



NIEUWE BUSINESS MODELLEN



Column



Instrument



Nieuwsbericht



Praktijkvoorbeeld



Vlaanderen
is duurzaam ondernemen

Trend #17 - Innovating (within) the business model

Business leaders and entrepreneurs are increasingly recognizing that a sustainable economy requires breaking with existing, traditional business models and have called for the development of innovative ones. Business models that are founded on principles of for instance the circular economy and the sharing economy are currently being pioneered - indeed, they are far from mainstream as yet. Whereas most existing companies are slow to adapt to such new economic models, start-ups, innovative firms, and enlightened entrepreneurs from mainstream business are starting to experiment with these new business models.

Blending old and new business models within existing organizations (sometimes in cooperation with start-ups) seems the most likely development for the years to come.

And as these new business models are emerging, a realization that they are not necessarily sustainable also takes hold. Still, organizational reality shows an ongoing integration of CSR in current business models rather than through new business models. The uptake of CSR-related key performance indicators in management systems in various business functions, including HR, procurement, finance, and communications is expected to continue and gain traction over the next couple of years.

*Connecting the dots: towards integrated value
CSR Trend Report 2016 - Antwerp Management School*



De Business Model Innovation Grid van Plan C groeit

In juni 2014 lanceerde Plan C, het transitienetwerk rond duurzaam materiaalbeheer, de [Business Model Innovation Grid](#). Deze webtool geeft een overzicht van **acht verschillende strategieën**, verrijkt met **100 cases**. Die moeten bedrijven inspireren om duurzaam te groeien.

De grondstoffenrevolutie is op til. Grondstoffenprijzen pieken, de mondiale middenklasse breidt uit, de technologie maakt grote sprongen en consumenten laten meer en meer van zich horen. Het ontransparante lineaire model van neem, maak en dump heeft zijn beste tijd gehad. Nieuwe economische modellen en kansen maken steeds nadrukkelijker hun opwachting. Het was de aanleiding voor de creatie van de Business Model Innovation Grid.

Acht strategieën, 100 life business cases

De acht strategieën in de grid zijn onderverdeeld volgens **drie categorieën**:

- technologie
- sociaal
- organisatorisch

De webtool geeft per strategie, waaronder bijvoorbeeld 'optimalisatie', 'trage consumptie' en 'co-creatie', de definitie en de positieve en negatieve impact ervan weer. Tal van voorbeelden met echte cases moeten de gebruiker een duidelijk beeld geven over een mogelijke plan van aanpak.

De Business Model Innovation Grid is **het resultaat van onderzoekwerk** door Nancy Bocken, Samuel Short, Padmakshi Rana and Steve Evans (University of Cambridge, Centre for Industrial Sustainability). Aangezien de webtool een groei-proces is, komen er nog cases bij op basis van feedback van de gebruiker.



Voor een overzicht van alle cases:
<http://www.plan-c.eu/bmix/>



Voorstelling tien sociale businessmodellen tijdens WIN ∞

Op 14 oktober 2014 vond het inspiratie- en netwerkevent WIN ∞ plaats, een initiatief van de Sociale Innovatiefabriek. De 350 genodigden doken gedurende de dag in verschillende zalen waar hen vernieuwende sociale businessmodellen en inspirerende ontmoetingen te wachten stonden. “Blijf vooral verder sociaal innoveren. De maatschappelijke relevantie is vanzelfsprekend”, klonk het in de openingsspeech van Vlaams minister voor Innovatie Philippe Muylers.

Rond delen, stadslandbouw en consumptiegedrag

In de voor- en namiddag stonden er verschillende praktijkgetuigenissen, pitches en infosessies over sociale businessmodellen en impactmeting op de agenda.

In de zorgsector blijkt heel wat te gebeuren, met nieuwe initiatieven als het **Doorgroeihotel**, een tijdelijke verblijfplaats in een zorginstelling om de overgang van thuisverzorging naar een permanente plek minder stressvol te maken. Of met **Symbiosis**, een coöperatief woonproject voor 60+’ers met gemeenschappelijke interesses. Projecten als MetamorPHose en Roof Food lieten zien hoe landbouw ook vernieuwend kan werken.

De overload aan tips voor een duurzamer leven werden in een overzichtelijk jasje gestoken in **de app van For Good**. Zij belonen de gebruikers als ze hiermee hun voetafdruk verkleinen.

Fonkelnieuwe sociale businessmodellen

Voor enkele jonge sociale ondernemingen was het een spannende dag. Zij mochten voor het eerst hun businessmodel pitchten aan het grote publiek. Onder meer **Energybook** (duurzame energie voor scholen) en **de Stuyverij** (Buurthuis van de toekomst) werden boven het doopvont gehouden.

“Er waren erbij die nog maar net hun zaadje hadden gepland, dus je merkte wel wat zenuwachtigheid”, vertelt Karen Hiergens, communicatieverantwoordelijke van de Sociale Innovatiefabriek. “Anderen zitten al in hun opschalingsfase. Wat onze rol hierbij is? Wij zorgen ervoor dat een idee impact op lange termijn kan hebben. We zoeken ook mee naar mogelijke fondsen. Dat kan geld zijn, maar ook een alternatieve manier van financiering, zoals een complementaire munt. We willen ervoor zorgen dat de sociale ondernemingen uiteindelijk meer verkopen, want dat wil zeggen dat ze voor een grotere impact zorgen.”

Sociale innovatie leeft

“De opkomst was groter dan verwacht”, blikt Karen Hiergens tevreden terug. “We trokken zowel studenten als CEO’s aan en alles wat daar tussen valt. Sommigen waren al heel bekend in de sociale innovatiewereld, voor anderen was het een eerste kennismaking. Dat zag je tijdens onze twee presentatiesessies van de Sociale Innovatiefabriek. In de ene sessie zaten allemaal mensen met een idee, in de tweede sessie kwamen mensen gewoon nieuwsgierig luisteren. Ik ben ervan overtuigd dat we heel wat aanwezigen naar huis stuurden met ideeën en kennismakingen met partners, organisaties of onderzoeksinstituten.”

De Sociale Innovatiefabriek maakte zelf [een meer uitgebreid verslag van WIN \$\infty\$](#) .

Na het event ging MVO Vlaanderen in gesprek met de keynote spreker van de dag. Lees [het interview met Jonathan Bland](#).



Interview met Jonathan Bland

“Echte sociale innovatie gebeurt aan de rand van business as usual”

Het inspiratie- en netwerkevent WIN[∞] van de Sociale Innovatiefabriek sloot af met de keynote van Jonathan Bland (UK), internationaal expert in sociale innovatie en sociaal ondernemerschap. Achteraf benadrukte hij in een gesprek met MVO Vlaanderen de kracht van een doordacht sociaal businessmodel.

Een maand geleden vertelde u nog in een interview met het EESC (European Economic and Social Committee) dat het inzicht in sociaal ondernemerschap moet verbeteren in Europa. Wat bedoelde u daarmee?

“Een sociaal businessmodel wordt **al te vaak te nauw** gezien. Het gaat niet enkel om een model rond werkintegratie. Een sociale onderneming heeft een businessmodel om veel meer goede dingen te verwezenlijken. Economische, maar ook ecologische. De sleutel is om er iets sociaal mee te doen, eerder dan gewoon shareholder value na te streven. En er zijn veel verschillende juridische vormen mogelijk, afhankelijk van wat je wil doen. Als we het businessmodel limiteren tot gewoon werkgelegenheid creëren, dan gaat de kracht ervan verloren.”

Stel dat ik een sociaal businessmodel wil uitwerken. Waar moet ik op letten?

“De **sleutel** is om te weten wat je missie is. Daaruit volgt de vorm, de juridische structuur. Het is belangrijk om te weten wie er allemaal bij betrokken is. Ben jij het alleen of zijn er andere stakeholders? En hoe ga je medewerkers en klanten betrekken? Zijn er investeerders met wie je rekening moet houden? Dus afhankelijk van wat je gaat doen, moet je nadenken over hoe je het zult structureren, eerder dan gewoon een panklaar model te nemen. Natuurlijk moet je ook rekening houden met het land waar je opstart. Elk land heeft andere spelregels.”

Welke rol kunnen business schools en universiteiten hierin spelen?

“Zij spelen een grote rol. Eerst en vooral moeten ze begrijpen dat het dé manier van zaken doen is. Ik merk hierin een vooruitgang. Er zijn nu meer postgraduat en specialisaties in sociaal ondernemen en sociale innovatie. Er is ook meer aandacht voor research.

Ik werk voor The University of Northampton in de UK. Zij creëerden een globale aanpak voor meer sociale impact. Ze denken heel actief na over alles wat ze doen om net die sociale impact te stimuleren. Dat gaat ook over hoe ze geld uitgeven en

hoe ze daar sociale ondernemingen mee kunnen ondersteunen. Universiteiten in de UK spenderen 7 miljard pond per jaar, just on things. De universiteit in Northampton investeert nu ongeveer 300 miljoen pond voor een nieuw gebouw. Die investering willen ze koppelen aan sociale impact. In het contract specificeren ze hun aandacht voor training en ontwikkeling van sociale ondernemingen. Ze doen daarbij beroep op de lokale economie. Daarnaast creëerden ze een Business Support Service. Deze moet studenten en mensen uit de buurt helpen bij hun vragen. Er is ook een sociaal fonds en supply chains waaraan ze onderwijs koppelen.”

Biedt sociaal ondernemerschap de oplossing op al onze uitdagingen?

“Ze zijn een deel ervan. Ze vormen natuurlijk geen globaal antwoord op de dingen die we nodig hebben. Er is geen social enterprise answer to everything. Aan de andere kant zijn er **weinig delen in de economie die niet meegenieten van sociale ondernemingen**. We moeten blijven nadenken over andere manieren van managen die een betere balans brengen tussen het economische, sociale en ecologische.”



Dat brengt ons tot de MVO-wereld. We moeten de krachten bundelen. Sociaal ondernemerschap is niet de enige oplossing.

Hoe ik die match zie? Het hangt af van de houding van de CEO van een kapitalistisch bedrijf. Er zijn veel jonge ondernemers die meer zin aan hun leven willen geven en bereid zijn daarom minder te verdienen. **De traditionele Amerikaanse manier**, 60 jaar lang schade aanrichten en dan achteraf een beetje teruggeven om te hopen dat je naar de hemel gaat, **is een bankrupt kind of model.**

Drie jaar geleden zei u in The Guardian dat het tijd was voor Europa om in actie te schieten. Is die boodschap aangekomen?

“Op Europees niveau is er een grote push geweest drie jaar geleden. Begin dit jaar herhaalden we in Straatsburg (event ‘Social entrepreneurs: have your say!’, nvdr.) die call to action en maakten we een shopping list voor de nieuwe commissie. Eigenlijk moeten we terug opnieuw beginnen. The jury is out. De tijd dringt

om ervoor te zorgen dat mensen met macht serieus kijken naar wat we in de voorbije jaren opbouwden.”

U pleit voor een nauwe samenwerking tussen de politiek, de lidstaten en de sociale ondernemingen.

In de lidstaten zijn er nog steeds regeringen die opereren in een zeer top down manier. Dat werkt niet. Dat zag je in Finland bij een project rond sociale integratie.

Wat er nodig is? Een rol voor de commissie met best practices om te leren van elkaar. Ze moeten zien dat het geld dat ze investeren naar de goede dingen gaat en werkt zoals het moet werken. Je moet elke regio en land aanmoedigen tot samenwerking tussen regeringen, lidstaten en sociale ondernemingen. Het zijn grote veranderingen, maar ze zijn nodig.”

Hoe realistisch zijn ze?

“Als politici begrijpen hoe sociaal ondernemerschap werkt, kunnen ze niet anders dan het ondersteunen. Natuurlijk hebben ze hun eigen agenda. Sociale onder-

nemers moeten dus voorzichtig zijn dat ze daarin niet meegesleurd worden.

Eigenlijk is **sociale innovatie iets dat bottom up gebeurt**. Mensen doen het, ongeacht het politieke systeem. Ze wachten niet om te doen wat ze moeten doen. Maar ze moeten wel harder vechten, waardoor het langer duurt en ze minder kunnen doen.

Ik vind het interessant om te volgen wat er aan de randen gebeurt, zowel van de sociale economie als bij vrijwilligers en universiteiten. Net daar **gebeuren de nieuwe dingen**. Wat ik verwacht in de komende maanden en jaren? Dat sociale ondernemingen in aantal zullen groeien en er veel innovatie zal zijn.”



We kijken te veel met een oude bril naar de nieuwe economie

Het gaat niet op om te erkennen dat het oude achterhaald is, maar tegelijkertijd de neus op te halen voor het nieuwe omdat ook daar problemen opduiken. Dat zegt Marga Hoek, die managers en politici uitlegt waarom ze die nieuwe economie maar beter kunnen omarmen.

Hoek trekt nu te velde en te lande met de boodschap dat het anders kan en moet. 'Dat is op dit moment heel belangrijk omdat het verhaal over duurzaam zakendoen nog veel te onbekend is. Het is missionarisch werk om mensen te inspireren en over de drempel van de nieuwe economie te trekken. Veel bedrijven zijn er stukje bij beetje mee bezig maar missen een inspirerende visie op hoe de toekomst er kan uitzien. Ik zie vaak dat ondernemers enthousiast op pad gaan. Ze beginnen als het ware aan een bergbeklimming maar houden het al na het eerste tussenstation voor bekeken omdat ze het juiste schoeisel missen of een verkeerde muts aan hebben.'

Hoek heeft in haar persoonlijke rugzak schoenen en mutsen in overvloed. 'Ik ben altijd bezig geweest met de voorhoede van het bedrijfsleven, en dus ook met de omslag naar de nieuwe economie en duurzaam zakendoen. Met onderbouwde voorbeelden van hoe bedrijven het hier en in de rest van de wereld aanpakken, wil ik het positivisme onderbouwen.'

Moet die omslag er van bovenaf komen, bijvoorbeeld door milieuregeling, of van onderuit door consumenten die eisen dat een bedrijf zich aanpast? Of komt het van ondernemingen

die zich uit eigen beweging aanpassen?

Hoek: 'Dat hele of/of-denken is oude economie. Schrijf dat maar op. Hetzelfde geldt voor traditionele opdelingen zoals burgers, bedrijfsleven en beleidsmakers. Ook dat is achterhaald. Mensen nemen op eenzelfde moment in hun leven allereerste verschillende rollen op. Ze zitten in verenigingen, werken voor bedrijven, en zijn misschien ook politiek actief. De nieuwe economie is met andere woorden veel horizontaler en volgens netwerken georganiseerd.'

Hoe kan de overheid die overgang naar een radicaal andere economie in de praktijk stimuleren?

Hoek: 'Als je nagaat welke middelen er zijn om welvaart te creëren, dan kom je uit op natuurlijke en sociale hulpbronnen. Meer is er simpelweg niet. Het beleid van de overheid zou erop gericht moeten zijn om waardecreatie te stimuleren door die te belonen of op zijn minst niet te belasten en waardevernietiging te ontmoedigen.'

Nu zien we nochtans vooral het omgekeerde: eindige grondstoffen worden niet zwaar belast, maar de onuitputtelijke arbeid wel.

Hoek: 'Inderdaad, en dat is compleet verkeerd. De reden daarvoor is niet ver te zoeken: arbeid belasten betekent een stabiele inkomstenstroom



'De economie is er voor de wereld, de wereld is er niet voor de economie' en 'We zitten gevangen in een economisch tunnelvisie'. Het zijn maar twee vranke zinnen uit 'Zakendoen in de nieuwe economie', dat in Nederland werd uitgeroepen tot 'Managementboek van het Jaar'. De schrijfster Marga Hoek, tegelijk ook directeur van het ondernemersplatform De

Groene Zaak en voorzitter van kenniscentrum Het Groene Brein, interviewde ruim 60 CEO's en ook een reeks nationale en internationale wetenschappers.

voor de overheid. Het probleem daar is dus dat ook de politiek nog altijd op de oude, achterhaalde manier denkt, en vanuit zijn eigen belang in plaats van dat van de samenleving die ze hoort te dienen.'

De globalisering heeft er voor gezorgd dat een product tijdens zijn samenstelling soms verschillende keren de wereld rondgaat. Echt duurzaam is dat niet.

Hoek: 'Het is niet de vraag óf dat gaat verdwijnen, maar wel wanneer. Daar zijn verschillende redenen voor. Ten eerste is er een toenemende maatschappelijk druk om arbeidskrachten in lageloonlanden een redelijke vergoeding te geven, wat de prijzen zal opdrijven. Daarnaast zal het transport verminderen als de milieukosten meer in rekening gebracht worden. Tot slot is het belangrijk in het circulaire verhaal om de productie en afval fysiek dicht bij elkaar houden.'

Hoe zal die andere productiemethode er uit zien?

Ik kan natuurlijk de toekomst niet voorspellen, maar ik kan me inbeelden dat er een nieuw soort van maakbedrijven komt.

Kleinere fabrieken op meerdere plaatsen in de wereld die de circulariteit georganiseerd krijgen bijvoorbeeld in plaats van megafabrieken die dat niet kunnen. Die nieuwe maakindustrie zal dan werken met globale kennis maar lokaal produceren met allerhande nieuwe technieken zoals 3D-printing. Dat kan synergiën creëren tussen multinationals en lokale partijen.'

Eenzijds merkt u op dat prijsconcurrentie de waardeketen uitholt. Anderzijds duwen schaarse grondstoffen wel de prijzen omhoog. Maakt dit dat de circulaire economie enkel voorbehouden is voor de big players die grondstoffeninzameling kunnen organiseren?

Hoek: 'Nee. Wat je ziet, is dat het vaak kleine organisaties zijn die nog geen positie te verdedigen hebben die voor de echte disruptie zorgen. Start-ups snijden vaak de onzin uit de economie. Dat zijn bij wijze van spreken de 86 tussenschakels in de productieketen die elk hun graantje willen meepikken, of de monopolist die de andere partijen heeft weggedrukt.'

'Nieuwe ondernemers denken op een andere manier. Neem het voorbeeld van de Britse onderneming Naked Wines. Die stelde vast dat als je 50 euro betaalt voor een fles wijn, daarvan maar 7 euro voor de wijn zelf is. De rest gaat naar sales, marketing en dergelijke meer. Klanten van Naked Wines kunnen voor 25 euro per maand 25 tot 50 procent korting krijgen op de wijn die ze kopen via de webshop. Met dat geld koopt Naked Wines wijn aan van meer dan 130 kleine, onafhankelijke boeren uit dertien landen.'

Hoe moeten 'oude' bedrijven met die disruptieve nieuwkomers omgaan?

Hoek: 'Zij moeten die innovatiekracht capteren. De Nederlandse chemiegroep DSM bijvoorbeeld heeft een enorme innovatieclub die niets anders doet dan scouten. Het heeft ook een groot aantal allianties om op de hoogte te blijven van wat er buiten de eigen deuren gebeurt. DSM heeft 1 miljard euro opzijgezet voor disruptieve innovaties zonder dat daarbij op voorhand specifiek is bepaald wat die precies moeten inhouden. Dat bedrijf kent zelf overigens ook wel iets van disruptie. Ooit begonnen als een steenkoolbedrijf heeft het zichzelf al meerdere keren moeten heruitvinden.'

U verwacht in die nieuwe wereld veel verantwoordelijkheden die tegenstrijdig lijken. Zo zal de voedingssector het volgens u opnemen tegen obesitas, energieleveranciers energiezuinigheid stimuleren en autofabrikanten openbaar vervoer aanmoedigen. Waarom zouden ze zichzelf kannibaliseren?

Hoek: 'En toch is dat net wat de meest vernieuwende bedrijven nu al doen. Ze moeten wel, of op langere termijn bestaan ze niet meer. Neem het voorbeeld van een groot energiebedrijf dat de omslag maakt van fossiele grondstoffen naar hernieuwbare energie. Die onderneming moet nadenken over wat ze zal doen als de energievraag binnen een aantal jaar fors daalt omdat steeds meer burgers en bedrijven hun eigen energie opwekken. Er zijn dan twee opties: het bedrijf kan zijn kop in het zand steken of onderzoeken waarmee het in de toekomst zijn geld kan verdienen.'

Eén sector lijkt de dans der disruptie te ontspringen. In de banksector lijkt het enkele jaren na de financiële crisis weer helemaal business as usual.

Hoek: 'Het klopt dat de problemen daar grotendeels hetzelfde gebleven zijn omdat de 'nieuwe' maatregelen om een volgende crisis te voorkomen meer van hetzelfde waren. Maar toch blijft het bankmodel hoe genaamd niet intact. De disrupties komen echter niet uit de banksector zelf, maar van daarbuiten. Bedrijven als Apple en Google bijvoorbeeld bieden ondertussen financiële diensten aan zoals Apple Pay en Google Wallet, en dat bovendien heel goedkoop. Zij hebben niet de ambitie om rijk te worden van dat bankieren op zich, maar wel van andere diensten die ze daar aan kunnen koppelen.'

'Dat kan uiteindelijk toch voor een omwenteling in de banksector zorgen. Hetzelfde geldt voor crowdfunding, waarbij ondernemers niet langs de bank passeren voor een krediet maar via het internet rechtstreeks aankloppen bij spaarders en investeerders om hun project gefinancierd te krijgen.'

Vrijheid boven alles

Wordt de 21ste eeuw die waarin we zullen zijn afgestapt van het concept 'bezit' in ruil voor dat van 'gebruik'?

Hoek: 'Uit onderzoek van de Nederlandse generatie-expert Aart Bontekoning blijkt dat jongeren die omslag van bezit naar gebruik al hebben gemaakt. Bovenaan hun prioriteitenlijstje van normen en waarden staat 'vrijheid'. Bezit vinden ze veel minder belangrijk. Ze willen een auto kunnen gebruiken als ze hem nodig hebben, anders willen ze er geen last van hebben. Terwijl het voor de vroegere generaties net zo belangrijk was om een eigen huis, wagen, vakantiehuis, ... te bezitten.'

Is het niet des mens om naar status te streven? Wat wordt daar dan de nieuwe invulling van? 'Ik heb meer vrijheid dan jou?'

Hoek: 'Misschien, maar het zal in elk geval authentieker zijn. Jonge mensen kijken veel nauwgezetter dan vroeger naar wie ze nu zijn, en wie ze later willen zijn. Dat zie je bijvoorbeeld in het onderwijs. Het businessmodel waarin je moet betalen om met een groep in een lokaal te zitten met vooraan iemand die je eenheidsworst voorschotelt - ik stel het nou even heel negatief - past totaal niet bij de nieuwe economie.'

Wat doet dat dan wel?

Hoek: 'Jongeren willen op hun eigen ontdekkingsreis gaan zonder dat ze daarbij op belemmeringen stoten. Zo willen ze bijvoorbeeld via de digitale weg lessen volgen aan verschillende internationale scholen tegelijk. Dat verklaart ook waarom de hele innovatieve business schools die zich online openstellen voor studenten zoveel succes hebben.'

Dreigt er geen verwatering van het 'zorg dragen voor'? Wie geen eigenaar is, heeft minder belang om iets in goede staat te onderhouden.

Hoek: 'Het probleem met die vraag is dat je met een oude bril naar een nieuw concept kijkt. Alsof je pas voor iets kan zorgen als het van jou is.'

In het gemeenschapsdenken ga je er net van uit dat je de dingen samen doet waardoor het principe van de wederkerigheid in kracht toeneemt. Daarom wordt er ook wel eens van de 'We-Economy' gesproken.'

Zijn we daar als maatschappij wel klaar voor?

Hoek: 'Niemand is klaar voor welke verandering dan ook. We moeten al doende leren. Het is heel kortzichtig om te zeggen het oude niet voldoet, maar toch niet over te schakelen op het nieuwe omdat daar eventueel negatieve neveneffecten aan verbonden zijn. Je moet net gaan onderzoeken hoe je die mogelijke problemen kan oplossen. Hoe ga je in die 'We-Economy' bijvoorbeeld aansprakelijkheid organiseren, en welke nieuwe verzekeringsmodellen zijn er nodig?'

Nieuwe tijd

U noemt in uw boek intellectuele eigendomsrechten 'een naar binnen gekeerde, protectionistische vorm van innoveren'. Maar veel uitvindingen zouden niet rendabel zijn zonder patenten.

Hoek: 'Dat klopt, maar de vraag is of dat ook een voorspellende waarde voor de toekomst heeft? De oude tijd is de nieuwe niet. Als je erkent dat de nieuwe economie zal draaien rond netwerken, dan heb je open source samenwerking nodig. En dat staat haaks op de huidige modellen van intellectuele eigendomsrechten.'

Hoe kan het dan anders?

Hoek: 'Je zou het intellectuele eigendomsrecht kunnen verleggen naar een groep of een consortium. Bijvoorbeeld bij de mensen die voor de crowdfunding van een uitvinding gezorgd hebben.'

Durfkapitaal verkiest patenteerbare producten boven een dienstenconcept omdat diensten moeilijker breve- teerbaar zijn. Bedrijven met een goed patent kunnen beschermde producten verkopen, terwijl bij diensten de activa elke avond de deur uitwandelen.

Hoek: 'Dat is de oude gedachte van 'kennis is macht'. In de nieuwe economie wordt dat 'kennisdeling is kracht'. Ik geef toe dat het wat idealistisch klinkt, maar dat is toch de richting die we uitgaan. Wat je kán, wordt namelijk belangrijker dan wat je hébt. Met veel competenties aan boord heb je als ondernemer een wendbaar schip. De levenscyclus van producten wordt steeds korter. Aan patenten heb je dan minder, maar om te kunnen blijven innoveren, blijf je wel de juiste mensen nodig hebben.'

Bedrijven moeten vijf tot tien jaar vooruit kijken, schrijft u. Maar veel bedrijven zitten gevangen in een kortetermijnfocus. Denk maar aan kwartaalrapport- eringen voor beursgenoteerde ondernemingen. Daar- naast hebben aandeelhouders nooit gemiddeld korter hun effecten aangehouden dan vandaag.

Hoek: 'Daarom zou ik graag zien dat er een gedifferentieerd beloningsbeleid uitgewerkt wordt voor aandeelhouders. Wie maar kort aandeelhouder is, krijgt dan een lager dividend dan een langetermijnbelegger. Het is wel belangrijk dat dit meteen geldt voor een grote groep van bedrijven, want als je dat als onderneming op je eentje doorvoert, ben je de klos aangezien beleggers je aandeel zullen schuwen.'

U pleit voor de komst van een op waarde gerichte financieel directeur (Chief Value Officer ofte CVO), zeg maar een CFO versie 2.0. Wat doet versie 1.0 dan zo verkeerd?

Hoek: 'Op dit ogenblik trapt de CEO op de gas en is het de taak van de CFO om op de rem te staan. In de nieuwe economie staat de CVO niet op de rem, maar zit hij aan het stuur. Hij heeft immers het volledige pallet aan waardecreatie voor ogen en kan dus heel goed zien wat werkt en wat niet. Dat is dus nog altijd net zo cijfermatig als ervoor, alleen is zijn takenpakket nu ruimer.'

Vraagt dat geen ander profiel dan dat van de huidige CFO's?

Hoek: 'Dat is zeker zo. We hebben met De Groene Zaak een werkgroep opgericht die onderzoekt hoe je die waardebenadering het beste kan invoeren. Daar doen ook de accountants van KPMG en EY aan mee. Je ziet binnen die club toch mensen opkomen die echt wel snappen dat er nieuwe vorm van rapportering nodig is die niet alleen de financiële, maar ook sociale en ecologische activa in rekening brengt.'

Het zou treurig zijn mochten de CFO's die boodschap niet - of niet willen - begrijpen. In dat geval zullen ze in de toekomst simpelweg CFO-af zijn.'



Met dank aan Plan C om dit interview ter beschikking te stellen. Plan C interviewde Marga Hoek in het kader van de [Plan C Community Day 2014](#) waar zij keynote spreker was.



FLOOW2 zet Nederlandse B2B-deeleconomie in gang

FLOOW2 World's Reset Button is wereldwijd de eerste deelmarktplaats voor bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties, en ondermeer actief in Nederland. Materiaal en diensten, maar ook faciliteiten en knowhow staan er ter beschikking voor onderlinge verhuur en verkoop. Het is een businessmodel dat duurzaamheid verweeft met een sterke economische incentive. De trigger die nodig is voor wie de eerste stap wil zetten in de deeleconomie.

Kim Tjoa uit Nederland en mede-oprichter van FLOOW2, zag samen met zijn team in 2011 **een gat in de markt**. De deeleconomie voor particulieren was bekend, maar onontgonnen voor bedrijven. "Vanuit een duurzaamheidsperspectief stelden we ons **drie vragen bij het opzetten van het businessmodel**. Hoe kunnen we zorgen voor een minimum aan CO²? Hoe kunnen we beter omgaan met wat we al hebben? En hoe kunnen we een duurzaam gebruik van materialen maximaal ondersteunen? In de shared economy gaat het om efficiënt materiaalgebruik door te delen."

Verborgen omzet

Alleen vanuit een duurzaamheidsgedachte zou dit businessmodel niet werken, wist Kim Tjoa. "Het concept konden we zo niet verkopen. We moesten er een bedrijfseconomische vertaling aan geven. Die vertaling is dat bedrijven door 'asset sharing' een tweede, tot op heden verborgen bron van omzet in hun onderneming kunnen activeren. Hoe? Door stilstaand bedrijfsmaterieel tijdelijk te verhuren aan collega's. Als ze het toch even niet gebruiken, waarom het dan niet tijdelijk verhuren of verkopen aan wie het op dat moment wel nodig heeft? Zo krijgt duurzaamheid een financiële incentive."

Bottom-up principe

Bedrijven bepalen helemaal zelf welke materialen en diensten ze willen verhuren of verkopen op FLOOW2.com. "Elk bedrijf zal een eigen beleid moeten maken over hoe ze asset sharing willen inzetten in hun bedrijf. Ons idee was een 'one-stop-shop' aan onze gebruikers te bieden met alles aan bedrijfsmaterialen en diensten wat je maar voor mogelijk houdt. Uitrusting, vastgoed, diensten, faciliteiten, knowhow, ...

Of het sectorgebonden is? Integendeel. We willen **crosssectoraal** werken. De kansen voor de bedrijven en instellingen om op deze manier extra omzet te maken zijn universeel.

“Het vraagt om een radicale innovatie in bedrijfsstructuren.”

Andere mindset nodig

Instappen in een deeleconomie vraagt **een andere manier van denken en doen**. Daar hebben bedrijven het blijkbaar moeilijker mee dan particulieren. "Het vraagt om een radicale innovatie in bedrijfsstructuren", zegt Kim Tjoa. "Als bedrijven de voordelen niet kennen, missen ze het ook niet. Particulieren omarmen het idee nochtans, maar bedrijven moeten er nog aan wennen. De omslag vraagt een langere doorlooptijd omdat het moet worden geïntegreerd in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Het is eigenlijk een soort van evangelisatie. We proberen het woord vooral te verkondigen via sociale media en door free publicity."

Rijnstate eerste ziekenhuis

Stilaan weet FLOOW2 een aantal grote contracten binnen te halen. Een daarvan is **Rijnstate, een groot Nederlands ziekenhuis**. "Zij willen door hun specifieke faciliteiten, apparaten en kennis aan te bieden op de deelmktplaats, hun capaciteit optimaal benutten. Hun doel is om kosten te besparen, want ongebruikt materiaal dat stilstaat kost veel geld. Ze willen ook kosten besparen door materiaal en diensten van andere organisaties te huren. Het past volledig in hun ambitie om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Via enkele lokale partners verkennen we nu ook de markt in het buitenland, waaronder Canada, de UK, Italië en Frankrijk."

"Ik zie de deeleconomie in de toekomst een groter deel innemen van de reële economie. Mij lijkt het onvermijdelijk. Het getuigt van goed en verantwoord ondernemerschap. Bovendien, wanneer concurrenten de stap zetten om op deze manier extra omzet te realiseren, kunnen andere bedrijven niet meer achterblijven. Je verlies daardoor concurrentiekracht.

Aan asset sharing is naar mijn idee voor alle bedrijven en instellingen wereldwijd **geen ontkomen aan**. Het is financieel voordelig, duurzaam en verstrekt sociale verbanden tussen mensen en bedrijven. Meervoudige waardecreatie in optima forma!"



Nieuwe Business Modellen Jan Jonker

We leven in een tijd van maatschappelijke en economische transitie, waarbij streven naar duurzaamheid centraal staat. Business as usual is geen optie meer. Hoe moet het dan wel? Jonker biedt aanknopingspunten in deze White Paper. Netwerken zijn de economische configuraties van de toekomst. We hebben het over de WEconomy, de economie van 'wij samen'. Verkopen van diensten komt in de plaats van het 'schuiven van dozen' met goederen. Mensen gaan zelf aan de slag om energie, zorg of transport te organiseren, in alle openheid en in samenspraak met elkaar. Een steeds bredere beweging van 'anderszoekenden' stelt conventionele manieren van organiseren ter discussie, en denkt en werkt vanuit andere waarden en principes.

Een andere economie in wording vraagt om het overdenken van de basis van onze economie. Zoeken naar andere transactiemodellen leidt ertoe, dat we ons organisatorisch anders tot elkaar gaan verhouden. Op alle mogelijke plekken in de maatschappij ontstaan nieuwe manieren van organiseren. Zo ontstaan Nieuwe Business Modellen, waarbij niet alleen monetaire waarde, maar bijvoorbeeld ook sociale en ecologische waarde wordt gecreëerd. Aan probeersels geen gebrek. Energiecoöperaties schieten als paddenstoelen uit de grond.

[Verder lezen](#)



Technologie centraal tijdens Nederlands National Sustainability Congres 2014



Op 4 november 2014 vond de vijftiende editie van het Nederlandse duurzaamheidscongres plaats. Ruim 400 vooraanstaande deskundigen zakten af naar Den Bosch voor een dag boordevol informatie, inspiratie en netwerking. De focus lag op de manier waarop technologie de duurzame ontwikkeling van ondernemen kan vormgeven, sturen of helpen.

Het gevarieerde programma bestond uit break-out sessies en een business- en wetenschapstafel.

Zo viel de wetenschapstafel en workshop van Marga Hoek, directeur van [de Groene Zaak](#), in de smaak. Ze kaartte de nood aan disruptieve innovaties en modellen aan om duurzame verandering te laten versnellen.

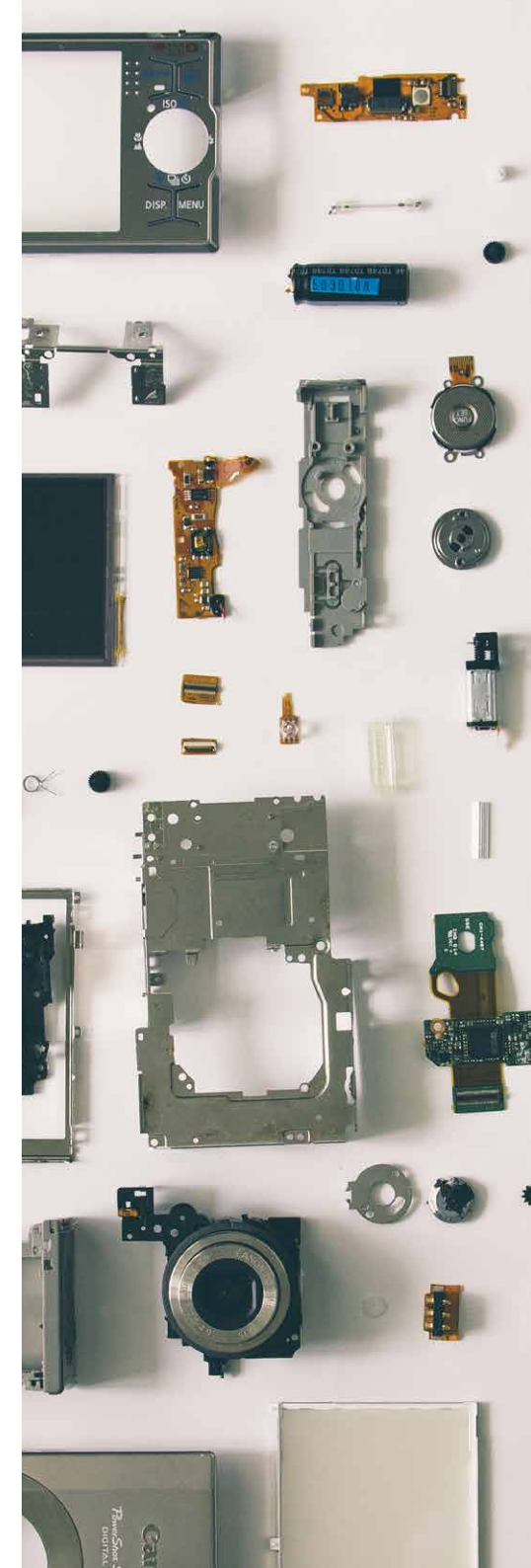
Andere aandachtstrekkers waren [Band op Spanning](#) (door juiste bandenspanning daalt het benzineverbruik, wat goed is voor het milieu en de portemonnee), testritten met de nieuwe BMW i3, en de presentatie van de start-up [Closing the Loop](#) rond de recyclage van bedrijfsgsm's.

“Er mag een tandje bij”

Een opgemerkte uitspraak van staatssecretaris Mansveld (Infrastructuur en Milieu) tijdens haar inleiding. Nederland mag dan technisch gezien vooruitlopen, op vlak van duurzame energie hoort het bij de achterblijvers. Ze riep bedrijven en steden op om hun inspanningen om klimaatneutraal te worden op te drijven, aangezien Europa voor tien procent verantwoordelijk is voor de wereldwijde uitstoot. Waarom Nederland nog altijd niet erg hoog staat in de wereldranglijsten op vlak van duurzaamheid? Omdat de koplopers en volgers erg ver uit elkaar liggen, wist Marga Hoek. “We moeten van slecht naar minder slecht naar goed.”

Een aanleiding voor dagvoorzitter Rens De Jong om panelleden te vragen wat ze nu doen om de wereld te verbeteren, en niet om hem iets minder slecht te maken. Een aantal mooie voorbeelden kwamen op de businesstafel zoals:

[Interface](#) gebruikt achtergelaten visnetten als grondstof voor tapijten. Op die manier voorziet het de lokale gemeenschappen van een inkomen, gaat het vervuiling van zee en stranden tegen, en haalt het een duurzame grondstof op.



[Tendris](#) kweekt algen uit de afvalstroom van bedrijven als Heineken. Het maakt daarvoor gebruik van speciale lampen. De algen kunnen gebruikt worden in plaats van soya én Heineken heeft na het proces opnieuw proper water om te (her)gebruiken.

[Global Cleantech Capital](#) investeerde in een project om zonnepanelen automatisch te plaatsen op grote boerderijen. Mankracht voor de plaatsing wordt op die manier overbodig. De kostprijs daalt hierdoor enorm, zodat het project erg interessant wordt.

Conclusies van de dag

- Er is nood aan disruptieve businessmodellen.
- De weerstand tegen deze disruptieve modellen zit erg diep ingebakken. Mensen zien de urgentie (nog) niet. Alleen als het pijn gaat doen, komt er verandering.
- Van minder slecht doen, naar goed doen: business with a purpose is de toekomst.
- De overheid moet de regels veranderen en niet proberen te ontwikkelen binnen het huidige, verouderde kader. Dit biedt geen plaats voor de nieuwe economie.
- De overheid moet niet proberen om onaangepaste bedrijven en oude economieën te redden, maar wel nieuwe economie stimuleren.
- Hoe meer mensen in een bedrijf een vrije rol hebben, hoe meer toekomstbestendig (futureproof) het is.
- 'Het is niet wat je uitvindt, het is wat je er mee doet.' Sleutelementen daarbij zijn: gevarieerde managementteams, communicatie en transparantie, stakeholderbetrokkenheid, focus op oplossing en niet op technologie, open source aanpak, samenwerking, missiegedreven investeerders, en de vraag of de wereld er nood aan heeft.
- Nood aan meer inzicht in wat onze bedrijfsactiviteiten nu echt verbruiken (natuurlijk kapitaal) door bijvoorbeeld Profit & Loss-oefeningen (Veel verschillende berekeningmodules: www.naturalcapitalhub.org).
- We gaan van centraal naar decentraal (bijvoorbeeld lokale productie van energie, voeding,...).

Bijkomende info:

www.sustainability-congres.nl

[LinkedIn-groep](#)

MVO Vlaanderen inspireert en informeert u over maatschappelijk verantwoord ondernemen vanuit een integrale benadering (people, planet en profit). We reiken u instrumenten aan om MVO nog beter te integreren in uw bedrijfsvoering, richten de spots op voorbeeldige bedrijven en laten experts aan het woord. Ook delen we met u de laatste MVO-nieuwtjes. Of u nu op zoek bent naar algemene informatie over MVO of naar een specifieke MVO-tool voor een bepaalde sector, op de website van MVO Vlaanderen vindt u het allemaal terug.

MVO Vlaanderen gaat sinds 2009 ook offline met vormingssessies. De doelstelling van deze offline-activiteiten is de inhoud van www.mvovlaanderen.be tot leven brengen en meer zichtbaarheid geven. We willen hiermee een antwoord bieden op de MVO-noden op het terrein en stappen zetten in de richting van een meer complementaire samenwerking met bestaande MVO-initiatieven. Voor meer info: www.ikmvook.be en www.mvowerkt.be.

MVO Vlaanderen is een initiatief van de Vlaamse Overheid, Departement Werk en Sociale Economie (WSE). Het Departement WSE streeft naar meer en beter werk voor iedereen in Vlaanderen. Vanuit deze context stimuleren we sociaal ondernemerschap en streven we naar een integrale benadering van MVO in Vlaanderen.

Persinformatie

Inge De Clerck - inge@mvovlaanderen.be - T. +32 (0)476 83 87 88

Algemene gegevens

MVO Vlaanderen

Koning Albert-II laan 35 bus 20, 1030 Brussel

info@mvovlaanderen.be - T. +32 (0)2 553 40 60

MVO Vlaanderen groepeerde sinds september 2014 haar online nieuwsstroom rond actuele thema's. De nieuwsberichten, praktijkvoorbeelden, interviews, columns,... biedt het nu aan in themabundels waarvan deze 'Duurzaamheid in de culturele sector' de eerste is. Er volgen nog bundels over nieuwe business modellen, duurzame HR en circulaire mode.