

Inhoud

Inleiding: Duurzaamheid is passé	9
1 De 8 ingrediënten	15
1.1 Introductie van de ingrediënten	17
1.2 De nieuwe economie	22
1.3 Meervoudige waardecreatie	25
1.4 Sociaal ondernemerschap	29
1.5 In gesprek met sociaal ondernemer Machiel van Dooren	34
1.6 Trends en ontwikkelingen; een gesprek met Adjiedj Bakas	38
2 Ondernemerschap	43
2.1 Belangrijke kenmerken	45
2.2 De klant in de nieuwe economie	50
2.3 In gesprek met rasondernemer Ruud Koornstra	52
2.4 Reflecties van Meiny Prins	56
3 Gedegen businessmodel	59
3.1 Een aanvulling op het Business Model Canvas	61
3.2 Verdienmodellen	62
3.3 Social enterprises hebben een dubbel doel	65
3.4 Holistisch risicomanagement	68
3.5 Het huidige governancestelsel mist innovatie	70
3.6 In gesprek met commissarissen	75
4 Maatschappelijke waardecreatie	83
4.1 Waardebepaling	85
4.2 Sustainable Development Goals	91
4.3 Impact en impact investing	93
4.4 Reflecties van Willemijn Verloop	96
4.5 In gesprek over B-Corps met Marcello Palazzi	103

5	Purpose	107
5.1	Het waarom van de onderneming	109
5.2	Practise what you preach	114
5.3	Purposewashing	120
5.4	Organisaties in de toekomst zijn hun purpose – column van AdJan Brouwer	122
6	Samenwerken & delen	127
6.1	Samenwerken leidt tot nieuwe businessmodellen	129
6.2	Succesvolle voorbeelden	132
6.3	Uitdagingen rondom samenwerken & delen	136
7	Systeemverandering	139
7.1	I Have a Dream	141
7.2	Disruptieve innovatie	144
7.3	Transitiefase	148
7.4	Disruptie versus systeemverandering	150
7.5	Reflecties van Paul Iske	153
7.6	Reflecties van Hanny Kemna	157
8	De clickfactor	161
8.1	De rol van mensen	163
8.2	Pioniers in gedragsmanagement	164
8.3	Ontwikkelingen aan het einde van de twintigste eeuw	167
8.4	De veranderende rol van mensen in de nieuwe economie	169
8.5	Belang van cultuur	173
8.6	Durf op zoek te gaan – column van Max Christern	175
8.7	Illustratieve voorbeelden van de clickfactor	178
8.8	Reflecties van Rob Zuidema	181
9	Circulariteit	187
9.1	Einde van het lineaire denken	189
9.2	Kansen door circulariteit	190
9.3	Circulariteit kent ook uitdagingen	195
10	De ingrediënten in de praktijk	199
10.1	Tot welk culinair recept leidt dit alles?	201
10.2	Met de ingrediënten aan de slag	203

10.3 Zijn de ingrediënten in de praktijk binnen een corporate herkenbaar?	206
Toelichting op de ingrediënten	215
Register	217
Over de auteurs	222

Inleiding: Duurzaamheid is passé

Toen de Club van Rome in 1968 werd opgericht was zijn boodschap – de bezorgdheid van de leden over de toekomst van de wereld – vernieuwend en zijn tijd ver vooruit. De Club van Rome is de grondlegger geweest van het begrip duurzaamheid zoals wij dat vandaag de dag kennen, al noemen we het nu meestal ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’. Het is inmiddels bijna 50 jaar later, en de term ‘duurzaamheid’ wordt te pas en te onpas gebruikt en misbruikt in het bedrijfsleven. Grote multinationals als Unilever, DSM en Philips zijn toonaangevend en worden vaak als goede voorbeelden genoemd. Bedrijven die niet ‘aan duurzaamheid doen’, zouden hun langste tijd hebben gehad en op de langere termijn geen bestaansrecht hebben.

Maar is dit inderdaad zo? Is de top van het bedrijfsleven er daadwerkelijk van overtuigd dat duurzaamheid een prioriteit behoort te zijn in de bedrijfsvoering? En geldt dit ook voor het MKB of is duurzaamheid vooral een onderwerp op de agenda van de multinationals? Zouden er over twintig jaar geen bedrijven meer zijn die heel veel geld verdienen met het doen van ‘niet-duurzame’ activiteiten?

Als duurzaamheidsexperts die al bijna twintig jaar op het gebied van dit thema werkzaam zijn, zien wij dat duurzaamheid in de afgelopen decennia inderdaad enorm aan terrein, en daarmee aan belang, heeft gewonnen. Alleen al het feit dat bedrijven in jaarverslagen publiekelijk verantwoording afleggen over duurzaamheid geeft blijk van het belang ervan. En je hoeft maar een paar keer aanwezig te zijn op bijeenkomsten als het World Economic Forum, Springtij of het nieuwjaarsevent van het oer-Hollandse MVO Nederland en je krijgt vanzelf de bevestiging. Iedereen vindt duurzaamheid inmiddels zo belangrijk dat het is geïntegreerd binnen het bedrijfsleven, het is *business as usual*.

Toch zijn de stappen die op het gebied van duurzaamheid worden gezet zeer beperkt. Het onderwerp heeft inderdaad aan aandacht ge-

wonnen, maar échte veranderingen in systemen of processen zijn zeldzaam. De jarenlange aandacht voor de textielketen en investeringen in de uitdagingen in deze sector hebben er nog steeds niet voor gezorgd dat de problemen in deze branche uit de wereld zijn. Nog steeds werken honderdduizenden mensen in de textielproductie tegen (te) lage lonen en worden enorme hoeveelheden water vervuild door chemicaliën die gebruikt worden bij het bedrukken of kleuren van textiel.

Duurzaamheid is een containerbegrip geworden, een begrip zonder scherp afgebakende betekenis waaraan iedereen zelf nadere invulling geeft en dat op veel verschillende manieren wordt toegepast. Voor veel mensen is het onduidelijk wat duurzaamheid nu eigenlijk inhoudt. Op het moment dat het woord duurzaamheid binnen het bedrijfsleven valt, begint men over de begrippen die alom bekend zijn. Het gaat dan al snel over het reduceren van CO_2 , elektrische auto's en het minimaliseren of hergebruiken van afval. En ook al is de wereld van duurzaamheidsdenkers en experts in de afgelopen decennia exponentieel gegroeid, dagelijks houdt zich nog steeds maar een klein percentage bezig met onderwerpen die binnen het containerbegrip vallen.

De meeste bedrijven zijn bezig met ondernemen. Ze zijn op zoek naar nieuwe markten, innovatieve producten en slimme manieren om te communiceren met hun klanten. Bedrijven hebben groeiambities en zetten zich in om deze te realiseren. Kortom: ze zijn bezig met ondernemen en niet met duurzaamheid. Toch worden sommige bedrijven ineens met een nieuwe realiteit geconfronteerd, waardoor ze genooddaakt zijn zich aan te passen en duurzaamheid wel een rol gaat spelen. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van Tesla. De traditionele automerken hebben inmiddels bijna allemaal een of meerdere elektrische modellen op de markt gebracht. Zonder de opkomst van Tesla was dit waarschijnlijk niet zo snel gegaan. De duurzaamheidsambitie komt dan vanuit een andere hoek, namelijk vanuit een zakelijk instinct de (groei)ambities te kunnen realiseren of simpelweg bestaansrecht te behouden. Het valt ons op dat dit soort aanpassingen, innovaties of duurzame veranderingen die over de kern gaan van het desbetreffende bedrijf vaak niet als duurzaam worden bestempeld. Dergelijke ontwikkelingen zijn strategisch en zakelijk slim, maar dat is niet hoe het begrip duurzaamheid door de meeste mensen wordt uitgelegd.

De meeste mensen en bedrijven zien duurzaamheid als iets apart, een onderwerp waar je wellicht iets mee moet doen op het moment dat klanten ernaar vragen of als je nieuwe vergunningen nodig hebt. Ze zien het echter niet als iets wat in de kern van een bedrijf zit of hoort te zitten. Het gros van de bedrijven ziet duurzaamheid los van de kern van het bedrijf en doen zichzelf hiermee te kort.

In de afgelopen twintig jaar hebben we tientallen bedrijven leren kennen die meldden op dat moment nog niets aan duurzaamheid te doen, maar die daar in de toekomst wel verandering in wilden brengen. Als wij vervolgens mee gingen kijken in het bedrijf, naar de kernactiviteiten, de processen en de cultuur, ontdekten we meer dan eens dat deze bedrijven al op een zeer duurzame manier bezig waren. Dat deden ze niet vanuit een specifieke duurzaamheidsgedachte, maar vanuit efficiency, behoud van talent, een betere concurrentiepositie of leveranciersrelatie, of omdat het een familiebedrijf was dat ook voor de volgende generaties wil blijven bestaan. Deze bedrijven waren of zijn bezig met ondernemen en waarborgen dat ze niet alleen morgen, maar ook in de toekomst waarde blijven creëren voor zowel de aandeelhouders als de medewerkers, de klant en andere belangrijke groepen, zoals leveranciers of financiers. En dat is – in onze ogen – ook waar het over zou moeten gaan. Hoe zorg je er als bedrijf voor dat je in de toekomst waarde blijft creëren voor de voor jou relevante belanghebbenden: de medewerkers, klanten en andere groepen die jouw bedrijfsactiviteiten raken?

De term ‘duurzaamheid’ is wat ons betreft passé. Grote multinationals gebruiken het begrip om verantwoording af te leggen, als marketing-tool en om te laten zien welke goede dingen ze op dit vlak doen. Maar het gros van de bedrijven is bezig met ondernemen, groeien, overleven en innoveren. Duurzaamheid is niet hun eerste prioriteit!

Dit boek is geschreven voor het gros van die bedrijven en organisaties die bezig zijn waarde te creëren voor zichzelf en hun omgeving, nu en in de toekomst. Bedrijven die in eerste instantie misschien niets denken te hebben met duurzaamheid, maar het wel belangrijk vinden om ook op de (middel)lange termijn winstgevend te zijn. Ondernemers die bewust bezig zijn met de langere termijn en niet alleen kijken naar de winst van morgen. Zij zijn zich terdege bewust van het feit dat de behaalde winsten van vorig jaar geen garantie bieden voor de toekomst. Ondernemers die bij voorkeur iets op de markt brengen dat

waarde toevoegt aan de samenleving en dus niet iets destructiefs creëert. Kortom: het boek is geschreven voor *bewuste* ondernemers met een *drive* om succes te hebben, niet alleen morgen, maar ook in de toekomst.

Dit boek gaat niet over duurzaamheid. We bespreken 8 ingrediënten die van belang zijn om nu en later waarde te creëren. We richten ons op de ingrediënten die bedrijven in staat stellen om winstgevend te blijven. Maar het zijn ook de ingrediënten die ervoor zorgen dat er naast financiële waarde ook een positieve bijdrage aan de samenleving wordt gerealiseerd. Wij noemen dit *meervoudige waardecreatie*. Bedrijven die in staat zijn om meervoudige waarde te creëren zullen succesvol zijn. In de huidige tijd zijn het de uitzonderingen, maar in de nieuwe economie zal het de regel zijn. Op de lange termijn moeten bedrijven in staat zijn om meervoudige waarde te creëren. De ingrediënten in dit boek bieden handvatten om dit te realiseren. De term ‘ingrediënten’ past in onze gedachte dat geen bedrijf hetzelfde is. Voor elk bedrijf moet worden gezocht naar de juiste receptuur en de bijbehorende ingrediënten die de meervoudige waardecreatie van dat bedrijf mogelijk maken. Op die manier wordt het een uniek recept dat het bedrijf succesvoller maakt en daardoor een culinair hoogtepunt.

De 8 ingrediënten zijn ontwikkeld op basis van onze jarenlange ervaring gecombineerd met literatuuronderzoek en gesprekken met diverse experts, zoals dr. Paul Iske (hoogleraar Open Innovatie en Business Venturing) en dr. Jan Peter Balkenende (hoogleraar Governance, Institutions en Internationalisation en voormalig minister-president). Vervolgens zijn we met de 8 ingrediënten in onze hand met diverse mensen gesprekken gaan voeren. Deze personen hebben uiteenlopende achtergronden en bekleedden diverse functies, van HR-director tot commissaris en van ondernemer tot CEO. We hebben hiervoor gekozen om vanuit diverse perspectieven een goed beeld te krijgen hoe zij in hun rol of functie omgaan met of aankijken tegen de ingrediënten. Op deze manier geven we het boek een extra dimensie mee. Wij hopen de lezer niet alleen onze ervaring en expertise mee te geven, maar ook inzicht te geven in hoe de ingrediënten in de praktijk werken.

Het boek zoomt in op de 8 ingrediënten en plaatst deze in het licht van trends en ontwikkelingen in de economie. Door stil te staan bij en na te denken over de 8 ingrediënten heeft de ondernemer op (middel)lange termijn een grotere kans op succes in de nieuwe economie. Met de inzichten en tips die in dit boek worden behandeld, krijgt hij of zij zicht en grip op de toekomstbestendigheid van de organisatie.

1

De 8 ingrediënten

1.1 Introductie van de ingrediënten

Wij hebben een missie, en die is meer ondernemers en werknemers te inspireren om aandacht te hebben voor zowel financiële als niet-financiële waarde. Ondernemen gericht op winst maken en tegelijkertijd een positieve bijdrage leveren aan de maatschappij. Wij zijn ervan overtuigd dat dit de wereld beter en sterker maakt. Wij willen uiteindelijk helemaal wegblijven van het begrip duurzaamheid, ook al ontkomen we daar op dit moment nog niet aan. Het gaat ons om meervoudige waardecreatie: ondernemen waarbij vanuit gezonde financiële resultaten simultaan een positieve bijdrage aan de samenleving gerealiseerd wordt.

Groei en de welvaart van alle economieën zijn sterk afhankelijk van ondernemerschap. Ondernemers zijn de belangrijkste aanjagers van economische groei. Terwijl noodzaak of behoefte in de markt nog steeds als drijfveer geldt voor bepaalde ondernemersactiviteiten in deze wereld, blijft ondernemerschap op basis van kansen en positieve impact op de maatschappij groeien. Wij noemen deze ondernemers *impactgedreven*. Dergelijke ondernemers – die een bovengemiddelde mate van invloed hebben op welvaart en werkgelegenheid – bewegen zich niet langer alleen op volwassen markten. Sterker nog, ze zijn noodzakelijke aanjagers van de economische expansie in snelgroeiende markten. In sommige gevallen richten impactgedreven ondernemers innovatieve en schaalbare ondernemingen op die inspelen op lokale behoeften of maatschappelijke kwesties. Daarnaast dienen ze als rolmodel voor jonge ondernemers. Het creëren van banen en het verhogen van welvaart zijn twee manieren waarop ondernemers een *positieve* impact kunnen hebben op de samenleving, maar er zijn er nog veel meer. Degenen die een dergelijke extra maatschappelijke impact hebben, worden ook wel aangeduid als sociaal ondernemers, maatschappelijke innovators, impactbedrijven, enzovoorts.

Dit boek is niet specifiek bedoeld voor impactgedreven ondernemers. Dit boek is geschreven voor alle bedrijven en organisaties die bezig zijn om waarde te creëren voor zichzelf en hun omgeving, nu en in de toekomst. Bedrijven die in eerste instantie misschien niets hebben met duurzaamheid, maar het wel belangrijk vinden om ook op de (middel)lange termijn winstgevend te zijn. We hebben in dit boek bewust gekozen voor voorbeelden vanuit diverse ondernemers, bedrijven en andere organisaties om naar de verschillen en de synergieën te kunnen kijken.

In ons werk hebben wij dagelijks te maken met thema's als meervoudige of sociale waardecreatie, geïntegreerde rapportage, duurzaamheid, innovatie en *impact measurement*. Waar voorheen onze klanten vooral grote en financieel gedreven organisaties waren, hebben wij in de afgelopen jaren gezelschap gekregen van een groeiend aantal impactgedreven bedrijven, die ook bekendstaan als *social enterprises*.

Social enterprises maken deel uit van de 'nieuwe' economie. Daarmee bedoelen we de economie van de (nabije) toekomst, waarin andere aspecten van belang zijn ten opzichte van de huidige, traditionele economie zoals we die de afgelopen decennia hebben gekend. Het is overigens niet zo dat alle ondernemers die een positief verschil maken ook succesvol zijn. Ware succesverhalen van bijvoorbeeld sociale of impactgedreven ondernemers zijn schaars. Er zijn enkele zeer bekende gevallen van organisaties zoals Tony's Chocolonely, Dopper, Toms shoes, Triodos Bank en Marqt. Dit lijken echter uitzonderingen te zijn. In hoofdstuk 1.2 geven we een uitgebreidere definitie van hoe wij de nieuwe economie zien en wat de belangrijkste kenmerken en specificaties daarvan zijn. In de afgelopen jaren hebben we gewerkt met en geleerd van ondernemers. We hebben 8 aspecten vastgesteld die cruciaal lijken te zijn voor ondernemers die hun bedrijf willen laten groeien in de nieuwe economie. Wij noemen deze aspecten 'ingrediënten'. Er is niet maar één recept en er zijn meerdere ingrediënten die een rol spelen bij het zijn, blijven of worden van een succesvol ondernemer in de nieuwe economie. Met deze 8 ingrediënten kunnen ondernemers echter hun eigen recept maken en dit gebruiken om te floreren.

We hebben deze 8 ingrediënten mede ontwikkeld op basis van onze jarenlange ervaring op het vakgebied, literatuur en interessante case-

studies. We hebben ze geïdentificeerd als de belangrijkste voorspellers van succes van ondernemingen in de nieuwe economie. We zien door de wisselende samenstelling van de ingrediënten interessante kook-ideeën en een receptuur ontstaan die voor elk bedrijf of organisatie in de specifieke omgeving toepasbaar zijn. We kijken naar diverse ondernemingen, maar in het bijzonder naar impactgedreven ondernemingen of social enterprises, die ook wel disruptieve¹ bedrijven of B-Corporations² genoemd worden. We streven ernaar om meer diepgaande en inzichtelijke informatie te geven over wat de door ons gevonden ingrediënten zijn, wat ze doen en waarom dingen wel of niet werken. Dit doen we aan de hand van praktische voorbeelden uit bestaande organisaties. Op deze manier krijg je als lezer, werknemer of ondernemer een beter beeld van de ingrediënten en hoe je ze kunt gebruiken om het voor jou juiste recept te maken. We bieden meer inzicht in ondernemerschap in de nieuwe economie, en we zijn van mening dat meer diepgaande en inzichtelijke informatie over deze aspecten andere ondernemers kan helpen om succesvol te worden.

De 8 ingrediënten zijn alle belangrijk, maar er zijn wel nuanceverschillen. De eerste helft van de ingrediënten vormt de basis, de randvoorwaarden voor succesvol ondernemen in het algemeen. De andere vier ingrediënten zijn toekomstgerichte en toekomstbestendige ingrediënten. Deze bieden de relevantie voor ondernemen in de nieuwe economie.

De *randvoorwaardelijke basisingrediënten* zijn: een gedegen business-model, ondernemerschap, maatschappelijke waardecreatie en *purpose*. Deze ingrediënten moeten bedrijven minimaal gebruiken in hun recept voor succesvol ondernemen in de toekomst.

De vier *toekomstbestendige ingrediënten* zijn: systeemverandering, clickfactor, samenwerken & delen en circulariteit. Met deze vier ingrediënten kunnen bedrijven het verschil maken en zich onderscheiden van de rest. Afhankelijk van de kernactiviteiten, de sector en de ambi-

1 Disruptief betekent dat 'iets nieuws en nog kleins' in korte tijd 'iets bestaands, groots en logs' mogelijk gaat verdringen. Daarbij staat de oude wereld, tot verbazing van de initiatiefnemers, verlamd toe te kijken en 'laat het gebeuren'.

2 B-Corporations zijn een nieuw soort bedrijf dat gebruikmaakt van de kracht van ondernemerschap om sociale en ecologische problemen op te lossen.

tie van het bedrijf zijn deze ingrediënten in meerdere of mindere mate van toepassing. Toch is het voor elke organisatie van belang om ook over deze vier toekomstbestendige ingrediënten na te denken. Het kan bijvoorbeeld goed mogelijk zijn dat iets nu nog niet relevant is, maar dat het dat door innovaties, trends en ontwikkelingen wel heel snel relevant wordt.

De 8 ingrediënten



Ondernemerschap

De leiders binnen de organisatie hebben bovenmatig veel vastberadenheid, overtuigingskracht en passie. En ze weten dit te kapitaliseren.



Gedegen businessmodel

Elke organisatie moet een goed verdienmodel hebben. Geen goed verdienmodel, geen business en dus geen impact.



Maatschappelijke waardecreatie

In de samenleving bestaan zowel financiële als niet-financiële waarden. Elke organisatie dient een toegevoegde waarde te creëren op financieel vlak én op niet-financieel vlak.



Purpose

Zinvol of betekenisvol werk. Mensen willen hard werken maar dan wel voor organisaties die een purpose hebben; een stip op de horizon die aantrekkelijk is om naartoe te werken.



Samenwerken & delen

In de nieuwe economie wordt het succes mede bepaald door hoe goed een organisatie in staat is om samen te werken en te delen.



Systeemverandering

Dezelfde dingen een beetje beter doen gaat de wereld niet helpen. De komende jaren is het essentieel dat huidige systemen worden doorbroken zodat nieuwe, betere systemen kunnen ontstaan.



Clickfactor

Sociale media leren ons dat succes niet te voorspellen is. Soms kan één filmpje, één uitspraak, één cartoon of één foto binnen 48 uur de wereld rond gaan zonder een duidelijke reden. Dat heeft te maken met het ongrijpbare, de clickfactor.



Circulariteit

De grondstoffen raken op. Niet altijd een welkome of leuke boodschap, maar het is wel de realiteit. Zeker in de toekomst. Daar moeten bedrijven dus nu op inspelen.

1.2 De nieuwe economie

De nieuwe economie vertegenwoordigt een opkomende visie voor een rechtvaardige, duurzame en democratische toekomst. Wij merken op dat de economie tientallen jaren uitsluitend gericht is geweest op financiële waarde. ‘The business of business is business,’ zoals econoom Milton Friedman het samenvatte in 1970. Hiermee illustreerde hij zijn argument dat de enige maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven is ‘(...) om middelen te gebruiken en deel te nemen aan activiteiten die bedoeld zijn om de winst te verhogen zolang men binnen de regels van het spel blijft’. Het maximaliseren van de winst om met name de aandeelhouders tevreden te houden werd gezien als de belangrijkste verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven.

Vandaag de dag wordt echter steeds meer in twijfel getrokken of dit inderdaad nog de juiste weg naar een bloeiende economie of gelukkige samenleving is. Wij zijn het daarmee eens. Eeuwen van puur op winst gerichte ondernemingen hebben de aspiraties voor een meer democratische samenleving ondermijnd. Concentratie van de macht in de handen van een paar bevoorrechte personen is op de lange termijn onverenigbaar met de gezondheid van gemeenschappen en ecosystemen. Deze manier van denken werd ook aangehangen door Thomas Piketty’s *Capital in the Twenty-first Century*. Het systeem wordt in stand gehouden door structureel racisme en ongelijkheid in combinatie met niet-duurzame consumptie en een verslaving aan fossiele brandstoffen. Hiermee wordt tegelijk de basis gelegd voor een toekomst met minder kansen en een verhoogde kwetsbaarheid van een overgrote meerderheid van de mensen. Ook de toenemende focus op het individu in plaats van op de groep werkt dit denken in de hand.

Overigens is er in andere tijden ook gesproken over ‘de nieuwe economie’. Dat was bijvoorbeeld het geval aan het begin van de jaren 2000. Het belangrijkste thema was toen hoe er een economie kon worden gebouwd waarin excessen in hoog- en laagconjunctuur zo veel mogelijk vermeden konden worden, waardoor de kwetsbaarheid van de economie zou verminderen. Het was de tijd van de internetbubble en diverse spannende beursgangen die dit denken op gang brachten (in Nederland bijvoorbeeld de beursgang van WorldOnline). Nu, ruim vijftien jaar later, praten we wederom over ‘de nieuwe economie’, al gaat