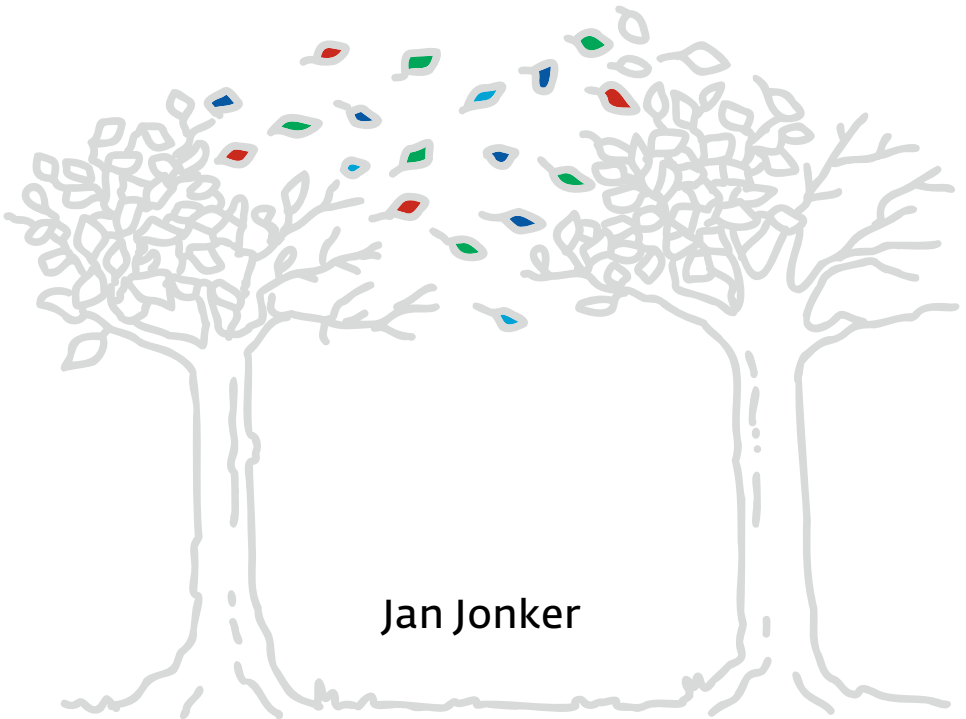


COLLECTIEF WAARDEN ORGANISEREN

*Zeven breekijzers voor een
socio-economische transitie*



Collectief waarden organiseren

Rede uitgesproken in verkorte vorm ter gelegenheid van de 22^{ste} editie van Duurzame Dinsdag op 1 september 2020 in Den Haag.

DUURZAME TROONREDE 2020

Collectief waarden organiseren

**Zeven breekijzers voor een
socio-economische transitie**

Jan Jonker

HOOGLERAAR DUURZAAM ONDERNEMEN
NIJMEGEN SCHOOL OF MANAGEMENT
Radboud Universiteit, Nijmegen

Taaldiscriminatie

Op geen enkele wijze is de intentie van het gebruik van mannelijke en/of vrouwelijke verwijswwoorden (haar, zijn, hem, zij, hij) discriminatoir bedoeld. Overal waar in deze publicatie 'zij' wordt gebruikt, kan en mag dan ook 'hij' gelezen worden en waar 'hij' wordt gebruikt, kan en mag ook 'zij' gelezen worden. Door gebruik te maken van deze gender-binaire verwijswwoorden worden geenszins non-binaire personen uitgesloten. De keuze voor het gebruik van 'hij' en 'zij' als verwijswwoorden en als aanwijzende voornaamwoorden is enkel bedoeld om de leesbaarheid van de tekst te bevorderen.

Creative Commons

Deze rede wordt openbaar gemaakt onder een Creative Commons-licentie. Deze licentie staat anderen toe om het werk te kopiëren, te distribueren, te vertonen, op te voeren en om ervan afgeleid materiaal te maken, zolang de auteur vermeld wordt als de maker van het werk, het werk niet commercieel gebruikt wordt en afgeleide werken of delen daarvan onder identieke voorwaarden worden verspreid.

Creative Commons Licentie: CC BY-NC-ND 4.0

Overname met toestemming

Delen uit deze rede mogen overgenomen worden mits met schriftelijke bronvermelding en binnen regels zoals geldend binnen de auteurswet. Overname is alleen toegestaan na schriftelijke toestemming van de auteur, Jan Jonker. Correspondentie en contact: janjonker@wxs.nl

Bij gebruik van deze tekst graag de volgende referentie hanteren: Jonker, J. (2020). Collectief waarden organiseren. Zeven breekijzers voor een socio-economische transitie. Duurzame Troonrede 2020, Doetinchem: JAB mc BV

Lay-out: Justus Bottenheft

Tekstredactie: Maud Notten

Illustraties: Shirley Warlich

Papier binnenwerk: PaperWise

Drukwerk: Quantes BV Rijswijk

ISBN 978 90 8307873 1

NUR 801

Deze Duurzame Troonrede is de vijfde en naar verwachting laatste publieksrede die ik in mijn werkzame leven naar eer en met genoeg mag houden. Mijn oratie bij de aanvaarding van mijn benoeming tot hoogleraar met als leerstoel 'Duurzaam Ondernemen' aan de Radboud Universiteit in Nijmegen in 2010 beschouw ik als eerste daarvan. Deze rede, met als titel: 'Duurzaam Ondernemen: Naar een organisatie-ecologie met het oog op duurzaamheid', heb ik mogen uitspreken in november 2011. Een kleine twee jaar na deze benoeming kreeg ik de eer tegelijkertijd parttime benoemd te worden voor twee jaar op de Pierre de Fermat wisselleerstoel in Frankrijk. Deze leerstoel werd gevestigd aan de Toulouse Business School (TBS) in Toulouse (Frankrijk). Bij de aanvaarding daarvan heb ik in het Frans een rede uitgesproken met als titel: 'Changer la logique de création de valeur' (Changing the logic of value creation). Vijf jaar na mijn benoeming tot hoogleraar in Nijmegen heb ik in 2015 op eigen initiatief een verantwoordingsrede gehouden over mijn werk, opnieuw in de Aula van de Radboud Universiteit. Deze rede had als titel 'Duurzaam Ondernemen: over waardecreatie, anders organiseren en transitie'. In een openbare rede verantwoording afleggen bleek een unicum. Als vierde en laatste rede dient hier vermeld te worden de openbare rede die ik heb mogen houden in het voorjaar van 2018 bij de aanvaarding van de éénjarige wisselleerstoel Emile Francqui op de Vrije Universiteit Brussel in Brussel met als titel: 'Nieuwe Business Modellen: Duurzaam. Circulair. Inclusief.'

En dan nu de vijfde – en wat mij betreft laatste – publieke rede: de Duurzame Troonrede 2020. Het uitspreken van deze rede markeert tegelijkertijd het begin van mijn emeritaat als hoogleraar in Nijmegen en is daarmee ook mijn afscheidsrede. Na tien jaar hoogleraarschap, na tientallen projecten, boeken, publicaties, gesprekken, conferenties, ontmoetingen en lezingen, valt dat afscheid zwaar. Het werken aan de grote thema's van deze tijd – duurzaamheid, circulariteit en sociale inclusiviteit – het zoeken naar nieuwe vormen van collectieve waardecreatie is immers niet 'af' of klaar; eerder het tegendeel. Na tien jaar academisch én sociaal betrokken prutsen, ploeteren en proberen is de invulling van de leeropdracht van mijn leerstoel mij nu wel helder: we moeten collectief werken aan socio-economische transitie. Het omzetten van woorden en concepten in daden is amper gestart. Voor mij is deze vijfde publieksrede daarom, naast mijn

persoonlijke afscheidsrede, vooral een vooruitblik naar waar we ons als mensen, als maatschappij, radicaal voor moeten en mogen inzetten. Dit is daarmee een toekomstrede.





OPGEDRAGEN

In mijn leven komt een heel eigen plaats toe aan mijn ouders. Beiden zijn al weer lang geleden overleden. Als ik op hen samen, liefdevol, terugkijk, heb ik van mijn moeder geleerd dat het bestaan vorm en inhoud krijgt in relaties tussen mensen. Het inzicht dat het leven niet zonder taal kan, is een meer dan wezenlijke bijdrage geweest van mijn vader. Beide afzonderlijke inzichten vormen meer, veel meer, dan de som der delen.

Zeker niet als laatste gaat mijn innige en onvervangbare dank uit naar mijn lieve echtgenote Korneel, onze kinderen Anneliene en Sanne, onze Franse schoonzoon Franck en prachtige kleindochter Lenore. Met elkaar verstaan we denk ik de kunst om ruimte te geven en tegelijkertijd in warmte op elkaar betrokken te zijn; over leeftijden, grenzen en talen heen. Ik zou geen dag zonder hen kunnen.

DANK AAN MENSEN

Met dank aan de kritische lezers van de integrale conceptversie van deze rede: Niels Faber, Femke Groothuis, Kees Klomp en Jos Reinhoudt.

Met dank aan de op mijn verzoek aangereikte – maar naar eigen inzicht gebruikte – input bij de totstandkoming van deze rede door: Geanne van Arkel, Gerard Berendsen, Derk Loorbach, Rinske van Noortwijk, Kim Poldner, Jos Reinhoudt, Michel Schuurman en Hans Stegeman.

Met dank aan de input van zinnen van een brede waaier aan mensen waar niet bewust om gevraagd is. Input uit openbare bronnen zoals kranten, tijdschriften en digitale media. Deze input hoeft niet altijd direct in de feitelijke tekst van de rede te herkennen te zijn maar kan ook gebruikt zijn ter inspiratie van eigen tekst. In alfabetische volgorde – en zonder onderscheid in de omvang of zwaarte van de input – zijn dat: Govert Buijs, Margaret Heffernan, Kees van Kaam, Martine Kamsma, Lain Keith, Kees Klomp, Daan Kuys, Stan Lee, Donald Pols, Mark Rutte, Hans Stegeman, Jaap Tielbeke, Robert Vuijsje, Tommy Wiedmann, (geïnspireerd door) ZKH Willem Alexander.

Tot slot maar zeker niet als laatste met dank aan het (kern)team dat de afgelopen tien jaar kortere of langere tijd en in steeds wisselende samenstelling heeft meegewerkt aan het organiseren, dan wel aan het creëren van de voorwaarden voor projecten, boeken, presentaties, bijeenkomsten, websites, seminars en conferenties. In alfabetische volgorde zijn dat (in de hoop niemand te vergeten): Geanne van Arkel, Gerard Berendsen, Justus Bottenheft, Niels Faber, Daan Gijsbers, Korneel Hogendoorn, Jan Jenniskens, Moniek Kamm, Dre Kampfraath, Ivo Kothman, Hans van Kranenburg, Ine Nijland, Maud Notten, Henkjan van Offeren, Chriss van Pull, Kasper Ploegman, Michel van Pijkeren, Jos Reinhoudt, Kevin Rijke, Nitzan Shepherd, Marloes Tap, Shirley Warlich, Arthur Wentzel en Sjoerd Zeyl. Niet in de laatste plaats gaat veel dank uit naar al die instituties, instellingen, organisaties en bedrijven die mij door dik en dun gedurende de afgelopen 10 jaar gesteund en ondersteund hebben.





De vraag hoe we met elkaar willen
samenleven wordt steeds dringender.

GEÏNSPIREERD DOOR ROBERT VUIJSJE, VOLKSKRANT 31.07.2020

Het werken aan deze Duurzaam Troonrede is begonnen in februari 2020, vlak voor de uitbraak van de coronapandemie. Zoals bijna altijd als een schets van enkele regels, een paar losse gedachtes zonder vastomlijnd plan, laat staan focus. Schrijven is en blijft voor mij een proces van het ordenen van gedachten, zoeken naar taal die dat mogelijk maakt en – zeker niet in de laatste plaats – al doende ontdekken wat er verborgen zit in het denken en dat onder woorden brengen.

In de maanden daarna heb ik eerst en vooral gekeken naar hoe de pandemie om zich heen heeft gegrepen en mens, maatschappij en economie in haar greep kreeg. Na de eerste schok, nadat de veelomvattendheid van de impact zichtbaar werd in alle geledingen van ons menselijk zijn, ontstond er, bijna onbewust, een 'koor' aan publieke stemmen waarin verbijstering, woede, domheid, autoriteit, verdriet en hoop allemaal tegelijkertijd doorklonken. Met groot respect – en geïnspireerd door het postuum uitgegeven 'Mooie-zinnenboek' van Anne Frank (2004) – heb ik tientallen van deze zinnen met bronvermelding verzameld.

Een aantal van die zinnen heb ik, op eigen wijze, voor het schrijven van deze troonrede gebruikt, met zorg voor de oorspronkelijke tekst en met beknopte bronvermelding. Dat betekent dat ik soms teksten iets heb aangepast of waar nodig uitgewerkt, zonder daarbij de oorspronkelijke auteur (v/m) te kort te willen doen. De belangrijkste reden hiervoor is dat de taal en toon van deze stemmen te uiteenlopend zijn om een coherente én uitspreekbare rede mee te schrijven. Ik ben al deze mensen die, zonder dat te weten, zinnen hebben 'aangeleverd', veel dank verschuldigd. Ik hoop dat ik hun woorden met respect en aandacht heb gebruikt.

De nu voorliggende finale tekst is en blijft geheel mijn individuele verantwoordelijkheid. In die tekst zitten ongetwijfeld woordkeuzes, zinnen en stijlfiguren die in eerdere publicaties ook gebruikt zijn. Dat ze hier terugkomen is geen (on) bewuste keuze voor autoplagiaat, maar omdat na tientallen academische artikelen, honderden schriftelijke bijdragen en meer dan dertig boeken (waarvan het merendeel geschreven met consortia van auteurs) een zekere 'routine' in taal- en toonzetting sluipt.

Tot slot heb ik ervoor gekozen niet te werken met in academische kringen gebruikelijke referenties. Dat doen zou betekenen dat deze rede op regelniveau minimaal met één maar soms wel met meerdere referenties voorzien zou kunnen worden. Dat niet doen is zeker niet uit disrespect voor het academische werk van mijn gewaardeerde academische collega's. Maar als afsluitende rede van mijn academische carrière verstout ik mij eerst en vooral een eigen visie, een eigen verhaal vertellen.

Waarvan acte.

Voorwoord 5

Dankwoord aan mensen 8

Verantwoording 11

1 Woorden van welkom 15

2 Een crisis die nog lang niet voorbij is 17

3 Collectieve waardecreatie als vertrekpunt 23

4 Over de economie gesproken 29

5 Organiseren (her)waarderen 35

6 Transitie als opgave en uitdaging 39

7 Op naar de toekomst (er is geen weg terug) 45

Nawoord 49

Biografie 51

Bibliografie 53



1 Woorden van welkom

Geachte Dames en Heren,

Het is een grote eer dat ik vandaag (1 september 2020) de nationale Duurzame Troonrede mag uitspreken. Het is de achtste keer dat dat gebeurt.

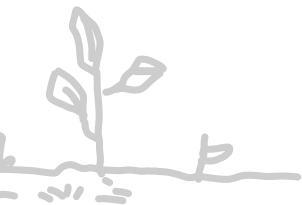
Het is vandaag ook voor de 22ste keer Duurzame Dinsdag, de Prinsjesdag van de Duurzaamheid.

Voor mij persoonlijk is deze rede extra bijzonder omdat ik haar ook zie als mijn afscheidsrede als hoogleraar.

Op deze plaats zijn in de afgelopen jaren al vele wijze en krachtige woorden gesproken over de verschillende kanten van duurzaamheid, de noodzaak om te komen tot fundamentele veranderingen én het beleid dat die veranderingen moet ondersteunen.

Ik breng in herinnering dat het initiatief tot de eerste Duurzame Troonrede genomen is om de overheid aan te sporen tot meer inspanningen rond duurzaamheid. Dat was in 2012.

De vraag is daarom opportuun in hoeverre we in die afgelopen jaren daadwerkelijk veranderingen gerealiseerd hebben.



Vandaag probeer ik de vraag te beantwoorden
welke transities in het komende decennium kunnen
bijdragen aan een duurzame en menswaardige
maatschappij en een economie die dat faciliteert.

2 Crises die nog lang niet voorbij zijn

De afgelopen maanden laten zich kenmerken door grote onzekerheid, onrust en verdriet. Met ongekende maatregelen heeft de overheid geprobeerd om de aard en impact van de COVID-19-pandemie te beteugelen en tegelijkertijd te zorgen voor zorg op allerlei terreinen die dringend noodzakelijk was (en is).

Vele mensen hebben daarbij ongekende en moedige inzet getoond die meer verdient dan applaus alleen. We hebben bovendien weer waardering leren hebben voor essentiële beroepen die maatschappelijk cruciaal bleken.

Onze regering heeft daarbij te maken gehad met ongekende en onzekere situaties en duivelse dilemma's die zij gaandeweg hebben geprobeerd te adresseren.

Ongeacht linkse of rechtse aard, er moet in elke zo ongekende en grootschalige crisis gehandeld worden, en wel nu.

We zijn ons bewust geworden van onze de kwetsbaarheid van ons sociaal, economische en ecologische systeem.

Natuurlijk is kritiek op de gemaakte keuzes mogelijk. Achteraf is alles makkelijk te duiden. Maar gaan we op grond daarvan ook anders organiseren, er ook anders naar leven?¹

Daarop terugkijken, dat evalueren, moet met zorg gebeuren. Lastige vragen zijn dan onder meer: Waarom hebben we dit niet zien aankomen? Waar zitten als maatschappij onze organisatorische zwakheden? Welke maatregelen moeten getroffen en onderhouden worden om onze veerkracht te vergroten?

Het is niet moeilijk om hier de nodige cruciale vragen aan toe te voegen. Maar hoe we het ook wenden of keren: we leven in een crisis die voorlopig nog niet voorbij is. Een crisis die daarentegen alle kans maakt zich te verdiepen en uit te breiden naar andere domeinen.

¹ Leontine Gast, CEO & Founder, The Terrace, 27.03.2020



Ondanks alle pijn, alle zorg en verdriet is onze samenleving in staat gebleken zich min of meer van de ene op de andere dag te transformeren van een 'maatschappij-as-usual' naar één gericht op maatschappijbrede rampbestrijding. Een groot goed, dat we ook voor andere doelen zouden kunnen aanwenden.

Naast kwetsbaarheid laat de crisis ook zien hoe ongelofelijk afhankelijk we van elkaar zijn. Wat we als samenleving kunnen dragen en waarvoor we willen betalen. En ook, omkijkend, hoe we hier zijn beland en hoe het zover gekomen is.²

Ons socio-economische systeem heeft een veel kortere houdbaarheid dan we mogelijk en onbewust dachten. Onze onderlinge afhankelijkheid is scherp zichtbaar geworden, niet alleen in ketens of over grenzen heen, maar in de omvang, aard en veerkracht van het beschikbare sociale en institutionele kapitaal van onze samenleving.

Voeg daaraan toe de al eerder spelende kwesties als ecologische uitholling, structurele vervuiling en onacceptabele sociale ongelijkheid en het wordt helder dat we onverbiddeijk een aantal weeffouten in onze samenleving hebben.

2 Column LinkedIn Kees van Kaam, 25.04.2020



Of laten we het zover komen dat we oorlogen krijgen over water, zand en koelte, naast conflicten over onder andere voedsel, mobiliteit en recht op toegang tot educatie en zorg?

Hoe zouden we dit, nu we opnieuw keuzes kunnen maken, anders aanpakken? Hoe nu verder? Moeten we de welvaart anders verdelen, zodat niemand in Nederland buiten hoeft te slapen? Moeten cruciale beroepen naast applaus ook structureel meer ondersteuning en zekerheid krijgen?

Of gaat het niet veel verder?

Want de crises laten ook zien dat marktdenken de universele oplossing voor quasi alle maatschappelijke vraagstukken is. Een denken gestoeld op een onhoudbaar lineair economisch concept. De vraag dringt zich op of deze oplossing nog wel effectief, geloofwaardig en toekomstbestendig is.

Gaat het in de kern niet om het (h)erkennen van een nieuwe sociaal-economische realiteit? Of willen we met miljarden aan staatssteun oude zekerheden terughalen?

We staan, misschien wel ongewild, op een kruispunt, een cruciaal keuzemoment. De vraag is: wie heeft of wie pakt de regie?

Zouden we bedrijven niet veel scherper moeten beoordelen op de échte toegevoegde waarde die ze hebben voor de samenleving?³ Nu is sprake van het verdienen van geld voor een beperkt aantal mensen die het zich kunnen veroorloven aandeelhouder te zijn.

Zouden we in plaats van te werken met een beoordelingsgrondslag op basis van financiële plussen en minnen, moeten beoordelen op impact en het creëren van meervoudige waarde moeten hanteren?

We staan misschien wel ongewild op een kruispunt, een cruciaal keuzemoment. De pandemie is, hoe pijnlijk ook, misschien wel een 'blessing in disguise'.

In tijden van crises kan in korte tijd een nieuwe basis voor de toekomst gecreëerd worden.⁴ De vraag is wel: wie heeft of wie pakt daarbij de regie?

Laten we dat moment vooral niet onbenut voorbij laten gaan door routineus terug te keren tot de economie die we al hadden.

Niet terug naar 'economy as usual', maar een nieuwe route kiezen op weg naar een economie waarin onze prachtige planeet en moedige mensen gezond en houdbaar samen kunnen leven.

Als het tromgeroffel en wapengekletter van de ruimhartig beschikbaar gestelde restauratieve gelden is verstomd, is het dus de vraag wat we in stand hebben gehouden, wat ter ziele is gegaan en welke fundamentele veranderingen een kans hebben gekregen.

3 VPRO Tegenlicht, Daan Kuys, 01.05.2020, https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/lees/artikelen/2020/6-economische-voorstellen-betere-wereld-corona.html?fbclid=IwARoblx8q3zHKbycRBU4tfabGMVmi_yOKwZ5fR8ZQxe4DwznPCrwYPXouYls

4 Govert Buijs, Trouw, 06.06.2020

Maar dat gaat zeker niet zonder slag of stoot. Opbouwen en investeren gaan hand in hand met afbouwen en radicaal veranderen. Er moet ruimte gemaakt worden voor het nieuwe, het andere, gevoed en geïnspireerd door een visie op de toekomst die niet los staat – niet los kan staan – van het verleden.

Hier, vandaag, kijk ik naar die opgave vanuit een organisatiekundig, een bedrijfskundig perspectief. Daarbij probeer ik de vraag te beantwoorden welke fundamentele veranderingen, welke transities, in het komende decennium kunnen bijdragen aan een duurzame en menswaardige maatschappij én een economie die dat faciliteert.

Dat doe ik, gelet op mijn leerstoel, door te kijken op basis van welke waarden we organiseren. Centraal staat daarbij de stelling dat we het organiseren van collectieve waardecreatie nieuwe betekenis moeten geven.

Laten we het moment vooral niet onbenut voorbij laten gaan door routineus terug te keren tot de economie die we al hadden.



3 Collectieve waardecreeatie als vertrekpunt

Wij leven in een in-en-in georganiseerde maatschappij. Vrijwel alles wat we maatschappelijk zijn, doen en laten is gelieerd aan ons vermogen om te organiseren én daar deel van uit te maken.

Ons collectieve organiseren genereert producten en diensten, status, inkomen, infrastructuur en vangnetten. Creëert collectieve waarde(n)⁵ van en voor ons allemaal.

Feitelijk kunnen we niet bestaan buiten het organiseren en de organisaties die we gecreëerd hebben.

Organisatorische bouwstenen

Het is nuttig om te kijken naar de fundamentele 'bouwstenen' van het organiseren. De kern is een dynamisch proces waarin evenwicht gezocht wordt tussen drie verschillende rationaliteiten: functioneel, substantief en communicatief.

Functionele rationaliteit gaat om het analyseren van 'de dingen' en hun functie in zo klein mogelijke eenheden. Alles in elk domein wordt zo maximaal mogelijk opgesplitst om vervolgens mee te ontwerpen en te bouwen. Analytisch gezien leidt dit tot reductionisme, waardoor niet zelden het zicht op het grotere geheel verloren raakt.

Dat is slim, maar maakt ook dat we gaandeweg de samenhang der dingen kwijtraken.

Maar ook: door te focussen op het oplossen van één aandoening (hoe kom ik aan beademingsapparatuur) gaat het zicht op het verdriet van de familie over een ziek mens verloren.

5 Collectieve waarden worden niet allemaal op dezelfde wijze gewaardeerd. Bepaalde waarden (en in het bijzonder hun rekeneenheden) benadrukken (ongewild) de waarde van een bepaalde waarde, zoals vermogen en bezit, en indirect de posities en status die daaraan ontleend kunnen worden.

Substantieve rationaliteit is het geheel van waarden dat we, bewust of onbewust, onderschrijven. Niet alleen als individu, maar ook als collectief, als maatschappij.

Deze substantieve rationaliteit is in onze maatschappij in de afgelopen decennia versmald tot denken in termen van markten, rendement en efficiëntie. Misschien daarom wel vier miljard euro voor de KLM, en applaus, bedankkaartjes en een koekje voor de mensen in de zorg.

*Vit het voorrecht bevoorrecht te zijn,
komt ook verantwoordelijkheid voort.*

Communicatieve rationaliteit is de rol van taal om met en voor elkaar betekenisvolle, collectieve werkelijkheid te creëren. Thema's en vraagstukken zijn er mede omdat erover gesproken wordt.

De pandemie laat zien dat we naast het denken in markten ook, én tegelijkertijd, weer het menszijn, het er voor elkaar zijn waarderen en daarin willen investeren.

Samen geven deze drie rationaliteiten richting aan ons collectieve organisatorische handelen – zowel maatschappelijk, sociaal als economisch.

Door deze op basis van keuzes op elkaar te betrekken, ontstaat organiseren zowel in als tussen organisaties. Ontstaat 'Gesellschaft' en 'Gemeinschaft', waar we als individu en als collectief dag in dag uit in zijn, in leven en profijt van hebben.

Slim en doelbewust met en voor elkaar op verschillende niveaus organiseren helpt ons bij het vormgeven en inrichten van ons leven. Dat geldt individueel en collectief.

Waardecreatie

Organiseren wordt per definitie door waarden gedreven. Het gaat om het realiseren van de waardecreatie voor verschillende actoren door verschillende kapitalen – zoals natuurlijk, institutioneel, instrumenteel en ecologisch – evenwichtig op elkaar af te stemmen.



Organiseren leidt tot een waaier aan vormen van waardecreatie. Van huis uit is dat een breed, rijk, meeromvattend begrip.

Organiseren betekent feitelijk de beloftes realiseren die organisaties doen om te komen tot waardecreatie – of dat nu gaat om veiligheid, voedsel, wonen, leren of gezondheidszorg.

Om dat te kunnen blijven doen impliceert 'organiseren': het zorgvuldig en evenwichtig omgaan met kapitalen teneinde deze te behouden in het licht van continuïteit en stabiliteit van de toekomst.

Waardecreatie is daarmee de uitkomst van intentionele organisatorische, waardevolle activiteiten.

De coronapandemie laat zien dat we naast het denken in markten ook, én tegelijkertijd, weer het menszijn, het er voor elkaar zijn waarderen en daarin willen investeren.

Waardecreatie en het bewust streven naar behoud en de vorming van kapitalen zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Maar (intentionele) waardecreatie van de ene vorm van waarde (zoals geld) mag niet ten koste gaan van waarde-destructie van andere waardevolle zaken, zoals de natuur. Dat leidt namelijk tot uitputting, vervuiling en verwaarlozing.

Voorrechten en verantwoordelijkheid

Wij hier, vandaag, zijn op heel veel manieren bevoorrecht. Bevoorrecht door het land waarin we wonen, de vrijheid die we hebben om te zeggen wat we willen en te zijn wie we willen zijn, bevoorrecht door ons zorgstelsel, bevoorrecht door de infrastructuur en de verschillende vangnetten waar we in tijden van nood op kunnen terugvallen.

Het is onze verantwoordelijkheid om te organiseren met meerwaarde. Niet alleen de dingen en de diensten voor het hier en nu, maar ook voor later, morgen en de ander die we niet kennen.

Maar uit dat voorrecht bevoorrecht te zijn, komt ook verantwoordelijkheid voort.⁶

We moeten goed voor elkaar zorgen, voor de ecologische wereld om ons heen, voor onze toekomst.⁷ Het is onze verantwoordelijkheid om dat wat we organiseren ook in dat opzicht van waarde te laten zijn.

Dat vraagt om organiseren met *meerwaarde*. Niet alleen de dingen en de diensten voor het hier en nu, maar ook voor later, morgen en de ander die we niet kennen.

Dat betekent organiseren zodanig dat dit weerbaarheid en veerkracht vergroot. Weerbaar betekent collectief werken aan duurzaamheid. Veerkracht is het vermogen om te gaan met tegenslag én daar mogelijk sterker uit te komen.

Maar dat vraagt wel een andere oriëntatie op organiseren en op organisaties, dan de vigerende neoliberale, marktgedreven benadering.

6 "With great power there must also come great responsibility", or simply: "With great power comes great responsibility", alternatively known as the Peter Parker principle, is a proverb popularized by the Spider-Man comic books written by Stan Lee, though clearly conceptually dating from (at the latest) 1793, during the French Revolution. Sources: diverse but here taken and quoted from Wikipedia, retrieved 10.08.2020.

7 Donald Pols, directeur Milieudefensie, 03.04.2020



4 Over de economie gesproken

Ons collectieve economische denken laat zich typeren als marktgedreven⁸, niet alleen waar het sec om 'de' economie gaat, maar op alle mogelijke (beleids)terreinen zoals onderwijs, gezondheidszorg of natuur.

Dat denken is bovendien gefundeerd op een fossiel systeem waaruit we haast onmogelijk kunnen ontsnappen.⁹

Een economie gebaseerd op 'obsolescence' – op kopen en weggooien – als hoogst bereikbare vorm van menselijk geluk.¹⁰

Een recent dramatisch voorbeeld is de reactie van de Amerikaanse president George W. Bush, die in de nasleep van 9/11 het advies aan de bevolking gaf vooral te gaan consumeren om het verlies van de duizenden mensen te kunnen verwerken.¹¹

Een economie die inteert (in een steeds hoger tempo) op de reserves van de aarde. Zo is het tempo waarin nu diersoorten uitsterven even hoog als in de tijd dat dinosauriërs verdwenen. We gaan uit naam van de economie de natuur met een kettingzaag te lijf.

-
- 8 Sec gaat marktdenken alleen over de vraag hoe je in een sociaal systeem tot een redelijke verdeling van 'resources' kunt komen. De idee van de markt is dat deze een gemeenschappelijke plaats geeft waarbij aanbieders en vragers bijeenkomen en door onderlinge onderhandeling komen tot een akkoord over de uitruil van goederen, diensten, en kapitaal (i.e., prijsvorming).
- 9 Rapport Oxford University over groen herstel verschenen week 4/8 april 2020 (met Stern en Stieglitz).
- 10 Centraal staat hier de idee dat de markt over tijd altijd een groei moet laten zien. Een belangrijke factor daarbij is het fenomeen van rente. Omdat rente berekend wordt over schulden moet een schuldenaar altijd meer uit zijn investeringen halen dan er in aanvang in is gestopt. Door de tijd leidt dit tot accumulatie van rente en dus de noodzaak voor economische groei. Omdat rente percentageel berekend wordt en dus rente over rente betaald dient te worden, is de gevraagde groei in de basis exponentieel.
- 11 Maar Mark Rutte, premier van Nederland, past ook prima in dit rijtje, zie bijdrage 26.06.13: <https://www.ad.nl/economie/is-het-niet-tijd-voor-een-nieuwe-auto-mark-rutte-a52042ad/>

Onze levensstijl gebaseerd op overvloed
ten koste van anderen, moet veranderen.
We zullen moeten overschakelen op een
economie van meervoudig waardebehoud.

Als we de verdere ontwikkeling van deze tragedie niet stoppen, krijgt de biodiversiteit zo'n klap dat onze planeet onleefbaar wordt.^{12 13 14}

Dit is een grove kenschets van de lineaire *take-make-waste-economie* zoals we die de afgelopen vijftig jaar functioneel ontwikkeld en geperfectioneerd hebben.

Maar als we kijken naar de impact in sociaal en ecologisch opzicht, is de onverbiddelijke en onvermijdelijke conclusie dat het axioma van een zuiver op rendement gericht marktdenken anno 2020 achterhaald is.

We moeten onze obsessie met economische groei loslaten. We dienen onze economieën te gaan beheren op een manier die ons klimaat en onze natuurlijke hulpbronnen beschermt, ook al betekent dit minder, geen of zelfs negatieve groei¹⁵.

Het is daarbij ronduit naïef te denken dat we alleen op technologie kunnen vertrouwen om existentiële problemen, zoals klimaatverandering, verlies van biodiversiteit en vervuiling, op te lossen.

Onze levensstijl gebaseerd op overvloed ten koste van anderen, sociaal én ecologisch, moet veranderen.¹⁶

12 Oproep Lain Keith, Avaaz, 07.06.2020

13 Tempo uitsterven van dieren komt in stroomversnelling (Trouw)
<http://www.trouw.nl/tr/nl/4332/Groen/article/detail/4403199/2016/10/26/Tempo-uitsterven-van-dieren-komt-in-stroomversnelling.dhtml>

14 Snelheid waarmee dieren uitsterven is 100 keer zo snel als normaal (Gazet van Antwerpen)
http://www.gva.be/cnt/dmf20161027_02542460/snelheid-waarmee-dieren-uitsterven-is-100-keer-zo-snel-als-normaal

15 Tommy Wiedmann, UNSW Engineering, 20.06.2020

16 Tommy Wiedmann, UNSW Engineering, 20.06.2020.

Gelukkig dringt steeds breder het besef door dat we binnenkort met tien miljard mensen deze wijze van produceren en consumeren niet kunnen volhouden. Het moet anders. We zullen over moeten schakelen op een economie van meervoudig waardebehoud.¹⁷

Een economie gebaseerd op bezit, op kopen, niet gebruiken en weggooien wordt 'overruled' door de urgente noodzaak van zorg voor onze planeet.

Een economie waarin vroeger of later al onze organisatorische activiteiten direct en indirect worden teruggebracht tot een kostenbaten analyse, een verdienmodel, een op monetaire grondslag gestoelde winst-en-verlies rekening.

Maar we hebben niets aan materiële welvaart als deze ten koste gaat van welzijn, ecologie en sociale inclusie; we hebben niets aan bezit op een onleefbare planeet.

We hebben dringend een systeem nodig dat het leven – ook dat wat we niet zelf maken maar waar we wel nadrukkelijk van afhankelijk zijn – respecteert en versterkt. Het gaat niet alleen om mensen, maar om het leven op aarde. Het gaat niet alleen om de economie, maar om iets wat we tentatief een eco-sociologie kunnen noemen.¹⁸

We leven in een economie gebaseerd op 'obsolescence' – opkopen en weggooien – als hoogst bereikbare vorm van menselijk geluk.

We moeten opnieuw op weg naar een 'model' voor gemeenschap, niet alleen sociaal maar ook ecologisch. Het verleden leert dat we daar al heel lang mee bezig zijn. Niet voor niets kennen we in alle mogelijke talen en culturen waardevolle begrippen als 'Gemeinschaft', 'Community' of 'Ubuntu'.

¹⁷ Govert Buijs, Trouw 06.06.2020

¹⁸ Column Kees Klomp, LinkedIn, 26.04.2020

We leven in een economie waarin vroeger of later al onze organisatorische activiteiten direct en indirect teruggebracht worden tot een kostenbaten analyse, een verdienmodel.

Essentie daarbij is de *community*, de gemeenschap, als centraal beginsel en niet het individu.

Dat is fundamenteel verschillend van concepten als maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of Doing Good by Doing Well.

Community als filosofie, als concept, heeft haar wortels in integrale samenlevingsvormen. Dat kan de stam, de clan, de wijk of het dorp zijn.

Niet alleen verbonden door één functionele interesse, maar acterend vanuit het belang voor het geheel, vormgegeven op basis van gemeenschappelijke waarden en daarvan afgeleide doelen.

Van die insteek, van dat concept, zijn we ver verwijderd geraakt. De opgave is dus hoe we door anders te organiseren weer de waarden van de commons¹⁹ (de gemeenschappelijke welvaart, rijkdom, hulpbronnen) centraal kunnen stellen.

De recente crisis heeft laten zien dat we in staat zijn tot snelle en radicale aanpassingen in beleid. En dat het gaat om meer en andere waarden dan puur financiële.

Waarom zouden we die dan niet permanent verankeren in ons beleid? Met als wenkend perspectief een weerbaardere en duurzamere maatschappij en economie, die beter in staat zijn een nieuwe crisis te doorstaan.²⁰

19 De commons (van het Engelse commons: meent, brink, gemene gronden) zijn hulpbronnen die gebruikt mogen worden door alle leden van een groep of samenleving. De hulpbronnen kunnen weliswaar in privé-eigendom zijn, maar de eigenaar geeft bepaalde vormen van gebruik vrij, zoals een weidegrond voor begrazing door vee. Een common wordt gecreëerd zodra je samen met enkele anderen een stukje van de wereld afbakent en daarvoor zelf nieuwe spelregels afsprekt. Als je elk apart gaat vissen in een meer, zal het meer snel zijn leeggevestigd. Als je met elkaar afsprekt hoeveel elk mag vissen, is het een eindeloze bron van voedsel. Bronnen: <http://new-commons.blogspot.com> & <https://nl.wikipedia.org/wiki/Commons>, geraadpleegd 10.08.2020

20 Column Hans Stegeman, Duurzaamnieuws, 30.03.2020





5 Organiseren her-waarderen

In de achterliggende anderhalve eeuw hebben we het organiseren meer en meer ondergebracht bij organisaties en deze steeds meer autonomie gegeven in juridisch en fiscaal opzicht.²¹

Daardoor is een eigenheid, een identiteit, ontstaan alsof sprake is van organisaties als 'levende entiteiten', en lijkt het tegelijkertijd ook alsof we niet zonder kunnen.

In de laatste decennia is daarbij steeds meer nadruk komen te liggen op een smalle vorm, een smalle opvatting, van functionele rationaliteit.

Organiseren is daarmee gaandeweg versmald tot ééndimensionale waardecreatie. Hierbij heeft het streven naar evenwichtig behoud van kapitalen plaatsgemaakt voor ongecontroleerde en ongebreidelde meerdimensionale destructie, ten faveure van geldelijk gewin voor enkele aandeelhouders.

Natuurlijke bronnen lijken in dat doen en laten onuitputtelijk. Destructie, vervuiling en uitputting zijn kosten die legaal afgewenteld worden op 'de maatschappij', wereldwijd, met alle gevolgen van dien.

Organiseren wordt als gevolg hiervan vormgegeven op basis van een verdienmodel op basis van kosten en baten ten faveure van aandeelhouders en ten koste van de overige kapitalen.

Het maxime 'We laten het aan de markt over' blijkt te leiden tot een omvangrijke en levensbedreigende uitholling van ons sociale en ecologische kapitaal.

Blijven organiseren zoals we dat hebben ontwikkeld, blijkt niet alleen destructief van aard, maar leidt ook tot een ontwikkeling die vastloopt.

Zoals al eerder aangegeven is anders gaan denken over organiseren essentieel voor het oplossen van de geschetste eenzijdige waardecreatie.

²¹ Hier zou een stelling geponeerd kunnen worden dat organisaties een schijnbaar 'standaard' organisatievorm zijn en bewust of onbewust onevenredig veel rechten toebedeeld krijgen in vergelijking met 'de staat' of civil society.

Als organisaties in het leven geroepen zijn om waarde te creëren, dan is het zaak de waarden die ertoe doen weer centraal te stellen in dat organiseren. Dat kan alleen door als maatschappij op een evenwichtige manier sociale, ecologische en economische duurzaamheid als waarden te omarmen en om deze vervolgens strategisch en organisatorisch te vertalen en verankeren in organisaties en het organiseren.

Deze observatie laat wel een paradox zien. Maatschappelijk kunnen we niet zonder organisaties, maar in onze huidige manier van organiseren is dat feit ontkoppeld van wat we aan waarden nastrevenswaardig vinden.

*Het creëren van duurzaamheid moet
een collectieve opgave zijn, net zoals
het bestrijden van een pandemie.*

Dat betekent dat we wel voortdurend plechtig zeggen en in talloze rapporten opschrijven wat we van belang vinden, maar dat dat niet vertaald wordt in het feitelijke doen en laten van organisaties of de institutionele inbedding daarvan.

Met de beste wil van de wereld leiden daarom de huidige duurzaamheidsinspanningen in organisaties in heel veel gevallen niet veel verder dan tot een marginaal en suboptimaal resultaat.

Een complex vraagstuk als duurzaamheid binnen één organisatie vanuit een integraal perspectief benaderen gaat dus niet lukken, alle waardevolle inspanningen ten spijt.

Werken aan duurzaam organiseren blijft dan op z'n best gerommel in de marge. Immers, echte transformatie leidt tot een verandering in businessmodellen, de daaraan gelieerde verdienmodellen en dus de businesspropositie.

Duurzaamheid als collectieve opgave

We moeten werken aan een ander perspectief. Echte integrale verduurzaming is een onmogelijke opgave voor een enkele, individuele onderneming; dat kan alleen collectief, als sector, als configuratie van instituties.

Het creëren van duurzaamheid moet een collectieve opgave zijn, net zoals het bestrijden van een pandemie.

Een organisatie-centrisch perspectief – wat nu leidend is voor de commerciële, fiscale en juridische institutionele inbedding – maakt dan plaats voor een collectief perspectief van meerdere organisaties.

Kern daarvan is het organiseren van een samenhangende en evenwichtige configuratie, een ecologie, van organisaties.

Dat impliceert dat organisaties toegroeien naar het georganiseerd met elkaar samenwerken teneinde collectief en ten gunste van elkaar duurzaamheid te realiseren.

We moeten daarin de beweging gaan maken van een economie waarin we recycling hoog in het vaandel hebben staan, naar een economie waarin circulariteit, restauratie en regeneratie de leidende beginselen zijn.

Duurzaamheid organiseren verschuift zo naar een organisatieopgave tussen organisaties. Waardecreatie wordt dan een collectieve opgave.

Dit is dus een fundamenteel ander perspectief dan de gangbare waardeketens waarin organisaties als kleinste eenheid individueel acteren.

Deze ontwikkeling kan al voorzichtig waargenomen worden als het gaat om de vormgeving en inrichting van materiële kringlopen in het streven naar waardebehoud in de context van een circulaire economie.

Misschien biedt dit collectieve perspectief wel de enige mogelijkheid om de transitie richting duurzaamheid vorm te geven en te versnellen.

Transitie komt immers alleen tot stand op basis van nieuwe vormen van samenwerking, nieuwe afspraken en nieuwe regels²² tussen burgers, bedrijven en overheid; zowel *grass-roots* als *top-down*.

22 Zonder dit soort afspraken en regels (in de goede zin van het woord) is het onmogelijk een consortium te bouwen waarin (1) partijen die een ongelijke stem hebben te horen, waardoor als vanzelfsprekend bedrijven c.q. de overheid dominant zijn en (2) bepaalde waarden zoals behoud van biodiversiteit, tegengaan van vervuiling, of zorgen voor sociale inclusiviteit toch gemarginaliseerd worden.

De partijen die zich verenigen in zo'n samenwerking zullen ook meerdere perspectieven inbrengen en uitdragen. In dat verband betekent inclusiviteit respect voor en integratie van een pluriformiteit aan waarden.

Anders denken over veranderen heet transitie

Uit monden van velen is – zeker de laatste maanden – bij herhaling de oproep te horen dat het fundamenteel anders moet. Niet terug naar het oude maar op weg naar het nieuwe, naar een andere benadering.

Als we accepteren dat de focus van de duurzaamheidsinspanningen breder getrokken moet worden dan de eigen organisatie, dan heeft dat vergaande consequenties.

Maar dat echt doen vraagt om transitie: in onze waarden, in ons denken en in ons doen en laten.

Werken aan fundamentele veranderingen heet transitie. Deze adresseren vereist een centrale rol van overheden en kan niet alleen overgelaten worden aan burgers of bedrijven.

6 Transitie als opgave en uitdaging

De veranderingen die in de komende jaren nodig zijn om klimaatverandering en de daaraan gerelateerde ecologische en sociale problemen aan te pakken, zijn groot en ingrijpend.

Het aantal rapporten, *policy-briefs* en adviezen van gerespecteerde (non-) gouvernementele instellingen, denktanks, politieke groeperingen en vele anderen om te komen tot Groen en Duurzaam Herstel is inmiddels indrukwekkend.

Wie met een constructieve, maar kritische blik naar de actuele veranderingen om ons heen kijkt, kan niet anders dan constateren dat deze traag verlopen, een kleine en vaak smalle impact hebben en aangevoerd worden door (moedige) niche-spelers.

Wie naar de aard en omvang van de opgaven kijkt rondom onder meer landbouw, biodiversiteit, infra, chemie, vervoer, fashion of bouw, kan niet anders dan constateren dat de roep om te komen tot transitie niet correspondeert met de aard van de urgentie van deze opgaven.

Dat is wel begrijpelijk. Veranderen, want dat zijn transities, is en blijft lastig. Het liefst veren we na een crisis terug in het oude en vertrouwde. Immers, we weten wat we hebben maar niet wat we daarvoor terugkrijgen.

Dat alles samen maakt de roep om transities – om een echte fundamentele aanpak van de vraagstukken waar we voor staan – luider. Maar de vraag is of we daar ook naar handelen.

Transities adresseren vereist een centrale rol van overheden. We moeten toe naar een doortastende overheid (zonder dat sprake is van totalitair doorschieten) die de maatregelen die we als burger willen maar als consument niet toejuichen, door te voeren.

Recent heeft de overheid laten zien dat ook te kunnen. De vraag om transities te regisseren kan niet aan het bedrijfsleven overgelaten worden, hoe belangrijk hun rol en bijdrage ook is.

Een systeemverandering kan in het huidige systeem haast onmogelijk het werk zijn van groepen consumenten of burgers. Het ontbreekt hen simpelweg aan de benodigde macht en het druist niet zelden in tegen hun bestaande belangen.²³

We werken met elkaar onvoldoende aan de sociaal-maatschappelijke, technologische én economische transities die dringend nodig zijn.

Maar dat is wel te veranderen door nieuwe instrumenten bewust in te zetten en daar middelen en verantwoordelijkheden aan te koppelen. Dat betekent een herwaardering van de *commons* met rechten en plichten.

Uitgangspunten voor transitie

De vraag is welke mechanismen, welke breekijzers, helpen om de komende tien jaar de noodzakelijke transities vorm te geven in en tussen organisaties, in onze instituties en – hoe lastig ook – in onze maatschappij?

Het is ontoereikend om in te zetten op één mechanisme. Het gaat om een elkaar versterkende combinatie van verschillende mechanismen.

Mechanismen die concreet én radicaal genoeg zijn om echte transformatie te bewerkstelligen.

Ondergebracht in een overkoepelend, integraal sociaal-economisch beleid met als centraal beginsel het streven naar brede welvaart én biodiversiteit.

Waarbij herbebossing, landschapsherstel en ecologierestauratie doorklinken in alle onderdelen.

23 Jaap Tielbeke en Kees Klomp, LinkedIn, 13.07.2020



Leiderschap is verantwoording nemen voor de vormgeving van een collectieve toekomst. Dat geldt voor de overheid, voor bedrijven en voor burgers.

Transitiemechanismen

Het voorstel is om in te zetten op een combinatie van de volgende zeven transitie-mechanismen gedurende het komende decennium:

- 1 Verschuif het belasten van arbeid naar het belasten van gebruik van grondstof en uitstoot (en bouw tegelijkertijd stelselmatig de fiscale bevoorrechtiging van de fossiele industrie af);
- 2 Realiseer een herziening van het fiscale systeem met het oog op waardebehoud (en niet op basis van afschrijving) en verdisconteer de waarde(n) van sociaal en ecologisch kapitaal in accounting principes en regels;

Ons belastingstelsel is hopeloos verouderd en moet worden aangepast naar de uitdagingen van deze tijd. Als we de lasten op arbeid (werk) omlaag brengen, en de belastingen op vervuiling en grondstoffen omhoog brengen (denk bijvoorbeeld aan plastic, water en fossiele brandstoffen), dan worden duurzame keuzes een stuk beter betaalbaar.

- 3 Werk in dit decennium toe naar echte prijzen op basis van het verdisconteren van integrale kosten (zoals CO₂, stikstof, toxiciteit of leefbaar loon);

Dit vraagt om radicale transparantie van ketens. Dat kan onder andere door middel van Blockchain en aanverwante technologieën. Nu wordt sociale en materiële ellende geëxporteerd naar landen buiten Europa.

- 4 Geef meer ruimte voor het organiseren van de *commons* als eigendoms- en organisatievorm door burgers samen met bedrijven;

Dat vraagt aanpassingen van regelgeving, verleggen van verantwoordelijkheden en om nieuwe financieringsvormen.

- 5 Maak producenten verantwoordelijk voor de gehele functionele levenscyclus van hun product (hierdoor ontstaat een Extended Producer Life-cycle Responsibility, LCA & EPR);

Het lijkt wenselijk dit te combineren met langere garantietermijnen, statiegeld (op vrijwel alles) en domeinspecifieke systemen van verwijderingsbijdragen.

- 6 Belast vermogen in plaats van arbeid en nivelleer economische ongelijkheid door hogere vermogensaanwasbelasting (generationele solidariteit);

Er valt sterk voor te pleiten dit te ondersteunen met een basisinkomen voor iedereen. In Nederland is economische ongelijkheid een onderbelicht thema.

- 7 Investeer in het uitfaseren en stoppen (*managed decline*) van bedrijven die niet bijdragen aan maatschappelijke waarden door beprijzen, belasten gecombineerd met wet- en regelgeving²⁴.

Stoppen van deze bedrijven en bedrijvigheid is hoe dan ook een noodzakelijke fase in de transitiecurve. Het bestaande niet stelselmatig afbouwen blokkeert de transitie.

Wat dit betekent

In essentie is het voorgaande een pleidooi om het belang van de *commons* meer centraal te stellen én op weg te gaan naar een collectieve '*nature positive economy*'.

Als we de voorgestelde transities slim aanpakken gaat duurzaamheid niet over minder maar over méér: meer comfort, meer gezondheid, meer schone lucht, meer creativiteit en vakmanschap, meer kwaliteit, en meer gelijkheid.

Invulling geven aan bovenstaande mechanismen leidt onvermijdelijk tot banenverlies in conventionele (fossiele) sectoren. De vraag is of dat erg is. Er ontstaan immers in nieuwe sectoren andere banen²⁵.

De voorgestelde transitie leidt ook tot een verschuiving van verhoudingen tussen burgers, bedrijven en overheid. Dat vormgeven en institutionaliseren vraagt om leiderschap.

24 De actuele discussie over ondersteuningsgelden voor bepaalde bedrijven 'van nationaal belang' voor Nederland en de voorwaarden die daaraan gesteld worden, laten het omgaan met dilemma's in transitie op het scherpst van de snede zien.

25 Als dat gecombineerd wordt met een basisinkomen worden mensen minder afhankelijk van (voltijd) werk. Eerder onderzoek naar invoering van het basisinkomen laat zien dat mensen naar een andere verdeling van werk-privé tijd zoeken en de tijd die zij niet werken vaak steken in de opbouw van de community.

Leiderschap is verantwoording nemen voor de vormgeving van een collectieve toekomst. Dat geldt voor de overheid, voor bedrijven en voor burgers.

We moeten kunnen rekenen op leiderschap vanuit de overheid, stabiel en consequent. Onverdroten toewerken naar een stip op de horizon door opeenvolgende regeringen, ongeacht politieke kleur.

Niet onbelangrijk is dat er ook nieuwe inkomensmodellen moeten komen voor de overheid. Haar inkomensafhankelijkheid hangt immers direct samen met de lineaire, fossiele consumptiesamenleving.

Bouwen aan de toekomst vraagt ook om transitioneel leiderschap vanuit een scala aan beroepsgroepen zoals o.a. accountants, bankiers en boekhouders. Veel van deze groepen moeten nog wel door hun eigen transitie heen willen ze een constructieve bijdrage kunnen leveren.

En nieuw leiderschap nodig vanuit burgers door bewust mee te werken aan *commons* gericht op energie, voedsel of mobiliteit. Zogeheten community-based businessmodellen zouden hier een waardevol perspectief kunnen bieden.

Het is de vraag of we momenteel als land de kennis en kunde bezitten om deskundig en effectief om te gaan met transities.

Vragen de geschetste opgave(n) niet om een nieuwe – en uitbreiding van de – krachtenbundeling rond transitionele kennis en kunde? De actuele institutionele verankering in fundamentele en toegepaste kennisinstituten is immers gevaarlijk bescheiden en daarmee onvoldoende.

En tot slot, om dit te laten werken: moeten we niet toe naar het benoemen van een aantal toonzettende projecten, gelijk al op schaal, waarin ondernemende en transformatieve onderzoekers, ondernemers, burgers en ambtenaren met een politiek en institutioneel mandaat, transitieruimte en middelen de gewenste transities kunnen ontwikkelen, inzetten en begeleiden?

7 Op naar de toekomst (er is geen weg terug)

De toekomst is vandaag begonnen

Die wordt niet voorspeld, maar bedenk en organiseer je samen. Onze complexe en volatiele wereld is niet te reduceren tot één economisch model, één ideologie of een gevaarlijk simplistisch streven om terug te gaan naar het verleden.²⁶

De toekomst vraagt om een maatschappij ingericht op volhoudbaarheid, menswaardigheid en biodiversiteit. Eén waarin het woord 'groei' een nieuwe betekenis krijgt.

De weg naar die toekomst is niet louter gebaseerd op valide en informerende feiten (ook al doen die er wel degelijk toe), kent geen masterplan of spoorboekje, maar zal al werkende weg vormgeven en keer op keer bijgesteld worden.

Crises helpen om de politiek lastige vragen die we liever niet openlijk adresseren pontificaal op de sociaal maatschappelijke agenda te zetten.

De centrale thema's van deze tijd gaan niet weg als ze niet langer in de publicitaire schijnwerpers staan.

Het gevaar dat op de loer ligt is dat het verlangen naar het oude weleens sterker zou kunnen zijn dan de waardering voor het nieuwe, dat tijd, onzekerheid en geld kost.²⁷

De kernboodschap van deze Duurzame Troonrede 2020 is in essentie simpel: we werken met elkaar onvoldoende aan de sociaal-maatschappelijke, technologische én economische transitie die dringend nodig zijn.

Elke politieke partij die in de komende verkiezingen het streven naar duurzaamheid, biodiversiteit en circulariteit niet tot haar speerpunt verheft, die niet inzet op specifieke domeinen waar transitie noodzakelijk zijn, moet gemeden worden.

26 Geïnspireerd door Margaret Heffernan 'Uncharted', Simon and Schuster (2019)

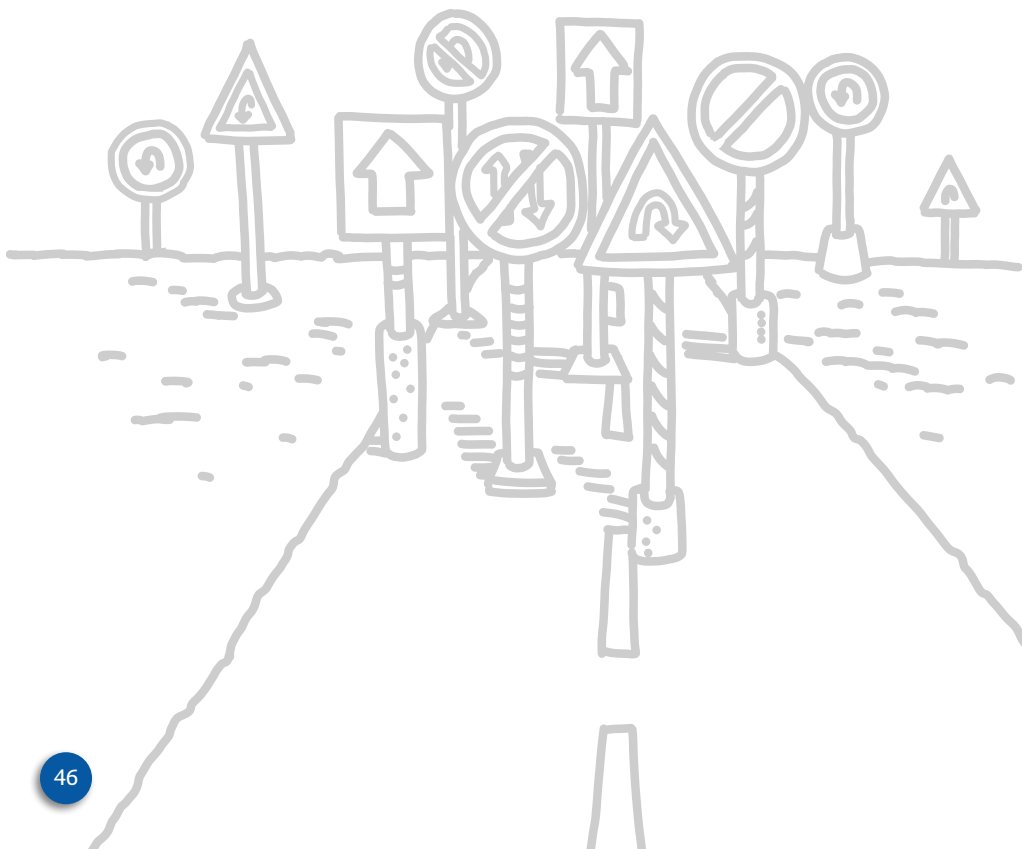
27 Martine Kamsma, NRC bijlage 'Het Blad', #42, 06.06.2020

Het axioma dat we eerst de economie op orde moeten hebben en dan kunnen werken aan duurzaamheid is gevaarlijk en misleidend en zet ons alleen maar op achterstand.

Daarom zou het wenselijk zijn het maar al te vaak politiek leidende neo-liberale gedachtengoed bij de komende verkiezingen niet te herbevestigen maar te kiezen voor een ander perspectief.

In plaats van te 'vrekken' zou Nederland zich internationaal sterk moeten maken voor het ontwikkelen van een level playing field voor duurzame en circulaire ondernemingen, zodat slimme oplossingen een eerlijke kans hebben om op te schalen.

Nederland als kennis- en innovatieland moet zich toelleggen op de ontwikkeling van die producten en diensten waar behoefte aan is in een *resource restrained world*. Koploper en toonzetter met als gevolg een nieuw exportproduct.



Europa als lastig collectief belichaamt de beste optie die we hebben in die zoektocht én de hoop voor het vormgeven van een socio-economisch institutioneel bestel van en voor iedereen.²⁸ De European Green Deal en het recent zwaarbevochten budget voor herstel geven daar hoop op – ook al is hier pittige kritiek op de toewijzing van middelen mogelijk.

Willen we de gewenste transities realiseren, dan is de gecombineerde inbreng van iedereen daarbij van belang: burgers, bedrijven en overheden.

Het axioma dat we eerst de economie op orde moeten hebben en dan kunnen werken aan duurzaamheid is gevaarlijk en misleidend.

Transitie vormgeven is immers per definitie een gezamenlijke opgave.

Niet een activiteit die sanctieloos aan 'de markt' overgelaten kan worden of vrijblijvend neergelegd bij consumenten.

Niet zelden zullen bedrijven met beloftes van nog meer plannen en projecten de bestaande status quo zo lang mogelijk in stand houden, maar dan wel voorzien van een groen randje. Ze hebben immers geen belang bij een radicale verandering. Toch zal daar de grote omslag moeten plaatsvinden.

De trekkende rol bij burgers leggen is nobel en nastrevenswaardig, maar het is de vraag of die insteek voldoende reikwijdte en impact heeft zolang de grondslag daarvoor individuele vrijblijvendheid en consumentisme is.

Zonder enige vorm van totalitarisme te bepleiten mogen we, moeten we, juist op dit punt substantieel meer inspanning van de overheid verwachten.

Het verdient een groot compliment dat de NGO Urgenda met legale middelen het nemen van de verantwoordelijkheid door de overheid afdwingt. Maar dat zou eigenlijk niet het geval moeten zijn.

²⁸ Govert Buijs, Trouw, 06.06.2020

Een stabiel nationaal transitieplan – zoals we dat ook al hebben voor dijken – en geldend voor een heel decennium zou een krachtig uitgangspunt bieden. Bij zo'n plan hoort een ter zake jaarlijks budget, hoort ook een passende departementale en ambtelijke infrastructuur, hoort een institutioneel kader.

Moeten we niet overwegen om de Tweede Kamer meer bevoegdheid te geven in het verplichten en sanctioneren van een regering – ongeachte haar politieke kleur – als transitiebeloftes niet nagekomen worden? We zien landen waar dergelijke stappen al gezet zijn of worden.

Tegelijkertijd is ook mentale heroriëntatie gewenst

Want om effectief om te gaan met de veranderingen moeten we misschien wel leren om de maakbaarheid van de maatschappij met meer bescheidenheid tegemoet te treden.

In het vormgeven en ontwikkelen van die toekomst zijn immers geen gemakkelijke oplossingen, zijn geen blauwdrukken met gegarandeerde uitkomst: transities zijn lastig, complex, onzeker, ongemakkelijk en pijnlijk.

Die transities versneld realiseren – en dat is de kern van deze rede – vraagt om een grotere tolerantie om fouten te mogen maken.

Wat we gaandeweg moeten doen, leidt tot een proces van prutsen en proberen, met vallen en opstaan.

Bij dat alles geldt dat wij mensen passanten zijn op deze aarde. De aarde moeten we met de grootst mogelijke zorg koesteren, restaureren en beheren, zodanig dat de generaties na ons kunnen leven en liefhebben.

Dank u voor uw aandacht.

De toekomst vraagt om een maatschappij ingericht op volhoudbaarheid, menswaardigheid en biodiversiteit. Eén waarin het woord 'groei' een nieuwe betekenis krijgt.

Er wordt mij, en vele andere vertegenwoordigers van het veranderende economische denken, propagandisten van een radicaal pleidooi voor transitie, nogal eens verweten dat we hopeloos naïef zijn. Een ecologisch regeneratieve en sociaal inclusieve economie zou volstrekt irreëel zijn. Kan niet uit. Is organisatorisch niet realistisch, laat staan betaalbaar. Past bovendien niet in het systeem.

Maar is het anno 2020 niet veel naïever om te geloven in oneindige groei terwijl de aardse reserves overduidelijk eindig zijn? En het dramatisch uitsterven van insecten en *wildlife* is zeker ook een fabel? Is het niet naïef om nog steeds te geloven in het concept van trickle-down oplossingen én incrementele verbeteropschaling?

*Hoe hebben we het toch zover kunnen laten komen,
te denken dat ondernemen zonder respect voor
mens en milieu het 'nieuwe normaal' is?*

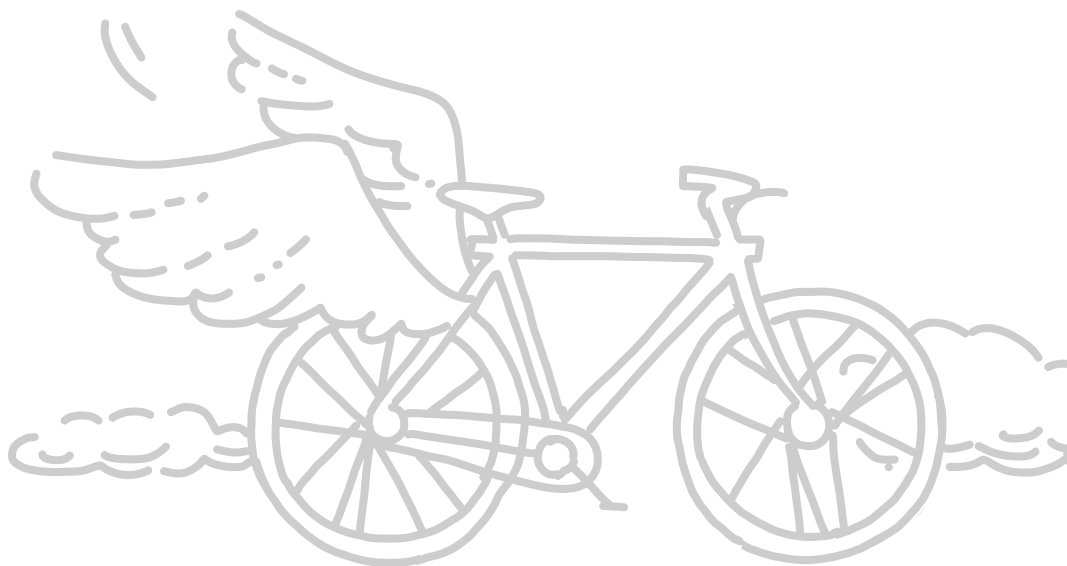
Is het niet nog veel naïever om te denken dat we economisch uit een ecologische en sociale crisis groeien en dat dat dan niet ten koste gaat van uitputting, vervuiling en vernietiging? Is het niet naïef om welvaart en welzijn op één hoop te gooien? Te doen alsof het om hetzelfde gaat? Om geld en geluk zonder verder nadenken twee kanten van dezelfde medaille te laten zijn? Hoe zorgelijk, hoe tegenstrijdig, hoe patstellend is zo'n manier van denken?

Is het niet gevaarlijk naïef dat we bedrijfssectoren willens en wetens in de lucht houden waarvan we weten dat ze het leven op aarde - en dus ook ons leven - vernietigen? Is het niet naïef om het bruto binnenlands product (BBP) nog steeds te zien als een accurate parameter om het beleid op te bepalen? Is het niet verschrikkelijk en gevaarlijk naïef om te denken dat de zin van ons leven het in stand houden van een economie is die uiteindelijk tegen ons is?

29 Dit nawoord is geïnspireerd op een tekst van Kees Klomp, gepubliceerd op LinkedIn op 05.05.2020. Deze tekst is hier iets verder uitgewerkt en alleen opgenomen in de schriftelijke versie van de Duurzame Troonrede 2020.

Is het niet hopeloos naïef, zo niet gevaarlijk, om te denken in landen, in markten die 'in oorlog met elkaar zijn' en economieën die met elkaar de strijd aangaan, terwijl klimaatverandering, vervuiling en discriminatie overduidelijk een urgente collectieve grensoverschrijdende uitdaging is?

Hoe hebben we het toch zover kunnen laten komen, te denken dat ondernemen zonder respect voor mens en milieu het 'nieuwe normaal' is?



Jonker is de afgelopen tien jaar hoogleraar Duurzaam Ondernemen geweest aan de Radboud Universiteit, Nijmegen (NL). In 2015 is hij voor het leven op deze leeropdracht benoemd. Daarnaast is hij voor 2017-2018 benoemd op de wissel-leerstoel Emile Francqui op de Vrije Universiteit Brussel in België. Eerder was hij laureaat op de leerstoel Pierre de Fermat aan de Université de Toulouse (Toulouse Business School) tussen 2014 en 2016.

Zijn werk richt zich op het bijdragen aan het proces van transitie naar een nieuwe economie vormgegeven rond duurzaamheid, sociale inclusiviteit en circulariteit. De kern hiervan is collectieve waardecreatie, de businessmodellen die daarvoor nodig zijn en de transactiesystemen die daarbij horen. Als uitvloeisel van dat laatste ontwikkelde hij met een team de gratis SamSamBank app. Inmiddels heeft hij 35 boeken en ruim 200 publicaties op zijn naam staan.

Hij staat bekend als een activistische onderzoeker die met een praktische insteek maatschappelijke verandering wil stimuleren. Voor hem is het met elkaar werken aan een andere maatschappij een centrale, normatieve, mens-betrokken opgave. Ondernemen dat in de kern van de zaak altijd over veranderen gaat.



Met een aantal Europese collega's heeft hij sinds 2016 vijf internationale conferenties over Duurzame Business Modellen georganiseerd in achtereenvolgens Toulouse (2016), Graz (2017), Sofia (2018), Berlijn (2019) en Nijmegen (2020). Inmiddels is er rond deze events een internationale community ontstaan.

Hij was voorzitter van het landelijke onderzoeksprogramma van de Nederlandse Organisatie van Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) Duurzame Business Modellen (2016 - 2020). Hij is sinds 2019 parttime senior consultant bij TNO. Sinds 2020 is hij lid van de Raad van Toezicht van Greenpeace Nederland.

Jonker is in 2016 tijdens Duurzame Dinsdag gedecoreerd met het nationale 'Groene Lintje', een teken van erkenning voor zijn werk op het terrein van duurzaamheid. In 2018 werd hij door ZKH Willem Alexander benoemd tot officier in de Orde van Oranje Nassau voor zijn publieke werk rond het bevorderen van duurzaamheid en circulariteit.

Contactgegevens: Prof. Dr. Jan Jonker, Hoogleraar Duurzaam Ondernemen,
Nijmegen School of Management, Radboud Universiteit, Postbus 9108,
6500 HK Nijmegen (Nederland), email: j.jonker@fm.ru.nl (of) janjonker@wxs.nl

BEKNOPTE BIBLIOGRAFIE

- Jonker, J. and Eskildsen, J. (red.) (2009). *Management Models for the Future*. Heidelberg: Springer Verlag
- Jonker, J. and Pennink, B.J. (2010). *Essence of Research Methodology*. Heidelberg: Springer Verlag
- Jonker, J. (2011). *Duurzaam Ondernemen: Naar een organisatie-ecologie met het oog op duurzaamheid*. Inaugurale rede Radboud Universiteit Nijmegen
- Jonker, J., Diepstraten, F. en Kieboom, J. (2011). *Inleiding in maatschappelijk verantwoord en duurzaam ondernemen*. Deventer: Vakmedianet
- Jonker, J. (red.) (2012). *Duurzaam Denken Doen*. Inspiratieboek voor onze gezamenlijke toekomst. Deventer: Kluwer
- Jonker, J. (eds.) (2012). *Sustainable Thinking Acting*. An inspirational book for shaping our common future. Deventer: Kluwer
- Jonker, J., Tap, M. en van Straaten, T. (2012). *Nieuwe Business Modellen*. Een exploratief onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren. Working Paper, Radboud Universiteit, Nijmegen School of Management.
- Jonker, J. (eds.) (2012). *New Business Models*. An exploratory study of changing transactions creating multiple values. Working Paper, Radboud University, Nijmegen School of Management.
- Jonker, J. en Reichling, A. (2013). *Derde generatie kwaliteitsmanagement*. Ver-trekken. Zoeken. Verbeteren. Deventer: Kluwer
- Jonker, J. (2013). *Changer la logique de création de valeur*. (Changing the logic of value creation). Inaugurale rede wisselleerstoel Pierre de Fermat, Toulouse Business School
- Jonker, J. (red.) (2013). *Werken aan de WEconomy*. Duurzaamheid coöperatief organiseren. Deventer: Vakmedianet
- De Witte, M. en Jonker, J. (2013). *De kunst van veranderen*. Deventer: Vakmedianet
- Jonker, J. (red.) (2013). *Nieuwe Business Modellen*. Niet alles van waarde is weer-loos. Working Paper, Radboud Universiteit, Nijmegen School of Manage-ment.
- Jonker, J. (2014). *Zorg om Zorg*. Opnieuw leren organiseren in tijden van transitie. Paul Cremers Lezing. Rijswijk: Stichting Paul Cremers

- Janssen, S. en Jonker, J. (2014) Aan advies geen gebrek. Een discussienota over nieuwe businessmodellen bij de overheid. Working Paper, Radboud Universiteit, Nijmegen School of Management.
- Jonker, J. (red.) (2014). Nieuwe Business Modellen; Samen werken aan waardecreatie. Amsterdam: Boom
- Jonker, J. (2015). Nieuwe Business Modellen. Voedsel, strategie en transitie. Life-lezing, Vilentum Hogeschool
- Jonker, J. (2015) Duurzaam Ondernemen: Over waardecreatie, anders organiseren en transitie. Openbare verantwoordingsrede Radboud Universiteit Nijmegen.
- Jonker, J., and Reinhoudt, J. (2015). Hybrid Banking: Paying with More than Just Money. Working Paper, Radboud University, Nijmegen School of Management.
- Jonker, J. and Faber, N. (2015). Framing the WEconomy. Exploring seven socio-economic trends enable the shaping of a transition towards sustainability. Working Paper, Radboud University, Nijmegen School of Management.
- Jonker, J. en Stegeman H. (red.) (2016). Op weg naar de circulaire economie. Doetinchem: Stichting Our Common Future
- Jonker, J., Stegeman, H., Faber, N. en Kothman, I. (2017). Eén Zwaluw voorspelt veel goeds. Resultaten van het landelijke onderzoek 2016-2017 naar Business Modellen voor de Circulaire economie. Doetinchem: Stichting OCF 2.0
- Jonker, J. en Faber, N. (2017). Kringlopenladder voor de circulaire economie. Fasegewijs werken aan de implementatie van circulair organiseren. Working Paper, Radboud Universiteit, Nijmegen School of Management
- Jonker, J. (2018). Nieuwe Business Modellen: Duurzaam. Circulair. Inclusief. Inaugurale rede wisselleerstoel Emile Francqui, Vrije Universiteit Brussel
- Jonker, J., Stegeman, H., en Faber, N. (2018). De circulaire Economie. Denkbeelden, ontwikkelingen en businessmodellen. Working Paper, Radboud University, Nijmegen School of Management
- Jonker, J., Stegeman, H., and Faber, N. (2018). The Circular Economy - Developments, Concepts, and Research in Search for Corresponding Business Models. Working Paper, Radboud University, Nijmegen School of Management
- Jonker, J. en Montenegro Navarro, N. (2018). Stedelijke Business Modellen. Een verkenning van de aard van businessmodellen in de stedelijke omgeving met het oog op duurzaamheid, circulariteit en inclusiviteit, die leiden tot hybride vormen van collectieve waardecreatie. Working Paper, Radboud Universiteit, Nijmegen School of Management

- Jonker, J. en Montenegro Navarro, N. and Brennan, G. (2018). Urban Business Models. Exploring businessmodels in the urban environment which focus on sustainability, circularity and inclusivity, leading to hybrid forms of collective value creation. Working Paper, Radboud University, Nijmegen School of Management
- Jonker, J. en Faber, N. (red.) (2019). Business Model Template. Werkboek voor het ontwikkelen van een duurzaam businessmodel. Doetinchem: Stichting OCF 2.0
- Jonker, J. en Faber, N. (red.) (2020). Duurzaam Organiseren. Template voor het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen. Deventer/Amsterdam: Boom/ManagementImpact
- Jonker, J. (eds.) (2020). Collaborative Business Models for Transition. TNO Report 020 R11009, Den Haag/Utrecht: TNO

