

In januari 2020 werd Kate Raworth benoemd tot Professor of Practice aan de Hogeschool van Amsterdam. Dat was voor mij het startpunt om mij actief bezig te houden met duurzaamheid en het belang van ecologische oplossingen en inclusiviteit binnen de economie. Het 'oude' economisch denken, gebaseerd op een lineair model waarin de belangrijkste doelstelling groei is, werd verleden tijd. De 'nieuwe' economie, die vraagt om een langetermijndenken gericht op circulariteit, werd de nieuwe focus. Geïnspireerd ook door het werk van Kees Klomp verdiepte ik mij met veel energie en plezier in deze nieuwe visie.

Als hogeschooldocent voel ik de verantwoordelijkheid om studenten bewust te maken van duurzaamheid en de toekomst van het nieuw-economisch denken. Ik ben er trots op dat ik met een groep docenten binnen de faculteit Business en Economie vanuit deze visie een nieuwe opleiding mocht starten (de Brede Economische Richting). Wij onderwijzen onze studenten gelijk vanaf jaar 1 vanuit de gedachte van de nieuwe economie of 'purpose economy'; geen oude economische modellen meer, niet meer denken vanuit welvaartsdoelen, maar met een focus op verduurzaming, economische bloei en welzijnsdoelen.

Wat een avontuur is het om met studenten uit te zoeken hoe we deze visie gestalte geven in de praktijk. We werken met echte opdrachtgevers, zowel grote als kleine bedrijven, met startende ondernemingen en organisaties die al wel of nog helemaal niet bezig zijn met verduurzaming. Sommige studenten zijn sceptisch over duurzaamheidsdoelen, maar als de opdrachtgever er weerstand tegen heeft, dan zetten juist deze studenten extra de schouders eronder om tot op de bodem uit te zoeken hoe en wat mogelijk is om zo de opdrachtgever daadwerkelijk te overtuigen. Voor andere studenten is de 'nieuwe' manier van denken al zo vanzelfsprekend dat ze vragen wat er 'nieuw' aan is.

De studenten werken hun strategische, economische adviezen uit met behulp van het Triple Layered Business Model Canvas. Dit model blijkt zo helder, toegankelijk en logisch gestructureerd te zijn, dat het een sleutelrol vervult in ons lesprogramma. Ik ben fan van dit model en juist de tweede en derde laag (de ECOLOGISCHE LAAG en de SOCIALE LAAG) geven veel richting en verdieping. Ik ben vaak positief verrast door wat bedrijven al blijken te doen aan duurzaamheid en wat studenten daar op constructieve wijze nog aan toe weten te

voegen met behulp van het model. Naast de tweede en derde laag, blijkt ook het Business Model You als PERSOONLIJKE LAAG van veel waarde te zijn om de professionele en persoonlijke ontwikkeling van studenten te begeleiden.

Over de eerste laag is in de vorm van het Business Model Canvas veel informatie beschikbaar, maar over de ECOLOGISCHE LAAG en SOCIALE LAAG en combinatie met de PERSOONLIJKE LAAG is nog weinig te vinden. Vandaar dat ik dit in mijn lesmateriaal heb uitgewerkt. In dit boek wordt elke laag uitgelegd en behandeld: per laag passeren de negen blokken die teruggaan op het Business Model Canvas de revue. Dat doe ik zo concreet mogelijk, met veel voorbeelden en verwijzingen. Het boek is niet bedoeld als een leesboek om in één keer uit te lezen, maar juist als werkboek om per laag of blok in een laag mee aan de slag te gaan. Het bevat bruggetjes om de theorie toe te passen en veel voorbeelden om grip te krijgen op de inhoud. Elke paragraaf sluit af met een inspirerende doe-opdracht en elk hoofdstuk met een grotere casus-opdracht. De opzet van het boek en de uitleg per blok nodigt nadrukkelijk uit om er ook eigen oefeningen en opdrachten aan te koppelen.

Dit boek biedt economiestudenten een toegankelijke en aantrekkelijke manier om op bedrijfsmatig niveau te innoveren richting een meer duurzame bedrijfsvoering en veranderingen aan te sporen bij bestaande en toekomstige organisaties.

Suzanne van Stratum MSc, MA
Hogeschooldocent (Brede Economische Richting)
Amsterdam, 1 september 2023

De volgende mensen bedank ik zeer hartelijk:

- **de denkers en theoretici Osterwalder, Pigneur, Paquin, Raworth en Klomp**
- **alle docenten, studenten en andere betrokkenen bij de Brede Economische Richting, Hogeschool van Amsterdam**
- **de uitgever Wouter Nalis van uitgeverij FLOOT**
- **mijn meelezers van wie ik inhoudelijk advies, hulp en feedback heb gekregen:**
 - **Matthijs de Feber, hogeschooldocent Ondernemerschap en voorzitter Beraad Examencommissievoorzitters, Hogeschool van Amsterdam**
 - **Marc Brunnekreeft, hogeschooldocent Sustainable Marketing & Duurzaam ondernemen en Change Agent Verduurzaming, Hogeschool van Amsterdam**
 - **Eric van Gennip, hogeschooldocent Business Innovation en Ondernemerschap & Retail Management, Avans Hogeschool**
 - **Nathalie Pot, hogeschooldocent Commerciële Economie, Hogeschool Windesheim**
 - **Isabelle Langeveld, Learning experience designer, Helder & Wijzer**
 - **Vincent van Warmerdam, auteur, gitarist en componist**



INHOUD

INLEIDING	8
LEESWIJZER	10
OVERZICHT	11
1 ECONOMISCHE LAAG	14
1.1 DE EERSTE LAAG VAN HET 3LC	15
1.2 WAARDE CREËREN	18
WAARDEPROPOSITIE (VALUE PROPOSITION) - 1	18
KLANTENSEGMENTEN (CUSTOMER SEGMENTS) - 2	19
1.3 WAARDE REALISEREN	21
KLANTENRELATIES (CUSTOMER RELATIONSHIP) - 3	21
KANALEN (CHANNELS) - 4	22
KERNACTIVITEITEN (ACTIVITIES) - 6	25
MENSEN EN MIDDELEN (RESOURCES) - 7	26
PARTNERS (PARTNERS) - 8	26
1.4 WAARDE VALORISEREN	28
INKOMSTENSTROMEN (REVENUES) - 5	28
KOSTENSTRUCTUUR (COSTS) - 9	31
1.5 AAN DE SLAG	32
2 ECOLOGISCHE LAAG	36
2.1 DE TWEEDE LAAG VAN HET 3LC	37
2.2 LEVENSCYCLUSBENADERING	39
FUNCTIONELE WAARDE (FUNCTIONAL VALUE) - 1	39
MATERIALEN (MATERIALS) - 7	41
PRODUCTIE (PRODUCTION) - 6	42
INKOOP (SUPPLIES & OUT-SOURCING) - 8	43
DISTRIBUTIE (DISTRIBUTION) - 4	44
GEBRUIK (USE PHASE) - 2	46
EINDE LEVENSDUUR (END-OF-LIFE) - 3	46
ECOLOGISCHE VOOR- & NADELEN (ENVIRONMENTAL BENEFITS & IMPACTS) - 5 & 9	49
2.3 AAN DE SLAG	52

3	SOCIALE LAAG	56
3.1	DE DERDE LAAG VAN HET 3LC	57
3.2	STAKEHOLDERBENADERING	59
	SOCIALE WAARDE (SOCIAL VALUE) - 1	60
	MEDEWERKERS (EMPLOYEES) - 7	62
	BESTUUR (GOVERNANCE) - 6	64
	EINDGEBRUIKER (END-USER) - 2	66
	LOKALE GEMEENSCHAPPEN (LOCAL COMMUNITIES) - 8	66
	BEREIK (SCALE OF OUTREACH) - 4	66
	MAATSCHAPPELIJKE INVLOED (SOCIETAL CULTURE) - 3	68
	SOCIALE VOOR- & NADELEN (SOCIAL BENEFITS & IMPACTS) - 5 & 9	69
3.3	AAN DE SLAG	74
4	PERSOONLIJKE LAAG	78
4.1	EEN VIERDE LAAG?	79
4.2	BUSINESS MODEL YOU 82	
	WIE JE BENT & WAT JE HEBT (WHO YOU ARE & WHAT YOU HAVE) - 7	82
	WAT JE DOET (WHAT YOU DO) - 6	83
	WIE JIJ HELPT (WHO YOU HELP) - 2	85
	HOE JE HELPT (HOW YOU HELP) - 1	85
	HOE ZE JE KENNEN & HOE JE LEVERT (HOW THEY KNOW YOU & HOW YOU DELIVER) - 4	86
	HOE JOUW INTERACTIE PLAATSVINDT (HOW YOU INTERACT) - 3	87
	WIE JOU HELPT (WHO HELPS YOU) - 8	88
	WAT JE KRIJGT (WHAT YOU GET) - 5	88
	WAT JE GEEFT (WHAT YOU GIVE) - 9	89
4.3	IK EN DE NIEUWE ECONOMIE	90
	ZIJN: RELATIE TOT ZELF (BEING: RELATIONSHIP TO SELF) - 1 99	
	DENKEN: COGNITIEVE VAARDIGHEDEN (THINKING: COGNITIVE SKILLS) - 2	92
	VERBINDEN: ZORG VOOR ANDEREN EN DE WERELD (RELATING: CARING FOR OTHERS AND THE WORLD) - 3	92
	SAMENWERKEN: SOCIALE VAARDIGHEDEN (COLLABORATING: SOCIAL SKILLS) - 4	93
	HANDELEN: VERANDERKRACHT (ACTING: ENABLING CHANGE) - 5	94
4.4	AAN DE SLAG	94
	BRONNENLIJST	96
	LIJST VAN OPDRACHTEN	99
	OVER DE AUTEUR	100

Dit lesmateriaal gaat over het Triple Layered Business Model Canvas. Aan de basis hiervan ligt het al langer bekende **Business Model Canvas** (BMC). Dit BMC is oorspronkelijk ontwikkeld door Osterwalder en Pigneur (2010) en wordt sindsdien veelvuldig gebruikt door economen. Zo'n Business Model Canvas laat zien hoe een bedrijf waarde creëert, levert en behoudt.

Het BMC is een strategisch hulpmiddel om een businessmodel van een (startend) bedrijf vast te leggen, om het in beeld te brengen en om er zo over te kunnen communiceren. In een later stadium wordt het gebruikt om verandering in het bedrijf te stimuleren. Een canvas is eigenlijk een leeg schilderdoek. In dit verband is het een metafoor voor een leeg vel papier waarop een heel businessmodel in kaart wordt gebracht.

Oorspronkelijk zochten de makers naar een manier om een businessmodel op een simpele, overzichtelijke manier weer te geven. Daarvoor maakten ze dit canvas-model dat op één A4-tje past. Het bevat negen vaste blokken die ingevuld moeten worden, maar het BMC is niet bedoeld als een invuloefening. Het is bedoeld als basis voor een zoektocht. Het gaat erom dat de negen blokken elkaar als bouwste-

nen versterken: als de inhoud van één blok verandert, dan veranderen andere blokken mee. Het BMC is nadrukkelijk bedoeld als een dynamisch model.

Op hogescholen wordt het BMC gebruikt als instrument om studenten te leren een nieuwe onderneming op te zetten of strategische adviezen te geven. Door een BMC in te vullen breng je in kaart wat succesfactoren zijn, wat mogelijke risico's zijn en waar verbetering te behalen is voor de onderneming.

Het **Triple Layered Business Model Canvas** is een uitbreiding van het BMC. Sinds 2012 is er gezocht naar manieren om verduurzaming een plek te geven in het BMC. Het resultaat daarvan is het Triple Layered Business Model Canvas, zoals beschreven door Joyce, Paquin en Pigneur (2015). Het oorspronkelijke Business Model Canvas is in dit model de eerste laag (first layer): de **ECONOMISCHE LAAG** (ECONOMIC LAYER). Hieraan zijn twee gebruiksvriendelijke lagen toegevoegd: de tweede laag (second layer) is de **ECOLOGISCHE LAAG** (ENVIRONMENTAL LAYER) en de derde laag (third layer) is de **SOCIALE LAAG** (SOCIAL LAYER). Met dit uitgebreide model kunnen bedrijven worden gestimuleerd te verduurzamen.

In dit boek verwijzen we naar het Triple Layered Business Model Canvas met de afkorting 3LC. Het 3LC is een Engelstalig model, maar we hebben ervoor gekozen om te werken met een Nederlandse vertaling van de Engelse termen. De namen van de blokken en lagen in het 3LC staan

steeds in hoofdletters. Zo zijn ze eenvoudig te herkennen. De eerste keer dat een Nederlandse naam wordt gebruikt, staat de Engelse vertaling er tussen haakjes achter. Dat is ook het geval in de kopjes van de paragrafen over de blokken en lagen in het 3LC. Als je meer informatie over een specifiek blok wilt, kun je op internet veel vinden door te zoeken op de Engelse term.

De canvassen uit het 3LC kunnen voor elke onderneming worden ingevuld, of deze zichzelf als duurzaam beschouwt of niet. Het is juist een goed hulpmiddel om te onderzoeken waar verduurzaming mogelijk is. Het is ook zeer nodig om bedrijven langs deze canvas-meetlat te leggen, want het maakt helder waar (te veel?) impact op het milieu wordt gemaakt en waar verbetering gehaald kan of moet worden om ook in de toekomst te kunnen blijven bestaan.

Het 3LC volgt dezelfde indeling als de **drie P's: People, Planet, Profit**. Deze termen werden begin jaren negentig geïntroduceerd door Elkington (2004) en worden sindsdien gebruikt als houvast voor duurzame ontwikkeling. De volgorde van het 3LC is in deze termen: Profit (economisch), Planet (ecologisch), People (sociaal).

In 2015 zijn de Sustainable Development Goals (SDG's) vastgesteld binnen de Verenigde Naties (VN). Het gaat om zeventien doelen waaraan de 196 landen binnen de VN zich hebben gecommitteerd om uitdagingen als armoede, onderwijs en de

klimaatcrisis aan te kunnen pakken. Deze doelen kunnen op bedrijfsniveau geconcretiseerd worden met behulp van het 3LC.



Scan deze QR-code voor een video over de SDG's.

Een 3LC kan dus gemaakt worden:

- om een nieuwe onderneming te starten
- voor productontwikkeling
- ten behoeve van strategische planning
- om bedrijfsanalyses te maken
- om mee te communiceren met stakeholders en (samenwerkende) partijen
- om te adviseren over duurzaamheid
- om de SDG's van de grond te krijgen
- om concrete handvatten te bieden voor toekomstbestendige innovaties
- om ideeën te ontwikkelen voor manieren om te verduurzamen

De drie lagen moeten elkaar versterken om een rijkere discussie te voeren over de toekomst van de onderneming. Let dus op de verbanden binnen de drie lagen en tussen de drie lagen. Het invullen van een 3LC levert de organisatie een creatieve en verrassende verkenning op van verbeteringen, innovaties en duurzame mogelijkheden die er voor de organisatie in het verschiet liggen. Het 3LC biedt een toegankelijke en aantrekkelijke manier om op bedrijfsmatig niveau aan de slag te gaan met verduurzaming.

In hoofdstuk 1 staat de ECONOMISCHE LAAG centraal, in hoofdstuk 2 de ECOLOGISCHE LAAG en in hoofdstuk 3 de SOCIALE LAAG.

In elk hoofdstuk staan ook voorbeelden, opdrachten en een stappenplan om het canvas in te vullen. In het laatste hoofdstuk komt de PERSOONLIJKE LAAG aan bod. Dit is de vierde laag die we aan het Triple Layered Business Model Canvas hebben toegevoegd. De PERSOONLIJKE LAAG gaat terug op het **Business Model You** (afgekort: BMYou). Hierin sta jij zelf centraal; welke stappen kun jij zetten in je leven – in je professionele en in je persoonlijke ontwikkeling – om een ‘responsible mindset’ te ontwikkelen? Dit is een mindset waarmee je kunt zorgen voor je eigen well-being, maar waarmee je ook door langetermijndenken kunt bijdragen aan een duurzamere wereld.

Voor elke laag is ook een leeg canvas beschikbaar. Grijp je kans om deze te vullen voor echte bedrijven, echte opdrachtgevers of pas ze toe op je eigen (te starten) bedrijf! Dat is dé manier om te ervaren hoe het is om werkelijk positieve invloed te hebben. Je vindt de canvassen door de QR-codes in dit boek te scannen. Mocht het je niet lukken om de QR-codes te scannen, kijk dan op de website bij dit boek: www.lerenmetflood.nl/3LC

Scan deze QR-code voor meer informatie over de canvassen bij dit boek.



**VOOR
BEELD**

In de hoofdstukken vind je voorbeelden waarin de theorie wordt uitgelegd aan de hand van de praktijk van echte bedrijven. Je herkent deze voorbeelden aan bovenstaand icoon.

**OP
DRACHT**

Achter in het boek (op pagina 99) vind je een lijst van alle opdrachten waarmee je de theorie kunt toepassen. De opdrachten staan gerangschikt naar het hoofdstuk waarbij ze horen. Zo kun je snel een te maken opdracht vinden. Je herkent de opdrachten aan het icoon en de verticale lijn hiernaast. Elk hoofdstuk sluit af met een paragraaf **AAN DE SLAG**. Hierin voer je een aantal grotere opdrachten uit die uiteindelijk resulteren in een viertal ingevulde canvassen.

OVERZICHT

		ECONOMISCHE LAAG	ECOLOGISCHE LAAG	SOCIALE LAAG	PERSOONLIJKE LAAG
UNIEK AANBOD	1	WAARDEPROPOSITIE	FUNCTIONELE WAARDE	SOCIALE WAARDE	HOE JE HELPT
KLANT	2	KLANTENSEGMENTEN	GEbruIK	EINDGEBRUIKER	WIE JIJ HELPT
	3	KLANTENRELATIES	EINDE LEVENSDUUR	MAATSCHAPPELIJKE INVLOED	HOE JOUW INTERACTIE PLAATSVINDT
	4	KANALEN	DISTRIBUTIE	BEREIK	HOE ZE JE KENNEN & HOE JE LEVERT
INKOMSTEN / VOORDELEN +	5	INKOMSTENSTROMEN	ECOLOGISCHE VOORDELEN	SOCIALE VOORDELEN	WAT JE KRIJGT
ORGANISATIE	6	KERNACTIVITEITEN	PRODUCTIE	BESTUUR	WAT JE DOET
	7	MENSEN EN MIDDELEN	MATERIALEN	MEDEWERKERS	WIE JE BENT & WAT JE HEBT
	8	PARTNERS	INKOOP	LOKALE GEMEENSCHAPPEN	WIE JOU HELPT
KOSTEN / NADELEN -	9	KOSTENSTRUCTUUR	ECOLOGISCHE NADELEN	SOCIALE NADELEN	WAT JE GEEFT

Figuur 1: Overzicht van de drie lagen van het Triple Layered Business Model Canvas en vierde laag van het Business Model You