

ONDERZOEK NIEUWE ECONOMIE

Raamwerk voor het herkennen, duiden, sturen en evalueren van
initiatieven voor en in een nieuwe economie

Godelieve Spaas februari 2012

*creating
change*



www.doen.nl/onderzoeknieuweeconomie

Inhoud

Dank	2
Onderweg naar een nieuwe economie	3
1. Aanleiding.....	4
1.1 Nieuwe economie.....	4
1.2 Stichting DOEN.....	6
2. Het onderzoek	8
2.1 Onderzoeksvraag	8
2.2 Scope van het onderzoek	8
2.3 Van praktijk naar contouren	8
2.4 Actieonderzoek.....	9
2.5 Aanpak.....	10
3. Contouren van een nieuwe economie.....	12
3.1 Verruimen van het speelveld.....	13
3.1.1 Een nieuwe economie, vormgeven in co-creatie	13
3.1.2 Nieuwe economie, een hybride speelveld	14
4. Resultaten van het onderzoek.....	18
4.1 Nieuwe economie een dynamisch raamwerk.....	18
4.1.1 Verruimen van het economisch speelveld.....	19
4.1.2 Kenmerken van een ruimer economisch speelveld	22
4.1.3 Verruimen van het ondernemend perspectief.....	23
4.1.4 Het ondernemend perspectief: een model	37
4.2 Nieuwe economie: per organisatie	38
4.2.1 Tapworld.....	39
4.2.2 Stichting Geïntegreerde Visserij (SGV).....	42
4.2.3 Festival sur le Niger	44
4.2.4 Enviu en 'open source' house Ghana	46
4.2.5 Stichting STROhalm	48
4.2.6 Specialisterren.....	49
5. Conclusies.....	51
5.1 Oude en nieuwe economie	53
5.2 Opschalen.....	54
Bijlage 1	55

Dank

Dit raamwerk had niet tot stand kunnen komen zonder de medewerking van alle mensen die ik interviewde. Zij namen de tijd om hun ervaringen, ideeën, successen en teleurstellingen aan mij te vertellen. Ze legden uit hoe de initiatieven gestalte kregen, wat de ideeën erachter waren, waar ze tegenaan liepen en wat ze leerden. Hun enthousiasme was aanstekelijk, hun teleurstellingen leerzaam en hun openheid verhelderend. Het waren de initiatiefnemers van de verschillende organisaties die bereid waren hun netwerk en contacten met mij te delen. Zij waren het ook die het gedachtegoed dat in dialogen en informele gesprekken ontstond, hielpen verdiepen en verrijken. Daarvoor kan ik Stef van Dongen (Enviu), Samuel Biitir, Abraham Yenu Lambon (OS house) Mamou Daffé (festival sur le Niger), Willie Smits, Tomas Fiege Vos de Wael (Tapworld), Sjoerd van de Maade, Ronald van Vliet (Specialisterren) Henk van Arkel (STRO) en Jaap Vegter (SGV) niet genoeg bedanken.

Laura Talsma wil ik bedanken voor het uitwerken van de interviews. Zij typte de meer dan zevenhonderd pagina's interviews en dialogen waar dit onderzoek op gebaseerd is.

Ook de steun en inbreng van het team nieuwe economie van stichting DOEN was van grote waarde voor dit onderzoek en de ontwikkeling van het raamwerk. Hun feedback, denkkraft en uithoudingsvermogen waren onmisbaar. De spil van dit project was Kim Kiszelnik, programmamanager nieuwe economie. Zij maakte het onderzoek mogelijk door het binnen DOEN te initiëren en het in voor- en tegenspoed te ondersteunen. Zonder haar had ik er nooit aan kunnen beginnen en het al helemaal niet kunnen volbrengen.

Godelieve Spaas

Onderweg naar een nieuwe economie

Opnieuw kijken naar economie en ondernemerschap

Bijdragen aan een duurzamere wereld, aan een wereld waarin iedereen in zijn of haar levensonderhoud kan voorzien, vraagt om een ondernemende mentaliteit waar mens en natuur belangrijker zijn dan het maken van winst. Het vraagt om een economie die sociale en ecologische waarde toevoegt. Het vraagt om mensen en initiatieven die streven naar een nieuwe economie.

Er is moed voor nodig om bij te willen dragen aan het ontwikkelen van een nieuwe economie. Het vraagt om moedige mensen, om ondernemers die geloven dat het anders kan, die hun nek durven uitsteken, een eigenzinnige visie hebben en daarmee aan de slag gaan. Om financiers die in deze ondernemers durven geloven en hen op weg helpen met leningen, participaties, subsidies en/of kennis. Om mensen die geloven dat het anders kan en moet, zonder te weten of het lukken zal. Want wat een nieuwe economie precies is, wat werkt en wat niet, en hoe dat kan naast en in samenhang met de oude economie, dat wordt langzaam zichtbaar, maar is nog niet uitgekristalliseerd.

Stichting DOEN is op zoek naar handvatten om ondernemers en organisaties in een nieuwe economie op een zo effectief mogelijke wijze te ondersteunen en daardoor bij te dragen aan de verdere ontwikkeling van een economie met ruimte voor sociaal en duurzaam ondernemen. Dit onderzoek beschrijft en duidt de ontwikkeling van een nieuwe economie aan de hand van de ervaringen en verhalen van mensen en initiatieven die eraan bijdragen.

Een nieuwe economie is een economie die leidt tot een positieve impact op samenleving en natuur. Uit het onderzoek blijkt die ontwikkeling zich op twee terreinen te voltrekken: in de organisatie en op de markt.

Doordat organisaties het leveren van maatschappelijke en ecologische toegevoegde waarde als hun kernactiviteit zien, worden hun doelen meer hybride: sociale, ecologische en economische doelen worden gecombineerd en versterken elkaar. Sociale en ecologische waarden vormen het morele kompas van een organisatie in een nieuwe economie.

Sociale en ecologische impact vindt plaats binnen en buiten de organisatie. Om dat te kunnen realiseren is een verbinding met de omgeving een voorwaarde. Omgevingssensitiviteit is een voorwaarde voor organisaties in een nieuwe economie. Die verbinding met de omgeving vraagt om adaptief vermogen en om flexibiliteit en creativiteit om in te spelen en te reageren op de beweeglijkheid van die omgeving. Organisaties in een nieuwe economie zijn veerkrachtig door zich te organiseren op basis van diversiteit.

Het tweede terrein waarop een nieuwe economie zich manifesteert is de markt. Organisaties in een nieuwe economie gebruiken de markt niet alleen om hun producten, diensten en ideeën te ruilen, maar ook om die met elkaar te delen of weg te geven. Daardoor ontstaan nieuwe spelregels en kunnen andere mensen en organisaties dan alleen vragers en aanbieders van economische (schaarse) goederen meedoen op de markt.

Dit onderzoeksrapport beschrijft achtereenvolgens:

- aanleiding en aanpak van het onderzoek
- de achterliggende principes van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen
- de generieke kenmerken van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen
- de verhalen van de zes onderzochte initiatieven en hun bijdrage aan een nieuwe economie
- een vragenlijst voor DOEN als handvat voor selecteren, monitoren en begeleiden van ondernemingen in het thema nieuwe economie

1. Aanleiding

"There is nothing new about poverty. What is new is that today we have the resources and the techniques to get rid of poverty." Martin Luther King¹

Bestaat er een economie die bijdraagt aan een duurzamere wereld? Is het mogelijk om zo te ondernemen dat de wereld daar beter van wordt? De huidige economische en ecologische crises maken die vraag urgenter. Hoe ziet een onderneming die prioriteit geeft aan sociale en/of ecologische ontwikkeling eruit? Hoe opereert zo'n organisatie? Hoe verandert de marktwerking² als de prijs ook op andere manieren tot stand komt dan alleen op basis van vraag en aanbod? Als in de kostprijs ook impact op mensen en de natuur zou worden meegewogen? Of als naast schaarse producten en diensten ook ideeën, kennis en kwaliteiten met elkaar uitgewisseld worden? Als naast de traditionele transactiemodellen ook het delen en weggeven van goederen, diensten en ideeën deel zou uitmaken van de marktwerking?

Steeds meer ondernemers zijn op zoek naar duurzame vormen van ondernemen, omdat zij geloven dat het anders en vooral beter kan. Beter voor de mensen die er werken, voor de omgeving, voor de natuur, passend bij lokale gemeenschappen en hun culturen en bijdragend aan ecologische en sociale vraagstukken. Ondernemers bedenken en experimenteren met nieuwe vormen van ondernemerschap, zij proberen andere manieren van prijsvorming uit, zoeken uit hoe samenwerking met andere ondernemingen daarin kan werken naast of in plaats van onderlinge concurrentie. Dit onderzoek beschrijft hoe ondernemers in de praktijk vormgeven aan wat we een 'nieuwe economie' noemen, een economie waarin het bewerkstelligen van positieve impact op mens en natuur voor materiële winst gaat.

Veel ondernemers die bijdragen aan de ontwikkeling van een nieuwe economie doen dat vanuit een praktisch perspectief: wat heb ik nodig, wat werkt wel en wat werkt niet? Er is niet altijd tijd om die ervaringen te oogsten en te delen met andere ondernemers. Laat staan dat er tijd en aandacht is om de ervaringen uit verschillende experimenten met elkaar te verbinden en na te gaan welk verhaal zij samen vertellen. Dit onderzoek beoogt de bijdrage van een zestal organisaties aan de ontwikkeling van nieuwe manieren van ondernemen en een nieuwe economie te beschrijven en te duiden. Uit interviews en verdiepende dialogen ontstaat een beeld van wat ondernemen in een nieuwe economie is en van wat het kan zijn voor die ondernemingen. Op basis daarvan worden de contouren van de ontwikkeling van een nieuwe economie en het ondernemen in het algemeen getuurd. Stichting DOEN, die initiatieven die bijdragen aan de vormgeving van een nieuwe economie financieel ondersteunt, wil met dit onderzoek ook een inhoudelijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling van een nieuwe economie. Daarnaast worden op basis van het onderzoek handvatten voor DOEN ontwikkeld: hoe als fonds een nieuwe economie te faciliteren.

De onderzochte experimenten geven samen een beeld van een nieuwe economie. Een economie die, zoals het er nu uitziet, niet een eenduidig nieuw concept is, maar meer een verzameling van veranderingen en ontwikkelingen die een nieuwe richting aangeeft zonder die vast te zetten of te begrenzen vanuit één bepaalde visie. Daarom ook de keuze om de ontwikkelingen te duiden als een nieuwe economie en niet als de nieuwe economie.

1.1 Nieuwe economie

De ontwikkeling naar een nieuwe economie is in volle gang. William McDonough en Michael Braungart schreven 'Cradle-to-Cradle: Remaking the Way We Make Things'. Zij onderzoeken en beschrijven hoe te ontwerpen zonder afval. De kern van het cradle-to-cradle principe ligt in het concept: afval is voedsel. Alle gebruikte materialen zouden na hun leven in het ene product nuttig kunnen worden ingezet in een ander product. Op deze manier kunnen organisaties bijdragen aan een groene economie die zich onderscheidt door een directe waardering van het natuurlijke kapitaal en door een volledige doorberekening van kosten aan natuur of samenleving.

¹ King, Jr. Martin Luther (1968), recorded in the video documentary "Eyes on the Prize"

² http://nl.wikipedia.org/wiki/Neoklassieke_theorie

Herman Wijffels, hoogleraar duurzaamheid en sociale verandering aan de Universiteit van Utrecht, beschrijft het concept van de circulaire economie die gericht is op het effectiever omspringen met natuurlijke hulpbronnen om tot een duurzame samenleving te komen. Wijffels pleit voor een economie waarbij productie onderdeel is van de kringloop.

Legt Wijffels de nadruk op ecologie, Gunter Pauli verbreedt dat naar de green economy 2.0, door hem de blue economy genoemd. Pauli is oprichter van ZERI (Zero Emissions Research & Initiatives)³ en verbindt de ecologische omgeving met levenskwaliteit:

"Blue Economy is where the best for health and the environment is cheapest and the necessities for life are free thanks to a local system of production and consumption that works with what you have.

Innovative business models are capable of bringing competitive products and services to the market responding to basic needs while building social capital and enhance mindful living in harmony with nature's evolutionary path.

Competitiveness is harnessing and optimizing the innate virtues and values connecting untapped local potential - like a natural system, where the seeds lie fallow only to sprout with amazing vigor at the first rain unleashing joy and happiness as the conditions for mind full-living are met in balance and in harmony."

Een economie die bijdraagt aan levenskwaliteit is volgens Judy Wicks ook een economie waarin iedereen kansen heeft en waar iedereen aan kan deelnemen. Een economie die iedereen in staat stelt om in zijn levensonderhoud te voorzien: "Businesses in local living economies remain human-scale and locally-owned, fostering direct, authentic, and meaningful relationships with employees, customers, suppliers, neighbors, and local habitat, adding to the quality of life in our communities. Decentralized ownership spreads wealth more broadly and brings economic power from distant board rooms to local communities where there is a short distance between business decision-makers and those affected by the decision. Addressing the deeper needs of their communities, local business owners can provide more fulfilling jobs, healthier communities and greater economic security in their region. Success can mean more than growing larger or increasing market-share, it can be measured by increasing happiness and well being, deepening relationships, and expanding creativity, knowledge, and consciousness."⁴

Arjo Klamer⁵, hoogleraar culturele economie, houdt zich bezig met de economie van de culturele sector. Hij definieert economie als het realiseren van waarden: uitdrukking geven aan je talent en daar iets voor terugkrijgen⁶. Daarbij onderscheidt hij vier belangrijke partners die de kunst economisch mogelijk maken. Hij schetst een speelveld waarin markt, overheid en oikos (familie of gezin) samen de economie bepalen. Daarmee voegt hij niet alleen cultuur toe als van waarde voor de economie, maar voegt hij ook familie als speler toe aan het economisch speelveld.

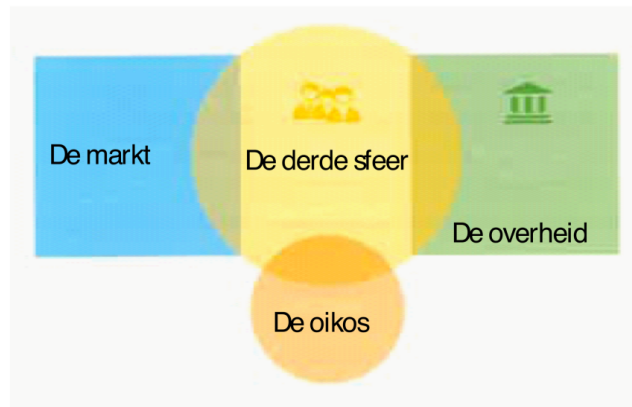
³ www.zeri.org, Gunter Pauli The Blue Economy-10 Years, 100 Innovations, 100 Million Jobs, 2010

⁴ Judy Wicks, Local Living Economies: The New Movement for Responsible Business

⁵ Arjo Klamer, Cees Langeveld, Pak aan, 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur, 2011

⁶ Arjo Klamer in zijn lezing op het DOEN event over nieuwe economie 14 maart 2012

Financieringsbronnen voor kunst en cultuur



Al deze nieuwe vormen van economie dragen bij aan een positieve impact op samenleving en natuur. Elke vorm voegt iets toe aan de andere. Waar de groene economie streeft naar spaarzaam gebruik van schaarse middelen, streeft de circulaire economie naar hergebruik en herwaardering van gebruikte middelen. Het sociale element van een nieuwe economie gaat niet alleen over de natuurlijke omgeving van de mens, maar ook om de mens daarin tot zijn recht te laten komen, te waarderen, kwaliteit van leven te geven. Daarmee worden begrippen als geluk, relaties, creativiteit en bewustzijn geïntroduceerd in het economisch domein.

Klamer en Pauli geven aan dat daarvoor ook andere businessmodellen nodig zijn.

Een nieuwe economie stelt economisch rendement ten dienste aan ecologisch en sociaal (inclusief cultureel) rendement en gaat over schaarse én overvloedige producten, diensten en ideeën⁷.

Het toevoegen van andere soorten rendement en van overvloed (naast schaarste) heeft invloed op de marktwerking. Naast het verwisselen⁸ van schaarse goederen ontstaat ruimte voor het uitwisselen⁹ van overvloedige kwaliteiten van mensen en organisaties als kennis en ideeën. Door ecologisch en sociaal rendement mee te nemen in het economisch denken ontstaat een veel breder palet aan te verwaarden producten, diensten en ideeën.

Dit onderzoek beschrijft hoe de economie en de manier van ondernemen zich ontwikkelt richting duurzaamheid en geeft een raamwerk om die ontwikkeling in de praktijk te herkennen en te duiden.

1.2 Stichting DOEN

Stichting DOEN ondersteunt initiatieven die bijdragen aan een leefbare wereld waaraan iedereen kan meedoen. DOEN stimuleert mensen en bedrijven die het voortouw nemen op het gebied van ecologische, sociale en culturele vernieuwing. In dat kader wil DOEN ook bijdragen aan de ontwikkeling van een nieuwe economie. Een economie die bijdraagt aan een manier van ondernemen die een positief effect heeft op de leefomgeving.

⁷ **A Bridging Framework for DOEN:**

By **Well-Being** we understand the possibility of people enjoying a sustainable form of happiness based on a deep understanding of the natural environment and of its necessities. This sustainable form of happiness is based on the possibility of sharing and experimenting with **abundant** resources, like knowledge and expression, which are free and guarantee a wholesome connection with others and the environment.

By **Better using less** we refer to creative strategies for approaching **scarce** resources in a sustainable way, replacing exploitation, appropriation and abuse of others and of nature by sustainable practices based on a sense of reciprocity and cooperation.

Report on brainstorming session looking for possibilities of a common framework for DOEN's programmes. By Claudia Fontes, Joanna van der Zanden and Godelieve Spaas, Amsterdam, Monday 6th February 2012

⁸ Verwisselen: wisselde, h -wisseld het ene door het andere vervangen www.vandale.nl

⁹ Uitwisselen: wisselde -, h -gewisseld wederzijds geven www.vandale.nl

Om organisaties en ondernemers goed te kunnen selecteren en om ondernemingen die DOEN financieel ondersteunt goed te kunnen begeleiden en verbinden, heeft DOEN baat bij de ontwikkeling van een raamwerk om de ontwikkeling in en van een nieuwe economie te herkennen, erkennen, in gesprekken in te brengen, te volgen en te delen. Een raamwerk dat de ontwikkeling duidt zonder die te fixeren, een raamwerk dat de dynamiek van een nieuwe economie recht doet.

De vraag van DOEN en de ervaringen van de ondernemers/initiatieven komen samen in dit onderzoek dat de experimenten en het gedachtegoed van een zestal, door stichting DOEN mede gefinancierde, initiatieven beschrijft en duidt en optilt naar een beeld van een nieuwe economie en vormen van duurzaam ondernemen.

Dit rapport beschrijft achtereenvolgens

- de aanpak van het onderzoek,
- de gevonden achterliggende principes van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen.
- de generieke kenmerken die het raamwerk van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen vormen
- de bijdragen van de ondernemingen aan de ontwikkeling van een nieuwe economie en concepten van duurzaam ondernemen

Thema nieuwe economie DOEN

DOEN wil het ondernemen een vernieuwende, duurzame invulling geven en is daarvoor op zoek naar initiatieven die een aantoonbare positieve bijdrage leveren aan mens en milieu.

Vormgeving Nieuwe Economie:

om de economie duurzamer en socialer te maken moet deze anders worden ingericht. Om dit voor elkaar te krijgen richt DOEN zich op initiatieven van (startende) duurzame ondernemers en van organisaties die verandering van de bestaande economische structuren bewerkstelligen.

Duurzaam & Sociaal Ondernemen:

DOEN richt zich op ondernemers die duurzaamheidsinnovaties in hun bedrijf doorvoeren of die een duurzaam product op een vernieuwende manier op de markt brengen of arbeidsplekken creëren voor specifieke doelgroepen. DOEN richt zich ook op producenten in ontwikkelingslanden die een positieve bijdrage leveren aan hun leefomgeving.

2. Het onderzoek

Doel van het onderzoek is invulling geven aan het concept nieuwe economie (veranderingen in het systeem en in de manieren van ondernemen daarin) door een dynamisch raamwerk te ontwikkelen met als doel een nieuwe economie en initiatieven (op zich en in relatie met elkaar) te kunnen herkennen, duiden, sturen en evalueren.

Het raamwerk betreft twee domeinen van een nieuwe economie:

- vormgeving nieuwe economie
- duurzaam ondernemen¹⁰

2.1 Onderzoeksvraag

De kernvraag van het onderzoek is: welke contouren tekenen zich af die kenmerkend zijn voor een nieuwe economie?

Daarbij gaat het er niet om een nieuwe economie te definiëren als een vastomlijnd fenomeen, maar als een ontwikkelrichting voor ondernemend handelen gericht op het creëren van toegevoegde waarde voor samenleving en natuur.

Subvragen daarbij zijn:

- Welke intentie hebben initiatieven in een nieuwe economie?
- Welke doelen streven zij na?
- Hoe organiseren zij zich?
- Hoe verhouden zij zich tot hun omgeving?
- En hoe handelen zij in de organisatie?
- In de omgeving?
- Op de markt?

Het onderzoeksdomein is de praktijk, de verhalen, ervaringen en resultaten van mensen in en rond organisaties die een verschil willen maken voor samenleving en/of natuur.

2.2 Scope van het onderzoek

Door te kijken naar de praktijk van organisaties die anders ondernemen of een andere manier van ondernemen willen stimuleren, ligt de scope van dit onderzoek voornamelijk op andere vormen van ondernemen. Hoe ondernemen organisaties die willen bijdragen aan natuur en samenleving? Wat doen zij anders dan andere organisaties? In hun organisatie, in hun relatie met hun omgeving en hoe opereren zij op de markt? Vanuit hun ervaring geeft dit onderzoek een beeld hoe de markt en organisaties zich ontwikkelen in een nieuwe economie. Het onderzoek beschrijft de specifieke invulling die organisaties geven aan ondernemen en opereren op de markt in een nieuwe economie. Wat hebben deze initiatiefnemers en organisaties extra in huis naast de gebruikelijke ondernemersvaardigheden? Op basis daarvan kunnen we een indicatieve ontwikkelrichting van een nieuwe economie als geheel herkennen.

2.3 Van praktijk naar contouren

Het raamwerk is ontwikkeld op basis van de ervaringen van een zestal organisaties die elk op hun eigen wijze bijdragen aan de ontwikkeling van een nieuwe economie. Het gaat om organisaties die ecologische, sociale en economische doelen succesvol met elkaar combineren en het bewerkstelligen van duurzaamheid als kernactiviteit hebben.

De volgende organisaties die elk op eigen wijze bijdragen aan de ontwikkeling van een nieuwe economie zijn onderzocht:

¹⁰ http://nl.wikipedia.org/wiki/Duurzame_ontwikkeling: Bij duurzame ontwikkeling is dus sprake van een ideaal evenwicht tussen ecologische, economische en sociale belangen. Alle ontwikkelingen die op technologisch, economisch, ecologisch, politiek of sociaal vlak bijdragen aan een gezonde aarde met welvarende bewoners en goed functionerende ecosystemen zijn duurzaam

- **Social TRade Organization STRO**¹¹ rekt het bestaande financiële systeem op door de ontwikkeling van regionale financiële systemen die eerlijke kansen creëren voor degenen die in armoede leven.
- **Enviu**¹² start wereldveranderende bedrijven, van idee tot lancering, die een positieve sociale en milieu-impact op de wereld hebben.
Een van die ondernemingen is '**open source**' house¹³ die als doel heeft duurzame en betaalbare huizen te ontwikkelen voor mensen in lage inkomenslanden.
- **Tapworld** is een pilot project dat wil bijdragen aan herstel en opbouw van tropisch regenwoud en sociale ontwikkeling onder andere door suiker en ethanol te winnen uit de suikerpalm.
- **Specialisterren**¹⁴ is een bedrijf dat software test. Wat het bedrijf bijzonder maakt, is dat zij werken met mensen met autistische kenmerken.
- **Festival sur le Niger**¹⁵ is een muziek-, theater- en beeldende kunst festival dat eenmaal per jaar in Segou in Mali gehouden wordt en inmiddels vele spin-offactiviteiten organiseert. Het heeft als doel de regio Segou in sociaal, cultureel en ondernemend opzicht te ontwikkelen.
- **Stichting Geïntegreerde Visserij (SGV)**¹⁶ doet aan kustvisserij op de Wadden met oog voor natuur, werkgelegenheid en visserijcultuur. De SGV is een werkgroep van vissers die samen werken aan een praktisch en haalbaar toekomstperspectief voor kustvisserij met kleine schepen.¹⁷

Een uitgebreidere beschrijving is opgenomen in bijlage 1.

Aan de basis van dit onderzoek ligt een korter vooronderzoek, ook gehouden onder door DOEN gefinancierde initiatieven, waaraan de volgende organisaties deelnamen:

- Stichting Progreso, Ghana¹⁸
- KIVA, Verenigde Staten¹⁹
- Prins Heerlijk, Nederland²⁰
- Agora, Midden Amerika²¹
- African Parks Network (Zuid-Afrika, Malawi, Zambia)²²

2.4 Actieonderzoek

“Wisdom is the fruit of ‘L’arbre à parole’, the tree under which people sit and discuss. The skin of the fruit is just simple friendly talking, but the fruit itself is a serious dialogue and leads to wisdom.” Dr Simaga²³

DOEN en de initiatiefnemers in een nieuwe economie zijn in hoge mate gericht op het experiment: uitproberen wat werkt, leren door te doen en stap voor stap begrijpen wat wel en niet werkt. Er zijn weinig voorbeelden die zonder meer te kopiëren zijn. Sterker nog, het lijkt erop dat het ontwikkelen van eigen maatwerkoplossingen een kenmerk is van een nieuwe economie. Daardoor kenmerkt een nieuwe economie zich door een grote variatie en diversiteit aan manieren van ondernemen en economisch handelen. Duurzame ondernemers zoeken naar een eigen manier van ondernemen,

¹¹ www.socialtrade.org

¹² www.enviu.org

¹³ www.os-house.org

¹⁴ www.Specialisterren.nl

¹⁵ www.festivalsegou.org

¹⁶ www.geintegreerdevisserij.nl

¹⁷ www.doen.nl/researchneweconomy

¹⁸ www.progreso.nl

¹⁹ www.kiva.org

²⁰ www.prinsheerlijktilburg.nl

²¹ www.theagorafoundation.org

²² www.african-parks.org

²³ Dr Simaga, a pharmacist, expert on Maaya and Godfather of the Festival sur le Niger

passend bij wat zij willen bewerkstelligen. Zij handelen vanuit verschillende economische principes als het gaat om het verwaarden, verkopen en distribueren van hun producten, diensten en ideeën. De ontwikkeling van een nieuwe economie kenmerkt zich door een brede verzameling aan initiatieven waar mogelijk een samenhang in te ontdekken is die de ontwikkelrichting van een nieuwe economie duidt. Een nieuwe economie ontstaat werkenderwijs. Door te leren van ervaring en door steeds opnieuw te kijken wat de beste volgende stap is, ontwikkelt zich langzaam maar zeker een ontwikkelrichting, een beeld en de ervaring van wat werkt en wat niet. Reden om te zoeken naar een vorm van onderzoek die door ervaringen te delen en te duiden bijdraagt aan het ontwikkelproces. Gekozen is voor actieonderzoek²⁴ waarin de interactie tussen onderzoeker en onderzochte leidt tot begrip en uitleg van het initiatief in het kader of de context van de ontwikkeling van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen. Deze vorm van onderzoek leent zich uitermate voor het onderzoeken van ontwikkelingen die nog gaande zijn en daarmee vaak nog impliciet zijn.

Op basis van dialoog en discussie met de DOEN-programmamanagers, de verschillende initiatiefnemers, hun stakeholders en de onderzoeker ontstaan gedeelde beelden en theorieën over wat een nieuwe economie en duurzaam ondernemen is en kan zijn.

De opbrengst van het onderzoek dient meerdere doelen. Aan de ene kant ontstaat voor DOEN een raamwerk om initiatieven in een nieuwe economie en sociaal en duurzaam ondernemen te herkennen. Tegelijkertijd oogsten participerende ondernemers hun kennis en ervaring in de praktijk en kunnen zij op basis daarvan concrete verbeteringen doorvoeren in hun eigen onderneming.

Dat laatste blijkt tevens een belangrijk element in de ontwikkeling van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen. Of zoals Van de Ven het stelt: "Practicing managers, (...), are criticized for not being aware of relevant research and not doing enough to put their practice into theory (Van de Ven, 2002; Weick, 2001). As a result, organizations are not learning fast enough to keep up with the changing times."²⁵

Met dit onderzoek levert DOEN een concrete bijdrage aan de ontwikkeling van een nieuwe economie: door de kennis uit de praktijk te oogsten en te delen met de sector en met ondernemers in een nieuwe economie. Kennis die door Richard Rorty zo treffend beschreven wordt als: "Knowledge is coping with reality, not copying it".

2.5 Aanpak

Het onderzoek bestaat uit een oriënterend vooronderzoek en een verdiepend vervolgonderzoek.

Vooronderzoek

Een vooronderzoek met als doel een eerste inventarisatie om het onderzoeksterrein af te bakenen.

Daarvoor werden van vijf organisaties de initiatiefnemers en een paar stakeholders benaderd voor een interview. In een open gesprek werden aan hen de volgende vragen gesteld:

- Wat wil je bereiken en wat is daar anders aan dan aan gewoon ondernemen?
- Wat versta je onder een nieuwe economie? En hoe draag je daaraan bij?
- Waar ben je tegenaan gelopen of wat heb je geleerd?
- En als je naar de toekomst kijkt, hoe denk jij dan dat (ondernemen in) een nieuwe economie eruit kan zien?

Het vervolgonderzoek bestaat uit twee fasen.

Fase 1

Het verzamelen van gegevens over de verschillende ondernemingen/initiatieven uit documenten van en over die organisaties en uit interviews met een brede variatie aan stakeholders in en rond de organisaties. Daarnaast is gebruik gemaakt van DOEN- documentatie en -analyses van de initiatieven.

Fase 2

²⁴ Andrew H. Van de Ven, Engaged Scholarship: Creating Knowledge for Science and Practice, Oxford University Press, Forthcoming, 2007

²⁵ Andrew H. Van de Ven, Engaged Scholarship: Creating Knowledge for Science and Practice, Oxford University Press, Forthcoming, 2007

Het verdiepen en betekenis geven aan die gegevens op het niveau van de initiatieven en op het niveau van de ontwikkeling van een nieuwe economie en andere vormen van ondernemen, in dialoog met groepen stakeholders, DOEN-programmamangers en initiatiefnemers van de organisaties. Deze duiding van de realiteit vormt de basis van het raamwerk nieuwe economie voor DOEN.

Ad 1

- a. Businessplannen, visiedocumenten, jaarverslagen, websites en andere geschreven documenten en bronnen van de betreffende organisaties
- b. 135 interviews met verschillende stakeholders
 - Initiatiefnemers
 - Medewerkers/adviseurs
 - Klanten
 - Leveranciers
 - Betrokken organisaties
 - Representanten uit:
 - Samenleving
 - Belangenorganisaties
 - Wetenschap
 - Overheid

in de vorm van open gesprekken, opgebouwd langs de volgende lijn:

- Functie, rol en organisatie/groep waar de geïnterviewde werkt/leeft
- Relatie en betrokkenheid met de onderzochte onderneming
- Zijn/haar ideeën over de onderneming
- Ontstaansgeschiedenis
- Doelen
- Waarden
- Organisatie
- Impact (wat, wie, hoe: via welke output/effect)
- Rol/actie in de markt/marktwerking
- Samenwerking (wie, hoe en waartoe)
- Beelden over de toekomst

Ad 2

- a. Zeven verdiepende dialogen met alle initiatiefnemers apart
- b. Acht groepsdialogen rond verschillende overkoepelende thema's met:
 - alle initiatiefnemers van de verschillende organisaties
 - DOEN-medewerkers thema nieuwe economie (twee keer)
 - stakeholders van SGV (twee keer)
 - stakeholders van Festival sur le Niger (drie keer)

Samenvatting

Het onderzoek genereert kennis over de ontwikkelingen van een nieuwe economie op basis van experimenten en best practices van zich voortdurend verder ontwikkelende organisaties die bewust kiezen om van bijdragen aan duurzaamheid of sociale ontwikkeling hun core business te maken. Het onderzoek beschrijft en duidt de ervaringen van ondernemers in relatie tot hun bijdragen aan de ontwikkeling van een nieuwe economie en andere vormen van ondernemen. Het onderzoek heeft als doel kennis en ervaring te oogsten voor DOEN, voor de ondernemers en voor anderen.

3. Contouren van een nieuwe economie

"Hoe we onze levensstandaard kunnen behouden, ondertussen armoede uitbannen én ons ecosysteem repareren. Als je dat als mindset hebt ga je heel anders denken." Stef van Dongen, Enviu

Een nieuwe economie is work in progress. Een nieuwe economie wordt in de praktijk ontwikkeld door initiatiefnemers die daadwerkelijk willen bijdragen aan het oplossen van ecologische en/of sociale vraagstukken vanuit hun kernactiviteit. De reden van hun bestaan is bijdragen aan duurzaamheidontwikkeling.

Daarbij lopen zij aan tegen tal van obstakels. Bijvoorbeeld in de wet- en regelgeving waar in het geval van Stichting Geïntegreerde Visserij het maken van vangstafspraken met de hele garnalensector in het kader van natuurbescherming verboden is, omdat daarmee de vrije concurrentie in het geding komt (zie blog: het garnalendilemma²⁶), of in het geval van Enviu, waar in de fiscale regelgeving het combineren van ondernemende (lees winstgevende) activiteiten met not-for-profit activiteiten in één onderneming bijna onmogelijk is.²⁷ Andere obstakels liggen meer in de sfeer van financiering, wie wil investeren in een onderneming met een heel andere, nog niet bewezen manier van zaken doen? Of druisen in tegen de heersende gewoontes, waarom iets weggeven waar je ook geld voor kunt vragen, waarom samenwerken in plaats van concurreren?

Enviu maakte een overzicht van de veranderingen in attitude ten aanzien van de financiële gewoontes dat verwoordt hoe groot die verschillen in attitude soms kunnen zijn.

A paradigm shift

From	To
Formal	Networked (formal and informal)
Top-down	Horizontal and bottom up
Builds on debt accumulation	Builds on asset accumulation
Financial value creation oriented	Societal value oriented
Based on scarcity and distrust	Based on abundance and trust
Globalised structures	Glocalised
Consumption centered	Consumer need centered
Fast transactions	Loyalty
Banking on intransparency	Banking on understandability
System complexity as excuse	Not hiding behind the system
Efficiency	ICT used to enhance personal relationships

Bron: Financial services, five trends for 2012, Enviu februari 2012

Al die obstakels maken de verschillen en overeenkomsten tussen de huidige economische gewoonten en een nieuwe economie zichtbaar. Ondernemers vinden eigen oplossingen om met deze vraagstukken om te gaan. Meestal binnen de contouren van wat binnen de huidige uitgangspunten van het economisch systeem mogelijk is. Soms ook net daarbuiten. Niet met de bedoeling het huidige systeem omver te werpen, wel om het te verruimen, om meer variatie mogelijk te maken.

²⁶ www.doen.nl/onderzoeknieuweeconomie

²⁷ In de VS is er een nieuwe rechtsvorm de zogenaamde B-corp: de BENEFIT corporation, die het combineren van sociale, ecologische en economische belangen binnen één identiteit mogelijk maakt. Californië is de 7de staat die deze wetgeving aanneemt (januari 2012) en in de UK bestaat sinds een paar jaar de community interest company

3.1 Verruimen van het speelveld

De zes onderzochte organisaties maken een brede diversiteit zichtbaar in andere manieren van handelen. Er is niet één antwoord of één nieuwe economie of één specifieke vorm van ondernemerschap te onderscheiden. In een nieuwe economie en duurzaam ondernemerschap staan ondernemers centraal die bewust kiezen om het anders te doen, om een bijdrage te leveren aan duurzaamheid en sociale impact, niet alleen door wat zij doen, maar vooral ook door hoe zij dat doen. De manier waarop het product of de dienst tot stand komt is even belangrijk als de duurzaamheid of de impact van het product zelf. Net als de manier waarop zij ondernemen en zich organiseren. In een nieuwe economie en het nieuwe ondernemerschap vormen ondernemen, produceren, organiseren en positioneren één samenhangend geheel. Het een kan niet veranderen zonder het ander, en duurzaamheid en sociale impact vragen om alignement van al deze factoren en daarmee om een integrale aanpak. De invulling daarvan verschilt. Elk voorbeeld is gebaseerd op een eigen visie, op een eigen wereldbeeld en op een eigen strategie voor ontwikkeling. Rondom de verschillende organisaties tekent zich een ruimte af waarin zij zich bewegen. Een ruimte waarin zich zowel in ondernemerschap als in economisch opzicht veel meer variatie voordoet dan nu. Variatie in opvattingen, in manieren van werken, in regels, in spelers en in uitgangspunten.

Wat overeenkomt in deze experimenten is dat het verruimen van het economische speelveld en het ondernemend perspectief op twee manieren tot stand komt. Ondernemers beschouwen zichzelf als co-creator van het ondernemende en economische speelveld. Zo zoeken Tapworld en Enviu bijvoorbeeld naar andere verdienmodellen en naar manieren om duurzaamheid op de markt te waarderen. Zij geven actief vorm en kleur aan ondernemen en economie door te kiezen voor een eigen invulling van beide begrippen. Dat betekent dat noch de economie, noch ondernemen wordt gezien als een vaststaand concept. De keuze om beide als voortdurend in ontwikkeling te duiden, heeft als consequentie dat iedere ondernemer ook de verantwoordelijkheid heeft om daarin keuzes te maken. Het vraagt om een visie op de manier waarop de initiatiefnemer onderneemt en het economische speelveld mee vorm geeft. Doordat iedere ondernemer keuzes kan maken, verandert en verruimt het ondernemend perspectief en economische speelveld voortdurend.

De tweede manier waarop het speelveld verruimt is meer inhoudelijk. Als duurzaamheid en dus ecologische en/of sociale belangen uitgangspunt zijn, wordt ook de economie en het ondernemen op die manier ingekleurd. Daarmee verandert de basis van een hoofdzakelijk economische naar een meer hybride.

3.1.1 Een nieuwe economie, vormgeven in co-creatie

“Je moet je systeem anders gaan inrichten met als standaardgedachte zo min mogelijk grondstoffen gebruiken. Dat is wel een van de belangrijkste uitgangspunten voor een nieuwe economie.” Stef van Dongen, Enviu

Ondernemerschap en economie zijn beide geen statische begrippen, maar zijn bij voortduring onderhevig aan verandering die ingegeven wordt door onder andere maatschappelijke en culturele opvattingen. De tijdgeest kleurt activiteiten van en opvattingen over ondernemerschap en economie. Steeds meer ondernemers stellen de ecologische en de sociale impact van hun producten, diensten en ideeën voorop. Die ontwikkeling beïnvloedt de economie en de aard van het ondernemerschap op veel manieren en op verschillende niveaus. Zo spelen biologische of fair-trade certificaten steeds vaker een rol in het imago van een bedrijf en in de prijsbepaling van producten, diensten en ideeën. Consumenten zijn bereid om extra te betalen om de CO₂-uitstoot van hun vliegreizen te compenseren en bedrijven streven naar het verlagen van de ecologische footprint van hun onderneming. Al deze activiteiten beïnvloeden bedoeld en onbedoeld het economisch speelveld en ondernemingsperspectief in meer of mindere mate. De organisaties die door DOEN worden ondersteund binnen het thema nieuwe economie, onderscheiden zich van deze voorbeelden, omdat zij een andere vorm van ondernemen een voorwaarde vinden om te komen tot een duurzamere economie. Voor hen kan duurzaamheid niet gerealiseerd worden, als niet ook de economie en de wijze van ondernemen veranderen. Dat vindt ook Almeida Ashley die in 2009 de Prins Claus leerstoel over duurzaam ondernemen betrad: “Firstly, the CSR concept developed from a narrow

and after profit perspective, mainly at the early stages of the CSR literature, which defined CSR as a business benevolence conduct and community relations policies, ranging from corporate philanthropy to business social investment. A second, broader and before-profit CSR concept includes policies and practices towards sustainability throughout the business process at the level of the firm and in business-society relations."²⁸

De organisaties in dit onderzoek geven verschillende redenen aan waarom zij hun wijze van ondernemen of economisch handelen veranderen. Een paar voorbeelden:

Enviu: een groep van mensen met idealen die willen bewijzen dat het anders kan. Dat je samen meer kunt bereiken dan alleen. Daarom ontwikkelden zij een zeer participatieve manier van ondernemen, waarin verschillende ondernemers, individuen, universiteiten en allerlei andere organisaties samen werken aan het verbeteren van de levenskwaliteit voor iedereen.

Tapworld: een groep mensen die zich realiseert dat de natuur hersteld moet worden en dat dat alleen kan als je de natuur als basis ziet van het ondernemen.

Specialisterren: een groep mensen die gelooft dat je een onderneming niet bouwt op wat je maakt, maar wie het maakt. Het talent van individuen is de basis, door dat talent te faciliteren kun je een verschil maken voor de samenleving.

STRO: een groep mensen die ervan overtuigd is dat economische groei een andere vorm moet vinden dan de huidige. Een vorm van groei in harmonie met de natuur. Een manier om dat voor elkaar te krijgen (daar waarde aan toe te kennen) is door het huidige geldsysteem te verruimen.

Allemaal hebben zij een visie op ondernemerschap en de economie op basis waarvan zij hun doelstellingen kunnen realiseren en hun bedrijf en handelen samen met hun omgeving vormgeven. Om duurzaam te kunnen ondernemen zijn in de visie van deze ondernemingen aanpassingen nodig in de manier van ondernemen en in de werking van de economie.

Het bewust inzetten op een verandering in ondernemerschap en economie maakt hen tot vormgevers van een nieuwe economie.

3.1.2 Nieuwe economie, een hybride speelveld

"Personally I don't see it [os house] as a profit driven project (building sustainable houses for the lower middle class) but essentially to provide basic living accommodation for people. It is fifty fifty, a business and a NGO. It is a NGO sort of, but it's also interested in recapturing what they put in." Peter Dery²⁹, OS house, geïnitieerd door Enviu

De begrippen economie en ondernemerschap kunnen op veel manieren gedefinieerd worden. In de meeste gevallen worden beide binnen het economische domein geduid. De volgende twee definities geven een algemene economische beschrijving van beide begrippen:

Economie:

Een economie is de wijze van productie, distributie en consumptie van schaarse goederen en diensten in een samenleving.

²⁸ Corporate Social Responsibility: A Role only for Business Leaders? Patricia Almeida Ashley Inaugural Address as Professor to the Prince Claus Chair in Development and Equity 2009/2011 delivered on 30 March 2010 at the Institute of Social Studies, The Hague, The Netherlands

²⁹ Coordinating Director Cape Coast metropolitan Assembly CCMA

Het huidige economische systeem is gebaseerd op het principe van de vrije markt. De grondgedachte daarachter is: door concurrentie mogelijk te maken/te houden zorgt een vrijemarktwerking voor de vorming van een eerlijke prijs voor de producten en wordt innovatie bevorderd. Uitgangspunt daarbij is dat de consument of homo economicus altijd de meest rationele, gunstige keuze maakt. De huidige economie is niet een pure vrijemarkteconomie, maar een gemengde economie, waarin de overheid een belangrijke regulerende rol speelt. De meeste westerse samenlevingen kennen een vorm van gemengde economie met de nadruk op het vrijemarktmodel.

Ondernemen:

Een activiteit met als doel een inkomen te realiseren door met een bepaalde combinatie van arbeid, kapitaal en kennis een bedrijf te leiden of in stand te houden.

Zoals eerder al aangegeven zijn beide beweeglijk en worden zij bedoeld of onbedoeld beïnvloed door ondernemers en de participanten op die markt. Noch de economie, noch het ondernemen werkt in de praktijk volgens deze zuivere onderliggende principes. Bijdragen aan duurzaamheid brengt een aantal waarden met zich mee die deze definities veranderen. De onderzochte organisaties hebben allemaal kwaliteiten van zowel profit- als non-profitorganisaties, hanteren zowel economische waarden als sociale en ecologische waarden. De onderzochte ondernemers in een nieuwe economie kenmerken zich door hun brugfunctie tussen samenleving, natuur en economie. Dat vertaalt zich in hybride vormen van economie en ondernemen die de kenmerken, waardesystemen en handelingslogica's van verschillende werelden met elkaar verbinden.³⁰

Het belang van het samenbrengen van sociale, ecologische en economische waarden en doelen wordt ook in het Earth Charter³¹ benadrukt: "Life often involves tensions between important values. This can mean difficult choices. However, we must find ways to harmonize diversity with unity, the exercise of freedom with the common good, short-term objectives with long-term goals. Every individual, family, organization, and community has a vital role to play. The arts, sciences, religions, educational institutions, media, businesses, nongovernmental organizations, and governments are all called to offer creative leadership." The Earth Charter (2000)³²

Het samenkomen van verschillende waardesystemen in het economische domein is niet nieuw of uniek voor een nieuwe economie. De explicietheid en de uitdrukkelijke keuze voor ecologische en/of sociale waarden en doelstellingen is dat wel. Wat de ondernemers in een nieuwe economie ook onderscheidt is de transparantie en het bewust zijn van hun bijdrage aan de invulling van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen. Zij vinden als het ware hun eigen maatwerkspelregels uit. Alle ondernemers in het onderzoek zoeken op hun eigen manier naar mogelijkheden om samenleving en natuur te verbinden met hun ondernemende activiteiten. Jurcell Virginia, Finance and investment advisor Tapworld, zegt daarover: "We maken een link tussen economie en de softere kant van duurzaamheid."

Mamou Daffé, initiatiefnemer van het Festival sur le Niger, zegt dat ondernemen in Mali geen andere doel kan hebben dan bijdragen aan maatschappelijke ontwikkeling. Om dat te bereiken combineert hij traditionele lokale waarden met meer globale economisch principes.

³⁰ "Hybridity refers to heterogeneous arrangements, characterized by mixtures of pure and incongruous origins, (ideal)types, "cultures," "coordination mechanisms," "rationalities," or "action logics." The notion of hybridity has its origins in biology, where it refers to the more or less stable mixture of different species" Intl Journal of Public Administration, 28: 749-765, 2005 Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector, Taco Brandsen, Wim van de Donk and Kim Putters

³¹ Het Earth Charter is een internationaal document over fundamentele waarden en principes dat probeert bij te dragen aan een rechtvaardige, duurzame en vreedzame samenleving in de 21e eeuw. Volgens de visie van het Earth Charter zijn ecologische integriteit, mensenrechten, gelijkwaardigheid en vrede onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het document schept daarom een kader waarin deze onderwerpen gezamenlijk aan de orde komen. Het Earth Charter is ontstaan uit een mondiaal consultatieproces dat plaatsvond in de jaren 90 van de 20e eeuw. Het opstellen van het Earth Charter was een van de meest open en complete samenwerkingsprocessen ooit voor het schrijven van een internationaal document. http://nl.wikipedia.org/wiki/Earth_Charter

³² <http://www.earthcharterinaction.org/content/pages/Read-the-Charter.html>

Stef van Dongen van Enviu zoekt naar manieren om zijn organisatie vorm te geven, zodat profit en not-for-profitactiviteiten elkaar versterken. Hij verwoordt dat als volgt: "Enviu bestaat uit twee delen: In de "goede-doelen"organisatie worden ideeën ontwikkeld die daarna aan "participaties", een werkmaatschappij in de holding onder de commerciële stichting, worden verkocht. Het is een soort hybride structuur." De initiatiefnemers van Enviu hebben een eigen unieke structuur ontwikkeld waarin zij aan de ene kant hun anbi(Algemeen Nut Beogende Instelling)-status borgen en tegelijkertijd ruimte hebben om ondernemende initiatieven te ontwikkelen, op te zetten en te verkopen. In dit specifieke geval heeft de Belastingdienst apart toestemming gegeven om op deze manier te opereren.

In 'open source' house zie je hoe sociale waarden een rol gaan spelen in de organisatie. Deze heeft een netwerk van beroepsverenigingen aan zich verbonden om zo samen de vraagstukken rond duurzaam en betaalbaar bouwen op te lossen en zo samen een bijdrage te leveren aan de migratie van sloppenwijken naar eigen woningen.

Als het hebben van een sociale en/of ecologische bijdrage uitgangspunt van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen is, is het zinvol de basisdefinities van economie en ondernemen uit te breiden naar definities van een nieuwe vorm van economie en duurzaam ondernemen. Dat zou kunnen op de volgende manier:

Nieuwe economie:

Een economie is de wijze van productie, distributie, circulatie, gebruik en consumptie van schaarse en overvloedige middelen en ideeën in een samenleving. Een nieuwe economie combineert het verwisselen van kwantiteiten (goederen, diensten) met het uitwisselen van kwaliteiten (talenten, ideeën, kennis, ervaring). Een nieuw economisch systeem is, naast de grondgedachte van de vrije markt, ook gebaseerd op de grondgedachte dat alle betrokkenen in een open en transparante (lokale) markt met elkaar zorgen voor een positieve impact op het samenhangende systeem van ecologische, sociale, culturele en economische waarden, zodat een eerlijke prijs en innovaties voor het welzijn van mens, natuur en samenleving worden bevorderd. De overheid speelt daarin een faciliterende rol.

Duurzaam ondernemen:

Een activiteit met als doel ecologische en/of sociale ontwikkeling te realiseren door met een bepaalde combinatie van ondernemersinzicht, sociaal, cultureel, ecologisch en economisch kapitaal, arbeid, kennis, waarden en in samenwerking met stakeholders een organisatie te leiden of in stand te houden en daarmee een duurzame bron van levensonderhoud te verwerven.

Beide definities zijn een verruiming van de bestaande definities en geven uitdrukkelijk ruimte aan het realiseren van combinaties van waarden, activiteiten, producten en ideeën. Alle onderzochte organisaties passen in en dragen bij aan realisaties van deze uitgangspunten van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen.

Samenvatting

Er is niet één nieuwe economie en één manier van sociaal en duurzaam ondernemen. Beide zijn voortdurend in ontwikkeling.

Ondernemingen in een nieuwe economie geven bewust (mede) vorm aan andere vormen van duurzaam ondernemen en aan een nieuwe economie passend bij wat zij willen bereiken en op welke manier zij dat willen.

Een nieuwe economie en duurzaam ondernemen zijn hybride en kenmerken zich door het combineren van verschillende waardensystemen binnen hun economische en ondernemende speelveld.

- Economie: is de wijze van productie, distributie, circulatie en gebruik en consumptie van schaarse en overvloedige middelen en ideeën in een samenleving.
- Ondernemen: een activiteit met als doel ecologische en/of sociale ontwikkeling te realiseren door en in samenwerking met stakeholders een bedrijf te leiden of in stand te houden en daarmee een duurzame bron van levensonderhoud te verwerven. Het bedrijf combineert daarvoor op eigen wijze ondernemerinzicht, sociaal, cultureel, ecologisch en economisch kapitaal, arbeid, kennis en waarden

4. Resultaten van het onderzoek

**"We need to see knowledge as a matter of conversation and of social practice".
Richard Rorty, philosopher³³**

De resultaten van het onderzoek leiden op verschillende niveaus tot begrip van wat een nieuwe economie en duurzaam ondernemen is en kan zijn.

Op basis van het onderzoek is het mogelijk om elk van de ondernemingen te duiden in de wijze waarop zij het speelveld van de economie en het ondernemen verruimen.

Die verschillende beelden samen vertellen een verhaal dat de ontwikkeling van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen duidt als breder herkenbare ontwikkeling in ondernemen en de economie van vandaag de dag. Op beide terreinen wordt een ontwikkelrichting zichtbaar die te herkennen is op basis van een aantal generieke kenmerken die op verschillende manieren ingevuld kunnen worden. Zo ontstaat een raamwerk waarin de dynamische ontwikkeling van een nieuwe economie en duurzaam ondernemen herkend en gedeeld kan worden.

4.1 Nieuwe economie een dynamisch raamwerk

**"In een nieuwe economie vallen learning, earning en returning samen."
Cornelis den Boer, adviseur Enviu**

Er is geen consensus over hoe het anders moet. Er zijn wel veel voorbeelden hoe het anders kan. Een nieuwe economie tekent zich niet af als één nieuwe vorm, maar veel meer als variaties op een thema. Soms dicht bij de huidige economie, soms wat verder daarvan af. Maar altijd in verbinding met de huidige economie. De diversiteit neemt toe en daarmee ook de verantwoordelijkheid om keuzes te maken, om zelf vorm te geven. Er is niet meer één vorm van ondernemen of één type economie die de juiste is. Een nieuwe economie en duurzaam ondernemen zijn voortdurend in ontwikkeling.

Toch hebben de organisaties in dit onderzoek een aantal kenmerken gemeen. Niet zozeer in hoe zij opereren, maar op welke terreinen zij bewuste keuzes maken voor andere vormen van organiseren, activiteiten of anders handelen. In een nieuwe economie gaat het om duurzaam handelen in een economie die bijdraagt aan duurzame ontwikkeling. Parallel daaraan zijn in de onderzochte organisatie twee terreinen van ontwikkeling te herkennen:

- 1 het ondernemend handelen van de organisatie
- 2 het handelen van de organisatie op de markt

De ontwikkelingsrichting is te duiden als meer verweven met samenleving en natuur waardoor organisatie en markt meer hybride worden. Ondernemen is gebaseerd op een combinatie van doelen die streven naar een duurzame impact. Het perspectief van het ondernemen wordt daardoor ruimer, net als het speelveld van de markt.

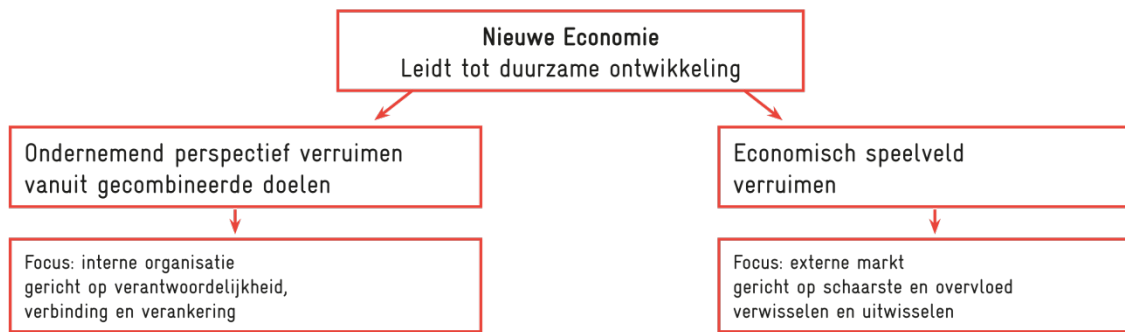
Het ondernemend perspectief wordt ruimer door de variatie aan doelen (sociaal, ecologisch, economisch), waardoor meer dynamiek in de organisatie en een grotere wederzijdse afhankelijkheid met de omgeving ontstaat.

Het ecologisch speelveld wordt ruimer, omdat naast verwisselen ook uitwisselen een plaats krijgt, waardoor ook de variatie in spelers op de markt toeneemt.

In de volgende paragrafen wordt verder ingegaan op de ontwikkelingen op beide terreinen.

³³ <http://plato.stanford.edu/entries/rorty/>

Nieuwe economie een dynamisch raamwerk



4.1.1. Verruimen van het economisch speelveld

“Een nieuwe economie is een proces van samenwerking.” Henk van Arkel, stichting Strohalm³⁴

Alle onderzochte ondernemingen rekken de grenzen van het economische speelveld op hun eigen manier een beetje op. STRO doet dat extremer en het uitdrukkelijkst en Specialisterren het minst expliciet. De verhalen van alle organisaties samen vormen een beeld hoe zij dat speelveld mee vormgeven en het meer hybride maken.

Het belangrijkste doel voor de initiatiefnemers van Tapworld is bijdragen aan herstel van de natuurlijke omgeving. Dat willen ze op een rendabele manier doen door er ook op lange termijn waarde aan toe te kennen. De natuur die zij creëren moet inkomsten genereren. Maar er is ook altijd een deel dat geen inkomsten oplevert, waarvoor niet betaald wordt, maar dat zij gratis aan de natuur geven en daarmee aan de samenleving. Het economische model van Tapworld bestaat uit producten, diensten en ideeën verkopen (ruilen tegen geld) en producten, diensten en ideeën weggeven aan de natuur om zo de natuur te herstellen.

“Als wat je maakt en doet gekwantificeerd is, dan kun je het ruilen. Als je het duurzaam wilt maken, moet de suiker ruilbaar zijn, een prijs hebben. Je gaat ook concurrerende prijzen krijgen. Het stukje dat we gratis doen (wat nog niet gekwantificeerd kan worden, maar wel gedaan wordt: lange-termijn-impact op de omgeving bijvoorbeeld), krijg je er altijd bij, dus als er concurrenten komen is dat goed.” Jurcell Virginia, Tapworld

‘Open source’ house (betaalbare, duurzame huizen bouwen voor de lagere middenklasse in Ghana) doet iets vergelijkbaars: “Het idee was gratis de ideeën de wereld in te krijgen. Om het platform goed te krijgen op internet moeten we geld hebben, daarvoor hebben we subsidie gekregen. Uiteindelijk is het doel om niet op subsidies te draaien. Als je een impact wilt hebben, moet je niet afhankelijk zijn van subsidie. Geen gratis huizen bouwen en altijd de schaalbaarheid voor ogen houden. Een percentage van het gebruik van een ontwerp gaat naar de architect. Een ontwerp kan oneindig vaak gebruikt worden.” Vincent van der Meulen, concepteigenaar van ‘open source’ house Enviu

Ook in dit voorbeeld is het verkopen van producten en diensten een basis van bestaan in combinatie met het delen van ideeën. Alle ontwerpen zijn voor iedereen toegankelijk, mogen door iedereen gemaakt worden, gratis of tegen een lage vergoeding. Het mooie van ideeën is, net als van kennis, dat je ze kunt delen zonder ze zelf kwijt te raken. Door ideeën te delen worden zij rijker, gevarieerder en vaker toegepast dan door die voor jezelf te houden. Naast ruilen voegt OS house delen toe aan het economisch handelingspalet.

³⁴ Henk van Arkel op het DOEN event over een nieuwe economie 14 maart 2012

Delen levert ook iets op. Op de vraag waarom de initiatiefnemers van STRO hun kennis en ICT-toepassingen 'open source' maken, antwoordt Jaap Vink: "Het werkt toch wederzijds. Mensen gaan het gebruiken, gaan het voor je testen, vinden oplossingen en delen die weer met je. De software wordt er beter van."

Stef van Dongen (oprichter Enviu) brengt het idee van delen nog een stap verder: Om overbelasting van het ecosysteem te voorkomen moet je iets veranderen aan de basis: "De kerndrijver om dat te veranderen is spiritualiteit in het onderwijs. In plaats van alleen functioneel te werken moet je ook je passie ontdekken. Dan ontwikkelen mensen zich anders, meer organisch. Dan bekijk je dingen holistisch, geld is dan maar één van de factoren. Als kwaliteit belangrijker is, dan hoef je geen eigendom te hebben, alleen toegang ertoe."

Niet alleen kennis en ideeën kun je delen, ook tastbare zaken kun je delen, door niet het eigendom te verkopen maar de toegang ertoe. Zoals bijvoorbeeld gebeurt bij Wheels4All³⁵ waar meerdere mensen samen een auto gebruiken.

Beide voorbeelden geven aan hoe het economische speelveld wordt vergroot door het toevoegen van spelregels. Manieren van handelen die voortkomen uit naast waarde ook waarden toe te willen voegen. Door naast financieel te vertalen waarde ook kwalitatieve waarde aan de natuur of aan de samenleving toe te voegen. Waarden die niet alleen financieel uit te drukken zijn maar alleen meer of minder specifiek of heel globaal te beschrijven zijn.

Toevoegen aan de samenleving brengt met zich mee dat ook manieren van handelen uit die beide domeinen deel worden van de markt:

uit het domein van de gemeenschap komt: delen: gemeenschappelijk bezit hebben of dingen samen kennen en weten; en uit het domein van de natuur komt: geven: de natuur geeft vanzelfsprekend vanuit diversiteit en overvloed. Ruilen, vooral een economisch begrip, wordt gecombineerd met delen en geven en nemen. De variatie aan mogelijke **spelregels** op de markt wordt daarmee vergroot.

Het verhaal van Colette Traoré, co-founder of a women's weaving cooperative³⁶ laat zien hoe delen aan de manier van met elkaar concurreren een andere betekenis kan geven: "With ten local women we put our money together to buy a loom. That's how we started our cooperative. There were two main reasons for starting it. The first was to reestablish the traditional forms of weaving in a contemporary way. And the second was to help people make a living. For the festival sur le Niger, we work together with all the other organizations in the field of weaving, dyeing, sewing, and so on. Together we ensure that everybody gets a fair share of the work so that nobody is excluded from the benefits of the festival."

Ook Willie Smits van Tapworld werkt met opbrengsten voor het collectief naast die voor de individuele ondernemer. Elke Hub (lokale productie-unit van suikersap) is voor een deel eigendom van de gemeenschap van boeren. De winst die de Hub maakt, benoemt Smits als: "It is community based profit and community spent profit, because the villagers will be co-owners of the Hub."

In deze voorbeelden krijgen delen en geven en nemen naast ruilen een plaats in het markteconomisch handelen. Siegfried Finser verwoordt dat als volgt:

"There are three transactions and only three, and they all involve two parties. All constitute agreements validated by tangible evidence but motivated by different aspects of our soul. Each affects people and the world differently. Buying/selling draws human beings into the material world and stimulates the whole world to produce what people desire. Lending/borrowing draws human beings into connection with one another, enabling people to accomplish their intentions. It makes the world into a community of striving human beings. Giving/receiving entices the spirit into material existence and can elevate human beings to greater development, wisdom, and love in shaping the future. Based on my observations and experiences, I have concluded that these three transactions are rooted in the architecture of the universe. They contain all the ingredients we need to become healing forces in the life of the society. These three

³⁵ www.wheels4all.nl

³⁶ the Association de Femmes Artisanes et Tisseuses Traditionnelles (AFATT), Mali, verbonden aan Festival sur le Niger

transactions are all we need to transform the world, unfold healthy relationships, and reconnect with the active spirit of our time.”³⁷

Waar organisaties als Enviu en Tapworld uit eigen beweging anders opereren op de markt, er andere spelregels aan toevoegen, daar werkt STRO aan het ontwikkelen van condities waardoor mensen en organisaties uitgenodigd worden om op een andere manier te handelen op de markt. Door het toevoegen van complementair geld experimenteert STRO daarmee. “Je krijgt een ander soort geld, een soort tegoedbon, met een datum erop dat het uitbetaald gaat worden, een jaar later. Je kunt het ook eerder inwisselen, tegen een kostenstructuur. Je kunt het ook besteden, degene aan wie je het geeft weet dat hij het kan innen over een jaar,” legt Henk van Arkel, directeur van STRO, uit. Het uitgeven van geld wordt gedemocratiseerd. Iedereen die iets maakt of doet kan de opbrengst daarvan vooraf verwaarden door het uitgeven van een waardepapier. Door op lokale markten te werken met complementaire vormen van geld, door de rente zo dicht mogelijk naar nul te brengen en door geld te definiëren als een informatiestroom in het economische systeem ontstaat ander gedrag op de markt. Als je je realiseert dat geld stroomt, dat het anderen in staat stelt om te ondernemen en te leven, dan geef je het uit. Zeker als de rente zo laag is dat sparen geen zin heeft. Op die manier ontstaat op lokale markten een economie waaraan steeds meer mensen kunnen deelnemen, een economie gebaseerd op samenwerking.

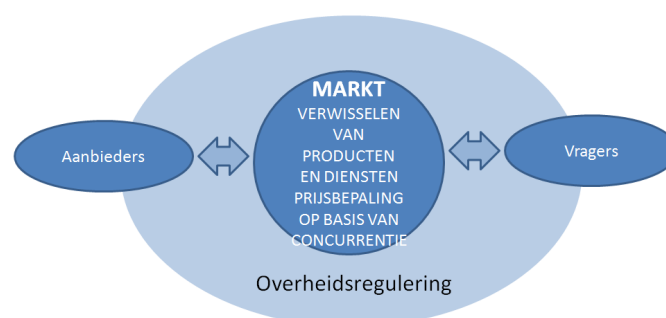
Niet alleen de variatie in spelregels wordt groter, ook het **aantal spelers** neemt toe. Meer mensen kunnen gaan produceren, zoals van Arkel al aangeeft. Maar ook andere belangen en daarmee andere partijen kunnen een rol gaan spelen op de markt. Paddy Walker van de Waddenvereniging zou als zij het voor het zeggen heeft, nog wel een stap verder willen gaan dan alleen de ondernemers met elkaar te laten delen. Als het aan haar ligt maken alle partijen die met het wad van doen hebben, samen afspraken (zoals Stichting Geïntegreerde Visserij). Daarin kunnen ondernemers, natuurbeschermers, overheden en gemeenschappen samen onderzoeken wat het beste is voor het geheel en op basis daarvan worden visplannen gemaakt. Niet alleen de economische opbrengsten zijn dan uitkomst van de afspraken, maar ook de bijdrage voor natuur en samenleving.

De manier waarop het economisch speelveld verruimd wordt door de verschillende onderzochte ondernemingen, is door te spelen met de spelregels die gebruikelijk zijn op de vrije markt en door er spelregels aan toe te voegen uit het maatschappelijke en natuurlijke domein: delen en geven.

Daarnaast voegen zij spelers en daarmee een bredere variatie aan belangen toe. Naast concurrentie krijgen samenwerking en dialoog een plaats. Het streven is niet alleen naar eigen gewin, maar ook naar gewin voor het collectief of de natuur.

De verruiming van het economische speelveld wordt door ondernemers vooral ingevuld op het domein van de markt. Die ontwikkeling is als volgt weer te geven:

De gemengde marktwerking



³⁷ Siegfried Finser, Money Can Heal, Evolving Our Consciousness, The Story of RSF and Its Innovations in Social Finance, SteinerBooks, January 2007

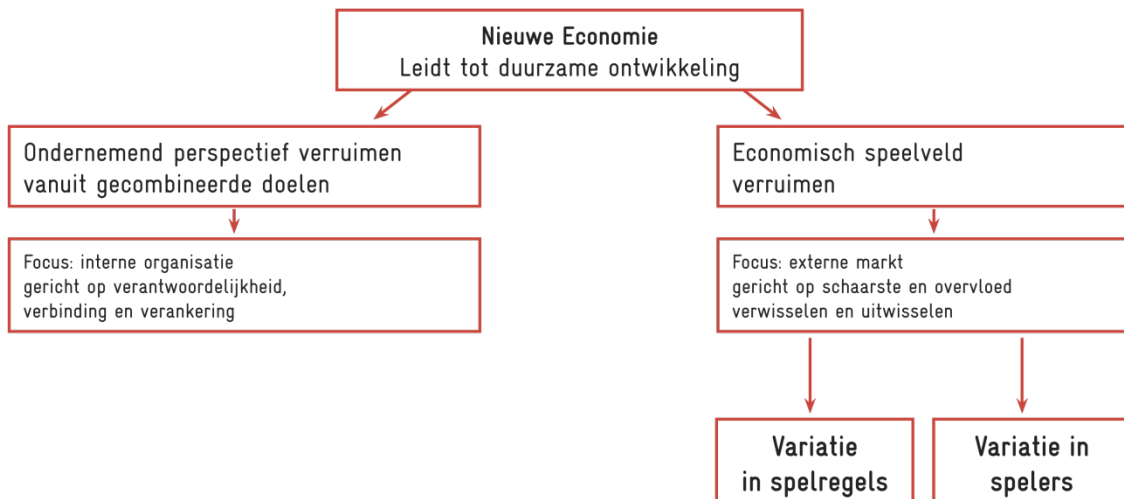
Hybride marktwerking in de nieuwe economie door variatie in spelregels en spelers



In een nieuwe economie heeft de markt een forumachtig karakter. Het wordt een plaats waar mensen en organisaties met elkaar kennis, producten, diensten, ideeën en talenten uit- en verwisselen om zo samen waarden te realiseren die bijdragen aan samenleving en natuur.

4.1.2 Kenmerken van een ruimer economisch speelveld

Nieuwe economie een dynamisch raamwerk



Kenmerken van een grotere variatie in spelregels

- Prijsvorming op basis van vraag en aanbod in combinatie met sociale en/of ecologische kosten en impact
- Marktwerking op basis van concurrentie en samenwerking
- Verwaarden op basis van kwantificeerbare en kwalificeerde waarden
- Verwisselen en uitwisselen van producten, diensten, ideeën, talent, kennis en ervaring

- Verwisselen op basis van verschillende meeteenheden naast geld
- Producten, diensten, ideeën, kennis, talent, ervaring en netwerken kunnen verwisseld en uitgeruild worden door een combinatie van geven/nemen, ruilen en delen bijvoorbeeld:
 - Producten, diensten en ideeën worden op verschillende manieren aangeboden:
 - Tegen betaling
 - Om niet
 - Voor gemeenschappelijk gebruik ('open source')
 - Gezamenlijk gecreëerde producten, diensten en ideeën kunnen gemeenschappelijk worden aangeboden op een marktplaats
 - Producten, diensten en ideeën kunnen door netwerken of collectieven van afnemers afgenomen worden

Kenmerken van meer variatie in spelers in de markt

- De markt is een ontmoetingsplaats waar spelers van allerlei aard met elkaar producten en diensten verwisselen en producten, diensten, ideeën, kennis, ervaring en talent uitwisselen.
- Spelers op de markt zijn als appels en peren. Iedere speler heeft een specifieke eigen inbreng in termen van informatie, creatie of (vertegenwoordiging van) belangen. En kan dus om een andere reden actief zijn dan koop of verkoop. De variatie in spelers is groot:
 - Profit en non-profit
 - Grote en kleine
 - Lokale en globale
 - Uit verschillende sectoren
 - Verschillende regio's
 - Verschillende culturen
- Waarden, waarde en prijs van producten, diensten en ideeën worden door steeds verschillende combinaties van organisaties en mensen beïnvloed
- Verschillen in belangen zijn expliciet en doen er toe
- Er is dialoog tussen de spelers

Samenvatting

Het nieuwe economische speelveld kenmerkt zich door:

- Een grotere variatie aan spelregels waarin
 - Ruilen
 - Delen
 - En geven en nemen
 een plaats hebben en met elkaar gecombineerd worden.
- Een grotere variatie aan spelers die zowel op basis van concurrentie als op basis van wisselende samenwerking tot overeenstemming komen.

4.1.3 Verruimen van het ondernemend perspectief

“Als er een groot gat in de markt is waar ik iets in kan betekenen, dan zou ik het zelf doen. Als iemand het beter kan doen is dat belangrijker dan dat ik er dan geld aan verdien. Dan is het beter om het te stimuleren, dan komt het bij mij wel weer terug op een andere manier(...) Je bent onderdeel van een economie en een gemeenschap hier, je moet je aan en met elkaar optrekken.” Jan Michiel van der Gang, ondernemer in Dokkum en betrokken bij SGV

Duurzaam ondernemen betekent anders ondernemen. Wat je wilt bereiken wordt niet alleen bepaald door het resultaat, maar ook de door de manier waarop je dat resultaat behaalt en met wie. Er zijn drie terreinen te onderscheiden waar de manier van ondernemen en organiseren verandert:

- a. De verantwoordelijkheid verschuift van alleen economische naar sociale, ecologische en economische intentie en impact: ondernemen op basis van een **moreel kompas**.
- b. De verbinding met de omgeving van shareholders en klanten naar het integrale systeem: ondernemen op basis van **omgevingssensitiviteit**.
- c. De verankering in de organisatie van efficiëntie naar diversiteit: ondernemen op basis van **veerkracht**.

Op deze terreinen geven de onderzochte ondernemingen/initiatieven invulling aan het verruimen van het ondernemende speelveld.

a. Moreel kompas

"Impact first. Sociale en/of ecologische doelen voorop." Stef van Dongen, Enviu

Net als de economie wordt het ondernemen beïnvloed door waarden en gebruiken uit het maatschappelijke en ecologische domein. Elke ondernemer en onderneming is deel van de samenleving en neemt ook een verantwoordelijkheid die daarmee overeenstemt. Dat betekent dat de manier van ondernemen aangepast wordt aan datgene wat je als organisatie voor jezelf en voor het grotere geheel, de samenleving en de natuur, wilt bewerkstelligen.

Henk Bultjes, visser bij de SGV, verwoordt dat kort en krachtig als volgt: "Je hoort steeds 'er wordt minder winst gemaakt', maar er wordt nog steeds ontzettend veel winst gemaakt. Is het niet goed genoeg zo? We maken genoeg winst; we hebben het goed; we hebben tijd voor het gezin. Meer hoeft niet."

Door winst en steeds meer winst niet bovenaan te zetten verandert de intentie van ondernemen. Er ontstaat ruimte om andere dingen belangrijker te gaan vinden.

Bultjes zegt: "Maar ik denk niet alleen in geld, dit wordt te veel gedaan. Er moet in waarden gedacht worden. Mijn familie zit al sinds 1600 in de visserij en ik wil iets goeds doorgeven. Dat is een bedrijf dat niet per se heel veel winst maakt, maar waarnaast ze in ieder geval een goed leven kunnen leiden."

Klaas Laansma, Waddencoördinator bij het Groninger landschap, vult daarop aan: "Van waarde is je familiehistorie, het door kunnen geven aan je kinderen, je vrije tijd en voldoende hebben om een goed leven te kunnen hebben. Dat zijn vier waarden, terwijl het economische systeem maar één waarde heeft en dat is winstmaximalisatie. De Waddenzee vraagt ook om meer waarden dan alleen deze winstmaximalisatie. Stel je gaat op aanvraag van de gemeente als visser voor de gemeenschap verhalen vertellen, dan moet daar ook geld tegenover gesteld worden."

Laansma maakt duidelijk dat als andere waarden prioriteit krijgen, dat gevolgen heeft voor wat je op welke manier kunt verwaarden. Of welke waarde mensen eraan toe gaan kennen. Niet alleen de aard en de waarde van producten, diensten en ideeën veranderen, maar ook de manier waarop die tot stand komen. De intentie van een ondernemer bepaalt mede de manier van ondernemen en de vorm van de onderneming. Josine Janssen van Enviu duidt dat als volgt:

"We willen impact-driven organisaties opzetten, een nieuw soort businessmodel waar we zelf ook mee aan het leren zijn. We komen daar samen met de crowd, de community, we maken gebruik van de passie van mensen en van hun kennis. Het is een nieuwe manier van product- en businessontwikkeling. De uitkomst is anders gedreven dan alleen maar winst."

Ook de cultuur van een organisatie krijgt kleur in relatie met de intentie: "Een integere organisatie staat of valt met de cultuur. Als de mensen integer zijn: je wilt een 'betere kwaliteit' mensen hebben met een intrinsieke motivatie om hier te komen werken. Mensen dansen om het willen dansen, niet om gezien te worden. (...) Sommige investeerders komen hier in een Porsche aan; dat is prima als het je eigen passie is, niet om gezien te worden. De choreografen, de cultuurdragers, moeten puur zijn," aldus Stef van Dongen.

Heldere ethische keuzes vragen om ethische medewerkers en partners, vindt ook Tomas Fiege Vos De Wael, managing director Tapworld. Hij trekt dat nog een stap verder: "Wij werken met heel veel verschillende partijen samen. De enige garantie om er ook op de langere termijn zeker van te zijn dat ieder van hen de sociale en/of ecologische impact bovenaan blijft zetten, ligt in het delen van onze waarden. Als we op dat niveau niet klikken dan doen we geen zaken."

De ondernemingen in het onderzoek bestempelen duurzaamheid en maatschappelijke ontwikkeling als hun kernactiviteit en doen dat vanuit een sociale of ecologische intentie. Zij voegen toe aan de wereld om hen heen. De ethische keuze die zij maken is te ondernemen ten dienste van de samenleving en de natuur. Die keuze is een morele keuze, gebaseerd op maatschappelijke en ecologische waarden, naast economische. Zij hebben als het ware een **moreel kompas** waarop zij varen en waardoor zij kunnen bepalen hoe te handelen en waarin onvoorwaardelijk te zijn.

De manier waarop Cor Kloet, CEO SPIE, partner van Tapworld, zijn morele kompas verwoordt is ferm en duidelijk. Het is helder waar hij voor staat en waar zijn grenzen liggen. "Ideologie is de driver in de commercie, we moeten kwaliteit leveren. Als geld de enige drijfveer is, werkt het niet. We hebben een verantwoordelijkheid voor de samenleving. Alles kopen in China is goedkoop, maar niet het beste. We willen geen slavenarbeid, geen corruptie en omkoping." Het morele kompas vertaalt zich direct in keuzes, in handelingen, in opvatting over wat past en wat niet past binnen het kader van een specifieke organisatie. Het morele kompas expliciteren is een voorwaarde om te komen tot samenwerking met gelijkgestemde medewerkers of samenwerkingspartners.

Duurzaam ondernemen is ondernemen op basis van ecologische en maatschappelijke, naast economische waarden.

Volgens Arjo Klamer³⁸ worden mensen en organisaties in een nieuwe economie gedreven door bij te willen dragen aan:

1. Maatschappelijke doelen (bijdragen aan een betere wereld)
2. Sociale doelen (bijdragen aan of ontwikkelen van relaties of de gemeenschap waarvan je deel uitmaakt)
3. Persoonlijke doelen (de eigen ontwikkeling of geborgenheid)
4. Transcendentale doelen (bijdragen vanuit een spirituele drijfveer)

Het waardesysteem van een organisatie in een nieuwe economie begint bij deze sociale, maatschappelijke, transcendente en persoonlijke drijfveren en leidt tot economische, sociale en ecologische effecten en impact. Deze intentie beïnvloedt alle aspecten van de organisatie, van doelen tot resultaten, en van mensen tot structuur. Bijdragen aan samenleving en natuur betekent dat de doelen van de organisatie altijd een combinatie zijn van economische en sociale en/of ecologische doelen. Hoe meer die doelen verweven zijn en elkaar versterken, hoe effectiever. De kunst is geen van de doelen onder- of bovengeschiedt te maken aan het andere, maar in plaats daarvan echt voor elkaar te laten werken door er daadwerkelijk **gecombineerde doelen** van te maken.

Zo streeft 'open source' house naar het bouwen van duurzame huizen voor de lagere inkomens. In de praktijk blijken die twee doelen niet altijd even gemakkelijk te combineren. De materialen die gebruikt worden in de duurzame bouw, zijn materialen die ook gebruikt worden in de sloppenwijken. De associatie die de meeste mensen in Ghana daarmee hebben is er niet een van degelijke bouw. En dat is wel wat zij graag willen, een huis dat robuust de tand des tijds kan doorstaan. Zoeken naar andere materialen zou een oplossing kunnen zijn. Minder duurzaam bouwen ook. Voor OS house Ghana maakten Samuel Biitir en Abraham Yenu Lambon een andere keuze. Zij voegden een doelstelling toe: de gemeenschap als co-creator betrekken bij het ontwikkelen van hun plannen. Door mensen mee te laten denken en tegelijkertijd te laten leren over bouwmaterialen, energiegebruik en andere aspecten van duurzaamheid willen zij stap voor stap duurzame bouw in Ghana een plaats geven.

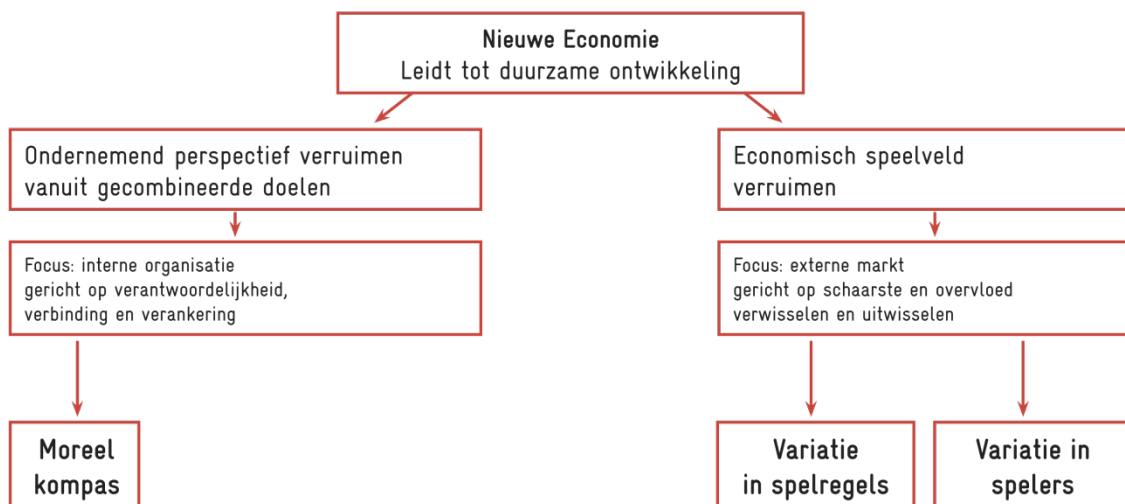
³⁸ Arjo Klamer, op het DOEN event over een nieuwe economie op 14 maart 2012

Door een doel toe te voegen wordt het mogelijk om duurzaamheid en betaalbaarheid toch te combineren en gaan de doelen elkaar versterken. "Yes, a much deeper involvement of the would-be owners of the house should have taken place at much earlier stage. We gathered a lot of information and with hindsight it looks very academic. It is not an error in itself but you end up not having the perception that defines what you need to put down there. And this is very critical in the development of everything." (Samuel Biitir) Hoe meer synergie tussen de doelen hoe effectiever de onderneming kan werken.

"Under a full moon all the children are playing, the girls dancing, the boys playing all kinds of sports. When it is colder, people tell each other stories. Through that, children learn to listen and to observe. They also learn responsibility for the environment. This playing and storytelling is an important part of educating our children, teaching them the difference between good and bad. Step by step, they are initiated in community values. The Festival sur le Niger has the same mission: initiating people in both traditional and contemporary art and in traditional and modern entrepreneurial values."
Mamou Daffé, Festival sur le Niger

Kenmerken van het morele kompas

Nieuwe economie een dynamisch raamwerk



- Verantwoording nemen voor de natuurlijke en sociale omgeving
- Ondernemerschap, gedreven door maatschappelijke, sociale, persoonlijke of transcendentale doelen
- Ondernemen, gericht op een combinatie van sociale en/of ecologische en economische impact
- Vormgeven aan synergie tussen ecologische, sociale en economische doelen
- Op basis van sociale, ecologische en economische waarden aangeven waarom je doet wat je doet
 - Met welke beoogde output en effect
 - En hoe dat te internaliseren in een verdienmodel en bedrijfsvoering
 - En vorm te geven in organisatie (vorm en eigendom) en processen
- Onvoorwaardelijkheid ten aanzien van de morele keuzes

a. Omgevingssensitiviteit

“The reflection of togetherness in the modern society should constitute as an institution,” H Chandra, Pt. Reka Desa³⁹

Bijdragen aan de sociale, ecologische of economische omgeving kan niet zonder in contact te zijn met die omgeving. Maatschappelijke en ecologische impact vindt voornamelijk plaats buiten de organisatie en kan alleen ontstaan in die omgeving. Een relatie of verbinding met de omgeving is voorwaarde voor het succes van de organisatie. Alle onderzochte ondernemingen werken in het realiseren van hun producten, diensten en ideeën en de effecten en impact daarvan samen met die omgeving. Zij gaan een relatie aan met stakeholders in hun omgeving.

De aard van die relatie wordt mede bepaald door de nabijheid van die stakeholder. Aan leveranciers bijvoorbeeld kan een organisatie eenzijdig eisen stellen. Aan een belangenvereniging kan dat niet. Die relatie vraagt om samenwerking en uitwisseling om tot gezamenlijke resultaten te komen. Nog verder weg zijn natuur, mensen en organisaties die beïnvloed worden door het handelen van de organisatie en andersom, zonder dat de organisatie daadwerkelijk contact met hen heeft. Met name in de natuur zijn daar veel voorbeelden van zoals de impact van het afval van bijvoorbeeld plastic producten die bedrijven maakten op de wereldzeeën.

Samenvatting

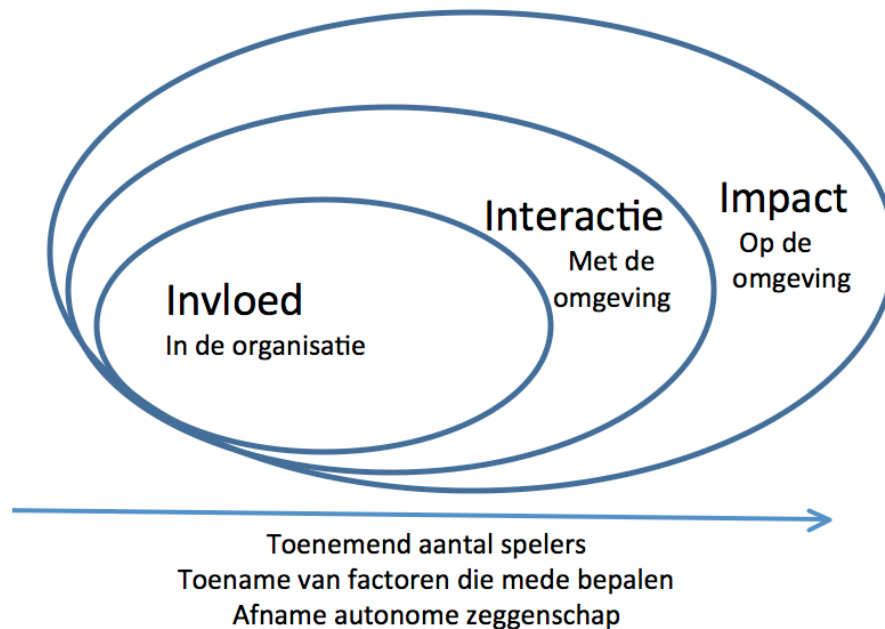
Het nieuwe ondernemend perspectief kenmerkt zich door:

Ondernemen op basis van een expliciet en onvoorwaardelijk **moreel kompas** ten aanzien van ecologische en/of sociale impact dat richting geeft aan:

- Elkaar versterkende **gecombineerde doelen**
- Ontwikkeling van de organisatie
- Waarden van medewerkers en samenwerkingspartners
- Bedrijfscultuur
- Bedrijfsvoering
- Verdienmodel
- Relatie met de omgeving (omgevingssensitiviteit)

³⁹ H. Chandra, Pt Reka Desa, Indonesian Rural Finance Consultancy, doing an audit on the cooperatives of the farmers at Tapworld

Cirkels van handelen in de omgeving



Deze cirkels van handelen in de omgeving bestaan in het nu maar ook in het heden en verleden van een organisatie. Het handelen van gisteren kan morgen en overmorgen een impact op de omgeving hebben zoals ook de ontwikkeling van de omgeving van vandaag over een aantal jaren van invloed kan zijn op de mogelijkheden van een organisatie tegen die tijd.

De onderzochte organisaties kiezen er voor om de cirkel van interactie zo groot mogelijk te maken. Zo proberen zij samen de impact op de omgeving en in de tijd zo veel mogelijk te beïnvloeden.

Enviu doet dat door het bouwen van een community: "Er zitten 8000 mensen in het netwerk, die krijgen nieuwsberichten en uitnodigingen voor events. Ons eigen team is de kern van de community. Daaromheen zitten vrijwilligers, daaromheen zit een schil met mensen die zo nu en dan meehelpen," vertelt Josine Janssen van Enviu.

Samen met die community ontwikkelt Enviu ondernemende oplossingen voor duurzaamheidsvraagstukken. Stef van Dongen beschrijft de manier van werken van Enviu als volgt: "Action learning is de community organiseren aan de hand van een probleem en de oplossingen daarvoor; je creëert draagvlak voor een dienst. Civic driven change, bottom-up communities organiseren, zodat ze sterker staan. Mensen doen mee aan het onderzoek, maar worden ook onderzocht." Op die manier worden ideeën ontwikkeld tot concepten en concepten tot ondernemingen. Enviu werkt met een global community die in lokale clusters wordt opgedeeld. Oplossingen moeten lokaal passen, maar kunnen internationaal geïnspireerd zijn en bijdragen. "Het ontwerp (van het duurzame huis in Ghana gs) moet lokaal zijn uitwerking hebben, maar je kunt vanuit het globale een oplossing vinden." Vincent van der Meulen, bedenker OS House.

Enviu ontwikkelt niet alleen samen met de community, maar ook met andere ondernemers. "Soms ontstaan vreemde combinaties. We werken nu samen met een pensioenfonds waar erg scherpe mensen zitten met een heldere blik in de ogen. Zij denken vooral in risico's. Wij doen dat veel minder,

maar toch is de klik zo goed dat we het samen verder willen brengen,” vertelt Stef van Dongen. Op basis van een overeenstemmend of elkaar aanvullend moreel kompas van Enviu en van de partners wordt een samenwerking al dan niet aangegaan.

Samenwerken betekent ook samen de opbrengsten delen bij Enviu. “Degene die belang heeft bij het tot een succes maken moet je mee laten delen,” zegt Stef van Dongen. In een van Enviu’s projecten in India is de gemeenschap aandeelhouder van het bedrijf geworden. Ook communityleden die een bijdrage hebben geleverd aan de ontwikkeling van een succesvol concept krijgen de mogelijkheid aandelen in die onderneming te hebben. Samenwerken beïnvloedt de eigendomsverhouding en ook de besluitvorming. Chandra die de suikerpalmboeren van Tapworld ondersteunt in het opzetten van hun coöperaties, zegt daarover: “In our community togetherness also incorporates the decision process. It is the wisdom of the people that helps to make a decision by consensus. In a big community you certainly have to be represented. It is about transforming the family togetherness to a nowadays concept. From the sociological aspect, humans are treated as peers and in modern society, you need that recognition to operate in a global world.”

In samenwerking wordt besluitvorming gedragen door een gemeenschappelijk proces. Klaas Laansma: “Het gaat om ontmoeting, een dialoog en het luisteren naar elkaar. Iedereen is gelijkwaardig.” Jaap Vegter verdiept dat verder: “Daarom praten wij ook over die inclusieve maatschappij (...). Laat nou de mensen die heel economisch gedreven zijn en de mensen die sociaal heel gedreven zijn elkaar ontmoeten en samen tot een oplossing komen. Dan zal de sociale zeggen: “natuurlijk, we moeten rationeel gezien ook geld verdienen.” En degene die heel zakelijk is zegt misschien wel dat het fijn is eens iets dat wat breder gericht is te doen, iets waar uiteindelijk de hele omgeving op vooruit gaat. Mogelijk kan hij daar ook nog van profiteren.”

In de uitleg van Vegter wordt het hybride karakter van de samenwerking benadrukt. Ook hier gaat het weer om het verenigen van sociale, economische en ecologische kennis, ideeën en waarden. Of zoals Jan van Gennip (Start foundation en betrokken bij Specialisterren) zegt: “Je hebt de extremen nodig om gezamenlijkheid te vinden.”

Ook in Festival sur le Niger komen verschillende werelden samen. Mamou Daffé: “In Europe, I could see what was missing here in Mali. What can be developed in the local culture, to lift things in Ségou to another level.” Abdramane Dicko⁴⁰ geeft aan hoe hij denkt dat dat zou kunnen: “It is about how the Malian intellectuals can take the Western market roles and confront that with our traditional ways of doing business to meet the international or liberal market standards. I have a strong feeling it is possible.”

Samenwerken is voorwaarde om duurzame ontwikkeling te bewerkstelligen. Een stap verder gaat Jan Beekman⁴¹: “Het gaat er niet om de afzonderlijke projecten te bekijken. Wij zijn nu aan het kijken wat voor projecten we mee kunnen financieren vanuit het Waddenfonds⁴², daarbij is van belang dat projecten die betrekking hebben op de hele regio veel beter scoren dan losse initiatieven. Ten tweede is van belang dat organisaties en gemeentes samenwerken in plaats van zichzelf apart te zien.” Hij vervolgt: “Er zijn heel veel positieve signalen in de aanloop naar die programma's, mooie ideeën en enthousiasme waar je vervolgens niks mee kan doen vanwege al die regels. De kunst is om al die figuren bij elkaar te krijgen en daar eens doorheen te breken.”

Beekman hecht er belang aan een organisatie te zien als een deel van een groter systeem van wederzijdse beïnvloeding. Het systeem beïnvloedt de delen, de delen elkaar en het systeem. Dat vraagt

⁴⁰ Abdramane Dicko is economist at USAID and volunteer member of the organizing committee of the Festival sur le Niger

⁴¹ Jan Beekman werkt voor de Provincie Groningen en is coördinator van het programma plattelandsontwikkeling dat zich richt op projecten voor het versterken van de economie in de regio Groningen. Hij is deelnemer in een dialoog met stakeholders van de SGV

⁴² Het Waddenfonds (2011) is een fonds voor extra investeringen in projecten in en rond de Waddenzee op ecologisch en economisch gebied. Het Waddenfonds heeft voor de komende 14 jaar een bedrag van 500 miljoen beschikbaar en wordt beheerd door het ministerie van VROM

van elke organisatie om zich te verhouden met de stakeholders in dat systeem. Dat vraagt om **omgevings sensitiviteit**. Samenwerking wordt dan niet geïnitieerd en aangegaan vanuit een van de ondernemingen, maar vanuit het krachtenveld of het proces waarin als vanzelfsprekend meerdere partijen wederzijds betrokken zijn. Jaap Vegter geeft daar deze woorden aan: "In onze attitude als vissers zou meer iets moeten zitten als: 'kok, afnemer, natuurbeschermers, loop maar even met me mee, ik laat je zien hoe dat gaat in mijn wereld'. Mijn droom is dat mensen vanuit het systeem zelf bij elkaar gaan zitten en samen na gaan denken over de Waddenzee. Wat is er nodig en wat vinden wij belangrijk, welk gebruik kan wel en welk gebruik niet. Leg dit neer als inspiratiebron voor beleidsplannen en regel- en wetgeving."

Een verbinding aangaan met de omgeving op basis van sensitiviteit voor die omgeving. Wie maken er deel van uit? Wie zijn zij? Wat drijft hen? Wat verbindt ons? Het vraagt om het herkennen van de spelers in het systeem, van degenen die in het oog springen, maar ook van degenen die zich wat meer op de achtergrond begeven. Het vraagt om contact maken met vanzelfsprekende en niet vanzelfsprekende partners, partners die dichtbij staan of juist verderaf, die vergelijkbaar zijn of juist niet. Het vraagt om meebewegen in een dynamiek van beïnvloeden en beïnvloed worden. Zo stapte Envia in een samenwerking met een pensioenfonds, en werkt Tapworld samen met commerciële en niet commerciële investeerders, en geeft OS house de realisatie van duurzame huizen vorm samen met de beroepsorganisaties.

In een nieuwe economie zijn stakeholders alle organisaties, mensen en groeperingen die deel uitmaken van het systeem waarin de organisatie werkt.

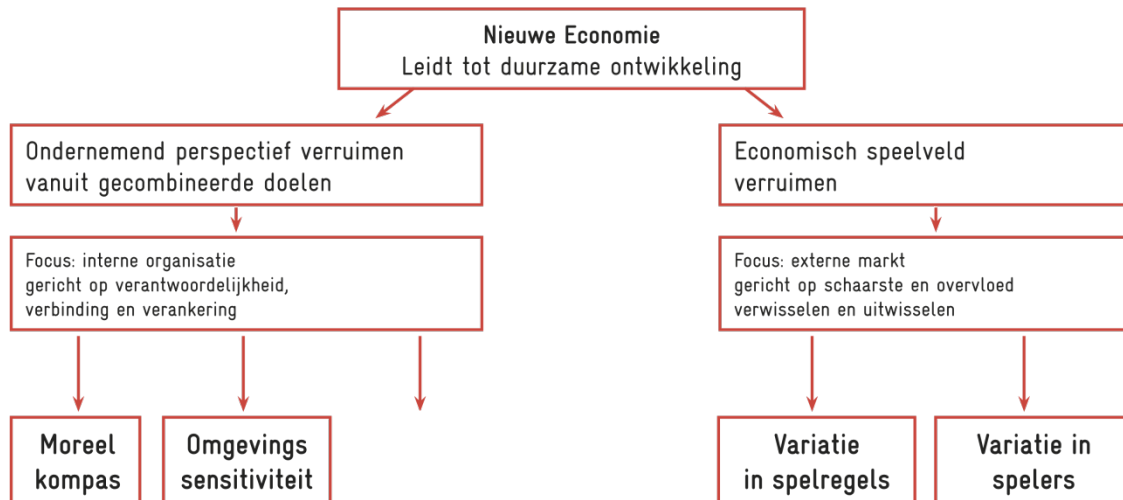
Een tweede aspect van verbinding is de aard van de verbinding. Die kan variëren van informatie delen, zoals Specialisteren doet door een boekje uit te geven over de werkwijze van de organisatie, tot co-creatie zoals Envia nastreeft.

De gradaties in samenwerking die naar voren komen uit de verschillende onderzochte organisaties zijn de volgende:

- Informeren
- Mogelijk maken
- Verwisselen en uitwisselen
- Co-operatie
- Co-creëren

Van informeren naar co-creëren is er een toename in wederzijdse afhankelijkheid en wordt de samenwerking meer deel van de interne organisatie, activiteiten en processen. De stakeholders gaan als het ware deel uitmaken van elkaars organisatie of de organisaties gaan zichzelf meer en meer definiëren als deel van het systeem.

Nieuwe economie een dynamisch raamwerk



- Sociaal (inclusief cultureel), ecologisch en economisch kapitaal (in wisselende combinaties) dragen bij aan de opzet en ontwikkeling van een bedrijf.
- De organisatie herkent en erkent haar positie in het systeem en herkent en erkent alle deelnemers daarin als potentiële stakeholders.
- De organisatie herkent en erkent het moreel kompas van de samenwerkingspartners.
- Samenwerken met de stakeholders is een voorwaarde voor effect en impact van de organisatie op natuur en samenleving.
- Samenwerken met stakeholders is gebaseerd op gedeelde waarden.
- Samenwerken in alle fasen van ondernemen:
 - Samen initiatieven nemen
 - Samen kapitaal (ecologisch, economisch, cultureel en sociaal) inbrengen
 - Samen realiseren
 - Samen oogsten van output, effect en impact
- Samenwerken kan op verschillende manieren
 - Informeren
 - Mogelijk maken
 - Verwisselen en uitwisselen
 - Co-operatie
 - Co-creëren

Samenvatting

Het nieuwe ondernemend perspectief kenmerkt zich door:

Ondernemingen die handelen vanuit het bewustzijn deel te zijn van een groter geheel en andere mensen en organisaties nodig te hebben om hun duurzame doelen te kunnen bewerkstelligen.

Zij hebben een hoge mate van **omgevings sensitiviteit** waardoor zij:

- Openstaan voor anderen
- Kunnen verbinden op basis van gedeelde waarden
- Kunnen opereren op basis van wederzijdse afhankelijkheid

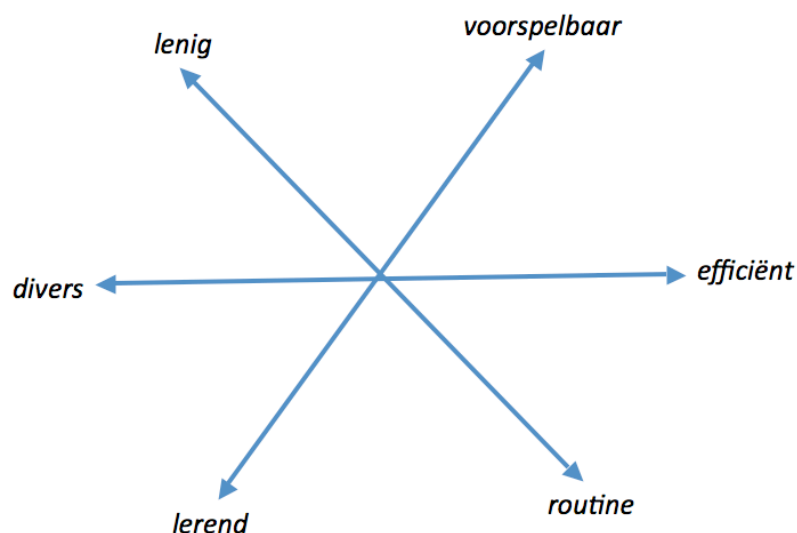
b. Veerkracht

"Zout-kijken en zout-denken, dat kunnen de vissers je leren. Zout-kijken is beseffen dat je het niet in de hand hebt. Dit in tegenstelling tot zoet (binnendijks) denken waar je dingen kan reguleren. Mensen die niet zout-denken weten niet wat de verhoudingen zijn." Klaas Laansma, SGV

De interne organisatie van duurzame ondernemingen is net als de waarden en doelen hybride en dus divers. Die diversiteit kan zich op veel manieren en in veel vormen voordoen. Diversiteit is ook een voorwaarde om snel en flexibel te kunnen reageren op de buitenwereld en in de samenwerking met stakeholders. Bijdragen aan maatschappij en natuur vraagt om voortdurende interactie met die omgeving.

Sturen op diversiteit staat haaks op het sturen op efficiëntie. Waar efficiëntie streeft naar met minimale middelen en inspanning een maximaal resultaat bereiken, streeft werken op basis van diversiteit naar het leggen van juiste verbanden om te komen tot een maatwerkresultaat voor een specifieke situatie.

Veerkracht: het vinden van een balans in relatie met gecombineerde doelen en omgevingsdynamiek



De onderzochte organisaties zoeken elk op hun eigen manier naar een balans tussen efficiëntie en diversiteit tussen lenigheid en routine en tussen lerend en voorspelbaar zijn. Zonder diversiteit zijn zij niet veerkrachtig genoeg om te kunnen reageren op de beweeglijkheid en complexiteit van hun omgeving en zonder efficiëntie komt hun continuïteit in gevaar. Elke organisatie maakt eigen keuzes voor de terreinen en activiteiten waarin zij stuurt op diversiteit of juist op efficiëntie. Die keuzes kunnen veranderen in de loop van de tijd.

“De grondhouding is dat de natuur dynamisch is en wij passen ons aan. De strategie verandert aan de hand van wat de zee ons geeft,” zegt Laansma. Duurzaam ondernemen betekent ondernemen in relatie met de omgeving. Jaap Vegter legt uit hoe hij dat ziet binnen de SGV: “Vissers willen nieuwe dingen gaan doen in de Waddenzee, dat mag niet. Dat betekent dat je afhankelijk bent van de steun van een natuurorganisatie. Dan moet je die activiteiten en de precieze effecten van tevoren helemaal beschrijven. Dat kan niet. Maar wat ook zou kunnen is dat je vertrouwen hebt in elkaar en in de vissers. Een nieuwe activiteit wordt toegestaan binnen afgesproken grenzen met de natuurorganisatie. De vissers worden deel van het collectieve beheer en houden afgesproken dingen in de gaten die ze communiceren met de natuurorganisatie. Samen leer je van wat er gebeurt en je weet niet waar je uitkomt.”

Natuur en samenleving, beide zijn dynamisch en onvoorspelbaar. Als duurzaam ondernemer wil je de natuur en de samenleving beïnvloeden, wil je er positief aan bijdragen. Vegter geeft aan dat het daarbij vooral gaat om te kunnen gaan met een onvoorspelbaar proces. Je wilt iets veranderen, ontwikkelen zonder dat je precies weet hoe dat gaat verlopen en wat dat gaat opleveren. Een samenleving of de natuur kun je niet beïnvloeden in een gecontroleerde omgeving en is daarmee niet maakbaar zoals je een concreet product kan maken. Bijdragen aan natuur en samenleving vraagt om een open ontwikkelproces, waarin je stap voor stap vormgeeft en experimenteert, vervolgens kijkt wat er gebeurt en je daar weer op aanpast. Dat vraagt om een flexibele, adaptieve en creatieve manier van werken.

Ook de overheid, bij uitstek een organisatie die dienend is aan de samenleving, kampt met diezelfde beweeglijkheid. Dat vraagt om anders denken en anders handelen. Herwill van Gelder, wethouder⁴³ van de gemeente Marne, legt dat in een dialoog met de SGV als volgt uit: “We moeten omschakelen naar een ander paradigma vanwege de bevolkingskrimp: de illusie van overheden om grip op dingen te hebben, groei, aanleggen van terreinen, ontwikkelen, regelgeving is gebaseerd op de groei van getallen. Dit werkt niet meer met de huidige krimp, dus is er een andere manier van denken nodig. Waarbij je je realiseert dat je kwetsbaar bent, weinig geld hebt, niet weet wat er gaat gebeuren en moet reageren op wat de buitenwereld aanbiedt. Beleidsmedewerkers zeggen: hoe past dat in onze plannen? Die omslag moet gemaakt worden.” De omslag waar Van Gelder het over heeft, is precies wat de ondernemers in dit onderzoek allemaal op hun eigen manier vormgeven. Hoe je **veerkrachtig** te organiseren om de beweeglijkheid waar jouw onderneming mee geconfronteerd wordt op te kunnen vangen.

Bij Enviu betekent dat onder andere echt openstaan voor feedback van buiten. Kunnen horen wat tegen je gezegd wordt en daar ook echt iets mee willen doen. Caspar Dickmann verwoordt dat als volgt: “Een jaar of drie, vier geleden heeft een groep adviseurs een onderzoek gedaan naar effectiviteit en efficiëntie bij Enviu. Ze hebben een paar dagen interviews gehouden en daarna hun bevindingen gepresenteerd. De conclusie was dat de organisatie niet goed functioneerde: er werd te weinig met de core competences gedaan, terwijl er veel energie in gestopt werd. In andere bedrijven die ik ken gaan mensen dan op hun stoel schuiven, de schuld geven aan mensen die het verkeerd hebben aangepakt. Bij Enviu zeiden ze, ‘verrek, je hebt gelijk, dank je wel!’ en twee weken later lag een plan op tafel. Zo veel energie om het te verbeteren, daar ben ik jaloers op, zo’n daadkracht en lerend vermogen.”

Die openheid is de basis voor het grote adaptieve vermogen van Enviu. Dat zie je ook terug in de manier waarop zij anderen betrekken bij hun interne activiteiten om zo maximale flexibiliteit en creativiteit te realiseren. Stef van Dongen: “Soms vragen we ons wel af: waarom doen we dit met zijn allen? En doen we wat we doen op de meest effectieve manier? Maar innovatie kan niet efficiënt, wel effectief. Daarom

⁴³ Van Gelder is wethouder: volkshuisvesting, plattelandsontwikkeling en recreatie toerisme

werken we met jonge geesten en vragen flexibiliteit van mensen. Het is een organisch systeem waarin verschillende verantwoordelijkheden door elkaar lopen. Sommigen hebben een procesverantwoordelijkheid, anderen kunnen daar dwars op aanvliegen. Aan het begin kan iedereen meedoen, als het proces vordert moet je experts hebben. Aan het begin wil je diversiteit, aan het eind maximale expertise.”

De diversiteit waar Van Dongen over spreekt, zie je terug bij alle andere ondernemingen in het onderzoek. Een vorm van diversiteit hebben is voorwaarde om beweeglijk te zijn, om snel, flexibel, creatief en adaptief te kunnen reageren.

Bij Enviu zit die diversiteit in de variatie in mensen en in de rollen die zij in een proces vervullen. Bij de SGV zit het vooral in werken op basis van continu voortschrijdend inzicht over hun impact op het wad in samenhang met die van anderen. Daarop passen zij in dialoog met de omgeving hun handelen aan. Bij Specialisterren is de diversiteit geborgd in hun concept van aansturen. Hun kwetsbaarheid zit in de medewerkers. Wat zij aankunnen verschilt per dag, per situatie. “Het is ook heel belangrijk, zeker op een maandagochtend, om iedereen even in de ogen te kijken. Hoe was hun weekend, wat houdt hen bezig, zijn er veranderingen in medicatie? Dat bespreek je in de groep. En je gaat dan ook, waar mogelijk, bespreken: hoe zit het met je energie bijvoorbeeld. Iedereen weet van elkaar wat ze hebben. Verder hebben we één keer in de week een tienminutengesprek met iedereen, gewoon om even te kijken hoe bevalt het, waar loop je tegenaan en zijn er mensen in de groep met wie je moeite hebt qua concentratie.” Jan van der Tuijn, voorzitter Academie⁴⁴

Door echt naar haar mensen te kijken en te luisteren kan Specialisterren zorgen dat iedereen taken krijgt die qua omvang, vaardigheden en situatie bij hem passen. Daarnaast wordt voortdurend gekeken wat werkt en wat niet, daarop wordt steeds bijgestuurd. Ook als het mis gaat wordt dat snel, flexibel en passend bij de medewerker opgevangen. “Ja, een mooi voorbeeld was met Delta Lloyd. Daar had ik een klein dingetje over het hoofd gezien, gezegd dat er een heel blok klaar was, maar iemand was nog niet klaar. Die fout komt op het bord van Hans (leidinggevende gs) terecht. Dat vond ik lastig. Maar ik kon genoeg redeneren dat het niet zo erg was. Sjoerd en Hans maken wel heel duidelijk dat wij er niet mee moeten zitten.

Soms vergeten ze dat even, maar ze zeggen vaak genoeg bij dingen: dat is ons probleem. En daar ben ik ook blij mee dat ze dat zeggen.” Daan, medewerker bij Specialisterren

Die dynamische en op diversiteit gebaseerde manier van sturen maakt dat medewerkers optimaal tot hun recht komen. Datgene waar zij goed in zijn, leidt tot succes in het werk. “We hebben een pilot gedaan voor Delta Lloyd, daaruit blijkt dat ten opzichte van hun reguliere testers 30% meer fouten gevonden worden, en 200% meer taalfouten.” Ronald van Vliet⁴⁵

Tapworld organiseert haar diversiteit op weer een andere manier. Haar holistische manier van ondernemen leidt tot een bouwwerk van verschillende organisaties die allemaal verbonden zijn aan het suikerpalmproject, variërend van een suiker- en ethanolfabriek tot animal rescue centres, een filmstudio, een theater en een universiteit.

“The ITM university at Tomohon started twenty years ago and two years ago Willie took over to support the sugar palm project as a research centre.” Julius Pontoh⁴⁶

Volgens Willie Smits kunnen al deze organisaties alleen in samenhang werkelijk een verschil maken.

Hoe belangrijk leiderschap is in het brengen van samenhang in diversiteit wordt verwoord door Adama Traoré (Acte Sept) en verbonden aan het Festival sur le Niger: “A leader is someone who brings people together. You have to listen first to others, understand them, let them express themselves and let them make themselves understood.”

⁴⁴ De Academie is een opleidingsinstituut voor softwaretesters met ASS. Opgericht door Specialisterren, nu een onafhankelijke stichting

⁴⁵ Ronald van Vliet is samen met Sjoerd van de Maade initiatiefnemer van Specialisterren

⁴⁶ Julius Pontoh works at the government university in Manado as a lecturer and helps to develop the ITM University in Tomohon as a researcher

Diversiteit in mensen, in processen, in activiteiten, in disciplines, alle soorten zijn mogelijk. Diversiteit is er ook in de manier waarop de onderzochte duurzame ondernemingen gefinancierd worden. Vaak een combinatie van subsidie, leningen en participaties. Enviu experimenteert ook met crowd funding.

Jan van Gennip van de Startfoundation beschrijft waarom een combinatie van subsidie en lening voor Specialisterren werkt: "Degenen die Specialisterren hebben opgericht zijn op zoek gegaan naar donaties. Dat doen heel veel sociale firma's. De aanloop is ook heel duur voor dit soort partijen hoor. Ze doen heel veel voor de mensen, wat inhoudt dat ze veel minder tijd besteden aan het economisch rendement, dus die aanlooperperiode is veel langer. Dus ik vind het meer dan terecht dat ze een donatie krijgen. Wij geven geen donaties. Dus Specialisterren kreeg van ons een lening. De Rabobank Foundation is in gelijke tred meegegaan met een donatie. Hun bedrag en ons bedrag samen⁴⁷ was voldoende om de start te financieren. Wij noemen dat de inclusieve economie, waarbij wij erin geloven dat het een mix moet zijn van sociaal en regulier. Puur sociaal ga je nooit rendabel maken; 100% regulier past niet meer in deze maatschappij."

Die combinatie hard en soft geld, zoals Alexander Meijer van de Rabobank Foundation dat noemt vraagt om heldere keuzes over welk geld je waarvoor gebruikt. "Als je soft en hard money gebruikt, heb je ethiek nodig om aan te geven waar die overgang zit." Het morele kompas van de ondernemer kan daar richting aan geven.

Omgaan met beweeglijkheid, met open ontwikkelprocessen betekent je eigen kwetsbaarheid herkennen en erkennen en strategieën ontwikkelen om daarmee om te gaan. In een dialoog met stakeholders van de SGV werd dat als volgt samengevat: "We hebben het over twee soorten onzekerheid: de een ontstaat door fixatie en de ander door beweeglijkheid. Wetten zijn bevroren en de natuur is beweeglijk. Beide vragen actie van je. Maar het antwoord op iets dat gefixeerd is, is heel anders dan het antwoord op iets beweeglijks. Er zijn twee verschillende controlemechanismen. Een waarbij de groep in gezamenlijke dialoog de samenhang tussen de diversiteit, in de groep en van het vraagstuk, recht doet en op basis daarvan besluiten neemt. De andere is waarbij alles volledig overzien wordt, alles in de hand gehouden wordt en één iemand voor ja of nee kan kiezen."

"Kwetsbaarheid heeft alles te maken met omgaan met dynamiek en niet met een bevroren situatie. Een situatie die constant verandert en waar je niet met een norm of een afspraak uitkomt. De kwetsbaarheid van het opereren in een speelveld waarin veel factoren een rol spelen, waar verschillende spelers in bewegen en waar je deel van bent en niet als buitenstaander aan de kant kan blijven staan. Zodra je op zee zit dan zul je mee moeten meebewegen en je verhouden tot de zee. Manieren om daarmee om te gaan zijn:

Niet transactie-gestuurd, maar proces-gestuurd.

Niet hiërarchie-gestuurd, maar dialoog-gestuurd.

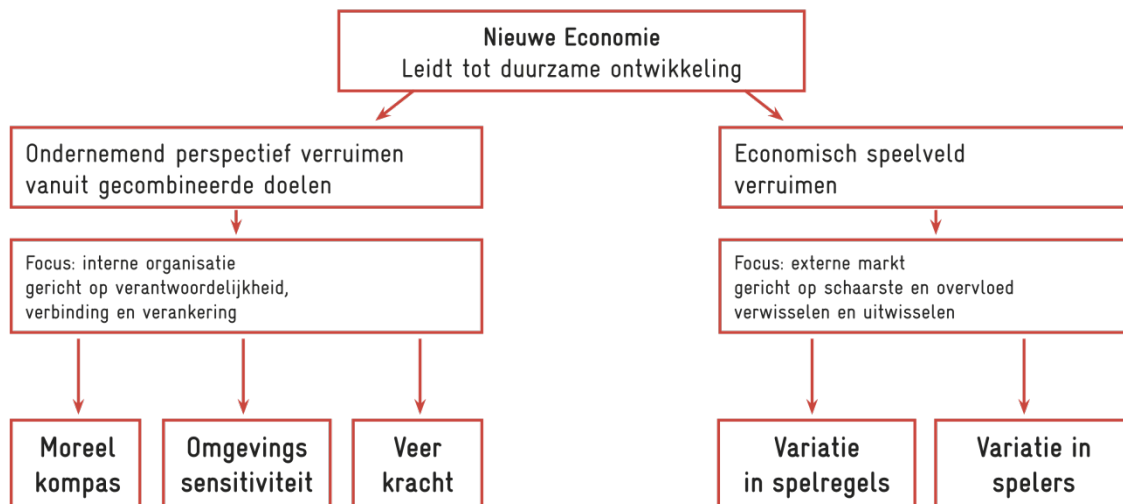
Niet plan-gestuurd, maar lerend-gestuurd."⁴⁸

De ondernemingen in het onderzoek onderscheiden zich door hun bewustzijn van de noodzaak van veerkracht in hun organisatie. Ieder op een eigen manier zijn ze in staat als deel van een groter geheel mee te bewegen en zich verder te ontwikkelen. Dat doen ze door zich op specifieke terreinen te organiseren op diversiteit en door open ontwikkelingen op een procesmatige, lerende en interactieve manier aan te pakken.

⁴⁷ Ook stichting DOEN was een van de financiers voor Specialisterren

⁴⁸ Samenvatting door Godelieve Spaas gegeven tijdens de dialoog met SGV partners over kwetsbaarheid

Nieuwe economie een dynamisch raamwerk



- Hoe gevarieerder het speelveld hoe groter de kwetsbaarheid door meer onzekerheid en ambigüiteit:
 - Iets anders doen dan anderen vraagt om een snel en lenig reagerende organisatie
 - Snel kunnen reageren op de buitenwereld vraagt om adaptief vermogen, flexibiliteit en creativiteit.
- Bijdragen aan sociale en/of ecologische doelen in combinatie met economische doelen vraagt om een organisatie die op een of meerdere terreinen gebaseerd is op diversiteit:
 - Een organisatie wint aan lenigheid en wordt beweeglijker door delen van de organisatie te bouwen op diversiteit
 - Open processen zonder vaste route of uitkomst zijn voorwaarde om vorm te kunnen geven in een beweeglijke omgeving
 - Sociale en/of ecologische doelen vragen om diversiteit in disciplines naast de bedrijfseconomische
 - Sociale en/of ecologische doelen vragen om variatie in attitude, kennis en vaardigheden
 - Veerkrachtige organisaties zoeken een balans tussen:
 - Divers en efficiënt
 - Lerend en voorspelbaar
 - Lenig/flexibel en routinematig

Samenvatting

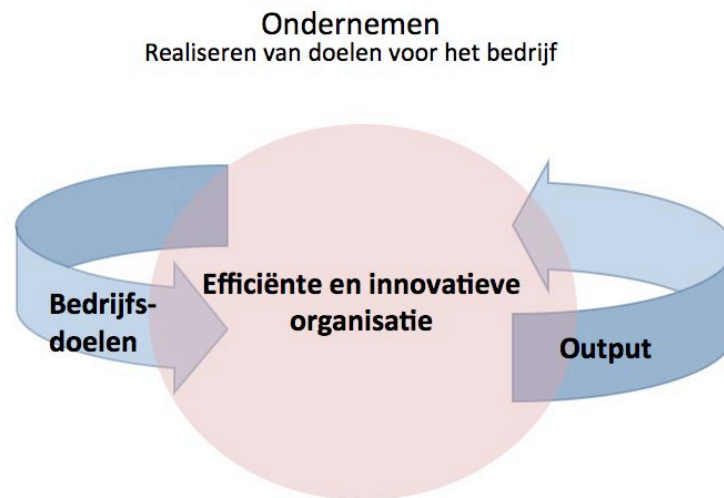
Het nieuwe ondernemend perspectief kenmerkt zich door:

Veerkrachtige ondernemingen :

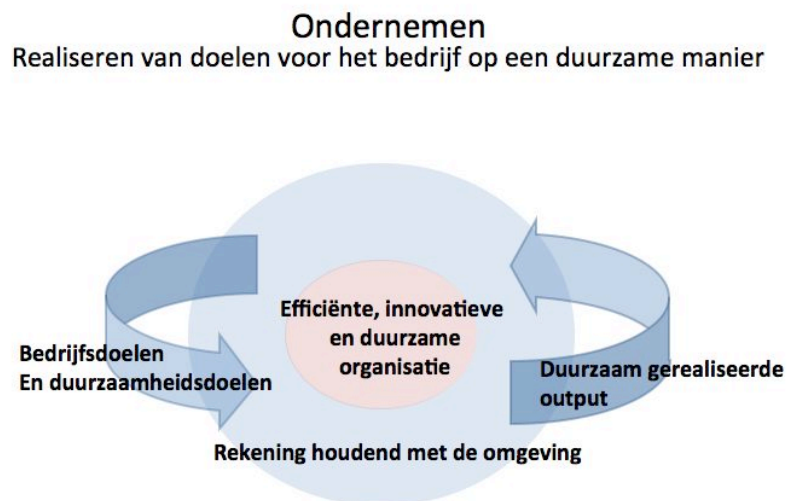
- Met een groot adaptief, creatief vermogen en hoge mate van flexibiliteit
- Die zich in en met hun omgeving ontwikkelen:
 - In open processen
- Die georganiseerd zijn op basis van diversiteit op de terreinen waar ze kwetsbaar zijn door balans te vinden tussen
 - Divers en efficiënt
 - Lerend en voorspelbaar
 - Lenig en routinematig

4.1.4 Het ondernemend perspectief: een model

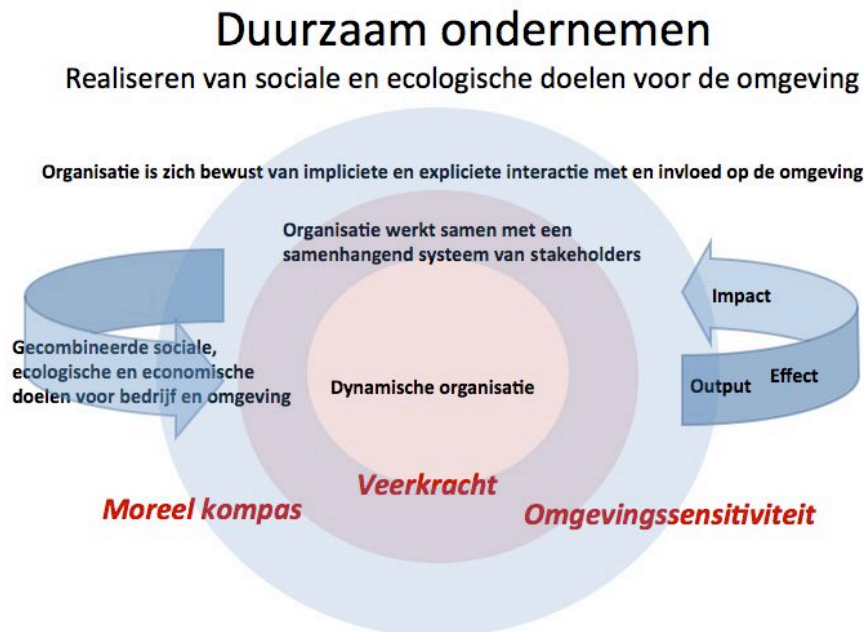
Duurzaam ondernemen leidt tot een verruiming van het ondernemende speelveld die voortbouwt op een algemene basis van ondernemen. Door arbeid, kapitaal en kennis efficiënt en waar nodig innovatief te organiseren realiseert een onderneming haar doelen.



Steeds meer ondernemers streven ernaar hun doelen op een duurzame manier te realiseren. Daarmee vergroten ze hun cirkel van handelen en invloed en stellen ze eisen aan het productieproces en aan de output en effecten daarvan op de omgeving. Dat verandert de tekening als volgt:



Organisaties die als primair doel hebben bij te dragen aan de ontwikkeling van duurzaamheid en maatschappij verruimen dat speelveld nog verder. En maken het speelveld meer hybride en zien hun onderneming als deel van een groter systeem.



4.2 Nieuwe economie: per organisatie

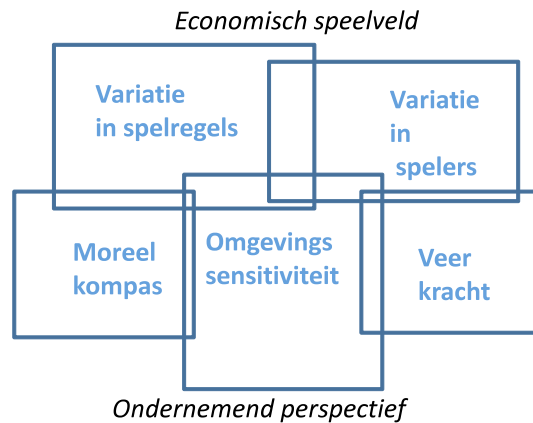
Organisaties in een nieuwe economie dragen bij aan duurzame ontwikkeling door expliciet te streven naar een combinatie van sociale en/of ecologische met economische doelen (gecombineerde doelen). Het dynamische raamwerk om die organisatie in een nieuwe economie te herkennen en te duiden is gedistilleerd uit de kenmerken van de organisaties en de ideeën van de initiatiefnemers en hun stakeholders over hun ondernemend perspectief en hun manier van opereren in het economische speelveld. Het raamwerk dient als een kijkwijzer om de eigen maatwerkinvulling van een nieuwe economie in de organisatie en op de markt te ontdekken. Door de vijf eigenschappen:

- Variatie in spelregels
- Variatie in spelers
- Moreel kompas
- Omgevingssensitiviteit
- Veerkracht

te beschrijven als terreinen van ontwikkeling voor een nieuwe economie ontstaat een taal waarmee unieke organisatie- en marktontwikkelingen met elkaar vergeleken en in verband gebracht kunnen worden. Het kader biedt de mogelijkheid kennis met elkaar te delen en te oogsten op een bovenliggend niveau.

Elke organisatie legt (bewust of onbewust) een eigen mozaïek van de vijf eigenschappen door er een grotere of kleinere mate van belang aan toe te kennen en door er op een eigen manier invulling aan te geven.

Nieuwe economie een dynamisch raamwerk



Door de onderzochte organisaties weer in het raamwerk te plaatsen wordt de werking van het raamwerk duidelijk en wordt het raamwerk verder verdiept. Elke organisatie geeft op een eigen manier invulling aan de vijf eigenschappen. De een met meer nadruk op veerkracht, de ander werkt omgevingssensitiviteit juist verder uit. Soms zijn dat keuzes, soms ook zijn zaken nog in ontwikkeling. Het raamwerk is immers ontstaan uit hun experimenten en bij elkaar opgeteld omstaat een gedeeld beeld van wat is en kan zijn. Dat betekent niet dat elke organisatie alles op alle fronten al helemaal heeft vormgegeven. Aan het merendeel van de eigenschappen geven ze allemaal in meer of mindere mate invulling.

4.2.1 Tapworld

"Ons doel is life in harmony. De natuur, het land is de sleutel." Willie Smits, Tapworld⁴⁹

Moreel kompas

Jurcell Virginia⁵⁰ verwoordt het ontstaan en de activiteiten van Tapworld als volgt: "Het is begonnen met een bioloog, Willie Smits, die allerlei dingen heeft ontdekt over de suikerpalm. Een van de ontdekkingen is de functie van de palm in de omgeving. Een van de bottlenecks is dat je het suikersap niet kan vervoeren. Door het inkoken van dat sap kun je het vervoeren. De village Hub (een lokale unit die suikersap verwerkt) maakt dit mogelijk, waardoor het product kan concurreren. We hebben ruimschoots bewezen dat het gebruik van suikerpalm veel voordelen met zich meebrengt. Als het eindproduct een markt vindt, dan kun je meer gemeenschappen helpen."

In deze paar zinnen schetst Virginia wat Tapworld doet en impliciet ook wat het beoogt: het ontwikkelen van natuur die economisch rendabel is, om zo natuurherstel financieel aantrekkelijk te maken en lokale gemeenschappen te versterken. De suikerpalm speelt daarin een belangrijke rol. Alles wat binnen Tapworld gebeurt en ondernomen wordt, begint en eindigt bij de natuur. Door de economie als een onderdeel van de natuur te zien is de natuur ook het systeem waarbinnen de onderneming opereert. De natuur bepaalt dus waar welk gewas op welke manier in de natuur geteeld kan worden, zodat de natuur en de ecologische balans daarin zich kan herstellen of ontwikkelen. De natuur is het ecologische én economische kapitaal. Alles komt daaruit voort. In het concept van Tapworld is het gewas niet één plant, maar een variatie aan planten die samen een natuurlijke habitat vormen.

⁴⁹ Willie Smits is onderzoeker en bedenker en initiatiefnemer van Tapworld

⁵⁰ Jurcell Virginia, Finance/investment advisor Tapworld

Het morele kompas van Tapworld is ondernemen op basis van de natuur. Daarin is zij onvoorwaardelijk. In elk besluit staat de impact op de natuur voorop. Dit uitgangspunt ligt ook aan de basis van het bedrijfs- en verdienmodel en aan de waarden die Tapworld heeft geformuleerd.

Omgevingssensitiviteit

Omdat voor de initiatiefnemers van Tapworld de natuur bepalend is in hun besluiten wat op welke manier aan te pakken, richt hun omgevingssensitiviteit zich in hoge mate op de natuur. Willie Smits onderzoekt voortdurend wat de natuur wel en niet aankan, versterkt en herstelt door zo veel mogelijk variabelen met elkaar te combineren. Zijn binding met de natuurlijke omgeving is deel van hem geworden: "Ik zat als kind al vaak in het bos en wilde werken met dieren. (...) Later werd ik teamleider tropenbos Kalimantan, hun doelstellingen leken erg op waar we mee bezig waren: het aanleggen van proefbossen om na te gaan hoe we uiteindelijk nieuwe bossen kunnen aanleggen die economisch ook rendabel zijn. (...) We ontwikkelden methodes om het bos in de gaten te houden, maakten er scans van. (...) Ik heb allemaal systemen gemaakt van bossen aanleggen, afhankelijk van allerlei factoren. Je kunt plannen voor welk dorp je het maakt. Er zit een model achter. De kennis is nu heel erg gespecialiseerd." Tapworld geeft op basis van de natuurlijke en sociale kwaliteiten van een gebied en haar bewoners, de organisatie en aanpak vorm. Zo zal in de ene regio de aanplant van suikerpalm gecombineerd worden met fruitgewassen en in een andere met rubberbomen. Altijd wordt een combinatie gemaakt met economisch niet rendabele gewassen om te zorgen voor voldoende biodiversiteit.

Daarnaast streeft Tapworld naar intensieve samenwerking met een groot aantal stakeholders in het systeem. De initiatiefnemers gaan met iedereen in gesprek, zoeken naar wederzijdse bijdragen en proberen zo hun gedachtegoed te delen en verder te brengen. Omdat Tapworld werkt vanuit een holistische visie, is het palet van potentiële samenwerkingspartners behoorlijk breed. Dat betekent dat zij met veel partijen praten die allemaal op deelaspecten aan Tapworld kunnen bijdragen. Die variatie in soort en grootte van potentiële partners is niet makkelijk te overzien en te managen. Tapworld zoekt daarin naar een balans tussen voorschrijven hoe het moet en laten ontstaan wat kan.

Veerkracht

Als organisatie moet Tapworld voortdurend inspelen op een grote variatie aan sociale en ecologische omgevingsfactoren. Dat vraagt een organisatie met een brede variatie aan mogelijkheden op het gebied van organiseren en procesinrichting. Tapworld doet dat door te werken op basis van modules en modellen. De Hub bijvoorbeeld is zo ontwikkeld dat hij op allerlei manieren in elkaar gezet kan worden. Klein of groot, met één functionaliteit (suikersap indikken) of met verschillende functionaliteiten (van ethanolproductie, waterzuivering, veevoederproductie of compost tot internet- en bankfaciliteiten).

Naast de modulaire opbouw van de Hub kan Tapworld op basis van reken- en simulatiemodellen een grote variatie aan mogelijke suikerpalmbossen ontwerpen. Daarin worden zowel ecologische, als sociale, als economische variabelen meegewogen.

Variatie in spelers

Een gevarieerd bos vraagt niet alleen een andere manier van landbewerking, maar ook een andere manier van opereren op de markt. Voor Tapworld zit de uitdaging in het meetbaar maken van output, effect en impact, zodat de kosten en opbrengsten van deze manier van ondernemen tastbaar of begrijpbaar worden.

Justus Martens⁵¹ specificeert dat nader: "Laten we uitgaan van een gebied in Indonesië. In dat gebied wonen mensen, je hebt er suikerpalmen en bos. Van de mensen is een deel palmtapper en sommige hebben andere banen. Eerst kijk je hoeveel sap geproduceerd kan worden. Van het sap wordt suiker of ethanol gemaakt; dat kun je makkelijk verkopen. Er is hout, fruit, de ethanol levert ook energie voor de lokale gemeenschap. Je hebt een exportmarkt en je gebruikt zelf een deel. Je neemt de opbrengsten van het hele gebied. Dat is het eerste, er zijn ook andere benefits," zo vervolgt hij: "energie en schoon water voor een hele populatie. We hebben berekend, als alles klopt, dat het bruto product twee tot drie keer zo

⁵¹ Justus Martens is commissaris van Tapworld

hoog wordt in een locatie waar je een Hub bouwt. Als je inkomen genereert, vermindert het aantal mensen dat onder de armoedegrens leeft. Ze krijgen toegang tot universiteiten, zorg, spirituele groei. Daar proberen we ook iets mee te doen. Door de komst van Tapworld kan behoorlijke winst gemaakt worden, los van geld. Hoeveel weten we nog niet precies. Een derde winst is ecologisch – de kans op bosbranden neemt af, de waterregulatie wordt een stuk beter. De kwaliteit van de lucht wordt beter. De vruchtbaarheid van de grond. En een vierde is dat de kans op natuurrampen afneemt. We proberen die andere dingen net zo veel waarde te geven als het economische sommetje. Op een grotere schaal ga je urbanisatie tegen. Het is een mooie, directe manier om iets goeds te doen. En niet alleen voor ons, ook voor anderen.”

Door opbrengsten zo met elkaar te verbinden wordt de interactie tussen ecologie, economie en sociale ontwikkeling grijpbaar en kun je werkelijk zien hoe het een het ander verstrekt. Op basis daarvan trekt Tapworld ook verschillende soorten investeerders aan, variërend van particulieren die schenkingen doen, tot bedrijven die willen investeren. Samen maken zij Tapworld mogelijk. De holistische aanpak werkt door te sturen op de relatie tussen economie, ecologie en sociale ontwikkeling. Niet alleen op de output van wat Tapworld doet, maar ook op de weg om daar te komen. Een heel palet aan organisaties, van universiteiten tot investeerders, van overheden tot lokale gemeenschappen en van ondernemers tot NGO's werkt op verschillende manieren mee om dit voor elkaar te krijgen. Allemaal hebben ze hun eigen drijfveren om mee te doen. Sommige meer economisch van aard, andere meer ecologisch of sociaal, maar allemaal gaan ze voor het totaal.

Variatie in spelregels

Tapworld streeft ernaar zo veel mogelijk opbrengsten en impact te verwaarden en daarmee ruilbaar te maken. Er wordt gewerkt aan modellen en manieren om de waarde van natuurherstel en sociale ontwikkeling uit te drukken en meetbaar te maken. Op basis daarvan gaat Tapworld in overleg met investeerders, overheden, gemeenschappen en ondernemers om samen uit te vinden wat zij in Tapworld willen investeren of wat zij voor de producten willen betalen. Daarnaast is er altijd een deel van de opbrengst die Tapworld geeft aan de natuur, die de gemeenschap of de koper er gratis bij krijgt. Want ook als het niet te verwaarden valt, of als niemand ervoor wil betalen, kiest Tapworld ervoor om te allen tijde bij te dragen aan herstel van de natuur.

Tapworld

Economisch speelveld

Variatie in spelers:	Verschillende vormen van en soorten investeerders: bedrijfsleven, NGO, overheid, particulieren die allemaal een rol spelen in het bepalen van de marktwaaarde van Tapworld en de producten
Variatie in spelregels:	Verwaarden en ruilen van effect en impact op samenleving en natuur Geven aan natuurherstel

Ondernemend perspectief

Moreel kompas:	De natuur leidt en is de basis voor alle keuzes in de organisatie
Omgevingssensitiviteit:	Begrijpen van en handelen in samenhang met de natuur en de sociale en economische behoeften van de lokale gemeenschap
Veerkracht:	Modulaire aanpak van organisatieopbouw (o.a. Hub en Suikerpalmbos)

4.2.2 Stichting Geïntegreerde Visserij (SGV)

"Kwetsbaarheid in plaats van maakbaarheid" Jaap Vegter, SGV⁵²

Moreel kompas

Jaap Vegter vat het streven van de SGV als volgt samen: "Het beste is om vissers de keuze te geven om duurzaam te vissen op verschillende manieren. Een technisch uitgekiende manier van vissen in combinatie met kennis van het wad. We willen met een zo klein mogelijke hoeveelheid gevangen vis rendabel zijn. Dus met kleine netten vissen, in goede seizoenen. Als de vissen wegtrekken word je als visser gedwongen op een andere vis te vissen. Dit maakt het vrijer, minder uitgekiend, en minder negatieve impact. Aan de hand van de resultaten kan bekeken worden hoe de visseizoenen en bedrijfsvoering in samenhang ingericht worden." De SGV wordt gedreven door twee principes: kleinschaligheid en balans met het wad. De vissers zijn deel van het wad en dragen bij aan de ecologische ontwikkeling van het gebied. Daarvoor is kleinschaligheid een voorwaarde. Om verschillende redenen: kleinschaligheid onderschrijft de verhoudingen tussen wad en visser: de zee bepaalt, de visser volgt. Een andere reden is dat kleine boten en netten minder schade toebrengen aan het wad en een laatste is dat zo meer kleinschalige ondernemende vissers ieder hun brood kunnen verdienen op het wad in plaats van een paar grote ondernemingen met grote boten.

Kleinschalige visserij in harmonie met het wad, dat is het morele kompas van de SGV.

Omgevingssensitiviteit

"Duurzaamheid moet continu gedefinieerd blijven worden in een dialoog, het moet in de gaten gehouden worden en bespreekbaar blijven." Jaap Vegter, SGV

Vissen in harmonie met het wad, met de flora en fauna en met andere activiteiten op en rond het wad, zoals recreatie en onderzoek. De optimale balans wordt bepaald in een doorlopende dialoog. Een gelijkwaardige dialoog waarin vissers samen met natuurorganisaties, overheden, de markt, toerisme en de gemeenschap in gezamenlijkheid bepalen wat voor ieder van hen goed is. Op basis daarvan wordt door de vissers een visplan gemaakt. Ook de andere organisaties laten hun plannen (deels) bepalen door de dialoog. De beïnvloeding is over en weer en vraagt van alle participanten omgevingssensitiviteit. Dat is het ideaal van SGV en van verschillende andere partijen, zoals de Waddenvereniging, de provincie en MSC.

Dat is niet eenvoudig te realiseren. De SGV draagt daar op verschillende manieren aan bij: "We gaan ons eigen managementsysteem opzetten, daar gebruiken we waddenfondsen voor om nieuwe vissystemen te maken, in samenwerking met ecologische verenigingen. We verzamelen kennis met vissers en natuurbeschermers, een inventarisatie. Dit omzeilt het regelen vooraf, we houden alles bij en blijven erover in gesprek, zodat iedereen er iets van kan vinden op basis van de praktijk in plaats van de theorie," aldus Jaap Vegter. Daarnaast participeert de SGV actief in een aantal platforms en initieert gezamenlijke activiteiten met andere gebruikers van het wad, zoals boottochten voor oesterliefhebbers, informatieve tochten voor specifieke doelgroepen en proeverijen met de horeca. Door samen te werken ontstaat de dialoog als het ware vanzelf.

Veerkracht

"We kiezen voor lage exploitatiekosten en zo veel mogelijk werkgelegenheid, dicht bij huis en met een klein, rendabel en veilig schip. Diversiteit binnen het coöperatief, in combinatie van kennis maakt ons flexibel. Dit soort flexibiliteit moet eigenlijk ingebakken zitten in een gemeenschap, dit was vroeger zo en moet nu terugkeren." Jaap Vegter.

De veerkracht van SGV wordt gerealiseerd door te vissen op verschillende soorten, afhankelijk van seizoen, visstand en vaardigheden van de visser, door diversiteit in vistuigen en door diversiteit in mensen in termen van kennis en vaardigheden. Zo vertellen vader en zoon Westerhuis, beiden vissers bij SGV, dat zij naast hun activiteiten als visser ook meewerken aan onderzoek voor Rijkswaterstaat.

⁵² Jaap Vegter, initiatiefnemer van Stichting Geïntegreerde Visserij

Westerhuis jr. geeft aan dat hij oesters raapt: "Ik raap op aanvraag van restaurants, die moeten dagvers zijn. (...) Jaap heeft al het contact met restaurants en andere kopers."

In de tuin bij de familie Westerhuis staat een gebouw waar vis verwerkt en opgeslagen kan worden. Daarvan kunnen alle vissers van de SGV gebruikmaken. Dit voorbeeld geeft aan hoe het collectief van vissers samen een grote variatie aan activiteiten mogelijk maakt. De een bewerkt de markt, de ander faciliteert de verwerking. Op die manier kun je tegen lage kosten veel verschillende dingen doen.

Variatie in spelers

De SGV streeft naar de ontwikkeling van een vitale visserijgemeenschap. Naar de ontwikkeling van een ondernemende gemeenschap waarin alle activiteiten op het wad een plaats hebben en bijdragen in het levensonderhoud van de leden van die gemeenschap. Het totaal maakt dat de individuen hun activiteiten kunnen vormgeven en rendabel maken. Op die manier leggen ze een economisch speelveld waarin vissers, belangenverenigingen, overheden en ondernemers samenwerken om het voor iedereen beter te maken: voor het wad en voor de ondernemers.

Variatie in spelregels

Binnen de SGV delen vissers vangstquota en vergunningen om maximaal flexibel te kunnen reageren op de situatie van het wad. Zo delen zij de opbrengst van het wad met elkaar.

Het is in Nederland niet gebruikelijk om vangstquota, vaardagen en vergunningen te delen. Om dat mogelijk te maken is de overheid in overleg met SGV een pilot gestart om te kijken hoe vangstquota, vaardagen en gebruik van vergunningen groepsgewijs te toetsen. Samen bouwen ze deze kennis op om die vervolgens beschikbaar te maken voor andere visserscollectieven.

Naast het delen van quota en kennis, verandert de SGV ook het ruilen op de markt door de impact op het wad te verwaarden in de verkoopprijs van de vis. SGV brengt een eigen merk op de markt waarin de producten "Van het wad" neergezet worden als een delicatessen afkomstig uit een bijzonder gebied en die altijd dagvers zijn. De prijs voor producten uit een natuurgebied kan volgens SGV hoger liggen vanwege de exclusiviteit ervan en omdat de kosten om het gebied te behouden meegewogen worden.

Stichting Geïntegreerde Visserij

Economisch speelveld

Variatie in spelers:	Alle spelers in en rond het Wad bepalen samen het economische speelveld, zodat het Wad er wel bij vaart en de individuele ondernemers ervan kunnen leven.
Variatie in spelregels:	Verwaarden en ruilen van de ecologische impact van vis gevangen door de SGV vissers. Delen van kennis en quota.

Ondernemend perspectief

Moreel kompas:	Kleinschalige visserij in harmonie met het Wad. Ontwikkelen van een vitale visserijgemeenschap.
Omgevingssensitiviteit:	Handelen op basis van de ontwikkelingen op het Wad en de belangen van het Wad en die voortdurend borgen in dialoog met alle gebruikers en belangenverenigingen van het Wad. Meer mensen vissen samen minder en kunnen er allemaal van leven.
Veerkracht:	Diversiteit in vissers, vistechiek en kennis, vaardigheden en activiteiten.

4.2.3 Festival sur le Niger

“Maaya Entrepreneurship: the Entrepreneurial Model of the Festival sur le Niger, involves a discourse that is enriched by the values of our past societies and the progress of our time. It invites us to discover a path of renaissance in entrepreneurship, which bases its organization on meeting the needs of a united, solidary, enterprising community, while incorporating the values of modern management.” Cheick Oumar, SISSOKO Film-maker and former Malian Minister of Culture

Moreel kompas

Festival sur le Niger, een initiatief van Mamou Daffé samen met andere horeca-ondernemers in Segou, is een cultureel festival waarin hedendaagse en traditionele vormen van kunst samenkomen. Jaarlijks komen tienduizenden bezoekers naar Segou voor het festival.

Het doel beschrijft Daffé als volgt: "How to realize artistic, economic and social sustainable development based on local values, incorporating modern management principles. By initiating the Festival sur le Niger, I found an answer to this fundamental question, inspired by the Malian vision of humanism: Maaya."

Daffé is heel helder over zijn morele kompas, wat hem betreft kan een onderneming in een ontwikkelingsland geen enkel ander doel dienen dan bijdragen aan sociale ontwikkeling. Dat is dan ook zijn belangrijkste streven voor het Festival sur le Niger. Ook in de manier waarop Daffé en zijn team dat willen bereiken, worden zij geleid door hun morele kompas. Zij willen hun traditionele waarden verbinden aan meer globale, vaak westerse, waarden van ondernemen.

Omgevingssensitiviteit

Door te ondernemen op basis van de waarden en gebruiken die horen bij het concept Maaya ontstaat een manier van ondernemen die heel nauw is verbonden met de gewoontes en waarden in de samenleving.

De gemeenschap helpt ondernemers vooruit en de ondernemers helpen de gemeenschap vooruit.

Ondernemen doe je in, met en voor de omgeving, een vergaande vorm van omgevingssensitiviteit.

"So the entrepreneur steps beyond the bounds of trade and functions as a fully-fledged member of the community, acting under the same conditions and with the same responsibilities as any other member of that community. Entrepreneurs are in fact part of the community, like all other members such as fathers, mothers, elders, artists and employees. They are therefore just as responsible for the wellbeing of that community as every other member. Entrepreneurship benefits the community as a whole, not just the company itself."⁵³

Veerkracht

Deze manier van ondernemen vraagt om een hoge mate van adaptief vermogen. Mee bewegen met de omgeving, de omgeving begrijpen, doorgronden en verbinden met een andere omgeving is voorwaarde om verschillende werelden te verbinden. Leren en experimenteren vormt de kern van de veerkracht van het festival. Mamou Daffé: "In organizing the festival I need a lot of different kinds of expertise, most of them not in my field. So what I do is just find somebody or a group who have that specific knowledge.

They can start or expand their own enterprise in doing whatever they are doing and I'll hire them for the festival. If there is no expertise in the region, I just bring it in from outside. I ask those experts to teach our people so they can start their business again after learning that specific expertise. Step by step, a community of people and companies evolves, that can run the festival today and can support the development of what it can become in the coming years."

Variatie in spelers

De gemeenschap en het festival zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Die sterke verbinding leidt tot de ontwikkeling van een gevarieerd en samenhangend economisch speelveld waarin de wederzijdse afhankelijkheid groot is. Het festival is een katalysator voor de sociale, economische en culturele

⁵³ Godelieve Spaas, Maaya based entrepreneurship, Segou, Editions la Sahélienne 2012

ontwikkeling van de regio in en rond Segou. In de acht jaar dat het festival gehouden wordt zijn tal van bedrijfjes ontstaan, variërend van restaurants, licht en geluid, traditionele stoffen, galeries en hotels. Samen maken zij het festival mogelijk en tegelijkertijd vormt het festival de basis van hun bestaan. Bijzonder is dat de bedrijven, net als bij de Stichting Geïntegreerde Visserij, niet proberen elkaar uit de markt te duwen, maar zo veel mogelijk proberen samen in die markt te opereren. Ondernemen is een gezamenlijke activiteit waarbij sociale impact voorop staat. Je onderscheidt je door diversiteit en samenwerking.

Als ondernemen een gezamenlijke activiteit is, dus een activiteit waar alle ondernemers baat bij hebben, dan vraagt dat om verdeling van marktkansen, van opdrachten en werk. Zo wordt het mogelijk samen een sociale economische ontwikkeling voor de gemeenschap te realiseren. Een voorbeeld hiervan geeft Kalifa Touré⁵⁴: "For example, regarding the fact that not all visitors can go to hotels, they have asked the population to make rooms in their houses available for foreigners. Of course, they could have asked hotels to build more rooms as well and that is the case, but that is still not enough and they did not put the emphasis on that. They put the emphasis on broader sharing of the income. So making sure that people from Ségou who don't have hotels can also gain an income from the festival. And that goes beyond money, because these are links, networks created between these people and guests that evolve during the festival."

Festival sur le Niger

Economisch speelveld

Variatie in spelers:

Ondernemen door het verdelen van markt- en ondernemingskansen, expertise, kennis en opdrachten om samen een sociale en economische ontwikkeling te realiseren.

Ondernemend perspectief

Moreel kompas:

Ondernemen is bijdragen aan sociale ontwikkeling.

Omgevingssensitiviteit:

De gemeenschap helpt ondernemers vooruit en de ondernemers helpen de gemeenschap vooruit. Eigenlijk zijn beide twee kanten van dezelfde medaille die in voortdurend contact met elkaar zijn.

Veerkracht:

Voortdurend leren en ontwikkelen is de basis van ontwikkeling. De organisatie wordt ook op basis daarvan ingericht.

⁵⁴ Kalifa Touré: the general secretary of religious association in Ségou and a member of the ethics committee of the Festival sur le Niger

4.2.4 Enviu en 'open source' house Ghana

"Co-creation as Enviu sees it is actually quite similar to the Ghanaian idea of two hands are better than one, but even stronger maybe. You actually are going to work with these people, get their input and help them refine their input and together you create a unique product." Samuel Biitir, CEO OS house Ghana

Moreel kompas

Enviu is een incubator van nieuwe ondernemende duurzame initiatieven. 'Open source' house (OS house) is een van die initiatieven. In Ghana wil OS house de komende jaren honderdduizend huizen bouwen voor de lagere inkomensgroepen. Huizen die duurzaam en betaalbaar zijn. Dat vraagt niet alleen om goed ontworpen huizen die gebouwd kunnen worden van duurzame, lokaal verkrijgbare materialen, maar ook om het organiseren van de huizenmarkt. Het eerste is gerealiseerd door een grote groep architecten die op basis van specifieke kenmerken van de Ghanese omstandigheden en cultuur meer dan driehonderd huizen ontworpen hebben die 'open source' beschikbaar zijn. Het morele kompas van Enviu en OS house is ondernemend bijdragen aan levenskwaliteit op een 'open source' manier.

Omgevingssensitiviteit

Zowel Enviu als OS house willen in co-creatie ideeën uitwerken en ondernemingen opbouwen. Samuel Biitir legt uit waarom dat voor OS house zo belangrijk is: "The issue with people having lower incomes, is that they cannot get funding from the bank. For me, a person from a microfinance background who understands group dynamics and what the power of groups can do, I said well if these people as individuals cannot walk personally to the bank to get funding then you can group them so the bank knows that they are not dealing with only individuals which gives them a kind of assurance." "So we tapped into the existing societal structures. For instance from GNAT, NAGRAT, both associations for teachers, and brought it into the economic paradigm so it can contribute in solving the issue of housing and mortgages. So we are organizing them through unions, and other community networks so that the banks and institutions notice these groups are marketable and reliable customers."

Niet alleen banken, maar ook de mensen zelf worden sterker door zich te organiseren. Samen kunnen ze het land kopen en bouwrijp laten maken en elkaar helpen in het vinden van de resources om een huis te kopen. Mensen in Ghana zijn vaak lid van meerdere communities. Dat heeft volgens Franklin Treve Math, teacher at Aggrey Memorial School, te maken met het feit dat het leven in Ghana onzeker is. Traditioneel zijn mensen in Ghana georganiseerd in families, gemeenschappen en associaties als beroepsverenigingen die voor elkaar zorgen in tijden dat het lastig is. Daarom is iedereen in Ghana lid van meerdere verenigingen. Deze verenigingen hebben zich langzaam maar zeker ontwikkeld tot organisaties die hun leden leningen verstrekken, samen producten en diensten inkopen en opleidingen geven. Daarnaast vervullen deze associaties een belangrijke rol in het bewaken van de waarden en normen en bemiddelen ze bij conflicten.

Zijn verhaal maakt duidelijk hoe belangrijk het in Ghana is om samen te werken, om in communityverband ontwikkeling van het land en je eigen leven hand in hand vorm te geven.

Ook voor OS house hebben deze communities een betekenis. Het maakt dat zij meerdere huizen tegelijkertijd kunnen bouwen en verkopen, wat goedkoper is. Daarnaast bieden de beroepsorganisaties ook een platform voor overleg en afstemming, waardoor een langdurige relatie van samenwerking op basis van wederzijds vertrouwen kan ontstaan. Hoe belangrijk dat is legt S.D. Kwasi Botchway, Chairman NAGRAT (association for teachers in higher education), uit: "Os house invites us to give our own suggestions about the houses in workshops. There is even the platform to give specifications. They come up with ideas how we could work. I think it is more cooperative than others who build. They deal with the individuals but they also deal with the collective including the complete structure of hierarchy, formal and informal. Everybody is involved."

De organisatie van OS house ontwikkelt zich meer en meer in de richting van een gemeenschap of een netwerk van organisaties. Zij gaan samenwerkingsverbanden aan met banken, architecten,

constructiebedrijven, onderhoudsbedrijven, overheden en spirituele leiders van gemeenschappen die verantwoordelijk zijn voor het land en het eigendom daarvan.

Veerkracht

Architecten van over de hele wereld werkten aan ontwerpen voor duurzame huizen in Ghana. Om aan te sluiten bij de Ghanese praktijk werd samengewerkt met universiteiten en architecten in Ghana. De beste ontwerpen worden uitgevoerd in Cape Coast in Ghana. In gesprekken met potentiële kopers bleek een aantal aspecten van de huizen, ondanks de samenwerking met Ghanese partners, toch niet optimaal aan te sluiten bij de wensen van toekomstige bewoners.

De veerkracht van OS house en Enviu blijkt uit de snelheid waarmee zij vervolgens hun strategie aanpassen. OS house Ghana zet meteen workshops op om uit te zoeken hoe de huizen aangepast kunnen worden. Enviu gaat vrijwel onmiddellijk na hoe de aanpak voor OS huizen in andere landen bij te stellen. Beide organisaties kenmerken zich door een hoge flexibiliteit in hun processen. De manier waarop ze iets aanpakken is altijd beweeglijk en lerend op basis van voortschrijdend inzicht en maatwerk per project.

Variatie in spelregels

Het uitgangspunt om 'open source' te werken betekent dat Enviu en OS house 'delen' aan de spelregels in de markt toevoegen. Zij delen kennis over processen en werkwijzen en delen ontwerpen voor duurzame oplossingen en kennis om die te realiseren. Toevoegen aan levenskwaliteit betekent voor Enviu dat zo veel mogelijk mensen toegang hebben tot en gebruik kunnen maken van die oplossingen, zodat de wereld als geheel ook daadwerkelijk duurzamer kan worden. Per idee of concept dat zij uitwerkt, ontwikkelt Enviu een verdienmodel waarin delen en ruilen gecombineerd worden.

Enviu OS house

Economisch speelveld

Variatie in spelregels:

Zoeken naar de optimale synergie tussen ruilen en delen om een duurzame oplossing ondernemend te realiseren.

Ondernemend perspectief

Moreel kompas:

Ondernemend bijdragen aan levenskwaliteit op een 'open source' wijze.

Omgevingssensitiviteit:

Alle ideeën, concepten en ondernemingen komen tot stand in co-creatie met de omgeving.

Veerkracht:

Processen ontwikkelen op basis van voortschrijdend inzicht door te evalueren (is dit wat en hoe we het bedoeld hebben?), te leren en snel bij te stellen of helemaal om te gooien.

4.2.5 Stichting STROhalm

“Onze droom is een concurrerende vorm van geld maken. Om dat te bereiken moeten we als eerste een project hebben dat die omvang heeft dat het zichzelf kan financieren. Als het project er is, dan moet je de ervaringen beschikbaar stellen.” Jaap Vink, STRO

Moreel kompas

Het idee om een complementaire vorm van geld te maken, komt voort uit het verlangen de economische groei om te buigen van een exponentiële naar een natuurlijke. Henk van Arkel, STRO: “Deze economische groei, exponentieel, is fataal voor het milieu.” STRO is van oorsprong een milieuorganisatie die zich bezighoudt met de verandering van het economische speelveld om zo duurzaamheid te borgen in ondernemingen en om het voor meer mensen mogelijk te maken te voorzien in hun levensonderhoud op een eigen, ondernemende manier. “In de Westerse wereld is het vaak efficiënter om het milieu op een niet-ecologische manier te exploiteren dan op een ecologische manier. Veel duurzame investeringen zijn rendabel als er geen rente bij zou komen kijken. De combinatie van groeidrang en het gebrek aan mogelijkheden voor duurzame investeringen is het probleem,” aldus Jaap Vink.

Het morele kompas van STRO is bij te dragen aan de ontwikkeling van een andere, natuurlijke vorm van economische groei die bijdraagt aan duurzaam omgaan met de aarde en die mensen zonder inkomen toegang tot de markt geeft als aanbieder en vrager.

STRO doet dat door de condities op de markt zo te veranderen dat ondernemers op een andere manier gaan opereren op de markt. STRO onderzoekt de impact van de volgende drie condities op de spelregels en marktspelers:

- De rente zo dicht mogelijk naar nul brengen
- De uitgifte van geld democratiseren

De roulatie van geld is een informatiestroom: de beweging/roulatie van geld geeft informatie over de economische ontwikkeling. Door te werken met complementair geld kan STRO in de praktijk experimenteren met deze condities en zo zien hoe gedrag van ondernemers verandert.

Omgevingssensitiviteit

STRO ontwikkelt complementair geld in de praktijk. Samen met overheden en lokale ondernemers en de gemeenschap bouwen zij een lokale economie met een eigen geldeenheid op in een co-creatieproces. Door de uitgifte van geld te democratiseren, dus naast het geld dat door de overheid wordt uitgegeven, kan iedereen in principe ruilmiddelen toevoegen aan de markt. Voorwaarde is dat de gemeenschap dat met elkaar overeenkomt, zodat er onderling vertrouwen is over het gebruik van en de waarde van het alternatieve geld. Samen een systeem ontwikkelen op basis van omgevingssensitiviteit is hierbij een voorwaarde.

Variatie in spelers

Voor STRO betekent ondernemen de capaciteiten van alle mensen benutten, waardoor zij in hun levensonderhoud kunnen voorzien, zonder dat voortdurende exponentiële economische groei nodig is. Daarvoor is het noodzakelijk om het ruilen op de markt zo vorm te geven dat iedereen eraan kan meedoen. Complementair geld maakt ruilen mogelijk voor iedereen, zowel als vrager als als aanbieder. Dat maakt het mogelijk voor mensen die geen of weinig geld hebben, deel te gaan nemen aan die economie en op die manier in hun eigen levensonderhoud te voorzien. “Santa Cruz, Cidade de Deus, een reusachtige sloppenwijk in het westen van Rio de Janeiro, heeft een gemeenschapsbank geopend die een eigen munt in omloop brengt voor de ontwikkeling van de lokale economie. (...) ‘Het idee van een solidaire economie verspreidt zich over de hele wereld. Met gemeenschapsbanken en eigen munten kunnen we het isolement van de lage klassen doorbreken,’ aldus wethouder Da Costa,” in de Volkskrant.⁵⁵

⁵⁵ Uit de Volkskrant. Meer info over Banco Palmas community currency:

Henk van Arkel: "Als er voldoende mensen meedoen, ontstaat er een systeem waarbij mensen tot 85% effectief op de wereldmarkt kunnen toetreden."

STRO

Economisch speelveld

Variatie in spelers en spelregels:

Door de condities op de markt te veranderen draagt STRO bij aan het ontwikkelen van nieuwe spelregels op de markt en het toegankelijk maken van de markt voor nieuwe spelers.

Ondernemend perspectief

Moreel kompas:

Duurzaam ondernemen mogelijk maken en de markt toegankelijk maken voor mensen zonder geld, door de uitgifte van geld te democratiseren.

Omgevingssensitiviteit:

Samen met lokale overheden en partners een lokaal economisch systeem bouwen.

4.2.6 Specialisterren

"We zijn zo gewend om te kijken naar de tekortkomingen, dat we vergeten te kijken naar de talenten van mensen. We focussen op ontwikkelen wat niet goed gaat in plaats van hun kracht te versterken." Sjoerd van de Maade, Specialisterren

Moreel kompas

Specialisterren is een bedrijf dat software test. Bij Specialisterren werken mensen met een autismespectrumstoornis (ASS). Mensen met ASS blijken bij uitstek getalenteerd in het doen van testwerk. Ondanks de herhaling in het werk blijven zij alert en scherp waarnemen en beoordelen. Door de werkomgeving zo aan te passen dat mensen met ASS er goed kunnen werken wil Specialisterren aantonen dat productie gebaseerd op talent economische en sociale toegevoegde waarde heeft. Zij kiezen ervoor een bedrijf te creëren dat past bij hun werknemers en niet andersom. Dit morele kompas vindt zijn oorsprong in feit dat beide initiatiefnemers een zoon met ASS hebben. Uit ervaring weten zij dat bij mensen met ASS meer naar hun handicap dan naar hun talent gekeken wordt, waardoor zij nauwelijks kans maken op een leuke en passende werkplek. Daar willen Ronald van Vliet en Sjoerd van Maade verandering in brengen.

Omgevingssensitiviteit

Specialisterren wil met deze manier van ondernemen ook bijdragen aan de ontwikkeling van maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de eerste plaats door zelf sociaal te ondernemen, maar ook door andere ondernemingen in de gelegenheid te stellen om zaken te doen met een partij die zorg draagt voor een kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. Het kost veel uitleg en overtuigingskracht om organisaties te laten zien dat mensen met ASS prima testers zijn, sterker dat daar hun talent ligt en dat

de kwaliteit van hun werk dan ook bijzonder hoog is. De attitudeverandering om te kijken naar talent in plaats van beperkingen wil Specialisterren ook in haar omgeving versterken.

Veerkracht

Alles in het bedrijf is zo georganiseerd dat iedere werknemer op zijn eigen manier kan werken om zo tot de beste resultaten te komen.

"Elke morgen hebben we een korte bijeenkomst waarin we drie vragen beantwoorden: wat deed je gisteren, wat ga je vandaag doen en zijn er zaken die je werk in de weg staan?" vertelt Martijn, een van de medewerkers. "En als er iets is waar ik last van heb dan kan ik het gewoon zeggen en dan lossen ze het voor me op. Daarnaast is het werk opgedeeld in kleine stukjes die ik goed kan overzien en ook makkelijk af krijg op één dag. Vooral dat laatste scheelt veel stress voor mij."

"We proberen het werk 100% stressvrij te doen. Het begrip tijdsdruk wordt hier niet gebruikt. We versterken en empoweren en proberen de balans tussen helderheid, focus en ruimte te geven," aldus Sjoerd van de Maade.

Die balans tussen focus, helderheid en ruimte vormt de basis van de manier waarop binnen Specialisterren gestuurd wordt. Daarvoor hebben Sjoerd van de Maade en Ronald van Vliet drie principes van sturen ontwikkeld die voor iedereen op een andere manier gecombineerd worden.

Het eerste principe is coachen op talent. Zorgen dat mensen zelfstandig leren functioneren op hun eigen manier. Het tweede principe is een combinatie van twee methoden van software-ontwikkeling (scrum en agile). Wat in de praktijk neerkomt op: een helder overall concept, voortdurend monitoren en snel en flexibel aanpassen.

En het derde principe is job carving, een manier om klussen in kleine overzichtelijke (voor iedereen andere) delen te splitsen waarvoor een individu verantwoordelijkheid kan nemen.

De combinatie van deze principes van sturen maakt dat mensen en werkwijzen flexibel en afhankelijk van de situatie kunnen worden ingezet. Als bedrijf wil Specialisterren kwaliteit leveren en haar deadlines halen. Door deze veerkrachtige manier van organiseren en sturen kan elke opdracht zo uitgezet worden dat kwaliteit en levertijd gegarandeerd kunnen worden.

Variatie in spelregels

De manier van werken maakt Specialisterren uniek. Omdat zij het belangrijk vinden dat zo veel mogelijk mensen kunnen deelnemen aan de arbeidsmarkt stellen zij hun ervaring beschikbaar aan andere (sociale) ondernemers. Zo hebben zij een boekje geschreven over hun aanpak. "Zij staan er echt heel maatschappelijk in en zeggen: we delen wat we weten en ontwikkeld hebben en iemand die met het boekje uit de voeten kan, die mag ermee aan de slag, Alles staat ook op de website." Jan van Gennip, Start foundation

Specialisterren

Economisch speelveld

Variatie in spelregels: Delen van kennis over sociaal ondernemen en werken met mensen met ASS in het bijzonder.

Ondernemend perspectief

Moreel kompas: Mensen bepalen de organisatie, mensen met ASS een volwaardige plek op de arbeidsmarkt geven.

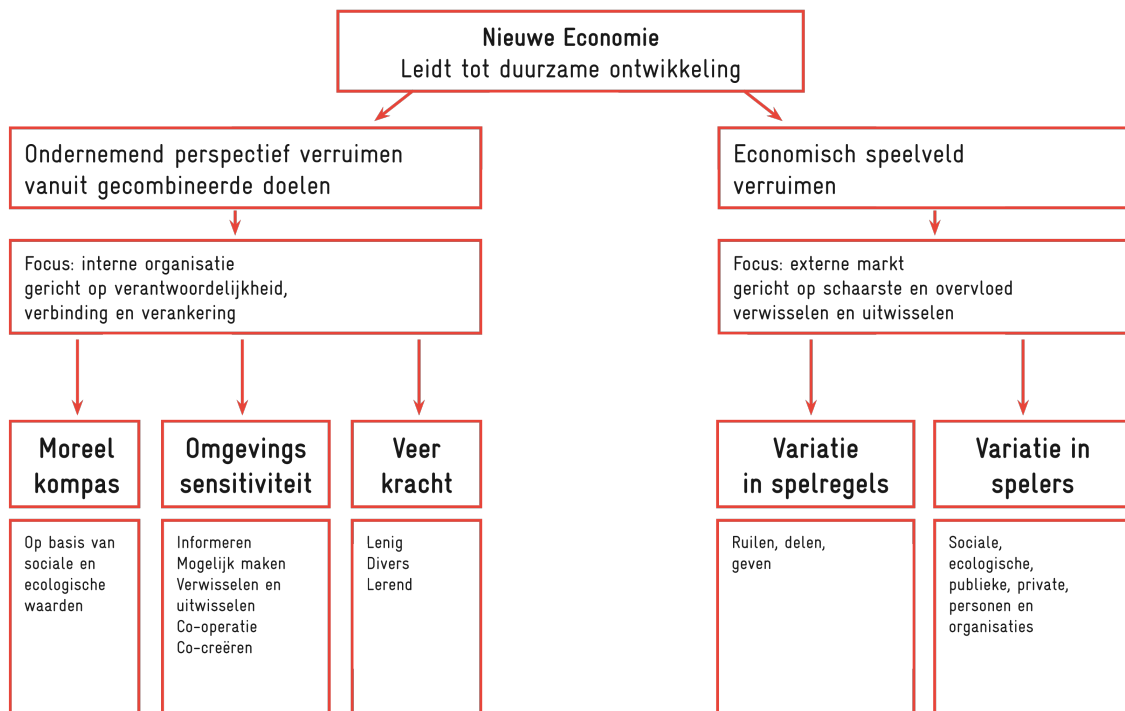
Veerkracht: Flexibiliteit en adaptiviteit door een combinatie van: sturen op talent, conceptontwikkeling en jobcarving.

5. Conclusies

“Wij moeten het nu doen, we moeten beginnen met veranderen.” Jaap Vegter, SGV

De ondernemers uit het onderzoek laten zien dat een nieuwe economie en duurzaam ondernemen zich kenmerken door een verruiming van het economische speelveld en het ondernemend perspectief. Een nieuwe, meer hybride, zich voortdurend verder ontwikkelende economie is aan het ontstaan. De onderzochte bedrijven dragen daar bewust aan bij.

Nieuwe economie een dynamisch raamwerk



Omdat de onderzochte bedrijven ecologische en/of sociale ontwikkelingen willen bewerkstelligen en dat ook als hun primaire doelstellingen zien, baseren zij hun manier van werken, in lijn daarmee, op een eigen combinatie van sociale, ecologische en economische waarden. De consequentie daarvan is dat organisaties en economie meer hybride worden. In organisaties en economie gaan sociale en/of ecologische waarden er meer en meer toe doen, naast de economische waarden.

Initiatieven in een nieuwe economie kenmerken zich door:

1. Bijdragen aan duurzaamheid: ecologische en/of sociale ontwikkeling is de kernactiviteit van een organisatie.
2. Sociale en/of ecologische waarden maken deel uit van het economische handelen.
3. De manier van ondernemen is een bewuste keuze en gebaseerd op het morele kompas van de organisatie.
4. Mee vormgeven aan de ontwikkeling van het ondernemend perspectief en economische speelveld is deel van wat de organisatie wil bereiken.

Het economische en het ondernemende speelveld verruimen is een dynamische en voortdurende ontwikkeling. Het betekent dat dit onderzoek niets kan zeggen over de vorm van dat speelveld op zich. Maar wel over de manier waarop dat speelveld zich vergroot.

Het economische speelveld wordt met name vergroot door een andere dynamiek op de vrije markt. Naast ruilen krijgen geven en delen een plaats. En naast concurreren wordt samenwerking een basis om tot prijs- en waardebeoordeling van producten, diensten en ideeën te komen. Andere partijen dan vragers en aanbieders kunnen in die samenwerking een rol spelen. Bijvoorbeeld maatschappelijke en ecologische belangenorganisaties.

De verruiming van het economische speelveld in een nieuwe economie vraagt om maatwerkinvulling van:

1. Variatie aan spelregels: de markt die (schaarse)goederen, diensten en (overvloedige) ideeën en talenten verwisselt en uitwisselt door te: ruilen, delen en geven.
2. Variatie aan spelers: die met elkaar concurreren en met elkaar samenwerken, waarbij niemand op voorhand van deelname is uitgesloten.

Het ondernemende speelveld wordt vergroot, omdat ondernemers zichzelf niet zien als afgescheiden van de wereld om hen heen, maar als een integraal onderdeel daarvan. Dat brengt sociale en ecologische waarden en nieuwe economische waarden in de organisatie op basis waarvan de ondernemer keuzes maakt over wat, hoe en met wie hij creëert. De intentie van de ondernemer ten aanzien van wat hij wil bewerkstelligen in de samenleving en de natuur is bepalend voor de eigen manier van ondernemen. Een helder moreel kompas is daarvoor voorwaarde.

Deel van een groter systeem zijn maakt je kwetsbaar. Het betekent dat je soms moet volgen en soms kan leiden. Aan de ene kant geeft de organisatie de omgeving mee vorm en tegelijkertijd vormt de omgeving mede de organisatie. Dat betekent dat je snel moet kunnen reageren op ontwikkelingen en dynamiek in de omgeving. Dat vraagt om flexibiliteit, creativiteit en adaptief vermogen.

Wat je maakt komt tot stand in die omgeving. De onderneming ziet bijdragen aan duurzame ontwikkeling immers als een kernactiviteit. Wat werkt wordt zichtbaar in die praktijk en vraagt om voortdurende bijstelling, net zolang tot het werkt. Hoe veerkrachtiger de organisatie, hoe beter zij kan inspelen op beweeglijkheid in het systeem of van mensen en hoe effectiever de organisatie kan worden.

Daarnaast realiseert de ondernemer zich dat het realiseren van duurzame of maatschappelijke impact om coöperatie van en met die samenleving of natuur vraagt. Daarvoor is kennis en begrip van de omgeving nodig. Wie spelen er een rol? Wat drijft hen? Wat zijn redenen en manieren om een verbinding aan te gaan? Wat is de aard en intensiteit van die verbinding? Dat waar te nemen en te doorgronden vraagt om een hoog bewustzijn op de omgeving om samen tot de beste producten, diensten en ideeën te komen.

De verruiming van het ondernemend perspectief in een nieuwe economie vraagt om maatwerkinvulling van:

1. Moreel kompas: verantwoording nemen in ondernemen op basis van ecologische, sociale en economische waarden en gecombineerde doelen.
2. Veerkracht: verankeren van het adaptief, flexibel en creatief vermogen om te kunnen reageren op de beweeglijkheid van mensen en omgeving.
3. Omgevingssensitiviteit: verbinden met de stakeholders in het systeem door samen te organiseren en ondernemen.

5.1 Oude en nieuwe economie

De onderzochte organisaties laten zien dat een andere manier van ondernemen mogelijk is. Een manier van ondernemen die bijdraagt aan natuur en samenleving, die samenwerkt met natuur en samenleving en eigenschappen daarvan overneemt in het ondernemend handelen.

Door deze organisaties wordt een verschuiving zichtbaar in wat ondernemen kan zijn, waardoor het domein van de economie groter wordt. De drie belangrijkste uitbreidingen die op basis van dit onderzoek zichtbaar worden zijn:

Van organisatie is autonoom naar organisatie is ook collectief

Organisaties zijn als autonome eenheden steeds meer en explicieter verbonden met hun omgeving. Organisaties krijgen vorm in een omgeving en met een omgeving en dragen bij aan de ontwikkeling van de omgeving waarvan zij deel uitmaken. Organisaties worden ook meer dan één (juridische) entiteit en ontwikkelen zich naar een netwerk van elkaar versterkende organisaties waarin profit en non-profit activiteiten door elkaar lopen.

Van waarde realiseren naar ook waarden realiseren

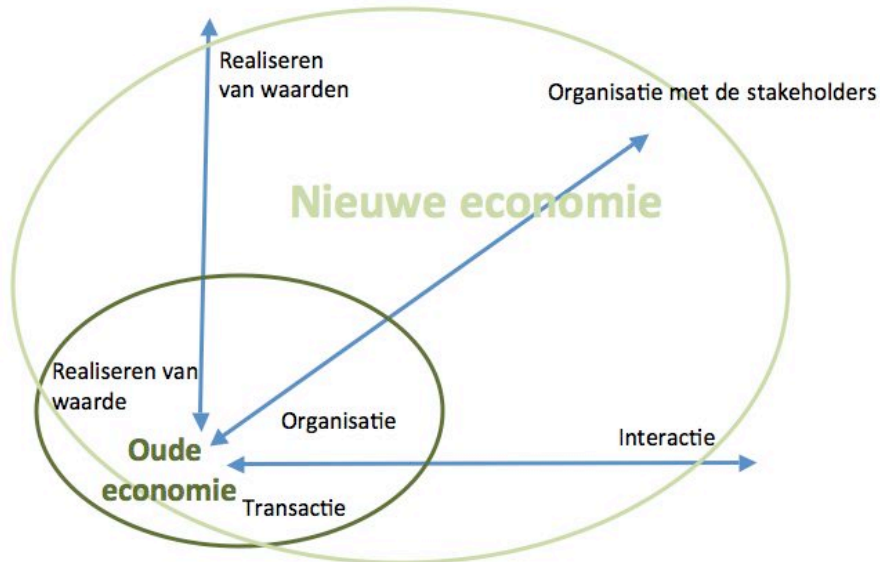
Organisaties realiseren waarde op basis van waarden. Niet het product of de dienst alleen bepaalt de waarde ervan, maar meer en meer tellen de (sociale en ecologische) waarden die ermee gerealiseerd worden daarin mee.

Van transactie naar ook interactie

Producten, diensten, ideeën en kennis worden niet alleen in transacties met elkaar verwisseld, maar worden ook op basis van geven en delen met elkaar verwisseld.

Het huidige domein van de economie is deel van een nieuwe economie. De grenzen van de economie worden als het ware verruimd. Handelen dat nu vooral in andere domeinen als gemeenschap en natuur zit, wordt ook deel van het economische domein.

Het speelveld vergroot: oude economie is deel van de nieuwe



5.2 Opschalen

De onderzochte organisaties zijn op dit moment allemaal nog tamelijk kleinschalig. Of de beschreven manieren van werken ook daadwerkelijk functioneren op een grotere schaal is op basis van dit onderzoek niet te bewijzen. Wel is duidelijk dat Tapworld, Enviu, Specialisterren en Festival sur le Niger ambities hebben om op te schalen.

Enviu streeft dat na door in verschillende landen communities op te zetten, Tapworld door een netwerk aan hubs en coöperaties te bouwen en door een grote distributie- en verwerkingsorganisatie neer te zetten, en Specialisterren door te werken aan meerdere vestigingen en door vergelijkbare initiatieven te ondersteunen.

Festival sur le Niger streeft ernaar het netwerk van ondernemers rond het festival verder uit te breiden.

Wat opvalt is dat alle organisaties in hun streven naar groei niet alleen werken aan groei van de eigen organisatie, maar ook aan die van de stakeholders. Dat betekent dat opschalen van ondernemende organisaties hand en in hand gaat met het opschalen van de betrokkenheid van de omgeving. Het opschalen van deze organisaties gebeurt in en met de omgeving en leidt tot het opschalen van een samenhangend systeem.

Bijlage 1

Factsheets onderzochte organisaties

STRO (www.strohalm.nl)

Social TRade Organization STRO ontwikkelt regionale economische systemen die eerlijke kansen creëren voor degenen die in armoede leven. STRO creëert lokale alternatieven voor de bestaande globale geldsystemen met als doel de capaciteiten van mensen en het gebied te ontwikkelen. Het uitgangspunt daarbij is om geld terug te brengen tot de essentie: een ruilmiddel en een meeteenheid. Door geld niet op te potten begint investeren bij mensen en niet bij kapitaal. En door op leningen geen rente te vragen hoeft een bedrijf niet per se te groeien om het geld terug te kunnen betalen. STRO test nieuwe economische methodes in pilots, onder andere in Zuid-Amerika en Midden-Amerika. De nieuwe methodes worden samen met lokale partnerorganisaties in praktijk gebracht.

Nieuwe economie

STRO geeft vorm aan een alternatief economisch systeem. Zij gaat ervan uit dat een economie die gebaseerd is op voortdurende groei in omzet niet kan voortduren in een tijd waarin grondstoffen steeds schaarser worden. Voortdurende groei is een te grote belasting voor ons milieu. STRO stelt niet de vrije marktwerking op zichzelf ter discussie, maar wel de economische spelregels die daarin ontstaan zijn. Geld is daarin een cruciale factor. Wie geen geld heeft kan niet ondernemen. En omgekeerd: wie geld heeft kan zijn onderneming laten groeien. STRO wil aantonen dat het anders kan. Door geld te vervangen door een complementaire munteenheid die eigendom is van de bevolking, toont STRO aan hoe ondernemen, gebaseerd op capaciteiten van mens en gebied, leidt tot ondernemen in harmonie met mens en milieu.

Enviu (www.Enviu.org)

Enviu start wereldveranderende bedrijven, van idee tot lancering, die een positieve sociale en milieu-impact op de wereld hebben. Voor de ontwikkeling van een start-up werkt Enviu samen met een grote groep internationale ondernemers, professionals, universiteiten en multinationals. Alleen door krachten te bundelen is het mogelijk een succesvolle onderneming te ontwikkelen met een grote positieve impact op onze leefomgeving.

Een van die ondernemingen is 'open source' house (www.os-house.org) die als doel heeft duurzame en betaalbare huizen te ontwikkelen voor mensen in lage-inkomenslanden. Op dit moment ontwikkelt OS-house in Ghana een project van honderd huizen voor mensen met lage inkomens zonder dat hun footprint daardoor fors toeneemt. De ontwerpen van deze huizen zijn voor iedereen die duurzaam wil bouwen beschikbaar.

Nieuwe economie

Enviu wil op een andere manier ondernemen. De bedrijven die zij start voegen toe aan hun omgeving in plaats van ervan te nemen. Enviu is een organisatie die gelooft in de Economy of the Crowd en is een open organisatie die in coöperatie met de samenleving ideeën ontwikkelt en uitwerkt tot bedrijven. Het doel van Enviu is vooral een impuls te geven aan het economische speelveld door bedrijven toe te voegen die de kwaliteit van leven van zo veel mogelijk mensen verbeteren en robuust zijn door een duurzaam economisch rendement. Daarmee wil Enviu het bewijs leveren dat het anders kan.

Specialisterren (www.Specialisterren.nl)

Specialisterren is een bedrijf dat software test. Wat het bedrijf bijzonder maakt is dat het werkt met mensen met autistische kenmerken. Hun bovengemiddelde concentratievermogen, oog voor detail en logisch denken zijn zeer nuttige vaardigheden waardoor iemand met autisme beter en sneller is in het testen van software. Specialisterren biedt bedrijven de mogelijkheid maatschappelijk verantwoord te ondernemen zonder dat zij hoeven in te leveren op kwaliteit, efficiency en marktconformiteit.

Nieuwe economie

Specialisterren is ontstaan vanuit de gedachte een bedrijf te creëren op basis van talenten van mensen. Niet het product was het beginpunt, maar de kracht van mensen met een vorm van autisme. Wat kunnen zij wat anderen niet zo goed kunnen? Daar werd een product-marktcombinatie bij gezocht. Vervolgens werden de organisatie, management en werkprocessen zo vormgegeven dat het talent van de individuele werknemers zich optimaal kan ontwikkelen. Alles in het bedrijf wordt gerelateerd aan de medewerkers. Of het nu gaat om productiviteit, marge of break even points, de meeteenheid is medewerkers.

Tapworld

Tapworld is een pilot project dat wil bijdragen aan herstel en opbouw van natuur en sociale ontwikkeling, onder andere door suiker en ethanol te winnen uit de suikerpalm. De palm die alleen groeit in een gemengd bos, produceert sap dat door lokale boeren geoogst wordt. Lokale dorpsgemeenschappen in afgelegen Indonesische gebieden verwerken hun suikerpalmsap in kleine fabriekjes. Elk van deze minifabriekjes is een lokaal duurzaam productiesysteem en levert de grondstof aan de grote fabriek die op een goed toegankelijke plaats staat. Daarnaast levert deze zogenaamde Hub ook schoon drinkwater, biobrandstof en biomeststof voor lokaal gebruik. Zo ontstaat een systeem waarin natuur, mens en economie elkaar versterken door een interessante combinatie van productie en verwerking, werkgelegenheid, decentrale energievoorziening en bosbehoud.

Nieuwe economie

Tapworld is vooral een totaal ander concept van ondernemen met als belangrijkste uitgangspunt de natuur te volgen in plaats van die naar je hand te willen zetten. In de natuur vind je antwoorden voor grote vraagstukken van vandaag. De suikerpalm is één van die antwoorden. Dit gewas voorziet de mens van suiker en energie, voorziet het bos van biodiversiteit en voorziet boeren van een inkomen en de gemeenschap van sociale ontwikkeling. Door als bedrijf de integrale verantwoordelijkheid te nemen voor het hele systeem rond dit gewas in de natuurlijke en sociale omgeving, wil Tapworld aantonen dat holistisch ondernemen mogelijk is en meer oplevert voor mens, natuur en economie.

Festival sur le Niger (www.festivalsegou.org)

Festival sur le Niger is een theater-, muziek- en beeldende kunst festival dat eenmaal per jaar in Segou in Mali gehouden wordt. Het heeft als doel de regio Segou in sociaal, cultureel en ondernemend opzicht te ontwikkelen. Inmiddels gaat het festival het zesde jaar in. Het Festival sur le Niger heeft in relatief korte tijd een enorme impact gehad op de culturele en economische ontwikkeling van de stad Segou. Voorbeelden daarvan zijn het Centre Culturel de Koré, verschillende coöperaties op het gebied van kunst en kunstnijverheid, ontwikkeling van horeca en dialoog over sociale en economische ontwikkeling in synergie met de Malinese cultuur.

Het festival weet op een succesvolle manier ondernemende doelen te combineren met sociale en culturele. Het festival is in staat gebleken om die doelen ook met elkaar te verweven, waardoor geen van de doelen aan kracht heeft hoeven inboeten, sterker: alle drie de doelen versterken elkaar en vergroten met elkaar de totale impact van het festival op Segou, Mali en de regio.

Nieuwe economie

Festival sur le Niger is een ondernemend initiatief dat wordt gedragen en ontwikkeld door de lokale gemeenschap. Het gaat er niet om één groot succesvol bedrijf te ontwikkelen, maar vele kleintjes die allemaal bijdragen aan het levensonderhoud van gezinnen en families. Samenwerken, elkaar iets gunnen en samen bijdragen aan de ontwikkeling van de hele gemeenschap zijn de lokale traditionele waarden waarop het festival gefundeerd is. Door modern ondernemerschap met de lokale tradities met elkaar te verweven kan zich een duurzame lokale economie ontwikkelen waar iedereen aan kan meedoen en van kan leven.

Stichting Geïntegreerde Visserij (www.geintegreerdevisserij.nl)

Stichting Geïntegreerde Visserij (SGV) doet aan kustvisserij met oog voor natuur, werkgelegenheid en visserijcultuur. De SGV is een werkgroep van vissers die samen werken aan een praktisch en haalbaar

toekomstperspectief voor kustvisserij met kleine schepen. Vanuit kleine of grote waddenhavens, vanaf de eilanden of het strand.

De toekomst ligt niet in grotere vangsten, maar in kwaliteit en een gevarieerder aanbod van vis, schaal- en schelpdieren. Flexibel werken met de natuur, de zee en de seizoenen mee en rekening houden met wensen vanuit de samenleving. Levendige havens zijn het toekomstbeeld, met bedrijvigheid die past in het kustlandschap en werkgelegenheid voor kustbewoners.

Nieuwe economie

Bij slecht weer wordt niet gevestigd. Als kleinschalige visser ben je afhankelijk van de zee. Als het er echt op aankomt, ben je minder sterk dan de zee. Maakt dat de vissers kwetsbaar? Misschien, maar omgaan met die kwetsbaarheid kenmerkt het werk en leven van de kleinschalige vissers. Het is eigenlijk de basis van hun ondernemerschap. In de praktijk betekent dat zoeken naar vormen van ondernemen en organiseren die rekening houden met de beweeglijkheid en veranderlijkheid van de omgeving. En daarin keuzes maken. De SGV wil liever met meer kleinere schepen vissen dan met een paar grote. Dat maakt de vloot beweeglijker en veerkrachtiger in het reageren op de beweeglijkheid en diversiteit van het Waddengebied. Kleinschalig en flexibel vissen op meerdere soorten is de beste manier om duurzaam te vissen op de Waddenzee.