steunt deze: moreel en door mee te zoeken naar een grotere, meer definitieve locatie

met meer werkplekken en ruimtes om bijeenkomsten te faciliteren. En als het lukt, komen binnenkort ook financiële middelen beschikbaar om de programma's van PakhuisB verder te ontwikkelen.

De lokale overheid komt bovendien met vragen: 'kan PakhuisB helpen bij het verhaal van Breda (het verhaal waarmee Breda zich profileert), het opzetten van een duurzaamheidscentrum in de stad, meedenken over nieuwe vormen van democratie, meedenken over transformatie van de interne organisatie, meehelpen vluchtelingen (statushouders) een plek in de in de lokale samenleving te geven?'

Intussen wordt PakhuisB ook benaderd door allerlei initiatieven in de stad. 'Kunnen we bij PakhuisB een avond organiseren over de introductie van de buurauto (collectieve elektrische auto's in de buurt ter vervanging van tweede auto's), kunnen jullie een rol spelen bij de ontwikkeling van een lokaal en biologisch voedselinitiatief?' Allerlei initiatieven van onderop die zich zo verbinden tot een herkenbaar en zichtbaar geheel.

### *Tussen de bestaande instituties door organiseren*

Overheid, onderwijs, ondernemers en burgers zijn allemaal geneigd binnen de muren van hun eigen institutie te willen vernieuwen, terwijl de vernieuwing juist ontstaat door buiten nieuwe verbindingen te zoeken. Binnen instituties vernieuwen heeft misschien wel geen zin meer; we moeten de samenleving opnieuw uitvinden, anders organiseren. Uitdaging voor PakhuisB is niet zelf een institutie te worden en constant te vernieuwen en te heroriënteren. Misschien moet PakhuisB zichzelf periodiek opheffen en opnieuw beginnen, laten we zeggen zoals ooit het Joodse Sabbatsjaar bedoeld was, na 7 jaar alle bezittingen inleveren en opnieuw verdelen.

**Binnen instituties vernieuwen heeft misschien wel geen zin meer; we moeten de samenleving opnieuw uitvinden, anders organiseren.**

PakhuisB helpt zoeken naar nieuwe organisatievormen, nieuwe organisatieprincipes, nieuwe business modellen. Het idee van nieuwe business modellen (maar ook van nieuwe organisatievormen) is gebaseerd op drie principes: meervoudig

waarden creëren, collectief en gedeeld. Deze business modellen hebben als uitkomst dat er tegelijkertijd economische, sociale en ecologische waarde(n) ontstaan. Door te doen, op kleine schaal, in onze eigen stad, samen met de mensen in die stad. Vanuit de overtuiging dat een deel van de nieuwe samenleving en de nieuwe economie veel meer lokaal georiënteerd is dan nu. PakhuisB heeft met de inmiddels bijna 500 mensen die het initiatief omarmen, niet de pretentie een oplossing te hebben, maar wel de passie, het organiserend vermogen, verbeeldings- en verbindingskracht te bezitten om op zijn minst nieuwe vormen te bedenken en uit te proberen. Het begin is er, de eerste vertegenwoordigers van de vier O's komen uit hun bolwerken en komen samen in PakhuisB. Benieuwd? Je bent van harte welkom in Breda.



## Anders organiseren: over COP's, LiLa's en HUBs

MONIEK KAMM

'Welkom in het nieuwe klimaat', zo begroette onlangs de weerman het TV publiek. Een bijzonder voorjaar: te koud, te warm, te nat. Het zou wel eens de voorbode kunnen zijn van grote veranderingen in het klimaat, zo leek hij te willen zeggen. Niet alleen het klimaat is aan het veranderen. Ook onze samenleving.

We zitten in een transitie waar we net aan begonnen zijn en die zeker nog zo'n 10, 20 jaar gaat duren. Dat was ook de strekking van onze bijdrage op het Europese 'Make Cense' congres begin juni in Baarlo (Limburg). Het congres was exemplarisch voor de transitie waar we in zitten: een bijeenkomst van en voor lokale en regionale netwerken uit Europa rondom het thema van de Circulaire Economie.

Netwerken leveren een belangrijke bijdrage aan het organiseren van nieuwe vormen van waardecreatie. We onderscheiden drie vormen van nieuw organiseren die zich van elkaar laten onderscheiden door een toename van de betrokken partijen en de complexiteit van vraagstukken:

De Community of Practice (COP's), waarin partijen ervaringen uitwisselen en samen een leerproces doormaken rond een centraal thema zoals energie, mobiliteit of zorg.

Het Living Lab (LiLa's) waarin verschillende partijen in een bepaald gebied (een buurt of een wijk) samenwerken rondom verschillende aspecten van een complexere vraag zoals een veilige buurt, voedsel autonomie of duurzame mobiliteit.

De HUB: een vorm van organiseren waarbinnen verschillende partijen, zowel organisaties als individuen, samen, door elkaar heen en naast elkaar werken aan meerdere complexe organisatievragen zoals zorg, energie en voedsel vaak met het oog op het realiseren van een transitie. Vaak bestrijken HUBs een groter gebied.

### *HUBs: What's in a name?*

HUBs kunnen er in de praktijk verschillend uitzien, maar in alle gevallen gaat het om het adresseren van 'taaaie vraagstukken' die alleen maar in samenhang met elkaar opgelost kunnen worden. Door ze met elkaar te verbinden worden deze vraagstukken tegelijkertijd complexer en neemt het aantal betrokken partijen

toe. Daarbij wordt niet alleen geëxperimenteerd met andere organisatievormen maar zelfs met nieuwe transactievormen en -middelen zoals tijdbanken, werken met regionaal of lokaal geld en deelplatformen.

Zo samenwerken vraagt om passende organisatievormen – want geen enkele individuele organisatie of partij is in staat dit soort vraagstukken in hun geheel te adresseren, laat staan op te lossen. Dit leidt tot een beweging van centraal gestuurde organisatievormen naar distributieve vormen van organiseren. Er ontstaan netwerkende organisatievormen met een decentrale 'sturing' gebaseerd op het verbinden van competenties met vraagstukken op basis van gedeelde waarden om te komen tot tijdelijke samenwerkingsvormen. Welkom in de wereld van de losjes gekoppelde samenwerkende netwerken!



FIGUUR Meervoudige waardecreatie in een hub

### *Support voor het fenomeen*

Op allerlei plekken in en buiten Nederland ontstaan momenteel HUBs. Kenmerkend is dat ze altijd een mix zijn van drie partijen die met elkaar samen werken: bedrijven, ondernemende burgers en de overheid. Vaak nemen burgers het initiatief tot een HUB maar dat hoeft niet per se het geval te zijn. Heel goed kan ook een van de twee anderen partijen dat initiatief nemen. Kern blijft dat ze elkaar in een of andere configuratie nodig hebben om ergens te komen. Bijvoorbeeld de coöperatie Gloei die vanuit Gemeente Midden Peel met thema's als energie, grondstoffen en basisinkomen aan de slag is. In de Betuwe legt DirklIII de basis voor een 'kwekerij' voor coöperatief samenwerken op de thema's energie, vervoer, gezondheid, voedsel en leefomgeving.

*Geen enkele individuele organisatie of partij  
is in staat dit soort vraagstukken in hun  
geheel te adresseren, laat staan op te lossen.*

Deze HUBs besteden niet alleen aandacht aan realisatie van gezamenlijke projecten, maar ook aan gezamenlijke visie ontwikkeling rondom nieuwe vormen van samenwerken. Het belang van HUBs wordt in toenemende mate erkend. Zo kunnen HUBs in Nederland voor ondersteuning en netwerk terecht bij het programma DuurzaamDoor van RVO (Utrecht). In de Provincie Limburg is er zelfs al een regeling om projecten van regionale duurzaamheidsnetwerken te ondersteunen. Een overheid die experimenten met samenwerken en waardecreatie actief steunt, dat is op zich zelf al een transitie...

# De toekomst is beter dan je denkt

JOS REINHOUDT

Alles komt goed! Voor ieder maatschappelijk probleem is een technische oplossing te verzinnen. Neem nou energie: zonnepanelen worden alsmaar goedkoper, waardoor hernieuwbare energie de fossiele industrie uiteindelijk vanzelf wegconcurrereert. Einde klimaatprobleem.

Dat is, een beetje kort-door-de-bocht samengevat, de optimistische visie van futuristen die duurzaamheidsuitdagingen te lijf willen gaan met nieuwe technologie. Het boek *Abundance* van Peter Diamandis en Steven Kotler is daar een enthousiasmerend voorbeeld van. Lees het, en je vertrouwen in de innovativiteit en het technologisch kunnen van de mensheid schiet omhoog.

## *Wet van Moore*

Er is veel voor die positieve blik te zeggen. De Wet van Moore, geformuleerd in 1965, voorspelt dat de prestaties van computerchips iedere 2 jaar verdubbelen - en tot op heden klopt dat heel behoorlijk.

Dezelfde vooruitgang is te zien bij zonnepanelen. Volgens het recente onderzoek van Bloomberg over de energiemarkt neemt de prijs van een zonnepaneel af met 26 procent iedere keer als het aantal geïnstalleerde panelen verdubbelt. Deze trend heet ook wel de Wet van Swanson.

De gevolgen zijn spectaculair: sinds 1976 is de prijs van zonnestroom gekelderd met 99 procent, en hij blijft dalen.

De belangrijkste verklaring voor deze prijsdaling is simpel: solar is een technologie, geen grondstof. De winning van fossiele brandstoffen wordt duurder naarmate de voorraden opraken, zonne-energie wordt juist goedkoper naarmate de technologische ontwikkelingen zich voortzetten. In veel landen is zonnestroom al goedkoper dan 'fossiele' elektriciteit; volgens Bloomberg is dat over 15 jaar in de hele wereld het geval.

## *Exponentieel*

Wezenlijk in het gedachtengoed van Diamandis en Kotler is de veronderstelling dat technologie zich niet lineair, maar exponentieel ontwikkelt. Als de capaciteit

van zonnepanelen per geïnvesteerde euro om de zoveel tijd verdubbelt, betekent dat dat de kostprijs van stroom rap richting nul gaat.

Met gratis energie wordt ook het ontzilten van zeewater goedkoop, waardoor drinkwater overvloedig beschikbaar wordt, gewassen bevoeid kunnen worden, honger verdwijnt, mensen gezonder worden en dus beter kunnen leren en werken. Het proces versterkt zo zichzelf.

En solar is niet de enige technologie die beschikbaar is. De mogelijkheden van big data, de permanente connectiviteit via smartphones, intelligente algoritmes, 3D-printers, virtual reality, zelfrijdende auto's, robotica, realtime analyses, de lab-on-a-chip; het houdt niet op met die 'smart sustainability'. In een wereld die bol staat van technologie zijn de mogelijkheden eindeloos.

### *Doe-het-zelf*

Diamandis en Kotler beschrijven in Abundance drie belangrijke krachten achter die exponentieel toenemende mogelijkheden van technologie: de sterke groei van afzetmarkten in Azië en Afrika, de grote bedragen die 'technoflantropen' als Bill Gates en Warren Buffet beschikbaar stellen en de doe-het-zelf uitvinders die in hun garage allerlei gedurfde ondernemingen beginnen.

Zeker dat laatste ingrediënt is interessant. De schaamteloze poeha waarmee miljardairs een deel van hun kapitaal weggeven haalt gemakkelijker de krant, maar de innovativiteit van start-ups en jonge social enterprises is spannender, juist omdat die onderstroom van verandering zo lastig zichtbaar is. Daarnaast verleggen de pioniers met hun nieuwe business modellen niet alleen de grenzen van de technologie, maar zoeken ze ook naar nieuwe samenwerkingsvormen, financieringsconstructies en sociale conventies.

### *Aanstekelijk optimisme*

De analyse van de techno-optimisten van Abundance klopt voor een groot deel: technologie kan ongetwijfeld een bijdrage leveren aan het verduurzamen van de economie. Die goedkope en duurzame stroom voor iedereen, die gaat er gewoon komen.

Het zwakke deel van het verhaal van Diamandis en Kotler zit in de naïviteit met betrekking tot de bedoelingen van sommige mensen en organisaties. Hoe snel technologie zich ook ontwikkelt, niet iedereen is gebaat bij duurzame toepas-

singen ervan. Jammer genoeg heeft nu eenmaal niet ieder bedrijf belang bij een klimaat neutrale, circulaire, gezonde en eerlijke samenleving. De fossiele lobby tegen hernieuwbare energie, de enorme commerciële belangen in de voedingsindustrie of het onverantwoorde gedrag van sommige banken los je niet eenvoudig op met nieuwe technologie; daar is meer voor nodig.

*Pioniers verleggen met hun nieuwe business modellen niet alleen de grenzen van de technologie, maar zoeken ook naar nieuwe samenwerkingsvormen, financieringsconstructies en sociale conventies.*

Deze constatering is absoluut geen diskwalificatie van de redenering achter Abundance. De auteurs geven zeer veel voorbeelden en ideeën en onderbouwen hun verhaal met statistieken en referenties. En al was dat niet zo, dan nog zouden we in ieder geval het aanstekelijke optimisme van Diamandis en Kotler moeten overnemen. Kan de 'groene kerk' met zijn doemverhalen nog wel eens deprimerend uit de hoek komen, de ondertitel van Abundance is: The future is better than you think.

## Varkens in nood – en trouwens de sector ook

HILDE ENGELS

Dat het slecht gaat in de varkenssector is eigenlijk geen nieuws. Al enige tijd wordt erover geschreven. Ik citeer enkele krantenartikelen: 'Dolgedraaide varkensmarkt' (NRC, 5 september 2015) en 'Die hetze tegen varkensboeren jaagt ze nog eens het land uit' (NRC, 30 mei 2016). Afgelopen week werd een nieuwe episode toegevoegd: nu een plan om uit de malaise te komen.

De regiegroep Vitale Varkenshouderij, onder aanvoering van Uri Rosenthal, bracht een rapport uit waarin wordt gepleit voor betere ketensamenwerking en focus op export buiten Europa. In het licht van de kennis die vergaard is in transitiestudies is dit allemaal interessante kost. Bijvoorbeeld om eens de dynamiek te analyseren, die momenteel plaats vindt in deze sector.

Bij een transitie spelen processen een rol op drie verschillende structuurniveaus. Die processen beïnvloeden elkaar en co-evolueren in een onomkeerbaar traject. Frank Geels is een van de leidende academici die het framework van Multi-level Perspective heeft neergezet (o.a. Geels 2002, 2011, 2012). Het komt op het volgende neer. Op macroniveau zetten socio-politieke en economische factoren de gevestigde orde onder druk; op microniveau ontstaan baanbrekende innovaties die een alternatief bieden voor de problemen van het dominante systeem; op mesoniveau leiden interne problemen van het dominante systeem (het 'regime') tot destabilisatie. Er is sprake van institutionalisering van nieuwe initiatieven zodra de gevestigde orde daartoe gelegenheid geeft en zelf (geheel of gedeeltelijk) de-institutionaliseert, onder druk van socio-politieke en economische factoren. De processen op deze drie niveaus leiden tot verandering in denken, doen en organiseren in het systeem (Rotmans, 2012).

Terug naar de varkenssector. Het speelveld is – in grote lijnen – vrij overzichtelijk. Je hebt de ketenspelers, zoals veevoerb企业n, varkenshouders, slachterijen, groothandels, retail, en kleinere spelers zoals speciaalzaken, fastfood ketens en restaurants. Er zijn faciliterende spelers zoals banken, agrarische universiteit en hogescholen, dierenartsen en de overheid. Bovendien zijn er sectorbehartigers zoals de LTO, vakbond voor varkenshouders en organisaties voor de vleessector en ook waardenbehartigers zoals Natuur&Milieu, Dierenbescherming, Varkens in Nood en Wakker Dier. En tenslotte zijn er de wetgevende politieke partijen.

De partijen die vinden dat het slecht gaat, hoor je het meest. Ten eerste gaat het over de economie: de varkensboeren en hun behartigers laten weten dat ze boos zijn op de supermarkten die hen met stunts dwingen onder de kostprijs te produceren. De Nederlandse supermarkten verwerpen zich door erop te wijzen dat circa 80% van het vlees wordt geëxporteerd. Maar die export valt nu juist tegen door het wegvallen van de Russische markt vanwege de boycot van Europese voedingsmiddelen. Varkensboeren vinden dat zij de dupe zijn van politieke schermutselingen en willen compensatie voor hun verlies, die het ministerie van Economische Zaken echter niet wil geven. De schulden van varkensboeren bij mengvoerleveranciers en banken lopen op. En terwijl andere schakels in de keten nog steeds geld verdienen, dreigen varkensboeren ten onder te gaan aan hun eigen overproductie. Die er toch al was, want de Europese afzetmarkt neemt af. Het regime piept en kraakt.

*Je kunt je afvragen hoe humaan het is om een boerengezin op te zadelen met een enorme schuld.*

Maar de partijen die de (economische) macht hebben in dit regime houden zich op de achtergrond. Retailers manifesteren zich al jaren als de regisseurs van de keten, maar nu verandering noodzakelijk is om destabilisatie tegen te gaan, zijn ze niet thuis. Banken veroorzaken zelfs nog een sterkere lock-in in het systeem, in plaats van een oplossing te bieden. Met de druk op kostprijsverlaging worden steeds grootschaliger stallen gebouwd, en hebben boeren nog meer externe financiering nodig. Je kunt je afvragen hoe humaan het is om een boerengezin op te zadelen met een enorme schuld.

Ten tweede hoor je de milieubeweging, die aandacht vraagt voor de maatschappelijke gevolgen van de overproductie en – fundamentele – de manier waarop varkens worden gehouden en het systeem werkt. Dierenwelzijn, mestoverschot, CO<sub>2</sub>-productie, antibioticagebruik, dierziekten, kiloknallers, om enkele prangende vraagstukken te noemen die door deze partijen op de agenda gezet worden om druk zetten op de regimespelers zodat verandering optreedt.



Maar wat er nog mist om een transitie mogelijk te maken, zijn de radicale innovaties, die als goede oplossingen opgenomen worden in het regime. Zo wordt via een reconfiguratie-traject verandering van het regime in gang gezet. Er wordt wel gesproken over een omslag van kwantiteit naar kwaliteit in de sector, maar er komt nog zo weinig van de grond. Kleinschalige initiatieven zijn er, zoals een differentiatie naar varkensras, meer sterren in het Beter Leven Keurmerk, een buitenvarken en directe levering aan consumenten. Maar de sector blijft geloven dat er geen verandering nodig is. Het rapport Vitale Varkenshouderij onderstreept dit idee. Met betere ketensamenwerking en het aanboren van een nieuwe markt buiten Europa gaan geen fundamentele veranderingen in de sector plaatsvinden.

De milieubeweging gaat nu de versnelling inzetten op de zogenaamde 'eiwit-transitie' om de consument te bewegen om dierlijke eiwitten (uit vlees en zuivel) in te ruilen voor plantaardige. De consument wordt door diverse Ngo's opgeroepen om vaker vleesloos te gaan eten. Als de reconfiguratie-route van de transitie niet werkt, bereiden zij zich kennelijk voor op de substitutie-route. Dan maar helemaal geen vlees meer. En zo gaat de sector ruziënd ten onder als ze niet oppast, en omdat ze niet werkt aan een echte oplossing, is de kans groot dat ze wordt voorbij gestreefd door partijen die het algemeen belang vertegenwoordigen en mobiliseren.

# Van een ééndimensionale naar een driedimensionale economie

HANS STEGEMAN

Een van mijn favoriete studieobjecten, de circulaire economie (CE), staat de laatste tijd volop in de belangstelling. Dat is mooi. Want circulaire principes kunnen ertoe bijdragen dat het economisch systeem binnen de grenzen van de aarde kan opereren. Maar het is niet gemakkelijk of vanzelfsprekend. De opgave die voor ons ligt is om van een ééndimensionale naar een driedimensionale economie te komen. Dat is pas een uitdaging. Echter, het is de enige manier om van een lineaire economie over te gaan naar een circulaire economie waarbij duurzame vooruitgang centraal staat.

## *De kinderschoenen van de circulaire economie*

De huidige stand van zaken met betrekking tot de circulaire economie is, anders dan de lawine van rapporten die we nu zien verschijnen, nog vrij beperkt. Door producten slimmer te ontwerpen, de levensduur ervan te verlengen en onderdelen opnieuw te gebruiken, kan de circulaire economie een belangrijke bijdrage leveren aan een transitie naar een samenleving die binnen de grenzen blijft van wat de aarde aankan. Er zijn echter maar een paar voorbeelden van bedrijven die de CE tot een integraal onderdeel hebben gemaakt van hun bedrijfsmodel, strategie en verdienmodel. Voor veel andere bedrijven geldt dat de CE óf slechts een deel is van hun business, óf dat er wel een ambitie is, maar (nog) geen verdienmodel.

Ook worden telkens dezelfde rapporten erbij gehaald die het 'bewijs' leveren dat de circulaire economie in lineaire zin wat oplevert: economische groei bijvoorbeeld. Ik beschouw deze ontwikkeling als enigszins zorgwekkend. Waarom wordt aan de ene kant zoveel geroepen, terwijl het bewijs nog beperkt is? Voor je het weet is de hype voorbij en gaan we weer lineair verder.

Dat de CE in de praktijk nog in de kinderschoenen staat, blijkt bijvoorbeeld ook uit het recente SER-advies. Daarin is het nog echt zoeken naar wat er nu moet gebeuren om de CE te versnellen. De ambtenarenclub studiegroep duurzame groei heeft blijkbaar eenzelfde conclusie getrokken over de stand van CE. Zoals uit het rapport valt op te tekenen: '...bestaat er nog geen breed gedragen beleidsaanpak om het Europees afgesproken streefbeeld van een grondstoffenefficiënte econo-

mie concreet in Nederland gestalte te geven'. En de conclusie is daarbij dat een komend kabinet dus ook niet weet wat voor een beleid het zou moeten voeren om een transitie naar een circulaire economie te bewerkstelligen.

### *Van één- naar driedimensionaal*

Waarom is die CE toch zo lastig? Dat heeft vooral te maken met de dimensies van de CE. De huidige lineaire economie kan ook worden opgevat als een ééndimensionale economie. Wat we meten, en wat we dus economisch van belang vinden, is het moment waarop een financiële transactie plaatsvindt. Het moment van verkoop bepaalt de waarde, dus de economische groei.

### *Een overgang naar een circulaire economie is een transitie naar een driedimensionale economie.*

Het gaat niet alleen meer om financiële waarden bij een transactie, maar ook om ecologische en sociale waarden. En het gaat niet alleen meer om de waardecreatie op het moment van transactie, maar gedurende de levensduur van het product. Of nog iets nauwkeuriger, gedurende de kringloop van de materialen verwerkt in het product.

*Het gaat niet alleen meer om financiële waarden bij een transactie, maar ook om ecologische en sociale waarden.*

Als eerste de meervoudige waardecreatie. Dat wordt soms wel eens vergeten. De basis van de circulaire economie is het sluiten van kringlopen. Als dat echter niet leidt tot ecologische waarde, zoals een duurzamer gebruik van materialen, is er geen sprake van een circulaire economie. Een voorbeeld kan dat verhelderen. Een bedrijf als Airbnb helpt in theorie bij het sluiten van kringlopen: het zorgt voor een betere benutting van bestaand vastgoed, doordat tijdelijke verhuur van huizen en appartementen beter mogelijk is. De praktijk is echter een andere: weliswaar wordt van alles verhuurd, maar dit leidt vooral tot substitutie van hotels naar appartementen, zodat het per saldo maar de vraag is of vastgoed beter wordt benut. Er is dus geen sprake van ecologische waardecreatie. Dus bij een échte circulaire economie zal de intentie van bedrijven ook moeten zijn om de kringloop te verduurzamen: om producten langer te

gebruiken, onderdelen te hergebruiken en grondstoffen zo lang mogelijk in de kringloop te houden.

Ten tweede de tijdsdimensie. Voor een werkende circulaire economie is het moment van de transactie maar één onderdeel van het relevante economische proces. Pas als de waarde over de hele levensduur van producten en materialen wordt meegenomen en zo optimaal mogelijk wordt benut, dan gaat de circulaire economie echt 'vliegen'. Dat vraagt echter wel wat. Dat vraagt samenwerking in de waardeketen: bedrijven moeten samenwerken en zich verantwoordelijk voelen voor de producten tot ná het einde van de levensduur. Daarbij kunnen nieuwe business modellen, gebaseerd op het gebruiken in plaats van het verkopen van producten, helpen. Maar ook consumenten moeten willen bijdragen aan waardevastheid over de levensduur van producten: dus langer gebruiken, goed omgaan met restproducten, et cetera.

### ***Op naar die circulaire economie!***

De transitie naar een circulaire economie is een uitdaging. Maar dat wil niet zeggen dat die transitie niet mogelijk is. Een voorwaarde daarvoor is wel dat we van een ééndimensionale oriëntatie afstappen. Dus niet alleen maar financiële waardecreatie beschouwen op het moment van een transactie. Het goed waarderen van meervoudige waarden én het organiseren van waardecreatie tijdens de kringloop zijn daarbij essentieel.

Alleen dan krijgen we een driedimensionale economie. Een economie waar ook onze kinderen nog mee vooruit kunnen.

## Nieuwe Business Modellen in tijden van disruptie (2)

ROELOF DE VRIES

Dit is de 2e column in een serie van 3 waarin ik probeer de ingrijpende ontwikkelingen te schetsen in de bestaande bebouwde omgeving, een handreiking te bieden voor verstandige keuzes voor 'bestaande' organisaties en te belichten wat voor rol ethiek daarin speelt. Ik beperk me hierbij tot de bestaande sociale woningbouw.

Veel organisaties vinden het lastig hun weg te vinden in deze tijden van grote en ingrijpende veranderingen. Ondertussen is er ook nog de noodzaak om verregaand te verduurzamen. De aanpassing van organisaties gaat maar langzaam. In ieder geval veel langzamer dan de ontwikkelingen om hen heen. Hierdoor ontstaan grote 'gaten'. Als een innovatieve startup in zo'n gat springt, zijn de gevolgen vaak zo heftig dat we spreken van een disruptieve innovatie.

Ontwikkelingen op energiegebied gaan een steeds belangrijker rol spelen in onze maatschappij. Maar de invloed daarvan op wonen lijkt een heel andere te worden dan we eerder dachten. Tot zo'n 5 jaar geleden dachten we dat de energieprijzen enorm zouden gaan stijgen en dat de energielasten wel eens hoger zouden kunnen worden dan de huurlasten. Er werd daarom ingezet op energiebesparing, uitmondend in 'Luchtdicht Bouwen' en 'Nul Op de Meter'. Dat lijkt mooi, maar niet met de wetenschap van vandaag dat energieprijzen alleen maar dalen. Dat gebeurt niet alleen als gevolg van een (wellicht tijdelijke) afnemende wereldvraag, maar ook en vooral als gevolg van zich steeds sneller ontwikkelende duurzame technologie.

Zo lees je nu al bijvoorbeeld dat olie uit de grond wordt gehaald met behulp van zonne-energie en dat netwerkbedrijven pleiten voor gratis stroom. De fossiele industrie lijkt de ontwikkelingen niet meer bij te kunnen houden. Terwijl de technische ontwikkelingen op energiegebied eigenlijk nog maar in de kinderschoenen staan en steeds sneller gaan. Dat Moore's law hier ook wel eens van toepassing zou kunnen worden is niet denkbeeldig. Met genoemde snelle ontwikkelingen is ook een einde gekomen aan het nut van de Trias Energetica, in ieder geval waar het gaat om de volgorde van maatregelen. Duurzaam

opgewekte energie zal zo goedkoop worden dat investeren in isoleren niet meer loont. En je kunt je zelfs afvragen of investeren in lokale duurzame energieopwekking blijft lonen.

## Herbouw is vaak nu al goedkoper dan herstellen.

Nieuwe productietechnieken gaan net zo'n stevige invloed krijgen. Wat bijvoorbeeld te denken van 3D-Printing, prefabricering en robotisering? In China print een bedrijf vandaag de dag al 10 huizen per dag voor 5000 dollar per stuk. Trek dat eens door. Een huis isoleren of renoveren? Of afbreken en met hergebruik van bestaande materialen opnieuw printen tegen een fractie van de kosten...? Wat gaat dat bijvoorbeeld betekenen voor onderhoud en renovatie? En voor een aardbevingsgebied? Herbouw is vaak nu al goedkoper dan herstellen. Groningen zou een mooie proeftuin kunnen worden voor geprinte woningen!

En dan is er de Informatie technologie. Big data, Internet of Things, Domotica; ze krijgen steeds meer invloed op de bebouwde omgeving. Kozijnen die zich zelf melden als ze aan onderhoud toe zijn, of wanneer er kritische waarden zijn bereikt. Gestructureerd onderhoudsprestaties monitoren; het kan nu al. Onderhoudsscenario's kunnen in ieder geval veel scherper door dit soort ontwikkelingen.

Nieuwe IT maakt ook een andere manier van samenwerken en organiseren mogelijk. Data delen in de keten, processen tussen organisaties optimaliseren. Het biedt ook de mogelijkheid de klant (bewoner) een veel grotere invloed te geven. Bijvoorbeeld via het continu monitoren van gebruikservaringen of door bewoners rechtstreeks laten ingrijpen op interne processen. Ook kan via IT bijvoorbeeld live een beeld worden gecreëerd hoe een ruimte eruit ziet na een bouwkundige ingreep. In het klein kan het al: via een appje kun je op het scherm van je smartphone of tablet live zien wat een kleurwijziging doet. Het is maar een klein begin. Echt interessant wordt het als je een dergelijk systeem koppelt aan een begrotings- of offertesysteem, een ordersysteem en een productiesysteem.

We zien ook een maatschappelijke ontwikkeling: deeleconomie, service economie, verduurzaming, meer invloed van gebruikers. Met dat laatste wordt nog erg geworsteld in woningcorporatieland. Maar als het steeds gemakkelijker wordt zelf te organiseren, samen dingen op te pakken op wijk- of blok niveau,

waarin zit dan nog de toegevoegde waarde van de corporatie? Een corporatie-directeur liet onlangs optekenen: 'We kunnen alleen de energienota verlagen'... Daarmee doet hij zichzelf en zijn huurders natuurlijk enorm te kort.

Wat (hiermee) ook duidelijk begint te worden, is dat schalen gaan strijden met elkaar: de kleine schaal van zelforganisatie op buurtniveau versus de grote schaal van (gratis) services en grootschalige (duurzame) technologie. Technologische ontwikkelingen ondersteunen beide ontwikkelingen. Beide kunnen een disruptieve invloed hebben.

Welke kant gaat het op? Zeg het maar... Maar belangrijker is: wat betekent dit voor mijn organisatie? En hoe maak ik daarin keuzes, zorg ik dat mijn organisatie de ontwikkelingen bijhoudt of zelfs gebruik maakt van de enorme mogelijkheden die zich gaan voordoen? Kortom: wat betekent dat voor de keuzes van nu en over 5 jaar? Dat komt in mijn volgende column (3) aan bod.

## Nieuwe businessmodellen in een oude wereld

PETER VAN VLIET

Concepten voor nieuwe businessmodellen zijn nu al een aantal jaren in ontwikkeling en de lijst van voorbeelden wordt gestaag aangevuld met nieuwe projecten. Vanuit alle hoeken van de samenleving worden er nieuwe manieren bedacht om economisch duurzaam en circulair productief te zijn en te blijven. De crowdfunding sites hebben er hun handen vol aan.

Waar we minder zicht op hebben is de levensduur van al die projecten. Als ze succesvol zijn verdwijnen ze vanzelf uit beeld omdat de houdbaarheidsdatum van het predicaat 'nieuw' verstreken is. En van de minder succesvolle pogingen vernemen we doorgaans weinig of niets. Dat maakt het lastig om van fouten te leren en concepten te verbeteren, oftewel om ook een businessmodel als zodanig circulair te maken.

Als je naar de markt kijkt zie je een duidelijke waterscheiding in de omvang van initiatieven. Heel veel nieuwe businessmodellen zijn heel klein. En een paar grote zijn heel groot – de Ubers en de AirBnB's van deze wereld. De middenmoters zouden moeten komen van de doorgroeiende kleintjes. En die zie je nog nauwelijks. Misschien is de thuiszorgclub Buurtzorg van Jos de Blok er een. Maar dan wel met behulp van een strategie uit de oude wereld: overname.

Dat brengt me bij de vraag hoe je het succes van nieuwe businessmodellen definieert. De kern van die initiatieven is het creëren van meervoudige waarde, het gaat om méér dan geld alleen. Probleem is dat naarmate een onderneming groeit, juist het financiële rendement doorslaggevend blijft voor het voortbestaan.

En juist dat financiële rendement blijft een zorgenkindje, zowel bij groot als bij klein. Veel kleine initiatieven kunnen niet blijven bestaan zonder de inzet van vrijwilligers, die hun beloning uit niet-materiële compensatie halen: waardering, geluk, voldoening uit het bijdragen aan een betere wereld. Zolang je inkomsten hebt uit andere bronnen is dat vol te houden. Zo niet, dan kun je een nummertje halen bij de bijstand of de schuldhulpverlening.



Bij de grote jongens is het niet anders: Uber maakte in 2015 bij een jaaromzet van 200 miljoen dollar een verlies van 2 miljard, maar heeft een beurswaarde van 10 miljard. De wortel waar investeerders achteraan lopen is de verwachting dat het bedrijf ooit winst gaat maken. De maatschappelijke bijdrage bestaat vooral uit het vernietigen van chauffeursbanen en het onder bijstandsniveau betalen van haar deelnemers.

Bij Airbnb is het niet veel anders: 150 miljoen verlies per jaar bij een omzet van 900 miljoen. Beurswaarde: 24 miljard. Winstgevend in 2020, naar verwachting.... Maatschappelijk rendement: failliete hotels en een ontwrichte woningmarkt.

Nieuwe businessmodellen in een oude wereld vormen kennelijk geen gelukkig huwelijk. Voor de kleintjes is er onvoldoende binding met de bestaande economie waardoor ze te vaak financieel onderuit gaan.

De grote jongens misbruiken nieuwe modellen om de financiële markt ouderwets leeg te zuigen onder het motto: greed is good. De initiatiefnemers lopen giga binnen en laten een mega brandspoor achter, a-la de internetbubbel van 1999.

Is er een manier om je daar als samenleving tegen te wapenen? Ik denk van wel. Het basisinkomen zou meer stabiliteit kunnen bieden. Het voorkomt dat mensen zich uit wanhoop in een inkomensrace naar de bodem laten betrekken. Dat zou de Ubers wind uit de zeilen kunnen nemen. En dat zelfde basisinkomen kan mensen een hand in de rug houden bij hun inzet in kleine initiatieven, die zich op andere vormen van waardecreatie richten. Het financiële rendement daaruit kan terugkomen uit besparingen in overheidsuitgaven aan zorg, groenvoorziening, uitkeringen etc.

Belangrijk is om te constateren dat nieuwe businessmodellen ook een nieuwe maatschappelijke en economische omgeving nodig hebben om te kunnen floreren. En dat die nieuwe maatschappelijke en economische omgeving bescherming kan bieden tegen nieuwe-hebzucht modellen. Wie gaat dat in Den Haag vertellen?

## Zorg om zorg of leren uitblinken

WIM VAN ERNICH

Zorg voor en om elkaar is zo oud als de mensheid zelf. Na WOII heeft Nederland de samenleving strakker georganiseerd, daarbij voorop lopend in het bedenken en ontwikkelen van nieuwe technieken en verbeteren van bestaande toepassingen.

Er was genoeg geld voor onderwijs en een groeiende ruimte voor het zorgdomein. De zorg voor ouderen werd verleend in bejaardenhuizen, waar ook kerngezonde 65-plussers gingen wonen. Bejaardenhuizen werden verzorgingshuizen en anno 2016 zijn het vooral verpleeghuizen geworden. De zorg voor onze ouderen is toebedeeld aan professionele organisaties, die echter dezelfde organisatiemodellen gebruiken als in het zakelijke domein gewoon is.

### *Een hobbel in de weg*

Waar het produceren van auto's en computers gediend is met deze organisatiewijze, staat het gehanteerde business model in dienst van het sociale domein sterk onder druk.

We kiezen onze auto of computer vanwege zijn prestaties, uiterlijk en andere kwaliteiten die we als eindgebruiker waarderen. Lang niet iedereen wil meer de ballast van 'bezit' en we ontdekken de meerwaarde van het opnieuw leren delen. Wel uitdrukkelijk vanuit het gebruikersperspectief; simpel samengevat in het begrip 'klant'.

### *Uit de pas gaan lopen*

De groeiende onderwijs- en zorgorganisaties werden qua besturing steeds meer het exclusieve domein van politiek en governance. Leidende principes in het zakelijke organisatiedomein werden naadloos gekopieerd. De rechten van bestuurders, positie en aanzien werden meer leidend, maar ze vergaten in te grijpen. Bovendien was er een overheid die hen hielp bij het opschalen en het daarbij behorende organisatiemodel (business model) accepteerde. De aandacht voor het primaire eindproduct verdween te ver uit beeld. Waar in de zakelijke markt dit gedrag door de consument direct wordt afgestraft, (bijvoorbeeld Volkswagen en de sjoemelsoftware), wordt het meten van kwaliteit in

onderwijs en zorg, op basis van het persoonlijke gebruikersperspectief, nauwelijks toegepast.

### ***Betalen wordt een probleem***

Ongeveer 10 jaar geleden was de onderwijsbegroting hoger dan de zorgbegroting; nu is de zorgbegroting ruim het dubbele van de onderwijsbegroting.

Beleggers ontdekten de zorgmarkt (en inmiddels ook coöperatieve woningbouw) als aantrekkelijke beleggingsmogelijkheid met een stabiel rendement. Hé,... rendement op zorg?! Met belastinggeld wordt dus winst gemaakt en deze winst gaat niet naar de onderwijs- of zorginstelling, maar gaat steeds vaker naar een buitenlandse belegger.

Een duidelijk voorbeeld van de klassieke/conventionele economie waarin de bronnen worden uitgeput en er geen aandacht is voor de toekomst. Nederland loopt achter de feiten aan en moet noodgedwongen ingrijpen. De groeiende zorgbegroting moest een halt toegeroepen worden. De zorg moet weer decentraliseren; taken moeten worden opgepakt door gemeenten en wijken.

### ***Terug naar oude paden***

Blijkbaar laten menselijke waarden zich niet lineair vertalen in begrotingsgeld. Waar ik als persoonlijke klant zakelijk steeds meer gerespecteerd wordt, verwacht ik dit ook in andere levensdomeinen. De roep om waardigheid en een goede behandeling in de zorg werd steeds luider. Het centraal stellen van de (zorg) organisatie en centralistisch denken is onhoudbaar geworden. Er zijn transities nodig om vanuit het juiste perspectief te kunnen organiseren.

### ***Samen op nieuwe routes***

De decentralisatie van de zorg dient echter met veel minder financiële middelen vormgegeven te worden; toch moet deze zorg van gelijkwaardige kwaliteit zijn.

Inmiddels zijn vele wijk- en buurtteams lokaal actief, die in 2016 in het diepe zijn gesprongen zonder leertijd. Professionele zorgorganisaties zijn hun autonomie kwijt. Velen waren te laat in het onderkennen van de fundamentele veranderingen. Proactieve professionals stapten over naar wijkteams, waar ze mogen werken zoals het ooit bedoeld was.

Na een jaar van wennen ontdekken de wijk en de wijkteams elkaar steeds verder. Er is sprake van een versnelling van groei, van nieuwe initiatieven. De beperkte financiële middelen dwingen een andere manier van organiseren af. Nabuurschap wordt het nieuwe 'retro', er ontstaat een klimaat en context waarin elkaar helpen en geholpen worden weer normaal wordt. Wederkerigheid als bedoelde en gevoelde kwaliteit van leven. Schaarste als trigger om weer te leren delen en ruilen. Het mogen voelen en toepassen van jouw kwaliteit en kracht in het ondersteunen van de levenskwaliteit van je medemens. Terug naar waar het om draait: mens zijn bestaat alleen door 'samen zijn'.

### *Nieuwe Business Modellen*

Niet langer het organisatiemodel staat centraal, maar de toegevoegde waarde aan het welzijn van mijn medemensen. We zijn bereid of vinden het veel prettiger om hier zelf aan bij te dragen. Zorgcoöperaties schieten als paddenstoelen uit de grond. De principes van waaruit geholpen wordt zijn fundamenteel anders dan de leidende principes in de oude business modellen. Betaalde professionals moeten als katalysator en bemiddelaar vraag en aanbod matchen en een klimaat en voedingsbodem creëren, waarin dit op een natuurlijke wijze ontstaat.

*Nabuurschap wordt het nieuwe 'retro', er ontstaat een klimaat en context waarin elkaar helpen en geholpen worden weer normaal wordt.*

Sommige organisaties werken zo al 30 jaar. Wanneer je met 8 professionals 500 hulpvragers en 500 vrijwilligers op hoog niveau maatwerk weet te bieden, doe je het goed. 'Blink' koppelt vrijwilligers met zorgvragers en verdient het daarom gewaardeerd te worden. ([www.blinkuit.nl](http://www.blinkuit.nl))

# Kringlopen Ladder helpt de circulaire economie meetbaar te maken

JAN JONKER EN NIELS FABER

Centraal in de Circulaire Economie (CE) staat het sluiten van kringlopen. Maar over welke kringlopen hebben we het dan en waar moeten we mee aan de slag? Kan een organisatie hier zelf mee aan de slag of zijn andere partijen nodig? En wanneer maakt een organisatie onderdeel uit van een kringloop? Lastige vragen waarvoor dringend behoefte is om ordening aan te brengen in de molshoop aan activiteiten die onder de idee van het sluiten van kringlopen schuil gaat. We denken dat zo'n ordening mogelijk is met de introductie van een Kringlopen Ladder.

## *Prestatie meten*

Het kunnen bepalen van het niveau (of de prestatie) van bepaalde activiteiten is niet iets nieuws. Denk bijvoorbeeld aan de MVO-prestatieladder, of CO<sub>2</sub> Prestatieladder als het gaat om duurzaamheidsthema's. In aanpalende domeinen is de Ladder van Lansink (afval) en het INK/EFQM fasemodel (voor kwaliteit) ontwikkeld. Ondanks verschillen is de overeenkomst tussen al deze 'ladders' dat zij fasegewijs helpen bepalen hoe een organisatie presteert op een specifiek terrein. Bij elk van deze fasemodellen wordt een ordening van prestaties aangereikt. Hiermee kan een organisatie bepalen (1) waar zij staat (een zogeheten nulmeting) en (2) wat de eisen en kenmerken zijn van een volgende fase. Zo verschaft een prestatieladder inzicht in de organisatie-performance én geeft zij richting. Tot nu toe ontbreekt een dergelijke ladder voor de CE. Tijd voor een aanzet.

## *Circulaire economie in vijf fasen*

Het sluiten van de verschillende kringlopen van een organisatie kan nooit tegelijkertijd plaatsvinden. Zij worden eerder in fasen gesloten. Hier onderscheiden we vijf van die fasen. Deze lopen van eenvoudig naar complex. Ieder fase beschrijft een ontwikkelstadium van een organisatie om haar processen volgens de idee van gesloten kringlopen te organiseren.

- 1 De eerste fase is aan te duiden met 'in-huis circulariteit'. Hierbij zorgt een organisatie, al dan niet geholpen door toeleveranciers, ervoor dat kringlopen die geheel binnen de scope van de organisatie plaatsvinden, gesloten worden. Een sprekend voorbeeld hiervan is de groenten-kweker die warmte, water en chemicaliën in een gesloten kringloop binnen zijn eigen bedrijf houdt.

- 2 Bij de tweede fase ligt de focus al niet meer op de enkele organisatie, maar komt een gedeelte van een productieproces, waar meerdere organisaties bij betrokken zijn, in beeld. Deze fase noemen we 'gedeeltelijke keten-integratie'. Binnen een bestaande productieketen ontstaat in deze fase een partiële (gesloten) kringloop. Zo kan bijvoorbeeld het afval van de ene partij gebruikt gaan worden als grondstof voor de andere, waardoor er hergebruik ontstaat. Daarbij moet ook aandacht besteed worden aan de verdeling van kosten en baten tussen de partijen. Een debat over verdienmodellen doet dan zijn intrede.
  
- 3 Fase 3 gaat weer een stap verder en laat op basis van één specifiek materiaal een volledig gesloten 'simpele' kringloop zien. Deze is te benoemen als een materiële mono-stroom kringloop. In deze fase worden productieprocessen zodanig ingericht dat een materiaal dat eenmaal is verkregen uit een natuurlijke bron, binnen een gesloten kringloop terechtkomt (denk aan papier, ijzer, plastic, etc.). Ambitie is om vrijwel volledige recycling te organiseren. Binnen deze derde fase is het cruciaal dat alle partijen met elkaar zorgen voor het sluiten van die specifieke kringloop. Dat vraagt om samen organiseren inclusief de daarbij behorende verdienmodellen. Dat geldt hier en in toenemende mate voor de volgende fasen.
  
- 4 Ingewikkelder wordt het op het moment dat er sprake is van meerdere mono-materiële kringlopen die onderling van elkaar afhankelijk zijn. De complexe kluwen van kringlopen en betrokken partijen die zo ontstaat is kenmerkend voor Fase 4 van de Kringlopen Ladder. Er ontstaat een organisatie-ecologie van bedrijven en partijen, die leidt tot subsystemen. In samenhang deze met elkaar organiseren en coördineren wordt een cruciale voorwaarde om zo'n circulaire ecologie 'up en flying' te krijgen. De onderliggende organisatie-, business- en verdienmodellen moeten in deze fase complementair ten opzichte van elkaar zijn.
  
- 5 Op het hoogste niveau van de Kringlopen Ladder is een verdere vervlechting van in elkaar grijpende, complexe kringlopen en subsystemen te zien. Dit mondt uit in een organisatorisch-economisch systeem. In deze fase gaat het om het met alle betrokken organiseren van dat systeem met inbegrip van de institutionele context. Pas dan is er sprake van een volwassen circulaire economie.

De hier voorgestelde Kringlopen Ladder heeft niet de pretentie van toepassing te zijn op alle mogelijke soorten van kringlopen. Nu is met name gekeken naar de kringlopen rondom materialen c.q. grondstoffen. Wat hier bijvoorbeeld niet aan bod is gekomen is het onderscheid tussen korte en lange kringlopen en het hoe materie-behoud in kringlopen zich in de tijd ontwikkelt. Want wat is het effect van kringlopen die bijvoorbeeld 10, 20 jaar of langer duren? Wat betekent dat voor het behoud van de gebruikte materialen en grondstoffen? Daarnaast laat deze Kringlopen Ladder nog hele andere ontwikkelingen zien.

*Het sluiten van de verschillende kringlopen van een organisatie kan nooit tegelijkertijd plaatsvinden. Zij worden eerder in fasen gesloten.*

# Naar een deltaplan voor de Circulaire Economie

JAN JONKER

Vandaag is het Prinsjesdag 2016. De dag van 'cadeautjes voor iedereen', zoals het NRC onlangs kopte. Het beeld wordt neergezet dat Rutte II Nederland met zorg en veerkracht door de crisis heeft geloodst. Tijd voor een feestje en daar horen presentjes bij. Tegelijkertijd kondigt diezelfde overheid een omvangrijk plan aan om zaak te maken met de circulaire economie. Zo omvangrijk dat uitwerking in een Deltaplan noodzakelijk is en uitvoering om een minister vraagt. Benieuwd of daar ook over gerept wordt in de Troonrede 2016.

## *De dag van Prinsjesdag*

Vandaag zal Koning Willem-Alexander voor de vierde keer de Troonrede uitspreken. Door het uitspreken wordt het nieuwe werkjaar van de Eerste en Tweede Kamer geopend. Later op die dag zal Minister Dijsselbloem van Financiën de Miljoenennota en Rijksbegroting formeel aanbieden aan de Tweede Kamer. Wat daarin staat, is inmiddels al uitgelekt; u heeft dit weekend de voorlopige analyses en voorbeschouwingen al kunnen lezen. Rutte II wil opgeruimd en met een visie vertrekken. Daarmee wordt de aangekondigde - mogelijk al vergeten - belofte uit het regeerakkoord van 2012 ingelost. Daarin werd gesteld: 'Het kabinet streeft naar een circulaire economie (CE) en wil de (Europese) markt voor duurzame grondstoffen en hergebruik van schaarse materialen stimuleren'. Dat kwam terug in de Troonrede van 2015 waar enigszins vrijblijvend stond: 'Tegen gaan van klimaatverandering en verduurzaming van de economie zijn grote, overkoepelende thema's.' Maar sinds vorige week heeft dat idee een vertaling gekregen in het Rijksbrede Programma Circulaire Economie.

## *Verkiezingen in aantocht*

Minister Kamp van Economische zaken vatte dit programma als volgt samen: "Het kabinet wil samen met maatschappelijke partners de komende jaren het gebruik van grondstoffen reduceren en in 2050 een circulaire economie hebben. De ambitie is om in 2030 vijftig procent minder gebruik van primaire grondstoffen zoals mineralen, metalen en fossiele grondstoffen, te realiseren" (zie [www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)). Voor de zomer kwam de SER al met het advies 'Geen tijd te verliezen'. Zij stelde daarin: 'De circulaire economie is onomkeerbaar en broodnodig. Omdat grondstoffen simpelweg opraken, móet afval wel worden hergebruikt



om de welvaart in stand te houden.' Volgens het kabinet heeft de circulaire economie veel potentie. Uit onderzoek van o.a. TNO en de EllenMacArthur Foundation blijkt dat de CE de komende jaren kan uitgroeien tot een miljardenbranche die aan tienduizenden mensen werk kan bieden. Maar die belofte verzilveren vraagt wel om een fundamentele omslag, een transitie. We moeten dus van een programma op hoofdlijnen naar een concreet plan.

### *Transitie in aantocht?*

Stel dat we aan de ruim tweehonderd jaar oude traditie van Prinsjesdag, Troonrede en Rijksbegroting een radicaal nieuwe draai zouden geven. Niet langer het nationale huishoudboekje staat dan centraal, maar het bespreken en uitwerken van de collectieve opgave om in meerdere decennia integraal te verduurzamen, en zo een echt circulaire economie te realiseren. Dat doen, daar ook echt komen, vraagt om een 'alles moet anders' aanpak. Dan stoppen we met de meeste kolencentrales, koppelen wijken af van het aardgas, voeren een nieuw belastingstelsel in mede op basis van grondstoffen en energiebelasting. We creëren grondstoffen-rotondes, ontwerpers gaan een Gouden Eeuw tegemoet, we krijgen nieuwe bedrijvigheid door nieuwe vormen van verdienstelijking. Er ontstaan nieuwe beroepen zoals de wijk-energie manager, de nieuwe kringlopen bouwer, circulaire economie wordt een populaire afstudeerrichting op universiteiten en hogescholen en nog veel meer.

Door dat alles krimpt de huidige lineaire economie van take-make-waste en groeit de circulaire naar (take) make, re-use, re-make. Nederland komt door deze radicale aanpak vermoedelijk op nummer 1 van de top 100 van meest innovatieve landen in de wereld. Een beter programma van country-branding is bijna niet te bedenken. Er zal nog wel veel en veel meer zijn waarop deze transitie impact heeft, want dit is slechts het topje van de veranderingen-ijsberg. En let op: dit gaat allemaal plaatsvinden in pakweg drie decennia. Dat gaan heel veel van ons dus meemaken.

### *Minister van Circulaire Economie*

Wat die transitie mag kosten? Het Adviesbureau McArthur kwam afgelopen vrijdag met een rapport over de kosten van de energietransitie en schatte deze op een jaarlijkse investering van 10 miljard euro. Dat is zeker een serieus bedrag. Maar het is niet meer dan pakweg 1,5 % van het BBP en iets minder dan 4% van de rijksbegroting voor 2017. Voor zover ik snel heb kunnen zien staat helaas de

post Circulaire Economie (want zo'n omvangrijk bedrag zou dat zeker rechtvaardigen) nog niet op de begroting voor volgend jaar. Misschien is het daar nog net iets te vroeg voor.

Daarom zou ik er voor willen pleiten dat we op korte termijn het Rijksbrede Programma CE uitwerken tot een Deltaplan Circulaire Economie. Dat gaat waarschijnlijk alleen lukken als we een nationale coördinator met voldoende bevoegdheden daarvoor benoemen. Die coördinator zou tenminste de status van minister moet hebben – Minister van Circulaire Economie en Transitie. Om het belang te benadrukken zou in aanvulling daarop de status van vice-premier niet verkeerd zijn.

Het zou mooi zijn als op Prinsjesdag die ambitie om te komen tot een volwaardige Circulaire Economie tot uitdrukking wordt gebracht in de Troonrede. Dat zit er denk ik niet in, want de plannen zijn te vers. Gelukkig hebben we over zes maanden verkiezingen waarna de vorming van een nieuw kabinet volgt. Een uitgelezen gelegenheid om voornoemde ambitie om te zetten in zo'n Deltaplan. Want dat er een transitie naar een andere economie moet komen, beseffen we inmiddels steeds meer.

Dat we die transitie radicaal moeten aanpakken wil het kans van slagen maken, is zeker. In dat verband verdient de voorzet die het Rijksbrede Programma Circulaire Economie is alle lof. Maar dan nu wel met elkaar voortvarend de vertaling van dit programma ter hand nemen in een Deltaplan Circulaire Economie – rijksbreed beleid voorzien van passend budget. Naar ik hoop wordt binnenkort de sollicitatieprocedure voor een dergelijke ministerspost opengesteld.

# Marga Hoek, Jan Jonker en Jan Rotmans: 'heilige' drie-eenheid?

KOOS GROENEWOU

Nieuwe leiders hebben de toekomst. Dit kun je lezen in het 'Handvest Nieuw Leiderschap'(Young Bilderberg Conference, 2010). Enkele hoofdpunten uit het Handvest zijn: de balans tussen shareholders en stakeholders. Waardecreatie en langetermijn perspectief. Beheersing in het verwerven van inkomen. En keus voor dienend leiderschap/servant leadership.

Een van de elementen van dienend leiderschap/servant leadership is rentmeesterschap. En daarmee hebben we de aansluiting met duurzaamheid. Volgens Brundtland (1987) is duurzaamheid het rekening houden met de aarde en de beschikbare grondstoffen om te voorzien in de behoeften van de huidige mensen, op een dusdanige manier dat ook toekomstige generaties in hun eigen behoeften kunnen voorzien. Op deze manier omgaan met people, planet en profit kan men onder rentmeesterschap verstaan. Zonder zulk nieuw leiderschap kun je geen zinvolle en effectieve rol spelen als het gaat over (zakendoen in) de nieuwe economie en nieuwe business modellen.

## *Verplichte kost*

Daarom is het goed dat er mensen als Marga Hoek, Jan Jonker en Jan Rotmans zijn. Kantelaars, frisdenkens, die een substantiële bijdrage leveren aan het denken over en bezig zijn met nieuwe business modellen en (zaken doen in) de nieuwe economie. Ik heb grote waardering en bewondering voor deze drie mensen en hun werk. Ondergetekende was aanwezig bij de presentatie van het boek 'Duurzaam Denken Doen' van Jan Jonker op 20 mei 2011, mocht de recensie schrijven over het managementboek van het jaar 'Zakendoen in de nieuwe Economie' van Marga Hoek en recenseerde ook de twee laatste boeken van Jan Rotmans.

De boeken 'Zakendoen in de nieuwe economie' van Marga Hoek, 'Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie' van Jan Jonker en 'Nederland kantelt' van Jan Rotmans zijn stuk voor stuk verplichte kost. Vooral voor mensen die beroepshalve bezig zijn of te maken hebben met Research & Development, Innovatie, Verandermanagement, Transitie, Duurzaamheid, Natuur & Milieu en MVO. De lezers worden door de boeken aan het denken (en aan het handelen)

gezet, krijgen inzicht en worden geïnspireerd. Zaken doen in de nieuwe economie en bezig zijn met nieuwe business modellen is bovendien gewoon leuk!

Ik geloof in deze drie trendsetters en ben dan ook verbaasd dat ik managers, bestuurders en toezichhouders, maar ook consultants tegenkom die nog nooit van deze ('heilige') drie-eenheid hebben gehoord. Dat gaat ze ongetwijfeld opbreken. Om in deze sfeer te blijven: een predikant die de Bijbel niet kent, heeft ook heel wat uit te leggen.

### *Duurzame koersen*

Over uitleggen gesproken. Als je (eind)verantwoordelijk bent voor een bedrijf dat of organisatie die blijft vast blijft houden aan oude business modellen, dan is de kans groot dat je die keus op enig moment moet verantwoorden bij de rechter of de Ondernemingskamer of dat het bedrijf wordt afgestraft door de consument of investeerders omdat het geen duurzame bedrijfsvoering hanteert.

In dit verband is het interessant om de beurskoersen van Shell en Unilever met elkaar te vergelijken. De beurswaarde van het duurzame bedrijf Unilever is begin september 2016 hoger dan die van Shell. Als je verder in aanmerking neemt dat een aantal prominente investeerders in de US meer dan 1.600.000.000.00 (ja, het staat er echt zestienhonderd miljard) US\$ aan investeringen heeft teruggetrokken uit fossiele bedrijven, dan is dat ook een teken aan de wand.

Duurzaamheid duur? Nee, het tegendeel is waar: niet duurzaam komt je duur te staan. Als je geen investeerders en klanten meer hebt en geen medewerk(st)ers kunt krijgen of houden, heb je een groot probleem en sta je met lege handen.

Mijn advies is dan ook: Investeer tijd en geld in nieuwe business modellen. Dat is goed voor je medewerk(st)ers, klanten, leveranciers, de aarde en – last but not least - voor je eigen toekomst. Als het gaat om investeren in tijd, dan zou ik beginnen met het lezen van de hierboven genoemde boeken. Ik zie ze namelijk als een soort Bijbel.

Niets doen is onmogelijk. Jan Rotmans heeft gelijk met de volgende uitspraak: 'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk!'

## Kigali Sanitation, een voorbeeld voor de WEconomy

WOUTER VERSTER

Sinds 2013 ben ik als consultant betrokken bij Grow Movement, een Britse organisatie die actief is in de ondersteuning van ondernemers in Oeganda, Rwanda en Malawi. Voor mij betekent dit een terugkeer naar een regio waar ik vaak met plezier heb gewerkt, maar tegenwoordig is het mogelijk te werken via Skype en What's App.

In 2014 kreeg ik het verzoek om een ondernemer in Rwanda te helpen met zijn projectplan. Jean Claude Ntakirutimana is een gepassioneerde sociale ondernemer en hij was al enige tijd actief in het organiseren van afvalverzameling en -verwerking uit de minder gegoede buurten van Kigali.

Jean Claude kwam op het idee om zich o.a. te richten op e-waste (ICT afval) recycling om van gebruikte computers weer bruikbare computers te maken en die in te zetten in onderwijs en het MKB in rurale gebieden. Bijkomende voordelen zijn dat de apparatuur niet wordt verbrand – waarbij veel toxische stoffen vrijkomen die een ernstig gevaar vormen voor volksgezondheid en natuur – , maar ook dat er dan geen sprake is van onnodige kapitaalvernietiging. Veel materiaal kan hergebruikt worden.

Met Jean Claude zijn we gaan onderzoeken hoe we dit het beste konden aanpakken en hebben we een bedrijfsplan opgesteld voor onze potentiële sponsor FONERWA op basis van het WEconomy principe – samen waarde creëren. De analyse van belanghebbenden en hun (mogelijke) rol hielp ons ook buiten de gebaande paden te denken. In eerste instantie denk je voor financiering aan donorgelden (en dat hebben we ook geprobeerd), maar gaandeweg hebben we steeds meer het bedrijfsleven opgezocht om ons te helpen en veel bedrijven waren daartoe bereid. Via Tegenlicht van de VPRO kwamen we terecht bij Joost de Kluijver en Reinhardt Smit van Closing the Loop uit. Closing the Loop zamelt gebruikte mobiele telefoons in die volledig gerecycled kunnen worden. Zo konden ook wij inkomsten genereren.

Wist u dat een half jaar oude telefoon vaak minder marktwaarde heeft dan grondstofwaarde? In één ton mobieltjes zit net zo veel goud als in zestig ton

steen uit een goudmijn. Daarnaast zitten er vele zeldzame metalen in. Door de inzameling van mobieltjes kwam er een nieuwe inkomstenstroom op gang. We konden ook verder nadenken over de toekomst van het project; moesten we ons nog wel op computers richten die netspanning nodig hebben? Inmiddels zijn we ons meer gaan richten op mobiele apparaten zoals tablets en smartphones en laptops. Alles op te laden met zonnepanelen.

*Wist u dat een half jaar oude  
telefoon vaak minder marktwaarde  
heeft dan grondstofwaarde?*

Zouden mobiele oplossingen met zonnepanelen niet meer toekomst hebben? Hoe kunnen deze apparaten het beste in een rurale omgeving worden ingezet? We bleven ook nog steeds met een begrotings- en kennisgat zitten. Onze groep stakeholders konden we gelukkig steeds verder uitbreiden. HP haakte aan en gaf juridisch advies en uiteindelijk werd Jean Claude geselecteerd om naar een VN conferentie over e-waste te komen in Nairobi. Dankzij een crowdfunding campagne in Nederland hadden we het vliegticket naar Nairobi vrij snel bij elkaar en kon Jean Claude naar de conferentie.

### *Jean Claude in Kenia*

Dit was van belang om te netwerken. Juist in de opbouwfase van de onderneming is kennis en ervaring nodig is. Trots kwam Jean Claude uit Kenia terug met een certificaat.

Hierna zijn we weer een stap verder gegaan. We hebben een website gebouwd en er kwam belangrijk bezoek uit Nederland. Het Fairphone team kwam op bezoek, waar we heel trots op waren.

We zijn nog niet klaar en hebben contacten met FONERWA (UK) Business in Development (NL), the Pollination Project (USA), Stichting Doen (NL). Bovendien hebben we vele andere organisaties aangeschreven om te helpen met de financiering. Het gaat ons nu nog te langzaam, maar er is een enorm momentum ontstaan. Kigali staat nu mede dankzij Kigali Sanitation en alle betrokken stakeholders op de kaart. Rwanda zet flink in op ecologie, recycling en educatie.

Dit zijn nu precies de aandachtsgebieden waar Kigali Sanitation actief in is. Bovendien levert het project ook nog eens vele banen op, zowel aan de onderkant van de markt alsook geschoolde banen.

### ***De les die ik geleerd heb van dit uitdagende project***

Wat voor mij duidelijk is geworden is dat 'het identificeren van belanghebbenden en echt samen werken met al deze partijen een sleutel is tot succes. Ik heb dit principe nu een aantal keren ook in commerciële projecten in Nederland kunnen gebruiken. Het draagt bij tot respect voor mens en milieu, maar bovenal tot een Wij-gevoel 'we doen het samen' en dát geeft ongekend veel voldoening.

# Er zijn nieuwe begrippen nodig om circulaire vooruitgang te meten

JAN JONKER, NIELS FABER EN HANS STEGEMAN

De ambitie voor Nederland op het gebied van de circulaire economie is inmiddels torenhoog. Het is de bedoeling dat in 2050 Nederland volledig circulair is. In veel gevallen wordt dit in studies over de transitie naar de circulaire economie (CE) vertaald in de gevolgen voor economische groei. Daarbij wordt aangevoerd dat de CE banen en economische groei gaat opleveren. Maar economische groei is een lineair begrip. Wat heb je daaraan als je het over een circulaire economie hebt? Maar hoe kan het succes van die circulaire economie op macroniveau dan wel gemeten worden?

## *De economische kringloop*

Economische groei is de stijging van het bruto binnenlands product (bbp). Dit begrip heeft inmiddels een historie van zo'n jaar of tachtig. Bbp is daarmee als economisch kengetal een groot succes. Het meet op systematische wijze de (gemonetariseerde) economische kringloop in een land. Zowel de productie, bestedingen als de inkomensvorming worden op een eenduidige manier per land verzameld, opgeteld en aan elkaar gelijk gesteld. Immers, binnen een land zijn de bestedingen in een jaar exact gelijk aan de inkomens en productie, als ook rekening wordt gehouden met besparingen en voorraadvorming. De eenduidig opgestelde financiële boekhoudingen in alle landen geven daarmee een goede manier om economische prestaties te vergelijken. Lange tijd heeft bbp als begrip uitstekend gewerkt. Vooral in de periode na de Tweede Wereldoorlog, waarin de belangrijkste uitdaging was om genoeg te produceren voor de bevolking, was economische groei zeer belangrijk.

## *De economie binnen de grenzen van de aarde*

Een belangrijke beperking van het bbp – er zijn er veel meer – is dat het alleen financiële stromen beschouwt. De overgang naar een economisch systeem dat binnen de grenzen blijft van wat de aarde te bieden heeft, zoals de CE, is onmogelijk te meten met economische groei. Voorraden, zoals natuurlijke hulpbronnen, zijn in termen van het bbp niet relevant. We kunnen zo veel opmaken als we willen. Sterker nog, hoe meer en hoe vaker spullen verkocht worden, hoe meer economische groei. Of dat nou ten koste gaat van ons welzijn, gepaard gaat met



milieuvervuiling of wordt betaald door schulden te maken – dat is allemaal niet relevant voor economische groei.

De CE vraagt dus per definitie een ander begrip van vooruitgang dan economische groei. Het succesvol sluiten van kringlopen door efficiënter gebruik van materialen, een overgang naar het gebruik van zoveel mogelijk hernieuwbare grondstoffen, langer gebruik van goederen, hergebruik, reparatie en als het echt niet anders kan recycling laat zich niet alleen beschrijven in termen van financiële transacties. Het versterken van de waarden, waar het in zo'n systeem nadrukkelijk om gaat, zoals ecologische waarden en sociale waarden, verdienen een duidelijke plaats in een systeem dat binnen de grenzen van de aarde opereert.

Naast stroomgrootheden zoals in het bbp, dienen ook (natuurlijke) voorraden te worden meegenomen. Daarnaast moeten de consequenties van het handelen nu op de toekomstige voorraden duidelijk worden. Vooruitgang wordt dan een intertemporeel begrip. Dit bij elkaar opgesomd leidt eigenlijk tot de inmiddels vrij klassieke definitie van duurzame ontwikkeling uit het Brundlandt-rapport uit 1987: 'vooruitgang die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van de toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen'.

## De CE vraagt per definitie een ander begrip van vooruitgang dan economische groei.

### *De consequenties voor economische groei*

Op macroniveau is een ander begrip dan economische groei nodig om vooruitgang te meten in de CE. Maar dat neemt niet weg dat er wel gevolgen zijn voor inkomens, banen en economische groei. Op mondiaal macroniveau zijn die consequenties voor economische groei glas- en glashelder. We weten dat ons huidige economische systeem bij lange na niet voldoet aan duurzame vooruitgang; we souperen de natuurlijk voorraden veel te snel op, zodat toekomstige generaties vooral een heel warme planeet krijgen overgeleverd, met minder biodiversiteit en natuurlijke hulpbronnen. De circulaire oplossing is minder productie, langer spullen gebruiken en efficiënter produceren. Dit betekent een tragere economische kringloop. Ofwel: minder financiële transacties en dus economische krimp. Dat geldt als we alleen naar producten kijken.

Er zijn twee zaken die daar tegenover kunnen staan. Ten eerste toenemende dienstverlening: producten moeten bijvoorbeeld worden gerepareerd. Afvalstromen georganiseerd. De deeleconomie, platformmodellen, producten als dienst zijn allemaal bedrijfsmodellen die duurzamer zijn en dienstverlenende banen opleveren. De toegevoegde waarde van dit soort dienstverlenende banen zal echter hoogstwaarschijnlijk niet hoog genoeg zijn om de daling van de productie op te vangen. Ten tweede hoeft die krimp van de economie zich niet in elk land voor te doen. Veel producten worden gemaakt in mondiale waardeketens. Landen waar veel producten worden geproduceerd die in een circulaire economie veel langer meegaan, zullen een krimpende economie kennen. In landen waar veel wordt geconsumeerd kan de economie zelfs groeien door bijvoorbeeld de groei van de reparatie-economie.

### *Micro en macro moeten samenkomen*

Een succesvolle transitie naar een CE vergt een ander begrippenkader op macro-niveau. Maar dat zal samen moeten gaan met het hanteren van andere indicatoren op bedrijfsniveau en in de keten. Want als voor bedrijven alleen financiële indicatoren blijven gelden, werkt dit niet. Daar passen ook de voorstellen van Jonker en Faber voor indicatoren in (zie: <https://tgthr.nl/de-taal-van-de-circulaire-economie>), zoals de mate van recyclebaarheid van producten, de verhouding tussen gerecyclede en 'virgin'-grondstoffen die gebruikt worden in het productieproces en een repareerbaarheidsindex. Micro en macro moeten uiteindelijk samen komen. Want een macrodoelstelling moet gebaseerd zijn op kentallen die ook op microniveau wat zeggen.

## Slimmer werken voor ‘ Als de dijken breken ...’

GODELIEVE WIJFFELS

Afgelopen week was de eerste tv-uitzending van ‘ Als de dijken breken ’ van de EO, waarin de dijk bij Katwijk breekt en de hele Randstad onder water loopt. Tijdens de dramadocumentaire krijgen we als kijkers steeds de ligging onder NAP van de betreffende locatie in beeld, wat de serie spannend maakt. Je ziet hoe door de heftige regenval de rioolputdeksels door de lucht schieten en hoe een meisje op de evacuatie reageert met de woorden: ‘ Hey, wat cool!’ Rijkswaterstaat en het KNMI komen met feitelijke informatie, die absoluut onvoldoende is voor de bestuurders om keuzes op te kunnen baseren en de chaos neemt toe wanneer de schoonvader van de premier door voorkennis als een van de eersten wordt geëvacueerd en een foto hiervan op twitter verschijnt.

De serie maakt duidelijk waarom we met klimaatverandering aan de slag moeten. Het mooie van de serie is dat we feitelijk geïnformeerd worden, maar ook de emotie komt binnen bij het zien van een situatie waarin we niet terecht willen komen. Geen postbus 51 bewustwordingsspotje over klimaatverandering kan tegen deze serie op. De kijkcijfers – een bereik van 1,7 miljoen mensen – zijn top.

De klimaatverandering was in dezelfde week trending topic. Zo stond ook de deltacommissaris op het jaarlijkse Deltacongres in het journaal van 20.00 uur te vertellen dat het klimaat verandert en iedereen aan de bak moet; immers alle beetjes helpen. Je regenpijp afkoppelen van het riool, tegels in je tuin eruit en een regenton of infiltratiekratten aansluiten. De bewoner van een luxe woning die in hetzelfde journaal gevraagd werd te reageren had toevallig een tuin die afliep naar het huis, waarbij het afzagen van de regenpijp geen optie was. Volgens de betrokken wethouder was een investering van €3.000,- om het probleem op te lossen over de top. Een ongelukkige combi van spelers en niet representatief.

De deltacommissaris heeft natuurlijk gelijk, het gaat om alle beetjes die mensen kunnen doen en dat heeft grote impact als we bedenken dat de helft van de ruimte in de stad particulier gebied is. Maar het gaat om een uitgebreidere mix van maatregelen op verschillende schaalniveaus. De maatregelen betreffen – naast wat bewoners kunnen doen – immers gebiedsontwikkelingen in bestaand stedelijk gebied, maatregelen in stroomgebieden van internationale rivieren,

aanleg van stadsbeken en weteringen, regionale keringen, waterberging in parkeerkelders, et cetera. Van deze ingewikkelde mix van maatregelen – het nieuwe deltaplan in de stad – willen we als gemeente weten welke mix het meeste doeltreffend en efficiënt is. Intussen zijn we al gestart en willen we het slim aanpakken.

*Als het om klimaatadaptatie (omgaan met klimaatverandering) gaat, dan ben ik benieuwd hoe goed we in staat zijn om met allerlei partijen samen te werken.*

Die slimme aanpak willen we bereiken door ook te leren van andere sectoren, bijvoorbeeld hoe we betrokkenheid bij de klimaatopgave kunnen organiseren. Zodat we bijvoorbeeld weten dat mensen aan de slag gaan met energiebesparing door de aanschaf van zonnepanelen. Of door het opwekken van energie, wat verhoudingsgewijs financieel minder oplevert dan energiebesparingsmaatregelen, worden mensen enthousiast en geïnteresseerd in hun energiehuishouding.

Als nieuw 'hoofd Ruimte en Economie' van de gemeente Zwolle had ik laatst een kennismakingsgesprek met een van de projectontwikkelaars uit de stad. Hij vertelde met trots dat hij zojuist begonnen was met de bouw van een kantoren-pand in de Betuwe met een Breeam certificaat excellent (beoordelingsmethode van de duurzaamheidprestatie van gebouwen). Zijn motivatie: je belegt alleen nog in een duurzaam pand, dat minder snel verouderd en dus toekomstbestendig is, zodat je het verschil maakt.

In de Breeamcertificering voor gebiedsontwikkeling lees ik dat bij de ontwikkeling van een gebied punten verdiend kunnen worden met maatregelen tegen overstromingsrisico's, hitte-eilanden en windhinder en voor hemelwater opvang. Ik vraag me als nieuwkomer af hoe vaak we als gemeenten en waterschappen om een breeamcertificering vragen en daarop sturen? We weten niet precies wat anderen kunnen bijdragen en hoe we dat goed kunnen inzetten.

Als het om klimaatadaptatie (omgaan met klimaatverandering) gaat, dan ben ik benieuwd hoe goed we in staat zijn om met allerlei partijen samen te werken.

Veel partijen, waaronder ondernemers, overheden, onderwijsinstellingen en lokale initiatieven hebben een intentieverklaring voor een klimaatactieve stad in Zwolle getekend. Maar wat ga je dan samen doen? In Zwolle heeft het geleid tot een 40-tal initiatieven en deelname aan een living lab in de IJssel Vecht Delta. Dat is een eerste stap; de wil is er en het is nu een kwestie van zoeken naar de goede modus van netwerkend samenwerken, waarin we belang bij belang leggen, kennis met kennis maken, geld bij geld leggen en werk met werk maken.

Gaat de serie 'als de dijken breken ...' ons ook duidelijk maken en laten voelen, dat wij als beleidsmakers, aanjagers, et cetera ook uit onze koker moeten komen? Dat we op zoek moeten naar makelaars en schakelaars, ritselaars die weten wat er te koop is en die netwerken inzetten en verbinden? Mensen die het een uitdaging vinden om met elkaar iets te realiseren en elkaar ook de eer gunnen?

Het waarom van klimaatadaptatie is helder, nu nog het hoe!

## Waarom het ontwikkelen van nieuwe business modellen de hoogste prioriteit heeft

MAURITS GROEN

We weten het allemaal; het zou geen nieuws meer moeten zijn: met onze aarde gaat het niet goed. Nu al zien we de effecten van klimaat ontwrichting. Op de Noordpool werden dit jaar temperaturen gemeten van 20 graden warmer dan normaal en het poolijs smelt sneller dan ooit. Hoewel we het weten, lijken we het ons toch niet te beseffen. In Nederland merken we niet de directe effecten hiervan, zien we niet dat er elke dag meer ijs verdwijnt, dat de zeespiegel elke dag verder stijgt. Maar dat wil niet zeggen dat het niet gebeurt.

Keer op keer blijf ik mij verbazen over het gebrek aan urgentie of het besef daarvan, zelfs bij de mensen met een groen hart. Duurzame energie conferenties, nationale klimaat dagen, overall wordt gesproken over hoe we binnen 15 jaar onze uitstoot met 100% moeten verminderen om onder een temperatuurstijging van 2°C te blijven. Maar hoe we dat precies gaan doen...?

Zelfs als we binnen de 2 graden norm van 2020 zouden blijven, betekent het niet dat we geen risico's meer lopen, het betekent hoogstens dat de kans 50% minder groot is dat we de kritieke grens bereiken. Wat er precies gebeurt op het moment dat we die kritieke grens overschrijden, is niet volledig duidelijk, wat het misschien moeilijk maakt om de gevolgen te bevatten, maar dat deze rampzalig zullen zijn, valt niet te betwisten.

De mens kan slecht in grote tijdschalen denken. We lijken ons nog altijd niet goed te realiseren wat exponentiële groei is, dat acties van nu een grote uitwerking hebben op de toekomst. De effecten van handelingen die wij in 2016 verrichten, zullen nog jarenlang een effect hebben. Ter illustratie, als we morgen al onze uitstoot stopzetten, duurt het nog 60 jaar voordat de effecten van het gebruik van fossiele brandstoffen tot op heden uitgewerkt zijn. Kortom, hoe later men ingrijpt, des te groter zullen de gevolgen zijn.

100% minder uitstoot betekent dat 80% van alle reeds ontdekte en tot de bezittingen van landen en bedrijven gerekende fossiele voorraden afgeschreven moet worden. Olie, gas, kolen: het moet in de grond blijven. We zijn hier allemaal van

op de hoogte, maar realiseren we ons wel wat dit in de praktijk betekent? Binnen 15 jaar moeten alle fabrieken, productieprocessen, vervoersmiddelen allemaal op de schop. Onze economie is op alle niveaus gebaseerd op fossiele brandstof en daar moeten we dus vanaf. Afstappen vanaf fossiel betekent de overstap naar nieuwe economische en business modellen. Dergelijke radicale veranderingen naar het nog onbekende leiden tot onzekerheid en roepen daardoor weerstand op. Maar met vergroening van het huidige systeem gaan we er niet komen, we moeten het compleet anders aanpakken.

Dit betekent niet dat het onmogelijk is deze omslag te maken. Met het gebruik van de huidige positieve en groene technologieën en de maatschappelijk beschikbare financiële middelen is het op dit moment al mogelijk ons doel te bereiken. We moeten alleen zorgen dat we deze op de juiste manier en op de juiste plekken inzetten en voor ons laten werken. Daarbij houden we dan nog niet eens rekening met de voortdurende razendsnelle ontwikkeling van duurzame technologieën zoals de constante verhoging van energy efficiency en de ontwikkeling van nieuwe batterijen en accu's die de opslag van duurzaam opgewekte energie kunnen realiseren. Wanneer we deze logica serieus nemen is het haalbaar: dan kunnen we 80% van de reeds ontdekte fossiele voorraden afschrijven, waardoor we de CO<sub>2</sub> concentraties in de atmosfeer beperken tot minder dan 450 ppm<sup>1</sup> en dus onder een temperatuurstijging van 2 graden te kunnen blijven.

De handvatten en het bewustzijn zijn er dus, nu moeten we deze benutten voor de praktische implementatie van nieuwe businessmodellen en een nieuwe, duurzame economie. NU is het moment om niet alleen anders te denken, maar ook anders te doen. Wat als we over 15 jaar geen kolen, olie of gas meer kunnen gebruiken, wat betekent dat dan voor onze business? De urgentie voor het implementeren van nieuwe business modellen is groot, en zou voor elk bedrijf, elke ondernemer, de allerhoogste prioriteit moeten hebben. We hebben dus geen seconde te verliezen. Doet u het niet voor de wereld, doe het dan in ieder geval voor het voortbestaan van het bedrijf. Zie het als een uitdaging, als de kans een koploper te worden in de nieuwe economie.

---

1 Wereldwijd is de gemiddelde concentratie van CO<sub>2</sub> in de buitenlucht op dit moment 400 ppm (ppm = 'parts per million'; 1 ppm = 0,0001 %). Deze gegevens zijn op basis van verslag op [www.CO2.earth](http://www.CO2.earth)

## Nieuwe Business Modellen in tijden van Disruptie (3)

ROELOF DE VRIES

De transitie naar een nieuwe economie met nieuwe businessmodellen gaat een *enorme impact* hebben op onze samenleving, economie en bedrijfsvoering. We zullen moeten leren van de fouten uit het verleden en bewegen naar een werkelijk Circulaire Economie. Via een holistische benadering waarin Mens, Aarde en Waardecreatie centraal staan, nu en voor de toekomst. Duurzaamheid en zelfs de Circulaire Economie gaan nog te vaak uitsluitend over Planeet en Business. Gelukkig zijn er *mooie nieuwe initiatieven* in het sociale domein. Ik noem ook het concept 'Sociosfeer' als aanvulling op 'Biosfeer' en 'Technosfeer'. Deze holistische benadering is mijn werkkader, zijn de ethische randvoorwaarden waarbinnen ik opereer en mijn keuzes bepaal. Maar hoe vind je je weg in deze chaotische, verwarrende wereld waar de veranderingen in snel tempo over elkaar heen rollen?

### Inzicht

Allereerst is het belangrijk je te oriënteren op wat er zich afspeelt achter deze chaos. Hoe onze wereld en maatschappij werkelijk in elkaar steken en wat de ideeën zijn om het anders te doen. Daarin helpt veel lezen en studeren, bijeenkomsten volgen, maar ook het gesprek aangaan. Praat met andere ondernemers, in je sector en daarbuiten, met leveranciers, opdrachtgevers, wetenschappers, koplopers en niet te vergeten werknemers.

### Waarde en kansen

Leer vooral te denken in waarde en kansen. De transitie naar een CE biedt ook ongelooflijk veel kansen. Als je je als koploper weet te onderscheiden, doen anderen graag met je mee. En al doende leer je en ontwikkel je nieuwe verdienmodellen. Denk vooral in *meervoudige waarde*. In mijn sector (vastgoedonderhoud en -verbetering) is dat bijvoorbeeld gebruikerswaarde: veiligheid, comfort, gezondheid, functionaliteit, betaalbaarheid, woonplezier. Daarin investeren blijft hoe dan ook zinvol en daarop richt ik me dus. Gelukkig begint in de sociale woningbouw langzaam door te dringen dat energiereductie alleen te beperkt is. Bovendien: schone energie te over straks, waardoor huidige terugverdientijden snel niet meer realistisch worden. Investeren dus met een kritische blik op de toekomst en op alle snelle veranderingen. Want een gemiddelde woning bouw je niet voor 25 jaar.



### *Samenwerken*

Dit soort veranderingsprocessen, nieuwe oplossingen ontwikkelen kun je niet alleen. Werk samen met opdrachtgevers, leveranciers en kennisinstituten. En zelfs met con-collega bedrijven. Ik heb dat laatste gedaan en het heeft de transitie naar een werkelijk duurzame organisatie enorm versneld. Er zijn ook netwerken zoals Duurzom waarbij ondernemers elkaar helpen sneller te verduurzamen, waar ze oplossingen met elkaar delen.

### *Subsidies*

Geld maakt hoe dan ook veranderingen gemakkelijker. En er zijn veel subsidies op het gebied van innovatie en verduurzaming. Niet alleen voor het uitwerken van ideeën, maar ook voor het naar de markt brengen daarvan en voor scholing zijn subsidies. In het eerder genoemde samenwerkingsverband van 5 collega-bedrijven heeft iedere partner een innovatiesubsidie gekregen van € 50.000,-. Die hebben we in een pot gestopt en met die €250.000,- hebben we samen activiteiten ontwikkeld die alleen volstrekt onmogelijk waren geweest.

### *Experimenteren*

Duurzaamheid en veranderen is een heel proces; het begint met experimenten. Kijk waar op kleine schaal dingen mogelijk zijn en begin daarmee. Bij mijn eerste auto op groengas was de reactie: het is duurder, je kunt het nergens krijgen en je staat iedere dag aan de pomp. De leaseofferte was vergelijkbaar, ik keek wie van m'n mensen dicht in de buurt van een tankpunt woonde en relatief weinig kilometers maakte en ik ben begonnen. Stap voor stap heb ik mijn hele wagenpark overgezet op groengas of elektrisch. De laatste diesel hebben we vorig jaar ceremonieel uitgezwaaid!

**Leer mensen openstaan  
voor kleine verbeteringen.**

We blijven doorgaan met experimenteren, samen met onze partners. Kijkend naar ontwikkelingen in de nieuwe economie en hoe we die kunnen doorzetten naar onze sector, ons bedrijf. Dat kost tijd, maar levert ook zoveel op. Niet alleen inzicht en oplossingen, maar ook nieuwe klanten en projecten. Ieder jaar weer.

### ***Veranderklaar***

Het 'veranderklaar' maken van je organisatie is wezenlijk. Jij kunt dit niet alleen als ondernemer of leidinggevende. En als je mensen in de weerstand zitten, of alleen maar denken in problemen wordt het een moeilijke reis. Leer je mensen dat veranderen nodig is, neem angsten weg en probeer vooral de uitdaging en de leuke kanten te laten ervaren aan je personeel. Er is ook een andere manier van organiseren nodig. Want topdown gaat het allemaal te langzaam en die tijd heb je niet. Leer mensen openstaan voor kleine verbeteringen, leer ze het probleem achter het probleem oplossen en niet afwachten tot iemand anders het voor ze doet. De lerende organisatie is heel hard nodig in tijden van snelle verandering. Daarin zul jij voorop moeten gaan. Dat is leiderschap in tijden van disruptie.

### ***Plannen***

Maak een analyse van je impact in alle domeinen en maak op basis daarvan een plan. Wat geef je prioriteit en waar wil je wanneer staan. Schrijf dat op en deel dat ook. En bedenk wat je vandaag moet doen om een doel te halen.

### ***Vertel je verhaal***

Bij dit alles is het goed je ervaringen en successen te delen. Social media zijn daarvoor bij uitstek geschikt. Met het delen van oplossingen komen anderen naar je toe en willen ze dingen met je uitproberen. Dat helpt je zelf dan weer om te versnellen of om verder te verduurzamen.

### ***We gaan beginnen!***

Al met al is het helemaal geen rocketscience dus. Gewoon eigenwijs zijn en het anders willen doen. Stapje voor stapje. Het allerbelangrijkste is domweg beginnen. En met inzicht en inspiratie komt dan een geweldig mooi proces op gang. Ondernemen is nog nooit zo leuk geweest!

# Triumphisme, Tragiek en Transitie

JAN JONKER

## *Das war einmal*

Met een verbijsterende snelheid zit het jaar er al weer op. Als u dit leest is Sinterklaas al weer vertrokken al dan niet met witte of zwarte Pieten, zijn de boodschappen voor de Kerstdagen al zo'n beetje in huis en kijken we uit naar het uitpuffen op de bank bij familie, partners en andere geliefden. Normaal is er aan het eind van het jaar ook iets van vreugde, van - ook al is het met mate - tevredenheid. Nog even achteromkijken, wat waren ook al weer de voornemens, wat is er allemaal mislukt, maar wat is er ondertussen ook bereikt. En dan alles afwegende mogelijk het voorzichtige eindoordeel over 365 dagen prutsen, werken en proberen dat het nog niet zo slecht is.

Dit jaar vind ik dat ronduit lastig. Zeker, er is hard gewerkt, maar zijn we nog wel met de goede dingen bezig? Is er iets bereikt wat ertoe doet, wat impact heeft en zo ja, impact waarop? Lastige vragen die ook steeds moeilijker te beantwoorden zijn. We gaan even voorbij aan de lancering van 'het' plan van Rutte, het gewoontelijke gekrakeel van de politieke partijen over actuele nikserigheid of de schijnbaar obligatie nietszeggendheid van de Troonrede. En zeker, we hebben nu een hele serie rapporten over de circulaire economie met als onbetwiste topper het Rijksbrede Programma CE. Maar waar is het vervolgdebat daarover? Hoe gaan we dit structureel en voorbij volgende kabinetten financieren? In de staatsbegroting voor 2017 staat niets en de aalmoes die de staatsecretaris ter beschikking heeft gesteld bij de lancering van het huidige programma helpt alleen bij het wat beter ophalen van afval bij scholen. Waar de rest vandaan moet komen is een raadsel. In ieder geval is het niet begroot. En dat terwijl deze economische omslag toch wel een substantiële investering over tenminste een decennium of twee vraagt.

## *Onderbuikvolksvertegenwoordiging*

Maar er is ernstig veel meer. Het lijkt wel alsof er scheuren in het weefwerk van de maatschappij zichtbaar worden. Waar is het debat over de rol van de democratie in een digitaliserende samenleving? Hoe komt het dat heel grote groepen mensen zich niet meer vertegenwoordigd zien in de politiek? Wie vertegenwoordigen die politieke partijen eigenlijk nog en is dat wel representatief? Of is ook dat al een achterhaald debat? Hebben we daarom de Brexit meegemaakt?

Splitsen met wat als winst, terwijl het magische woord samenwerken zou moeten zijn. Anders komen we er echt niet. Of is het daarom dat we zonder dat we dat doorhadden de triomf van het Triumphisme hebben meegemaakt. De Vox Populi kiest uit haar midden de denigrerende, snerende, discriminerende, en in dooddoeners grossierende selfmade brulaap met op hoge leeftijd nog een vermoeiend testosteron gehalte. Gewoon brullende borstklappende apenrots types, die kennelijk en feitelijk grote groepen mensen aanspreken. Wat als deze trend tot onderbuikvolksvertegenwoordiging gaat doorzetten? Als zich deze bijvoorbeeld in Nederland laat vertalen in een Kabinet Wilders 1 (nee, dat zeggen veel mensen niet te willen, maar ondertussen), in Frankrijk in een vrouwelijke president Marine Le Pen en als in Duitsland Angela Merkel verslagen wordt door Frauke Petry van de Alternative für Deutschland (AfD) Partij? Onwaarschijnlijk? Ik zou het niet zomaar een, twee, drie te durven zeggen. Was er niet zoiets als de geschiedenis die zich steeds weer herhaalde? En dan niet in retrospectie achteraf zeggen: 'Das haben wir nicht ge...'

### *Terug naar het Nieuwe Normaal*

Daags na de Amerikaanse verkiezingen konden gewone burgers op de televisie aangeven waarom zij juist voor Trump gekozen hadden. Terugkerend argument daarbij was dat nu alles weer goed zou komen. 'Back to Normal' als het nieuwe normaal. Als variant op huisje-boompje-beestje en bed-bad-brood terug naar werk-bier-sport (of zoiets). Een ondernemer als president die beloofd heeft dat te gaan fiksen en vermoedelijk het geen enkel probleem vindt als president ook nog een of twee keer failliet te gaan. Dat hoort er gewoon bij. Is dat normaal? Is dat het gewenste terug naar een ongedefinieerd, zeg maar rustig gevaarlijk romantisch? Ik denk dat dat werkelijk niet klopt. Gelukkig hebben mensen gekozen op machtige stoelen minder macht dan ze zelf denken, maar desondanks nog wel heel veel ruimte om het sentiment en de ontwikkelingen te beïnvloeden.

### *Verandering van tijdperk*

Tegen de achtergrond van dit alles lukt het mij niet om met een bescheiden en milde tevredenheid terug te kijken naar dit jaar. Het wordt steeds duidelijker dat de instituties en systemen die we pakweg de laatste 150 jaar hebben ontwikkeld rond politiek, economie en 'maatschappij' niet meer aansluiten bij de maatschappij van vandaag. Steeds meer mensen raken in hun hoofd en fysiek op drift of gaan op de vlucht. Politiek correct handelen raakt uit de gratie. Publieke lomphed en 'eigen economie eerst' voeren de boventoon. Werken aan

een gemeenschappelijk doel is uit. Discriminatie van alles en iedereen wordt normaal. 'Make America great again' is in het licht van deze ontwikkelingen een gevaarlijke frase.

Als we dat niet willen, zit er niets anders op dan om met elkaar te beginnen aan de grote maatschappelijk verbouwing. Een nieuw perspectief, nieuwe instituties en nieuwe systemen. Gangbaar is om zo'n radicale insteek transitie te noemen. We redden het niet om de problemen van vandaag te adresseren met een beetje oppoetsen, een paar miljard erbij en een ongefocust plan over 'anders' van Rutte. Dat is echt te mager, te oppervlakkig en gewoon nietszeggend. Dus nodig ik u langs deze weg uit om onder de kerstboom mee te denken over hoe het echt anders moet. Want dat dat moet, is zonder twijfel. Dat is het enige 'nieuwe normaal' dat we nog hebben. Verbouwen dus maar. Ik wens u en de uwen mooie momenten en een voorspoedige start van het nieuwe jaar.



**JAN VAN BETTEN** was directeur Reed Elsevier Duitsland en besloot zich daarna volledig te wijden aan het dichterbij brengen van een duurzame samenleving. Hij richtte 5 jaar geleden Nudge op, een duurzaamheidsplatform dat inmiddels ruim 55.000 leden telt. Hij vertelt gepassioneerd over de zakelijke kansen die duurzaamheid en innovatie biedt en verrast met voorbeelden over de kracht van crowdsourcing en social media. *'Ik geloof in druppels op een gloeiende plaat. Als het er maar heel veel zijn. Ik geloof ook heel erg in de dialoog. In samen doen, samen oplossingen bedenken.'*

✉ [jan@nudge.nl](mailto:jan@nudge.nl)

**HILDE ENGELS** is doctoraal student van de Radboud Universiteit, Nijmegen. Ze onderzoekt samenwerkingen tussen bottom-up initiatieven en hun effect op regionale transitie naar duurzaamheid: welke samenwerkingen ontstaan en waarom zijn ze succesvol? Haar promotor is professor dr. Jan Jonker.

✉ [hilde@beforward.nl](mailto:hilde@beforward.nl)

**WIM VAN ERNICH** is een enthousiaste en bevlogen organisatie ontwikkelaar. Hij werkt al meer dan 20 jaar vanuit zijn eigen bedrijf – Thermiek – met opdrachtgevers uit alle domeinen aan verandermanagement en gedragsverandering. Hij heeft er lol in om samen met alle betrokkenen, op een vrije- en creatieve manier te bouwen aan organisatievormen die inspelen op nieuwe en actuele vragen en behoeften. In de laatste jaren is hier het nadenken over en werken met Nieuwe Business Modellen aan toegevoegd. Nieuwe business modellen zijn de 'hefboom' naar een toekomst waarin meer waarde voor de mens en zijn omgeving gerealiseerd wordt.

✉ [wme@thermiek.nl](mailto:wme@thermiek.nl)

**NIELS FABER** is onderzoeker aan de Radboud Universiteit Nijmegen en docent aan de Hanzehogeschool Groningen. Sinds 2002 doet hij onderzoek op het gebied van sociale duurzaamheid, met een focus op kennismanagement, organisatievormen en besluitvorming. Zijn onderzoeksfocus ligt op emergente vormen van organiseren rond duurzaamheid. Hij is auteur van meer dan 50 publicaties, inclusief boeken, boekhoofdstukken, artikelen en conferentie papers.

✉ [n.r.faber@gmail.com](mailto:n.r.faber@gmail.com)

**MAURITS GROEN** is duurzaam ondernemer en oprichter van adviesbureau Maurits Groen Milieu en Communicatie en daarnaast initiator van o.a. Kipster, de Milieubende en Energetika. Tevens geeft hij via zijn uitgeverij boeken uit, zoals o.a. de Nederlandse vertaling van Al Gore's 'an Inconvenient Truth'. In 2011 richtte hij samen met Camille van Gestel WakaWaka op, een social enterprise die efficiënte op zonlicht oplaadbare lampen en opladers produceert. De missie van dit bedrijf is iedereen ter wereld te voorzien van een duurzame en veilige bron van licht.

✉ [mg@mgmc.nl](mailto:mg@mgmc.nl)

**KOOS GROENEWOUDE** heeft een persoonlijke missie: hij wil gemiddeld 1 manager per week laten denken en / of functioneren als (nieuwe) leider. Zijn erfenis: 250 betere leiders die lekker in hun vel zitten & in hun kracht staan, 250 blij partners, 250 bedrijven en / of organisaties die beter presteren, tevreden klanten en leveranciers en ergens tussen de 2.500 en 15.000 Medewerk(st)ers die hun energie halen uit hun werk.

✉ [g\\_groenewoud@hotmail.com](mailto:g_groenewoud@hotmail.com)

**DERK HUETING** is zelfstandig professional op het gebied van duurzaam ontwikkelen. Zijn passie is het initiëren, verbinden en versnellen van duurzaamheidsinitiatieven in lokale gemeenschappen, het ontwikkelen van vernieuwende samenwerkingsvormen en het meebouwen aan de circulaire economie. Hueting is betrokken bij de coöperaties Breda DuurSaam, BONDS, BRES (energiecoöperatie) en de Parel (complementair geldsysteem) en mede-initiatiefnemer van onder andere de ZonneWijde, de Zonnebank en PakhuisB, een ontmoetings- en verbindingssplek voor veranderaars die meebouwen aan de stad van morgen.

✉ [dh@dhuet.nl](mailto:dh@dhuet.nl)

**JAN JONKER** is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Hij schreef o.a. de bestseller 'Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie' (2014). Daarvan is recent de Engelse vertaling verschenen, gekoppeld aan een MOOC ([bit.ly/iTRfa8A](http://bit.ly/iTRfa8A)). Momenteel werkt hij aan een landelijk onderzoek naar Business Modellen voor de Circulaire Economie ([bit.ly/2dSu9S8](http://bit.ly/2dSu9S8)). De uitkomsten van dit onderzoek zullen gepresenteerd worden op een symposium te Arnhem in mei 2017. Op Duurzame Dinsdag 2016 heeft hij een Duurzaam Lintje in Den Haag in de oude Tweede Kamer mogen ontvangen.

✉ [janjonker@me.com](mailto:janjonker@me.com)



**MONIEK KAMM** is docent/onderzoeker bij Saxion UAS, faculteit FEM en onderzoeker bij Radboud Universiteit Nijmegen. Haar promotieonderzoek naar strategie ontwikkeling bij hubs levert een bijdrage aan het brede onderzoeksprogramma naar Nieuwe Business Modellen o.l.v. Jan Jonker. Centraal in Monieks onderzoek staat de vraag hoe pluriforme regionale netwerken tot een gezamenlijke strategie komen waarbinnen meervoudige waardecreatie centraal staat. In het HBO zet Moniek zich in voor de integratie van duurzaamheidsvraagstukken in onderwijs en onderzoek gericht op het organiseren van meervoudige waardecreatie.

✉ [m.a.a.kamm@saxion.nl](mailto:m.a.a.kamm@saxion.nl)

**TON VAN KEKEN** (Interface) is expert op het gebied van duurzame productie en geeft leiding aan de Europese operationele processen, waarbij hij verantwoordelijk is voor de kwaliteit, efficiency, verduurzaming en innovatie op het gebied van inkoop, productie, distributie en waardenketen van Interface. Hij houdt toezicht op alle gebieden van de Europese activiteiten van Interface – de mensen, de winst, het milieu, de producten en de processen – om Mission Zero te kunnen realiseren in 2020.

**CAROLINE VAN LEENDERS** heeft 20 jaar ervaring op het gebied van duurzame ontwikkeling. En werkt bij RVO Nederland (onderdeel van het Ministerie van Economische zaken). Ze geeft advies en ondersteuning aan diverse programma's op het gebied van duurzaamheid, zoals energie, voedsel en biodiversiteit. Ze is gespecialiseerd in transitie management en in het faciliteren van de samenwerking tussen industrie, NGO's en kennisinstututen. Ze heeft een graad in moleculaire biologie en in filosofie en is Dr. in Environmental Studies.

✉ [caroline.vanleenders@rvo.nl](mailto:caroline.vanleenders@rvo.nl)

**ERIK VAN DEN OORD** is eigenaar van adviesbureau Ivanhoe Management. Ivanhoe helpt ondernemers en ondernemende organisaties op het vlak van leiderschap en duurzaamheid. Erik is ervaringsdeskundige bij het opzetten van Nieuwe Business Modellen en co-auteur van de bestseller 'Nieuwe Business Modellen, samen werken aan waardecreatie'.

✉ [erik@ivanhoe.nu](mailto:erik@ivanhoe.nu) [www.ivanhoe.nu](http://www.ivanhoe.nu)

**JOS REINHOUTD** geeft onder de naam Duurzame Denkkraft advies, training en onderzoek op het gebied van MVO en duurzaamheid. Hij is vanaf de start betrokken geweest bij het onderzoek naar hybride bankieren. Daarnaast werkt hij als kennismanager bij MVO Nederland en is hij gemeenteraadslid voor GroenLinks in Nijmegen. Hij was als mede-auteur en redacteur betrokken bij de totstandkoming van een aantal wetenschappelijke en populaire publicaties, schreef de afgelopen jaren mee aan Trendrapporten van MVO Nederland en publiceerde tal van weblogs over duurzaamheidsvraagstukken.

✉ [jos@reinhoudt.com](mailto:jos@reinhoudt.com)

**BERT VAN SON** is oprichter/eigenaar van MUD Jeans. Met het concept 'Lease a Jeans' geeft hij een stimulans aan de circulaire economie in de Fashion industrie. De consument kan een jeans kopen, maar heeft nu ook de mogelijkheid tot het leasen van een jeans. Op deze manier blijft het bedrijf eigenaar van de grondstof. Van verbruik naar gebruik. De jeans zijn gemaakt in door Fair Wear Foundation goedgekeurde fabrieken van biologische katoen en zijn ontworpen om effectief te kunnen recyclen.

✉ [bert@mudjeans.eu](mailto:bert@mudjeans.eu)

**HANS STEGEMAN** is Hoofdeconoom Nederland bij de Rabobank en werkt aan een promotie-onderzoek over de CE aan de Radboud Universiteit. Zijn onderzoek concentreert zich op de vertaling van brede maatschappelijke, ecologische en politieke trends naar het economisch domein en de transitie naar een circulaire economie in het bijzonder.

✉ [Hans.Stegeman@rabobank.nl](mailto:Hans.Stegeman@rabobank.nl)

**ANNE STIJKEL** is een rasechte 'inclusief denker'. Zij werkte als U(H)D op verschillende universiteiten (RUL/UvA/UU) op het grensvlak 'Wetenschap & Samenleving' en promoveerde op het transdisciplinaire proefschrift 'On managing reproductive risks of occupational exposure to chemicals'. Anne coacht mensen en organisaties in 'leiderschap in transitieprocessen'. Daartoe ontwikkelde zij in 2004 een revolutionaire eenjarige postdoc-opleiding Cocreatie en Cocreatie-wetenschappen, welke inmiddels is omgebouwd naar een kortere, praktische post-HBO-opleiding Cocreation@Work (geaccrediteerd). Ook initieerde en implementeerde ze vernieuwende duurzaamheidsconcepten zoals BOERzoekt-BUUR, BEDRIJFzoektBUUR en geldGROENwassen.

✉ [anne.stijkel@cocreatie.nl](mailto:anne.stijkel@cocreatie.nl)

**WOUTER VERSTER** begon ruim dertig jaar geleden bij een bank als financier van bedrijven. In de afgelopen tijd is hij actief geweest in vele landen rond en onder de evenaar. De afgelopen tien jaar heeft hij zich vooral toegelegd op verduurzamingsprojecten in energie en afvalverwerking. Nu werkt hij voor het Nederlands Investeringsagentschap als extern adviseur en ontwikkelt nieuwe bedrijfsmodellen voor duurzame projecten. Hij is veel in Rwanda waar hij onder andere bij een e-waste recycling project betrokken is.

✉ [wverster@icloud.com](mailto:wverster@icloud.com)

**LAURENS WALING** is sociaal ondernemer en oprichter van Part-up. Hij gelooft dat wanneer mensen zelf kunnen kiezen waaraan en met wie ze werken, zij beter bijdragen aan de doelen van zichzelf, hun organisatie en onze maatschappij. Onze huidige organisatiestructuren beperken deze flexibiliteit vaak. Part-up is een concept en online platform om flexibel en vraaggericht te kunnen organiseren, aansluitend bij de intrinsieke motivatie van mensen. Organisaties die zo hun projectteam samenstellen worden niet alleen klantgerichter, krachtiger en wendbaarder. Ze benutten ook het potentieel van hun medewerkers en freelancers beter, waardoor werken leuker wordt!

✉ [laurens@part-up.com](mailto:laurens@part-up.com)

**PETER VAN VLIET** is oprichter en hoofdredacteur van Duurzaamnieuws.nl en werkt al ruim 12 jaar aan de duurzame nieuwsvoorziening van Nederland. Duurzaamheid gaat steeds meer over in transitie. Van waarom naar hoe. En van ieder voor zich naar samen. Dat genereert behoefte aan voorbeelden en inspiratie. Om daarin te voorzien zet Peter nu Tranzitioner.com op.

✉ [peter@insnet.org](mailto:peter@insnet.org)

**ROELOF DE VRIES** is vader van 3 kinderen en duurzaam ondernemer bij Schilders de Vries, een noordelijk bedrijf in vastgoedverbetering en -onderhoud. Hij heeft een bedrijfskundige opleiding gedaan. Zijn inspiratie haalde hij uit de uitzending van VPRO's Tegenlicht over Cradle to Cradle: Dingen écht goed doen en er gelijktijdig goede business mee kunnen hebben. Hij ging er mee aan de slag en dat werd het begin van een mooie zoektocht naar duurzaam ondernemen in alle facetten van zijn bedrijf: mens, aarde en waardecreatie, op een volhoudbare manier. Begin 2017 gaat Roelof 1 dag minder werken om in de vrijgekomen tijd ondernemers te coachen.

✉ [roelofdevries@home.nl](mailto:roelofdevries@home.nl)

**GODELIEVE WIJFFELS** studeerde aan de Universiteit Wageningen en is thans werkzaam bij de gemeente Zwolle als afdelingshoofd Ruimte en Economie. Zij houdt zich o.a. bezig met watermanagement, plattelandsontwikkeling, duurzaamheid en internationale samenwerking.

✉ [G.Wijffels@zwolle.nl](mailto:G.Wijffels@zwolle.nl)

### *Terugblik 2016*

Ook in 2017 gaan we weer door met het elke twee weken publiceren van een blog over Nieuwe Business Modellen en duurzaamheid. Dat gebeurt op *DuurzaamNieuws.nl* en *nieuwebusinessmodellen.nl*. Met beide websites bereiken we ruim 50.000 abonnees. Mocht u een onderwerp voor een blog hebben dat daar mooi op aansluit, laat dat ons dan weten. Dan kunnen we kijken of dit past en of het verdient uitgewerkt te worden. U kunt een beknopt voorstel sturen naar Mw. Ine Nijland (redactie) [ine@inenijland.nl](mailto:ine@inenijland.nl).

Naast de blogs gaan we in 2017 ook door met het regelmatig publiceren van een uitgewerkte NBM casus aan de hand van het Klaverblad Business Model Canvas zoals dat is uitgewerkt in de publicatie 'Nieuwe Business Modellen' (Academic Service, 2014). Deze casussen worden o.a. geschreven door studenten van HBO's en het WO die binnen het kader van hun studie meewerken aan de Nationale Database Nieuwe Business Modellen. U kunt meer informatie en lesmateriaal over dit project vinden op: [www.nieuwebusinessmodellen.nl/onderzoek](http://www.nieuwebusinessmodellen.nl/onderzoek)

In 2015 hebben we heel voorzichtig en zelfs een beetje aarzelend op *DuurzaamNieuws.nl* een thema-kanaal geopend over de circulaire economie en een nieuwe generatie business modellen die dat vraagt. Sindsdien is op alle mogelijke manieren duidelijk geworden dat het circulaire economie steeds belangrijker aan het worden is. Denk aan het SER-Advies in juni 2016, het Rijksbrede Programma Circulaire Economie dat in september 2016 gelanceerd is en het op het moment van dit schrijven nog te ratificeren grondstoffenakkoord.

In het voorjaar van 2016 is een pilot onderzoek uitgevoerd naar business modellen voor de circulaire economie in de provincies Gelderland en Overijssel. Daar werd met 500 respondenten heel positief op gereageerd. De resultaten daarvan zijn in oktober op een uitverkocht seminar op het IPKW in Arnhem gepresenteerd. U kunt het Working Paper dat naar aanleiding van dit onderzoek is gepubliceerd gratis downloaden op de website <https://www.circulairebusinessmodellen.nl>. Wilt u op de hoogte blijven? Meldt u dan aan op de nieuwsbrief via deze website.

In oktober 2016 is er een Massive Open Online Course (MOOC) in het Engels over Nieuwe Business Modellen gelanceerd. De lancering van deze MOOC via

het Internationale platform Iversity (<https://iversity.org>) is samengevallen met het uitbrengen van de Engelse vertaling van het boek 'Nieuwe Business Modellen'. Inmiddels hebben zo'n 2700 mensen uit de hele wereld deelgenomen aan de eerste editie van deze MOOC. Mocht u dat zelf ook willen? De MOOC draait gedurende een jaar en kan op elk moment gestart worden.

### **Voortuitblik 2017**

Op 16 en 17 juni 2016 vond de eerste editie plaats van een twee-daagse Internationale Conferentie over Nieuwe Business Modellen plaats op de Toulouse Business School (TBS) in Toulouse in Frankrijk. Ruim 90 mensen bezochten deze conferentie. Na deze start is met een internationaal team van onderzoekers en praktijkmensen afgesproken dat er gedurende vijf jaar een jaarlijkse twee-daagse conferentie over NBMs komt, steeds weer in juni.

De eerstvolgende conferentie is in Graz (Oostenrijk) op 21 en 22 juni 2017. Dan in 2018 in Sofia (Bulgarije), in 2019 in Porto (Portugal) en ten slotte in 2020 in Nijmegen (Nederland). Voor de conferentie NBM @ Graz 2017 kunt u zich aanmelden via: <http://new-business-models.uni-graz.at/en/>

Naar aanleiding van de pilot over business modellen voor de circulaire economie is een landelijk onderzoek gestart. Dit onderzoek bestaat uit een enquête gedeelte (dat u hier kunt vinden: [www.circulairebusinessmodellen.nl](http://www.circulairebusinessmodellen.nl)) gevolgd door een aantal diepte-interviews. Ook wordt een poging gedaan alle casussen CE in Nederland te inventariseren. Op 18 en 19 mei 2017 vindt er in Arnhem een twee-daagse slotconferentie plaats. Meldt u aan via onderstaande websites voor de nieuwsbrief en we houden u tijdens op de hoogte.

Tussen de bedrijven door zijn we begonnen met een (internationale) inventarisatie van alle mogelijke alternatieve transactiemiddelen. Dat exploratieve onderzoek past in het onderzoek dat eerder is uitgevoerd onder de noemer Hybride Bankieren. Alternatieve transactiemiddelen zijn bijvoorbeeld energie, punten of afval inzetten als betaalmiddelen. De voorlopige inventarisatie laat ruim 50 van die middelen zien. In het voorjaar van 2017 willen we dat onderzoek nog wat verder verdiepen. Aanname is dat er mogelijk in Europa zo'n 100 middelen in omloop zijn. Deze verzamelde inzichten willen we delen via een zeer laagdrempelige 'markt' met een festival karakter waar mensen hun oplossing c.q. hun aanpak komen presenteren en delen, maar tegelijkertijd ook bij andere mensen kunnen kijken hoe zij het aanpakken. Inspireren en geïnspireerd worden is het motto.

Tot slot. In 2018 is de stad Nijmegen Green Capital of Europe. In het kader hiervan is het voornemen om in het voorjaar van dat jaar een Europees één of tweedaags seminar te organiseren waarin 'de stad' gezien wordt als een business model met een focus op bijvoorbeeld energie, mobiliteit, grondstoffen, zorg of een combinatie. Uit verschillende plekken in Europa willen we mensen naar Nijmegen halen om hun insteek en hun concepten met de bezoekers te delen. Dit idee staat nu nog in de kinderschoenen. Meer erover in het nieuwe jaar.

### ***Woorden van dank.***

Het onderzoek rond nieuwe en circulaire business modellen, de conferenties, workshops, seminars en publicaties worden mede mogelijk gemaakt door de Stichting Our Common Future 2.0. Wij zijn de onbezoldigde bestuursleden van de stichting zeer erkentelijk dat zij al jaren lang deze activiteiten faciliteren. Daarnaast danken wij alle sponsors die elke keer onze activiteiten weer mogelijk maken. Tot slot een welgemeend en warm woord van dank aan onze mediapartner DuurzaamNieuws.

Wilt u op de hoogte blijven? Meldt u dan aan op de nieuwsbrief via de website [www.nieuwebusinessmodellen.nl](http://www.nieuwebusinessmodellen.nl) of [www.circulairebusinessmodellen.nl](http://www.circulairebusinessmodellen.nl).

Met elkaar komen we verder.

## Een bewogen jaar

Het jaar 2016 was een bewogen jaar, meer nog dan anders. Een jaar waarin veel bijzonders gebeurde in eigen land, Europa en op het wereldtoneel. Met ontwikkelingen die hun schaduw vooruitwerpen voor een aanstormend tijdvak. Duurzaamheid heeft daarin lang niet altijd een verankerende plaats. Maar tegelijkertijd bieden al dat tumult en al die ontwikkelingen wel een mooie basis voor actuele en interessante onderwerpen voor columns. Bijgaande bundel is het resultaat van een verzameling columns voor Duurzaamnieuws uit het afgelopen jaar. Ze zijn geschreven door diverse auteurs die allemaal een vertaalslag maken van duurzaamheid, steeds weer met een andere invalshoek.

Hopelijk bieden deze teksten inspiratie om met duurzaamheid aan de slag te gaan. In uw werk of privé, dichtbij of ver weg. Met als gezamenlijke ambitie de wereld leefbaar te houden.

