

QuickScan

Duurzame en Circulaire Businessmodellen

Inspiratie voor in de bouw

Jan Jonker, Timber Haaker en Thomas Hobé

*Whitepaper in opdracht van
Ondernemershuis voor het Vechtdal
Gemeente Hardenberg
2022*

Colofon

Auteurs: Jan Jonker, Timber Haaker en Thomas Hobé

Creative Commons

Deze QuickScan voor duurzame en circulaire businessmodellen in de bouw wordt aangeboden onder een Creative Commons-licentie. Deze licentie staat anderen toe om het werk te kopiëren, te distribueren, te vertonen, op te voeren en om ervan 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. Creative Commons Licentie: CC BY-NC-ND 4.0

Verantwoording

Deze QuickScan voor duurzame en circulaire businessmodellen in de bouw is ontwikkeld op basis van een eerder ontwikkelde classificatie van businessmodellen voor van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) in 2022, zie: <https://circulairemaakindustrie.nl/projecten/quickscan-circulaire-businessmodellen/>

Bronnen

De QuickScan bestaat in verschillende varianten: deze interactieve variant voor de bouw en een uitgebreidere meer algemene papieren en digitale variant welke te vinden zijn op de website van de Circulaire Maakindustrie en op het Business Model Lab, zie: <https://businessmodellab.nl/tools>. Al het materiaal is Open Access, wat betekent dat iedereen het gratis mag gebruiken.

Disclaimer

Alhoewel materiaal gebruikt wordt dat eerder gemaakt en beschikbaar gesteld is als Open Access kan het Ministerie van EZK - of een van de eerdere sponsors - niet verantwoordelijk gehouden worden voor inzichten, opvattingen, keuzes e.d. welke hier gemaakt of geëtaleerd worden. Alleen de auteurs zijn hiervoor verantwoordelijk en aansprakelijk.

Taaldiscriminatie

Op geen enkele wijze is de intentie van het gebruik van mannelijke en/of vrouwelijke verwijswaarden (haar, zijn, hem, zij, hij) discriminerend bedoeld. Overal waar in deze tekst 'zij' gebruikt wordt, kan en mag dan ook 'hij' gelezen worden en waar we 'hij' gebruiken, kan en mag ook 'zij' gelezen worden. De keuze voor het gebruik van 'hij' en 'zij' als verwijswaarden en als aanwijzende voornaamwoorden is enkel bedoeld om de tekst leesbaar te houden.

Dank aan de reviewers

Bij de ontwikkeling van deze QuickScan is de waardevolle feedback van verschillende reviewers verwerkt. Het voert te ver hen hier allen met naam en toenaam te noemen. De mate waarin en de wijze waarop hun suggesties zijn verwerkt, is en blijft geheel de verantwoordelijkheid van de auteurs.

Inhoudsopgave

Colofon

Leeswijzer

Duurzaam bouwen

Wat betekent duurzaam organiseren?

Wat betekent een circulaire economie?

Duurzaam en circulair

Businessmodellen

Opbouw QuickScan

Fase één: Waar staat uw bedrijf?

1 Prioriteit bepalen

2 Ervaring met duurzaam en circulair ondernemen

3 Ambitie

4 Analyse huidige businessmodel

5 Uitkomsten eerste fase

Fase twee: Ontwikkelen of aanpassen businessmodel

6 Kiezen basistype businessmodel

7 Kiezen R-strategie

8 Kiezen organisatievorm

9 Kiezen ondersteunende processen

10 Kiezen verdienmodel

Aan de slag met de uitkomsten

Een nieuwe waardepropositie?

Omgaan met veranderingen

Extra instrumenten en trainingsmogelijkheden

Over de auteurs

Leeswijzer

Deze digitale QuickScan geeft een stapsgewijze aanpak om te komen tot het ontwikkelen van een duurzaam en/of circulair businessmodel of om een bestaand model in deze richting aan te passen.

Zij richt zich primair op ondernemers in de bouw, ook al is zij bruikbaar in andere sectoren.

Het doorlopen van de volledige QuickScan kost ongeveer 30 minuten.

Op verschillende plaatsen kunt u extra toelichting aanklikken.

Het resultaat van deze QuickScan bestaat uit twee delen:

1. Een beknopte analyse waar u als organisatie staat als het gaat om duurzaam en circulair ondernemen en het formuleren van uw ambitie voor de komende jaren;
2. Een verkenning van het businessmodel dat het beste bij die situatie en ambitie past.

Het resultaat biedt hopelijk inspiratie, maar is niet een kant-en-klaar businessmodel.

Duurzaam bouwen

De komende decennia staan in het teken van fundamentele maatschappelijke en economische veranderingen. Bedrijven zijn voor het realiseren van die verandering broodnodig en kunnen middels hun bedrijfsvoering en hun businessmodel daar een belangrijke bijdrage aan leveren. Het betekent dat zij in hun (eigen) organisatie en in de waardeketen samen met partners bijdragen aan duurzaamheid en circulariteit. Dit streven heeft (grote) gevolgen voor businessmodellen.

De bouwsector staat voor een gigantische duurzaamheidsopgave want moet op meerdere frontentegelijkertijd verduurzamen. Om een paar uitdagingen te noemen: grondstoffengebruik, energiegebruik, emissieloos bouwen, watergebruik, CO₂-reductie, afvalreductie... en dat allemaal tegelijkertijd. En als het gebouw of object er eenmaal staat, is daar onderhoud en de impact ervan op mens en milieu. Niet in de laatste plaats moet er ontworpen worden met het oog op slim en zo volledig mogelijk hergebruik – over 10, 20 of 50 jaar. Dat is het thema van circulair ontwerpen en bouwen: cruciaal in het licht van snelle toenemende materiaalschaarste zoals zand, cement en water. Het zijn allemaal aandachtsvelden waar bouwbedrijven en hun toeleveranciers mee aan de slag moeten.

Maar er is meer.

Het woningtekort in Nederland is groot: starters en middeninkomens kunnen lastig aan een woning komen en de wachtlijsten voor de sociale woningvoorraad stijgen. De groeiende bevolking, veranderende huishoudenssamenstelling en vergrijzing leiden tot een bouwopgave van bijna 900.000 woningen in Nederland tussen 2020 en 2030. Dit vraagt om nauwe samenwerking tussen de betrokken partijen in de bouwketen. Alleen met een gedeelde visie, ambitie en opgave kunnen overheden, woningcorporaties en huurdersorganisaties en andere partijen werken aan het realiseren van voldoende beschikbare, betaalbare en kwalitatief goede woningen voor iedereen.¹

Verduurzamen of circulair gaan werken is geen gemakkelijke klus. Het is slim om te beginnen met de eigen bedrijfsvoering en met thema's zoals grondstoffen, digitalisering en standaardisering. Maar heel snel komt de bouwketen in zicht. Samenwerking om verder te komen en impact te maken is belangrijker dan ooit. Elke partij neemt immers zijn eigen unieke kennis en ervaring mee waardoor je samen sneller verder komt; dan maak je met elkaar impact. Want uiteindelijk gaat het om de milieu- en grondstofeffecten gedurende de hele levensduur van het gebouw of bouwwerk.

Deze QuickScan draagt bij aan het vormgeven van deze veranderingen door te kijken naar bestaande businessmodellen, deze te koppelen aan ambitie en om vervolgens een verkenning te maken van wat er aan andere duurzame en circulaire businessmodellen mogelijk is. Het biedt zeker geen stappenplan of blauwdruk maar laat zien wat er aan businessmodellen mogelijk is. Niet in de laatste plaats geeft het een schets van de toenemende verantwoordelijkheid voor ondernemers, niet alleen voor hun producten/bouwwerken maar ook voor de grondstoffen die ze daarbij (her)gebruiken.

¹ Inspiratie: <https://magazines.volkshuisvestingnederland.nl>

Wat betekent duurzaam organiseren?

Duurzaamheid kent twee kanten. Aan de ene kant het verminderd gebruik van (bewerkte) grondstoffen, fossiele energie en water. Aan de andere kant en tegelijkertijd de reductie van negatieve uitstoot en negatieve (milieu-)impact zoals afval of vervuiling etc. tijdens het proces van maken, (her)gebruiken afdanken van een product of bouwwerk, de onderdelen of de (bewerkte) grondstoffen.

Werken aan duurzaamheid is te zien als het werken aan *verbeteringen* van producten of processen onder de voorwaarde dat er geproduceerd moet worden binnen de zogeheten productie- en absorptiecapaciteit van de aarde. Dat betekent concreet dat we niet méér gebruiken dan wat de aarde aan (hergroeibare) grondstoffen kan leveren. Dat is beperkt. Daarom is het belangrijk grondstoffen zo lang mogelijk en meerdere keren te gebruiken. Er is enorme winst te maken met minder gebruik van grondstoffen, energie, transport en wat al niet meer.

Wat betekent een circulaire economie?

De kern van de circulaire economie is het organiseren van waardebehoud in kringlopen van (bewerkte) grondstoffen, onderdelen en producten. Kringlopen kunnen met één of meerdere partijen waaronder bedrijven overheden en consumenten gemaakt worden. Ze bestaan uit verschillende fasen (o.a. ontwerp, gebruik, onderhoud, demontage, hergebruik en recycling) die per organisatie in de kringloop verschillend worden ingevuld. Zo heeft elke kringloop zijn eigen karaktereigenschappen.

Organiseren in kringlopen leidt tot:

- ✓ Efficiënter gebruik van (bewerkte) grondstoffen, onderdelen en producten;
- ✓ Minder nieuw grondstof gebruik bij het maken en gebruiken van producten;
- ✓ Lagere impact tijdens (her)gebruik;
- ✓ Meerdere vormen van 'winst' (ecologisch, economisch en sociaal);
- ✓ Minder risico in de supply chain (beschikbaarheid grondstof).

Duurzaam en circulair

Duurzaamheid en circulariteit vullen elkaar aan, maar organiseren kost altijd energie, grondstof, menskracht, vervoer, etc. Dat vraagt erom goed op de balans tussen duurzaamheid en circulariteit te letten, want circulair organiseren is niet per definitie duurzaam of andersom. Een product kan met goede intenties gerecycled worden, maar is daarmee nog niet per definitie duurzaam. En omgekeerd geldt hetzelfde.

Businessmodellen

Een businessmodel biedt een manier om waardecreatie vorm te geven. Het helpt bij het organiseren en levert dus een belangrijke bijdrage aan het concreet maken van duurzaamheid en circulariteit.

Voor deze QuickScan is een overzicht van businessmodellen gebruikt, ontwikkeld voor het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) in 2021. Zij bestaat uit zeven hoofdgroepen businessmodellen (de zogeheten 'basismodellen'). Van elk van deze modellen zijn weer varianten; die laten we hier niet zien.

Hieronder staan deze modellen met een korte toelichting. Voor elk van deze modellen zijn bedrijfsvoorbeelden opgenomen die aangeklikt kunnen worden.

Grondstofmodellen

Het grondstofmodel richt zich op het terugwinnen en hergebruiken van al in omloop zijnde grondstoffen met een zo hoog mogelijke kwaliteit. Klik hier voor bedrijfsvoorbeelden.

Ontwerpmodellen

Het ontwerpmodel richt zich op het ontwerpen van producten op basis van tegelijkertijd minder gebruik en lagere uitstoot en anderzijds op basis van kringlopen. Deze principes zijn complementair in een ontwerp. Klik hier voor bedrijfsvoorbeelden.

Levensduurverlengingsmodellen

Bij een levensduurverlengingsmodel gaat het erom dat producten en/of onderdelen zo lang mogelijk functioneel blijven, al dan niet op basis van refurbishment of het hergebruiken van (onder)delen in een ander product, zonder dat deze eerst worden teruggebracht tot een nieuwe grondstof. Klik hier voor bedrijfsvoorbeelden.

Platform(deel)modellen

Een platform(deel)model zorgt dat partijen elkaar (al dan niet online) vinden om product/dienst transacties te realiseren. Betrokken partijen streven naar efficiënter gebruik; zo min mogelijk verlies van beschikbare capaciteit en/of grondstoffen/materialen. Klik hier voor bedrijfsvoorbeelden.

Verdienstelijkingsmodellen

Een verdienstelijkingsmodel (ook vaak Product as a Service genoemd – PAAS) geeft toegang tot een functie van een product zonder dat de gebruiker eigenaar wordt van het product. Klik hier voor bedrijfsvoorbeelden.

Beheer(s)modellen

Het beheer(s)model biedt organisatorische dienstverlening (vaak in opdracht van derden, zoals producentenorganisaties²) gericht op de terug(in)name en/of recycling van een product aan het einde van de levenscyclus. Hierdoor voldoen producenten aan hun wettelijke en/of maatschappelijke verplichtingen. Klik hier voor bedrijfsvoorbeelden.

Levenscyclusmodellen

Het levenscyclusmodel gaat uit van een kringloop-organisatie (georganiseerd met één of meerdere partijen) waarbij gedurende de gehele levenscyclus zicht is op de status van een product, inclusief de gebruikte en verbruikte materialen en grondstoffen, de slijtage, het noodzakelijke onderhoud (smart maintenance) en het einde van de levenscyclus. Klik hier voor bedrijfsvoorbeelden.

² Als dit begrip niet bekend is bij gebruikers van de QS kunnen we in de digitale versie hier een info-button invoegen en daar tekst voor aanleveren. Geef maar aan.

Opbouw QuickScan

De QuickScan geeft een snelle analyse. Deze bestaat uit twee fasen en tien bouwstenen.

In het eerste deel gaat u aan de hand van vijf bouwstenen na waar u staat als organisatie als het gaat over duurzaam en circulair ondernemen. Dat gebeurt door een aantal vragen te scoren op een vijf-puntenschaal. Dit zijn de bouwstenen van dit eerste deel:

1. **Prioriteit.** Wat is uw prioriteit om te kijken naar duurzaam en circulair ondernemen?
2. **Ervaring.** Waar staat u op dit moment met uw organisatie op dit vlak?
3. **Ambitie.** Waar wilt u als onderneming naartoe?
4. **Huidige businessmodel.** Hoe zit duurzaamheid en circulariteit in uw huidige businessmodel?
5. **Uitkomsten eerste fase:** Waar staan uw bedrijf op basis deze vragen?

In het tweede deel van de QuickScan kijkt u naar uw businessmodel aan de hand van vijf andere bouwstenen. Daarmee kunt u een duurzaam en circulair businessmodel vormgeven, of een bestaand businessmodel aanpassen. Dit tweede deel is een slag lastiger; vraagt om meer dan scoren. Dit zijn de bouwstenen van het tweede deel:

1. **Hoofdgroep businessmodel.** Welk basismodel past het beste bij uw ambitie?
2. **R-strategie.** Maak een keuze uit één of een combinatie van de R-strategieën.
3. **Organisatievorm.** Wat is de meest passende organisatievorm?
4. **Ondersteunende processen.** Welke ondersteunende processen zijn cruciaal?
5. **Verdienmodellen.** Maak een keuze uit één of meer verdienmodellen.

Het resultaat van keuzes die u maakt in dit tweede deel is altijd Mix & Match. U bepaalt wat het beste past bij uw situatie en ambitie. Er is dus geen goed of fout, beter of slechter.

Hieronder een schema van de opbouw van de QuickScan in fasen en bouwstenen.



Figuur 1: Opbouw QuickScan

Fase één: Waar staat uw bedrijf?

De eerste fase van de QuickScan laat u bewust worden van de huidige positie van uw onderneming ten aanzien van duurzaamheid en circulariteit. Deze positie wordt bepaald aan de hand van vijf bouwstenen, zoals deze hieronder staan uitgeschreven. Per bouwsteen is er een set gesloten vragen opgesteld die beantwoord kunnen worden door te scoren op een vijfpuntsschaal.

- ✓ **Prioriteit.** Welke prioriteit geeft u aan duurzaam en circulair ondernemen?
- ✓ **Ervaring.** Welke ervaring(en) heeft u met duurzaam en circulair ondernemen?
- ✓ **Ambitie.** Waar ligt uw ambitie wat betreft duurzaam en circulair ondernemen?
- ✓ **Huidige businessmodel.** Hoe zijn duurzaamheid en circulariteit verweven in uw huidige businessmodel?
- ✓ **Uitkomsten.** Hier wordt uitgelegd waar uw bedrijf staat wat betreft duurzaam en circulair ondernemen.

Prioriteit bepalen

Waarom is duurzaam en circulair ondernemen belangrijk voor uw bedrijf?

Omcirkel de antwoorden die voor u van toepassing zijn op een schaal van 1 (niet van toepassing) tot 5 (heel erg van toepassing). Er kunnen meerdere antwoorden van toepassing zijn.

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Het is financieel aantrekkelijk (door bijvoorbeeld subsidies of grondstofprijzen, energieprijzen, etc.). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Om personeel te krijgen moeten we wel duurzaam en circulair zijn. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Als bedrijf hebben wij de ambitie duurzaam en circulair te zijn. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Werken aan duurzaamheid en circulariteit heeft een positieve invloed op onze marktpositie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> We willen problemen met grondstoffen schaarste in de toekomst voorkomen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Het is nu al van belang voor ons bedrijf. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> We zullen spoedig door wetgeving wel moeten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Onze klanten zullen het steeds vaker van ons verwachten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tel uw scores op. Het resultaat is: *[Vul uw score in]*

- ✓ Uw score ligt ergens tussen de 8 en 20 punten: duurzaam en circulair ondernemen heeft op dit moment duidelijk geen prioriteit bij u.
- ✓ Uw score ligt ergens tussen de 21 en 30 punten: duurzaam en circulair ondernemen is bij u reeds bekend, maar er liggen nog vele kansen om dit aan te sterken.
- ✓ Uw score komt hoger uit dan 30 punten: duurzaam en circulair ondernemen heeft op dit moment bij u een hoge prioriteit.

Ervaring met duurzaam en circulair ondernemen

Wat heeft u tot op heden aan duurzaam en circulair ondernemen gedaan?

Omcirkel de antwoorden die voor u van toepassing zijn op een schaal van 1 (niet van toepassing) tot 5 (heel erg van toepassing). Er kunnen meerdere antwoorden van toepassing zijn.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Duurzaam en circulair ondernemen is ons goed bekend. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Onze productie/bouw is efficiënter en we produceren minder afval. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Wij gebruiken als het kan gerecyclede grondstoffen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Voor ons is duurzaam en circulair ondernemen geen leuke optie maar strategisch leidend. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Wij doen aan energiebesparing en zijn begonnen met eigen energie opwekken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Wij werken toe naar een volledig circulair productie-/bouwproces. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Wij zijn begonnen om circulair te werken met partijen in de keten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Wij zijn bezig om onze eigen producten/bouwdelen/onderdelen/bouwmaterialen na gebruik terug te nemen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tel uw scores op. Het resultaat is: *[(Vul uw score in)]*

- ✓ Uw score ligt ergens tussen de 8 en 20 punten: bij u is sprake van een beginsituatie.
- ✓ Uw score ligt ergens tussen de 21 en 30 punten: u timmert al flink aan de weg en bent misschien wel op een punt aangekomen dat doorpakken het devies is.
- ✓ Uw score kom ruim boven de 30 punten uit: voor uw bedrijf is duurzaam en circulair ondernemen een kernzaak.

Ambitie

Hoe wilt u zich als organisatie de komende jaren verder ontwikkelen op het gebied van duurzaamheid en circulariteit?

Omcirkel de antwoorden die voor u van toepassing zijn op een schaal van 1 (niet van toepassing) tot 5 (heel erg van toepassing). Er kunnen meerdere antwoorden van toepassing zijn.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Wij hebben duidelijke plannen en doelen voor de komende jaren. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Wij willen toewerken naar werken met gerecyclede/hergebruikte grondstoffen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Wij gaan het ontwerp van onze producten en/of bouwwerken circulair maken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Onze klanten zullen in de toekomst alleen nog diensten afnemen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Wij werken aan beheer van de levenscyclus van onze producten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> We passen ons stapsgewijs aan wet- en regelgeving aan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Over zeg 10 jaar willen we een circulaire en duurzame onderneming zijn. | | | | | |

Tel uw scores op. Het resultaat is: *[(Vul uw score in)]*

- ✓ Uw score ligt ergens tussen de 8 en 20 punten: u bent niet echt met duurzaamheid en circulariteit bezig.
- ✓ Uw score ligt ergens tussen de 21 en 30 punten: u bent duidelijk begonnen met duurzaam en circulair ondernemen, maar er zijn nog de nodige stappen te zetten.
- ✓ Uw score komt boven de 30 punten: u bent goed op weg met duurzaam en circulair ondernemen.

Analyse huidige businessmodel

In hoeverre is duurzaam en circulair ondernemen onderdeel van uw organisatie en businessmodel?

Omcirkel de antwoorden die voor u van toepassing zijn op een schaal van 1 (niet van toepassing) tot 5 (heel erg van toepassing). Er kunnen meerdere antwoorden van toepassing zijn.

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| <input type="radio"/> Wij kijken kritisch naar ons businessmodel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> We kijken hoe naast service ook verdienstelijking gebruikt kan worden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Steeds vaker gebruiken we ons afval als grondstof. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> Voor ons staat waardebehoud vanaf het ontwerp centraal. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> De wet verplicht ons om een percentage recyclelaat te verwerken. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> We proberen met partners een kringloop te sluiten. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <input type="radio"/> We bieden onze klanten digitalisering en (service) tracking van producten/bouwwerken aan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Tel uw scores op. Het resultaat is: *[[Vul uw score in]]*

- ✓ Uw score ligt ergens tussen de 7 en 20 punten: u heeft hoogstwaarschijnlijk een conventioneel businessmodel.
- ✓ Uw score ligt ergens tussen de 21 en 30 punten: op onderdelen bent u al bezig om duurzaamheid en circulariteit mee te nemen in uw businessmodel.
- ✓ Uw score komt boven de 30 punten: het is duidelijk dat u duurzaamheid en circulariteit heeft doorgevoerd in uw businessmodel.

Uitkomsten eerste fase

Aan het einde van deze eerste fase brengt u uw scores in beeld. Dat doet u als volgt:

- ✓ Neem de scores van de voorgaande vier analyses over.
- ✓ Plot deze in onderstaande spinnenwebdiagram.
- ✓ Verbindt de scores met een lijn.

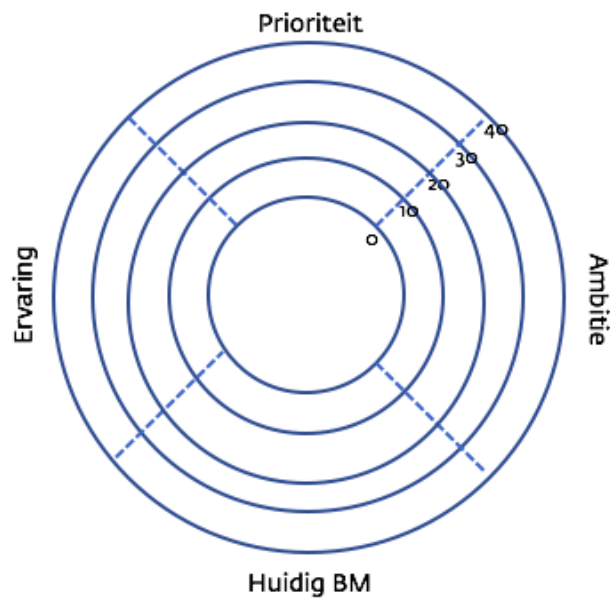
Dit levert een visualisering van uw scores op. Zo kunt u in één oogopslag zien wat de sterke en zwakke punten zijn.

Interpretatie:

Score per as tussen 10-20: u staat nog aan het begin van duurzaam en circulair ondernemen.

Score per as tussen 21-30: u bent duidelijk al begonnen maar kan nog een heleboel stappen zetten.

Score per as tussen 31-40: u bent een koploper en op zoek naar inspiratie voor de 'next step'.



Figuur 2: Spinnenwebdiagram

Fase twee: ontwikkelen of aanpassen businessmodel

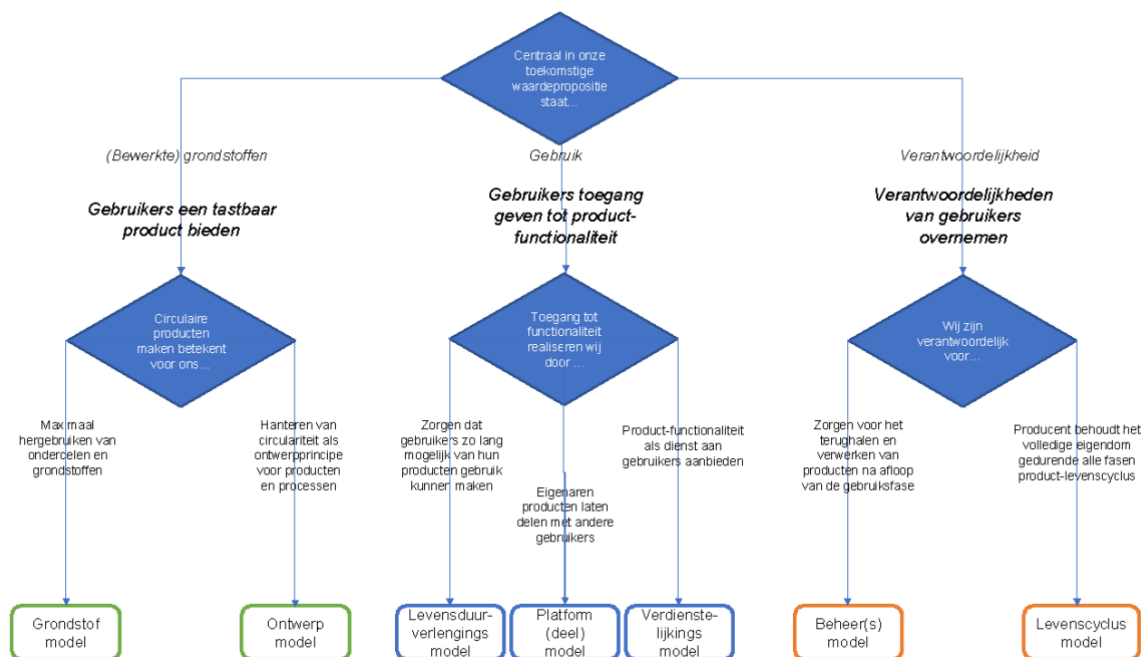
In deze tweede fase van de QuickScan werkt u met vijf bouwstenen aan het verkennen van een duurzaam en circulair businessmodel. Deze staan hieronder gerangschikt in de volgorde waarin ze aan bod komen. Bij elke bouwsteen wordt een vraag gesteld. Dit zijn open vragen zonder scores.

- ✓ **Basistype businessmodel.** Welk businessmodel sluit het beste aan op uw ervaring en ambities?
- ✓ **R-strategieën.** Welke R-strategie(ën) sluit(en) het beste aan bij uw ambitie?
- ✓ **Organisatievorm.** Welke organisatievorm helpt het beste om die ambitie te realiseren?
- ✓ **Ondersteunende processen.** Welke ondersteunende processen zijn belangrijk en heeft u de kennis en kunde daarvoor in huis?
- ✓ **Verdienmodellen.** Welk verdienmodel sluit het beste aan op eerder gemaakte keuzes?

Kiezen hoofdgroep businessmodel

Hier staat nogmaals het overzicht van de zeven basismodellen die gebruikt worden. Zie voor een introductie en toelichting op deze modellen het overzicht aan het begin van deze QuickScan. Dubbelklik op elk van de modellen voor actuele casussen. Als geheugensteuntje kunt u gebruik maken van onderstaand figuur. Daarnaast kunt u op de info-button klikken voor nogmaals de definitie van elk basismodel.

Bij de verdeling in basismodellen is het belangrijk om uit te gaan van de huidige situatie. Wanneer men met reststromen een nieuw product maakt, doet men dus iets met de reststromen – ook al ontwerpt men eigenlijk het product ook voor circulariteit.



Figuur 3: Stroomschema Ambitie DCBM

Welke hoofdgroep (of combinatie van) businessmodel(len) sluit het beste aan op uw huidige ervaring en op uw ambities? Als inspiratie en keuzehulp kunt u op elk van onderstaande modellen klikken en krijgt u beknopte voorbeelden te zien.

De eerste twee modellen richten zich op het terugwinnen van (bewerkte) grondstoffen en het ontwerpen.

- (1) Grondstofmodellen
- (2) Ontwerpmodellen

De modellen drie, vier en vijf richten zich op verschillende vormen van efficiënter gebruik.

- (3) Levensduurverlengingsmodellen
- (4) Platform(deel)modellen
- (5) Verdienstelijgingsmodellen

De modellen zes en zeven richten zich op toenemende producentenverantwoordelijkheid.

- (6) Beheer(s)modellen

(7) Levenscyclusmodellen

- ✓ Maak een keuze uit één of mogelijk een combinatie van meerdere modellen en motiveer kort juist deze keuze:
-
-

Kiezen R-strategie

Bij het werken aan duurzaamheid en circulariteit wordt veel gewerkt met de ladder van R-strategieën.

Het overzicht van 10 R-strategie(ën) laat een grote bandbreedte zien die kan helpen bij het vormgeven van uw ambities. De strategiekeuze geeft mede invulling aan het eerder gekozen businessmodel. De verschillende strategieën zijn gerangschikt op basis van oplopende impact.



Figuur 4: De R-ladder van circulariteitsstrategieën

Dubbelklik op bovenstaande strategieën om een korte casus te zien.

Welke R-strategie(ën) sluit(en) het beste aan bij het resultaat van uw QuickScan en uw ambitie?

- ✓ Maak een keuze uit één of meerdere strategieën en motiveer kort uw keuze
-
-

Kiezen organisatievorm

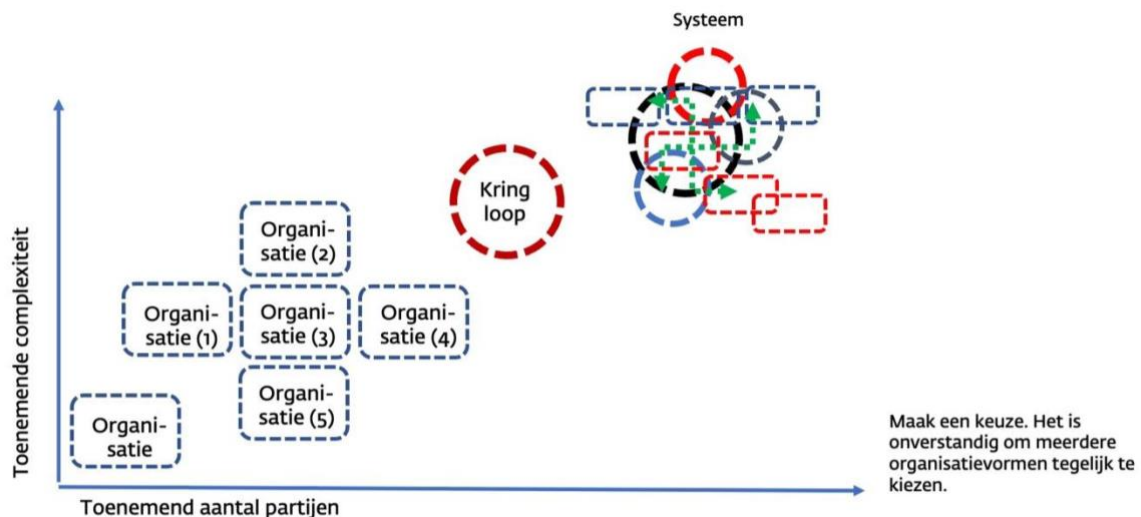
Welke organisatievorm kunt u het beste kiezen om uw plannen te realiseren?

Een businessmodel vraagt om keuzes maken, dingen doen, mensen bij elkaar brengen, zaken in beweging zetten, ... vraagt kortom om organiseren. Werken aan een duurzame en circulaire economie vraagt om anders samenwerken. Van puur gericht op de eigen organisatie naar meer aandacht voor stakeholders, naar samenwerken in ketens en kringlopen.

De consequentie is samen anders organiseren. Hier worden vier organisatievormen onderscheiden die in elkaar overlopen:

1. De klassieke organisatie (zoals we die nu kennen), waarbij de organisatie zich voornamelijk op zichzelf richt;
2. Waardeketenintegratie (horizontaal en/of verticaal), waarbij organisaties nauw samenwerken met toeleverende partijen en/of afnemers óf met concullega-partijen;
3. Een kringloop met meerdere partijen, waarbij in samenwerkingsverband wordt gezorgd dat de kringloop van een specifiek product wordt gesloten;
4. Een systeem van kringlopen, waarbij bovengenoemde vormen tegelijkertijd plaatsvinden en er zo op vele verschillende manieren wordt samengewerkt. Dit laatste maakt het dat dit een zeer complexe vorm is voor organisaties.

Let wel op dat bij al deze vormen digitalisering (en dataficatie) een steeds belangrijkere rol gaat spelen.



Figuur 5: Overzicht organisatievormen

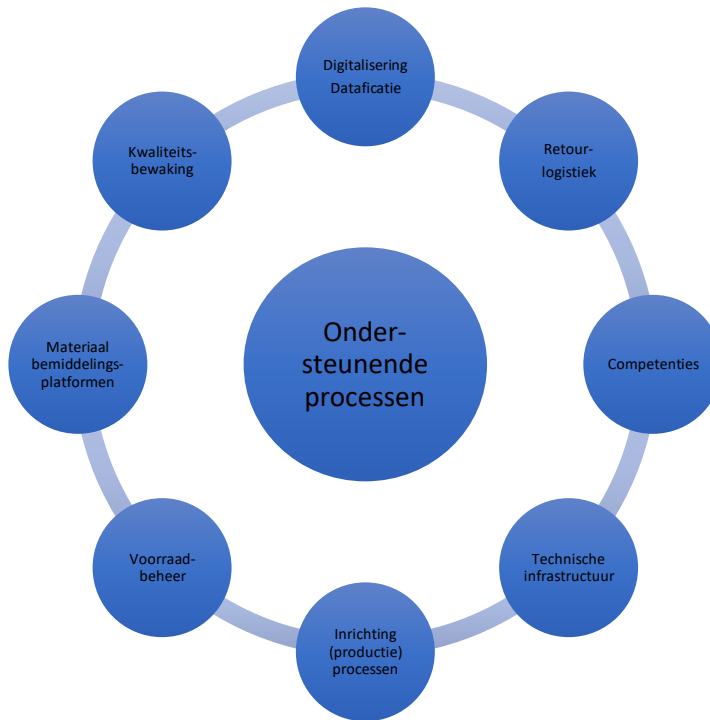
Het is niet slim om meerdere organisatievormen tegelijk te kiezen. Dan neemt het aantal partijen wat betrokken is bij uw businessmodel exponentieel toe en daarmee riskeert u een te grote complexiteit te krijgen. Vanzelfsprekend komt het in de praktijk echter geregeld voor dat een businessmodel zich ontwikkelt, bijvoorbeeld om in te spelen op veranderingen op de markt. Een doorgroei van de ene organisatievorm naar de ander is dan ook iets wat geregeld voor komt.

- ✓ Maak een keuze voor de voor u best passende organisatievorm en motiveer kort deze keuze
-
-

Kiezen ondersteunende processen

Welke ondersteunende processen zijn belangrijk voor de realisatie van dit businessmodel en heeft u de kennis en kunde daarvoor in huis?

Welk businessmodel u ook ontwikkelt of aanpast, altijd zullen er ondersteunende processen nodig zijn. Denk aan retourlogistiek, een technische infrastructuur of digitalisering. Het organiseren van deze processen is cruciaal voor het slagen of falen van wat u wilt ondernemen. Hieronder wordt een schematisch overzicht gegeven van die processen. Om praktische redenen is dat beperkt gehouden.



Figuur 6: Ondersteunende processen

Geef aan wat belangrijke ondersteunende processen zijn. Beperk u tot drie processen (ook al zijn er natuurlijk meer mogelijkheden). Ga daarnaast na of u de noodzakelijke kennis en kunde in uw organisatie of netwerk heeft.

- ✓ Ondersteunend proces (1):
- Kennis en kunde die dit vraagt:
-
-

- ✓ Ondersteunend proces (2):
- ✓ Kennis en kunde die dit vraagt:
-
-

- ✓ Ondersteunend proces (3):
- ✓ Kennis en kunde die dit vraagt:
-
-

Kiezen verdienmodellen

Welk(e) verdienmodel(len) sluit(en) het beste aan op de eerder gemaakte keuzes? Maak een keuze uit het grote aanbod.

Verdienmodellen laten zien hoe een organisatie inkomsten genereert. Niet zelden wordt dit ook de 'business case' genoemd.

Steeds vaker worden additionele eisen gesteld zoals emissieloos bouwen of bijdragen aan CO₂-reductie, maar ook bijvoorbeeld het percentage hergebruik of de mate van emissie die vrijkomt bij het bouwen behoort daartoe.

Verdienmodellen kunnen dus gestapeld worden: het gaat om een Mix & Match die past in een bepaalde situatie. De kunst is om de verdienmodellen te kiezen die de business case mogelijk maken. Hieronder staat een overzicht van de verdienmodellen. Daar kan uit gekozen worden. Er is natuurlijk meer.

- Abonnement (op tijd, prestatie, toegang e.d. al dan niet met (ge-) (ver-)bruikscomponent);
- Analytics as a Service (AAAS) w.o. remote monitoring en diagnostiek;
- Barter (goederen tegen goederen, diensten tegen diensten of mix zonder geld);
- Bonus Malus-regeling;
- Borgstelling (goed te combineren met statiegeld);
- Compensatie zoals ETS (emissiehandel) of boomaanplant;
- Circulariteitsbijdrage (voorheen de Verwijderingsbijdrage);
- Cross-selling (goed te combineren met o.a. Freemium);
- Data as a Service (DAAS) – goed te combineren met AAAS;
- Deelconcepten zonder eigendom (partieel en geheel);
- Emissiereductie zoals CO₂-impact reductie, PFAS-reductie of emissieloos produceren;
- Freemium-model (b.v. basisservice gratis en extra service tegen betaling);
- Garantie (verlengde, extra, levenslang);
- Gebruik reststromen (wettelijk verplicht, bovenwettelijk-vrijwillig);
- Gebruik recyclaten (wettelijk verplicht, bovenwettelijk-vrijwillig);
- Gedeeld eigendom;
- Koop-terugkoop (met en zonder terugkoopwaarde garantie);
- Lease (financieel en operationeel);
- Marktplaats (C2C, B2B, B2C en C2B);
- Onderhoud en inspectie (al dan niet op basis van dataficatie en digitalisering – zie DAAS);
- Open Access (omzet vooraf door opdrachtgever laten betalen en dan vrijgeven aan doelgroep/gebruiker);
- Pay-per-Performance, Performance as a Service of Pay-per-Use – betalen voor de feitelijke prestatie;
- Product as a Service (PAAS) en de vele varianten zoals o.a. Gevel as a Service (GAAS), Mobility as a Service (MAAS) etc.;
- Poolen (in gezamenlijk eigendom, lease, partieel, volledig, etc.);
- Produceren op afroep/vraag (het bekende Just in Time – JIT);
- Slimme beprijzing (afhankelijk van b.v. gebruik, gedrag, schaarste, kwaliteit einde gebruik, etc.);
- Statiegeld (hangt nauw samen met Borgstelling);
- Toegang geven (access);
- True price (retail én verborgen kosten);
- Veiling (tegen opbod verkopen);

- Verhuur (o.a. gebruik per tijdseenheid);
- Verkoop (transactie met eigendomsoverdracht);
- Verrekenen op basis van minder (operationeel) grondstofgebruik;
- Verlengde levensduur (met of zonder garantie – mogelijkheid extra garantie tijd kunnen kopen);
- Voucher korting bij inruil/nieuwe koop (merk/merkloos).

Tabel 7: Overzicht verdienmodellen (in de lay-out in twee kolommen)

Geef aan wat voor u één of meerdere verdienmodellen zijn. Beperk tot drie keuzes. Ga zo mogelijk na waar u deze verdienmodellen al in de praktijk ziet.

- ✓ Verdienmodel (1):
- ✓ Verdienmodel (2):
- ✓ Verdienmodel (3):

Aan de slag met de uitkomsten

In dit laatste gedeelte van de QuickScan maakt u een samenvatting van de verschillende voorgaande uitkomsten. Zo wordt een beeld gegeven van de veranderingen die voor de deur staan. Dat gebeurt aan de hand van de volgende vraag:

Wat is de impact van uw keuzes? Is het zaak een nieuw businessmodel te ontwikkelen of eerder het aanpassen van uw bestaande businessmodel?

Om te beginnen is het handig de eerder gegeven antwoorden over te nemen:

- ✓ Keuze hoofdgroep circulair businessmodel:
.....
.....
- ✓ Keuze R-strategie(ën):
.....
.....
- ✓ Keuze organisatievorm:
.....
.....
- ✓ Keuze ondersteunende processen:
.....
.....
- ✓ Keuze verdienmodellen:
.....
.....

Een nieuwe waardepropositie?

Kijk nog eens rustig naar alle antwoorden hierboven. Als de uitkomst van deze QuickScan een nieuw businessmodel is, hoe zou u dan het beste de waardepropositie daarvan kunnen omschrijven?

Om even op te frissen: een waardepropositie lost een probleem op, voorziet in een bestaande behoefte of appelleert aan nieuwe, vaak nog onontdekte, behoeften. Het beantwoordt de vraag hoe je het probleem op gaat lossen, hoe je de kans gaat pakken of de uitdaging aan zal gaan – en voor wie.³

.....
.....
.....

Het kan nuttig zijn deze nieuwe waardepropositie voor te leggen en verder uit te werken met medewerkers, collega's en klanten.

³ Jonker, J. & Faber, N. (2020). *Duurzaam organiseren: Template voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen*. Deventer: Boom | Management Impact.

Omgaan met veranderingen

Als de uitkomst van deze QuickScan vraagt om zaken te veranderen, hoe zou u deze dan omschrijven? We maken hierbij een onderscheid in drie niveaus van veranderen, naar de mate van impact: verbetering, transformatie en transitie.

Verbetering

- ✓ Dit businessmodel richt zich vooral op het realiseren van verbeteringen in de organisatie. Benoem zo concreet mogelijk om welke verbeteringen het gaat.

.....
.....
.....

Transformatie:

- ✓ Dit businessmodel vraagt een fundamenteel andere manier van werken voor ons maar daar hebben we de nodige kennis en kunde voor in huis. Benoem zo concreet mogelijk wat dat is.

.....
.....
.....

Transitie:

- ✓ Dit businessmodel vraagt om het ontwikkelen van een fundamenteel andere aanpak, niet alleen intern, maar ook met allerlei partijen buiten de eigen organisatie. Benoem zo concreet mogelijk wat dat betekent.

.....
.....
.....

Extra instrumenten en trainingsmogelijkheden

Met het doorlopen van deze QuickScan is naar wij hopen inzicht ontstaan in uw bestaande businessmodel. Dat is gedaan op een 'kwalitatieve' manier: niet rekenen met kosten en omzet staat centraal maar het vormgeven van een idee, een concept. Best lastig. Dat idee zal naar alle waarschijnlijkheid verder uitgewerkt moeten worden. Het is misschien handig om daar hulp bij te hebben. Hieronder wordt wat support aangereikt in de vorm van extra instrumenten en trainingsmogelijkheden. Er is natuurlijk veel en veel meer.

Extra instrumenten:

Business Model Template

Het Business Model Template biedt een interactieve praktische structuur voor het uitwerken van een duurzaam businessmodel. Het template bestaat uit tien bouwstenen verdeelt over drie fasen: de Definitiefase, de Ontwerpfase en de Resultaatfase. De bouwstenen worden per fase uitgewerkt en op consistente manier met elkaar verbonden. Het ondersteunt zo bij het gezamenlijk creëren van een waardevolle propositie met positieve impact. Meer informatie:

<https://businessmodellab.nl/tools/business-model-template>

Partner & Stakeholderanalyse

De Partner en Stakeholder radar helpt om te identificeren wie de partners en stakeholders van een bedrijf zijn. Het helpt om te zien van welke partners het bedrijf afhankelijk is en wat hun invloed is op het bedrijf. Zo kun je bepalen welke relatie met partners en stakeholders onderhouden moet worden. Meer informatie: <https://businessmodellab.nl/tools/partner-radar>

Circulair Organiseren

De tekentool Circulair Organiseren maakt het mogelijk om zelf eenvoudig een kringloop te schetsen. De tekentool biedt een bibliotheek van symbolen en pijlen in de stijl van het boek Circulair Organiseren. Gebruikers kunnen volledig vrij tekenen of een van de aangeboden templates als startpunt gebruiken. Eenmaal getekend kunnen de kringlopen eenvoudig opgeslagen worden zodat deze op een later moment bewerkt kunnen worden. Meer informatie:

<https://businessmodellab.nl/tools/circulair-organiseren>

Trainingsmogelijkheden:

Changing the Game

Al jaren klinkt de roep steeds luider. Als we echt de duurzaamheidsproblemen willen oplossen, dan moet het 'systeem' om en moeten de markten veranderen. Dat klinkt fantastisch en slim. Maar wat betekent het eigenlijk en hoe doe je dat dan? Het geheim van verduurzaming is snappen in welke fase van systeemverandering we zitten en dan zorgen dat de juiste partijen de juiste dingen gaan doen. Hoe dat werkt voor jouw organisatie en jouw rol als leider, leer je in de vijfdaagse Changing the Game training. Meer informatie: <https://leadsustainablechange.org/the-course/>

CIRCO

De circulaire economie ontstaat niet vanzelf. CIRCO richt zich op het in beeld brengen van een nieuwe markt. CIRCO activeert – daarom met steun van de overheid – ondernemers en creatieve professionals om producten, diensten en businessmodellen te (her)ontwerpen om vervolgens circulair te ondernemen. Hierdoor wordt circulair ondernemen in veel gevallen mogelijk. CIRCO ontwikkelde een – inmiddels bewezen – methode, de Circular Business Design Tracks. Meer over het aanbod van CIRCO: <https://www.circonl.nl>

MOOC Business Model Template

Door 12 HBO-instellingen is een Massive Open Online Course (MOOC) 'Organizing for Sustainability' ontwikkeld (mede dankzij een SURF subsidie) om een duurzaam of circulair businessmodel mee te ontwikkelen. De MOOC richt zich op studenten of (startende) ondernemers om aan de hand van het Business Model Template (BMT) systematisch te werken aan het ontwikkelen van een nieuw of aangepast duurzaam, circulair of sociaal businessmodel. Kijk hier voor meer informatie: <https://bit.ly/3oFZ3jj>. De MOOC is gebaseerd op het eveneens gratis te downloaden boek Organizing for Sustainability: <https://Inkd.in/d8GKDdk>

Over de auteurs

Timber Haaker

Timber Haaker is lector Business Modellen bij Hogeschool Saxion. Hij is oprichter van het Business Model Lab van Saxion en coördinator van het Fieldlab Circulaire Innovaties in de Maakindustrie. Timber heeft bijna 20 jaar ervaring als onderzoeker, adviseur en auteur op het gebied van businessmodellen. Hij is bereikbaar via e-mail: t.i.haaker@saxion.nl

Thomas Hobé

Thomas Hobé heeft een interdisciplinaire achtergrond met als terugkerende thema's duurzaamheid, (circulaire) economie en onze planeet. Hij vindt het belangrijk dat circulair en duurzaam ondernemen aantrekkelijk worden gemaakt om zo sneller toe te werken naar het behalen van de klimaatdoelstellingen. Zijn carrière spitst zich toe op het bijdragen hieraan. Hij is bereikbaar via e-mail: thomashobe@hotmail.com

Jan Jonker

Jan Jonker is emeritus hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Zijn werk richt zich op drie samenhangende thema's: strategie, het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen en transitie. De laatste jaren concentreert zijn werk zich steeds meer op de transitievraag die duurzaamheid en circulariteit met zich meebrengen. Hij is bereikbaar via e-mail: janjonker@me.com