

3



*Hoe geloof, geduld, beloning en geld verdienen samenkomen in een impact businessmodel voor de MKB-ondernemer*

# Externe druk of innerlijke drive?

Deze serie van 4 essays behandelt de transformatie naar een nieuwe, gezonde en vol te houden economie.



## Externe druk of innerlijke drive?

*Hoe geloof, geduld, beloning en geld verdienen samenkomen in een impact businessmodel voor de MKB-ondernemer*

### Inhoud

1	Tips voor de MKB-ondernemer	5
2	Persoonlijke drive, een nieuwe meter voor succes?	9
3	Een ander paradigma	15
4	Impact-ondernemen in de praktijk	23
5	Denken in generaties in plaats van kwartalen	27



# 1. Tips voor de MKB-ondernemer

*De transformatie naar een nieuwe, gezonde en volhoudbare economie is in volle gang. Menig MKB-bedrijf is zich al aan het oriënteren op de veranderingen die de nieuwe economie met zich meebrengt. Wat is het beste moment voor de MKB-ondernemer om de (over-)stap te maken?*

Met een serie essays willen we het MKB informeren en inspireren om een rol als voortrekker in deze omwenteling op te pakken. En aangeven hoe zij de klippen kunnen omzeilen op de route naar een gezonder, duurzamer en meer circulair bedrijfsmodel.

Dit is het derde essay in deze serie. In het eerste essay zijn we gestart met het beschrijven van de wereldwijde sociaal maatschappelijke ontwikkelingen die in onze visie traditionele businessmodellen gaan kraken en hebben we gesteld dat het MKB naar onze mening de drijvende kracht is achter de nieuwe economie. Vervolgens hebben we in het tweede essay de financiële functie uitgedaagd zichzelf opnieuw uit te vinden door meervoudige waarde creatie centraal te stellen.

In dit derde essay staan de 'wie?' en de 'hoe dan?' vragen centraal. Oftewel: Wie ben ik als mens en als ondernemer en in welke mate onderneem ik vanuit mijn innerlijke drive? En als impact ondernemen dan bij mij past, hoe ga ik daar dan geld mee verdienen en hoe realiseer ik dat dan met het juiste businessmodel?

Goed voorbeeld doet goed volgen. Gelukkig zijn er al mooie voorbeelden uit de praktijk. In dit essay geven we verschillende voorbeelden van MKB bedrijven die met impact ondernemen aan de slag zijn gegaan. Aan het einde van dit essay geven we een aantal voorbeelden van methoden die je als MKB-ondernemer in kunt zetten om tot een zogenaamd impact businessmodel te komen.

## **10 tips rond innerlijke drive**

De innerlijke drive van de ondernemer is de rode draad in dit essay. Om de ondernemer op weg te helpen bij dit ogenschijnlijk wat minder 'zakelijke' thema, geven we om te beginnen een aantal ondernemers-tips. Deze tips worden in de volgende hoofdstukken verder toegelicht én achterin het essay is een bronvermelding opgenomen, waar diverse tips naar verwijzen.

- 1 De eerste stap in verandering is bewustwording bij jezelf als ondernemer, 'dát' en 'waarom' verandering volgens jou nodig is. Dat geldt niet alleen als ondernemer maar ook als mens. Neem de tijd om op een nieuwe manier naar de wereld te kijken én beschouw welke effecten onze traditionele economische groei op de wereld heeft. In de kern: 'Kijk als een kind en besluit als een volwassene.'
- 2 Toets je eigen persoonlijke principes eens aan de principes van de nieuwe economie. Bijvoorbeeld bij de circulaire economie: geen spullen meer bezitten maar betalen voor gebruik.
- 3 Organisaties bestaan uit mensen. Duurzaam leiderschap start met de persoon achter de leider, de eigenaar, de DGA. Ga op zoek naar je eigen innerlijke drive. Wat beweegt jou in het leiden van je bedrijf? Welke impact wil je hebben? Voor wie wil je (vooral) van betekenis zijn? Voor je ouders, je kinderen, je familie en vrienden? Neem de tijd voor reflectie.
- 4 Maak samen met de medewerkers van je bedrijf een tijdlijn vanaf de oprichting van het bedrijf tot heden. Schets hoogte- en dieptepunten. Zo ontstaat er een gezamenlijk beeld van de 'eigen kracht' van het bedrijf. Verbeeld dit in betekenisvolle woorden, zinnen en beelden. Combineer dit met een keuze uit de Sustainable Development Goals (SDGs) en maak een congruent en bewijsbaar verhaal, dat je zowel intern als extern communiceert. Dit werkt als een magneet op nieuwe klanten en medewerkers en als inspiratiebron voor mens en maatschappij.
- 5 Werk stap voor stap aan jouw plaats in de circulaire economie; naar het gezegde 'Een olifant eet je in plakjes'. Zet telkens een stap vooruit die goed past bij je bedrijfsactiviteit. Gebruik de tabel van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) als praktisch hulpmiddel om hierin keuzes te maken tussen bijvoorbeeld hergebruik, repareren, reviseren en/of recyclen.
- 6 Zoek naar een gat in de maatschappij, in plaats van een gat in de markt. Realiseer een impactbusinessmodel door naar meervoudige waarde creatie te kijken, te weten maatschappelijke, sociale, ecologische én economische waarde. Waarde creatie wordt ook steeds nadrukkelijker vanuit de samenleving gevraagd en heeft een hoge prioriteit in vrijwel alle verkiezingsprogramma's. Vertrouw hierbij niet te veel op wat je klanten in het verleden en heden van je bedrijf vragen; mogelijk zitten je producten en diensten aan het einde van hun levenscyclus en wordt het hoog tijd voor nieuwe producten en diensten (zie ook de uitdagingen op het terrein van digitalisering).

- 7 Beschouw duurzaamheid en klimaatverandering niet als 'het grote veelkoppige monster', dat een bedreiging kan vormen voor je business, maar als een enorme kans. Duurzaamheid heeft veel verschillende dimensies, waarbij er altijd wel een 'match' is te vinden met jouw eigen, persoonlijke (ondernemers-) ambities. Er zit bijvoorbeeld achter elk van de 17 SDG's een diepere menselijke waarde. (Voor uitleg SDG's: zie hoofdstuk 3.)
- 8 Een effect uit recent wetenschappelijk onderzoek over de invloed van de innerlijke drive van de ondernemer op zijn of haar werknemers: als ondernemers duurzaamheid hoog in het vaandel zetten, dan gaan (ook) juist de minst duurzame werknemers hun gedrag veranderen richting duurzaamheid. De mens is uiteindelijk toch een kuddedier...
- 9 Gebruik één van de beschikbare hulpmiddelen om je interne drive om te zetten in een stevig impact-businessmodel voor je bedrijf. Veelgebruikte methodieken zijn B Corp en de Economy for the Common Good.
- 10 Check de formele doelstellingen van je BV. Zijn deze doelstellingen nog wel actueel? En zou je misschien andere, meer sociale gronden voor besluitvorming van bestuurders willen toevoegen? Ook wordt dit jaar een nieuwe sociale BV-vorm ingevoerd, de BVm, de maatschappelijke BV. Wellicht het overwegen waard!

## 2. Persoonlijke drive, een nieuwe meter voor succes?

*Voor veel mensen is het bewust of onbewust de vraag 'Wat wil ik nalaten' – of 'Hoe wil ik herinnerd worden?' Worden we door onze kinderen gezien als onderdeel van het probleem of als onderdeel van de oplossing? De vergelijking wordt weleens gelegd met de drive van mensen om kathedralen te bouwen. De kathedralenbouwers wisten dat ze bouwden aan een kathedraal die ze zelf nooit zouden voltooien en zien. Ze waren onderdeel van een groter geheel, een opdracht, een ambitie die hun eigen (kleine) persoonlijke leven oversteeg.*

### Een zinvol leven

De laatste jaren is door sociale wetenschappers veel onderzoek gedaan naar hoe een mens een goed leven kan en wil leiden. Een van de belangrijkste bevindingen is dat het meer voldoening geeft om een zinvol leven te leiden dan alleen plezier naleven. Zinvol leven betekent geven en zorgen en vechten voor een ideaal of een overtuiging.

In onze visie begint dit bij de innerlijke drive van de ondernemer, bij jouw drive, jouw drijfveren en jouw geloof in de ambitie van je organisatie, je dienst/product en de mensen waarmee je werkt. De ondernemers die wij de afgelopen maanden hebben gesproken over het thema impact ondernemen zijn in onze ogen ondernemers waarbij de innerlijke drijfveren gelijke tred houden met de ambities van hun organisatie. Bovenal geloven zij erin dat ze met veel plezier én met hun business(model) bijdragen aan een betere wereld, een wereld die ook nog mooi is voor de generaties na ons.

Cyrath & De Vlieger, 2 rasondernemers, schrijven dit jaar in het Parool een brief aan premier Rutte: 'We zijn verslaafd aan onze wegwerpmaatschappij, maar bereid om af te kicken. (...) Het kapitalisme heeft ons enorme vooruitgang gebracht, maar het is een sportwagen zonder stuur die keihard op een muur afkoerst. Het is tijd voor een verbeterde versie, waarin roofkapitalisme plaatsmaakt voor kapitalisme waar we allemaal beter van worden. Waarin we kwantitatieve groei inruilen voor kwalitatieve groei. Waar familiebedrijven prevaleren boven slurpende multinationals. Laten we samen nieuwe verdienmodellen en nieuwe systemen bedenken.'

2

## Ondernemers willen wel, maar kunnen ze ook?

Linda Steg, hoogleraar en omgevingspsycholoog, doet onderzoek naar motivatoren achter duurzaam gedrag. Haar hypothese is dat bedrijven zich net als mensen gedragen. Zij heeft ontdekt dat al dan niet duurzaam gedrag bij mensen wordt bepaald door mate van aanwezigheid van de volgende waarden:

- We willen plezier hebben
- We willen geld en status in stand houden of uitbreiden
- We willen ook dat andere mensen een goed leven hebben
- We willen een goede kwaliteit van natuur en milieu

Iedereen vindt deze doelen in zekere zin belangrijk, alleen het relatieve belang verschilt en dat bepaalt welke keuzes men maakt, ook als ondernemer.

Slechts een bescheiden deel van de mensen is nog maar klimaatscepticus. Hun stem klinkt evenwel onevenredig hard en ze schetsen een vertekend beeld. Hun gedrag-opties zijn: Óf we gaan terug naar de Middeleeuwen (en het leven is niet leuk meer) of we doen niets. Voor de meeste ondernemers is echter wél duidelijk dat ons gedrag (en onze gedragsaanpassing) een grote invloed zal hebben op de opwarming van de aarde én dus op toekomstige generaties. Én... zelfs als we het prima vinden dat de aarde opwarmt tot boven de twee graden en we ons niet zo bekommeren over de verre toekomst zullen we ons moeten aanpassen. Sowieso moeten we ons voorbereiden op meer overstromingen, stormen, hoosbuien, droogte en hittestress. Volgens sommigen zullen we op de langere termijn als Nederlanders zelfs noodgedwongen moeten verhuizen naar hoger gelegen delen in Europa. Ook verzekeringsmaatschappijen houden zich met deze vraagstukken bezig. Zij weten nu al dat klimaat mitigatie (het beperken van de opwarming) veel goedkoper is dan klimaat adaptatie (aanpassen aan de opwarming). Ondernemers zijn bij uitstek in staat om bij dergelijke veranderingen snel te anticiperen. Veel familiebedrijven, een belangrijk deel van het MKB, zijn van huis uit al meer bezig met de volgende generaties, zeker als je kijkt naar familieopvolging. Duurzaam ondernemen voor de toekomst staat bij hen daarom hoog in het vaandel, hoewel de nadelen van zo'n klimaatvriendelijke of circulaire strategie voor hen nu nog vaak groter zijn dan de (lange termijn) voordelen. Ook valt het op dat bij de 50 dit jaar door het FD geselecteerde jonge ondernemerstalenten, vrijwel ieder ondernemersidee is geboren uit een sterke persoonlijke maatschappelijke missie.

**Sheltersuit: People helping people.** Een voorbeeld van een bedrijf dat wordt bestuurd vanuit een sterke interne drive. Hun missie: het ontwikkelen van de Sheltersuit als een korte termijnoplossing voor een groot probleem. Het lost het daklozen- en vluchtelingenprobleem niet op, maar voorkomt wel dat mensen op straat doodvriezen. Zij geloven dat ieder mensenleven telt en daarom heeft iedereen het recht op deze kleine schuilplaats als ze die nodig hebben. Vanuit deze missie zijn inmiddels ruim 10.000 daklozen van een Sheltersuit voorzien, is 21.000 kg restmateriaal gebruikt en zijn 112 banen gecreëerd.





### Wat is innerlijke drive?

De innerlijke drive is een motivatietoestand en drijfveer die zorgt dat iemand naar bepaalde doelen toe werkt. Deze innerlijke drive kan veranderen, toenemen of afnemen en worden gestuurd door beloningsmechanismen in de hersenen. Hierbij spelen allerlei stofjes en hersendelen een grote rol.

#### Er zijn 3 onderdelen van beloning:

1. Het plezier van de beloning
2. De wil, de hoogte van de motivatie om iets te bereiken
3. Leren en groeien

Een voorbeeld: Een kind valt, staat op, valt en staat weer op. Het heeft een innerlijke drive om te leren lopen. Waarom? Het kunnen staan en lopen geeft nieuwe mogelijkheden en voelt goed. De peuter krijgt applaus van de familie en heeft aandacht en plezier (1), het staan en lopen geeft mogelijkheden de koekjestrommel te bereiken (2), en door trial & error ontdekt de peuter steeds nieuwe mogelijkheden van staan en lopen (3). De peuter krijgt verschillende soorten van beloningen voor oefenen en staan en lopen en gaat dus door. Je ziet het ook aan het stralende gezicht van de peuter.

Die innerlijke drive werkt niet anders voor de ondernemer. De vraag is dus relevant of hij of zij voldoende beloond wordt voor activiteiten richting meer duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen:

- Door zijn familie, vrienden, peers en sociale omgeving in uitingen van waardering en complimenten?
- Door meer en betere klanten en duurzame relaties met medewerkers?
- En met uiteindelijk een gezondere jaarrekening en een hogere bedrijfswaarde?

Naast de innerlijke drive is het voor de MKB ondernemer ook de kunst om mensen, klanten en medewerkers enthousiast te maken en uit te nodigen om mee te doen. Zo ontstaat een collectieve ambitie en een gevoel van zingeving, betekenis hebben voor mensen die je dierbaar zijn en voor de wereld. Een ondernemer met 'een innerlijke drive' en hoge morele waarden trekt mensen en klanten aan en heeft uiteindelijk betere papieren voor succesvol ondernemen op de langere termijn.

Als je dan in jouw rol als ondernemer helder hebt wat je drijft, dan is het letterlijk en figuurlijk zoeken naar de juiste woorden en beelden om - intern - naar medewerkers en - extern - naar klanten en partners aantrekkingskracht te realiseren. Daartoe reiken we in de volgende hoofdstukken verschillende aangrijpingspunten aan, waar de ondernemer inspiratie uit kan putten voor het verstevigen van missie en visie van binnenuit, vanuit een eigen persoonlijke drive.

# 3. Een ander paradigma

*Voor velen is de financieel-economische invalshoek het dominante vertrekpunt geweest voor het sturen van organisaties. De omschreven sociaal-maatschappelijke bewegingen vragen echter steeds luider om een andere manier van kijken en zeker van het (be)sturen van een onderneming. Dit is de transitie van klassieke resultaatsturing veelal op financiële waarden, naar impactsturing gericht op het creëren van meervoudige waarde.*

Het oude paradigma hangt samen met de wijze waarop wij kijken naar geld en bezit, naar welvaart en naar welzijn. In plaats van dat welvaart ten dienste staat van ons welzijn, is het in de loop der tijd omgekeerd geworden. Het is dan ook niet voor niets dat zelfs de Financial Times de volgende oproep deed: "Capitalism. Time for a reset". Of zoals DNB en PBL in een persbericht stellen: "Biodiversiteitsverlies leidt tot financiële risico's". Ondernemers en ondernemingen bekommeren zich nauwelijks om biodiversiteit omdat we ons te weinig bewust zijn van deze risico's en omdat er geen beloning is voor acties in deze richting.

## **Betekenisconomie**

Wat zou het nieuwe paradigma dan kunnen zijn? Kees Klomp, Lector Betekenisconomie, formuleert het nieuwe paradigma als volgt:

*De betekenisconomie is een staatshuishouden (macro-economie) of bedrijfshuishouden (micro-economie), dat gericht is op het bewerkstelligen van een florerende balans tussen welvaart, welzijn en welbevinden.*

Het floreren ontstaat/bestaat bij de gratie van de balans tussen deze drie verschillende vormen van waarde die veel verband houden met elkaar:

# 3





Toelichting op de drie elementen van deze betekenis-driehoek:

### Geld: Zakelijk waardevol

Geld als middel hanteren en niet als doel; dat doe je door besluiten te nemen op basis van het rendement op lange termijn, in plaats van rendement op korte termijn. Alleen nog betekenisvolle groei nastreven, in plaats van groeien om te groeien. Streven naar het produceren van producten en diensten die de wereld beter maken in plaats van het verdienen van zoveel mogelijk geld. Dat lijkt het groeiemodel van de toekomst te zijn: niet meer producten maar meer services met behulp van daarvoor ontworpen producten. Dat wordt traditioneel vertaald in economische groei maar daar hebben we andere woorden voor nodig. De producten worden dan 'assets', waarvan de waarde op een andere manier in de financiële boekhouding komt dan nu gebruikelijk is.

### Geluk: Persoonlijk waardevol

Niet langer is het belangrijk om veel geld te verdienen, succes te hebben en dingen te bezitten; we willen ons ten volste kunnen ontplooiën, we willen op en top mens zijn. We willen het verschil maken. Wat maakt je echt gelukkig in het werk? Het gevoel van zingevende voldoening en vervulling, dat optreedt als we goed doen als we anderen helpen. Het geweten terugbrengen door jezelf voortdurende de vraag te stellen of je (economisch) handelen goed of slecht is en goed of kwaad doet.

### Goed: Maatschappelijk waardevol

Het belang van de gemeenschap altijd het zwaarst laten wegen, in plaats van het individuele belang. Niet langer vertrouwen op 'de onzichtbare hand' om onze welvaart te verdelen, maar op ons verlangen om zo veel mogelijk mensen een eerlijk deel van de koek te geven. Nooit voor eigen gewin gaan, als dat ten koste gaat van anderen.

Steeds meer partijen roepen dat zo'n paradigma shift noodzakelijk is, zo ook de voorzitter van VNO NCW Ingrid Thijssen: 'Met 'brede welvaart' als leidraad en een nieuwe rol in het samenspel met de overheid en de samenleving willen de ondernemingsorganisaties vormgeven aan een nieuw Rijnlands model, een betekenseconomie.'

### Waardecreatie op Persoonlijk niveau

Acht kenmerkende en vaak nog te ontwikkelen **competenties** van de ondernemer voor de 'nieuwe economie':

#### 1. Ondernemend en ontwikkelend

*Is handelend en circulair gericht*

#### 2. Vakmanschap dienstbaar aan product/services

*Heeft oog voor de gewenste performance*

#### 3. Systemdenken en (h)erkenning feedbackloops

*Werkt vanuit geheel, herkennen verbanden en reagerend op feedback*

#### 4. Toekomstgericht en out-of-the-box

*Zoekt de nieuwe oplossingen van morgen*

#### 5. Waarde van diversiteit als leidend

*Herkent diversiteit in economie, ecologie en cultuur (kwaliteit en stabiliteit)*

#### 6. Omgaan met onzekerheden

*Kan en durft onzekerheden te hanteren*

#### 7. Design voor circulaire systemen en producten/services

*Kan daarvoor oplossingen, producten of diensten ontwerpen*

#### 8. Creatief, innovatief en verbonden

*Staat open voor nieuwe oplossingen. Denkt coöperatief.*

### De kapstok: Sustainable Development Goals

Inmiddels zijn er veel hulpmiddelen ontwikkeld om zo'n shift naar meer betekenisvol ondernemen als bedrijf gestructureerd te kunnen maken. Als wereldwijde herkenbare kapstok dienen de 17 Sustainable Development Goals - SDG's van de Verenigde Naties. Voor de herkenbaarheid hebben ze allemaal een nummer en een kleur gekregen. In het Nederlands: de duurzame ontwikkelingsdoelen. Deze bestrijken alle aspecten van het 'aardse leven', geven richting en stellen doelen. Soms beter meetbaar, soms minder

goed meetbaar. Die SDG's gaan pas echt leven, als je ze praktisch kunt vertalen naar je eigen situatie als ondernemer. Het is belangrijk dat ook steeds meer gemeenten, andere overheden en grote bedrijven de SDG's als uitgangspunt nemen bij hun duurzaam beleid en door circulair aanbesteden en inkopen ook vragen naar MVO rapportages aan hun leveranciers.

We noemen hier niet alle 17 SDG's; wij veronderstellen ze als bekend. Als ontwikkeld land scoort Nederland op een aantal SDG's zeer goed, maar er zijn ook voor dit land nog doelen waar we achterblijven, zoals gendergelijkheid, biodiversiteit en hernieuwbare energie. Ook de uitstoot van CO2 en stikstof is een belangrijk aandachtspunt; het terugbrengen hiervan is het hoofddoel in de Nederlandse Klimaatwet. Hoe we dat moeten doen staat in het Klimaatakkoord, dat in 2019 is afgesproken met en voor een aantal sectoren. Hierin staan de doelen voor 2030 en 2050 uitgewerkt, bijvoorbeeld voor de sector Elektriciteit, waar is afgesproken dat in 2030 70% uit hernieuwbare bronnen komt.

De SDG Action Manager helpt bedrijven om hun duurzaamheidsprestatie te leren kennen, te beheren en direct te verbeteren:  
[www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager](http://www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager)

De paradigma-shift naar de betekenis-economie wordt ook zichtbaar in de zogeheten niet-financiële rapportages. Grote en spelbepalende financiële instanties, zoals de ECB, DNB en AFM achten dergelijke rapportages over duurzame doelen én resultaten door bedrijven cruciaal voor het investeren in en behalen van de doelen in het Parijs-akkoord. Ook voor de politiek worden de klimaatdoelen steeds bepalender en vrijwel alle grote politieke partijen struikelen over elkaar heen om klimaatmaatregelen op te nemen in het regeerakkoord. Daarnaast heeft de overheid inmiddels hoge ambities uitgesproken om meer circulair in te kopen en de SDG's te hanteren. Ook zal de EU deze zomer groene criteria voor bedrijven omzetten in wetgeving; de zogeheten Taxonomie, voortkomend uit de Green Deal.

### De ontwikkeling

Al deze bewegingen duiden de opkomst van betekenisvol ondernemerschap. We kunnen het beschouwen als 'here to stay' als we kijken naar de ontwikkelingsfases die al zijn doorlopen:

**1. Vroege starters:** koplopers die starten met nieuwe duurzame innovaties en pilotprojecten; De TU Delft is al vanaf 1999 succesvol in de World Solar Challenge om duurzaamheid te promoten door spectaculaire toepassingen van duurzame zonne-energie.

**2. Eerste beweging:** De eerste volgers komen in beweging. In het afgelopen decennium kwamen tal van certificaten op de markt. Denk in dit kader aan de CO2 prestatieladder en de code voor sociaal ondernemen die je kunt zien als methoden die in de kern hetzelfde beogen, maar kijken vanuit verschillende duurzame perspectieven. Inmiddels hebben koplopers in de markt afspraken gemaakt om eenzelfde manier van werken te kiezen om daarmee schaling van betekenisvol ondernemen te bevorderen. B Corp is inmiddels in de markt gepositioneerd als een eenduidige manier; Wereldwijd werken er inmiddels 3.905 organisaties met deze standaard. In Duitsland en Oostenrijk zijn er al 700 Common Good gecertificeerde bedrijven. Lees hierover meer in hoofdstuk 5. Veel bedrijven zijn deze fase inmiddels al ontgroeid.

**3. Kritische massa:** Het nieuwe idee bereikt het grote publiek. Brancheverenigingen beginnen signalen en tips te geven naar hun leden. VNO NCW en MKB Nederland formuleren actieplannen om de klimaatafspraken te vertalen naar werkgevers, verkiezingsprogramma's van politieke partijen staan er bol van. Ook vakorganisaties en accountants sluiten aan. Er hoeft niet meer uitgelegd te worden dat duurzaamheid relevant is. Er ontstaan gebiedscoöperaties, gebiedsfondsen en andere nieuwe samenwerkingsverbanden rond circulair ondernemen.

**4. Institutionaliseren:** Er vindt inbedding in wet- en regelgeving plaats. Er ontstaan concrete spelregels rond rapportageverplichting van bedrijven over hun duurzame prestaties (EU Taxonomie). Regionale initiatieven vanuit gemeentes en overheden geven voortdurend prikkels naar burgers, beïnvloeden hun gedrag en faciliteren ondernemers die duurzaamheid opnemen in hun businessmodel. Op Europees niveau (Green Deal) én nationaal niveau worden diverse wetten ontwikkeld zoals de Klimaatwet, de nieuwe Omgevingswet en de belasting op CO2 uitstoot (voor verdere bespreking regelgeving zie essay 1 en 2). Maar ook als opdrachtgever gaat de overheid circulaire eisen stellen.

De provincie Noord-Holland wil haar inkopen de komende 4 jaar zoveel mogelijk circulair, klimaatneutraal, sociaal en ethisch doen. Jaarlijks koopt de provincie voor ruim €350 miljoen aan diensten en producten in. Het gaat daarbij om opdrachten voor het openbaar vervoer, het onderhouden en aanleggen van de infrastructuur en het groen en de faciliteiten voor de eigen bedrijfsvoering.

### Ander paradigma in bedrijven

En dan nu de vertaling van dit nieuwe paradigma naar de concrete bedrijfsactiviteiten. Niet ongebruikelijk is tegenwoordig bij het (her)ontwerp van strategie en missie, dat een bedrijf een aantal passende, voor het bedrijf aansprekende, doelen selecteert uit de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's) of het Klimaatakkoord. Vervolgens wordt de vertaalslag gemaakt naar het businessmodel van de organisatie. En er kunnen ook maatschappelijke doelen worden geformuleerd náást de businessdoelen.

### Belangrijke startvragen om in jouw organisatie een nieuwe kijk te introduceren of te versterken:

- Hoe kan ik met mijn businessmodel direct bijdragen aan (één van) de SDG's en klimaatdoelen? Tony Chocoloney heeft bijvoorbeeld in haar businessmodel de eis staan van slaafvrije productie, waarmee ze bijdragen aan SDG 1 (einde aan de armoede).
- Hoe kan ik aansluiten bij deze doelen door andere activiteiten? Bijvoorbeeld als je er voor kiest om je medewerkers te activeren sport te beoefenen. Je draagt dan bij aan SDG 3 (goede gezondheid en welzijn).
- Of nog beter; kan ik integraal bijdragen aan álle SDGs (zie de vertaling van de SDGs in de Common Good Balans)?
- Zijn de (in de statuten vastgelegde) formele doelstelling van de onderneming en de gronden voor besluitvorming van bestuurders nog actueel? Bijvoorbeeld met de zinsnede: 'Een van de doelen van de Vennootschap is door middel van haar bedrijfsvoering en activiteiten een significant positieve invloed te hebben op de maatschappij en het milieu in zijn algemeenheid'. Ook komt er dit jaar een nieuwe rechtsvorm, de maatschappelijke BV, de BVm. Dit is een nieuwe rechtsvorm, speciaal voor sociale ondernemingen, zodat deze beter herkend én erkend kunnen worden.
- Welke concrete acties onderneem ik naar mijn stakeholders, zoals leveranciers, medewerkers, klanten, financiers, en maatschappelijke omgeving? Waar worden eigenaren enthousiast van in deze veranderende tijden?

# THE GLOBAL GOALS

## For Sustainable Development





## 4. Impact-ondernemen in de praktijk

*De laatste jaren onderkennen steeds meer ondernemers dat ze het anders willen en ontstaat meer dan ooit de vraag 'hoe pak ik dat dan aan?' De betekenseconomie moet nader worden geconcretiseerd.*

Dit patroon is niet nieuw. We kennen het ook uit de tijd van de opkomende kwaliteitszorg en Lean Thinking. De koplopers in Lean, Scania, Nootboom Trailers, Nefit en Bosch waren al rond 2000 bevoegen aan de slag gegaan en gingen op bezoek in Japan om daar te leren van de meesters. De kwaliteitszorg kwam breed op gang door hulpmiddelen als ISO-certificering en de EFQM en INK-standaarden. Ook ontstonden er leer-netwerken zoals het Lean Innovation Network. Deze toetsingshulpmiddelen waren de sleutel om de 'hoe dan?' vraag in het businessmodel te beantwoorden en om resultaten te meten en te borgen. Plezierig is het dan om te kunnen leren van de ervaringen van anderen. 'Zien is geloven'. Een vergelijkbare ontwikkeling maakt nu betekenisvol ondernemerschap door.

### Belemmeringen

Zoals bij elke systeemverandering zijn er vele belemmeringen die worden ervaren in de markt bij het maken van deze omwenteling. Die kunnen de individuele ondernemer behoorlijk in de weg zitten:

- De klant: vraagt nog niet om circulair ondernemen, er is nog te weinig bewustwording dat dit belangrijk wordt. De 'echte prijs' van producten wordt nog niet in rekening gebracht.
- Eigen performance: met technologische en financiële onzekerheden; hoe waarden, duurzame doelen en CO2 op de balans te zetten; wat levert investeren in duurzame technologieën eigenlijk op en wanneer? Waar zijn de duurzame investeerders die genoeg nemen met een bescheiden(er) rendement?
- Wet en regelgeving: 'business as a service' versus klassieke eigendomsregels; recycling dubbel belasten wanneer het weer in de keten komt (BTW)
- Hoge belasting op arbeid: in plaats van op grondstoffen en fossiele energie.
- Management & organisatie: hoe samenwerken in de keten; wie krijgt welke winst? Hoe sturen op duurzame doelen? Nieuwe KPI's ontwerpen? Wat te doen met conservatieve en risicomijdende medewerkers?

4

BOVAG helpt haar meer dan 8.500 mobiliteits-leden bij het maken van keuzes in energie te besparen. Een online applicatie DEB (Duurzaam, Energie, Besparen) biedt de MKB-ondernemer een persoonlijk dashboard waar per locatie maatwerk advies én een concrete berekening wordt gegeven over mogelijke energiebesparingen, inclusief leveranciers en subsidiemogelijkheden. Gerealiseerde en geplande energiebesparende maatregelen kunnen worden gemonitord en samengevoegd ten behoeve van controles door de Milieudienst.

### Performance based contracting

De barrières die er (nu nog) liggen met betrekking tot betekenisvol en circulair ondernemen schrikken soms af, maar de beweging is in gang gezet. Wat kunnen we nu wel doen, wat de business al meer circulair maakt? Het verdienstelijken (as-a-service) is eigenlijk een antwoord op hoe de mens zuinig kan omspringen met de aarde. In de kern van de circulaire economie is er een beweging van product als verkoopmiddel naar 'performance based' contracting. Hierbij speelt service een cruciale rol. De producent blijft eigenaar en blijft dus verantwoordelijkheid voelen voor de kwaliteit van het product. Juist de koplopers worden uitgedaagd om deze grenzen te verleggen. Wat als je bijvoorbeeld een verdienmodel hebt op basis van het aantal liftbewegingen, en de medewerkers nemen juist meer de trap om gezond te blijven? Dan moet het businessmodel weer onder de loupe worden genomen.

We laten zien dat er mensen zijn met een sterke innerlijke drive, die als pioniers hun nek uitsteken en een verschil willen en kunnen maken en dit ook doen. Hierbij gaat het om de persoonlijke drijfveren van ondernemers, maar ook van politici, ambtenaren, wetenschappers en investeerders. Naarmate deze bevroegen pioniers elkaar steeds beter weten te vinden en gaan samen werken aan verandering van het systeem, dan bereiken we de noodzakelijke 'tipping points' en is er geen weg terug meer naar het 'oude normaal'.

### Case DonkerGroen en Impact-doelen

Hoe het duurzaam werken vanuit een interne drive belemmeringen kan omzetten naar kansen bewijst Donker Groep, een groot groenbedrijf dat binnen- en buitenruimtes ontwerpt, realiseert en onderhoud. 'De duurzaamste vierkante meter straat is de vierkante meter die je niet bestraat' is hun credo.

Kijken door de circulaire en duurzame bril is het unique selling point van dit bedrijf. Zij werken zo lokaal mogelijk. Donker Groep wil in 2035 100% circulair zijn; en willen ook hun

opdrachtgevers (zo'n 15.000) betrekken in de maatschappelijke discussie door ze spiegels voor te houden en/of kennis laten maken met nieuwe technieken. Voorbeeldprojecten: circulaire woonwijk De Loskade Groningen, circulaire school Hilversum, Circulair bedrijvenpark Kranenburg Groningen. Donker werkt in de transitie veel samen met grote partners (bouwers, infra) maar op productniveau vaak met startups, omdat zij vanuit intrinsieke motivatie aan de circulaire economie en circulaire concepten werken en hierin zelf risico willen nemen.

Donkergroen (onderdeel van Donker Groep) heeft een 5-jaren strategie waarbij een plan voor de komende 5 jaar is uitgezet met het hele managementteam. (bijvoorbeeld % omvorming naar gebruik elektrische auto's en machines, % gebruik circulaire materialen, % gebruik biologische beplanting). Deze doelen worden SMART gemaakt. Ook stellen ze dit jaar een Kernteam duurzaamheid in (een soort duurzaam MT), waarbij inkoop, beleid, strategie accountability worden gemonitord. Ze werken daarnaast met een manifest, waarin de doelen voor het bedrijf worden gecommuniceerd.

Het is een uitdaging om je beoogde waarde propositie scherp te formuleren.

Een aantal betekenisvolle voorbeelden:

- Kristalhelder water. In elke oceaan, uit elke kraan | *Dopper* |
- Samen maken we 100% slaafvrij de norm in chocolade | *Tony's Chocology* |
- 1 miljoen druppels | *Asito* |
- Omdat iedereen warmte, bescherming en waardigheid verdient | *Sheltersuit* |

Het vertalen van een interne drive naar een waarde propositie is een goede eerste stap maar volstaat niet. Het gaat om de vertaalslag te maken naar de dagelijkse praktijk door bijvoorbeeld:

- Het proces van besluitvorming zo in te richten dat bij het nemen van besluiten ook wordt gekeken naar de ecologische, maatschappelijke en sociale impact ervan;
- Expliciet de risico's te beoordelen vanuit sociaal, maatschappelijk en ecologisch perspectief;
- Deze risico's niet alleen op papier in beeld te brengen, maar juist in interactie met de belangrijkste stakeholders zoals medewerkers, klanten en leveranciers/partners te bespreken;
- De beoordeling en beloning van zowel het management als de medewerkers te verbinden met de sociale, maatschappelijke en ecologische prestaties van de onderneming.

Er zijn verschillende methodieken die de MKB-ondernemer hierbij kunnen ondersteunen om te komen tot een compleet en stevig impact-businessmodel. In het volgende hoofdstuk worden hiervan praktische voorbeelden besproken, die vooral voortkomen uit innerlijke drive en hier concreet op voortbouwen.



# 5. Denken in generaties en niet in kwartalen

*Een businessmodel beschrijft hoe een organisatie, of netwerk van organisaties, waarde wil creëren voor haar klanten, voor haarzelf en andere stakeholders.*

Uit deze definitie wordt onmiddellijk duidelijk dat waarde(n)creatie het centrale concept vormt in de beschrijving van een businessmodel. We zien dat ook terug in diverse methoden voor het (her)ontwerpen van een businessmodel. Daaraan staat immers centraal de vraag naar welke waarde voor klanten en stakeholders gecreëerd wordt en hoe die waarde creatie gerealiseerd én beloofd kan worden.

Waarde blijkt daarbij een meervoudig begrip. Het gaat niet alleen om de waarde voor klanten en de opbrengsten voor de aanbieder(s) van een product of dienst. Het gaat steeds nadrukkelijker ook om de bredere impact op mens, ecologie en maatschappij en hoe daarmee op een bewuste manier om te gaan. Men spreekt in dit verband wel over impact-businessmodellen, dat wil zeggen businessmodellen die zowel economische waarde als sociale en ecologische waarde creëren. Een voorbeeld daarvan betreft businessmodellen voor de circulaire economie gericht op het sluiten van grondstoffenkringlopen en voorkomen van afval.

Organisatie A	Organisatie B
Gericht op maximale winstgevendheid en aandeelhouderswaarde	Gericht op maximaliseren van welzijn voor alle belanghebbenden
Gericht op het worden van een zo populair mogelijk merk	Gericht op het zijn van een goede werkgever voor haar medewerkers
Gericht op het verkopen van zoveel mogelijk producten en diensten	Gericht op het zijn van een goede partner voor leveranciers
Gericht op het maximaliseren van marktaandeel	Gericht op het leveren van zoveel mogelijk waarde voor klanten
Gericht op het minimaliseren van kosten	Gericht op het zijn van een eerlijk bedrijf

Uit een langjarig onderzoek, met vergelijking van A- en B- bedrijven (zie schema) blijkt dat de financiële waarden van B-bedrijven, dus bedrijven met een impact-businessmodel, al na vijf jaar substantieel hoger liggen dan die van A-bedrijven. Dus ook voor groene investeerders daardoor een interessant perspectief.

**Greyston Bakery verwoordt haar impact businessmodel in de slogan:**  
**'We nemen geen mensen aan om brownies te bakken, we bakken brownies om mensen aan te nemen.'**

Hierna volgen als afsluiting van dit essay twee cases uit de praktijk, waarbij MKB-ondernemers hun businessmodel transformeren naar een impact-businessmodel, met behulp van bekende, internationaal toegepaste waarde-methodieken en de SDG's. Rode draad is het werken vanuit innerlijke drive: wat is je talent en hoe zet je dat in om de wereld beter te maken en hoe wordt je daarvoor beloond. De besproken methodieken zijn daarbij hulpmiddelen om die innerlijke drive te vertalen in werkbaar en meetbare activiteiten en opdrachten voor die specifieke onderneming.

### Case **Gebroeders van der Geest en BCorp**

Het schildersbedrijf Gebroeders Van der Geest uit Twente merkt dat zijn opdrachtgevers – zeker in de publieke sector - meer en meer om een visie vragen op basis van bijvoorbeeld de SDG's. Maar ook consumenten stellen terecht kritischer vragen over de mate waarin de onderneming milieubelastend werkt. Het belangrijkste is echter toch wel dat deze eigenaars-ondernemers zelf ook een intrinsieke drive hebben om iets aan de maatschappij bij te dragen met hun bedrijf.

Ze hebben B Corp standaard gekozen als middel om hun businessmodel te herijken. Deze meer en meer gebruikte standaard biedt inzichten en instrumenten om gestructureerd meervoudige waarde te realiseren. Het biedt hen een duidelijke kapstok om hun strategische koers aan op te hangen.

“Het gebruik van de SDG's dwingt ons daarbij het 'gat in de maatschappij' te zoeken en verder te kijken dan economische waarde en het klassieke 'gat in de markt', zeggen de broers. Het is – zeker in onze sector – cruciaal om in de duurzame inzetbaarheid van onze mensen te investeren of om circulair bouwen te stimuleren.

Een mogelijke B Corp certificering zien we als een 'medaille' die helpt om aan de buitenwereld uit te leggen wat we doen en waarom we maatschappelijk betrokken zijn.

Daarbij is de weg naar certificering geen opgave, want we zien dat al veel in ons DNA zit waardoor het vanzelf gaat”.

Het schilders- en onderhoudsbedrijf ervaart B Corp, in vergelijking met andere vormen van certificering zoals ISO, meer als intrinsiek omdat het structuur en taal helpt geven aan de motivatie achter de maatschappelijke ambities van de onderneming. Ook het feit dat het dwingt breder te kijken naar de maatschappelijke, sociale, ecologische en economische waarden, maakt het een passend hulpmiddel.

“Om breder te kijken bij de invulling van onze visie en strategie, pakken we de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's) van de VN er bij”, zo vertellen de broers. “Daarmee zijn de SDG's een bron van inspiratie en helpt B Corp de vertaalslag te maken naar ons businessmodel, waarmee 1 + 1, 3 wordt. Deze SDG's motiveren ons bijvoorbeeld om samen met collega's uit de sector een volgende stap te zetten, zodat we duurzaamheid in de bouw daadwerkelijk gaan realiseren. Daarbij gaat het zowel om de duurzame inzetbaarheid van de mens als om het stimuleren van de bouw als duurzame sector als het gaat om circulair bouwen. Dus elkaar opzoeken is van groot belang, want alleen in samenwerking realiseren we duurzame businessmodellen waarmee we het verschil gaan maken”.

In het onderwijs zijn *duurzaamheid en betekenisvolle economie* inmiddels veel behandelde onderwerpen. De nieuwe generatie beschouwt dit derhalve als hele 'normale' materie. Terwijl ervaren ondernemers nog het kwaliteitsdenken als basis hanteren, zet de nieuwe generatie al in op het waarde-ondernemen zoals B Corp en Economy for the Common Good. Rond B Corp worden daarom masterclasses georganiseerd voor bedrijven om hierin bijgespijkerd te worden.

Regionaal pakken Betekeniseconomie-netwerken dit op, zoals Twente en Achterhoek in samenwerking met Saxion Conscious Business Lab en Eshuis Accountants en Adviseurs. In Amsterdam is een ondernemersnetwerk gestart met de methodes van B Corp én Economy for the Common Good en in Brabant is een ECG peer-to-peer initiatief gestart onder leiding van Ynova Innovation Partners. Ook ECG organiseert masterclasses.

### Case **Baril Coatings en de Common Good Balans**

Baril Coatings is vanaf de start in 1982 een eigenwijs familiebedrijf en tegenwoordig koploper in de circulaire economie. Aanjager van deze duurzame transitie Geert Duijghuisen: “Ik onderneem met passie! Als jongetje was ik een 'lastig manneke' en had een hekel aan autoriteit. Ik hield van buiten zijn en ontdekte dat je 'buiten' heel veel kunt ontdekken en leren. Dat is altijd mijn passie geweest; je nek uitsteken, het avontuur aangaan, leren door te experimenteren en grenzen te verleggen. Ik heb de kansen die op mijn pad kwamen gezocht, gezien en gegrepen. We weten allemaal dat aardolie gebaseerde producten eindig zijn. Mijn motto is, laten we dan snel starten met de plantbased transitie. Gewoon omdat het kan.”

Technisch directeur Joost Broeders vult aan: “Baril heeft al sinds 2000 de missie 'de meest duurzame verf ontwikkelen en produceren. Wij kwamen tot het bewustzijn dat we maar één



aardbol hebben en waren niet meer van dit groene pad af te slaan. Wij vinden het ook gewoon leuk om een 'global player' te zijn. Hoe geweldig zou het zijn als onze biobased epoxy verf in Kazachstan op een tank zou zitten (in plaats van kankerverwekkende chroom-6 verf). Van dit soort dingen worden mensen enthousiast en krijgen we samen de wind in de zeilen. Want ook voor onze medewerkers werkt het leertraject van duurzaamheid inbouwen super motiverend”.



10 Jaar geleden is Baril gestart met het ontwikkelen en produceren van biobased coatings. Hier wordt de circulaire economie in de praktijk gebracht: de hoofdbestanddelen van de biobased verf zijn niet langer van fossiele olie afgeleid, maar worden verkregen vanuit rest- en afvalstromen van natuurlijke materialen. En ze presteren even goed als conventionele coatings.

“Als bedrijf willen we graag alles in structuren vatten en op de juiste manier cijfermatig onderbouwen. Zo hebben we al veel gedaan met ISO-certificering, bedrijfs- en productvoetafdrukken (CO2 equiv. / LCA), Sustainable Hotspot Scan en de SDG's. Eind 2019 zijn we gestart met het maken van onze eerste Common Good Balans. Dit is een oorspronkelijk gründliche Duitse methodiek voor integrated reporting. We hebben dit gedaan samen met andere bedrijven in de regio binnen een zogenaamde 'peer-review aanpak'. Dit heeft geleid tot een gezond fundament voor de komende jaren (nulmeting) en een goede opmaat naar het volledig in kaart brengen van sociale en ecologische waarde bovenop de standaard financiële balans. Door mee te doen aan dit soort initiatieven slaan we meerdere vliegen in een klap: een aangescherpte missie, visie en strategie én geïntegreerd met onze ISO-systematiek een managementsysteem voor de komende jaren, nieuwe R&D-projecten, een heldere basis voor interne en externe communicatie en nieuwe (potentiële) klanten, partners en medewerkers.”

Teun en Jeroen, de zoons van Geert, vormen nu de directie van Baril Coatings en hebben dezelfde duurzame drive als hun vader. “We vinden het leuk om te ondernemen als topsport, we willen een voorbeeld zijn en blijven voor anderen. Ertoe doen als bedrijf. We zijn de beste in biobased verven. Én het belangrijkste... wij dragen met plezier ons steentje bij aan een gezonde toekomst voor onze kinderen en de generaties na ons”.

## Geloof van de ondernemer

Deze cases laten ons zien hoe MKB-ondernemers doorgaans pro-actief in deze duurzame kanteling acteren. Als er moet worden veranderd dan doet het MKB dat sneller en beter, leert de historie. Uitgangspunt is de kracht van de ondernemer zelf. Het opnieuw uitvinden van jezelf. Was het je opa die het familiebedrijf heeft opgezet omdat hij de gaafste machines wilde maken; hoe vertaal je die innerlijke drive van dit bedrijf naar de betekenis-economie? 'Vooruit naar vroeger' zou je het kunnen noemen.

In dit Essay lag het accent op de innerlijke drive van de ondernemer; met welk waarden-denken en welke motivatie gaat de ondernemer zijn of haar bedrijf positioneren in de komende duurzame systeemverandering die we in Essay 1 en Essay 2 hebben behandeld? Hoe wordt de MKB ondernemer beloond? De uitdaging voor de MKB-ondernemer in deze paradigma-shift is het om het oorspronkelijke idee van de onderneming met zijn innerlijke drive in de context van deze tijd te zetten. Waar geloof je ten diepste in én wil je dit geloof overdragen op medewerkers? De resultante is dan dat geld verdienen niet het ultieme doel is.

## Rol overheid

Maar ook zeer bepalend voor het bedrijfssucces op de lange termijn zal zijn hoe de stakeholders van de onderneming in deze verandering zullen acteren. Met name de overheid en de financiële instellingen zullen in deze nieuwe economische en circulaire ordening een rol van betekenis (moeten) gaan spelen. Gelukkig wordt daar binnen Europa hard aan gewerkt.

Veel producten en materialen zijn bijvoorbeeld niet circulair en milieu-verantwoord ontworpen en/of hebben nauwelijks nog waarde na gebruik. De kans dat dit via de 'natuurlijke marktwerking' radicaal gaat veranderen is klein. Om deze lineaire grote golfstroom te kunnen ombuigen naar een meer circulaire is het 'tegen de stroom inzwemmen' niet voldoende. Een nauw samenspel is nodig tussen overheid en bedrijfsleven met een duidelijke strategie en richtinggevende experimenten om dit echt structuur te geven én elkaar de helpende hand bieden. Ook hier zal het MKB een belangrijke rol hebben als kleinschalige voorlopers van de nieuwe economie. Op dit samenspel tussen overheid en MKB zal in het volgende essay verder op worden ingegaan.



## Bronvermelding

Model Planbureau Voor Leefomgeving:

[www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2016-circulaire-economie-innovatie-meten-in-de-keten\\_2249.pdf](http://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2016-circulaire-economie-innovatie-meten-in-de-keten_2249.pdf) .

Potting et al, Circular Economy 2016: Measuring innovation in product chains,

Simons 2015: Changing the Food Game

Hurwicz, Maskin en Myerson: Mechanism Design

Column Gyraath & De Vlieger, het Parool 13 februari 2021: 'Het wordt tijd voor visie, Mark Rutte'

Voor nieuwe modellen betekenis economie zie ook [www.decooperatievesamenleving.nl](http://www.decooperatievesamenleving.nl).

TU Delft; de eerste Dream Teams tot aan het Solar Vattenfall Team: [www.tudelft.nl/ddream/teams/vattenfall-solar-team](http://www.tudelft.nl/ddream/teams/vattenfall-solar-team)

Sheltersuit case: [sheltersuit.com/nl/](http://sheltersuit.com/nl/)

FD Persoonlijk Magazine 13 feb 2021: Special 50 talenten, de jonge beloften van 2021.

Conscious Capitalism van Mackey and Sisodia: Investment performance of Firms of Endearment companies versus the S&P 500

Mark de Lat en Aldo van Duivenboden: Met businessmodellen bijdragen aan een betere wereld! Het eerste Nederlandstalige B Corp werkboek. Mei 2021.

Ger Pepels: Ware Winst Brabant; ECG en peer to peer review

Christian Felber: Change Everything: Creating an Economy for the Common Good (De Ware Winst)

Kate Raworth: Donut Economy

VNO NCW en MKB Nederland met hun nieuwe visie: 'Ondernemen voor brede welvaart' (10-2-2021)

Kees Klomp Klomp: Handboek Betekenisvol Ondernemen

Jan Rotmans: 'Vooruit naar vroeger'

Douwe Jan Joustra: Waardecreatie op persoonlijk niveau

Donker Groep case: [donkergroep.com/nl/donker-groen/over-ons/duurzaamheid/](http://donkergroep.com/nl/donker-groen/over-ons/duurzaamheid/) en toepassing bij The circle, ABNAMRO [www.youtube.com/watch?v=BtD4xJUBvWQ](http://www.youtube.com/watch?v=BtD4xJUBvWQ)

Case Gebr Van der Geest: [twente.com/global-goals/8-decent-work-and-economic-growth/denken-in-generaties-en-niet-in-kwartalen](http://twente.com/global-goals/8-decent-work-and-economic-growth/denken-in-generaties-en-niet-in-kwartalen)

Thomas Rau: Material Matters. [www.youtube.com/watch?v=aoQoz9tkz6Q](http://www.youtube.com/watch?v=aoQoz9tkz6Q)

---

Meer informatie over de aanpak bij de methodieken in de 2 cases van hoofdstuk 5:

Economy for the Common Good - [www.ecogood.org/](http://www.ecogood.org/) (Common Good Balans vrij te downloaden)  
B Corp - [bcorporation.eu/](http://bcorporation.eu/)

---

Voor meer informatie over de Sustainable Development Goals en de toepassingen:

- SDG Nederland [www.sdgnederland.nl/](http://www.sdgnederland.nl/) .
- Het CBS doet periodiek verslag van de voortgang van deze SDG's in de Monitor Brede Welvaart & de Sustainable Development Goals (zie rapport 2020)
- Ook in veel gemeenten wordt er actief gewerkt met de SDG's: [vng.nl/boeken/global-goals-gemeenten-sustainable-development-goals-sdg](http://vng.nl/boeken/global-goals-gemeenten-sustainable-development-goals-sdg)

# Over deze schrijversgroep



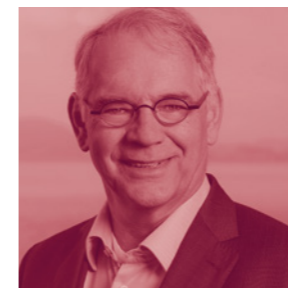
**Alje Kuiper** heeft als directeur strategie en innovatie jarenlang meegewerkt aan de ontwikkeling van sociaal innovatieve HR-concepten bij de Randstad Groep. Zijn drive is om deze ervaring nu te gebruiken om duurzaamheid bij bedrijven te versnellen. Dat vereist namelijk niet alleen nieuwe technieken en businessmodellen, maar ook een hele andere manier van waarde creatie én samenwerken in en tussen organisaties. Hij doet dit vanuit het advies- en kennisbureau Mijn Impact en vervult een coördinerende rol in de schrijversgroep van deze serie essays. [www.mijnimpact.nl](http://www.mijnimpact.nl)



**David Boekel** is ruim 14 jaar werkzaam bij RSM als registeraccountant. In beginsel verantwoordelijk voor de controle van vele middelgrote ondernemingen en familiebedrijven. De laatste jaren heeft hij zijn focus verlegd naar het rapporteren van niet-financiële indicatoren en duurzaamheid in het algemeen. Met bijdrages aan de publieke managementletter “klimaat is financieel” en de ESG werkgroep van de NBA komt met deze serie essay's een nieuwe bijdrage van David om MKB Nederland en haar accountants klaar te stomen voor de transitie die er onvermijdelijk aan komt. [www.rsm.global/netherlands/nl/diensten/sustainability-consulting](http://www.rsm.global/netherlands/nl/diensten/sustainability-consulting)



**Jacqueline Hofstede** is een enthousiaste ondernemer met een missie voor 'Brede Welvaart' en de Sustainable Development Goals. Vanuit haar bedrijf Ynova Innovation Company begeleidt zij organisaties op hun weg naar Lean, Smart en Circulair Ondernemen. Zij organiseert al 16 jaar het Ynova Innovation Platform voor samen leren en innoveren. Ynova is een gecertificeerde Common Good organisatie met 300 punten. [www.ynova.nl/j.hofstede@ynova.nl](http://www.ynova.nl/j.hofstede@ynova.nl)



**Douwe-Jan Joustra** Douwe Jan Joustra heeft zich ontwikkeld van professional in natuur, landschap, milieu, duurzaamheid en Cradle to Cradle tot krachtige denker en doener in de circulaire economie. Hij werkt lokaal, nationaal en internationaal aan de implementatie van de circulaire economie in beleid en bedrijf. Hij was internationaal actief als 'head circular transformation' bij de C&A Foundation. Met bedrijven werkt hij aan 3-i benadering: inspireren, implementeren en innoveren. [www.ice-amsterdam.nl/djj@ice-amsterdam.nl](http://www.ice-amsterdam.nl/djj@ice-amsterdam.nl)



**Dick de Waard** is vanaf 1977 tot 2013 werkzaam geweest bij EY Accountants. Hij is één van de oprichters van de service line EY Climate Change & Sustainability Services. Hij heeft sindsdien assurance- en advieswerkzaamheden verricht op het gebied van niet-financiële informatie (ESG verslaggeving) voor een groot aantal nationale en multinationale ondernemingen. Al sinds 1992 is Dick betrokken bij het accountancy onderwijs van de RUG. Zijn promotieonderzoek richtte zich op het snijvlak van corporate governance en duurzaamheidsvraagstukken. Hij is momenteel als hoogleraar Auditing verantwoordelijk voor het accountancy onderwijs. Sinds 2010 levert hij een bijdrage aan onderwijs en onderzoek bij de University of Curaçao. In 2014 is hij bij deze universiteit benoemd tot hoogleraar Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. [www.rug.nl](http://www.rug.nl)



**Mark de Lat** is als partner en organisatieadviseur verbonden aan Eshuis Accountants en Adviseurs. Vanuit zijn roeping 'betere businessmodellen voor een betere wereld te willen realiseren, begeleidt hij directies en managementteams bij het realiseren van impactbusinessmodellen. Hierbij maakt hij gebruik van de B Corp standaard in combinatie met de door de VN uitgewerkte SDG's. Hij is lid van de kerngroep Duurzaamheid van de SRA en jaagt ook internationaal het thema impactondernemen in de accountancy aan via het internationale netwerk PrimeGlobal. [www.eshuis.com](http://www.eshuis.com)

