

# Nieuwe Business Modellen

*Duurzaam. Circulair. Inclusief.*

**Prof. dr. Jan Jonker**

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van  
de Leerstoel Emile Francqui 2017-2018

**ORATIE**

9 maart 2018, Vrije Universiteit Brussel (B)



**Radboud Universiteit Nijmegen**



De inaugurale rede wordt uitgesproken in het kader van de benoeming van Professor Dr. Jan Jonker (Nijmegen School of Management, Radboud Universiteit, Nijmegen, NL) op de wisselleerstoel Emile Francqui aan de Vrije Universiteit Brussel (VUB), 2017 - 2018. Deze rede is gebaseerd op het werk van de laureaat van het afgelopen decennium. Kern van dit werk is de vraag hoe duurzaamheid te verankeren in bedrijven en organisaties. Wat betekent dat voor de bedrijfsstrategie en in het bijzonder voor businessmodellen? Wat vraagt dat van bijvoorbeeld fiscale regels, het juridische kader en van de kwaliteitszorg? In de afgelopen jaren heeft Jonker het WEconomy-model ontwikkeld. Dit macro-model laat een aantal langetermijntrends zien die de vormgeving van de economie van morgen bepalen. Tegen deze achtergrond schetst hij hoe er een breder palet aan nieuwe businessmodellen (NBMs) ontstaat die verschillende – soms schijnbaar tegenstrijdige – waarden nastreven. Centraal staan wat hem betreft in NBMs de waarden duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit.

### *Wie was Emile Francqui?*

Het Francqui fonds is vernoemd naar de Belg Emile Francqui. Francqui was een ingenieur die eind 19e eeuw door de Belgische koning naar China was gestuurd om spoorwegen te helpen ontwikkelen. Dat was een winstgevende onderneming. Tijdens de onderhandelingen was zijn belangrijkste rivaal Herbert Hoover, de latere president van de Verenigde Staten. Er ontstond een band tussen hen beiden. Tijdens de Eerste Wereldoorlog ontving België van de Verenigde Staten (voedsel)hulp voor de bevolking die door de bezetting honger leed. Francqui en Hoover kwamen weer in contact met elkaar. Na de oorlog had Francqui de vooruitstrevende gedachte om met de overschotten van de geldfondsen een bijdrage te leveren voor de lange termijn. Hij vond dat investeren in de (promotie van) wetenschap de beste manier was. Dat was zeer ongewoon, er waren destijds geen publieke fondsen voor wetenschappers. Die vooruitstrevende manier van kijken naar de toekomst en hoe we de toekomst moeten vormgeven, komt in deze leerstoel tot uiting.

### *Leerstoel Emile Francqui*

De Emile Francqui Stichting werd opgericht door een Koninklijk Besluit van 25 februari 1932 als Stichting van Openbaar Nut. Het doel van de stichting is 'het prestige van de onbaatzuchtige fundamentele navorsing' aanmoedigen. Hiertoe verleent zij aan wetenschapsmensen een onbetwistbare morele steun. De statuten vermelden dat haar objectief erin bestaat de ontwikkeling van het hoger onderwijs en van het wetenschappelijke onderzoek in België te bevorderen. Impliciet houdt dit ook in dat interuniversitaire samenwerking wordt aangemoedigd. Elk jaar worden twee leerstoelen toegekend aan elke volledige universiteit in België. De raad van bestuur van de Stichting Francqui heeft in 2008 besloten dat een van deze twee toegekend mag worden aan een buitenlandse hoogleraar, die verbonden is aan een buitenlandse instelling. De leerstoel bestaat uit een tiental college-uren met inbegrip van een Inaugurale Les. Zie voor meer informatie: <http://www.francquifoundation.be>.

### *Leerstoel Sociaal Ondernemerschap (VUB)*

De wisselleerstoel Emile Francqui is gelieerd aan de 'Leerstoel Sociaal Ondernemerschap (VUB)' van de Solvay Business School van de Vrije Universiteit Brussel (VUB) die eind 2015 is opgericht. Deze leer-

stoel brengt de academische en de bedrijfswereld samen, in de zoektocht naar duurzame businessmodellen voor sociaal ondernemerschap. Een aantal founding partners steunt het onderzoek naar sociaal ondernemerschap. Binnen de leerstoel worden vragen beantwoord als: Hoe kan innovatie beter ondersteund worden vanuit de maatschappij? Welke businessmodellen werken voor sociale ondernemers? Hoe vind je financiering en hoe zorg je als sociaal ondernemer voor een professioneel management?

Naast toonaangevend wetenschappelijk onderzoek, wil de leerstoel een platform creëren voor sociaal ondernemers om hen toegang te geven tot een relevant netwerk en hen met raad en daad bij te staan. Daardoor wensen ze sociale ondernemers toegang te geven tot een relevant netwerk en hun bijstaan met raad en daad. Dit wordt gerealiseerd door een keur aan evenementen aan te bieden die sociaal ondernemers, bedrijven en academici samenbrengen in een levendig netwerk. De titularis van de 'Leerstoel Sociaal Ondernemerschap' is Prof. Dr. Nikolay Dentchev, professor Innovation and Entrepreneurship. Zie voor meer informatie: [platform.vubsocialentrepreneurship.com](http://platform.vubsocialentrepreneurship.com).

We zijn ten zeerste vereerd met de aanstelling van professor Jan Jonker als Emiel Francqui Leerstoel Houder aan de Vrije Universiteit Brussel (VUB) in het academiejaar 2017-2018. Hiervoor zijn er minstens drie redenen. Ten eerste, Jan Jonker's Francqui Leerstoel focust op het onderwerp van duurzaamheid, waarbij duurzaam ondernemerschap en duurzame businessmodellen centraal staan. We zijn dus vereerd dat deze onderwerpen nu in de schijnwerpers mogen staan door de toekenning van zo een gerenommeerde leerstoel van de Emiel Francqui Stichting. Ten tweede, de persoon van Jan Jonker is bijzonder onderscheiden. Professor Jonker is Hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Universiteit Nijmegen, en wereld autoriteit in Duurzame Businessmodellen. Hij reist de wereld rond met deze onderwerpen, en heeft een enorm netwerk van academici en praktijkmensen. Voor mij is dus Jan Jonker een goede verbeelding van wat men noemt 'the flying Dutchman'. Ten derde, onze samenleving heeft dringend nood aan nieuwe, duurzame businessmodellen. Niet alleen hoogstaande theoretische kennis, maar evenzeer praktijkgerichte inzichten rond hun toepassing zijn hiervoor van belang. We kunnen belangrijke stappen richting duurzaamheid zetten enkel door daden. Woorden alleen zullen onvoldoende zijn. En professor Jan Jonker is als geen ander bekend voor zijn hoogstaande academische kennis en aandacht voor praktische toepassingen van duurzame business modellen. Daarom kijk ik met veel vreugde uit naar de lessenreeks van professor Jan Jonker in het kader van zijn Francqui Leerstoel aan de VUB en naar onze verdere samenwerking rond duurzaam ondernemen en duurzame businessmodellen!

*Prof. Dr. Nikolay A. Dentchev  
Leerstoelhouder Sociaal Ondernemerschap  
Faculteit ES, Vakgroep Business  
Vrije Universiteit Brussel*

# Inleiding

**Geachte Proximus Prof. Dr. Nikolay Dentchev, geachte Prof. Dr. Jan Danckaert, geachte dames en heren aanwezigen, vrienden.**

Ik voel mij zeer vereerd dat de Stichting Emile Francqui mij benoemd heeft op deze Leerstoel aan de Vrije Universiteit Brussel. Mijn speciale dank gaat uit naar mijn proximus, Prof. dr. Nikolay Dentchev, die zich als geen ander heeft ingezet om dit te realiseren.

De Stichting Emile Francqui ben ik zeer erkentelijk dat zij een 'flying Dutchman' hebben benoemd op een leerstoel die genoemd is naar iemand die volgens mij de eerste 'flying Belgian' was. Francqui reisde begin twintigste eeuw de hele wereld over om wat we nu 'commerciële missies' zouden noemen te leiden. Het interessante was, zo las ik in zijn biografie, dat hij het geld dat hij overhield van deze missies wilde besteden aan kennisoverdracht. Daarvoor werd een fonds met zijn naam in het leven geroepen. Het is mij een grote eer dat ik ruim honderd jaar later hier mag staan als een van de twee laureaten van dit fonds dit jaar.

Dit is mijn derde leerstoel. Ik ben hoogleraar duurzaam ondernemen aan de Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen School of Management. Twee jaar geleden ben ik op deze leerstoel voor het leven benoemd. Dat is uitzonderlijk en natuurlijk ben ik er bijzonder blij mee dat mijn universiteit zoveel waarde hecht aan duurzaam ondernemen. Daarnaast ben ik van 2014 tot 2016 hoogleraar geweest in Frankrijk aan de Toulouse Business School op de leerstoel Pierre de Fermat (1601-1665), de Franse jurist, wiskundige en parlementslid.

Ik ben nu zo'n dertig jaar bezig met nadenken over en werken aan maatschappelijke vraagstukken vanuit een bedrijfskundig perspectief. Centraal staat hierin de opgave om 'duurzaamheid' binnen organisaties – liever nog: georganiseerde omgevingen – te realiseren. Dat heeft in de loop van de tijd geresulteerd in een hele serie onderzoeken en publicaties – en het is nog lang niet klaar. Als je veel publiceert, dan is het ook relevant dat er over jouw gedachtegoed gepubliceerd wordt. Dat is misschien net zo belangrijk om mensen en organisaties te bereiken. En het betekent in mijn geval ook dat je de eer hebt om een extra leerstoel te bekleden. Aan de VUB is de leerstoel Emile Francqui gekoppeld aan sociaal ondernemerschap. Dat betekent volgens mij ondernemen met het oog op het bewust adresseren van maatschappelijke vragen en uitdagingen. Of soms misschien nog wel sterker: het is ondernemen waarbij de maatschappelijke uitdaging het vertrekpunt vormt.

In mijn visie zijn er twee typen leerstoelhouders. Het ene type houdt zich vooral bezig met het academische debat. Dat is een goede zaak, dat debat moet zeker – en met verve – gevoerd worden. Dit debat wordt echter vaak vooral gevoerd door een aantal specialisten en is niet altijd even begrijpelijk en toegankelijk voor anderen. Het tweede type leerstoelhouder houdt zich meer bezig met het eveneens noodzakelijke maatschappelijke debat. Ik behoor tot het tweede type; ik vind dat je ook met de maatschappij moet praten over je onderzoek. Het is dus niet verwonderlijk dat, als we die twee gedachtelijnen met elkaar vergelijken, we terechtkomen in een spanningsveld. Want wat voor de een niet academisch genoeg is, is voor de ander té academisch. Het is dus heel bijzonder dat deze universiteit en deze leerstoel mij op dit snijvlak hebben willen en durven benoemen.

Voor mij als wetenschapper en als publicist is dit een serieuze aangelegenheid. Wetenschap betekent voor mij 'gestructureerd zoeken'. In dat zoeken proberen we patronen te ontdekken en daar kritisch naar te kijken, om er vervolgens leesbaar over te schrijven en te communiceren. En misschien nog wel als belangrijkste punt: uitkomsten, resultaten, patronen zijn altijd tijdelijk. Onderzoek doen is daarmee als een permanente bouwplaats: het is nooit af. Sterker nog, als je een stukje hebt gebouwd dan denk je later, dat was toch niet zo'n goed idee. Voor iedereen die dat idee van 'evolving thinking' kent, begrijpt dat dit is zoals de Sagrada Família in Barcelona. Ook daar zal nog wel even aan gebouwd worden en is het bijna jammer als het magistrale werk straks in de toekomst af is.

De laatste twintig jaar doe ik onderzoek tegen de achtergrond van het denken over duurzaamheid. Mijn eerste publicatie over duurzaamheid stamt uit 1994. Die publicatie was een beetje toeval. Ik ben kwaliteitskundige van huis uit en geen duurzaamheidsadept van het eerste uur. Het Brundtland-rapport 'Our Common Future' (1987) en andere landmark-publicaties had ik tot dan toe volledig gemist. Totdat iemand tegen mij zei: "Kwaliteit moet gaan over duurzaamheid". En met die zin stapte ik een drempel over en ontdekte ik een heel nieuw universum.

Ik ben nu een kwart eeuw verder. Na die voorzichtige en onverwachte start ben ik het debat over duurzaamheid steeds intensiever gaan volgen. Het is het centrum van mijn academische (en in niet onbelangrijke mate ook persoonlijke) doen en laten geworden. Allerlei mensen hebben het denken over duurzaamheid beïnvloed. Voor mij was dat om te beginnen het Brundtland Rapport en de daarin naar voren gebrachte definitie van duurzaamheid: 'Duurzame ontwikkeling is ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen

van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen.' Die definitie, en het denken dat daar onder zit, was voor mij echt een 'wake-up call'. Maar daarna is er zo ongelooflijk veel verschenen dat ik niet eens begin met een lijst te geven. Ik beperk me tot het noemen van drie relevante publicaties die het actuele debat 'framen'.

## We hebben modellen nodig om ons denken over duurzaamheid in relatie tot economie vorm te geven.

Als eerste noem ik Rockström (2009), die met een geweldig team excellent onderzoek doet naar de grenzen aan de groei. Dit is een al ouder debat maar daarom niet minder actueel.

Voor andere mensen gaat het debat over duurzaamheid vooral over de Sustainable Development Goals, de SDG's (2015). Ik vind dat uitstekend, ook al is het voor mij wat 'te breed'. Van belang is dat we er aan werken en ons niet verschuilen achter de soms lastige operationalisering. Een derde invloedrijke denker is de Engelse Kate Raworth die de Donut Economy (2017) heeft geïntroduceerd. Zij heeft in korte tijd, zeker binnen economen-kringen, veel losgemaakt. Dat is een goede zaak want we hebben modellen nodig om ons denken over duurzaamheid in relatie tot economie vorm te geven. Daar moeten we dan wel met een zekere relativering naar kijken; vandaag is het dit model en over vijf jaar misschien een ander model. Maar de relevantie is: we moeten met elkaar een debat voeren dat zich richt op de relatie tussen ons economische en ons sociale handelen, op de manier waarop we als mensheid omgaan met onze natuurlijke omgeving, over hoe slecht we dat doen en hoeveel we daarmee kapot maken. Een debat dat steeds prominenter, urgenter en

scherper wordt en waarin we dit soort denk- en hulpmiddelen nodig hebben om scherp te krijgen waar de echte vraagstukken zitten.

## Drie centrale thema's

Ik kijk vanmiddag met u naar drie met elkaar samenhangende thema's die mij al een aantal jaren bezighouden.

*Ik wil u laten zien hoe een veranderende economie, met daarin nieuwe businessmodellen en mede mogelijk gemaakt door hybride bankieren, met elkaar een systeem vormen.*

Het eerste centrale thema is de veranderende economie. Ik wil u kennis laten maken met het model van een economie in transitie dat we hebben ontwikkeld. Dit model is gelabeld als de WEconomy. Tegen de achtergrond van het denken over een economie in transitie praat ik over een generatie nieuwe businessmodellen. Dat is het tweede centrale thema. Tot slot wil ik ook stil staan bij het feit dat, als we een andere economie krijgen, we ook moeten nadenken over onze transactiesystemen. Dat impliceert kijken naar onze bancaire systemen. Ik noem dat Hybride Bankieren, het derde thema. Als geheel wil ik laten zien hoe een veranderende economie, met daarin nieuwe businessmodellen en mede mogelijk gemaakt door hybride bankieren met elkaar een systeem vormen.

# WEconomy

De discussie over duurzaamheid is eind jaren zestig van de vorige eeuw begonnen. Ondanks dat er in bepaalde kringen fel over gedebatteerd is en we absoluut het milieu en de zorg daardoor ontdekt hebben, is het toch hoofdzakelijk een zogeheten 'add-on' geweest. Je had de economie, met haar negatieve uitwassen, maar daar kon wat aan gedaan worden met zogeheten 'end-off pipe' oplossingen. Duurzaamheid gaat echter niet over beter, maar over anders: over systeemverandering, over nieuwe manieren van werken. Sinds de eeuwwisseling, zo rond 2003, 2005, zijn we in een andere economie terechtgekomen, een economie die op zoek is naar een nieuwe vormgeving. Een economie waarin zorg voor het milieu niet een bijzaak, maar een hoofdzaak is geworden. Wij, of velen van mijn leeftijd, zijn opgegroeid in de naoorlogse economie, met de instituties uit de jaren zestig en zeventig die samen een heel maatschappelijk-economisch bouwwerk vormen. Daar is in de loop van de tijd fikse kritiek op gekomen, maar tot eind jaren negentig hebben deze instituties – en de economie die ze daarmee in stand hielden – het gered. Daarna zijn er toch wel steeds meer scheuren ontstaan en werden de discussies feller. De kernboodschap is nu: de oude economie voldoet niet meer, er kleven te veel nadelen aan, maar we hebben nog geen goede antwoorden op de vraag hoe het dan wél moet. Ook hier is een fikse dosis relativering op zijn plaats, want voor veel mensen is dit nog steeds niet een actueel debat. We hebben een prima draaiende economie, toch? Desondanks zijn we toch in een transitie, in een grote maatschappelijke verbouwing terechtgekomen.

*De oude economie voldoet niet meer, er kleven te veel nadelen aan, maar we hebben nog geen goede antwoorden op de vraag hoe het dan wél moet.*

## **Wat zien we in de huidige economie?**

In die transitie zien we drie grote bewegingen:

### *Van producten naar diensten en...*

We zijn in de loop van de tijd heel slim geworden in het maken van dingen. Maar die dingen keren zich nu tegen ons. We leven in een maatschappij waarin de productie van dingen het bruto nationaal product bepaalt, niet het effect van die spullen, laat staan de recycleerbaarheid ervan. Gelukkig ontdekken we steeds vaker dat het in veel gevallen niet nodig is om zaken te bezitten, zolang we maar toegang hebben tot de functie ervan. Wie bezit er immers een trein, een vliegtuig of zoiets als een snelweg? Dat proces van niet meer de dingen bezitten maar wel kunnen gebruiken noemen we verdienstelijking. We zijn nu dus bezig om van een economie van spullen beetje bij beetje naar een economie van verdienstelijking te gaan. Let wel: dat is lang niet altijd mogelijk, maar wel op veel meer terreinen dan we soms denken.

*In veel gevallen is het niet nodig om dingen te bezitten, zolang we maar toegang hebben tot de functie ervan. Wie bezit er immers een trein, een vliegtuig of zoiets als een snelweg?*

### *... van organisaties naar netwerken...*

We gaan van klassieke productieorganisaties naar netwerk-organisatievormen. Dat betekent niet dat we de productieorganisaties van de hand doen, maar er komt een netwerk-georiënteerde economie bij. Daarbinnen ontstaat overduidelijk een debat over de nadelen van de lineaire productie-economie, zoals over het gebruik van grondstoffen, energie en water, over afvalproductie, et cetera. Soms lijkt het wel alsof we massaal de lineaire economie willen afschaffen maar dat is een romantische gedachte. Niemand van ons gaat zelf doperwten in blikken stoppen, een autoband maken of een van die andere honderdduizenden zaken waar we op basis van lineair produceren toegang toe hebben. We moeten echter wel radicaal iets doen aan de negatieve kanten van het lineaire produceren. Dat betekent ten principale kijken naar hoe we dingen maken én gebruiken.

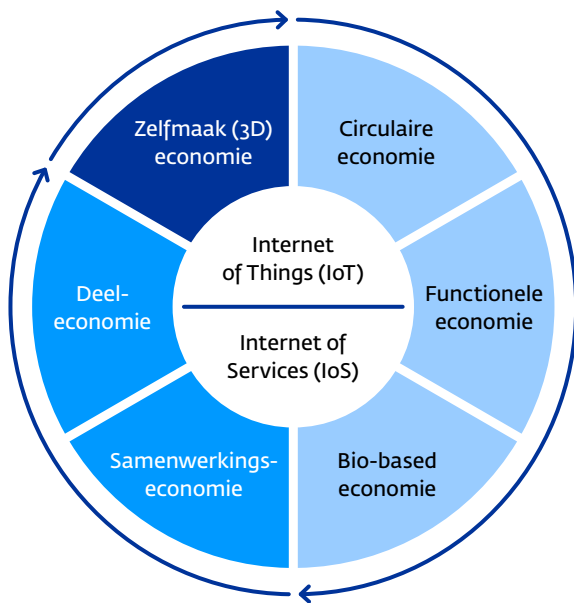
*We gaan van klassieke productieorganisaties naar netwerk-organisatievormen. Dat betekent niet dat we de productieorganisaties van de hand doen, maar er komt een netwerk-georiënteerde economie bij.*

### *... van een lineaire naar een duurzame en circulaire economie*

Die noodzaak om anders te maken en te gebruiken uit zich in de roep om de economie te verduurzamen én circulair te maken. In Nederland is het woordje circulair erg in de mode. De Nederlandse regering laat geen week meer voorbijgaan om met beleid én budget dienaangaande te komen. Ondanks dat ik midden in



het debat zit, ben ik een behoorlijke criticaster daarover. Zeker, mijn pleidooi is dat we naar een duurzame en circulaire economie moeten. Maar welk deel van die economie leent zich ervoor om circulair te maken? En wat betekent dat voor onze manier van produceren, voor onze (af)rekenmodellen, voor de debatten over toegevoegde- en restwaarde? Een circulaire economie is er bij lange na nog niet; het is veel meer een mooie belofte. Als we daar de komende 10 à 20 jaar echt meters in willen maken, dan hebben we nog een hele weg te gaan.



SCHEMA 1 De zeven trends van de WEconomy

## Een nieuwe economie van zeven stromen

Tegen het decor van deze drie stromingen-op hoofdlijnen zien we een landschap dat bestaat uit een aantal 'trage' stromingen. Dat zijn stromingen die er de komende jaren ook nog zullen zijn, die fundamenteel zijn bij de vormgeving van een andere economie, die het in beginsel mogelijk maken om duurzaam en circulair te produceren én te consumeren, maar waarmee nog niet gezegd is in welke mate we dat gaan doen. Ik onderscheid hier zeven trends, die we samen de

WEconomy noemen. Dat zijn: de circulaire economie, de functionele economie, de bio-based economie, de samenwerkingseconomie, de deeleconomie en de zelf-maak of 3-D printeconomie.

De toenemende verbindingen tussen mensen, hun apparaten, de processen en netwerken daartussen wordt het 'Internet of Things' (IoT) genoemd. Nauw daarmee samenhangend en daarvan af te leiden is het 'Internet of Services' (IoS). Elk van deze trends zal ik hieronder kort typeren.

### 1 Circulaire economie

De circulaire economie is een economisch systeem gericht op de maximale herbruikbaarheid van producten, onderdelen en grondstoffen. Kern is het organiseren van materieel waardebewoud. Dat betekent dat we de dingen die we maken slimmer, langer en efficiënter willen gebruiken en dat we de onderdelen en materialen waar we de dingen van maken opnieuw willen kunnen gebruiken. Het streven is waardevernietiging te minimaliseren door re-design, onderhoud, hergebruik, refurbishment en substitutie. De circulaire economie biedt allerlei nieuwe en aanvullende economische mogelijkheden – en dat tegelijkertijd. Maar om die belofte te realiseren moeten we het nodige anders gaan organiseren. Ook moeten we het collectieve c.q. individuele denken over de dingen en hun functie gaan herzien. Het realiseren van een circulaire economie is daarmee zowel een organisatorische als een mentale opgave.

### 2 Functionele economie

We zien in de maatschappij om ons heen een debat over de functionele economie: we verkopen niet meer een product, maar we verkopen de functionaliteit. Dat doen we al heel lang want ik neem aan dat niemand een eigen snelweg bezit of een eigen trein (uitzonderingen natuurlijk daar gelaten). Het interessante is dat we dit idee van verdienstelijking nu op allerlei

terreinen aan het doorontwikkelen zijn. Denk aan auto's, stoelen of MRI-scans. Een auto rijdt gemiddeld slechts twee uur per dag en staat dus 22 uur stil. Op stoelen wordt maar pakweg tien uur per dag gezeten – en zo kun je eindeloos doorgaan. We zien nieuwe concepten en daarmee nieuwe businessmodellen ontstaan waarbij het benutten van de functionaliteit en de toegang daartoe doorontwikkeld wordt. Dat kan leiden tot verduurzaming, maar ook tot het tegenovergestelde. Beter uitnutten is dus niet per definitie duurzaam; het vaker gebruiken van dezelfde auto is per saldo maar in beperkte mate duurzaam.

*Beter uitnutten is niet per definitie duurzaam: het vaker gebruiken van dezelfde auto is per saldo maar in beperkte mate duurzaam.*

### 3 *Bio-based economie*

We zien een economie opkomen die gaat over vervanging van grondstoffen. In sommige landen wordt deze trend de Bio-based Economy genoemd, andere mensen noemen het een substitutie-economie. Kernvraag hierbij is: kunnen we materie – en dan bedoelen we grondstoffen – op een andere manier verkrijgen, niet door ze te delven maar door ze te laten groeien? Wat kun je met olifantsgras, hennepvezel of algen? Daar zitten mooie maar ook hele lastige kanten aan. Het mooie is nadenken over 'gewassen' die passen in een bepaalde context, het liefste op een manier dat ze ook nog ruimte benutten die voorheen nutteloos was zoals middenbermen van wegen, platte daken of braakliggende grond. Want er is veel ruimte nodig om iets te laten groeien. Dat is tegelijk ook de keerzijde want het betekent

andere dingen niet doen. Dus het groeien van gewassen voor bio-brandstof maakt dat er geen mais kan groeien om te eten. Een vraag is ook of we zaken kunnen maken die we daarna weer circulair kunnen (her)gebruiken. Het bio-based debat is op allerlei plekken prominent aanwezig maar van enige schaal is nog geen sprake. Bio-based betekent vooralsnog daarom heel veel beloftevol experimenteren.

### 4 *Samenwerkingseconomie*

We zien een economie waarin we werken aan nieuwe vormen van samenwerken, om te komen tot collectieve waardecreatie in netwerken. Rond initiatieven en vragen ontstaan gemeenschappen (community's), waarin deelnemers 'prosumenten' worden: mensen produceren en consumeren tegelijkertijd. In die community's wordt vaak tegelijkertijd aan meerdere vraagstukken gewerkt. Hierdoor ontstaat ook een voedingsbodem voor sociaal ondernemerschap. Dat is ondernemerschap waarbij het adresseren van maatschappelijke vraagstukken ingebed zit in de ontwikkeling van een businesspropositie. Als gevolg daarvan gaan we nadenken over andere samenwerkingsvormen tussen oude en nieuwe partijen zoals tussen burgers, tussen burgers en bedrijven, tussen bedrijven en overheden, tussen bedrijven, overheden en ngo's. Dat leidt tot verschillende samenwerkingsvormen om te komen tot nieuwe vormen van waardecreatie.

*Tussen de functionele economie, de deeleconomie en de samenwerkingseconomie ontstaan allerlei verbindingen. Precies op dat vlak ontstaan nieuwe businessmodellen.*

## 5 *Deeleconomie*

We zien daarnaast en duidelijk in aanvulling op de voorgaande trend het concept van de deeleconomie ontstaan. Dat betekent niet 'mag ik jouw boormachine lenen', maar: kunnen wij samen om een 'asset' (zoals een pand, een verwarmingsinstallatie, een parkeergarage, een ziekenhuis of een auto) heen een slim concept inrichten waardoor we het beter kunnen benutten? Kern is wat mij betreft dat we dat al in de ontwerpfase van een product bedenken, niet als het er al is. En ja, dat zit ook heel dicht bij de functionele economie. Maar bij de deeleconomie gaat het vooral om de vraag: hoe organiseer je dat dan? Wat voor organisatie- c.q. netwerkconcepten, wat voor logistiek en technologie heb je nodig om dat slim te laten werken? De uitdaging is dus om daar in de ontwerpfase van een asset al over na te denken; het maken van iets gaat dan hand in hand met het gebruiken. Niet verwonderlijk is dat tussen de functionele economie, de deeleconomie en de samenwerkingseconomie allerlei verbindingen ontstaan. En precies op dat vlak zien we allerlei nieuwe businessmodellen ontstaan.

## 6 *Zelfmaak (3-D) economie*

We hebben het bij de WEconomy over een economie die zich steeds meer richt op het slim maken van producten. De lineaire economie is er een van schaal en volume, wat op zijn beurt leidt tot voorraad, transport en dus heel veel logistiek en grote magazijnen. We zien nu een economie ontstaan waarin we op bepaalde punten steeds minder voorraad maken en meer producten op maat gaan maken, wanneer we het nodig hebben. We kunnen bijna alles inmiddels printen met metaal, met kunststoffen en met afval. Dus krijgen we geprinte huizen, of een stuk van een vliegtuig, een auto in onderdelen of een wapen. Dan krijg je op die onderdelen een veel slimmere economie. En het kan nóg slimmer: de klant levert zelf zijn eigen materiaal c.q. grondstof aan

waar zijn product, één exemplaar, van gemaakt wordt. Noem dat gemakshalve maar 'customisation' pur-sang. Dat is een economie waarin hoogwaardige enkelstuks gemaakt worden.

In een aantal – nogal tegenstrijdige – sectoren werkt dat heel goed. Ik noem twee koplopers. In de gezondheidszorg is 'medical printing' in opkomst. Hiermee worden lichaamseigen onderdelen op basis van een scan geprint om ze daarna als implantaat terug te plaatsen. Zowel aan de harde kant, de botten, en steeds meer ook aan de zachte kant, de weefsels, is dit mogelijk. Een andere sector is het printen van juwelen. Hiermee kun je je eigen ontwerpen hoogwaardig produceren. En tussenvormen zijn bijvoorbeeld het printen van huizen met afvalmateriaal. Daarmee lossen we een hoop problemen op, gebruiken we minder grondstoffen, brengen we vervoersbewegingen naar beneden en als we het qua materiaalkeuze slim doen, kunnen we de gebruikte grondstoffen ook weer hergebruiken.

Dit zijn heel interessante en veelbelovende ontwikkelingen. We kijken in de economie dan namelijk heel serieus naar andere modellen voor waardecreatie en de daarbij behorende transacties. Stel je eens voor dat je voortaan niet meer elk jaar nieuw tuinmeubilair koopt bij Ikea, maar opdracht geeft om je eigen stoelen te printen op basis van jouw voorraad kunststof waar je recht op hebt. Je levert vooraf je oude meubilair in zodat jouw grondstof weer op peil blijft. Alles wat je nu nog hoeft te doen is op de website een ontwerp kiezen dat je wilt hebben. Zo ontstaat een nieuw businessmodel op het snijvlak van circulariteit, 3D-printen en samenwerken.

## 7 *Internet of Things*

De zes hierboven geschetste ontwikkelingen worden met elkaar verbonden door het Internet of Things (IoT) en het Internet of Services (IoS). We leven in een tijd waarin we automatisering

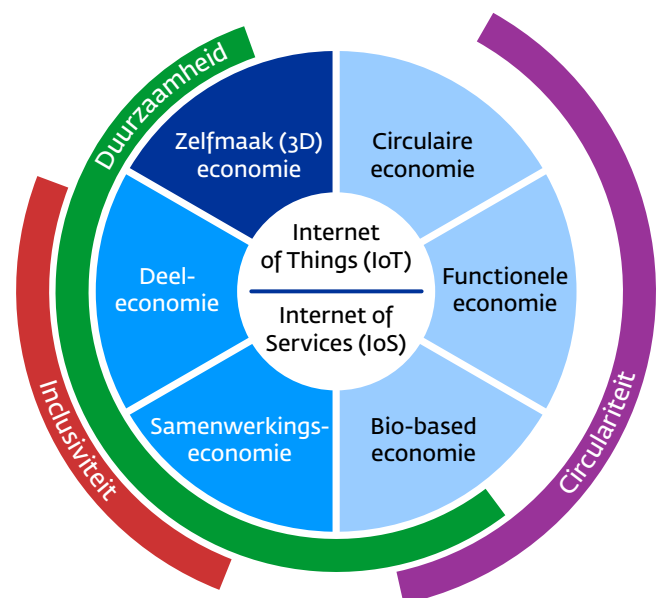
al lang hebben ontdekt en waarin dat gewoon is geworden. In de afgelopen decennia hebben we vooral geautomatiseerd wat we al hadden. We zien nu razendsnel gebeuren dat we verder gaan dan het automatiseren van het bestaande. We zijn op weg naar een situatie waarin de mogelijkheden van connecties – en de data die daar mee gemoeid zijn – eigen producten en diensten opleveren, op alle mogelijke manieren en in alle mogelijke sectoren. Dat betekent dat de verbinding én de exponentiële groei van data ruim baan geven aan het op alle mogelijke manieren maken van die verbindingen. Dit leidt tot de ontdekking van allerlei diensten. Een goed voorbeeld daarvan is de groei van het aantal Apps. Het verschijnsel app is amper tien jaar oud en we gaan nu vermoedelijk richting de 300 miljard downloads. Het IoT en IoS vormen een soort van Siamese tweeling en kunnen wellicht de game changer zijn. Ze zouden wel eens voor een enorme versnelling van de zes genoemde 'slow' trends kunnen zorgen. Het is razend interessant ze te koppelen aan de zes trends zoals hiervoor benoemd. Het leidt bijvoorbeeld tot de opkomst van het gebruik van toegepaste technologieën om goederenstromingen te begeleiden, tot alternatieve transactiemodellen of het slim benutten van smart-grids voor de distributie en het beheer van lokaal opgewekte stroom.

*De geschetste ontwikkelingen worden met elkaar verbonden door het Internet of Things en het Internet of Services.*

## Duurzaam, circulair en inclusief

De zes trends samen laten iets zien van de economische en sociale toekomst die we met elkaar en al werkende weg aan het ontdekken

zijn. Het idee van zeven stromingen die samen de kern van een nieuwe economie vormen, hebben we nu een jaar of vijf gevolgd. Aan mijn 'huis' universiteit onderzoeken studenten elk jaar of dit model nog wel valide is. En tot nu toe hebben ze het nog niet onderuit kunnen halen. Dat is academisch gezien een gunstige ontwikkeling, maar ik kan niet zeggen hoe dit geheel zich verder zal ontwikkelen. Wat we wel kunnen zeggen na vijf jaar is dat sommige van deze stromingen meer of minder op de voorgrond komen. In Nederland zijn op dit moment de circulaire economie, de energietransitie en het IoT de leidende stromingen. De Nederlandse regering is na jaren afwachten en misschien wel lethargie eindelijk bezig met een inhaalmanoeuvre als het gaat om de klimaatopgave zoals onderschreven in 'Parijs'. Die manoeuvre kan met recht een drievoudige-transitie genoemd worden. Het gaat immers én om de klimaatopgave, én om een systeem voor duurzame energie én om het met 50% (2030) en 100% (2050) terugbrengen van het gebruik van 'virgin' materialen.



SCHEMA 2 De WEconomy: duurzaam, circulair en inclusief

In het concept van de WEconomy zoals hiervoor geschetst, ontbreken een paar zaken die abso-

luut genoemd moeten worden. Het model staat geen materiële of technologische absoluutheid voor. Ook wordt in de hier geschetste weergave veel te weinig aandacht besteed aan de institutionele context (waaronder wet- en regelgeving, mores, fiscaliteit e.d.), en welke rol deze speelt c.q. kan spelen als we juist weg willen uit die context. Het schetst ontwikkelingen in de technologie én in mogelijke andere vormen van samenwerken. Het onderbouwt daarmee de eerdere theses dat we van product naar dienst, van lineair produceren naar netwerken gaan en dat we steeds duidelijker richting een duurzame en circulaire economie moeten. Maar bij het vormgeven van een andere economie zijn bij lange na nog geen gedeelde principes, nog geen gedeelde waarden, in het geding. Juist in dat samen uitproberen, in dat zoeken naar die nieuwe vormen van organiseren en van een andere economie is het van groot belang dergelijke gedeelde waarden te hebben. Ik denk dat dit er drie zouden moeten zijn: duurzaam, circulair en inclusief.

In het voorgaande is naar ik hoop aan de Siamese-tweeling duurzaamheid en circulariteit betekenis gegeven. Duurzaamheid is dan het streven om radicaal zuinig om te gaan met grondstoffen, de natuur en de aarde – en wel zodanig dat er geen sprake is van schade, laat staan uitputting. Circulariteit stelt de vraag aan de orde hoe we materie langer en slimmer kunnen benutten. Kern van de circulaire opgave is het vanaf de ontwerpfase slim organiseren met het oog op waardebehoud. Duurzaamheid en circulariteit zijn nadrukkelijk wel familie, maar zijn niet hetzelfde. Iets kan immers bijzonder duurzaam gemaakt worden, maar wordt daarvoor nog niet circulair (denk aan allerlei consumentenproducten in dit verband). En omgekeerd kan een product prima circulair gemaakt worden, maar komen daar zodanige 'kosten' bij (energie, nieuwe grondstoffen, transport, et cetera), dat er geen sprake is van duurzaamheid.

Een product duurzaam én circulair maken zal niet zelden een dubbele opgave met zich meebrengen – of in ieder geval een opgave die het doordenken van de levenscyclus van een product in al zijn facetten met zich meebrengt.

*Het met succes realiseren van de opgaven voor de komende tien jaar is niet mogelijk zonder de betrokkenheid van overheid en bedrijven, maar het zal simpelweg niet tot van de grond komen als burgers daarbij niet betrokken worden.*

Maar wat opvalt is dat in deze twee debatten (want zo mogen we ze toch wel noemen) het menselijke, het sociale element ontbreekt. We kunnen dus kennelijk streven naar duurzaamheid én circulariteit maar ons daarbij alleen maar concentreren op de materie. Dat is zoiets als een economie zonder mensen, of een transitie die alleen technologisch van aard is. In de huidige debatten is dat echter wel degelijk aan de hand. Ik pleit er met passie en met klem voor dat wij de sociale dimensie, zeg maar gewoon het menselijk doen en laten, zo handig en zo onhandig als het maar kan zijn, in deze twee debatten een prominente plaats geven. Dat pleidooi wordt gevoed door het gegeven dat technologische transitie hand in hand gaat met een sociale transitie en dat de verhouding tussen deze twee ergens in de buurt van 25:75 ligt. Het met succes realiseren van de opgaven voor de komende tien jaar is niet mogelijk zonder de betrokkenheid van overheid en bedrijven, zeker, maar het komt gewoon niet tot stand als burgers, in alle geledingen, daarbij niet betrokken worden. Voor mij is inclusiviteit het streven

naar een samenleving waarin mensen op een natuurlijke en vanzelfsprekende wijze kunnen deelnemen aan het economische én het maatschappelijke leven. Inclusie staat voor het recht op volwaardige deelname. Samen vormen de begrippen duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit een set richtinggevend beginnellen waarmee we de geschetste trends op hun waarde kunnen beoordelen. Voor mij vormen ze dus een soort kompas, een leidraad, zonder te vertellen waar de grenzen liggen.

## Spinnenweb en zeester

De over elkaar heen buitelandse technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn op zichzelf niet voldoende om een andere economie te realiseren. De kunst is om deze opkomende mogelijkheden te vertalen in organisatiemodellen die recht doen aan de innovaties die zij bieden. Het maken van een onderscheid tussen een organisatiemodel als de 'zeester' en het 'spinnenweb' (Brafman en Beckstrom, 2006) helpt hierbij. Historisch gezien organiseren we lineair en centralistisch (ook wel 'top-down' genoemd). Een spinnenweb-organisatie is daar een mooie metafoor voor. Het is centraal georganiseerd en als er ergens een probleem ontstaat, gaat de leiding aan de slag om de oude situatie te herstellen. Grondgedachte is dat de organisatie een 'construct' is met een bepaalde stabiele status quo, die als uitkomst het realiseren van een gewenste functie heeft. Bij de andere metafoor, de zeester, bekommert niemand zich om het afvallen van een tentakel. Die groeit vanzelf wel weer aan – of niet. Ondertussen gaat de rest van de partijen rustig door waar ze mee bezig waren. De organisatie is eerder een flux van bewegingen, een bundeling van processen. Het is daarom misschien beter te spreken van 'organiseren' dan van 'organisatie'.

*Het organiseren van fundamentele veranderingen om duurzaamheid bestaat uit hard werken, ploeteren, experimenteren, vallen, opstaan en opnieuw beginnen. Van een 'masterplan' is geen sprake.*

De vraag is welke van deze twee vormen van organiseren het beste kan bijdragen aan het oplossen van de vele maatschappelijke vraagstukken waar we mee worstelen. Het spinnenwebmodel noemen we *functioneel organiseren*. Ontstaan in een tijd van industrialisatie en mechanisatie, rationeel van aard, slim, efficiënt en handig. Organiseren-met-als-doel-veranderen noemen we *transitioneel organiseren*. Essentie daarvan is door en in het organiseren bestaande praktijken te veranderen c.q. nieuwe praktijken te realiseren. Een structureel organisatiemodel is hiervoor niet geschikt, want dat is ontworpen met het oog op het realiseren van een ontwerp vooraf. Maar hoe we met elkaar transitie moeten organiseren, en of dat eigenlijk wel kan, dat weten we ook niet echt. Er is zeker geen sprake van transitie vooraf ontwerpen. Maar wat dan wel? Wat zijn dan bouwstenen en hoe kan er sturing gegeven worden, als dat al kan? Is 'klein werkelijk het nieuwe groot', en laten de vele micro-initiatieven echt zien dat er sprake is van een 'kanteling'?

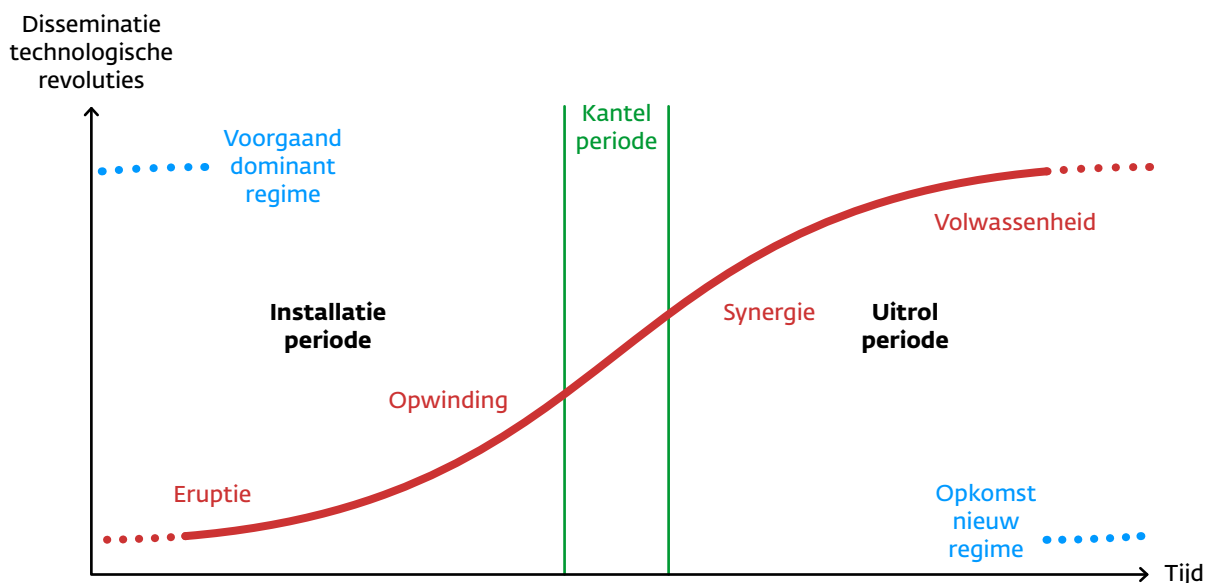
Misschien is het nog wat te vroeg om daar definitief iets over te kunnen zeggen. Het lijkt er daarom meer op dat het organiseren van fundamentele veranderingen om duurzaamheid te realiseren bestaat uit hard werken, ploeteren, experimenteren, vallen, opstaan en opnieuw beginnen. Van een 'masterplan' is geen sprake.

## Kantelperiode

Het hiervoor opgebouwde betoog dat we onderweg zijn naar een andere economie is eigenlijk een indirect bewijs dat we in een maatschappelijke transitie zitten. Een collega uit Colombia, Carlota Perez, publiceerde in 2002 een inspirerend verhaal dat iedereen zou moeten lezen. Haar stelling is dat transitie van alle tijden is. We komen altijd uit een bepaalde periode en zijn op weg naar de volgende. Het is van belang om met trage ogen te kijken naar de ontwikkelingen om ons heen. Dan zie je de transitie, want het komen en gaan van zo'n transitie duurt een hele poos. Als je terugkijkt op de geschiedenis, dan zie je grote blokken van 20-30-40 jaar waarin we een bepaald institutioneel weefwerk opbouwen. Na een tijd voldoet dat niet meer, het keert zich tegen zichzelf. Langzaam en met de nodige tegenzin breken we het dan af. En niet iedereen is daar blij mee, want het zet uiteindelijk de gevestigde orde ter discussie en daar zijn grote belangen mee gemoeid. Dus is er verzet, is er weerstand, wat zich uit in minachting, belachelijk maken, het tegendeel aantonen en nog een heleboel

andere tegenbewegingen. De roep om radicale duurzaamheid en het streven naar circulariteit is eigenlijk een roep om te zeggen: zo kunnen we niet doorgaan. Vervolgens zien we in het heden de sporen van een andere toekomst, maar dat betekent helemaal niet dat het samengaan van verschillende trends zich ook zo ontwikkelt.

Wij zitten nu in een periode waarin we uitproberen hoe we een nieuwe economie kunnen vormgeven. Dat is het spannende en ook het mooie van deze tijd. Denk niet dat wat in schema 3 is aangeduid als de 'kantelperiode' ook daadwerkelijk het kortste duurt. Een transitieperiode doormaken is niet een kwestie van paar bakens verzetten. In Nederland staan de energieopgave, de klimaatopgave, nu prominent op de politieke agenda. Hoe lang heeft dat niet geduurd! Collega Derk Loorbach (Directeur DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam, NL) zegt het als volgt: "Dat betekent dat we *minder* materialen moeten gaan gebruiken (bijvoorbeeld voorkomen van voedselverspilling), dat we *andere* materialen gebruiken (biomassa en recyclaat van kunststoffen, metalen en bouwmaterialen), dat we materialen *optimaal* gebruiken (o.a. door re-



SCHEMA 3 De kantelperiode (vrij naar Perez, 2002)

paratie en *refurbishment*) en materialen *intensiever* moeten gaan gebruiken (deel-, ruil-, verhuur en leenplatforms).” (Loorbach, D. Cruquius Lezing Haarlemmermeer 24.01.18., Nederland).

Nu we aan die drievoudige transitie begonnen zijn, duurt het minimaal tien, maar welhaast zeker twintig jaar om dat goed te regelen, als het al niet langer is. En dan nog kunnen we nu niet zeggen hoe het zich zal ontwikkelen. De periode die nu is aangebroken biedt geweldig veel mogelijkheden, maar geeft ook veel onzekerheid en laat oude en nieuwe risico's zien. Want in de transitie zijn niet alleen maar winnaars, maar ook verliezers. Mensen worden hoe dan ook soms buitengesloten en bepaalde – in het verleden verknoeide zaken – nemen niet zomaar een andere, laat staan positieve keer. Als we naar het debat kijken, dan is de metafoor van de paarse olifant van toepassing. Burgers, bedrijven, politici, ngo's zien allemaal een klein stukje van het debat, van de puzzel en hebben daar een bijdrage in. We moeten met elkaar die grote puzzel, die 'maatschappelijke verbouwing' heet, opnieuw in elkaar zetten.

# Nieuwe businessmodellen

Het is tegen de achtergrond van dit denken over een economie én een maatschappij in transitie, dat ik mij nu alweer ruim acht jaar bezighoud met nieuwe businessmodellen, nauw verbonden met duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit. Businessmodellen zijn constructen en bieden een logica om te komen tot handelingspatronen. Die patronen helpen om te komen tot waardecreatie. Het lastige woord 'waardecreatie' verwijst naar een proces waarin partijen met elkaar komen tot een resultaat op basis van een transactie die tenminste door één partij, maar doorgaans door beide partijen, als van waarde wordt gezien. De oorsprong van waardecreatie ligt bij mensen zelf. Het doel is niet klassieke 'winst', maar vooral het scheppen van een wereld die zin geeft en waarde heeft; een wereld gebaseerd op wat we collectieve en gedeelde waarden noemen. Dat wat van waarde is, is subjectief, intermenselijk en tijd-, plaats- en contextgebonden.

*Nieuwe businessmodellen helpen zoeken naar de logica van andere vormen van waardecreatie.*

De organisatie van die waardecreatie hebben we in de afgelopen twee eeuwen steeds meer overgelaten aan organisaties – rationeel-functionele structuren, ontworpen met het oog op doelrealisatie. Daardoor kan waardecreatie eenzijdig (van binnen naar 'buiten') ingericht



worden, wat niet echt een verantwoordelijke inrichting is. Daarbij zijn organisaties in de loop van de tijd vrijwel exclusief gaan functioneren gericht op geld als hét centrale en eigenlijk enige ruilmiddel. In het transactiemodel dat daardoor ontstaan is, worden veel kosten (ecologische, sociale, et cetera) niet meegenomen. Ook worden bepaalde waarden niet meegeteld in de kosten-batenanalyse. Hierdoor is een heel mager en armoedig transactiemodel ontstaan, dat alleen maar oog heeft voor waardecreatie die te monetariseren is en waarvan de baten alleen gelden voor hen die geïnvesteerd hebben.

Nieuwe businessmodellen helpen dus zoeken naar de logica van andere vormen van waardecreatie. Die logica leidt ertoe dat we gaan nadenken over hoe we middelen en capaciteiten anders kunnen gaan organiseren. Dat is waar we de afgelopen periode vandaan komen. De belangrijkste reden om dat zo te doen is een besluit uit de jaren zeventig van de vorige eeuw waarin we besloten hebben om organisaties te creëren die los staan van mensen en om organisaties te zien als individuen. Daardoor krijgt het een eigenheid die het mogelijk heeft gemaakt om constructies te maken die zuiver gericht zijn op financiële waardecreatie. Niet verwonderlijk gaat het dan alleen nog om financiële waardecreatie, of nog scherper, rendement op investeringen voor aandeelhouders. Alles wat in dat

*Als we ons in een transitieperiode bevinden, dan moeten de businessmodellen die we hebben daarin meegaan. Anders ga je met een organisatie-instrument van gisteren doen wat je vandaag en morgen wil bereiken.*

model niet omgerekend kan worden in euro's, alles wat niet bijdraagt aan rendement, telt niet.

In de afgelopen jaren zijn we ons er steeds meer van bewust geworden dat die eenzijdige accentuering van louter financiële waarde niet meer voldoet en zich zelfs tegen ons keert. Mensen in de maatschappij zijn prutsenderweg aan het ontdekken hoe dat in een dominante, institutionele en regulerende context zou kunnen veranderen. Mede in het licht van de geschetste ontwikkelingen zien we nu een (her)waardering van waarden en er komt steeds meer een accent op hoe organisaties die waarden aantoonbaar organiseren. Dat is te benoemen als het streven naar transparantie en naar verantwoord ondernemen. Nieuwe businessmodellen gaan over de vraag hoe in een economie in transitie andere waarden, zoals ecologische en sociale waarden, ingebed worden in businessmodellen. Hoe je komt tot andere, rijkere vormen van waardecreatie. Dat doe je volgens mij altijd met mensen, met een configuratie van partijen, want je kunt niet in je eentje waarde creëren. En dan wordt het interessant. Want wat zijn dat dan voor configuraties? Van huis uit zijn dat bedrijven die waarde creëren in samenwerking met andere bedrijven, er moet immers wel iets verdiend worden. Maar nu zien we ook dat burgers met elkaar gaan samenwerken om te komen tot waardecreatie. Ze zetten bijvoorbeeld een energiecoöperatie op, of een deelautosysteem voor de wijk, of ze organiseren collectieve voedselinkoop. Maar niet alleen dat. Er ontstaat ook samenwerking tussen burgers en bedrijven en soms zelfs met de overheid. Met het woordje 'verdiene' moeten we voorzichtig zijn. We hebben het dan over 'verdienmodellen', want die horen erbij, maar je kunt ook andere dingen verdienen met elkaar. Bijvoorbeeld de waarde creëren dat er minder eenzaamheid is in een bepaald gebied, of stroom, of dat het ergens rustiger wordt,

of dat mensen zelf groente gaan kweken. Verdienen gaat dus om meer dan geld alleen.

Als we ons in een transitieperiode bevinden, dan kan het niet anders dan dat de businessmodellen die we hebben daarin mee moeten gaan. Anders ga je met een organisatie-instrument van gisteren doen wat je vandaag en morgen wilt bereiken. Maar daarin zit een paradox, want dan krijg je wat je al had – en dat wil je nu juist niet. Ik denk daarom dat we aan het weg gaan zijn van conventionele businessmodellen en dat er nieuwe businessmodellen gaan ontstaan die veel nadrukkelijker de eerdergenoemde drie waarden incorporeren.

## Conventionele businessmodellen

Voor degenen die niet helemaal zijn ingevoerd in de literatuur over businessmodellen verwijs ik naar het archetype van een conventioneel businessmodel. Het is bedacht door Osterwalder (2004) toen hij zijn proefschrift schreef. Daarna heeft hij uit dit werk het inmiddels bijzonder populaire 'Business Model Canvas' ontwikkeld. Dit model gaat ervan uit dat een bedrijf 'in control' is in het maken van waarde. De kern is het organiseren van een waardepropositie voor een specifieke doelgroep. De bottleneck van dit model zit aan de onderkant. Er wordt maar één manier van denken getolereerd: waar zit de financiële opbrengst? Je succes wordt afgemeten aan die opbrengst. Dus automatisch betekent dit dat je alles wat een negatieve impact heeft daarop gaat 'outsourcen', of zoals dat zo mooi heet 'externaliseren'. Nu is het niet zo dat je niet aan financiën mag denken, maar het betekent wel dat de kosten die daarmee gemoeid zijn of de schade die je nu of in de toekomst toebrengt, daarin niet worden meegenomen. Als je maar zo goedkoop mogelijk en zoveel mogelijk kan produceren voor een bepaalde doelgroep en uiteindelijk meer omzet en dus meer winst hebt, dan heb je het goed gedaan. Dat leren studenten vandaag de dag

niet alleen uit deze publicatie, maar ook uit Amerikaanse managementboeken uit de jaren zeventig van de vorige eeuw. Daarin staat geen woord over duurzaamheid. Ik pleit er dus voor om dit model – en alle andere modellen die daar bewust of onbewust uit voortkomen – af te schrijven. Dus niet een beetje aanpassen en een paar zaken 'verduurzamen', maar gewoon een ander model met een andere logica en met andere waarden.

Gelukkig zien we ontwikkelingen die in die richting wijzen. Ik maak hier een onderscheid in drie nieuwe groepen van businessmodellen, te weten:

- 1 platform businessmodellen;
- 2 community-based businessmodellen;
- 3 circulaire businessmodellen

### *Platform businessmodellen*

Bij deze eerste groep gaat het om modellen die een aantal zaken tegelijkertijd mogelijk maken. De essentie is niet dat producten per definitie al duurzaam zijn (ook al zou dat heel mooi zijn), maar dat het gaat om een betere benutting of uitnutting van het bestaande. Het makelen van bestaande overcapaciteit (*idle capacity*) wordt niet zelden gefaciliteerd op basis van digitale netwerken. We zien een categorie businessmodellen ontstaan waarbij de logica is om de functie van wat er is, toegankelijk te maken en te verdienstelijken. Hierdoor kunnen product-dienstcombinaties ontstaan die op hun beurt weer leiden tot eco-efficiency. Dergelijke businessmodellen zorgen ervoor dat er minder nieuwe producten gemaakt hoeven te worden. Een interessante ontwikkeling is het gebruik van de blockchain in dergelijke modellen waardoor betrouwbare, decentrale, peer-to-peer verdienstelijking nog verder gestimuleerd kan worden.

### *Community-based businessmodellen*

Dit zijn businessmodellen gebaseerd op een vorm van gemeenschap. Mensen gaan samenwerken om te komen tot waardecreatie. Daar

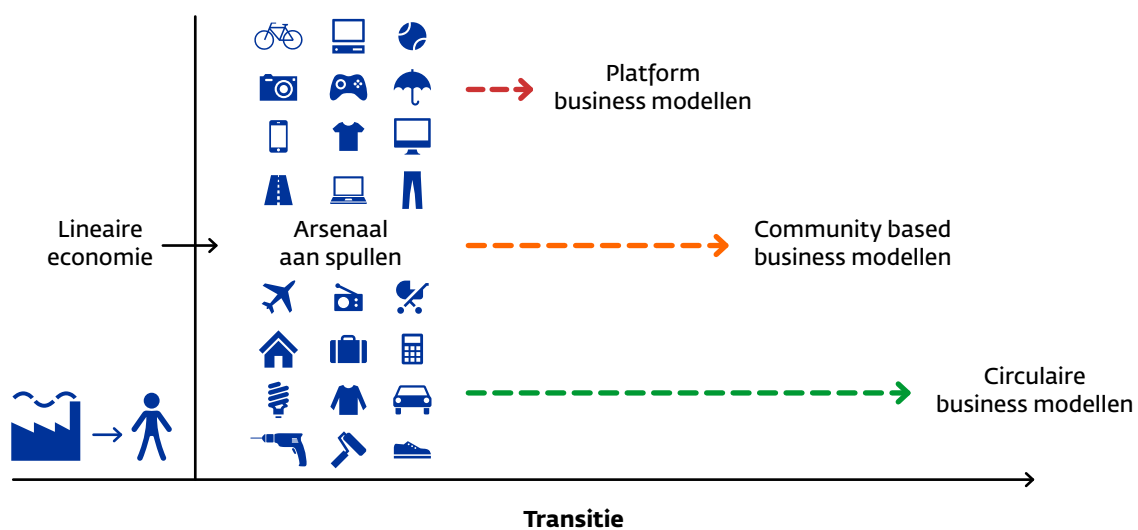
hebben we de afgelopen jaren heel veel onderzoek naar gedaan en activiteiten in ontplooid (zie o.a. Jonker c.s. 2014). De grondgedachte is dat mensen samen zo'n community opzetten omdat ze daarmee tot meervoudige waardecreatie kunnen komen. Dit betekent dat mensen meerdere vormen van waardecreatie met elkaar kunnen realiseren door te investeren in tijd en geld. Bijvoorbeeld, er is behoefte aan mobiliteit en dat leidt tot *car sharing*. Of mensen richten een coöperatie op om gezamenlijk energie op te wekken. Zo zijn er eindeloos veel voorbeelden in Nederland, België en veel andere landen in Europa, onder allerlei noemers en in allerlei varianten. In mijn ogen is dit een van de belangrijkste redenen dat ik hier vandaag mag staan, want deze modellen vormen de verbinding tussen sociaal ondernemerschap, de community en meervoudige waardecreatie.

### Circulaire businessmodellen

De derde en meest recente groep zijn de circulaire businessmodellen. Heel eerlijk gaat het hier om een groep businessmodellen die nog het beste te omschrijven is als 'in ontwikkeling'. Zoals ik al aangaf zijn de verwachtingen van de circulaire economie hoog, maar de maatschap-

pelijke en economische feitelijkheid is nog heel beperkt. In 2016-2017 hebben wij hier een landelijk onderzoek naar gedaan (Jonker, 2017). We moeten er overigens wel kritisch naar blijven kijken. De crux van circulaire businessmodellen is het organiseren van waardebehoud. Partijen moeten komen tot een collectieve businesspropositie. Hoe kunnen wij een bepaalde materie, zoals autobanden, bakstenen, papier, beton, plastics, glas, etc. zodanig slim organiseren dat de waarde die het vertegenwoordigt veel langer meegaat en daardoor behouden blijft? We hebben daar de afgelopen jaren uitvoerig onderzoek naar gedaan en zijn gekomen tot de basis-conceptualisering van een eigen groep businessmodellen, ook al zal er zo hier en daar wel de nodige overlap zijn met de vorige twee categorieën. We hebben dat idee nu verder uitgewerkt en hopen in de eerst helft van 2018 met een publicatie hierover te komen.

We zien nu dus een landschap ontstaan waarin deze drie typen businessmodellen aantoonbaar zichtbaar worden. Op veel plekken zien we natuurlijk ook nog gewoon de conventionele businessmodellen. Ik mag daar dan wel tegen tekeer gaan, maar de realiteit is dat ze er nog



SCHEMA 4 Van lineair naar circulair

wel zijn. De vraag is dus veel meer hoe we bestaande, conventionele modellen kunnen verduurzamen, en dan niet een klein beetje, maar radicaal. Wat vraagt dat dan? Hoe doe je dat? Welke criteria hanteer je daarbij? Dat is een interessante opgave, zowel voor onderzoek als voor de praktijk. Helaas is de tijd om hier nu uitvoerig bij stil te staan te kort.

# Hybride bankieren

De afgelopen vijf jaar hebben we ook onderzoek gedaan naar ons bancaire systeem.

Daarmee bedoel ik niet het systeem van 'de banken' maar het systeem van de transacties die banken voor ons regelen. Uitgangspunt is dat businessmodellen transacties met zich meebrengen en dat in die transactie de waardecreatie tot stand komt. We denken nu onder andere na over de aard van die transacties. Waarom moeten deze altijd met geld plaatsvinden? Kan dat anders, mag dat anders? Zo ja, wat betekent dat dan?

*Moeten transacties altijd met geld plaatsvinden? Kan en mag dat anders? Zo ja, wat betekent dat dan?*

We zien een maatschappij die op allerlei mogelijke manieren op zoek is naar nieuwe vormen van 'geld'. Zo bestaat er bijvoorbeeld een project waarin betaald wordt met Jouliettes. Hierin wordt kilowattuur gebruikt om er transacties mee te kunnen doen; betalen met stroom dus. Ook zijn er voorbeelden te over van tijdbanken. Mensen doneren tijd aan een bank die beschikbaar komt in een project. Dat kan digitaal maar ook gewoon heel simpel met een tijdhuis-houdboekje. In België is het fenomeen van *community currencies* in opkomst. Een stad, dorp of wijk ontwikkelt dan zijn eigen geld. Er worden bankbiljetten uitgegeven die gelden als lokaal, 'wettig' betaalmiddel waardoor er een versterking van de lokale economie ontstaat. Er wordt



#### SCHEMA 5 Hybride Bankieren

een basistransactie opgezet, bijvoorbeeld naar Amsterdams voorbeeld, een euro staat gelijk aan één 'Makkie'. In een bepaald gebied mag je met Makkies betalen. Dat heeft beslist een stimulerend effect voor een lokale economie. Je ziet ook voorbeelden van mensen die betalen in natura. Rente wordt dan uitgekeerd in bloemkolen, varkenskoteletten of mobiliteit. Vijf jaar geleden hadden we nog nauwelijks gehoord van crowdfunding, maar inmiddels is dat uitgegroeid tot een miljardenbusiness.

*In veel projecten die tot bloei komen zoeken mensen naar andere vormen van betaalmiddelen, om die onderdeel te laten zijn van een transactie. Het is dus meer dan een middel alleen.*

Veel van deze projecten laten nog iets anders zien: terwijl projecten tot bloei komen zoeken mensen naar andere vormen van betaalmiddelen, om die onderdeel te laten zijn van een transactie. Het is dus meer dan een middel alleen. We komen uit een situatie waarin er sprake is van een verplicht, om niet te zeggen dwangmatig, conversiemodel naar euro's. Dat sluit volledig aan bij het conventionele businessmodel canvas. We ontdekken langzamerhand dat het mogelijk is een hybride model te ontwikkelen waarin we met verschillende waarden kunnen werken, naast elkaar en door elkaar heen. Som-

mige waarden willen we herwaarderen en zijn we anders aan het organiseren, maar we willen ze tegelijkertijd hebben, want niemand leeft alleen van water of van bier of van brood. Variëteit is dus een belangrijke eigenschap van een systeem dat het mogelijk maakt om met meer dan één waarde te werken.

Kunnen we een waardegedreven model hybride maken? Ja, dat kan.

We doen geld niet weg want het is een heel handig transactiemiddel, maar het moet wel zijn plaats kennen in deze wereld. We kunnen ook tijd 'in de pot' gooien. Of energie, want we gaan zelf energie opwekken, dus binnen nu en drie jaar hebben we heel veel restenergie die we misschien kunnen verkopen. We hebben een auto die veel stilstaat, een asset waar we mobiliteit mee kunnen creëren. We kunnen gaan nadenken over wat we doen met afval. Dan bedoel ik niet ons afvalbakje thuis, maar een pand dat 30.000 ton puin vertegenwoordigt. Kortom, we hebben assets waar we transactioneel op een slimme manier dingen mee kunnen realiseren. Als we deze verschillende waarden bij elkaar optellen, dan krijgen we een systeem met hybride waarden, een systeem dat te typen is als 'hybride bankieren'.

*Het is mogelijk een waardegedreven model hybride maken, waarin verschillende waarden naast elkaar bestaan.*

Het is dus mogelijk om een systeem te bedenken waarin mensen naast geld, tijd, energie en mobiliteit andere waarden kunnen inbrengen om transacties te realiseren. En dat op zich is ook al van waarde. Want lang niet iedereen heeft genoeg geld. Dat tekort zou je kunnen aanvullen met tijd. Je krijgt dan een stabiel model dat leidt tot democratisering en participatie. Want ook mensen die weinig geld hebben kunnen dan meedoen met hun eigen vermogens, hun eigen competenties of hun eigen tijd. We maken ons er sterk voor dat we dit kunnen ontwikkelen. We hebben het 'geld voor gevorderden' genoemd, maar we moeten het eigenlijk 'geld voor iedereen' noemen.

### **Typologie hybride bankieren**

We hebben een poging gedaan een typologie voor hybride bankieren te ontwikkelen. De volgende stap die we willen zetten is hybride bankieren verbinden met het *Internet of Things*. Dan gaan we écht stappen zetten, want dan kunnen we dat idee ook koppelen aan businessmodellen waarin we waardecreatie, transacties en hybriditeit met elkaar verbinden. Dat betekent ook dat we uitkomen bij de meest gebruikte crypto-technologie van dit moment, de blockchain. Deze technologie maakt het mogelijk om op een decentrale, *peer-based* manier transacties te realiseren, zonder tussenkomst van een centraal systeem dat bovendien ertoe dwingt om eerst alle transacties te monetariseren. We zijn nu de eerste stappen aan het zetten met de ontwikkeling van een app voor hybride ban-

**De volgende stap die we willen zetten is hybride bankieren verbinden met het Internet of Things. Dan gaan we écht meters maken.**

kieren die meervoudige transacties mogelijk maakt. We stappen dan in een andere wereld. Na een proef dit jaar hopen we volgend jaar met een echt project te starten. Ik vind het geweldig leuk dat we dat gaan doen.

### **Doorlopend verbouwen**

Ik mag nog een paar jaar werken en het mag helder zijn dat het verhaal op geen enkele manier 'af' is. En dat is misschien maar goed ook, want na mij komt er iemand anders, zoals Raworth na Rockström, en we bouwen verder aan het verhaal. En als de erfenis is dat een aantal mensen zegt, dit is het model van Jonker, zo zou je kunnen nadenken over een economie, daar horen drie businessmodellen bij, een platform businessmodel canvas, community-based businessmodellen en circulaire businessmodellen, dan denk ik dat we stappen hebben gezet.

**De kroon op het werk is een gemeenschap waarin mensen dat wat ze samen organiseren ook samen benutten.**

Kern van een nieuw businessmodel is een uitgewerkt transactiemodel op basis van principes en ontwerpregels. Mensen werken vanuit een samenhangende set van sociale, ecologische en economische waarden. Die waarden zijn richtinggevend voor het dagelijkse doen en laten, ze vormen het handelen door het te voorzien van kaders. Aan waardecreatie geven zij richting op basis van co-creatie. Daarbij gelden drie principes: duurzaam, circulair en inclusief. Mensen werken met elkaar samen omdat ze dat willen, kunnen en ambiëren. Omdat ze samen meer kunnen bereiken dan alleen; de geschiedenis laat dat zien in goede en kwade tijden. De mo-

dellen die ontstaan als een vorm van collectieve waardecreatie dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vragen en uitdagingen.

Uitgangspunt is steeds weer een aantal mensen tussen wie een idee ontstaat dat tot ontwikkeling wordt gebracht. Door die mensen wordt een complexe waarde georganiseerd die een collectief karakter krijgt. Mee helpen maken, investeren en realiseren betekent ook risico's meedragen en meedelen in de opbrengsten. Partijen vinden elkaar op basis van gezamenlijke interesses, oplossingsrichtingen en belangen. De waarden die mensen met elkaar in transacties inbrengen kunnen naast geld ook bestaan uit uren, energie en andere transactiemiddelen. Waarden die niet een bijproduct zijn of het gevolg van goede bedoelingen, maar die bewust worden georganiseerd. De kroon op het werk is een gemeenschap waarin mensen dat wat ze samen organiseren ook samen benutten.

## Lopende onderzoeken

We zetten ook de komende jaren vol in op onderzoek. Zo zijn we bezig met een onderzoek naar de stad als een object voor een businessmodel. Dit onderzoek wordt gestimuleerd door de stad Nijmegen waar ik van huis uit werk, de stad die dit jaar de European Green Capital of Europe is. De vraag werd gesteld: kun je op een heel andere manier nadenken over de stad? Kun je naar een wijk kijken als een businessmodel en hoe werkt dat dan? In oktober vindt in Nijmegen op de Radboud Universiteit een Europese conferentie hierover plaats waar allerlei steden aan meedoen waaronder Parijs, Amsterdam en Milaan.

We hebben zoals eerder al bleek heel veel onderzoek gedaan naar businessmodellen voor de circulaire economie. We hebben daardoor een werkboek kunnen maken dat dankzij sponsors gratis ter beschikking komt. In mei vindt een

conferentie plaats waarin we het werkboek presenteren en daarna kan iedereen het werkboek gratis downloaden via [www.circulaire-businessmodellen.nl](http://www.circulaire-businessmodellen.nl). Dat vind ik echt belangrijk want daarmee dragen we bij aan de transitie richting verduurzaming.

We zijn bezig met het ontwikkelen van een typologie voor hybride transactiemiddelen. We willen op een geordende manier in beeld brengen met welke middelen er betaald kan worden, zoals stroom, Barter of mobiliteit. We hebben inmiddels drie pogingen gedaan om tot zo'n ordening, zo'n typologie te komen en we denken dat we het nu scherp hebben. De verwachting is dat hierover in mei dit jaar een Whitepaper verschijnt (misschien ten doop gehouden op een bescheiden seminar).

We gaan onderzoek doen in België. Bij een selecte groep van Belgische bedrijven gaan we kijken naar hoe zij invulling geven aan de circulaire economie. Er is al een literatuurstudie afgerond waarin alle CE-projecten in België in kaart zijn gebracht, het zijn er ruim 140. We hebben nu een strenge selectie van icoonprojecten gemaakt. Met studenten van Saxion Hogeschool gaan we nu binnenkort veldonderzoek doen.

Niet onvermeld mag blijven dat we sinds 2016 bezig zijn met een reeks internationale conferenties over nieuwe businessmodellen. Ook de VUB is hierbij betrokken. De eerste conferentie vond plaats in Toulouse, de tweede in Graz en dit jaar komen we bij elkaar in Sofia. In 2019 is de conferentie in Berlijn en in 2020 in Nijmegen. Op deze conferenties vertellen zowel wetenschappers als promovendi hun verhaal. Daarnaast is er ruimte voor studenten die hun master of bachelor thesis schrijven op dit terrein. We proberen op deze conferenties ook zoveel mogelijk bedrijven binnen te halen om met ons het debat te voeren.

Het feit dat ik hier mag staan presenteren is dankzij heel veel mensen die eindeloos meehelpen in de ontwikkeling van de theorie, het schrijven en redigeren, de onderzoeken, de studenten, de collega's, de mensen in het team, de promovendi, mijn sponsors en door de jaren heen Stichting OCF 2.0 die standvastig en met zorg mijn onderzoek financiert. Mijn dank gaat uit naar al deze mensen en partijen.

De leerstoel die ik mag bekleden is bedoeld om kennis over te dragen. Kennisoverdracht was de intentie van Emile Francqui. De tijd dat ik de leerstoel mag bezetten is te kort om een onderzoeksagenda op te zetten maar voorziet wel in een aantal publiek toegankelijke colleges. Tot aan de zomer van 2018 zijn dat er drie over nauw met elkaar samenhangende thema's, te weten: trends en ontwikkelingen die leiden tot de WEconomy, (2) over businessmodellen: duurzaam, circulair en inclusief en (3) Hybride Bankieren – over anders omgaan met waarde. U bent van harte welkom bij deze openbare lessen.

# Epiloog

Als we de chronische en in elkaar grijpende crises van deze tijd in ogenschouw nemen, leven we in een verandering van tijdperk.

*Zitten we in een transitie?  
Het is meer dan aannemelijk.  
Het is dus een geweldige tijd  
om onderzoeker en docent  
te mogen zijn.*

Maar de bestaande dominante sociaal-organisatorische werkelijkheid is niet voor niets juist dát: bestaand en dominant. De gevestigde orde doet haar naam eer aan en zal met regels en praktijken die orde, die van grote waarde is voor een dominante coalitie, beschermen. De niet uitgesproken opvatting is dat prutsen aan een andere maatschappij prima is, zolang het maar geen echte 'tegenpartij', geen werkelijk nieuwe dominante coalitie gaat worden, want dat is een bedreiging. Dus veel van het nieuwe wordt als een bestuurlijke variant op 'het bed van Procrustes' binnen de bestaande kaders passend gemaakt of is niet in tel. Desondanks en tegelijkertijd zijn mensen hun mogelijkheden om dat wat voor hen van waarde is aan het ontdekken en organiseren. Dat zal zeker soms amateuristisch zijn; het wiel wordt op veel plaatsen steeds weer opnieuw uitgevonden. Maar geldt dat ook niet voor het communautaire gedachtegoed dat we onder verschillende noemers herontdekken? Een Afrikaans spreekwoord zegt: 'Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder'. Dat ontdekken van nieuwe vormen van samen organiseren, gebaseerd op principes en met als resultaat het creëren en delen van waarde, is wat in het voorgaande 'nieuwe businessmodel-



len' is genoemd. Dat zijn hoopvolle tekenen van deze tijd waarin het zoeken naar andere vormen van samenwerking, andere vormen van transacties zichtbaar worden. Zitten we in een transitie? Het is meer dan aannemelijk. Het is dus een geweldige tijd om onderzoeker en docent te mogen zijn.

Ik heb gezegd.

Aanleiding **2**

Voorwoord **4**

## **Inleiding 5**

Drie centrale thema's **7**

## **WEconomy 7**

Wat zien we in de huidige economie? **8**

Een nieuwe economie van zeven stromen **9**

1 Circulaire economie **9**

2 Functionele economie **9**

3 Bio-based economie **10**

4 Samenwerkingseconomie **10**

5 Deeleconomie **11**

6 Zelfmaak (3-D) economie **11**

7 Internet of Things **11**

Duurzaam, circulair en inclusief **12**

Spinnenweb en zeester **14**

Kantelperiode **15**

## **Nieuwe businessmodellen 16**

Conventionele businessmodellen **18**

Platform businessmodellen **18**

Community-based businessmodellen **18**

Circulaire businessmodellen **19**

## **Hybride bankieren 20**

Typologie hybride bankieren **22**

Doorlopend verbouwen **22**

Lopende onderzoeken **23**

## **Epiloog 24**

Literatuur **27**

Biografie **27**

Aantekeningen **29**

## LITERATUUR

- Brafman, O en Beckstrom, R. A. (2006). *The Starfish and the Spider. The unstoppable power of leaderless organizations*. New York: Portfolio/Penguin Group.
- Raworth, Kate (2017). *Doughnut Economics: Seven Ways to Think like a 21st-Century Economist*. 1st ed. London: Penguin Random House UK.
- Rockström, Johan, W. L. Steffen, Kevin Noone, Åsa Persson, F. Stuart Chapin III, Eric Lambin, Timothy M. Lenton, et al. (2009). Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Ecology and Society* 14 (2). [http://pdxscholar.library.pdx.edu/iss\\_pub/64/](http://pdxscholar.library.pdx.edu/iss_pub/64/).
- Jonker, J. (eds.) (2014). *Nieuwe Business Modellen; Samen werken aan waardecreatie*. Amsterdam: Boom.
- Jonker, J., and Reinhoudt, J. (2015). *Hybrid Banking: Paying with More than Just Money*. Working Paper. Radboud University, Nijmegen School of Management.
- Jonker, J., Stegeman, H., Faber, N. en Kothman, I. (2017). *Eén Zwaluw voerspelt veel goeds. Resultaten van het landelijke onderzoek 2016-2017 naar Business Modellen voor de Circulaire economie*. Doetinchem: Stichting OCF 2.0.
- Jonker, Jan, Hans Stegeman, and Niels Faber (2018). *The Circular Economy - Developments, Concepts, and Research in Search for Corresponding Business Models*. Working Paper. Nijmegen, The Netherlands: Radboud University, Nijmegen School of Management. [https://www.researchgate.net/profile/Niels\\_Faber/publication/313635177\\_The\\_Circular\\_Economy\\_-\\_Developments\\_concepts\\_and\\_research\\_in\\_search\\_for\\_corresponding\\_business\\_models/links/58a0b51645851598bab86654/The-Circular-Economy-Developments-concepts-and-research-in-search-for-corresponding-business-models.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Niels_Faber/publication/313635177_The_Circular_Economy_-_Developments_concepts_and_research_in_search_for_corresponding_business_models/links/58a0b51645851598bab86654/The-Circular-Economy-Developments-concepts-and-research-in-search-for-corresponding-business-models.pdf)
- Ostenwalder, A. (2002). *The Business Model Ontology; a proposition in a design science approach*, PhD University of Lausanne. [http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder\\_PhD\\_BM\\_Ontology.pdf](http://www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/Osterwalder_PhD_BM_Ontology.pdf)
- Perez, C. (2002) *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*. London: Edgar Elgar.
- United Nations (2015). *Sustainable Development Goals - United Nations*. United Nations Sustainable Development. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>.
- WCED Brundtland Comission (1987). *Our Common Future*. New York: Oxford United Press.

## BIOGRAFIE

**JONKER** is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit, Nijmegen (NL). In 2015 is hij voor het leven op deze leeropdracht benoemd. Daarnaast is hij voor 2017-2018 benoemd op de wisselleerstoel Emile Francqui op de Vrije Universiteit Brussel in België. Eerder was hij laureaat op de leerstoel Pierre de Fermat aan de Université de Toulouse tussen 2014 en 2016.

Zijn werk richt zich op de transitie naar een nieuwe economie vormgegeven rond duurzaamheid, sociale inclusiviteit en circulariteit. De kern hiervan wordt gevormd door de 'trage' trends die die economie helpen vormen, de businessmodellen die ontstaan en de transactiesystemen die daarbij horen. Inmiddels heeft hij 35 boeken en ruim 200 publicaties op zijn naam staan. Hij staat bekend als een activistische onderzoeker die met een praktische insteek maatschappelijke verandering wil stimuleren. Voor hem is het met elkaar werken aan een andere maatschappij een centrale opgave. Ondernemen gaat in de kern altijd over veranderen. Hij schreef samen met

een geweldig team aan mensen de bestseller 'Nieuwe Business Modellen' (2014) die vertaald is in het Engels en is omgezet in een Massive Open Online Course MOOC (zie website Iversity, D). In 2016 – 2017 heeft hij een landelijk onderzoek naar Business Modellen voor de Circulaire Economie (BMCE) uitgevoerd. Dat resulteerde in de publicatie 'Eén zwaluw voorspelt veel goeds' (<http://bit.ly/2qYM1h6>). De inzichten uit dit onderzoek zijn in de loop van 2017- 2018 uitgewerkt tot een Toolkit BMCE waarmee partijen een eigen circulair businessmodel kunnen vormgeven. Die Toolkit is vanaf mei 2018 gratis te downloaden via [www.circulairebusinessmodellen.nl](http://www.circulairebusinessmodellen.nl).

Hij is voorzitter van het landelijke onderzoeksprogramma van de Nederlandse Organisatie van Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) Duurzaam Business Modellen (2016 - 2020). In juni 2017 is een tweede Grant-programma gelanceerd met een omvang van 2,2 miljoen euro. De intentie is dat hierna nog twee nieuwe programma's volgen. Met een aantal Europese collega's organiseert hij sinds 2016 vijf internationale conferenties over Duurzame Business Modellen in achtereenvolgens Toulouse (2016), Graz (2017), Sofia (2018), Berlijn (2019) en Nijmegen (2020). Inmiddels is er rond deze events een community ontstaan van zo'n 100 deelnemers. Het zijn conferenties die ook ruimte bieden aan jonge, startende wetenschappers en mensen uit de praktijk, naast academici.

Jonker is in 2016 gedecoreerd met het nationale 'Groene Lintje', een teken van erkenning voor zijn werk op het terrein van duurzaamheid. Contactgegevens: Prof. Dr. Jan Jonker, Hoogleraar Duurzaam Ondernemen, Nijmegen School of Management, Radboud Universiteit, Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen (Nederland), email: [j.jonker@fm.ru.nl](mailto:j.jonker@fm.ru.nl) (of) [janjonker@wxs.nl](mailto:janjonker@wxs.nl)

*Transcriptie en bewerking van de openbare rede uitgesproken bij de aanvaarding van de wisselleerstoel Emile Francqui 2017-2018 op 9 maart 2018 op de Vrije Universiteit Brussel te Brussel (België). De rede is omwille van de leesbaarheid en begrijpelijkheid op een aantal plaatsen aangevuld met eerder gepubliceerde materialen.*

#### *Trefwoorden*

WEconomy, trends, transitie, nieuwe businessmodellen, duurzaamheid, circulariteit, inclusiviteit en hybride bankieren.

*Transcriptie en bewerking:* Maud Notten

*Aanvullingen en uitwerkingen:* Jan Jonker

*Eindredactie:* Ine Nijland

*Vormgeving:* Justus Bottenheft

#### *Referentie*

Bij gebruik van deze tekst graag de volgende referentie hanteren: Jonker, J. (2018). *Nieuwe Business Modellen: Duurzaam. Circulair. Inclusief*. Oratie leerstoel Emile Francqui, VUB (2017 - 2018)

#### *Creative Commons BY-NC-SA*

Deze oratie is geschreven onder Creative Commons Licentie. Deze licentie staat anderen toe het werk te kopiëren, te distribueren, te vertonen, op te voeren, en om afgeleid materiaal te maken, zolang de auteurs vermeld worden als makers van het werk, het werk niet commercieel gebruikt wordt, en afgeleide werken of delen daarvan onder identieke voorwaarden worden verspreid. Stukken uit deze oratie conform de wet op het auteursrecht mogen overgenomen worden mits met correcte schriftelijke bronvermelding. Overname voor stukken tekst die het aantal toegestane woorden overstijgen mogen alleen overgenomen worden na schriftelijke toestemming van de auteur, Jan Jonker. Contact: [j.jonker@fm.ru.nl](mailto:j.jonker@fm.ru.nl)

*Download oratie*

Deze oratie is zonder extra kosten te downloaden via: [www.circulairebusinessmodellen.nl](http://www.circulairebusinessmodellen.nl) of [www.nieuwebusinessmodellen.nl](http://www.nieuwebusinessmodellen.nl). In ruil voor de download wordt u wel gevraagd uw naam en e-mail achter te laten. Van deze oratie bestaat geen geprinte versie.

ISBN: 978-90-827024-3-9

NUR: 801

© 2018 J.Jonker