

WERKEN AAN DE **NIEUWE ECONOMIE**

Over de WEconomy,
Nieuwe Business Modellen
en Hybride Bankieren

Jan Jonker





INLEIDING

We leven in een tijd van maatschappelijke en economische transitie, waarbij streven naar duurzaamheid centraal staat. *Business as usual* is geen optie. Netwerken zijn de economische configuraties van de toekomst. We hebben het over de WEconomy, de economie van 'wij samen'. Verkopen van diensten komt in de plaats van het 'schuiven van dozen' met goederen. Mensen gaan zelf aan de slag om energie, zorg of transport te organiseren, in alle openheid en in samenspraak met elkaar. Een steeds bredere beweging van 'anderszoekenden' stelt conventionele manieren van organiseren ter discussie, en denkt en werkt vanuit andere waarden en principes.

Een andere economie in wording vraagt om het overdenken van de basis van onze economie. Zoeken naar andere transactiemodellen leidt ertoe, dat we ons organisatorisch anders tot elkaar gaan verhouden. Op alle mogelijke plekken in de maatschappij ontstaan nieuwe manieren van organiseren. Zo ontstaan Nieuwe Business Modellen, waarbij niet alleen monetaire waarde, maar bijvoorbeeld ook sociale en ecologische waarde wordt gecreëerd. Aan probeersels geen gebrek. Energiecoöperaties schieten als paddenstoelen uit de grond. Stadslandbouwinitiatieven worden gekoppeld aan praktijkonderwijs voor kinderen en buurthulp. Juist nu de overheid zich terugtrekt, de financiële middelen opdrogen en we steeds meer digitaal met elkaar verbonden zijn, ontstaat een doe-het-zelf-organisatiemodel. Kern van deze ontwikkelingen is dat we werken aan een generatie transactiemodellen die wederkerige waardecreatie

mogelijk maakt. Deze modellen dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vragen en uitdagingen.

De overgang naar nieuwe vormen van organiseren vraagt ook om een kritische beschouwing van de waarde van geld. Kunnen we een waardensysteem bedenken waarbij we tegelijkertijd kunnen betalen met tijd, afval en geld? De beantwoording van deze vraag levert een zoektocht op naar de bouwstenen en spelregels van een systeem van Hybride Bankieren. De uitdaging is om van de monocultuur van geld toe te werken naar een hybride systeem. Pas als we naast de omzetcijfers van bedrijven en het BBP ook algemeen geaccepteerde maatstaven hebben voor het maatschappelijke succes van een organisatie, zoals de mate waarin zij bijdraagt aan het oplossen van problemen, pas dan ontstaat een economie van anders, van morgen en daarmee een economie van en voor elkaar.

Er zijn nog veel lastige vragen waar niet een vooraf bedacht antwoord op gegeven kan worden. De transitie waar we voor staan, komt alleen tot stand door nieuwe initiatieven: door te denken en te doen. Werk aan de winkel dus!



DE ZOEKTOCHT NAAR DE **NIEUWE ECONOMIE**

De één ziet vooral een crisis, of misschien zelfs meerdere crises. De ander ziet in de wirwar van maatschappelijke en economische ontwikkelingen vooral ook tekenen van een nieuwe tijd met een nieuwe economie, een WEconomy. We verkeren ontegenzeggelijk in een transitie, op weg naar nieuwe vormen van organiseren. De richting lijkt duidelijk, maar de contouren zijn nog vaag. Anderszoekenden en nieuwkomers proberen de lijnen van de toekomst scherper te stellen.



TEKST JAN JONKER

Wie goed om zich heen kijkt, constateert dat er in weerwil van het bestaande een stille revolutie gaande is, die de wereld beetje bij beetje ter discussie stelt en op z'n kop zet. Of het nu op het gebied van energie of gezondheidszorg is, verzekeringen en financiën of landbouw en voedsel, op allerlei terreinen kunnen we de tekenen waarnemen. De onderstroom van idealisten van het eerste uur heeft zich verbreed tot de categorie van de *cultural creatives*, de brede groep die de socioloog Paul Ray en de psycholoog Sherry Ruth, beiden uit de vs, in 2000 identificeerden. Maatschappelijk betrokken, met beide voeten op de grond maar toch optimistisch gestemd, begaan met de natuur, op zoek naar kwaliteit van leven, minder geïnteresseerd in 'het weten te maken' of rijk worden, bereid tot vernieuwing, en wars van links of rechts in de politiek. Vervolgens zijn daar gewone burgers, zelfstandigen (zzp'ers), ontwikkelaars en ondernemers bijgekomen. Zo groeit van onderop een steeds bredere beweging van 'anderszoekenden', die conventionele manieren van (industriële) organiseren

en handelen ter discussie stelt, en denkt en werkt vanuit andere waarden en principes.

Het moet anders

Anders organiseren begint echter niet van *scratch*, hoe romantisch die gedachte ook zou zijn, maar vanuit het bestaande. Mensen (en soms ook bedrijven) zoeken daarom naar nieuwe wegen voor verandering, naar oplossingen voor vragen en problemen 'buiten' het huidige systeem. Deze zoektocht naar nieuw ondernemen heeft als kernwoorden 'netwerk', 'samen' en 'het moet anders'. Daarbij komen ook andere waarden in het spel. Het gaat niet alleen om winst maken, maar ook om het gezamenlijk creëren van aandacht, betrokkenheid en zorg. Samen welzijn organiseren en niet alleen maar welvaart. 'Door globalisering, internet en sociale media bewegen we van een ik-tijdperk naar een wij-maatschappij. Op allerlei terreinen pakken wij, al dan niet vrijwillig, zelf het stuur. Maar dan wel met elkaar. "Wij" staat voor delen. Maar dan wel delen uit eigen keuze, delen met wie wij zelf willen', schreven David Brilleslijper en Karin Kortekaas (beiden van de communicatieafdeling van de Delta Lloyd Groep) in

Weconomy: zes trends en een wildcard

Van lineaire economie naar circulaire economie, van bezitten naar benutten, onder allerlei noemers vinden er momenteel ontwikkelingen plaats. Zes trends geven volgens Jan Jonker samen vorm aan de WEconomy. Plus het *Internet of Things* als wildcard die wellicht een heuse *game changer* wordt.

1. **Circulaire economie.** De dominante economie kent een lineair procesmodel (input, transformatie, output, afval, gedeeltelijk recycleren) met als uitkomst producten. Dit model is erg inefficiënt vanwege het gebruik van steeds weer nieuwe grondstoffen. In een circulair model worden de grondstoffen telkens opnieuw gebruikt.
2. **Functionele economie.** De consument koopt niet het product maar de functie: kilometers, warmte, zitcomfort, licht of een wasbeurt. Bedrijven blijven verantwoordelijk voor het functioneren van producten. Om de kosten van onderhoud en hergebruik zo laag mogelijk te houden, worden producten ontworpen die lang meegaan en gemakkelijk gerepareerd kunnen worden.
3. **Bio-based economie.** Een verschuiving van fossiele grondstoffen naar biomassa (anders dan gebruik voor voedsel). Met toepassingen zoals chemicaliën, materialen, transportbrandstoffen, elektriciteit en warmte.
4. **Samenwerkingseconomie.** Nieuwe manieren van samenwerken waarbij het aankomt op ruilen, zowel van producten als diensten.
5. **Deeleconomie.** Geen bezit maar delen en dus gebruikmaken van de functie(s). Bijvoorbeeld auto's, wasmachines of zonnepanelen. Op zakelijke basis en met inzet van een verscheidenheid aan transactiemiddelen.
6. **Zelfmaakeconomie.** Met 3D-printtechnologie kan nu of in de nabije toekomst veel thuis of in de buurt worden gemaakt, van grondstoffen of van afval (hergebruik), klein of groot (huis).



Internet of Things: de wildcard. Mensen, apparaten, processen en netwerken raken steeds meer verbonden. Dat biedt een nog amper ontdekt scala aan mogelijkheden en zou wel eens de grote *game changer* kunnen zijn in het opschalen van de zes hiernaast genoemde trends.

DEZE ZOEKTOCHT NAAR NIEUW ONDERNEMEN HEEFT ALS KERNWOORDEN 'NETWERK', 'SAMEN' EN 'HET MOET ANDERS'.



NRC Handelsblad. 'We vertrouwen niet meer vanzelfsprekend op grote instanties, maar zoeken verbinding met andere individuen, of het nu gaat om hulp geven of vragen. We gaan op zoek naar nieuwe relaties, zowel persoonlijk als in zakelijke samenwerkingsverbanden. Met als uitgangspunt: samen. Delen is het nieuwe hebben.' Het magazine van de Delta Lloyd Groep besteedde zelfs een heel nummer aan dit thema.

Diensten in plaats van dozen

Het is 'in' om te praten over een beweging van bezit naar gebruik, van spullen naar diensten. Niet het hebben van een auto is van belang, maar de mogelijkheid om op de gewenste tijd van A naar B te komen. Wie is er geïnteresseerd in stoelen, vergadertafels en vloerbedekking? Het gaat toch om een prettig ingerichte werkomgeving waar comfort en productiviteit hand in hand gaan? Wat was ook alweer de kern van een verzekering? Bij het minste of geringste claimen? Of ging het om de zekerheid dat,

als er eens wat gebeurt, je er niet alléén voor staat, maar je gesteund weet door een gemeenschap die praktisch en financieel kan helpen? Sommige innoverende bedrijven werken al jaren aan dit soort concepten, denk aan het Franse voedingsmiddelenbedrijf Danone, het Zwitserse chemiebedrijf Rohner, zeepfabrikant Ecover in België en dichterbij huis kledingproducent DutchSpirit en chemiemultinational DSM.

Bij veel businessconcepten is een verschuiving te zien naar het *leasen* van comfort, functies of maatschappelijke oplossingen in plaats van wat eerder werd *verkocht*. Verkopen van diensten komt in de plaats van het 'schuiven van dozen' met goederen. De betekenis van bezit krijgt een nieuwe invulling.

Ander organisereparadigma

Naast bedrijven ontstaan ook vormen van burgerondernemerschap. Mensen gaan zelf aan de bak om energie, zorg of transport te organiseren, waarbij opvalt dat

initiatieven zich vaak ontwikkelen in alle openheid, in samenspraak met elkaar of als een vorm van *crowd-thinking*. Zo ontstaan de interessantste (sociale en technologische) innovaties op het snijvlak van bedrijf en burger, tussen partijen in plaats van binnen organisaties. Dat is de basis om te komen tot netwerken – de economische configuraties van de toekomst.

Nieuwe decentrale technieken op het gebied van communicatie, energie en productie maken een omkering mogelijk, gevoed door een andere blik op de wereld. Die nieuwe visie op de wereld houdt – extreem gesteld – in: we geven ons eigen leven zelf wel vorm en daar hebben we oude instituties, mega-bedrijven, marktregels en beleidsmakers niet (meer) bij nodig. Participatie: welzeker, maar dan met het oog op het vormgeven van een andere economie, een economie van ‘samen’. Niet als een vorm van bezuinigingen.

Al deze ontwikkelingen hebben bovendien gemeen dat ze werken met een ander ‘organiseerparadigma’. Niet het bouwen van organisaties staat centraal, maar het ontwikkelen van (soms tijdelijke) organiseervormen. Daarmee verlaten we het denken in conventionele, functionele structuren en gaan we werken en leven in processen en vooral in netwerken. Organiseren krijgt een dynamisch en beweeglijk karakter met als gevolg een ander economiespel, dat aan heel andere regels voldoet dan voorheen. Er ontstaat een nieuwe economie, van onderop en van elders, die niet meer past binnen de bestaande kaders van de opbouw-economie zoals die halverwege de vorige eeuw is ingezet en geïnstitutionaliseerd.

NIET HET BOUWEN VAN ORGANISATIES STAAT CENTRAAL, MAAR HET ONTWIKKELEN VAN ORGANISEERVORMEN.

Taatheid van de instituties

Veel initiatieven zijn echter vooral ‘knuffelig’ en kunnen bestempeld worden als goed bedoeld amateuristisch. Het is lastig om ze een stap verder te brengen, levenskracht te geven en te borgen. Niet zelden botsen ze met bestaande beleidsinstrumenten, financieringssystemen, mededingingsregels, fiscale wetten en juridische kaders. Daarom loopt die nieuwe economie



regelmatig tegen de grenzen aan van het haalbare, tegen de taaheid van de instituties, tegen de belangen van de gevestigde orde, vastgevroren in spelregels, wetten, werkwijzen en protocollen. Die hebben het oude mogelijk gemaakt en laten zich niet een-twee-drie veranderen. Juist dat maakt het opschalen en in een stroomversnelling brengen van die beweging van 'anderszoekenden' moeilijk.

Tegelijkertijd beginnen bestaande bedrijven zich te realiseren dat weliswaar het spel nog wat beter, slimmer en groener te spelen is, maar dat ook echt andere spelregels nodig zijn om weer een paar stappen verder te komen. En dat de verhoudingen tussen de spelers daarmee ook radicaal veranderen. Dat vraagt om nieuwe modellen en samenwerkingsvormen. Die uitproberen is precies de kracht van de nieuwkomers die we vinden op allerlei terreinen.

DE NIEUWE ECONOMIE LOOPT REGELMATIG TEGEN DE GRENZEN AAN VAN HET HAALBARE, TEGEN DE TAAIHEID VAN DE INSTITUTIES, TEGEN DE BELANGEN VAN DE GEVESTIGDE ORDE.

Nieuwe businessmodellen

Bij elkaar zijn de nieuwe initiatieven onder te brengen in een zestal trends, die we samen de WEconomy noemen (zie kader op pag. 36): de circulaire economie, de functionele economie, de bio-based economie, de samenwerkingseconomie, de deeleconomie en de zelfmaak- of 3D-printeconomie. De toenemende verbinding tussen mensen, hun apparaten, en de processen en netwerken daartussen – *the Internet of Things* genoemd – is wellicht een *game changer* en zou weleens voor een enorme versnelling van deze zes trends kunnen zorgen.

De ontwikkeling van deze WEconomy is te zien op tal van terreinen: voedsel, energie, zorg, sociale zekerheid (broodfonds), huisvesting (ecodorpen) of vervoer (autodelen). Daar waar overheid en markt niet zorgen voor duurzame oplossingen, pakt de samenleving ze op. Juist hier vormen zich 'nieuwe businessmodellen', om een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen.

De zes trends samen laten iets zien van de economische en sociale toekomst die we met elkaar en werkenderweg aan het ontdekken zijn. Onmiskenbaar zitten we met elkaar midden in een transitie. Veranderende spelregels en spelers vragen om het heroverwegen van wat we als maatschappij *samen* willen organiseren. Dat kan geen enkel bedrijf, geen initiatief of individu, laat staan de

De nieuwe economie: een levendig organisatiefenomeen

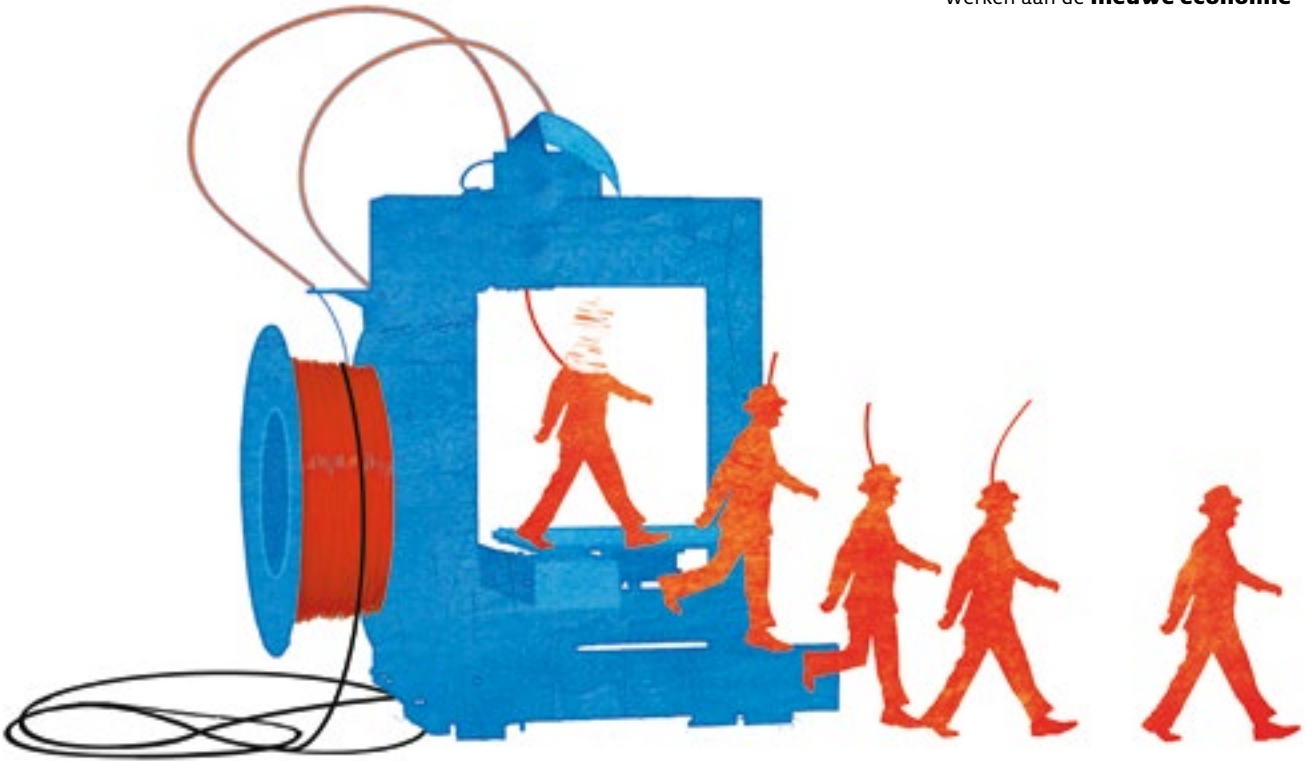
Airbnb bestaat eigenlijk al heel lang in verschillende landen, maar nu 'opeens' is het in om bij de burens te slapen, 10.000 km verderop. Betrouwbaar, goedkoop en snel geregeld met een paar clicks en een creditcard.

Thuis iets meer koken en dat via een bord in de tuin, een WhatsApp-groep of plekje op internet verkopen in de buurt. Op die manier aanspraak hebben en tegelijkertijd geld verdienen met wat je toch al deed. Dat is de kern van Thuisafgehaald, een keukentafelproject dat in amper drie jaar tijd is uitgegroeid tot ruim 50.000 deelnemers in Nederland en acht buitenlandse vestigingen. Zullen we de deelnemers voor het gebruik van de website één euro per maand vragen? Reken maar mee, een mooi verdienmodel en betaalbaar voor iedereen.

Of neem Floow2 als makelaar van assets met als uitgangspunt niet bezit maar toegang tot wat nodig is, waar en wanneer nodig. Het begon met betonmolens en hijskranen, maar is langzamerhand aan het overslaan naar CT-scans, ziekenhuisbedden en alles wat incidenteel gebruikt wordt of regelmatig stilstaat.

Wat te denken van de WakkaWakka, de lamp op zonne-energie die niet aan de netstroom hoeft. Tienduizenden exemplaren vonden hun weg naar plekken op de hele wereld, helaas vaak bij rampen van allerlei aard. Goed concept, prima marketing. En inmiddels ook beschikbaar als off-grid energiesysteem voor pc, verlichting en ... wie weet wat er nog meer komt.

Voorbeelden te over: Repaircafé (kapotte spullen samen repareren), DutchSpirit (leasen van maatpakken), HotsPotHutSpot (samen koken met gebruik van groente uit de stadstuin) of Strawberry Earth (lifestyle festivals voor mode-minnenden). Het is maar een willekeurige greep die laat zien dat er sprake is van een levendig organisatiefenomeen.



overheid zelfstandig regelen. Die transitie komt tot uitdrukking in een heleboel zoekprocessen, in trends en ontwikkelingen die als losse elementen en als geheel ingrijpende gevolgen zullen hebben.

WAAR OVERHEID EN MARKT NIET ZORGEN VOOR DUURZAME OPLOSSINGEN, PAKT DE SAMEN- LEVING ZE OP.

Verticaal en horizontaal

In de achterliggende decennia zijn we zowat alle processen rationeel-functioneel gaan organiseren, van fabriek tot onderwijs, van voedselketen tot zorg. Dat efficiency-denken doet ons nu de das om, want het leidt tot allerlei ongewenste neveneffecten en bijwerkingen waar we vanaf willen. Maar toch kunnen we maatschappelijk en economisch geen afstand doen van dat model. Per slot van rekening is zelf bakstenen gaan maken voor een huis niet slim, laat staan kosteneffectief. Een duivels dilemma.

Eigenlijk moeten we leren organiseren in twee paradigma's: de bekende en vertrouwde verticale, structurele manier en het ontluikende horizontale organiseren

in netwerken. Twee eigen 'werelden' op verschillende planeten. Maar de crux is dat dat ons niet verder helpt. Ergens moet er een vorm van 'tussen-organiseren' komen. Verschillend werken, maar toch samen. Naar elkaar toe groeien, maar zonder de eigen kunde, functie of misschien wel identiteit te verliezen. Wat dat betekent voor het omgaan met verschillende sets aan waarden, hebben we eigenlijk nog niet ontdekt. Dat is de opgave waar we voor staan, als we duurzaamheid echt een plaats willen geven in ons maatschappelijk-economische doen en laten.

Rijnlands organiseren

Een turbulente tijd ligt in het verschiet, met haast onvermijdelijk felle botsingen tussen bestaande partijen en nieuwe maatschappelijke initiatieven. Kern is het zoeken naar een andere balans tussen privé- en publiek belang, naar andere vormen van zelforganiserend 'wij'. Met als uitkomst wellicht een nieuwe vorm van Rijnlands organiseren. Duidelijk is wel dat we onderweg naar de toekomst het verleden opnieuw uitvinden. Misschien is dat wel de kern van de WEconomy. ■

Meer lezen?



Zoekt u naar nieuwe wegen voor uzelf, uw team en organisatie? Naar manieren van effectief organiseren die passen bij deze tijd? Dit drieluik heeft u alvast een voorproefje gegeven. In het kwartaalblad Slow Management vindt u nog veel meer verrassende verhalen over organisaties en gedreven mensen die op onorthodoxe wijze aan de weg timmeren.

Slow Management is een initiatief van organisatieadviseur, spreker en auteur Jaap Peters. Het magazine laat u graag zien hoe vakmanschap, vertrouwen en verbinding de basis vormen van succes en zal uw kennis over duurzaam organiseren verdiepen.

**Neem nu een Slow Management
jaarabonnement voor maar €24,⁹⁵**

www.slowmanagement.nl/kennismaken

(Na het eerste jaar betaalt u het normale tarief van € 59,95)

In juli verschijnt het nieuwe nummer met het thema 'Geld'.
Reageer vandaag nog, dan pakt u dit nummer zeker mee.

Over zelfsturing, zelfmanagement en zelforganisatie

NIEUWE BUSINESS MODELLEN: **WERK IN UITVOERING**



We leven in een tijd van maatschappelijke en economische transitie, waarbij het streven naar duurzaamheid leidt tot nieuwe manieren van organiseren. Zo ontstaan andere transactiemodellen, ook wel Nieuwe Business Modellen genoemd, waarbij niet alleen monetaire waarde, maar bijvoorbeeld ook sociale en ecologische waarde wordt gecreëerd. Maar de huidige sociaal-organisatorische werkelijkheid is nog steeds dominant. Schiet de maatschappelijke verbouwing al een beetje op of zijn we nog niet verder gekomen dan de eerste probeersels?

TEKST JAN JONKER

Duurzaamheid gaat niet over beter, maar over anders: over systeemverandering, over nieuwe manieren van werken, over creëren en delen wat van waarde is. Anders organiseren vraagt om een nieuwe generatie transactiemodellen; de kern van transitie is het herzien van de manier waarop we transacties reguleren. Een transactie is het ruilen met de intentie tot wederzijdse waardecreatie te komen, niet alleen monetaire waarde, maar ook sociale en ecologische waarde. Andere transactiemodellen zijn in de maak, waarbij we ons horizontaal in plaats van verticaal organiseren, in netwerken. Transactiemodellen die wederkerige waardecreatie mogelijk maken tussen mensen onderling en in evenwicht met de omgeving.

Zoeken naar andere transactiemodellen leidt ertoe dat we ons organisatorisch anders tot elkaar gaan verhouden. Op alle mogelijke plekken in de maatschappij ontstaan nieuwe manieren van organiseren: Nieuwe Business Modellen.

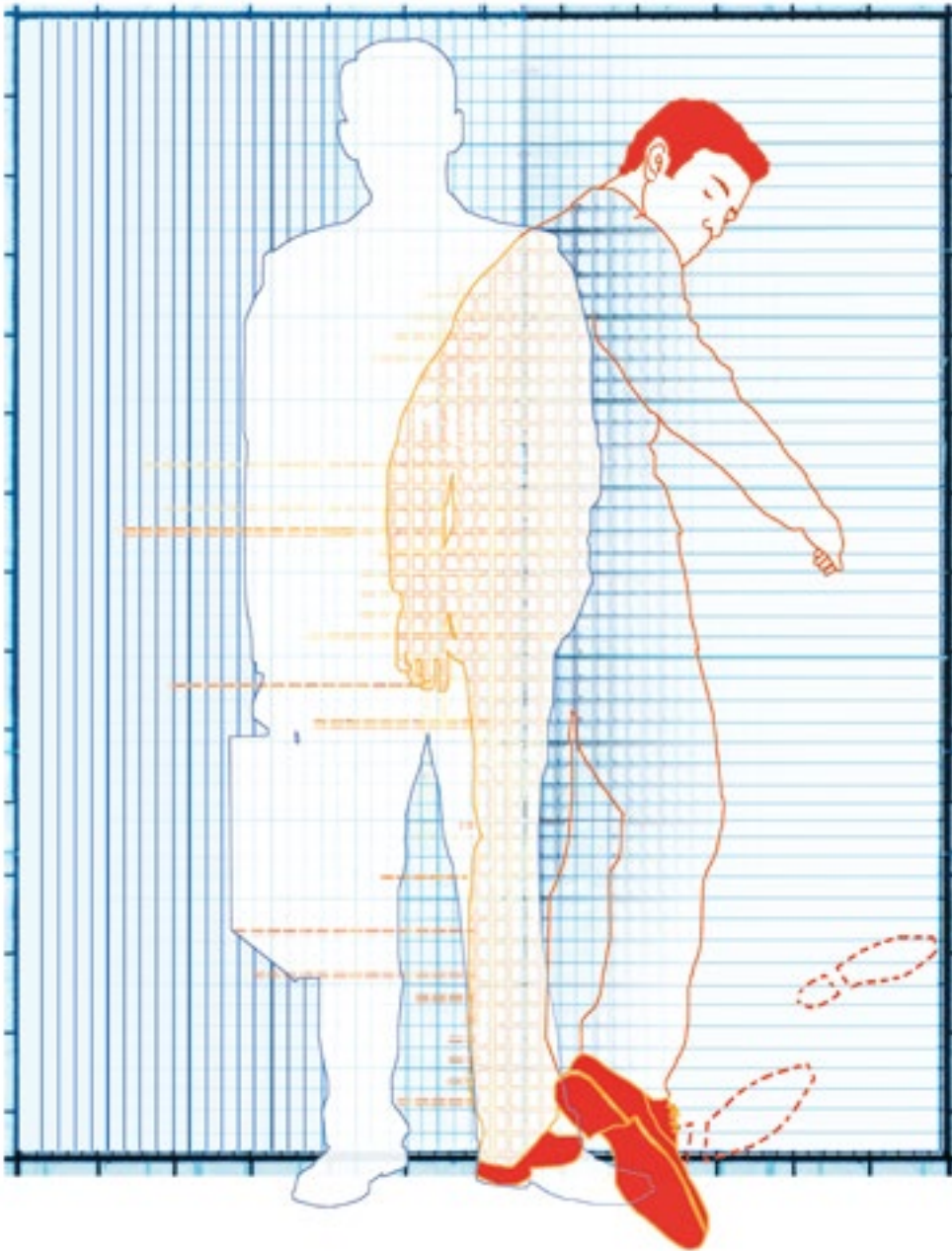
Het moet anders

Al zien we overal om ons heen aanzetten tot verandering, toch is de feitelijke impact daarvan nog klein. Het moet radicaler, ingrijpend en dat 'anders' moet gewoon en vanzelfsprekend worden. Om dat te bereiken, moeten

we de rol van organisaties – en meer in het bijzonder de manier waarop we organiseren – herzien. Alleen dan kunnen we oplossingen vinden voor de lastige maatschappelijke, economische en sociale opgaven van deze tijd. Niet door te blijven kijken naar bepaalde aspecten, maar door te werken aan een nieuw fundament. Op

allerlei maatschappelijke terreinen ontstaan zelforganiserende initiatieven en netwerken die nieuwe mogelijkheden creëren en die, meer dan vroeger, zichtbaar maken wat mensen kunnen en willen. Zelfredzaamheid, zelforganisatie of de participatiesamenleving: het zijn allemaal woorden waarmee een veranderende verhouding tussen de drie maatschappelijke sleutelspeilers – burgers, bedrijven en overheid – zichtbaar wordt. Die veranderende rolverdeling resulteert voor burgers in een toenemend beroep op hun vermogen zichzelf te organiseren. Mensen moeten zich actief inzetten voor hun eigen welzijn, gezondheid, en het liefst ook nog voor stroom, eten en nog heel veel meer. Mensen moeten zoveel mogelijk problemen in hun eigen omgeving oplossen. Wanneer ze dat werkelijk doen, resulteert dat in een omvangrijke maatschappelijke verbouwing.

Wil een maatschappelijke transitie kans van slagen hebben, dan moet deze verbonden worden met transacties. We geven onze maatschappij vorm op basis van een niet aflatende stroom transacties – groot en klein, dag in dag uit. Sommige met impact op de korte termijn, andere met verstrekkende gevolgen. De aard van die transacties bepaalt hoe mensen zich tot elkaar verhouden. Transacties vormen de basis voor waardecreatie. Maar het gaat om meer. Transacties gaan ook om de interactie van waarde tussen mensen. En komen tot stand op basis van communicatie, op basis van de logica



van het gevoel zoals eerder in de jaren tachtig en negentig is beschreven door filosofen als Jürgen Habermas en Arnold Cornelis en de psycholoog Daniel Goleman.

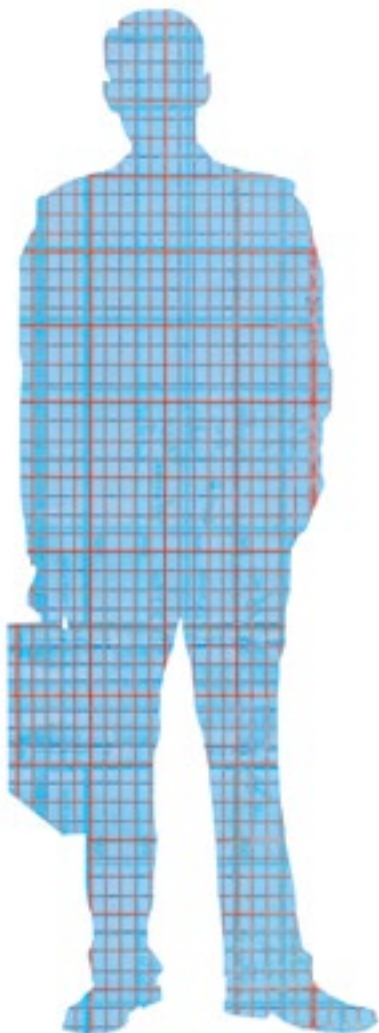
Armoedig

De organisatie van die waardecreatie hebben we in de afgelopen twee eeuwen steeds meer overgelaten aan organisaties – rationeel-functionele structuren, ontworpen met het oog op doelrealisatie. Daardoor kan waardecreatie eenzijdig (van binnen naar buiten) ingericht worden, wat niet echt een verantwoordelijke inrichting is. Bovendien zijn organisaties in de loop van

de tijd zich vrijwel exclusief gaan richten op geld als hét centrale en enige ruilmiddel. In het transactiemodel dat daardoor ontstaan is, worden veel (ecologische, sociale enz.) kosten niet meegenomen. Ook worden bepaalde waarden niet meegeteld in de kosten-batenanalyse of waardecreatie-vergelijking. Hierdoor is een heel mager en armoedig transactiemodel ontstaan, dat alleen maar oog heeft voor waardecreatie die te monetariseren is. Wat niet omgerekend kan worden in euro's, telt niet.

Probeersels

Een transitie mogelijk maken vraagt in de basis om een nieuwe generatie transactiemodellen. Want zolang de aard van transactie niet herzien wordt, vallen we zonder het te weten weer terug in bestaande routines. Dan verandert er niets. De oorsprong van waardecreatie ligt bij mensen zelf. Het doel is niet klassieke 'winst', maar vooral het scheppen van een wereld die zin geeft en waarde heeft, een wereld gebaseerd op wat we collectieve en gedeelde waarden noemen. Mensen in de maatschappij zijn al doende aan het ontdekken hoe dat in een dominante institutionele en regulerende context zou kunnen. Aan probeersels geen gebrek. Energiecoöperaties schieten als paddenstoelen uit de grond. Stedelijke zorgnetwerken worden verbonden met thuishulp. Stadslandbouwinitiatieven worden gekoppeld aan praktijkonderwijs voor kinderen en buurthulp. De creativiteit is vrijwel onbegrensd. De vijand om het te realiseren heet niet zelden 'gemeente' of 'overheid'.



*In de loop van
de tijd zijn
organisaties zich
exclusief gaan
richten op geld
als hét centrale
ruilmiddel.*

Zelfsturing

'Communicatieve zelfsturing' noemde de cultuurflosoof Arnold Cornelis het, mogelijk in navolging van Jürgen Habermas en zijn *Theorie des kommunikativen Handelns* (1981). Kern zijn doe-het-zelf-initiatieven van burgers, al dan niet in samenwerking met bedrijven en overheden. Grondgedachte is dat mensen *zelf* hun sociale en ecologische habitat creëren en 'bewaken' op basis van gedeelde middelen en verantwoordelijkheid. Individueel bezit maakt plaats voor collectieve benutting naar behoefte. Dat was ook de grondslag van de 'Commons'. Op alle mogelijke terreinen duikt recent dit idee van zelf doen weer op. Denk aan zelfsturing, zelfmanagement en zelforganisatie. Interessant is dat het woord 'zelf' veel meer een collectieve betekenis heeft gekregen. Het draait niet om het 'ik', maar om de 'community'. Nieuw is ook dat aan de deels al bestaande gedachten explicieter een economische component toegevoegd wordt. Maar in de praktijk loopt alles nog door elkaar heen. Daar is er sprake van burgerinitiatieven, burgerparticipatieprojecten, 'grass-root initiatives', sociale ondernemingen en natuurlijk nieuwe businessmodellen.

Nationale database Nieuwe Business Modellen

Diverse websites en organisaties hanteerijlijsten of verzamelingen van nieuwe initiatieven, zoals voorde wereld van morgen, Greenwish, M-AEX, Urgenda Koplopers, Koplopernetwerk mvo Nederland, HierOpgewekt, Burgerinitiatieven vng en Nederlandkantelt. Daarbij gaat het om uiteenlopende criteria. De schattingen van het totale aantal lopen uiteen van 10.000 tot 15.000, maar een goede onderbouwing van dat cijfer ontbreekt. De Radboud Universiteit Nijmegen start dit voorjaar met een nationale database Nieuwe Business Modellen om zoveel mogelijk initiatieven te verzamelen.

Confrontaties en frustraties zijn dan ook aan de orde van de dag. Maar er gaat ook heel veel goed. Kenmerkend voor dit ‘werk in uitvoering’ is dat gewerkt kan worden met een breder scala aan transactievormen en -middelen, waarin voorheen niet-zichtbare kosten en opbrengsten nu wel meegenomen worden. Kenmerkend is ook het vormen van communities rond thema’s die er voor betrokkenen toe doen: zorg, voedsel, mobiliteit en bijvoorbeeld energie.

Prosument

Dat zoeken naar andere transactiemodellen leidt ertoe dat we ons ook organisatorisch anders tot elkaar gaan verhouden, namelijk als burgers, als ondernemers, als betrokkenen, als ‘zelf-investeers’, en dat allemaal tegelijkertijd en rommelig door elkaar heen. Samen met andere partijen en met elkaar. Als consumenten en producenten ineen – *prosumenten* – maar dan als een

*Confrontaties en
frustraties zijn aan
de orde van de dag.*

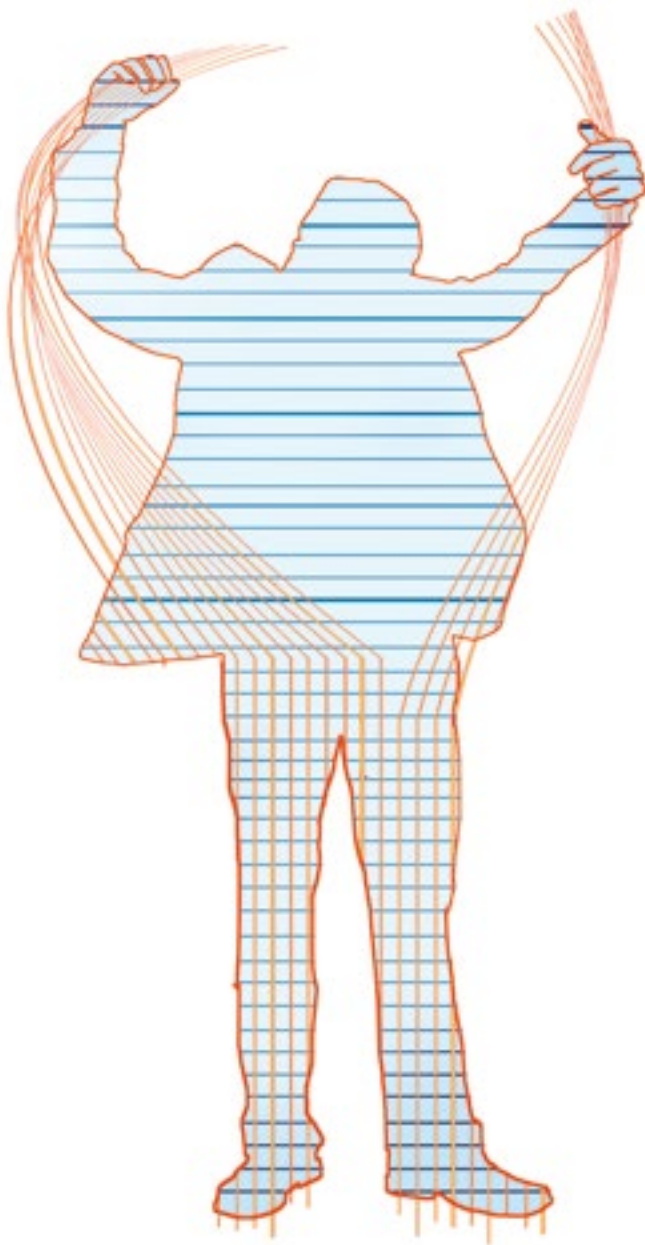
collectieve activiteit. We zoeken in dat alles misschien wel onbewust en soms een beetje mopperend naar een organisatie van waardecreatie op basis van gedeelde principes. Dat kunnen we niet anders doen dan in een bestaand organisatorisch-institutioneel landschap met gevestigde belangen en daarbij behorende partijen. Het is dan ook logisch dat we in veel situaties niet tot de beste pragmatisch-strategische keuzes komen. Maar ook al is het verbouwen van de maatschappij in de uitvoeringspraktijk van alledag wat minder groots en meeslepend, andere vormen van organiseren krijgen wel aandacht.

Doe-het-zelf

Juist nu ontstaat een doe-het-zelf-organisatiemodel, doordat de overheid een terugtrekkende rol inneemt, de financiële middelen opdrogen en we op alle mogelijke manieren digitaal met elkaar verbonden zijn. Die

Conventionele versus nieuwe businessmodellen

	CONVENTIONELE BUSINESSMODELLEN	NIEUWE BUSINESSMODELLEN
<i>Principes</i>	Enkelvoudig, vaak financieel	Meervoudig, gedeeld en collectief
<i>Economie</i>	Lineaire realisatie van de waardepropositie, distributie, gebruik	Circulaire realisatie van zowel materiële als sociale waarden
<i>Eigenaarschap</i>	Financieel aandeelhouderschap centraal	Toegang belangrijker dan bezit
<i>Samenwerken</i>	Lineaire realisatie van de waardepropositie in (functionele) waardeketens	In een netwerk van mensen (en instituties) die samen een bepaalde propositie realiseren
<i>Transactie</i>	Producent en consument zijn gescheiden; transacties zijn primair gebaseerd op geld	Producent en consument kunnen één persoon zijn (prosument); breder palet aan transactievormen en -middelen mogelijk
<i>Organisatieontwerp</i>	Organisatie-centrisch; functioneel organisatieontwerp	Community-centrisch; verschillende organisatievormen in een netwerk
<i>Succes</i>	Zichtbaar in een kosten-batenanalyse gebaseerd op geld als centrale waarde	Meerdere soorten opbrengsten (meervoudige waardecreatie)



samenloop van omstandigheden leidt onder meer tot het versterken van netwerken tussen partijen: horizontaal organiseren. Deze vorm van organisatie is niet een vorm van verdringing, maar ontstaat naast en in aanvulling op het conventionele verticaal organiseren. Nu is verticaal nog dominant. Dat is niet verwonderlijk, want we werken al ruim anderhalve eeuw aan het doorontwikkelen van dat model. Tegelijkertijd is horizontaal organiseren nooit weg geweest. We hebben altijd zaken in netwerken met elkaar opgelost, al dan niet ondersteund door passende organisatievormen zoals coöperaties.

Horizontaal organiseren is niet een vorm van verdringing, maar ontstaat naast en in aanvulling op het conventionele verticaal organiseren.

Wij kunnen niet buiten het industriële model om functioneren. In de honderden producten en diensten die we dagelijks benutten, is het grootste deel het resultaat van organiseren, gebaseerd op een tot in de perfectie doorontwikkeld industrieel organisatie-model. Daar deels afscheid van nemen en er anders mee leren omgaan, daar nieuwe eisen aan stellen en die ook navolgen – dat zijn de opgaves waar we voor staan. Op het snijvlak van horizontaal en verticaal organiseren ontstaan nieuwe transactievormen. Kenmerkend daarvoor is dat er wordt gewerkt met een breder scala aan transactiemiddelen dan tot nu toe gebruikelijk was. Kern van al die ontwikkelingen samen is dat we werken aan een generatie transactiemodellen die wederkerige waardecreatie mogelijk maakt.

Samen benutten

Kern van een nieuw businessmodel is een uitgewerkt transactiemodel op basis van principes en ontwerp-regels. Mensen werken vanuit een samenhangende set van sociale, ecologische en economische waarden. Die waarden geven richting aan het dagelijkse doen en laten. Waardecreatie is meervoudig, gedeeld en collectief. Mensen werken met elkaar samen, omdat ze dat willen en kunnen. De modellen die zo ontstaan, dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke vragen en uitdagingen. Uitgangspunt is steeds een idee dat bij een aantal mensen ontstaat en dat tot ontwikkeling wordt gebracht. Door die mensen wordt een complexe waarde georganiseerd die een collectief karakter krijgt.

Samen maken, investeren en realiseren betekent ook samen risico's dragen en samen delen in de opbrengsten. Partijen vinden elkaar op basis van gezamenlijke interesses, oplossingsrichtingen en belangen. De waarden die mensen met elkaar bij transacties inbrengen, kan naast geld ook bestaan uit uren, energie en andere transactiemiddelen. Waarden die niet een bijproduct zijn of het gevolg van goede bedoelingen, maar die bewust worden georganiseerd. De kroon op het werk is een gemeenschap waarin mensen dat wat ze samen organiseren, ook samen benutten.

Bestaand en dominant

Maarten Hajer (directeur Sociaal Planbureau voor de Leefomgeving) stelde in een interview (socialevraagstukken.nl): "Transitiekunde is een domein waar analyse en geloof sterk door elkaar heen lopen." Als we de chronische en in elkaar grijpende crises van deze tijd in ogenschouw nemen, gaan we over naar een nieuw tijdperk. Maar de bestaande dominante sociaal-organisatorische werkelijkheid is niet voor niets juist dát: bestaand en dominant. De gevestigde orde doet zijn naam eer aan en zal met regels en praktijken die orde, die van grote waarde is voor een dominante coalitie, beschermen. De niet uitgesproken opvatting is dat werken aan een andere maatschappij prima is, zolang het maar geen echte 'tegenpartij', geen werkelijk nieuwe dominante coalitie gaat worden, want dat is een bedreiging. Dus veel van het nieuwe wordt als een bestuurlijke variant op het bed van Procrustes binnen de bestaande kaders passend gemaakt, of doet niet mee. Desondanks en tegelijkertijd ontdekken mensen hun mogelijkheden om dat wat voor hen van waarde is, te organiseren. Dat zal zeker soms amateuristisch zijn; het wiel wordt op veel plaatsen steeds opnieuw uitgevonden. Maar geldt dat niet voor het communautaire gedachtegoed dat we onder verschillende noemers



herontdekken? Een Afrikaans spreekwoord zegt: 'Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder'. Dat ontdekken van nieuwe vormen van samen organiseren, gebaseerd op principes en met als resultaat het creëren en delen van waarde, is wat in het voorgaande als Nieuwe Businessmodellen is aangeduid. Dat zijn hoopvolle tekenen van deze tijd waarin, ondanks gebrek aan onderbouwing, het zoeken naar andere vormen van samenwerking zichtbaar wordt. Zitten we in een transitie? Het is aannemelijk. Maar voorlopig zijn we nog wel even bezig er echt vorm en volume aan te geven. ■

Samen werken aan waardecreatie

NIEUWE BUSINESS MODELLEN



De kern van een nieuw businessmodel (NBM) is om samen waarde te organiseren en de opbrengsten te delen. In samenwerking met ruim dertig co-auteurs heeft Jan Jonker, hoogleraar Duurzaam Ondernemen, de resultaten van zijn onderzoek naar NBM's uitgewerkt in een prachtig vormgegeven lees- en werkboek: Nieuwe Business Modellen.

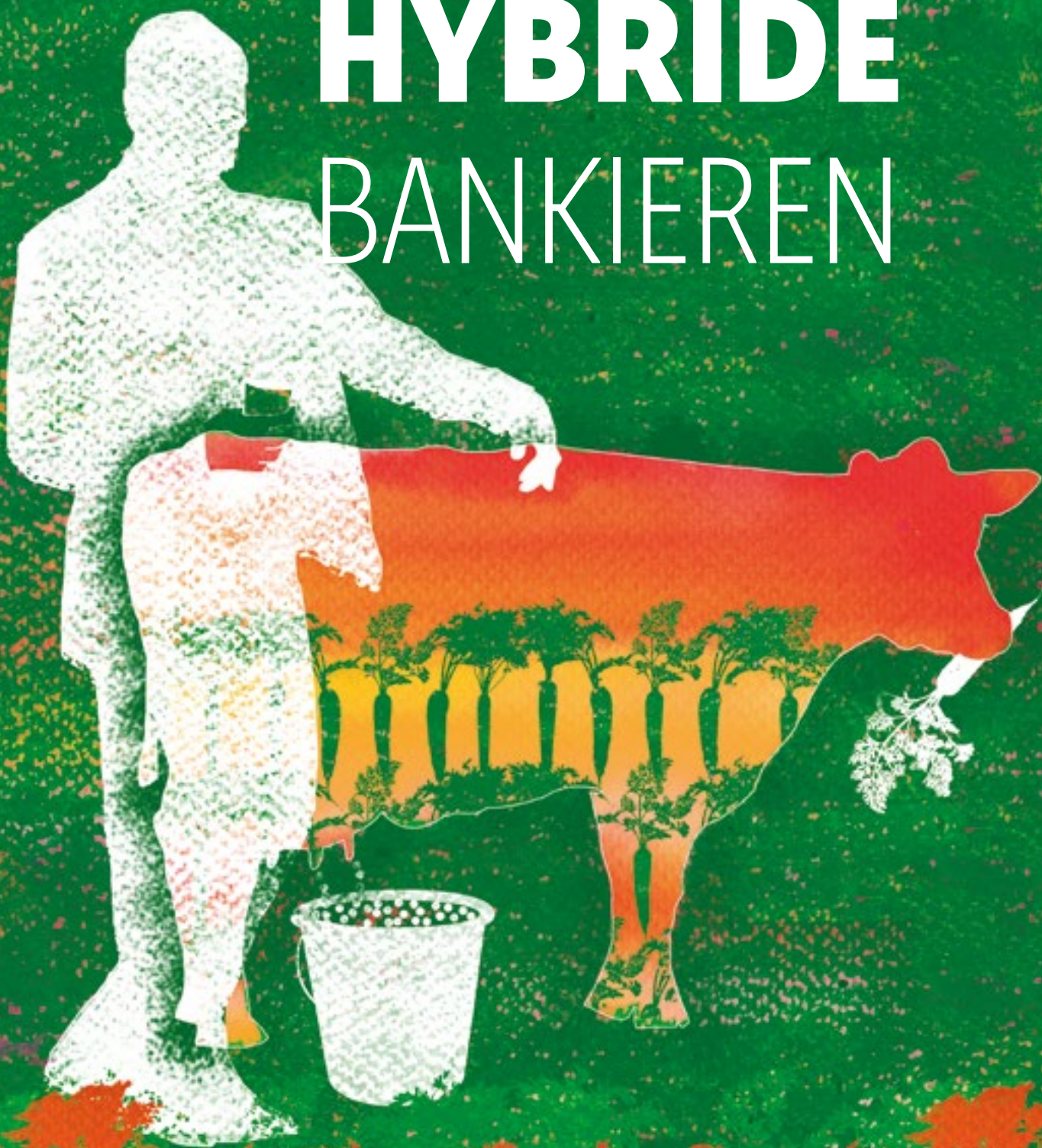
Goede initiatieven rond thema's als voedsel, energie en zorg sneuvelen nog regelmatig, doordat dromen niet worden omgezet in daden. Duurzaamheid ontstaat niet vanzelf, maar moet met elkaar worden georganiseerd. Dit vraagt om nieuwe manieren van samenwerken, nieuwe transactiemodellen en dus om nieuwe businessmodellen.

Met de achtergrondinformatie, voorbeelden, tips en checklists uit dit boek kan iedereen aan de slag om zelf een NBM op te zetten of een bestaand model aan te scherpen, zodat duurzame initiatieven wél succesvol van de grond komen.

Jan Jonker (red.) - ISBN 9789462200869 - € 39,50

Afscheid van geld als exclusief transactiemiddel

HYBRIDE BANKIEREN



De huidige maatschappelijke en economische transitie vraagt om een kritische beschouwing van de waarde van geld. Kunnen we een waardensysteem bedenken waarbij we tegelijkertijd kunnen betalen met tijd, afval en geld? De beantwoording van deze vraag levert een zoektocht op naar de bouwstenen en spelregels van een systeem van Hybride Bankieren. Daarbij stuiten we op drie fundamentele kwesties die het denken buiten geld om bemoeilijken.



TEKST JAN JONKER EN JOS REINHOUDT

Onze huidige economie is enorm kwetsbaar. Dat uit zich in economische crises, uitsluiting van mensen en ecologische kaalslag. Onderliggende oorzaak is een 'enge' visie op groei die uitsluitend berust op financieel-economische argumenten, gekarakteriseerd door de illusie van 'managerial' beheersbaarheid. In werkelijkheid is van echte controle op het maatschappelijke systeem geen sprake – kijk naar de malaise in de economie, de gezondheidszorg of het bankwezen. Net zoals een woudreus die van binnenuit aangevreten wordt door termieten opeens kan omvallen, zo lijken onze huidige systemen uitgehold en verzwakt te zijn. Op allerlei terreinen zoals zorg, beleid, onderwijs, mobiliteit en energie wordt dan ook een steeds luider roep om transitie hoorbaar.

Accelereren

Tegelijkertijd ritselt het in de maatschappij van de nieuwe oplossingen, kansen, projecten, experimenten en alternatieve organisatie- en businessmodellen. Wie niet geërgerd raakt door de al te hippe (en holle) termen die uitdrukking moeten geven aan wat er speelt, ziet in de zolderkamers, garages en aan de keukentafels van de maatschappij werk in uitvoering. In de rafelranden van de oude economie wordt hard gewerkt aan het realiseren van een duurzame, inclusieve en circulaire economie – ook al weet niemand wat dat precies betekent. Dat er geen helder gedefinieerd einddoel is, is prima. Zie het als de maatschappelijk-economische versie van de 'man on the moon': een onmogelijk geachte opdracht die toch uitgevoerd gaat worden dankzij het lef en de inspanningen van vele enthousiastelingen. Bij de realisatie ervan worden we geholpen door een keur aan verschillende ontwikkelingen, zoals de opkomst van de deeleconomie, 3D-printen, het 'Internet of Things', biomimicri en het

streven naar een bio-based economie. En dat allemaal tegelijkertijd. Door een groeiend aantal verbindingen ontstaat acceleratie, een versnelling die onmogelijkheden opeens dichterbij brengt.

Spinnenweb en zeester

De technologische en maatschappelijke ontwikkelingen zijn op zichzelf niet voldoende om de nieuwe economie te realiseren. De kunst is om deze nieuwe mogelijkheden te vertalen in organisatiemodellen die recht doen aan de kansen die deze innovaties bieden. Zo helpt het om een onderscheid te maken tussen een organisatie-model als de 'zeester' en het 'spinnenweb'. Een spinnenweb-organisatie is centraal georganiseerd en als er ergens een gat valt, gaat de leiding aan de slag om de oude situatie te herstellen: top-down, klassiek. Bij een zeester bekommert niemand zich om het afvallen van een tentakel. Die groeit vanzelf weer aan. Onder-tussen gaat de rest van de organisatie rustig door. De vraag is welke vorm van organiseren het best kan bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.



Dit organiseren-met-als-doel-veranderen noemen we *transitioneel organiseren*. Een vast organisatie-model met 'harkjes' – bazen en stafafdelingen – is hier niet voor beschikbaar. Het lijkt er meer op dat het organiseren van veranderingen bestaat uit hard werken, ploeteren, experimenteren, vallen, opstaan en opnieuw beginnen. Tegelijkertijd zien we hoe krachtig een nieuwe manier van organiseren kan zijn en welke impact deze op korte termijn kan hebben. Wie erin slaagt de beschikbare en onderbenutte assets te mobiliseren, blijkt opeens een *gamechanger* te zijn. Denk aan Airbnb, Uber of Peerby, crowdfundingplatforms of Wikipedia. Deze voorbeelden tonen twee dingen aan: radicale innovatie komt eerder van buitenaf dan van binnen, vanuit een organisatie. En deze innovatie verandert de kijk op de toegevoegde waarde van gevestigde spelers definitief, zelfs van de ene op de andere dag (denk aan de introductie van de iPod en iPad). Dit verschijnsel maakt transitioneel organiseren spannend, want innovatieve ideeën komen dus ook van mensen die niet de beschikking hebben over gebouwen, machines, grond of geld. En de mensen

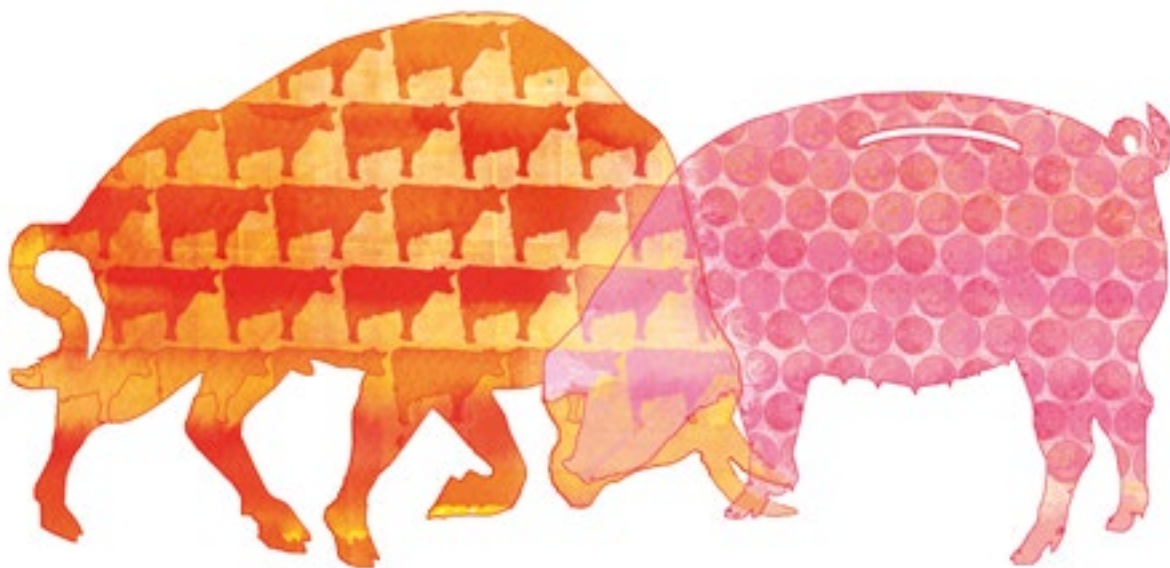
Bankieren met barbaren

Voor veel mensen lijkt hybride bankieren een lastig concept te zijn, maar van het gebruik van verschillende valuta tegelijkertijd bestaat een voorbeeld dat door miljoenen mensen wereldwijd zonder moeite gebruikt wordt: Clash of Clans.

Clash of Clans is een computer-spelletje waarbij je op een open plek in een bos een dorpje moet opbouwen, bewoond door barbaren. Aan het begin van het spel krijg je één goudmijn, waaruit heel langzaam goud gewonnen wordt. Je krijgt ook een elixerpomp,

waarmee een geheimzinnige roze grondstof uit de bodem gehaald wordt. Zo bouw je langzamerhand een beginkapitaal op, waarmee je je samenleving kunt vormgeven. Al spelend merk je het niet op, maar de twee valuta in Clash of Clans hebben een uitgekende relatie met elkaar. Sommige zaken in het dorp moet je betalen met goud, andere in elixer. De twee munteenheden zijn niet direct uitwisselbaar, maar je kunt wel elixer gebruiken om je goudmijn te upgraden of andersom. Je moet dus van beide betaalmiddelen voldoende beschikbaar hebben om vooruit te komen. Gaandeweg het

spel komen er nog twee valuta bij: duistere elixer en groene edelstenen, die allebei weer koopkracht geven op andere terreinen. Alleen de edelstenen zijn 'convertibel': je kunt er direct goud, elixer of duistere elixer mee aanschaffen. Edelstenen vind je soms in je eigen dorp, maar je kunt ze ook online kopen met een creditcard. In de handel in virtuele groene edelstenen gaat naar schatting anderhalf miljoen euro *per dag* om. Clash of Clans is al tijden een van de meest gedownloade spelletjes voor iPads en smartphones.



die wel de beschikking hebben over dit soort waardevol kapitaal, hebben vaak geen belang bij een transitie naar een nieuwe economie. Zij zullen eerder met alle macht proberen hun gevestigde positie ten opzichte van de 'buitenstaanders' veilig te stellen.

Transactiestroom

De maatschappij kun je zien als een niet aflatende stroom grote en kleine transacties. Van brood kopen bij de bakker tot het aanschaffen van een huis. Het meest gangbare hulpmiddel bij transacties is natuurlijk geld. Alles wat we doen en zijn in deze maatschappij lijkt vroeger of later gemonetariseerd te moeten worden. Maar dat een blind vertrouwen in geld als enige ruilmiddel een kwetsbaar systeem oplevert, is inmiddels evident. Overheid en betrokken partijen proberen het gecrashte financiële systeem op te lappen, maar het is de vraag of die aanpak ingrijpend genoeg is om het systeem zoals we dat nu kennen, toekomstbestendig te maken. Het huidige systeem kent immers geen reciprociteit (wederkerigheid), is ongebreideld van aard (waardoor perversie ontstaat) en kent maar één vorm van vermogen (geld). Ook sluit het gebruik van geld als exclusief transactiemiddel mensen uit van maatschappelijke deelname, domweg omdat ze geen geld hebben. Is het mogelijk afscheid te nemen van geld in de rol van exclusief transactiemiddel en unieke eenheid om 'waarde' mee uit te drukken, en toch transacties te laten plaatsvinden?

Hybride Bankieren

In het project Hybride Bankieren wordt geprobeerd om buiten het systeem en de daarbij behorende alternatieve paden (zoals cryptocurrencies of complementair geld) te denken. De uitdaging is om van de monocultuur van geld toe te werken naar een hybride systeem. Bernard Lietaer, de Belgische geldgoeroe, noemt dat een 'ecologie van gelden' (monetary ecosystems). Hybride houdt in dat je verschillende mogelijkheden hebt om een doel te bereiken en dat je deze verschillende mogelijkheden naast elkaar laat bestaan en op elkaar afstemt. Dat is de kern van hybride bankieren: mensen in een gemeenschap op basis van verschillende soorten waarden transacties met elkaar laten doen, waarbij deze waarde-eenheden ook onderling geruild kunnen worden. Waarde- of transactie-eenheden zijn dan bijvoorbeeld tijd, afval, punten of ... vul maar in. In een hybride model is overigens nog steeds plaats voor de euro, maar dan als een van de vele middelen om een transactie mee te vereffenen.

Het denken over hybride bankieren vindt plaats in een tijd waarin behoefte is aan autarkie, decentralisatie en (maatschappelijke) participatie. Gaan werken met een dergelijk hybride systeem van waarden vraagt om het opnieuw bedenken en herwaarderen van wederkerigheid. Het leidt onvermijdelijk ook tot machtsnivellering, omdat de besliskracht bij de direct betrokkenen ligt. Dit voorkomt de perverse prikkels van het huidige financiële systeem. Decentralisatie is mogelijk door (digitale)



techniek, heeft directe impact op de omgeving en zorgt voor gedeeld eigenaarschap. Een systeem met deze kenmerken helpt om terug te gaan naar de menselijke maat. De gedachte is duidelijk, maar hoe gaan we dit abstracte verhaal naar een werkend systeem vertalen?

Morele boekhouding

Hybride bankieren lijkt vooral kansrijk als we samen proberen iets te organiseren dat intrinsiek van waarde is: zorg, onderwijs, voedsel, energie of een sociaal netwerk bijvoorbeeld. Wat we voor en met elkaar doen vraagt vroeger of later om een vorm van boekhouding en een bijbehorende 'bankrekening'. In plaats van één bankrekening zijn er misschien wel verschillende tegelijkertijd noodzakelijk, ieder met een eigen waarde en saldo. Misschien zijn de transactiemiddelen onderling uitwisselbaar, misschien soms ook niet (zie kader over *Clash of Clans*). Dat vraagt om boekhouden. Daaronder verstaan we het bijhouden van de wederkerigheid van transacties en het vermogen dat daarin omgaat of daardoor ontstaat. Dit is nodig om te voorkomen dat er een scheefgroei ontstaat, waardoor 'freeriders' profiteren zonder zelf bij te dragen. Hybride bankieren stimuleert daarnaast het gevoel van een 'morele boekhouding', waarin het prettig is om in de plus te staan door bij te dragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Hybride bankieren betreft alles van waarde in een wederzijdse boekhouding. De transactiemiddelen die bijgehouden worden in de boekhoudingen hebben misschien een intrinsieke waarde, maar dat hoeft niet. Geld heeft geen intrinsieke waarde, zorg-uren, groente of kWh's hebben dat wel. Een ander verschil is dat die laatste waarden door mensen zelf gemaakt of geproduceerd kunnen worden; met geld kan dat niet. Hiermee verschilt hybride bankieren ook wezenlijk van bijvoorbeeld LETS (Local Exchange Trading System), de Makkie of BitCoins.



Onderzoek vanuit de Nijmegen School of Management (Radboud Universiteit) heeft inmiddels zicht opgeleverd op de belangrijkste bouwstenen van zo'n systeem van hybride bankieren (zie kader over Arena). Maar veel is nog onduidelijk. Zo is een van de vragen hoe mensen speel- en spelregels ontwikkelen in de alledaagse praktijk. Een paar voorlopige conclusies zijn dat binnen hybride bankieren meer ruimte is voor prijsonderhandeling dan in een geldeconomie, en dat het netwerk waarin gehandeld wordt minder anoniem is en rijker aan variëteit moet zijn. Daarnaast wordt in verschillende spelsimulaties duidelijk dat zo'n hybride systeem individuele competenties herwaardeert. Ook vinden mensen het fijn dat ze zelf beter worden van een transactie en tegelijkertijd bijdragen aan een collectief doel. Individuele en collectieve doelen gaan zo hand in hand.

Frontale botsing

Gaandeweg het onderzoeksproject is gebleken dat drie fundamentele kwesties de ontwikkeling van een systeem van hybride bankieren bemoeilijken:

- een frontale botsing met gevestigde belangen;
- het feit dat denken in geld in de haarvaten van ons economisch denken zit, dus dat het lastig is om dat 'om te denken';
- het volledig ontbreken van een instrumentarium of een institutionele context om met succes met alternatieve transactiesystemen te kunnen werken.

Dat de urgentie voor een nieuw en duurzaam financieel systeem groot is, behoeft geen betoog. Maar de doelstelling van grote banken, ministeries en betrokken toezichthouders is erop gericht het huidige systeem in stand te houden. Uit deze hoek, waar volop expertise te

De Arena

Een doos met Lego zonder bouw-instructie, dat was de opbrengst van de eerste fase van het onderzoeksproject Hybride Bankieren. We wilden weten wat ervoor nodig was om zakelijke transacties te laten plaatsvinden zonder dat daarbij uitsluitend afgerekend kon worden in geld. Doel was een systeem te bedenken waarin met verschillende waarden tegelijkertijd betaald kon worden. Anders denken buiten geld om bleek erg lastig, maar we slaagden er toch in een aantal aspecten van hybride bankieren te onderscheiden. De samenhang tussen die elementen is vooralsnog niet helder, maar de onderdelen zelf lijken wel te kloppen. Daarom is gekozen voor de metafoor van de Legodoos: de bouwstenen zijn er, maar de instructie hoe een maatschappelijk spel met parallelle waarden te spelen, ontbreekt. Dat was ruim zes maanden geleden. Inmiddels is er weer een hoop bijgeleerd, mede dankzij een denktank van specialisten die zich met verwante zaken bezighouden. Denk aan innovatie

in de financiële sector, parallelle valuta, duurzame economie en de ontwikkelingen van regionale sociaal-economische netwerken (hubs).

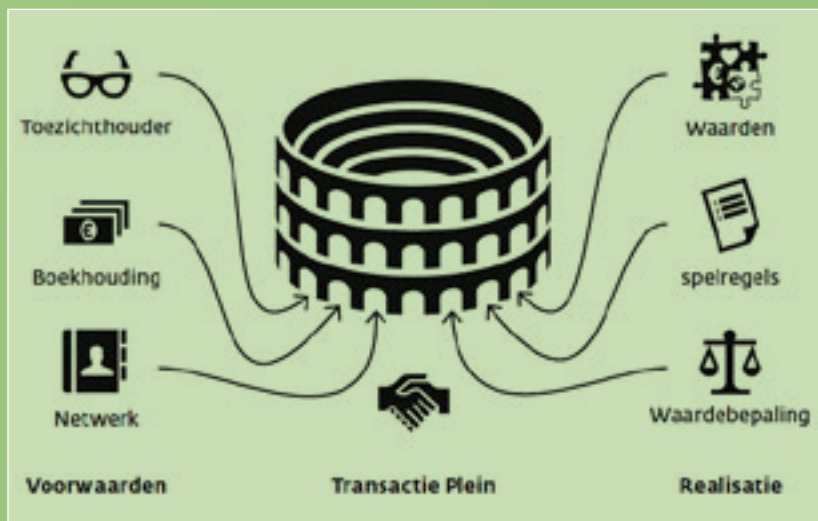
Ontmoetingsplaats

De denktank kon zich wel vinden in het Legodoos-model, maar heeft een aantal onderdelen aangescherpt. Van 'bankrekening' is bijvoorbeeld 'boekhouding' gemaakt. Dat lijkt arbitrair, maar boekhouding beschrijft beter de bedoeling van deze bouwsteen, namelijk het 'bijhouden van wederkerigheid'. Ook de Legodoos zelf moest het ontgelden. Het is niet zo dat met het in elkaar zetten van de onderdelen een werkende hybride bank ontstaat, zoals de analogie suggereert. De doos blijkt eerder een 'arena' te zijn, waar potentiële zakenpartners elkaar ontmoeten om een transactie te doen. Daarbij hebben ze alle elementen nodig om een transactie te laten plaatsvinden, waaronder een boekhouding, waarden en waardebeoordeling.

Spelregels

In plaats van naar de bouw-instructie bij de Legodoos moet gezocht worden naar de spelregels die gelden in de transactiearena. In een traditionele handelsarena zijn de spelregels bekend. In de zakelijke markt (de arena) is helder hoe een aanbesteding werkt, hoe prijsonderhandelingen (waardebepaling) verlopen en hoe gefactureerd en betaald moet worden (boekhouding). In de consumentenmarkt gelden die spelregels ook: het is ongebruikelijk in een supermarkt of kledingwinkel (de arena) te onderhandelen over prijzen (waardebepaling), en betalen gebeurt cash of met pin bij de kassa vóór het verlaten van de winkel (boekhouding). Daarbij wordt gedaan alsof 'duur' en 'waardevol' hetzelfde zijn. Maar de prijzen die een winkel hanteert, zijn gebaseerd op commerciële belangen en hebben nauwelijks of geen relatie met de intrinsieke waarde van een product (waarde). Hoe werkt het in de hybride transactiearena? Er zullen verschillende boekhoudingen naast elkaar nodig zijn voor de verschillende waarden waarmee gehandeld wordt. Het verschil tussen prijs en waarde zal waarschijnlijk kleiner zijn of helemaal niet bestaan. De waardebeoordeling zal openlijk subjectief zijn, want niet iedereen zal alles even waardevol vinden. Er wordt dus gewerkt met verschil. Hoe het precies kan werken, is nog niet duidelijk. Wordt vervolgd dus.

De zeven bouwstenen voor een systeem van Hybride Bankieren: drie voorwaarden (toezichthouder, boekhouding en netwerk), drie bouwstenen voor de realisatie (waarden, spelregels en waardebeoordeling) en ten slotte de feitelijke transactie.





verwachten zou zijn, komen geen suggesties voor een verbouwing van het financiële systeem. Sterker nog: pas onder stevige maatschappelijke druk wilde de top van een bank zijn bonus inleveren. Het denken in maatschappelijke relevantie in plaats van in aandeelhouderswaarde of privébelangen is wezensvreemd aan de financiële industrie. En nee, 'social bonds' zijn daar geen antwoord op – dat is hooguit het monetariseren van maatschappelijke opgaven met het oog op rendement. De innovatie bestaat voornamelijk uit het herschikken van 'de tafels in de salon'. En 'quantitative easing', het bijdrukken van meer (virtueel) geld, is natuurlijk al helemaal geen echte oplossing, integendeel. Er is een 'exponentiële' nieuwkomer – een echte gamechanger van het kaliber Airbnb of Spotify – voor nodig om het bestaande bestel met verve ter discussie te stellen.

Hard werken

Voor het denken in en werken met geld zijn ontelbaar veel instrumenten voorhanden, van IFRS-richtlijnen tot beursindexen, van munten en bankbiljetten tot bankrekeningen en

IBAN-nummers. Voor hybride bankieren bestaat nauwelijks iets. We zullen heel veel van *scratch* moeten opbouwen. Pas als we naast de omzetcijfers van bedrijven en het BBP ook algemeen geaccepteerde termen hebben voor het maatschappelijke succes van een organisatie, zoals de mate waarin zij bijdraagt aan het oplossen van problemen, pas dan ontstaat een economie van anders, van morgen en daarmee een economie van en voor elkaar. We moeten hard werken aan het ontwikkelen en herwaarderen van ons begrip van waarde, willen we een transitie in transacties voor elkaar krijgen. ■

Publicatie: juni 2015
 Uitgever: Gerdi Smit, Academic service
 Vormgeving: Arjen Snijder, HNC
 Illustraties: Joyce Schellekens

We leven in een tijd van maatschappelijke en economische transitie, waarbij streven naar duurzaamheid centraal staat: de WEconomy, de economie van 'wij samen'. Op alle mogelijke plekken in de maatschappij ontstaan nieuwe manieren van organiseren. Zo ontstaan Nieuwe Business Modellen, waarbij niet alleen monetaire waarde, maar bijvoorbeeld ook sociale en ecologische waarde wordt gecreëerd. De overgang naar nieuwe organisatievormen vraagt om een kritische beschouwing van de waarde van geld. We staan voor de uitdaging van de monocultuur van geld toe te werken naar een systeem van Hybride Bankieren.

Drie artikelen over de WEconomy, Nieuwe Business Modellen en Hybride Bankieren (co-auteur Jos Reinhoudt) die in Slow Management gepubliceerd zijn, zijn in deze uitgave bijeengebracht onder de titel *Werken aan de nieuwe economie*. Deze onderwerpen vormen de bouwstenen waarmee de transitie gerealiseerd kan worden. Dat er nog vele lastige vragen te beantwoorden zijn, laat Jan Jonker ook duidelijk zien. Werkenderweg zal de nieuwe economie steeds meer vorm krijgen.



Jan Jonker is hoogleraar Duurzaam Ondernemen aan de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen. Daarnaast bekleedt hij de Pierre de Fermat Leerstoel op de Toulouse Business School in Frankrijk. Zijn onderzoek bevindt zich op het snijvlak van duurzaamheid, strategie en transitie. Jonker publiceerde de afgelopen jaren boeken als *Duurzaam Denken Doen*, *Werken aan de WEconomy* en *Nieuwe Business Modellen*.

Slow Management

Elk kwartaal biedt Slow Management inspirerende verhalen over organiseren met ruimte voor vakmanschap, samenwerken op basis van vertrouwen, en verbinden van mensen in en om de organisatie. Telkens aan de hand van een thema.. 'Slow' staat niet voor langzaam, maar is een aanduiding van oorspronkelijkheid, kwaliteit, diepgang en duurzaamheid. Geen theoretische verhalen over nieuwe modellen, maar behalve diepgravende analyses vooral vlotte reportages, interessante interviews en boeiende fotografie. Over nieuwe vormen van organiseren en gedreven mensen die laten zien dat het anders kan. Kijk ook op www.slowmanagement.nl.