



‘Niet dingen steeds slimmer, maar wezenlijk anders doen’

Jan Rotmans over kantelend Nederland

Om duurzaam te overleven moeten gevestigde bedrijven samenwerken met start-ups en innovatieve niche-partners. Een dergelijke transitie leidt tot nieuwe ketens en verdienmodellen – in de maakindustrie, de bouw, de biobased economy en andere branches. Ondertussen nemen ook ondernemende burgers steeds meer het voortouw. Een beweging die de maatschappij ingrijpend doet kantelen, zegt hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans.

‘We zitten in een verandering van tijdperk. Een uitzonderlijke periode. We leggen nu het fundament voor de samenleving 3.0. Een kanteling van een top-down gestuurde maatschappij naar een meer decentrale geleide samenleving met vernieuwende initiatieven van onderop, met sterke lokale gemeenschappen van coöperaties en andere horizontale verbanden. Het zal een heftige botsing worden van opkomende en gevestigde belangen. Creatieve burgers en ondernemers zullen uiteindelijk voor de doorbraak zorgen en een nieuwe economische macht vormen.’ Dat is de overtuiging van hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans. De economie zal op een kleiner schaalniveau opereren, zegt hij, voortgestuwd door disruptieve technologische doorbraken zoals cloudtechnologie, robotisering, 3D-printer en Big Data, maar ook door schone energie en biochemie en het sluiten van kringlopen. ‘Disruptief betekent dat niet alleen de productiewijze verandert maar de hele productieketen. We krijgen unieke productie op lokale schaal, een grote uitdaging voor de maakindustrie nieuwe stijl.’

In zijn nieuwste (25ste) boek ‘Verandering van tijdperk. Nederland kantelt,’ zet Rotmans uiteen dat de wereld ingrijpender verandert en méér dan de meeste bedrijven door hebben en aankunnen. In een kantelperiode moeten zij zich instellen op permanente verandering, vooral een schoksgewijze, radicale verandering. Dat vergt een bedrijfstransitie, maar veel bedrijven zijn zich daar nog niet van bewust. ‘Ze zijn bezig met overleven en laten zich leiden door de waan van de dag. Onderschatting van het radicale karakter van veranderingen, betekent meestal het begin van het einde. Voor bedrijven geldt dus: óf aanpassen en vernieuwen, óf sneuvelen’, aldus Rotmans, de wetenschapper én activist die zichzelf als ‘*sciencetivist*’ omschrijft.

Transitiegoeroe

Rotmans bestudeert al ruim tien jaar economische en maatschappelijke veranderingen. Ook probeert hij, onder meer via de Stichting Urgenda, transities actief te stimuleren. Aanvankelijk trad Rotmans op voor kleine zaaltjes en ging het alleen over energie en landbouw. Tegenwoordig geeft hij lezingen voor vele honderden mensen en snijdt hij ook thema’s aan op het gebied van cultuur, welzijn, zorg, openbaar bestuur, banken. ‘Ik ben een beetje een transitiegoeroe geworden. Daarmee creëer ik ook mijn eigen weerstand. Wie aan maatschappelijke autoriteit wint omdat hij activistisch is, verliest volgens anderen aan wetenschappelijke autoriteit. ‘Wat Rotmans doet en zegt, kun je niet meten,’ hoor ik dan. Zelf vind ik die wetenschappelijke en activistische kant goed samengaan.’

Een transitie definieert Rotmans als een kentering van regels, wetten, organisaties, denkbeelden, omgangsvormen en gedragingen die onze samenleving bepalen. ‘Een periode van twee generaties is een normale periode voor een transi-

In minder dan 50 woorden

- Toenemende initiatieven van burgers en innovatieve ondernemers zorgen voor een kanteling van de samenleving.
- Vertrouwde denkkaders en oude systemen loslaten vereist persoonlijke transities.
- De overheid moet faciliteren met nieuwe vormen van financiering en het wegnemen van belemmerende wet- en regelgeving.

tie. Toch kan het soms snel gaan en zien we doorbraken. Daarna kan er weer een periode van stagnatie optreden.’ Van de huidige instituties hoeven we echter niet direct aanzetten tot transities te verwachten. ‘Veel van wat we in de samenleving opgebouwd hebben, is verticaal en bestaat uit silo’s, branches, topsectoren, kolommen. Dat heeft lang goed gefunctioneerd, maar die gevestigde orde vormt nu een barrière. Omdat transities gaan over de interactie tussen mensen en systemen, kan alleen de mens deze systemen opschudden. Hij heeft die systemen immers zelf gecreëerd. Van transities uit het verleden weten we dat 20 procent van de bevolking nodig is om het systeem definitief te laten kantelen. Dat gaat in fases. Binnen enkele jaren een samenleving kantelen is riskant. Die samenleving zou volatiel kunnen worden.’

Van de tien transities mislukken er volgens Rotmans zes tot acht. Maar soms kun je wel op een ‘suboptimaal niveau’ uitkomen, waarbij dan bijvoorbeeld over 30 jaar de helft van onze energie duurzaam opgewekt wordt en de andere helft uit fossiele bronnen. Niet dat Rotmans het kapitalisme verwerpt. Het heeft ons de afgelopen decennia veel welvaart gebracht, vindt hij. Waar hij tegen ageert is dat het huidige ‘hyperkapitalisme’ ongeremd wil groeien. ‘We moeten toe naar een inclusieve vorm van kapitalisme, een vorm die binnen zekere grenzen opereert.’

Ongrijpbare bedrijven

Als publieke dwarsdenker heeft Rotmans intussen vele tienduizenden volgers achter zich geschaard. Vaak ‘a-typische mensen’, aldus Rotmans, ‘die actief zijn in maatschappelijke en sociale ondernemingen, broodfondsen, energicoöperaties, enzovoort. Een micromacht, waarbij een steeds grotere groep mensen aanhaakt, die zich buiten de gestaalde maatschappelijke kaders ontwikkelt, en expertise, netwerken en sociale media gebruikt om zo autonoom mogelijk te zijn.’ Rotmans schat dat er inmiddels zo’n tienduizend projecten zijn opgezet – zowel rijp (formeel, goed georganiseerd) als groen (informeel, amateuristisch).

Drijfveren van kantelaars zijn bedreigingen als klimaatverandering, uitputting en verspilling van grondstoffen, aversie tegen weinig transparante en ongrijpbare grote bedrijven die vaak overal mee weggelopen en/of uitsluitend profiteren van fiscale voordelen in Nederland in plaats van te investeren.

Initiatieven van burgers komen ook voort uit frustraties over een overheid en politiek systeem die de gestelde verwachtingen niet waarmaken. 'In die zin is de politiek onderdeel van het probleem, niet van de oplossing. Zo leeft het misverstand dat de politiek bezig is met hervormingen van de arbeidsmarkt, de woningmarkt, de zorg. Voorbeelden zijn het sociaal akkoord en het pensioenakkoord, maar ook het energieakkoord, dat geen plan B heeft voor het geval het aardgas over 15 jaar opdraakt. Het gaat bij deze hervormingen

vraag gesteld: hoe maken we de zorg weer menselijk? Veel zorgprofessionals zitten ingekapseld in een star en bureaucratisch systeem. Ze verdoen veel tijd aan het invullen van formulieren. Ze merken dat eigen initiatief voor een betere kwaliteit van zorg vaak eerder als lastig wordt ervaren, dan gewaardeerd. Het huidige verdienmodel staat echter haaks op het nieuwe paradigma cliënten zo lang mogelijk in hun omgeving te laten wonen. Bij sessies met zorgbedrijven vraag ik wat er nodig is aan netwerken en andere middelen, zoals ict

Een bedrijfstransitie vergt altijd een persoonlijke transitie. Verandering staat of valt met mensen.

alleen om aanpassingen van bestaande systemen, met dezelfde spelers binnen dezelfde verhoudingen.'

Je kunt echter niet alleen querulant blijven, luidt de boodschap van Rotmans aan zichzelf en anderen. 'Je moet ook beïnvloeden om een sector in een andere modus te krijgen.' Zijn jongste boek moet daaraan bijdragen. Hij beschrijft daar in onder meer sectoren als onderwijs, de zorg, de financiële wereld en de energiebranche. Maatschappelijke sectoren die hun houdbaarheidsdatum naderen, omdat daarin volgens Rotmans de consument, de cliënt of student niet langer centraal staat maar het rendementsdenken.

Star systeem

Geen sector waar het woord transitie de laatste jaren zo vaak van de kansel wordt geroepen als de gezondheidszorg. Rotmans wordt om die reden geregeld door zorgaanbieders gevraagd om nieuwe organisatievormen te begeleiden. 'Mensen verzorgen is voor zorgaanbieders nog steeds een 100 procent verdienmodel. Maar steeds vaker wordt, onder invloed van marktwerking en mondige cliënten, intern de

technieken, om mensen buiten de instelling zelfredzaam te maken. Daardoor verandert wel het hele verdienmodel en dat is schrikken voor het management, dat vooral een hoger rendement wil. Men weet niet hoe anders te overleven.

Klant faciliteren

Samenwerken, aanpassen, een zoektocht aangaan naar nieuwe waarden, creatief inspelen op de technologische schaal-sprong: dat moet de uitdaging zijn voor bedrijven, benadrukt Rotmans. 'Alleen adaptieve organisaties overleven. Dat klinkt darwinistisch, maar zo zal het gaan. Veel energiebedrijven bijvoorbeeld denken en werken nog volstrekt ouderwets. Energiericus Essent bleef lang geloven in fossiele brandstoffen. Totdat de hoogste baas van Essent nog niet zo lang geleden toegaf te laat in de duurzame energie te zijn gestapt.'

Ook in de bouw moet het verdienmodel op de schop. Bouwbedrijven 3.0 verdienen niet zozeer geld met bouwen zelf, maar met renovatie en transformatie van woningen en gebouwen, met het faciliteren van de klant met decentrale energievoorziening, telecommunicatie en interieurinrichting. De klant, met oog voor de diversiteit aan klanten, komt in alles centraal te staan en zit aan het stuur. Integraal ontwerpen is het nieuwe mantra. De lineaire bouwketen wordt doorgeknipt. Maar zijn de bouwers daar ook gevoelig voor? Rotmans: 'Een groot bouwbedrijf met vijf businessunits heb ik eens aangeraden op een nieuwe manier naar klanten en de keten te kijken en mogelijkheden om klanten te faciliteren. Dus niet langer stenen stapelen en ook niet langer vijf langs elkaar heen werkende businessunits handhaven. Bestuurders en managers van dit bedrijf vonden uiteindelijk ook dat er wat moest veranderen. Maar de eigen business-unit moest wel overeind blijven!'

'Transities gaan altijd over mensen in combinatie met betekenisvol leiderschap en niet over leiders die vooral hun eigen positie of unit beschermen. Een bedrijfstransitie vergt altijd een persoonlijke transitie. Het staat of valt met mensen, want zij hebben de veranderkracht het systeem te veranderen.'



Prof. dr. Jan Rotmans (1961) is van origine wiskundige en heeft meer dan 200 publicaties over klimaatverandering, duurzame ontwikkeling en transitie- en systeeminnovatie op zijn naam staan. In 1997 werd hij professor aan de Universiteit Maastricht. In 2004 richtte Rotmans de onderzoeksinstituut DRIFT (Dutch Research Institute For Transitions) op en werd hij hoogleraar transitiekunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Ook is hij medeoprichter van Urgenda, een stichting die aan duurzame ontwikkeling werkt.

Nieuw leiderschap

Zekerheden waar bedrijven decennia lang op konden teren, komen niet meer terug, stelt Rotmans. 'Toch is driekwart van de bedrijven reactief in plaats van transformatief.' Dat de Nederlandse economie niet transitie-proof is, concludeert ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in zijn rapport 'Naar een lerende economie'.

Rotmans: 'Veranderen zit niet in het DNA van veel bedrijven. Ik zie veel gebrek aan veerkracht en risicomijdend gedrag. Zoals bij Shell, dat denkt over 50 jaar nog steeds olie en gas te verkopen. Shell bestaat over tien jaar niet meer als het zo doorgaat. Unilever en DSM doen het wel heel goed. DSM is vanuit de petrochemie in de voeding en biomedische materialen gestapt. Zo kan het giganten als Dow en Dupont voor blijven. Tesla, producent van elektrische auto's, heeft alle patenten vrijgegeven. De ceo zegt: 'Ik wil niet mijn bedrijf promoten, maar de elektrische sector.' Dat is nieuw leiderschap. Anderzijds: in één keer een soortgelijke radicale stap maken is uitzonderlijk. Een geslaagde transformatie kost minstens tien jaar.'

Niche-partners

Een veranderstrategie heeft een interne en een externe component, stelt Rotmans. De eerste component mobiliseert binnen het bedrijf de 'friskijkers' en 'dwarsdenkers' om nieuwe routes te verkennen. De tweede gaat over

daar heel andere dingen doen dan Sabic gewend was. Een schoolvoorbeeld van hoe start-ups een veranderingsproces kunnen aanjagen.'

Overheid faciliteert

En de overheid? Kan die ook een kantelende rol inbrengen bij het stimuleren van transities? Terwijl zich een stille revolutie voltrekt, hobbelt de overheid er achteraan, constateert Rotmans. Dertig jaar geleden, toen milieubeleid een hot item was, stelde de overheid de vraag hoe je burgers en bedrijven kon mobiliseren in de omschakeling naar een duurzame samenleving. Nu zijn het de burgers en innovatieve ondernemers die zich afvragen hoe zij de overheid mee kunnen krijgen. De overheid kan de transitie niet organiseren, maar wel vertragen of versnellen. De overheid moet een visie ontwikkelen over de nieuwe economie, en niet langer traditionele clubs blijven subsidiëren, want dat gaat ten koste van innovatieve vormen van financiering voor beloftevolle niches. Transities kan de overheid ook versnellen door het voeren van een faciliterend industriebeleid.'

'Het topsectorenbeleid zoals we dat nu kennen is oude wijn in nieuwe zakken. Van die negen sectoren bestaat over 15 à 20 jaar de helft misschien niet eens meer. De nieuwe economie snijdt dwars door topsectoren als chemie, logistiek en agrifood heen. Radicale innovatie wil zeggen: niet dingen steeds slimmer of efficiënter doen, maar dingen wezenlijk

Koplopers hebben we genoeg. Nu hebben we de kracht nodig van verbinders, klanten en stakeholders.

samenwerking met niche-partners, met kleine wendbare bedrijven. Een duale strategie, die zich manifesteert in een schaduwlijn binnen het bedrijf met een portfolio aan vernieuwende experimenten met producten en verdienmodellen. 'De transitieparadox is dat je het oude verdienmodel en de bestaande marges wel nog een tijdje moet handhaven. Tezijntijd moet, bij gebleken succes, de schaduwlijn de primaire productielijn vervangen.'

'We weten inmiddels dat een multinational gemiddeld honderd producten maakt en een start-up ondernemer elk van deze producten slimmer en beter kan maken, en ook sneller kan leveren. Een groot bedrijf dat onder druk staat en duurzaam wil overleven, doet er verstandig aan toenadering tot start-ups te zoeken. Een voorbeeld is de *Green Chemistry Campus* in Bergen op Zoom, een samenwerking bij de productie van biomaterialen tussen chemieproducent Sabic Innovative Plastics en ondernemers. Het ministerie van Economische Zaken heeft een faciliterende rol gespeeld. De labs van Sabic staan open voor jonge entrepreneurs, die

anders doen. De overheid moet het pad effenen voor hybride combinaties van grote bedrijven en start-ups, door korten metten te maken met regels en wetten die haaks staan op nieuwe ontwikkelingen.

De beweging 'Nederland kantelt' is er om die ontmoetingen en uitwisseling in leerprocessen te arrangeren, onderstreept Rotmans. 'Koplopers hebben we inmiddels genoeg. Nu hebben we verbinders en lobbykracht nodig, maar ook druk van klanten, stakeholders, consumenten, cliënten. Het kan een slagveld worden met winnaars en verliezers. Maar gaandeweg komen ze tot het inzicht dat ze elkaar hard nodig hebben om verder te komen.'

Auteur

Loek Kusiak is freelance journalist.