

JAN JONKER (RED.)

# Nieuwe Business Modellen

Samen Werken aan Waardecreatie

Nieuwe Business Modellen  
Samen Werken aan Waardecreatie

'Everything you can imagine is real.'

*Pablo Picasso*

'Wat u ook maar kunt doen,  
of zich verbeeldt te kunnen doen, begin het.  
Onverschrokkenheid omvat genie,  
macht en magie. Begin het nu.'

*Johann Wolfgang von Goethe*

'Any system, biological, economic,  
or social, that gets so encrusted that it  
cannot self-evolve, a system that systematically  
scorns experimentation and wipes out  
the raw material of innovation,  
is doomed over the long term on this  
highly variable planet.'

*Donella Meadows*

JAN JONKER (RED.)

# Nieuwe Business Modellen

Samen Werken aan Waardecreatie

Deze uitgave is een joint venture van Stichting OCF 2.0 en Academic Service

Copyright © 2014 Stichting Our Common Future 2.0 (OCF 2.0), Doetinchem en Jan Jonker. Uitgever Stichting OCF 2.0 in samenwerking met Academic Service (Den Haag). Dit boek is het eindproduct van een nieuw crowdsourcingproject van Stichting Our Common Future 2.0 (OCF 2.0). Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De teksten in deze publicatie willen op generlei wijze discriminerend zijn op basis van ras, geloof of sexe. Overal waar in de tekst hij staat kan natuurlijk ook zij gelezen worden en vice versa.

De (eind)redactie heeft de uiterste zorg besteed aan de betrouwbaarheid en de volledigheid van alle gepubliceerde informatie. Onjuistheden kunnen echter niet worden voorkomen. Hoewel bij het gereedmaken van dit boek de grootste zorgvuldigheid is betracht, bestaat altijd de mogelijkheid dat bepaalde informatie of bronnen waar naar verwezen wordt na verloop van tijd verouderd of niet meer juist is of zijn.

Bepaalde verwijzingen in dit boek voeren naar informatiebronnen die door derden worden bijgehouden en waarover wij geen controle hebben. De (eind)redactie draagt dus niet de verantwoordelijkheid voor de nauwkeurigheid of enig ander aspect van de informatie uit die bronnen. Het noemen van deze informatiebronnen is op geen enkele manier een aanbeveling van de auteur(s) of een impliciete of expliciete goedkeuring van de informatie. De (eind)redactie is niet aansprakelijk voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van dit boek.

De (eind)redactie heeft haar uiterste best gedaan om bronnen en rechthebbenden van beeldmateriaal en schema's die worden gebruikt te achterhalen en te vermelden. Wanneer desondanks beeldmateriaal wordt getoond waarvan u (mede)rechthebbende bent en voor het gebruik waarvan u niet als bron of rechthebbende wordt genoemd, ofwel voor het gebruik waarvoor u geen toestemming verleent, kunt u zich in verbinding stellen met de (eind)redactie via de website [www.nieuwebusinessmodellen.info](http://www.nieuwebusinessmodellen.info).

ISBN 978 94 6220 086 9

NUR 801

Deze uitgave is een joint venture van Stichting OCF 2.0 en Academic Service

Redactie en organisatie: Ine Nijland

Vormgeving en infographics: Justus en Wim Bottenheft

Tekeningen: Marsha Simon

Kritische lezers: Eric Mieras, Erik van den Oord, Jos Reinhoudt en Geert van Seeters

Redactieraad: Ed van den Berg, Wim van Ernich, Liesbet Hanekroot, Erik van den Oord en Wouter Vester

Technische assistentie en redactie-ondersteuning: Bas Rongen

Drukker: Drukkerij Wilco

#### DUURZAAMHEIDSVERKLARING

Drukkerij Wilco is gecertificeerd voor:

- ISO 14001; Milieumanagement systeem
- FSC; Voor verantwoord bosbeheer
- CO<sub>2</sub>-neutraal; Alle processen vanaf aanlevering bestand t/m afleveren van een compleet product worden CO<sub>2</sub>-neutraal uitgevoerd. De CO<sub>2</sub> uitstoot wordt gecompenseerd volgens de daarvoor geldende maatstaven.

De Inkten zijn op plantaardige basis en IPA-vrij (alcohol vrij drukken). Rond het pand liggen 3 gesloten bronsystemen waarmee wordt voorzien in de klimaat-huishouding van het pand.



**D**it voorwoord bestaat uit statements van mensen die direct of indirect en in heel verschillende rollen betrokken zijn bij het ontwikkelen, stimuleren of gebruiken van nieuwe business modellen (NBMs). Sommigen bekend, anderen niet. Hun waardevolle en oorspronkelijke bijdragen worden hieronder en zonder voorrang of een bepaalde orde onverkort weergegeven.

'Ik geloof in de kracht van delen. In doen wat nodig is. Niet denken vanuit een vast aanbod en vaste structuren, maar focussen op de bedoeling. Niet zorgen voor, maar zorgen dat. Ik geloof niet in schaarste, maar in overvloed. In samen organiseren en samen door-ontwikkelen. Bij Thuisafgehaald staat de community centraal. We volgen zoveel mogelijk de passie, behoeften en energie van onze gebruikers. Zo staat delen gelijk aan vermenigvuldigen.' MARIEKE HART

'De grote sociale en ecologische uitdagingen van vandaag vragen om nieuwe manieren van organisatie, innovatie en ondernemerschap. Wat de wereld nodig heeft, zijn ondernemers met denkkracht, daadkracht en dromen. Denkkracht om de complexiteit van huidige business modellen te begrijpen. Daadkracht om ze te hervormen. En dromen om – ook als het even tegenzit – intrinsiek gedreven te blijven om niet enkel winst, maar ook waarde te creëren.' JAN-PETER BALKENENDE

'De 'transitiepijn' spat van de krantenpagina's af. Hotels en taxi's klagen over oneerlijke concurrentie door Airbnb of Uber. De energiegigant RWE komt in de problemen door de duurzame stroom die voor 90% door burgers wordt opgewekt. Op de achtergrond spelen steeds business modellen. De oude zijn in de problemen, de nieuwe verbazen. De overheid speelt met beleid vaak de rol van scherprechter. '90% van de mensen aan mijn bureau komt om uit te leggen dat iets *niet* kan', verzuchtte een topambtenaar. Meer inzichten in hoe de nieuwe business modellen kunnen werken en welke barrières daarvoor nog moeten worden geslecht, kunnen helpen bij het verzilveren van de kansen op verduurzaming.' MAARTEN HAJER

'Samen zijn we de waarde die we elke dag creëren. Dat gaat verder dan biologische producten kopen en auto's delen. Het is ook er met hart en ziel samen aan werken. Gezond eigenbelang dat resulteert in een ideaal voor natuur en milieu en rekening houdt met jouw belang als mens. Het vraagt om business modellen die vernieuwende handvatten bieden. De natuur vraagt immers om een nieuwe rekensom; en dan vooral om welke waarden er boven de streep staan.' HENRY MENTINK

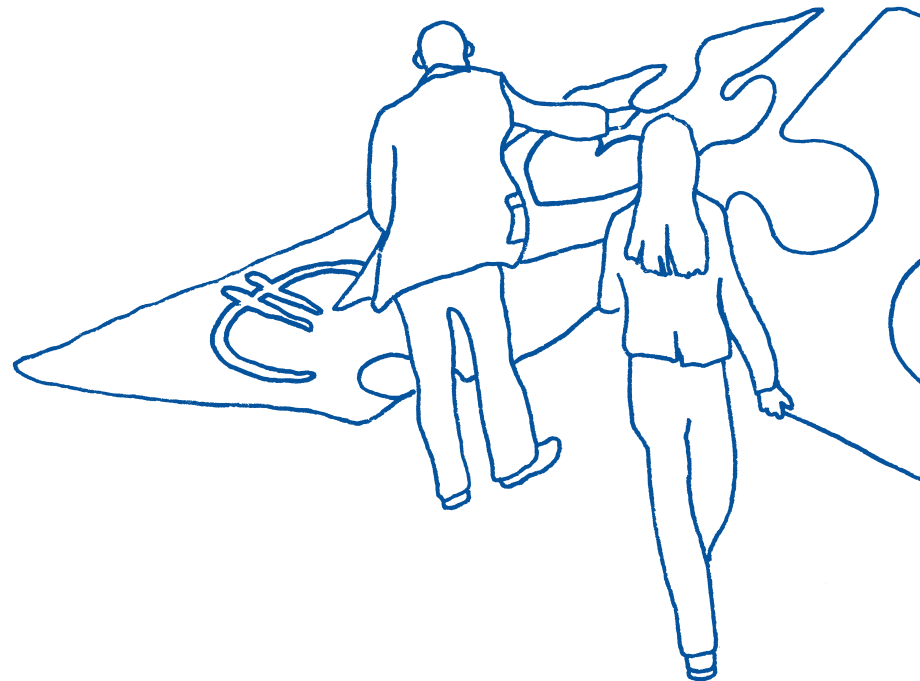
'Duurzaamheid loont en levert meer op dan geld. Dat is de korte samenvatting van dit boek, dat laat zien dat duurzaamheid en zakelijk goed samen gaan. Het boek laat ook zien de toekomst zakelijk gezien meer is dan geld verdienen, want er is zoveel meer van waarde, waaraan wij samen kunnen werken. Daartoe zijn nieuwe manieren van zaken doen, van samenwerken en van berekenen nodig. Laten we met andere ogen kijken, dan zien we zoveel meer. Dit boek levert een nieuwe bril. Zet 'm op!' MARJAN MINNESMA

'Wat zijn we bevoorrecht! Onze generatie wordt uitgedaagd door de eerste waarlijk mondiale multi-crisis-noodsituatie: biodiversiteit, klimaat, water, grondstoffen, extreme sociaal-economische ongelijkheid, et cetera. De wereld is een complex, sterk onderling verbonden dorp geworden. Als vroeger een beschaving te gronde ging, bouwde de mensheid even verderop vrolijk weer een nieuwe. Dat is verleden tijd. We zijn nu één menselijke beschaving. Maar gelukkig, we beschikken nu over de mensen, de kennis en het kapitaal om oplossingen te creëren. Bevoorrecht betekent dus ook *bevoorplicht*: we zijn inderdaad de eerste generatie die het zich niet kan permitteren om te verzaken, want anders is het *game over*. Zeker, fouten zullen we ongetwijfeld maken. Maar, *learning by doing*, gaat het ons lukken. Iets anders kunnen we ons trouwens ook niet permitteren. Naar nieuwe *business* modellen is dus grote vraag (over *understatements* gesproken). MAURITS GROEN

'Het is één groot avontuur: de weg van meervoudige waardecreatie. Met Women on Wings ruilen wij tijd en kennis voor inspiratie en plezier. Beperkingen in geld en middelen grijpen wij aan om te vernieuwen en op een creatieve manier te denken en te werken. De weg is hobbelig met de nodige fouten en mislukkingen. Die zien we als gratis lessen in ondernemen. Om impact te realiseren (in ons geval 1 miljoen banen voor vrouwen op het platteland in India) is volharding nodig. De community nieuwe business modellen biedt ons een spiegel, wijze lessen en een netwerk van andere creatieve en innovatieve mensen.'

MARIA VAN DER HEIJDEN

'De afgelopen tien jaar hebben wij met Tendris op een ondernemende, gedreven manier gewerkt aan een verandering in de industrie met als doel een betere wereld voor iedereen. Eerst de droom en hem dan gaan leven. Strategie en business modellen zijn pas op het eind de analytische resultaten van 'het met lef gewoon doen'. Er zijn momenten geweest dat ik mij afvroeg: "Zijn wij een NGO vermomd als bedrijf of een bedrijf vermomd als NGO?" Het werk dat wij deden en nog steeds doen past niet in bestaande patronen. Deze patronen doorbreken zijn de hardste noten om te kraken. Hetzelfde geldt voor de uitdagingen die op ons afkomen, maar



ook de oplossingen die zich aandienen. Het lineaire systeem waarbinnen wij gewend waren te denken en te doen, maakt inmiddels plaats voor exponentiële transitie. Iets waar wij nog maar moeilijk mee om weten te gaan, maar wat ons zeer binnenkort zal doen beseffen dat niets meer vanzelfsprekend is. Deze nieuwe business modellen zullen dus eerst doorleefd moeten worden en beginnen altijd aan het eind van onze comfortzone. Mijn oproep tot een ieder die zich verantwoor-

delijk voelt is 'durf alsjeblieft veel groter te dromen!' Want het paradijs op aarde voor iedereen is mogelijk, maar het hangt er van af wat we vandaag ondernemen.'

RUUD KOORNSTRA

'De Provincie Gelderland als koploper op het gebied van nieuwe economie en duurzaam ondernemen; dat is mijn droom. Met een provincie die wil kantelen van een financieel gericht ego-systeem naar een duurzaam eco-systeem. Die echt ruimte biedt voor burgerinitiatieven, weet los te laten en mensen zeggenschap geeft. Een droom die werkelijkheid kan worden. Het werken met nieuwe business modellen biedt hiervoor inspiratie.'

ANNEMIEKE TRAAAG

'Duurzaam en C2C zijn uit, circulair is in. Het moet anders, maar het meest veranderen nog de terminologieën. En zo klooiën we verder. Wanneer gaan we *echt* iets doen? Bij verandermanagement in de bedrijfskunde leren we ook dat we eerst de cultuur moeten veranderen. Is onze maatschappij niet weerbarstiger? Dus op naar een *cultuur* van samenwerken/delen aan waardecreatie. Alles moet draaien om de (w)aarde!'

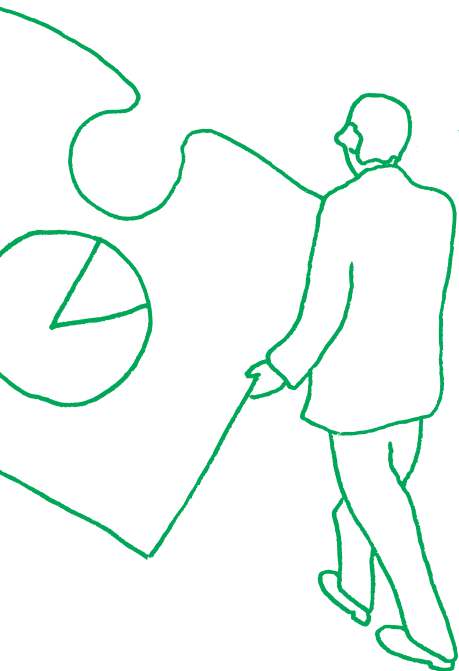
EBERHARD DIJKHUIS

'Een nieuw business model gaat vaak gepaard met een eerder ongebruikelijk samenwerkingsmodel. Waar niet één doch velen aan waarheidsvinding doen, en waar discussie vervangen is door dialoog. Waar niet ideeën van enkelen domineren, maar wijsheid in de groep naar boven komt. Emoties zijn er valide drijfveren, ieders intentie is een bijdrage aan een hoger goed, en professioneel improviseren de kunst. Talenten worden er verbonden in een verrassende droom, in een frisse poging: samen streven voorbij het 'menselijk tekort!'

EDDY DE SERANNO

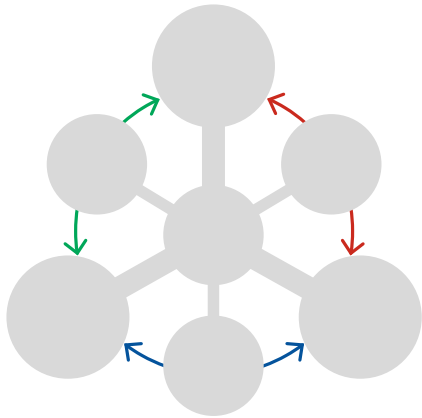
'De nieuwe business modellen zoals beschreven in *Samen Werken aan Waardecreatie* zijn voor mij de toekomst. Sterker nog, we zien nu al dat het voorop stellen van maatschappelijke waarde in plaats van winstmaximalisatie voor steeds meer bedrijven het uitgangspunt is. Deze *social enterprises* creëren niet alleen innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op thema's als arbeidsparticipatie, milieu en sociale cohesie, deze bedrijven zijn ook economisch rendabel en presteren beter dan 'gewone' bedrijven. Ik ben ervan overtuigd dat over tien jaar de beschreven nieuwe business modellen de standaard zijn.'

WILLEMIJN VERLOOP

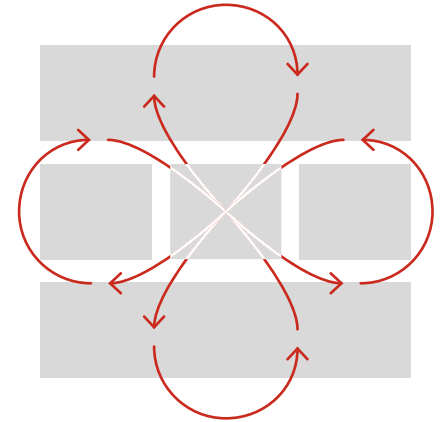




**Bibliotheek**

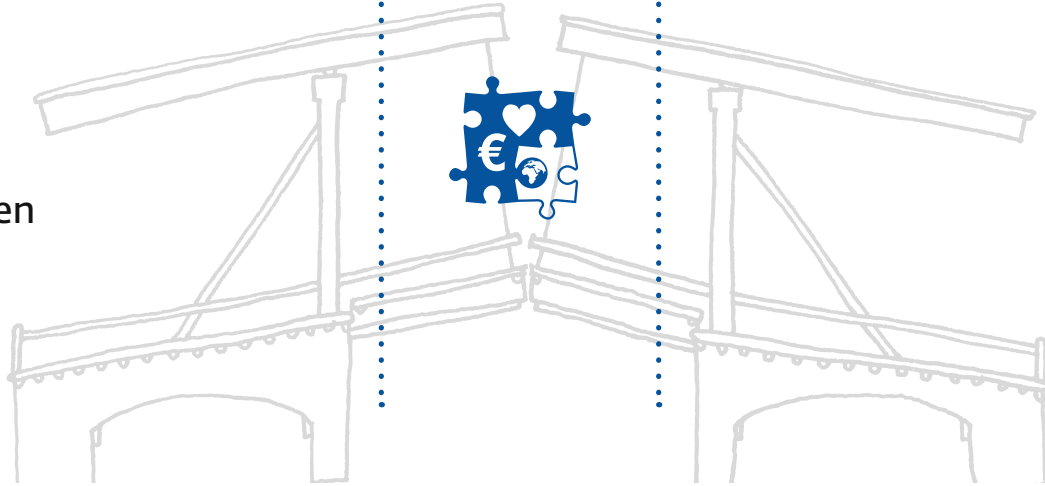


**Werkplaats**



**Denken**

**Doen**



Voorwoord	5
Opgedragen aan de mensen met veranderimpact op deze maatschappij	14
Dankwoord	17
Verantwoording	19
Leeswijzer	21
NBMs in vogelvlucht	24



## DEEL I De Bibliotheek 29

### Waarom nieuwe business modellen noodzakelijk zijn

#### SAMENVATTING 30

#### HOOFDSTUK 1 Welkom bij de WEconomy 33

*Zonder plan op weg naar een maatschappij en economie van morgen*

- 1.1 Leven in een tussentijd 34
- 1.2 Een stille revolutie 37
- 1.3 Werken aan de WEconomy 39
- 1.4 BBO-model 43
- 1.5 Winst en waarde 46
- 1.6 Duurzaam organiseren als uitdaging 47
- 1.7 Het begin van een doorlopende ontwikkeling 48

*In dit eerste hoofdstuk geven we een overzicht van de ambitie van deze publicatie.*

*Het huidige economische systeem zit aan zijn grenzen. We moeten op zoek naar nieuwe verdienmodellen en nieuwe organisatiemodellen om dat wat van waarde is te organiseren. Aan de hand van zes stromingen maken we een economische en maatschappelijke transitie zichtbaar. Die transitie is dringend gewenst, maar de vraag is hoe?*

We staan stil bij de veranderende rol van organisaties in de maatschappij en hun bijdrage aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. We kijken naar drie generaties organisatiemodellen die getypeerd worden als 'Rood', 'Groen' en 'Blauw'. Dit mondt uit in een organisatorisch Tweestromenland: naast 'klassiek' verticaal organiseren, gaat het ook om horizontaal organiseren.

De kern van organiseren is waardecreatie. Duurzaamheid vraagt om het anders organiseren van waardecreatie. Drie richtinggevende principes staan hier centraal: meervoudig, gedeeld en collectief. We introduceren drie materiële en drie sociale strategieën. De principes en strategieën geven richting aan het organiseren van duurzaamheid en vormen samen een kompas om die richting aan te houden.

In dit hoofdstuk wordt een visie op de maatschappij en op menselijk organiseren opgebouwd, gebaseerd op transacties. Het centrale idee is dat duurzaamheid in alle transacties verankerd zou moeten zitten. Hoe meer we met elkaar samenwerken, des te duurzamer het wordt. Transacties krijgen vorm op drie niveaus: transactiestromingen, -middelen en -waarden. Kenmerkend voor NBMs is het werken met een mengvorm hiervan.

Dit is een centraal hoofdstuk van dit boek. Denkbeelden uit de eerste vier hoofdstukken komen samen in een centraal business model dat gebaseerd is op een maatschappijvisie die uitgaat van transacties. Transacties moeten zo georganiseerd worden dat zij waarde creëren voor de betrokken partijen. Het model heeft een dynamisch karakter en ontwikkelt zich door het gebruik in de tijd. Dit model vormt de basis voor deel II.

## HOOFDSTUK 2 Rood, Groen of Blauw 51

*Over veranderingen in de rol van organisaties in de maatschappij*

- 2.1 Niets is wat het lijkt en alles verandert, voortdurend 52
- 2.2 De kortst mogelijke geschiedenis van organiseren 54
- 2.3 Organiseren: Rood, Groen of Blauw 56
- 2.4 Denken in kapitalen 60
- 2.5 De 'piramide en de pannenkoek' 62

## HOOFDSTUK 3 Een kompas voor duurzaam organiseren 65

*Principes en strategieën voor waardecreatie*

- 3.1 Duurzaamheid vraagt om waarde(n) 66
- 3.2 Origine van waardecreatie 67
- 3.3 Vormen van waardecreatie 69
- 3.4 Over strategie gesproken 74
- 3.5 Materiële strategie 74
- 3.6 Sociale strategie 77
- 3.7 Strategie mengen: materiaal en sociaal samen 79

## HOOFDSTUK 4 Transacties 81

*Over het centrale beginsel van conventionele en nieuwe business modellen*

- 4.1 Transacties als maatschappelijk organisatorisch beginsel 82
- 4.2 Anders denken over een monetair systeem 85
- 4.3 Transacties: velden, vormen en middelen 88
- 4.4 Dilemma's van waarde 90
- 4.5 Werken met verschillende waarden 91

## HOOFDSTUK 5 De logica van meervoudige waardecreatie 93

*Over de bouwstenen van Nieuwe Business Modellen en hoe ze met elkaar samenhangen*

- 5.1 Nog even: wat is waardecreatie? 94
- 5.2 De logica van NBMs 96
- 5.3 Bouwstenen van een NBM 100
- 5.4 Waardecreatie-vergelijking is niet zonder problemen 104
- 5.5 Werken aan verduurzaming 106

*In dit hoofdstuk gaan we op zoek naar passende organisatievormen om NBMs juridisch en binnen wettelijke kaders in te bedden in de maatschappij tussen andere organisaties en organisatievormen. We staan stil bij coöperaties en hun ontwerpprincipes en kijken naar wat er verder mogelijk is in Europa.*

*In dit eerste hoofdstuk over veranderen komt een centraal veranderkundig model aan bod met vier vragen en drie dilemma's. Er wordt kort ingegaan op drie ordes van veranderen, waarvan de eerste twee in dit hoofdstuk worden uitgelicht. Er zijn twee hoofdroutes om de verandering tot stand te brengen: linksom en rechtsom. De eerste is te vergelijken met reizen, de tweede met trekken. Een mengvorm van beide leidt tot pendelen.*

## **HOOFDSTUK 6** Vorm volgt functie **109**

*Zoeken naar passende (juridische) organisatievormen*

- 6.1 Het belang van organisatievormen **110**
- 6.2 Organizevorm volgt organisatieontwerp **111**
- 6.3 Juridisch organiseren in de maatschappij **112**
- 6.4 Factoren die de keuze voor een rechtsvorm bepalen **114**
- 6.5 Identiteit: de zeven ICA-principes **116**
- 6.6 Rechtsvormen voor NBMs **117**
- 6.7 Op weg naar nieuwe rechtsvormen? **120**

## **HOOFDSTUK 7** Duurzaamheid en veranderen **123**

*Omgaan met veranderen als onvermijdelijk onderdeel van het ontwikkelen en implementeren van NBMs*

- 7.1 Veranderen als vertrekpunt **124**
- 7.2 Vijf transitielijnen **125**
- 7.3 Centraal veranderkundig model **128**
- 7.4 Dilemma's **129**
- 7.5 Ordes van veranderen **130**
- 7.6 Gewoon beginnen: linksom of rechtsom werken **132**
- 7.7 Epiloog van dit hoofdstuk en van het eerste deel **135**

## **INTERMEZZO** **138**



Duurzame waarde komt tot uitdrukking in drie overkoepelende principes: meervoudig, gedeeld en collectief. Principes helpen ons denken, richting geven én reflecteren. Ze helpen wat we willen vertalen naar een concrete situatie, een eigen casus. Naast principes kom je in het werken aan een NBM ook dilemma's tegen zoals lokaal en globaal, individu en collectief of nu en later.

Dit hoofdstuk richt zich op de vraag hoe een idee te vertalen naar een NBM. Kern is een nieuwe logica van waardecreatie te bedenken of om een oude te herzien. Alleen dan kan er een NBM ontstaan. Je krijgt hier de onderdelen voor het ontwerpen van je business model om dat op een samenhangende manier in elkaar te zetten.

Waaruit is een succesvolle propositie opgebouwd? In welke behoefte voorziet het? Wat zijn de onderscheidende elementen? Bekijk goed wat er al is: is nieuw wel echt nieuw? Wat zijn mogelijke drivers en versnellers en wat zijn de roadblocks?

## DEEL II De werkplaats 141

### Hoe nieuwe business modellen ontwikkeld kunnen worden

#### ADVIES VOORAF 143

#### HOOFDSTUK 8 Principes voor waardecreatie 145

*Drie principes van waardecreatie helpen de koers te bepalen*

- 8.1 Wat zijn principes? 146
- 8.2 Waardecreatie: samen denken, samen maken 147
- 8.3 Beginselen om waarde te creëren 148
- 8.4 Ondernemen met verschillende beginselen 154
- 8.5 Werken met beginselen als kompas 156

#### HOOFDSTUK 9 Werken aan een ontwerp 157

*De onderdelen voor het ontwerpen van je eigen model*

- 9.1 Over doel en proces: wie, hoe en wat 158
- 9.2 Ontwerpen doe je zo! 158
- 9.3 Fase 1: een idee 160
- 9.4 Fase 2: het prototype 163
- 9.5 Wie: het waardenetwerk van een NBM 164
- 9.6 Hoe: hoe ga ik mijn NBM organiseren? 168
- 9.7 Wat: welke middelen, kennis en vaardigheden heb ik voor mijn NBM nodig? 174
- 9.8 Fase 3: een werkend aanbod 177

#### HOOFDSTUK 10 Waardepropositie: vanuit waarden waarde creëren 179

*Hier halen we je idee door de wasstraat*

- 10.1 Zonder eigenwaarde geen meerwaarde 180
- 10.2 Focus 181
- 10.3 Passie, frustratie en brood op de plank 182
- 10.4 De wasstraat 185
- 10.5 Checklist waardepropositie 192
- 10.6 Aan de slag 194

Een community ontstaat door in een virtuele of fysieke omgeving mensen met elkaar te verbinden. In het samen dingen doen moet nagedacht en gekozen worden. Wat zijn de spelregels, de rollen en de vormen? Waar liggen kansen en wat zijn de behoeften? Wat zijn de grenzen van een community?

Wie de kosten en baten van een business model (BM) probeert helder te krijgen, komt al snel uit bij een waardevergelijking uitgedrukt in geld. Dat is een vergelijking waarin uiteindelijk maar met één waarde gewerkt wordt. In een NBM wordt gewerkt met een transactiemodel gebaseerd op meerdere waarden. De betrokken partijen moeten daar allemaal vormen van waarde aan ontlene. Waarde die bestaat uit meer dan geld alleen.

Het boek wordt afgesloten met een tweede hoofdstuk over veranderen. Dit gaat in op de fundamenteel veranderkundige vraag van duurzame ontwikkeling: transformatie. Duurzaamheid gaat uiteindelijk niet over een beetje beter, maar over echt anders. Gaat over systeemverandering, over nieuwe manieren van samenwerken, over het creëren en delen wat van waarde is op basis van nieuwe spelregels. Het realiseren van die veranderopgave is misschien wel de cruciale opgave van NBMs met impact.

## HOOFDSTUK 11 Community bouwen én onderhouden 197

*Hoe houd je het idee in de lucht in een 'levende' communitystructuur?*

- 11.1 Naar anders samen-werken 198
- 11.2 Fasen van ontwikkeling 202
- 11.3 Brengen en halen 204
- 11.4 Omgaan met elkaar 207
- 11.5 Reflecties op een community in aanbouw 211

## HOOFDSTUK 12 Waardecreatie-vergelijking 213

*Hoe beoordeel je de uitkomsten van een business model?*

- 12.1 De meervoudige waardenbenadering 214
- 12.2 Het systeem in beeld: wie creëert welke waarde? 216
- 12.3 Welke waarden waarderen? 218
- 12.4 Meerwaarde waarderen: transactievormen en transactiemiddelen 222
- 12.5 Kosten en opbrengsten in beeld 225
- 12.6 Het identificeren van 'ware' winst 225
- 12.7 Ten slotte 228

## HOOFDSTUK 13 Derde-ordeveranderen: duurzame ontwikkeling en transitie 231

*Het toekomstige succes van nieuwe business modellen is sterk afhankelijk van het met elkaar realiseren van transities*

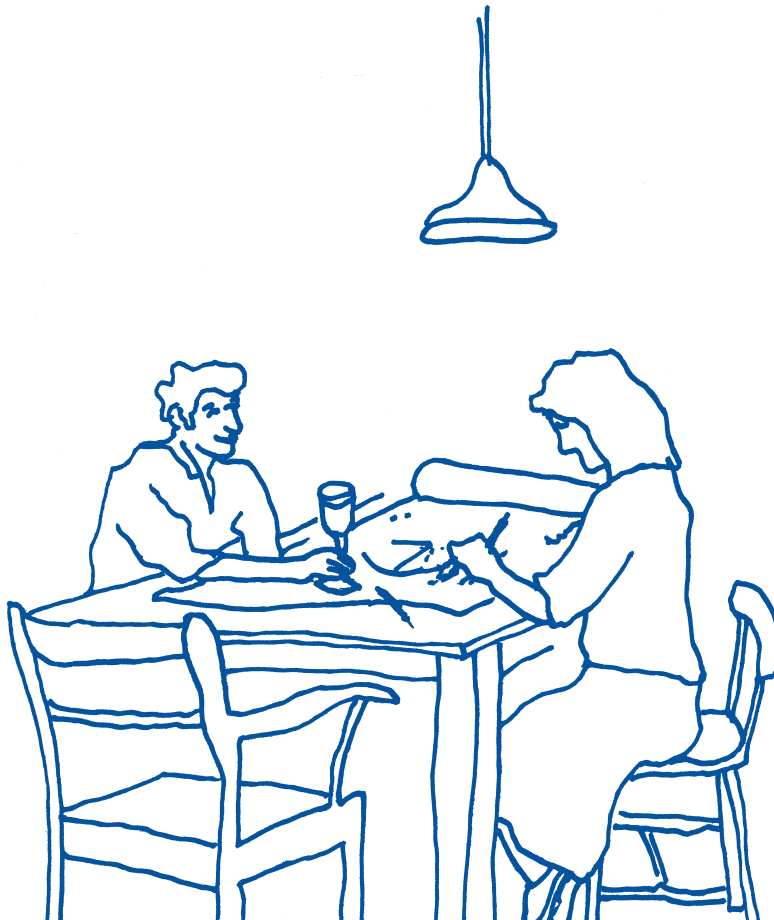
- 13.1 Duurzaamheid vraagt om transitie 232
- 13.2 Typering van derde-ordeverandervraagstukken: kernvragen 235
- 13.3 Dilemma's van de derde orde 238
- 13.4 Bouwstenen voor een transitie richting duurzaamheid 242
- 13.5 Epiloog 244

- Appendix I Bronnen 248
- Appendix II Overzicht indicatoren voor waardevergelijking 258
- Appendix III Overzicht figuren en tabellen 260
- Appendix IV Over de auteurs 262
- Appendix V The making of ... 268

Trefwoordenlijst 270

In aanbouw 272

# *Opgedragen aan de mensen met veranderimpact op deze maatschappij*



**D**it boek is als eerste opgedragen aan de nieuwe heldinnen en helden van deze tijd. Mensen die aan hun keukentafel, op kantoor, in hun studeerkamer of waar dan ook meer doen dan dromen over een andere toekomst, een andere economie, een andere samenleving. Mensen die aan lastige en trage vragen in hun eigen omgeving willen werken, oplossingsgericht. Die bewust hun tijd en energie voor transitie willen inzetten. Die met inzet van hun eigen creativiteit en competenties, bij hen in de buurt of verder weg, vandaag maar ook over langere tijd een verschil willen maken. Op hun eigen manier. Niet uniform maar authentiek, met een eigen stem. Die mensen vertegenwoordigen een nieuw zelforganiserend elan van onze maatschappij. Mensen die aan de knoppen willen zitten en met winst van waarde(n) voor elkaar en voor de natuur, maar ook voor henzelf, profijt willen hebben van hun organiserende activiteiten.

Zij zijn de slimme denkers, de 'innovators', de prettige dwarsliggers die heel in het klein of misschien wel wat groter bouwen aan een andere samenleving. 'Proberender weg'. Mensen die werken aan een economie van de menselijk maat, van samen, een economie van waarde en waarden, maar dan anders. Die oude denkpatronen verlaten en door te doen, nieuwe vormen van organiseren en ondernemen ontwikkelen. En zo fundamenteel bijdragen aan een samenleving die we hard nodig hebben, willen we niet vastlopen in de economie van vandaag met al zijn inmiddels zichtbaar verwoestende, uitputtende en onnadenkende kanten.

Dit boek wordt ook opgedragen aan al die mensen in bedrijven – we noemen ze gemakshalve maar even leiders – die van binnenuit hun business model willen veranderen. Voor mensen die moeten werken met het credo 'tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door'. Kern is voor hen het verduurzamen van alle bestaande activiteiten, danwel met de in huis aanwezige kennis en kunde komen tot nieuwe business modellen. Een lastige opgave, want de werkelijkheid is taai en de 'duivel' zit maar al te vaak in de details. Laat dit boek ook voor hen een inspiratiebron en een toolkit zijn.

Maar tegelijkertijd is dat toch niet genoeg om met elkaar snel te veranderen. Transitie is niet alleen een zaak van initiatiefrijke burgers en managers. Om te slagen is er meer nodig. Laat dit boek daarom ten slotte ook een handreiking zijn voor bestuurders en de politiek om te laten zien hoe met NBMs omgegaan kan worden. Natuurlijk zitten we nog in de ontdekkings- en probeerfase. Daar gaat veel mis. Of zoals J.P. Balkende het zei in 2006: "Wie ergens aan werkt, leert voortdurend bij." Maar er gaat ook heel, heel veel goed. Het is de bedoeling dat dit boek juist daaraan bijdraagt. Noem dat het proces van professionaliseren en streven naar opschalen. Dat kan alleen als ook bestuurders met lef en moed nieuwe ontwikkelingen steunen en gunnen aan de gemeenschap. Dit boek helpt hen mogelijk om die professionaliseringslag mee te maken en besluiten te nemen die bijdragen aan het vormgeven van een andere toekomst.

*Meerstemmigheid: organiseren op basis van verschil! Organisaties spreken voornamelijk met één stem, terwijl de praktijk van het samen organiseren leidt tot een praktijk van verschil die vraagt dat we leren naar meerdere stemmen te luisteren en daar rekening mee te houden. Dit is te benoemen als polyfoon of meerstemmig organiseren. Daarin worden nieuwe vormen van samenwerken ontwikkeld waarin verschil als uitgangspunt de motor voor veranderen vormt.*

---

1 Inspiratie voor deze quote op basis van Maddy Janssen en Chris Steyaert en hun niet meer te verkrijgen publicatie *Meerstemmigheid: organiseren met verschil* (2001), Assen: Koninklijke Van Gorcum.





VISIONARY  
WAT  
FURRAI  
KIPPUN  
LOVE  
GENKI  
KOWANAN

**S**chrijven en daarvoor het noodzakelijke onderzoek doen is vooral mensenwerk. Zonder de tijd van respondenten, zonder heel veel praten en zonder een hele (infra)structuur van een universiteit bestaande uit onder andere bibliotheken, zoeksystemen, medewerkers en studenten is echt – laat staan goed – onderzoek doen kansloos. Daarom heel veel dank aan een ieder die direct of indirect in de afgelopen vijf jaar heeft meegeholpen aan het realiseren van dit boek.

In het bijzonder geldt daarom hier als eerste een warm dankwoord voor de *crowd* die meer recent meegeholpen heeft om het werkboek te maken. Zonder hun tijd, zonder hun bereidheid te willen delen en zonder de openhartige 'inkijk' in hun organisatiepraktijken al dan niet verbonden met nieuwe business modellen was dit boek niet tot stand of tot leven gekomen. Met naam en toenaam zijn dat: Geanne van Arkel, Ed van den Berg, Bert Blonk, Irmgard Bomers, Nicole Camps, Ellen van Dongen, Ilse Dries, Peter Eijgenraam, Dick van Elk, Wim van Ernich, Liesbet Hanekroot, Kien van Hövell tot Westerflier, Derk Hueting, Sjoerd Janssen, Jan Paul Kimmel, Joris Kramer, Theo Land, Mark van Loosdrecht, Henry Mentink, Eric Mieras, Jip Nelissen, Erik van den Oord, Bas Rongen, Judith Roodenrijs, Frank Rouers, Richard Rozenmeijer, Rik Ruigrok, Esther Ruigrok, Geert van Seeters, Lucie Snoeker, Anne Stijkel, Stella Vanassche, Rob van de Ven, Oene Venema, Lieve Vereycken, Wouter Verster, Peter Vos, Jennie de Vreede, Marco de Witte en Hans Wiltink.

We hopen dat wij met zorg recht hebben gedaan aan hun inzichten, ook al zijn deze op individueel niveau niet altijd herkenbaar.

Naar wie ook een warm dankwoord uitgaat zijn alle programma-managers, assistenten en studenten die aan de ideeënvorming van dit boek in eerdere stadia hebben meegewerkt door hun

afstudeeronderzoek en door bij te dragen aan deelonderzoeken. Ook mensen die geholpen hebben door bijeenkomsten te helpen organiseren, studenten te begeleiden, controles uit te voeren van vragenlijsten of teksten, data te verzamelen of gewoon door boeken klaar te leggen, mensen op te vangen en koffie in te schenken. Dat zijn in de periode 2010 – 2014 (in alfabetische volgorde): Jeroen Aarts, Loes Alferink, Marjo Beaten, Marco van Berlo, Izhar Butt, Romana den Doop, Maja Dumortier, Hilde Engels, Wouter van Gent, Jeroen Gjaltema, Lotte Hanssen, Lena Hartog, Remo Heemskerk, Martijn Heezen, Jara van Helvoort, Willem Hofstede, Korneel Hogendoorn, Martijn Hulshof, Felicia Hutting, Martrude Jansen, Sjoerd Janssen, Moniek Kamm, Meike Kool, Hilde van Kessel, Maarten Kros, Helma Luttinkhuizen, Boukje Neijens, Rik Niesink, Ine Nijland, Maud Notten-Oerlemans, Nienke de Pauw, Chriss van Pul, Jos Reinhoudt, Marleen Revenberg, Kevin Rijke, Erik Roelvink, Pim Roessink, Jean Pierre de Rooij, Patrick Schaap, Elma Siepman, Marloes Tap, Klaas Vegter en Tim van Vught.

Projecten opzetten en toegepast onderzoek doen kan in deze tijd niet zonder sponsors. Partijen, organisaties, instellingen en mensen die met kleine en grotere bedragen, vergaderruimtes, porti, kilometers of andere middelen het soort initiatieven waar ook dit er weer een van is, mogelijk maken. In de afgelopen jaren waren dat: Alliander (Arnhem), ANWB (Den Haag), Arcadis (Amsterdam), ASN Bank (Den Haag), Ballast Nedam (Nieuwegein), BMC (Amersfoort), CLEV (Amsterdam), COS Gelderland (Nijmegen), De Kleine Aarde (Boxtel), Eneco (Rotterdam), Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (Arnhem/Nijmegen), Hoogheemraadschap De Stichtse Rijnlanden (Nieuwegein), Hyves (Amsterdam), Kluwer Management (Deventer), PGGM (Zeist), MVO Loont (Den Haag), Radboud Universiteit Nijmegen (Nijmegen), Stenden Hogeschool (Leeuwarden), Tendris (Naarden), TNT Post (Den Haag),

Stichting Hibertad (Hardenberg), Interface (Scherpenzeel), Provincie Gelderland (Arnhem), Suez Sita (Arnhem), Vitae (Amsterdam), Wessanen (Amsterdam).

In het bijzonder gaat mijn dank hier uit naar de uitgevers van voorheen Kluwer Management (Deventer): Douwe van Randen, Anneke van Dijk en Freek Talsma (maar zonder daarbij het team te vergeten). In het bijzonder met deze drie mensen is tijdens mooie gesprekken en gezellige lunches de basis gelegd voor dit boek. Zij zijn het ook die 'Duurzaam Denken Doen' en 'Werken aan de WEconomy' hebben (durven) uitgeven, waarvoor hulde en dank. Een inspirerende club professionals die helaas onder een andere naam verder moest gaan, waardoor onze samenwerking moest stoppen. So be it. Maar ze blijven een topteam van geweldige mensen! Ondertussen gaat het leven en dus ook het maken van boeken gewoon door. We hebben in het team van Academic Service: Gerdi Smit, Wieke Oosthoek en Elke Vergoossen een waardige opvolging gevonden en hopen opnieuw op een sprankelende samenwerking.

Niet in de laatste plaats geldt hier een warm woord van dank aan de Stichting OCF 2.0 en haar bestuursleden. Deze publicatie markeert het vijfde jaar van het bestaan van de stichting. In die periode is een aantal (onderzoeks)projecten opgezet en zeer succesvol afgerond. Het is mede te danken aan de betrokkenheid van het bestuur, haar kritische reflectie, hulp bij het uitdenken van de strategisch lange lijnen en het zorgvuldig besluiten over de meer dagelijkse gang van zaken dat deze projecten gerealiseerd zijn. Hen geldt grote dank.

**D**e ideeën die verwoord zijn in die verschillende teksten over NBMs zijn niet op een dag of in een maand ontstaan, maar zijn het resultaat van verschillende onderzoeks- en schrijfactiviteiten uit de afgelopen vijf jaar. Dat betekent concreet dat denkbeelden en modellen steeds verder evalueren. De kern is zoeken, is 'prutsen', is formuleren, her-bedenken en opnieuw verwoorden om uiteindelijk iets helder te krijgen. En pas na verloop van tijd wordt dan echt helder waar het over moet gaan. Dat heet soms wetenschap, soms crowdthinking, soms collectieve actie en als alles bij elkaar komt, leidt dat tot een doorbraak, maar dat is ook gewoon een beetje geluk. Hoe rommelig en rafelig dat ook mag overkomen, in dat proces zitten we met z'n allen. Het is niet anders.

Dit boek mag dan in een periode van ongeveer anderhalf jaar geschreven zijn, het is het vervolg van een serie projecten, onderzoeken en publicaties waar in het najaar van 2010 mee begonnen is. Dat was als eerste het OCF 2.0 Project met als resultaat het boek 'Duurzaam Denken Doen'. Vervolgens het project en het congres 'Duurzaam Organiseren Doen' met als resultaat een jaar later het boek 'Werken aan de WEconomy'. Parallel daarna de opstart van onderzoek naar wat allengs nieuwe business modellen zijn gaan heten met als eerste resultaat in 2011 een database met voorbeelden en een eerste seminar en Working Paper over nieuwe business modellen in juni 2012 op de Radboud Universiteit in Nijmegen. Vervolgens in 2012-2013 een uitgebreider Nederlands en een Europees onderzoek naar NBMs met als resultaat een tweede en derde Working Paper en drie (werk)conferenties in juni 2013.

Ondertussen en al werkende weg kwam er een groeiend aantal (vak)publicaties en niet te vergeten 'praatjes' en presentaties. In dat rommelige proces zijn de begrippen WEconomy en NBMs steeds verder uitgewerkt én meer en meer inhoudelijk met elkaar

verbonden. Ondertussen ontstond nog een ander inzicht. Praten over NBMs is niet zo ingewikkeld, maar hoe maak je dat nu concreet in een bepaalde situatie en met een bepaalde groep mensen die een idee hebben? Hoe kom je van een keukentafelidee naar een project dat werkt? Eigenlijk is de opgave om een idee voortvarend te professionaliseren. En juist dat is helemaal niet vanzelfsprekend. Dat is lastig, heel lastig zelfs. Zo is gaandeweg het idee ontstaan om met al die informatie een denk- en werkboek te maken. Voor deel I heb ik daarbij gebruik gemaakt van alle mogelijke teksten, schema's en ideeën die in de afgelopen vijf jaar zijn ontstaan. Het is een synthese op basis van tekstrecycling. Het feit dat die teksten er zijn heb ik te danken aan alle mogelijke mensen (zie Dankwoord). De ambitie is niet geweest om een 'perfect' afgerond betoog te schrijven, maar pluriformiteit en meerstemmigheid toe te laten. Dat betekent veelal korte teksten onderbroken door citaten, boxen en opsommingen. Daardoor kan er ook door de pagina's heen 'gezapt' worden. Met regelmaat wordt er kort samengevat en wordt er naar voren of naar achteren verwezen.

Voor deel II is een crowdthinking project opgezet. Op basis van een publieke oproep eind mei 2013 is mensen gevraagd of ze als vrijwilliger aan dat deel II wilden meewerken. Daar hebben ruim 120 mensen uit heel Nederland en gelukkig ook België op gereageerd. Uit die groep is een selectie van 40 mensen gemaakt op basis van competenties en ervaringen. Hoop bij zo'n selectie is dat het bij elkaar een mooie, dynamische groep van mensen vormt. Mensen die bereid en in staat zijn de klus te klaren. Deze groep is collectief drie keer bij elkaar geweest. Samen hebben zij het centrale model van deel I uitgewerkt in deel II. Vervolgens is met een redactieteam bestaande uit de thematrekkers van de groepen uit het model en mede op basis van input van de kritische lezers geschaafd aan de redactie en de samenhang van het boek. Dat proces is ondersteund door Ine Nijland (organisatie en redactie).

Vanaf het prilste idee dat dit boek er moest komen is samengewerkt met ontwerper Justus Bottenheft en met Marsha Simon voor de tekeningen. Door het schrijfproces parallel te laten lopen met het ontwerpproces is er volgens ons een veel betere balans bereikt tussen de visuele en de tekstuele kant van het boek.

Natuurlijk zijn ook in dit boek alle mogelijke bronnen van anderen gebruikt; dat is logisch, normaal en bijzonder inspirerend. Achter in het boek bevindt zich een overzicht van die bronnen en is met zorg aangegeven wat waarvoor gebruikt is. Maar tegelijkertijd is dat wat gebruikt is maar 'het topje' van de spreekwoordelijke ijsberg. Wie zich in de onderwerpen waarde(n), -creatie, -interactie, business modellen en netwerken verdiept heeft, krijgt niet zelden het gevoel in een academisch 'Alice in Wonderland' beland te zijn. Alles hangt met alles samen en steeds weer ontstaan er associaties en daardoor verwijzingen naar nieuwe bronnen, auteurs, inzichten, documenten en presentaties. Is er sprake van een

### *Grondslagen voor nieuwe business modellen*

*Design Thinking, Assemblage Theory, Value Network Analysis, Social Exchange Theory, Stakeholder Management, Ecologie, Viable System Thinking, Product Services Systems, Sensemaking, Symbolic Inquiry, Socio-economics, organisatie-ecologie, Resource-based View of the Firm, Socio-technical Change, Transition Theory, Transformation Theory, Network Theory, Scenario Planning of Verandermanagement.*

theoretische grondslag? En zo ja welke is dat dan? Er zijn de nodige grondslagen te noemen.

En is er dan een invalshoek dominant of is er bijna per definitie sprake van een eclectisch allegaartje? Kan een onderwerp als nieuwe business modellen wel vanuit één discipline benaderd worden of is interdisciplinariteit – in de betekenis van integraal denken – een voorwaarde om ideeën uit te werken? Als dat laatste het geval is, worden heel veel disciplinaire denkers in dit boek teleurgesteld. Heel veel wordt even aangestipt maar nergens wordt theoretisch een verdiepingsslag gemaakt. Of is dat nu juist de crux van dit boek? Kortom, wie het weet, mag het zeggen. Een ding is wel helder: dit is geen academische disciplinaire publicatie, maar een levend document gemaakt door, voor en met mensen met de intentie dat zij zelf in en door hun eigen doen en laten individueel en met elkaar waarde kunnen creëren die er toe doet.

Een apart punt van verantwoording voor een andere vorm van brongebruik is op z'n plaats. In het dagelijks leven komen in mails, in gesprekken of soms gewoon op straat zinnen, een mooie opmerking of een alinea voorbij die precies dat zeggen over een onderwerp dat de spijker op de kop slaat. Het is heel mooi als dat gebeurt. Een echt aha-moment. Het gaat dan zeker niet om formele publicaties maar om 'street words', om 'en passant-taal'. Maar hoe jammer zou het zijn juist dat niet te gebruiken. Dus dan is het motto 'Beter goed jatten, dan slecht zelf bedenken'. En dat is ook hier gedaan. Een aantal mensen wil ik daarnaast bedanken omdat ze met naam en toenaam op die manier tekst en ideeën hebben aangeleverd die ik hier met hun toestemming heb gebruikt: Leen Gorrissen, Heidi Leenaarts, Jean-Paul van Soest en Alwin Bakker. Dank voor jullie woordelijke bijdrage. Wat ik er mee gedaan heb is geheel en al mijn verantwoordelijkheid.

Het resultaat dat er nu ligt, is iets om trots op te zijn! Het is geschreven, samengesteld, getekend, ontworpen, verzameld, bedacht en uitgeprobeerd onder mijn verantwoordelijkheid als hoofdredacteur. Dat vrolijke en soms uitdagende proces is uitgevoerd met respect voor een veelheid aan bronnen en ideeën en met grote zorgvuldigheid. Toch kan het zijn dat er fouten in het eindresultaat zitten. Mocht u deze tegenkomen, dan stellen we het zeer op prijs als u deze aan ons wilt melden, zodat we deze bij een mogelijke volgende druk kunnen corrigeren.

✉ [officejonker@fm.ru.nl](mailto:officejonker@fm.ru.nl)

JAN JONKER, Hoofdredacteur  
Doetinchem, Loil, Lasvaux,  
Utrecht en Nijmegen

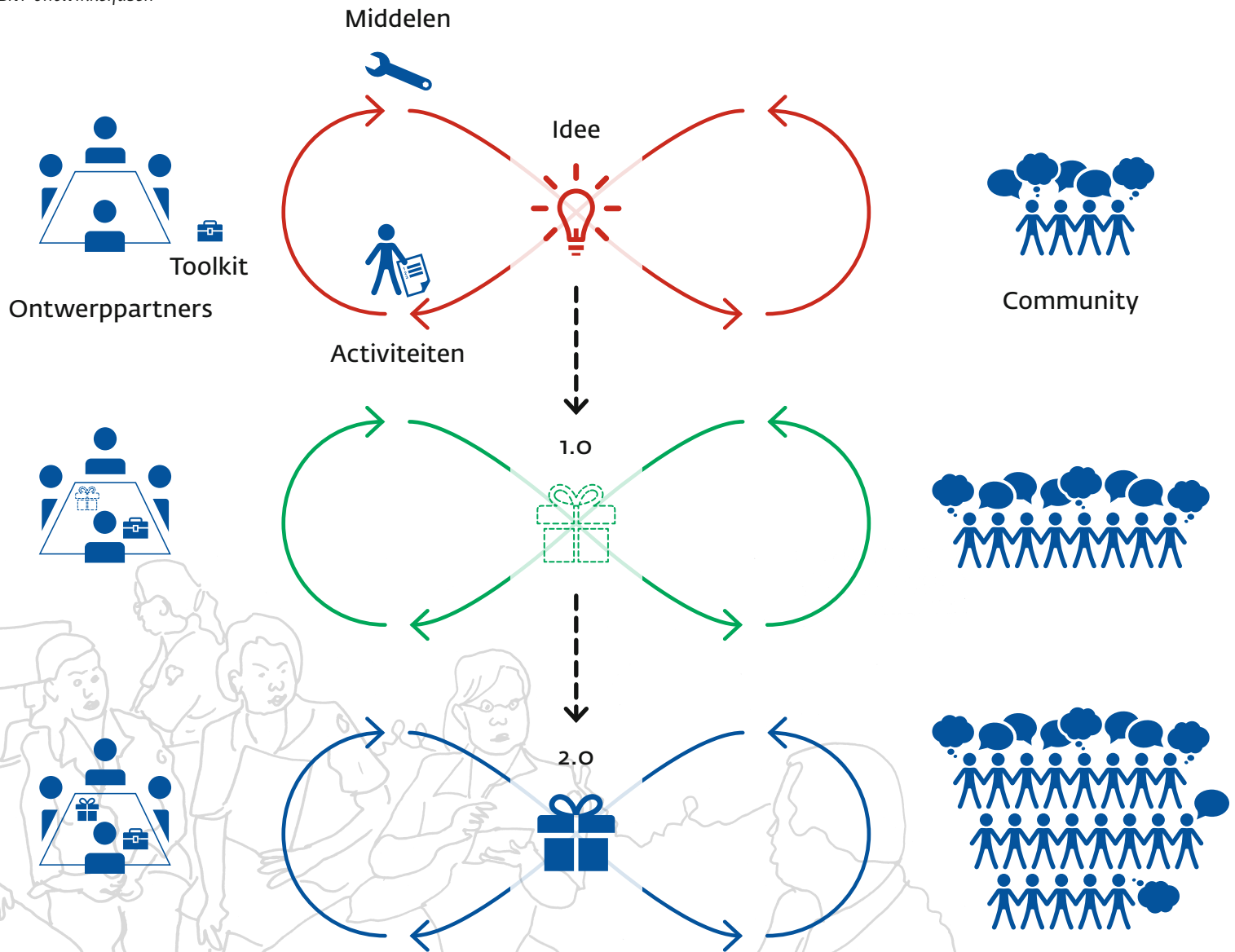
**D**it is een denkboek en een werkboek over nieuwe business modellen (NBMs). Het is een boek dat theoretische fundamenten en concepten aanreikt. Aan de hand van een centraal model en van een praktische trapsgewijze methodiek kan de lezer zijn of haar model vanaf scratch ontwikkelen. Dat gebeurt hoofdstuksgewijs aan de hand van voorbeelden, vragen en checklists om direct mee aan de slag te kunnen.

Het is een boek om nieuwe transacties, nieuwe (sociale) business, nieuwe vormen van organiseren met elkaar vorm te geven. Niet een klassiek business modellen boek dat zich vooral richt op nieuwe verdienmodellen gebaseerd op bestaande business. Daar zijn er al heel veel van die allemaal min of meer hetzelfde doen. Maar een boek voor mensen met een ondernemend idee dat als het werkt resulteert in meer dan financiële waarde alleen.

Het is een boek voor mensen die maatschappelijke vragen zien waar ze iets aan willen doen. Mensen die bijvoorbeeld zelf hun energie willen organiseren. Of een collectieve supermarkt willen beginnen. Of een zorgcoöperatie opzetten. Maar wat het idee ook is: het is voor mensen die gewoon serieus van plan zijn met een idee en een bijpassende vorm van organiseren de wereld (een beetje) te gaan veranderen, omdat ze vinden dat dat moet.

Voor die mensen is dit boek misschien nog wel het meeste geschreven. Want zij zijn de 'veranderdoeners' in deze maatschappij. Mensen die we hard nodig hebben om een transitie te maken naar een andere economie, een andere samenleving en de rol van 'business' daarin. Dit boek geeft aan hoe zij dat kunnen organiseren. Misschien is het daarom een boek met de ambitie om bij te dragen aan een andere toekomst.

FIGUUR A NBM-ontwikkefasen



Het is een boek dat gewoon van voor naar achter gelezen kan worden. Daar is het tenslotte een boek voor. Deel I geeft dan als eerste een overzicht van de concepten en denkbeelden die de basis vormen voor deel II. Dat eerste deel noemen we 'De Bibliotheek' en kan als een zelfstandig en afgerond essay gelezen worden. Deel II heet 'De Werkplaats'. In dat deel worden de denkbeelden uit het eerste deel uitgewerkt in een werkboek. Dat leidt tot een methode voor mensen die denken over – of werken aan – wat we vanaf nu hier noemen nieuwe business modellen of NBMs. Sommigen zullen daarbij nog in de 'droomfase' zijn, anderen hebben al een poosje een activiteit lopen. Weer anderen willen hun bestaande model opnieuw doordenken en aanpassen. Maar allemaal delen ze het hebben van een visie, een ambitie dat het anders moet. En dat denken ze niet alleen, nee, dat willen ze organiseren. Waar ze zich ook in het proces bevinden en wat hun uitdagingen ook zijn; dit boek heeft de ambitie om hen te helpen en te ondersteunen bij het verder uitwerken van hun uiteenlopende praktijken.

Het tweede deel is opgebouwd aan de hand van een centraal model bestaande uit vijf bouwstenen. Dit zijn: (1) drie principes van waardecreatie (2) werken aan een ontwerp (3) de waardepropositie (4) community bouwen en onderhouden (5) de kostenbatenanalyse of kosten-waardecreatie-vergelijking. Hart van het model wordt gevormd door de waardepropositie: wat willen we met elkaar organiseren wat voor ons van waarde is. Bij elk van deze bouwstenen wordt een aantal vragen gesteld die cruciaal zijn om gemakkelijker en sneller een model te ontwikkelen dat professioneler is en daardoor meer kans van overleven en slagen heeft. De antwoorden op alle vragen geven samen inzicht in wat er georganiseerd moet worden om de waardepropositie van een idee te vertalen naar de eigen praktijk.

Het tweede deel kan ook gelezen worden als een 'hinkelspel'. Niet de structuur van het boek of het model bepaalt de volgorde van lezen, maar de eigen vragen en uitdagingen. 'Heb ik mijn waardepropositie wel scherp?', 'Weet ik voor wie ik waarde aan het creëren ben?' en 'Heb ik wel een community waarmee dat idee dat we hebben gerealiseerd kan worden?' zijn dan het soort vragen die aan de orde zijn. Kern blijft dat er stelselmatig over alle onderdelen van het model op een samenhangende manier vragen worden gesteld, schema's aangereikt en checklists aangeboden.

### *Tot slot nog dit*

Het boek heeft twee hoofdstukken over veranderen. Die keuze laat zien dat duurzaamheid een-op-een verbonden is met een lastige set van veranderkundige vraagstukken. Niet één maar meerdere en tegelijkertijd. Veranderen binnen bestaande organisaties, natuurlijk. Maar ook veranderen in het netwerk, het systeem van organisaties. Duurzaamheid gaat in de kern gewoon over veranderen. Met succes een NBM ontwerpen en uitrollen vraagt daarom om meer dan kundig ontwerpen en bouwen. Het vraagt om op drie verschillende niveaus te kunnen omgaan met die veranderkundige vraagstukken. In hoofdstuk 7 (het laatste hoofdstuk van deel I) worden vanuit een redelijk pragmatische invalshoek drie niveaus van denken over veranderen aangereikt, te weten eerste, tweede en derde orde van veranderen. Vooral de eerste twee ordes – verbeteren en transformatie – worden vervolgens een beetje uitgewerkt. In hoofdstuk 13 (het hoofdstuk na deel II en het laatste hoofdstuk van het boek) wordt vooral stilgestaan bij de derde orde van veranderen: transitie. Vanuit een systeemperspectief wordt gekeken naar de centrale uitdaging van samen veranderen.



# NBMs in vogelvlucht

**K**ern van een business model (BM) is de logica van de waardecreatie te laten zien. Die logica is gebaseerd op een transactie, nu, vandaag of ergens in de tijd. Een model is een vereenvoudigde weergave van een stukje van de werkelijkheid. Gegeven een aantal aannames en opvattingen laat een model zien hoe een transactie werkt (geïnspireerd door Rotman School of Design, Toronto, Canada). De essentie is om een 'kosten-waardecreatie-vergelijking te maken tussen kosten en opbrengsten van een transactie. Duurzaamheid of duurzame ontwikkeling heeft van huis uit geen centrale plaats in conventionele business modellen. Zij zijn gebaseerd op een kosten-batenanalyse die uitgaat van één waarde, te weten de mate van financiële winst of verlies. Dat betekent niet dat er in bestaande business modellen geen aandacht voor duurzaamheid kan bestaan.

Hier is het vertrekpunt dat transacties met het oog op het realiseren van duurzaamheid zijn gebaseerd op meer dan financieel gewin alleen. Duurzaamheid vraagt om de creatie van meer dan één waarde. De uitdaging van NBMs is om *waardecreatie* anders vorm te geven dan in conventionele business modellen. Dat vraagt om meervoudige waardecreatie (MWC). Bij MWC gaat het er om tegelijkertijd te werken aan een samenhangende set van sociale, ecologische én economische waarden die naast geld kunnen bestaan uit uren, energie en andere transactiemiddelen. Winst wordt zo meer dan geld alleen. Waarden die niet een bijproduct zijn of het gevolg van goede bedoelingen maar die bewust *georganiseerd* worden.

Kern van een NBM is het uitwerken van een transactiemodel op basis van een set principes en 'ontwerpregels'. Die laten we hier in vogelvlucht de revue passeren. Een kenmerk van veel NBMs is dat zij bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vragen en uitdagingen. Centraal idee achter NBMs is dat aan waardecreatie richting gegeven wordt op basis van co-creatie. Co-creatie is een vorm van samenwerken waarbij mensen vanuit gedeelde waar-

den (en vertrouwen) met elkaar aan de slag gaan. Daarbij gelden drie principes: meervoudig, gedeeld en collectief. Daarnaast zijn er verschillende ontwerpregels die helpen om een NBM vorm te geven. Dan gaat het er onder andere om een keuze te maken uit strategische mogelijkheden, kiezen voor een van de vijf stromingen, een keuze uit een van de vier types BMs, al dan niet werken met verschillende transactiewaarden, et cetera.

Uitgangspunt is een aantal mensen waartussen een idee ontstaat en tot ontwikkeling gebracht wordt. Noem dat de initiële ideehebbers, de gemeenschap of gewoon een clubje van vrienden, de burens of de ondernemer. Tussen hen wordt een complexe waarde georganiseerd die een collectief, een community karakter krijgt. Meehelpen maken, investeren en realiseren betekent dus ook mede risico's dragen en delen in de opbrengsten. Investeren en opbrengsten die ook van aard (kunnen) veranderen. Partijen vinden elkaar op basis van gezamenlijke interesses, oplossingsrichtingen en waarden. Die zaken waarvan mensen vinden dat ze er toe doen – waar wat aan moet gebeuren en waar ze samen een verschil kunnen maken. Ze werken met elkaar samen omdat ze dat willen, kunnen, ambiëren. Insteek is om samen, waarde te creëren. Het ontwikkelen van een NBM heeft tot doel om onder andere lokaal of regionaal oplossingen te ontwikkelen met winst voor alle betrokken partijen.

In het proces van idee naar realisatie is er een ontwerpfasen waarin op basis van die principes een idee, een visie, een droom vertaald wordt in een (lokaal, regionaal of landelijk) plan met een analyse van de haalbaarheid en het risico op basis van de noodzakelijke sociale en materiële bronnen. Dat leidt tot een aanbod (ook wel business- of waardepropositie genoemd). Maar misschien is het idee van de propositie er wel eerst. Vervolgens is er een gemeenschap waarin dat wat we samen organiseren (of het nu gaat om ruilen, delen, creëren of andere dingen, dat maakt niet uit) ook gebruiken

en benutten. Kern is: we 'maken' met een NBM zaken (materieel en immaterieel) die voor de betrokkenen van waarde zijn (dus zorg, dus energie, dus een netwerk voor wortels, dus autodelen), dat doen we vanuit een collectief en met inzet van onze tijd, onze energie, onze creativiteit en daar waar gepast ons geld. In dat proces maken we keuzes (noem het focus) en kiezen een manier om dat te realiseren. Dat is strategisch kiezen. Daarbij is belangrijk dat we niet alleen makers zijn, maar ook benutters en gebruikers van dat wat we samen maken (collectief maken en delen).

Bedenken en met passie ontwerpen is één ding. Minstens zo belangrijk is om dat wat samen bedacht is, als het eenmaal gelanceerd is, ook te onderhouden om het 'in de lucht' te houden. NBMs zijn meestal niet onmiddellijk na de lancering 'volwassen'. Door de meerdere dimensies zijn ze veel dynamischer dan de 'conventionele' BMs; ze zullen daarom zelden 'af' zijn. Ze vertonen kinderziektes, kosten toch meer energie dan gedacht, mensen trekken zich terug en wat aanvankelijk helemaal 'top' leek moet na verloop van tijd toch weer bijgesteld worden. De rollen van stakeholders (of participanten) kunnen veranderen in de tijd en de fase waarin het BM zich bevindt. Niet in de laatste plaats kunnen zich veranderingen voordoen in de omgeving – nieuwe regels, een nieuw convenant, regels die toch in de weg blijken te staan en ga zo maar door. Juist daar mee omgaan kost tijd en energie, waar soms niet op gerekend is, maar die er wel moet zijn. Het advies is dan ook: bewaar energie voor tijden dat het lastig is.

Een aantal belangrijke kenmerken van conventionele en nieuwe business modellen is hierna naast elkaar gezet. Dat overzicht heeft niet de pretentie compleet te zijn. Maar het maakt hopelijk wel duidelijk wat in de kern de verschillen zijn. Gelet op het 'work in progress' karakter van de ontwikkeling van NBMs kan het zijn dat dit overzicht op een later moment verdere uitwerking en nuancering behoeft. De tijd zal het leren.

# Conventionele Business Modellen

- 1 Principes: enkelvoudig en vaak alleen financieel
- 2 Economie: lineaire realisatie van de waardepropositie, distributie, gebruik
- 3 Eigenaarschap: financieel aandeelhouderschap centraal
- 4 Samenwerken: lineaire realisatie van de waardepropositie in (functionele) waardeketen
- 5 Transactie: producent en consument zijn gescheiden  
– transacties zijn primair gebaseerd op geld
- 6 Organisatie ontwerp: organisatie-centrisch – functioneel organisatieontwerp
- 7 Succes: wordt zichtbaar in een kosten-baten-analyse gebaseerd op geld als centrale waarde



*‘There is one and only one social responsibility of business - to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.’*

MILTON FREEDMAN, NOBLE PRIZE ECONOMICS, 1976

# Nieuwe Business Modellen

- 1 **Principes: meervoudig, gedeeld en collectief**
- 2 **Economie: circulaire realisatie van waarden, zowel materieel als sociaal**
- 3 **Eigenaarschap: toegang wordt belangrijker dan bezit**
- 4 **Samenwerken: draait om samenwerken in een netwerk van mensen (en instituties) die samen het vermogen hebben een bepaalde propositie te organiseren c.q. realiseren**
- 5 **Transactie: producent en consument kunnen een en dezelfde persoon zijn. Breder palet aan transactievormen en -middelen mogelijk zoals tijd, afval en punten, naast geld**
- 6 **Organisatieontwerp: community-centrisch – mengvorm van verschillende organisatievormen in een netwerk, een 'zwerm'**
- 7 **Succes: meerdere soorten opbrengsten (in termen van winsten en waarden) voor meerdere personen**

*'De consumentburger van de toekomst met een goed idee, het netwerk en de middelen is meer dan ooit in staat snel een grote invloed op zijn of haar directe omgeving en de samenleving te hebben. Hiervoor is het noodzakelijk om commerciële en maatschappelijke belangen te combineren in een nieuwe manier van "publiek zakendoen".'*

FARID TABARKI, MVO NIEUWS, 8 MAART 2010