

P+
SPECIAL
Jaargang 18
Week 29 | 2020

Unieke digitale wereldconferentie NBM2020

Waterval

aan duurzame businessmodellen

Waterval aan ideeën

Op zoek naar een duurzaam businessmodel? Dat is er. Tijdens de unieke digitale conferentie over nieuwe businessmodellen NBM2020 presenteerden maar liefst 240 wetenschappers uit heel de wereld hun bevindingen. Alsof er een waterval naar beneden stortte. Een kleine bloemlezing uit al het gebodene.

NWO en TNO maken digitale wereldconferentie mogelijk

Toen de coronacrisis toesloeg, grote bijeenkomsten werden verboden en de grenzen op slot gingen, leken alle maandenlange voorbereidingen voor de conferentie NBM2020 totaal voor niets te zijn geweest. Wat te doen? Een digitale oplossing zoeken? ZOOM of het platform Microsoft Teams gebruiken? Die oplossingen bleken voor een wetenschappelijke conferentie ongeschikt te zijn. Wetenschappers tonen andere deelnemers niet hun pratende hoofd, maar hun presentaties, hun Powerpoints, hun stroomdiagrammen. Moderators moeten het gesprek leiden en het publiek bij de inhoud betrekken, vragen doorgeven, discussies leiden. Er moet een grote plenaire zaal zijn, maar ook heel veel kleine zaaltjes.

Organisatoren Jan Jonker en Niels Faber cancelen het afgehuurde Van der Valk hotel in Lent. Uit hun persoonlijke netwerk werd een meer passend digitaal platform gesuggereerd, gemaakt voor wetenschappers door wetenschappers: iChair. Met financiers NWO en TNO werd er overlegd over de kosten voor het organiseren van een digitale bijeenkomst. Online samenkomen is zeker niet eenvoudiger dan een fysieke ontmoeting organiseren, en ook niet goedkoper. Software aanpassen, een zaal vol laptops huren, een studio bouwen bij Avex in Utrecht, ondersteunende technici inhuren, aan tal van veiligheidseisen voldoen, alle deelnemers een korte technische presentatietraining geven...

Het was bijna gekkenwerk, in zo'n kort tijdsbestek. Desondanks gaven NWO en TNO Jonker hun vertrouwen om dit ongewisse avontuur tot een goed einde te brengen. Het eindresultaat werd een unieke ervaring, nooit eerder op deze schaal ter wereld georganiseerd. Faber: "We streefden naar echt kwalitatief hoogwaardig uitzenden van de conferentie, waarbij beeld- en geluidskwaliteit en de betrouwbaarheid van de verbinding hand in gang gingen."

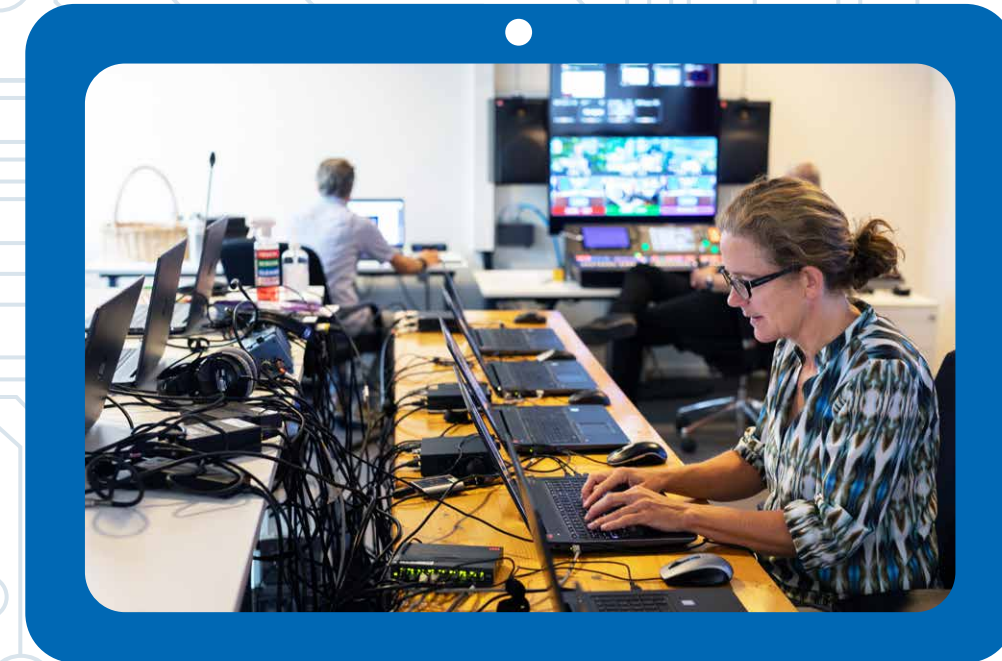
In de uitvoering bleken MVO-topper Geanne van Arkel en haar man Henkjan van Offeren, specialist in audiovisuele communicatie, goud waard te zijn. Ze hielpen bij de opbouw van een compleet nieuw virtueel congresgebouw. Geanne, die graag haar voorbeelden uit de natuur haalt: "We hebben een digitale aanpak gevonden om kruisbestuiving van kennis te versnellen." En juist daar is de conferentie over Nieuwe Businessmodellen voor bedoeld: het uitwisselen van ideeën. Discussies voeren van zowel academische als praktische aard. Hoe duurzaamheid, circulariteit en sociale inclusiviteit een rol in zulke modellen te geven? Kortom: hoe kunnen duurzame businessmodellen bijdragen aan verduurzaming van de samenleving? De digitale omvorming van de conferentie bleek deze doelstellingen te versterken.

Verliep de unieke conferentie technisch perfect? Bijna. Er viel wel eens even een verbinding stil. Een Finse deelnemster die dacht

zonder de aangeboden training haar verhaal wel te kunnen presenteren, kwam Finland niet uit. Maar de academici bleken vergevingsgezind te zijn. Ze wezen vriendelijk op een storend achtergrondgeluid tijdens een mooie presentatie over businessmodellen op muziekfestivals. Kwestie van een microfoon die een andere presentator nog aan had staan. Onverwacht bleek deze wijze van samekomen zelfs een ander voordeel te hebben. Daar waar het op fysieke conferenties soms lastig kiezen is tussen interessante sessies die tegelijkertijd plaatsvinden, kon er op NBM2020 onbeperkt heen en weer geswitcht worden tussen sprekers, waaronder een hoog percentage -jonge -vrouwen.

De noodgreep pakte ook in duurzame termen gunstig uit. De organisatoren hebben nog niet de tijd gehad alle uitgespaarde CO₂-uitstoot van alle vliegvluchten van de 350 deelnemers uit te rekenen, maar het is heel veel. Ook was er geen aanvoer van voedsel en drank nodig. De deelnemers presenteerden vanuit hun eigen werkkamers, vaak ook thuis vanaf hun zolderkamer of tiny house, met een hoog in de nok getimmerd bed op de achtergrond. Nog voordat NBM2020 afgelopen was, kon al geconcludeerd worden dat de organisatoren succesvol een nieuw duurzaam businessmodel voor het organiseren van sterk inhoudelijke congressen of bijeenkomsten hadden ontwikkeld.

NWO en TNO draiden ook zelf volop mee.



Een rij met laptops, op elk scherm een presentatie van alweer een ander businessmodel. Onzichtbaar voor iedereen Geanne van Arkel, procesbewaker in de regiekamer. 'Het lijkt alsof ze een spel simultaanschaken speelt.'

Marinke Wijngaard, managing director Circular Economy & Environment van TNO, maakte bekend aan een 'toolbox for design' en een transitie-academie te werken en riep alle deelnemers op met literatuur en ervaringen bij te dragen. Hoogleraar Harry Garretsen, bestuurder van NWO, memoreerde de ondersteuning sinds 2004 van onderzoeksprogramma's naar duurzame businessmodellen. Met een foto uit P+ erbij hield hij de deelnemers voor: "Door dit wetenschappelijke programma hoopten wij een weg te vinden uit het doolhof. Het onderwerp businessmodellen is *mainstream* geworden."

"We hebben een digitale aanpak gevonden om kruisbestuiving van kennis te versnellen"



“The environment is the holding company of the 21st Century”

Vermogensbeheerder NN Investment Partners mijd Schiphol

NN Investment Partners, de vermogensbeheerder van de NN Group, met 276 miljard euro aan investeringen onder beheer, stopt geen duurzaam geld meer in luchthavens zoals Schiphol. Ook al wordt er op de nationale luchthaven van alles gedaan aan het verduurzamen van gebouwen en elektrisch vervoer over de eigen terreinen, vliegen als kernbezigheid van een luchthaven is en blijft een vervuilende vorm van transport. Het is een lastige beslissing om de groene obligaties van Schiphol te negeren, maar deze keuze is wel gebaseerd op een standaard van investerings-eisen die NN IP formuleerde op basis van de akkoorden op de milieutop in Parijs en de SDGs van de Verenigde Naties.

Hoofd verantwoord beleggen Adrie Heinsbroek van NN IP legde op zeer praktische wijze aan de deelnemers aan NBM2020 uit hoe de beslissingen van een duurzame investeerder genomen worden. “Wij zoeken als institutionele belegger vooral naar *mainstream* bedrijven die duurzaam opereren. We zoeken daarbij naar ondernemingen die ook in de toekomst nog succesvol kunnen zijn. Het is dan de toekomstvisie en werkwijze die het verschil maakt. Wie zit er vooraan in het denken en doen daarover? Wij vinden Microsoft bijvoorbeeld interessant. Velen van ons werken dagelijks met de software. Wanneer Microsoft als doelstelling aangeeft in lijn met de afspraken van Parijs te willen werken aan oplossingen die

het energiegebruik van computers zal verminderen, zijn wij niet bang om dat bedrijf in deze werkwijze te ondersteunen.”

NN Investment Partners komt soms voor de vraag te staan of er nu sprake is van duurzame activiteiten of van een duurzaam businessmodel. Heinsbroek legt uit: “We bekijken daarom naar de hele waardeketen, waarin een onderneming zit. Niet alleen naar de sector. Dan is Neste Oil een interessante onderneming, waar de brandstof diesel compleet opnieuw is uitgevonden, gemaakt van afval en restproducten. Wij vinden Solar Edge ook interessant, een bedrijf dat omvormers voor zonnepanelen produceert. Maar oliebedrijven als Shell, die wel aan duurzame energie zijn begonnen, maar geen duurzame businessmodellen hebben, leveren nieuwe vraagstukken op. Hoe voorkom je *greenwashing* in de *purpose* van de onderneming, in het ondernemingsdoel? Dan is het voor ons belangrijk te kijken of en hoe een bedrijf aan duurzame transitie bijdraagt. Hoe lost hun businessmodel problemen op? Een mooi voorbeeld is dan Novozymes, een bedrijf dat enzymen maakt. Om te kunnen wassen bijvoorbeeld. Hun product is in staat om wasmachines op lagere temperaturen te laten draaien, en voor het milieu minder gunstige bestanddelen te vervangen.”

Met deze criteria kwam Heinsbroek ook voor

de vraag te staan of luchthavens nog wel interessant zijn voor een verantwoorde belegger. Schiphol bijvoorbeeld gaf in 2018 en dit jaar groene leningen uit, *green bonds*. Toch laat NN Investment Partners deze voor wat ze zijn. Heinsbroek: “We geven wel *green credentials*, wanneer er een duidelijke energie-efficiëntie is. Een mooi voorbeeld zijn de Green Bonds uit het Duitse Baden-Württemberg (de deelstaat waar Stuttgart ligt), die investeringen in de ‘Energiewende’ ondersteunen. De groene elektriciteit uit het noorden van het land, van windmolens in de Noordzee, moet naar het zuiden worden getransporteerd. Voor ons is dat interessant. Maar een lening die ons niet past is die in vliegvelden, ook niet die van Airport Mexico, waar geld wordt opgehaald voor het neerleggen van tal van zonnepanelen en het overstappen naar elektrisch vervoer. Dat is in onze visie een belangrijke stap, maar nog belangrijker in de afweging vinden wij dat een luchthaven als doel heeft vliegen mogelijk te maken. Het businessmodel van luchthavens is dus vliegen. Voor ons staat dit haaks op ons perspectief van duurzaam beleggen. Daarom beleggen wij niet in luchthavens. Elk jaar maken wij een rapport waarin we verantwoording afleggen over onze werkwijze waarop wij bedrijven selecteren, die wel of niet voor onze investeringen in aanmerking komen. Dat *responsible investing* rapport over 2019 is op internet te vinden...”

Scientist’s scientist schetst ecosysteem

Zoals er *writer’s witters* zijn en *artist’s artists*, zo zijn er ook wetenschappers die vooral bewonderd worden door hun collega-wetenschappers: *scientist’s scientist*. Emoticons met applaudiserende handjes dan ook op het scherm, na de presentatie van Ed Langham, directeur research Energy Futures bij het Institute for Sustainable Futures in Sydney, Australië, *downunder*.

Een buitenstaander die zijn complexe schema’s probeert te doorgronden ziet in hem vooral de bioloog onder de onderzoekers, die het ecosysteem van onderlinge relaties tussen tal van partijen in kaart brengt. Interessant voor bedrijven is dat Langham aangeeft dat innovaties om te komen tot ‘echte’ systeemverandering de huidige grenzen van ondernemingen doen vervagen. De organisatiestructuur verandert, wordt decentraler. Bedrijfsprocessen die tot innovatie leiden worden meer een samenwerking tussen verschillende partijen. Langham geeft er op een ‘*matter of fact*’-toon relevante definities bij. Wat is een open businessmodel? Dat is de architectuur van waardecreatie

van een bedrijf, waarin de relaties van samenwerking in ‘een ecosysteem’ van verschillende partijen centraal staan, om de logica ervan te verklaren. Ook Langham is het punt gepasseerd waarin waarden alleen maar van financiële aard zijn. Ook hij kiest voor ‘*societal value creation*’. Dat gaat over het creëren van een vorm van sociale, natuurlijke of economische waarden die de collectieve bezittingen als grondstoffen op deze planeet beschermen en in stand houden. Langman toont een prachtige grafiek waarin hij de onderlinge relaties in een eeuwigdurende looping plaatst. Droog en zakelijk, over de financiering van dit alles: “Voor een ideale lus als dit is het cruciaal dat financiers een lange termijnvisie ontwikkelen.”

Langham levert een ecologisch aandoend fundament waarop de steeds grotere wereldwijde community van wetenschappelijke onderzoekers naar duurzame businessmodellen hun deelonderzoeken kunnen inkaderen. Dat is inderdaad een applaus waard.

Een businessmodel tegen rascisme

Een duurzaam businessmodel waar geen dollar of euro aan te pas komt. De waarde wordt bepaald door een maatschappij zonder rascisme. “Omdat wij in de States de ernstigste onrust sinds de mensenrechtenbeweging in de jaren zestig meemaken.” Daarmee gaf de Amerikaanse hoogleraar Rick Edgeman een heel actueel voorproefje op de digitale wereldconferentie over New Business Models NBM2020, in een preconference presentatie.

Edgeman licht toe: “Een praktijk waarbij de politie bij arriveren eerst de aard van een situatie probeert te begrijpen. Is de oorzaak van geweld misschien verlies van werk, de dood van een geliefde? Een politieagent probeert daarop de-escalenderend op te treden, zodat burgers ook zijn rol begrijpen en respecteren.” Over politieagenten die over de schreef gaan, is de hoogleraar duidelijk. “Die moeten door de lokale overheid verwijderd worden. Tegelijkertijd moeten professionals helpen om

onrealistische verwachtingen bij te stellen ten aanzien van wat een politieagent kan doen. Een forum om een dialoog tussen gemeenschappen en de politie te starten kan daarbij helpen. Regelmatige evaluatie van de praktijk ook.” En dat zou een einde maken ‘aan vierhonderd jaar, 8 minuten en 46 seconden’ van rascisme. Het tijdstip is gemeten aan de gewelddadige dood van George Floyd, de man met de beroemdste laatste woorden van deze tijd: ‘*I can’t breathe*’.

Festivalgangers geven aanbieders duurzame producten lesje

Van heel abstract tot heel praktisch. NBM2020 toonde een staalkaart aan wetenschappelijk onderzoek. Sybrith Marije Tiekstra van de Universiteit van Aalborg in Denemarken onderzocht hoe zinvol het is om duurzame innovaties op muziekfestivals uit te testen. Maar liefst 135 experimenten nam ze onder de loep tijdens festivals die een ‘beschermde omgeving’ bieden. “De producten waren meestal alternatieven voor iets bestaands, van huidverzorgingsproducten tot aan zwemkleding toe.”

Is het wel zinvol duurzame businessmodellen eerst bij festivalgangers uit te testen? Tiekstra: “Soms bleek het moeilijk om het aanbod in het geheel van het festival te integreren. Soms wisten de aanbieders niet goed hoe ze

een open gesprek met bezoekers moesten voeren. De vraag is ook of het qua leeftijd een representatief publiek is. Ik vond het interessant dat de aanbieders eerder met een kant-en-klaar product kwamen, dan een prototype uit te testen. Dat had tot gevolg dat het publiek soms de aanbieders iets leerden of zelf ondernemender waren dan de aanbieders zelf. Over de verpakking bijvoorbeeld. In die gevallen leidt een event niet tot een businessmodel voor nieuwe producten, maar wel tot meer inzicht.”

Vragen van collega-wetenschappers kreeg Tiekstra ook: “Zijn de bezoekers van een muziekfestival wel nuchter genoeg om producten op uit te testen?” Haar antwoord was genuanceerd: dat hangt soms erg van het tijdstip van de dag af.

Vluchtelingen innoveren Turkse vrouwencoöperaties

Een onderzoeker kent ook timmermansgeluk. Dat gold zeker voor de Turkse onderzoeker Burçin Kalabay Hatipoglu van de Bogaziçi Universiteit in Istanbul. Zij richtte zich op coöperaties van vrouwen, toen vanuit Syrië de vluchtelingenstroom op gang kwam. Vooral voor het door vrouwen opgezette kinderdagverblijf First Steps had dat bijzondere gevolgen voor het businessmodel. Vanaf 2017 brachten ook de Syrische vrouwen hun kinderen naar de crèche, maar dat niet alleen. Ze kregen ook de gelegenheid de ruimte te gebruiken voor het maken van

producten. Al in 2019 hielpen ze mee in de organisatie en wel zo succesvol dat er naar een grotere ruimte moest worden gezocht. Andere wijken en andere steden namen het model over. Hatipoglu: “Inmiddels lopen er twee programma’s op nationaal niveau om allerlei groepen van vrouwen op deze wijze te ondersteunen.” De onderzoekster volgde het hele proces en brengt nu de factoren in kaart die tot de schaalbaarheid van de businessmodellen van de vrouwencoöperaties leidden.

Bob Willard berekent behaald percentage SDG’s

Hij is een veelgelezen auteur. Het was dan ook een buitensporige kansje om de Amerikaan Bob Willard op NBM2020 zijn ‘21st Century Business Model’ te zien toelichten. Wat daar zoal anders aan is in vergelijking met de businessmodellen uit de vorige eeuw, illustreerde hij met een gedenkwaardige quote: “The environment is the holding company of the 21st Century”. Het model van Willard houdt dan ook goed rekening met milieu- en sociale risico’s voor bedrijven in deze eeuw. Mooie slides waarin de grenzen van planeet worden aangegeven, net als bij Kate Raworth.

In een kraakhelder betoog bouwt Willard stap voor stap een dashboard op, dat de resultaten van alle inspanningen toont. Zelfs de mate waarin Sustainable Development Goals van de VN worden behaald. En dat is bijzonder. Zo toont hij zelfs een slide waarin de impact van een onderneming op SDG 1 ‘Geen armoede’ zelfs 82 procent is. Toch draait het bedrijf nog steeds 5,6 miljard dollar omzet en 0,6 miljard winst. Want Willard meet ook deze eeuw nog steeds wel in financiële termen. Dollars, in zijn geval.

Naar New Commons modelling

Het was een hele onderneming, in korte tijd een fysieke conferentie omschakelen naar een digitale samenkomst van 350 mensen. Organisatoren Jan Jonker en Niels Faber bleken over een rotsvast vertrouwen in eigen kunnen te hebben. Als resultaat zetten ze voor de conferentie over Nieuwe Business Modellen een compleet nieuw businessmodel neer.

Vier jaar geleden gingen duurzame businessmodellen over geld. Vandaag zie ik steeds meer businessmodellen die over heel andere waarden gaan en waar zelfs geen euro of dollar meer in wordt genoemd.

Jonker, hoogleraar duurzaamheid aan de Radboud Universiteit in Nijmegen: “Klopt. Iets scherper. Businessmodellen waren vijf jaar geleden exclusief voor bedrijven. Ze gaan over waardecreatie. Maar dat wat van waarde is, is verschoven van een strakke financiële optiek naar een veel bredere maatschappelijke optiek. Tegelijkertijd is het verschoven van een exclusieve aangelegenheid voor bedrijven, naar een model voor steeds meer partijen. Mensen die steeds vaker zeggen: ja maar, nu gaat het

toch echt over biodiversiteit. Waar zit daar een verdienmodel onder? Waar staan de kassa’s? De grootste manoeuvre die we meegemaakt hebben is dat we in heel vragen projecten vragen over de aard van die kassa krijgen. Is dat een kassa die rinkelt, of is het een kassa die structureel leidt tot CO₂-vermindering? Wat is de eenheid waarmee we rekenen?”

Niels Faber, universitair docent Circulair Ondernemerschap bij de Campus Fryslân van de Rijksuniversiteit Groningen: “Het is een heel belangrijke beweging, die je goed terugziet in het programma van de conferentie. We gaan van een puur markt- en bedrijfsgerichte discussie naar een maatschappelijke discussie. Daarbinnen zie je clusters. Wat is de rol van bedrijven in dit verhaal? Wat is de rol van de overheid? Hoe kan de burger meedoen? En ja, dan de boekhouding. Hoe kunnen financiële prestaties nog weergeven wat de waarde is van plantenrijkdom en wie vertegenwoordigt de stakeholder natuur? Daar zie je een beweging die wil repareren, die daar pleisters op wil

plakken. Fundamenteel verandert er nog weinig in de besturing van bedrijven en de overheid. Ook bij burgers nemen al gauw financiële overwegingen de overhand. Dat blijft een vraagstuk.”

Klopt het dan nog wel om nog steeds over businessmodellen te spreken?

Jonker: “Daar hebben we echt heel veel tekst aan besteed. Daarom gebruiken we ook het woord nieuwe businessmodellen. We hebben nog steeds geen beter alternatief. Het gaat over de logica van waardecreatie. Dan kom je ook op een ander punt uit. We zijn vijf jaar geleden begonnen in Toulouse, waar ik toen hoogleraar was. Op zijn Frans, heel gezellig, beetje rommelig, met tachtig mensen. Twee parallelsessies. Dat is gegroeid naar zeven parallelsessies nu, met deelnemers uit de hele wereld, tot in Zuid-Korea toe.”

Faber: “Met krap dertig presentaties in de eerste conferentie zitten we er nu op boven de honderd.”



Organisatoren Jan Jonker (links) en Niels Faber: “Waar staat nog de kassa, wanneer je het vandaag over waardecreatie hebt?”

En zeer uiteenlopend van aard ook. Met sessies van wetenschappers voor wetenschappers, maar ook onderzoekers met hele praktische uitkomsten.

Jonker: “Dat mag. Er zijn mensen die leven in hun eigen conceptuele visie.”

Faber: “Van pure academici, theoretisch, tot aan participanten, die met beide benen in de praktijk staan. Dat hebben we altijd geprobeerd, om die mix te krijgen, van jong en oud. Groen en...”

Jonker, bijna gepensioneerd nu: “Ja toe maar, groen en grijs, haha.”

Faber: “In de inhoudelijke verscheidenheid hebben we vraagstukken die gaan over transitie, vraagstukken die betrekking hebben op de organisatie en vraagstukken over de impact die je kunt maken.”

Jonker: “En dan zie je dat circulair al jarenlang een populair en terugkerend onderwerp is.”

Faber: “Op deze conferentie goed voor vijf bijdragen van anderhalf uur. Over de afgelopen jaren denk ik wel zestig bijdragen bij elkaar.”

Jonker: “Opkomend zijn onderzoeken naar de

rol die businessmodellen kunnen spelen in de transitie. Al met al hebben nu we 800 mensen in de database staan, een schone lijst, afkomstig uit 33 landen.”

Faber: “Het leeuwendeel is Europees, moet ik erbij zeggen. En niet iedereen is aanwezig op de conferentie, maar ze doen wel onderzoek naar businessmodellen.”

Een interessante trend is toch ook het onderzoek naar de commons, het gemeenschappelijke bezit van ons allemaal. En hoe dit voor toekomstige generaties veilig te stellen.

Jonker: “Het zou zomaar kunnen zijn dat we de komende jaren steeds meer op zoek gaan naar het antwoord op de vraag: hoe kan collectieve waardecreatie een bijdrage leveren aan noodzakelijke transitie. Ik denk dat dat een zinnige zaak is. En dan komt automatisch de vraag op: hoe kunnen bedrijven daar een zinnige rol in spelen?”

Faber: “Dan draai je het om en spreek je niet meer over nieuwe businessmodellen, maar over New Commons Modelling.” ■

Website

De NBM-conferentiereeks wordt in 2021 vervolgd in Halmstad in Zweden. Als de coronacrisis het dit keer wel toestaat, zullen de deelnemers samenkomen in het Center for Innovation, Entrepreneurship and Learning Research van de Halmstad University. De datum: 9 tot 11 juni 2021. Vanuit Nederland zal Niels Faber in de Board van de conferentie zitten. [+ NBM2021](#)

+ TEKST JAN BOM

+ FOTOGRAFIE P+ EN DEPOSITPHOTO'S

+ ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10

+ UITGEVERIJ ATTICUS BV

+ WWW.P-PLUS.NL