

**Jan Rotmans**

Brussel,  
13 Oktober 2023

# OMARM DE CHAOS

**WAT BETEKENT DAT  
VOOR DE OVERHEID?**



# De Perfecte Storm

# TURBULENTIE

geopolitieke spanningen

machtsverschuiving

multi-polaire wereldorde

deglobalisering

Oekraïne oorlog

voelbare klimaatverandering

energietransitie

massamigratie

strijd om grondstoffen

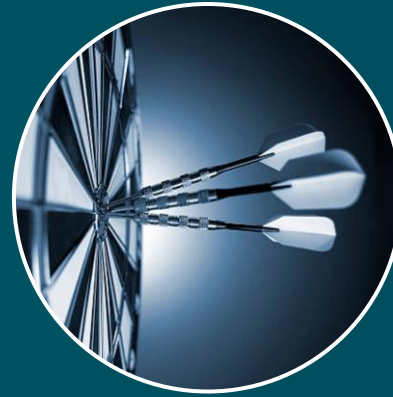
# CHAOS



Onbekende orde



Alles ligt open



Dichter bij de  
kern komen



Voorwaarde  
voor echte  
verandering

# In Tijden van Chaos

WORDT HET OUDE AFGEBROKEN EN ONTSTAAT IETS NIEUWS

Shell

Energiebedrijven

Tata Steel

Brancheclubs

McDonalds

Banken



# Industriële Revolutie



# IN DE 19<sup>de</sup> EEUW

wet- en regelgeving om kwetsbaren te beschermen

vakbonden opgericht om werknemers te beschermen

woningcorporaties opgericht voor betaalbare woningen

verheffing van sociale onderklasse via onderwijs

burgerinitiatieven om onderklasse te helpen



# DIGITALE & DUURZAME REVOLUTIE

energietransitie komt in stroomversnelling

25% van de huishoudens heeft zonnepanelen

16% van de huishoudens heeft warmtepomp

40% van de woningen is goed geïsoleerd

30% energie is bespaard door huishoudens

# LASTIGE PERIODE

komende 10 jaar worden lastig voor veel mensen

hoge prijzen voor energie, grondstoffen, voedsel

hoge woonlasten, zorgkosten, asielzoekers

schommelende maar hoge inflatie en rente

**bestaanszekerheid van miljoenen mensen  
staat onder druk de komende jaren**

**in 19<sup>de</sup> eeuw werd de onderklasse getroffen,  
in deze transitie de onder- én middenklasse**

# PERMANENTE CRISIS

financiële crisis

bankencrisis

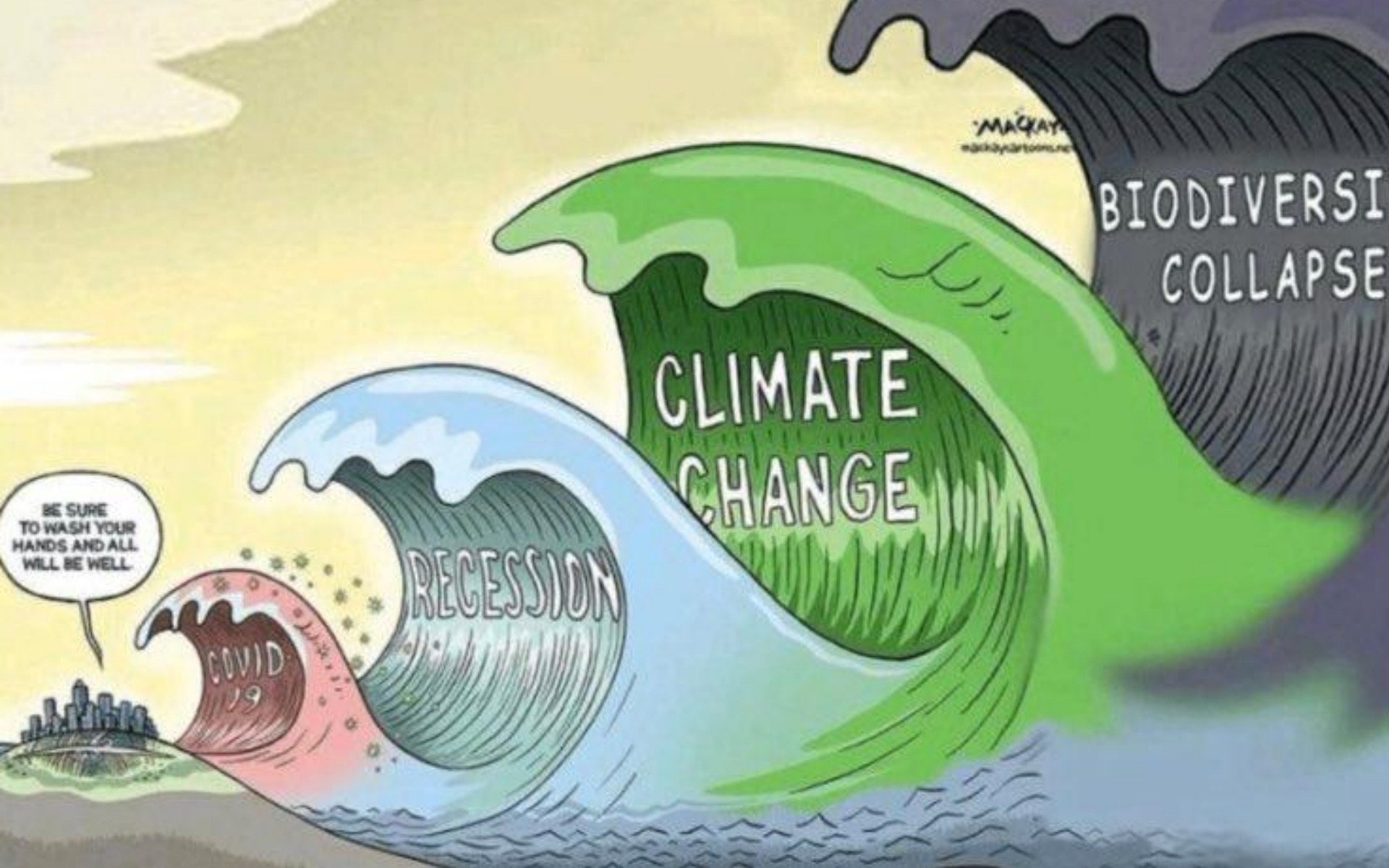
migratiecrisis

coronacrisis

Oekraïne crisis

energiecrisis

?



MACAY  
markyartooms.net

BIODIVERSITY  
COLLAPSE

CLIMATE  
CHANGE

RECESSION

COVID  
19

BE SURE  
TO WASH YOUR  
HANDS AND ALL  
WILL BE WELL.



**DIEPSTE OORZAAK:  
DISBALANS TUSSEN  
MENSEN EN NATUUR**



# MORELE CRISIS

Crisis zit in onszelf



Normen  
& Waarden

Hebzucht  
& Egoïsme



# CRISIS ZIJN EEN ZEGEN



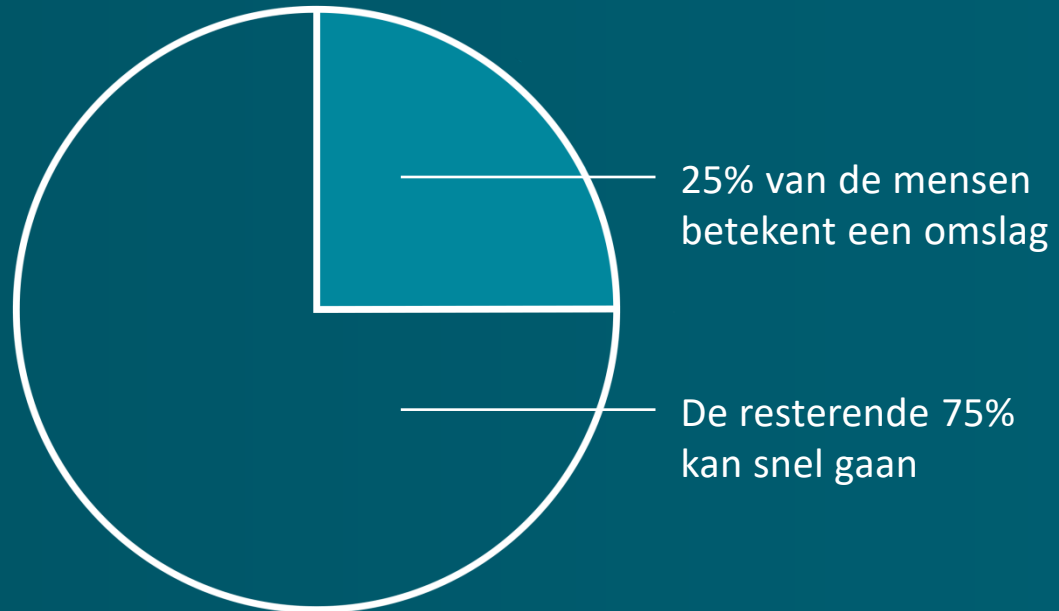
Mensen zijn hardleers



We leren van crisis

# CRISES HELPEN TE VERANDEREN

We hebben een aantal crises nodig



**SYSTEMISCHE VERANDERING  
IS NODIG**

**TRANSITIE**

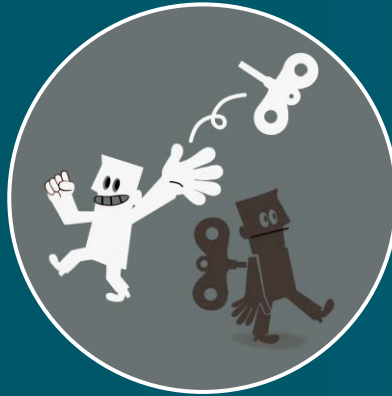


# TRANSITIE

Fundamentele omslag in:



**Denken**  
waarden, paradigma's



**Handelen**  
houding, gedrag



**Organiseren**  
wetten, regels

# PALET AAN TRANSITIES



Energie



Grondstoffen



Circulair



Voedsel



Ruimte



Financieel



Zorg



Onderwijs



Sociaal

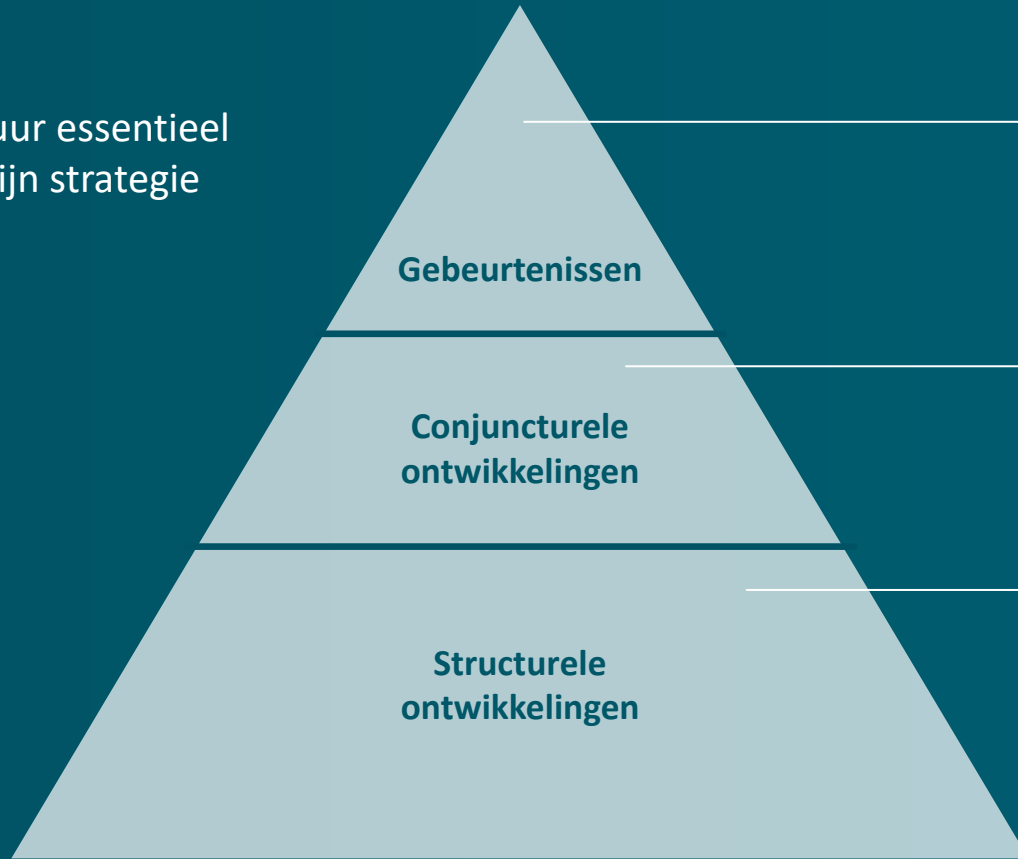


Democratisch

## 2. TRANSITIE LENZEN

# ONTWIKKELINGSLENS

Inzicht in structuur essentieel  
voor lange termijn strategie



**Gebeurtenissen**

- Dagelijkse gebeurtenissen
- Verkiezingen
- Olieprijs
- Beurskoersen

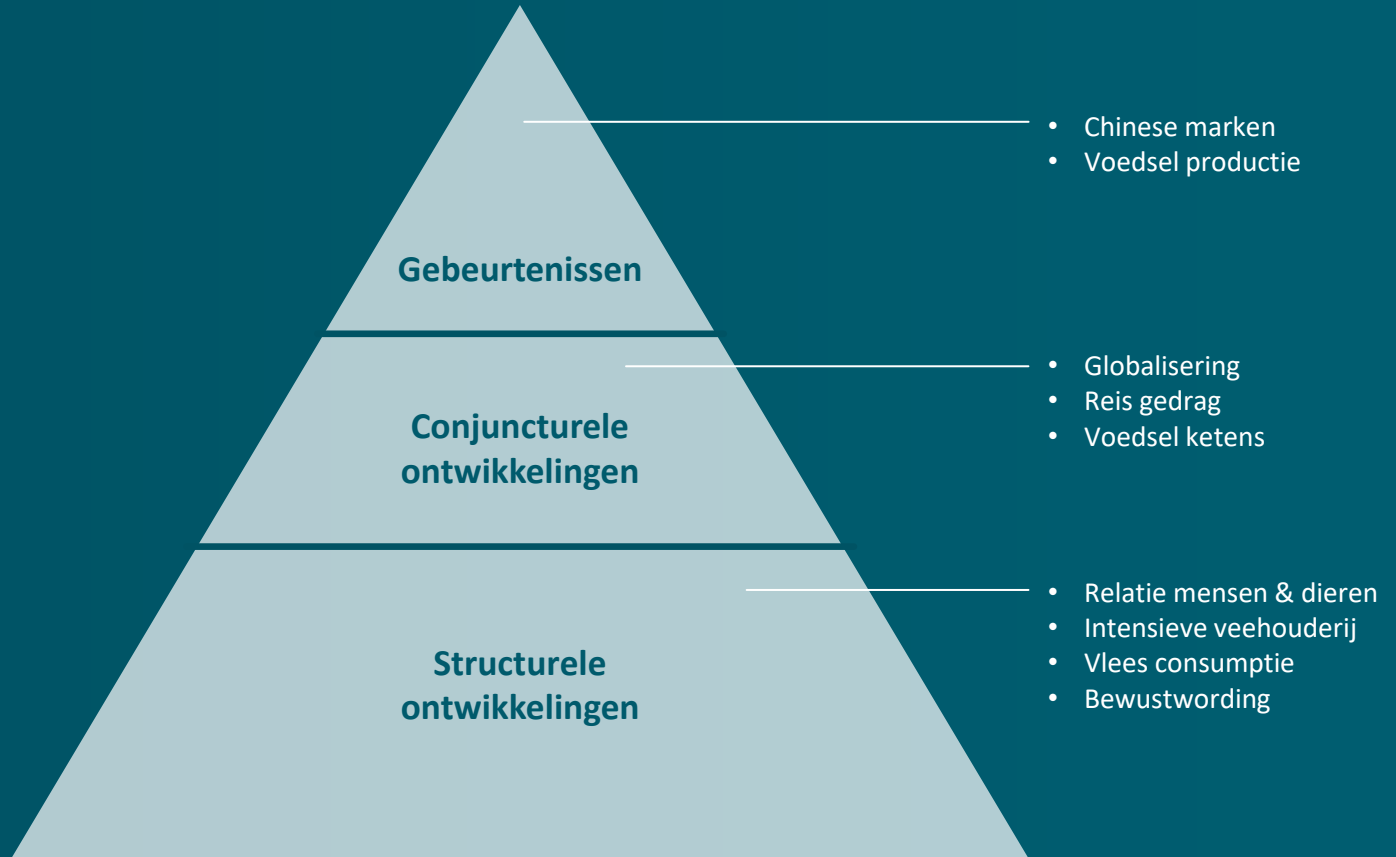
**Conjuncturele  
ontwikkelingen**

- Marktontwikkelingen
- Liberalisering
- Privatisering
- Handelsverdragen

**Structurele  
ontwikkelingen**

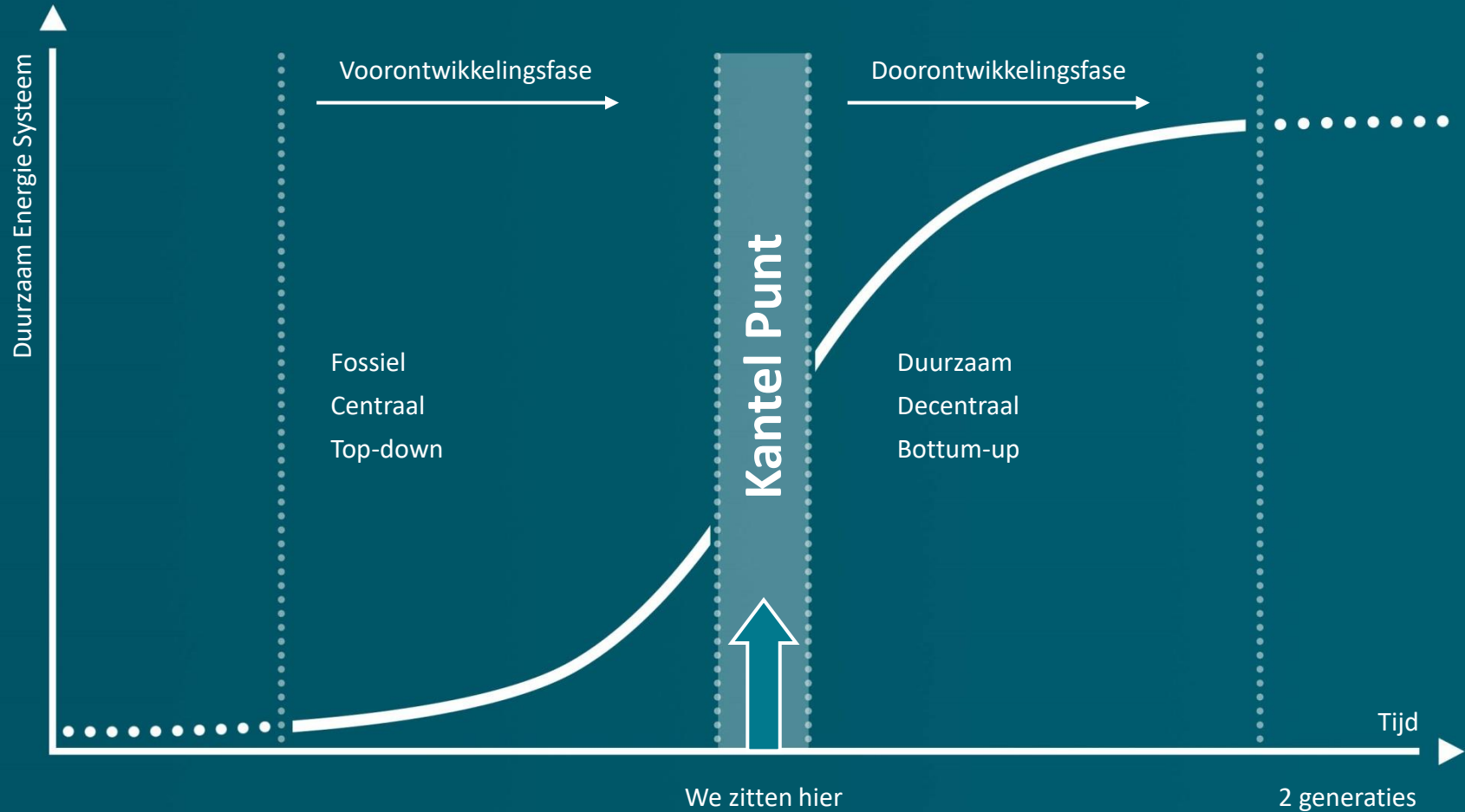
- Tijdsgeest
- Machtsverhoudingen
- Wetgeving
- Cultuur
- Demografie
- Klimaatverandering
- Sociale verhoudingen

# CORONA ONTWIKKELINGSLENS

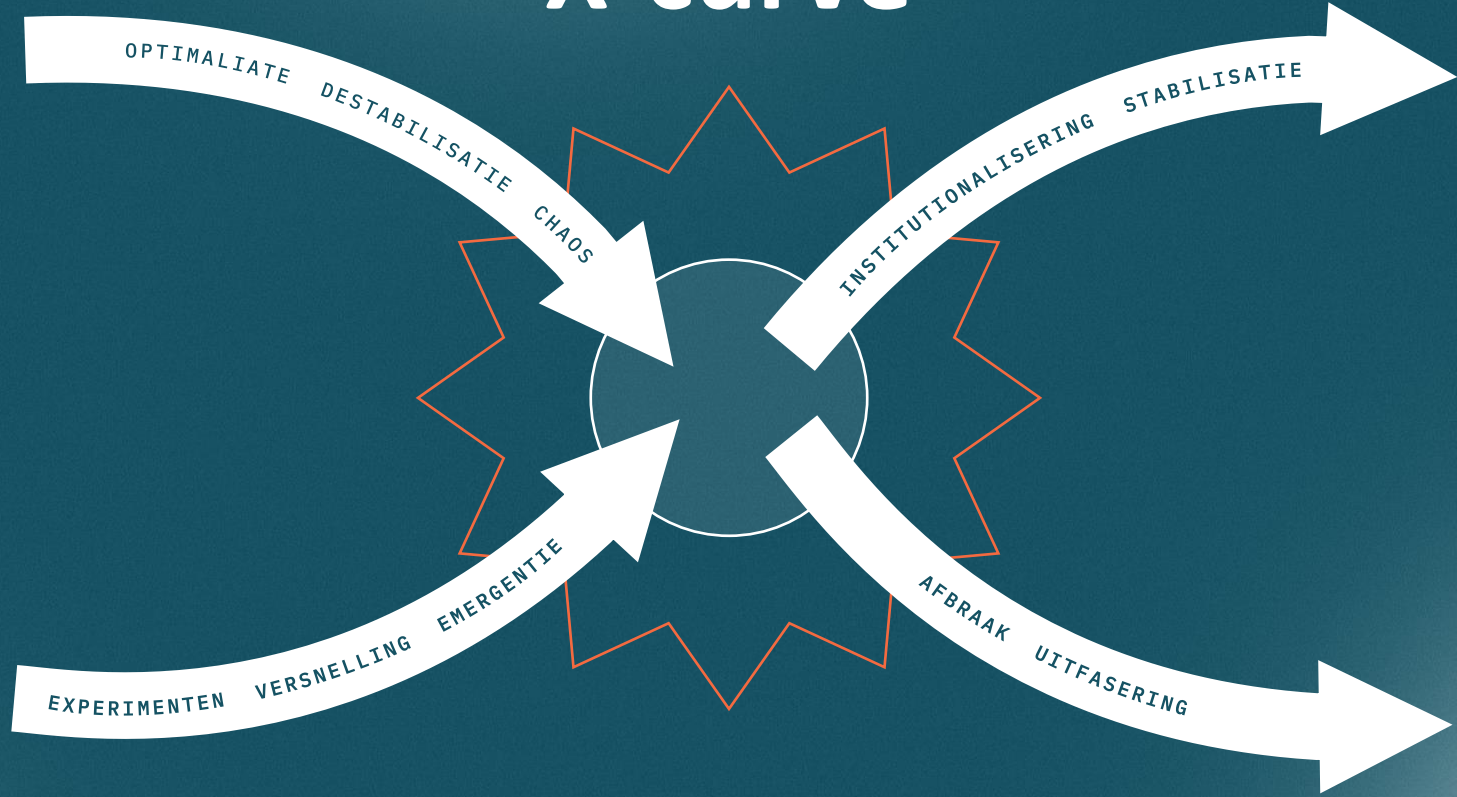




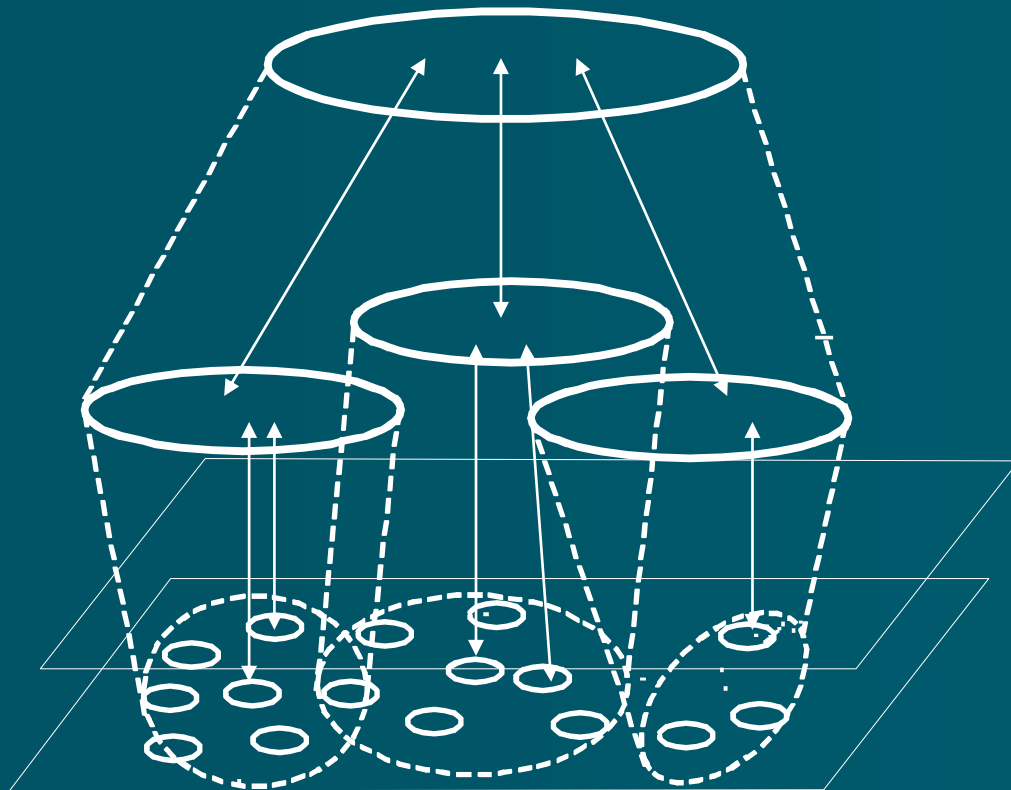
# TIJDSLENS



# X-curve



# SCHAAL LENS ENERGIETRANSITIE



## Macro-niveau

- + Energie autonomie
- Overvloed fossiele brandstoffen
- + Oekraïne Oorlog
- + Klimaatverandering

## Meso-niveau

- + Parijs akkoord
- + Fit for 55
- TTIP handelsverdrag
- Wet- en regelgeving

## Micro-niveau

- + Zon- en windenergie
- + Decentralisering energie productie
- + Energie entrepreneurs
- + Lokale energie coöperaties

# STRUCTURELE ONZEKERHEDEN



# BLINDE VLEKKEN

Covid-25

Internet 3 maanden plat

Geopolitieke Oorlog

Jaar van extreme Droogte

Sociale opstand

# STURINGS LENS



# ORGANISCHE PLANNING

- Transities zijn grillige processen die twee generaties duren en die je niet als een project kunt sturen
- Transities vergen wel planning, geen klassieke planning maar organische planning, met schuivende doelen en continue aanpassing op basis van wat je leert

# OPTIMALISEREN VS TRANSFORMEREN

- Optimaliseren betekent dingen efficiënter en slimmer doen, maar dat levert uiteindelijk meer van hetzelfde op
- Transformeren betekent dingen wezenlijk anders doen, dat is risicovol, maar levert wel iets wezenlijks anders op



# WETEN VERSUS BEGRIJPEN

tussen weten en begrijpen zit voelen  
wie de urgentie voelt begrijpt het pas  
en gaat daar dan ook naar handelen

# **3. WAT BETEKENENT DAT VOOR DE OVERHEID?**

# OVERHEID 3.0



Slim



Wendbaar



Toekomstbestendig

# HOE WENDBAAR IS DE OVERHEID?

eenvoud van organisatie

burger begrijpen

multi-disciplinair werken

leren van experimenteren

vertrouwen

# WANNEER BEN JE VEERKRACHTIG?

toekomstgericht werken

buffercapaciteit opbouwen

met onzekerheid omgaan

risico's durven nemen

anticiperen op crises

# CULTUURROMSLAG

Vereist dat je als overheid  
vanuit mensen denkt & handelt

# NIEUWE STURINGSROLLEN OVERHEID



Faciliterende rol



Regisserende rol



Beschermdende rol

# FACILITERENDE OVERHEID



Pro-actief

Stimulerend

Agenderend



# DIVERSITEIT BURGERS

mensen die zelf dingen kunnen organiseren

faciliteren

mensen die nog vragen om traditionele overheid

regisseren

mensen die zich niet meer zelf kunnen redden

beschermen

# SCHAKELENDE OVERHEID

Op meerdere schaalniveaus schakelen  
omgevingswet snijdt dwars door niveaus



Regionaal niveau



Gemeentelijk niveau



Buurt/wijk niveau

# KLASSIEK ORGANISATIEMODEL OVERHEID

## Dienstverlening

- Belastingen
- Klachten
- Loket
- Archief
- Contact gemeente

## Stadsbeheer & inkomen

- Parkeren
- Afval
- Stadswachten
- Markten
- Werkzaamheden

## Maatschappelijke ontwikkeling

- GGD
- Sport & recreatie
- Kunst & cultuur
- Jeugd & onderwijs
- Activering & welzijn

## Werk

- Toetsing & toezicht
- Beheer inkomen
- Bureau zelfstandigen
- Matching
- Service werkgevers

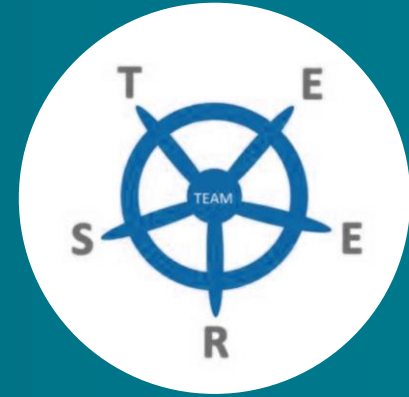
# ORGANISATIEMODEL OVERHEID 3.0



Horizontaal



Netwerkorganisatie



Zelfsturende teams

# AMBTENAREN 3.0



Luisteren



Spelen buiten



Verbinden leefwereld met  
systeemwereld

# ACTIVISTISCHE AMBTENAAR

is proactief en toont leiderschap

legitiem als wetten niet worden nageleefd

laat zien hoe het wel kan en handel ernaar

niet alleen dienend maar ook leidend

# WEZENLIJKE VRAGEN

- Voel ik de urgentie om het anders te gaan doen?
- Wat houdt mij nog tegen om het niet te doen?
- Waar ben ik nu eigenlijk zo bang voor?
- Wat ga ik nu niet meer doen en wel doen?

**GEZONDHEIDSZORG**



# IN 2043

4.7 miljoen 65-plussers [26% van de bevolking]

1.5 miljoen 80-plussers [1/3 van de 65-plussers]

dat noemen we dubbele vergrijzing

60% van de bevolking werkt nog maar [nu 71%]

# ZORG IN 2043

van 65-plussers heeft 70% een chronische ziekte

van 75-plussers heeft 50% meer dan één chronische ziekte

van 75-plussers heeft 32% drie of meer chronische ziekten

zorgvolume stijgt 4% per jaar, 1 op 3 mensen werkt in zorg

**DEMOCRATIE**

# DEMOCRATISCH FEILEN

slinkend vertrouwen in democratie

groeiend wantrouwen jegens overheid

burgers klem tussen markt & bureaucratie

steeds grotere afstand tussen burgers & politiek

kloof tussen menswereld & systeemwereld



**BURGERS**

**VS**

**OVERHEID**



# WAARDEN OMSLAG

## VAN

wantrouwen

regelzucht

controle

doelmatigheid

chronos

## NAAR

vertrouwen

keuzevrijheid

ruimte

aandacht / tijd

karios

# TRANSITIE & ONGELIJKHEID

elke grote transitie leidt tot meer ongelijkheid

ongelijkheid binnen en tussen landen & regio's

industriële revolutie trof vooral de onderklasse

deze revolutie treft de midden- en onderklasse

# CONCLUSIES IPCC RAPPORT

klimaatverandering treft kwetsbaarsten het hardst

Afrika, Zuid-Azie, Centraal & Zuid-Amerika, eilandstaten

extreem weer draagt bij aan humanitaire crises

treft 15x meer mensen dan in minder kwetsbare landen



# RECHTVAARDIGE TRANSITIE

sociaal economisch rechtvaardig  
 banen, inkomen, inclusief, divers

ecologisch rechtvaardig  
 herstel biodiversiteit, gezond leefmilieu

democratisch rechtvaardig  
 burgers betrekken bij besluitvorming

# SOCIAAL-ECONOMISCHE RECHTVAARDIGEID

energietransitie vereist heel veel investeringen  
in Nederland ca. honderden miljarden komende 50 jaar

energierekening voor burgers wordt fors hoger  
kan komende 10 jaar 2-3 keer hoger worden dan nu

energiearmoede is een groeiend probleem  
ca. 7% van Nederlandse huishoudens zit al in problemen

# SOCIAAL-ECONOMISCHE RECHTVAARDIGEID

veel bedrijven zullen sneuvelen

in staalindustrie, fossiele energie, chemie, landbouw,

nieuwe economie genereert veel banen

in Europa in 2030 ca. 30% van banen uit nieuwe economie

administratieve banen verdwijnen door digitalisering

middenklasse wordt hierdoor hard getroffen

# ECOLOGISCHE RECHTVAARDIGHEID

luchtkwaliteit een steeds groter probleem  
vooral fijnstof veroorzaakt gezondheidsproblemen

armere, kwetsbare mensen leven ca. 7 jaar  
korter dan rijkere mensen in betere milieus

# DEMOCRATISCHE RECHTVAARDIGHEID

energie- en klimaattransitie tot dusver top-down proces

burgers zijn er nauwelijks aan te pas gekomen

moet meer een proces van onderop worden

anders dreigt een sociale opstand

# COMPENSATIEFONDS

fonds is nodig om kwetsbaren te compenseren

isoleren van slechte woningen van arme mensen

dubbele winst: betere woningen & financieel voordeel

vraagt leiderschap van woningcorporaties

# FISCAAL BELEID

vervuiling & verspilling steeds meer belasten

autoverkeer, vliegverkeer, vlees, suiker

gaat ten koste van de laagste inkomens

vraagt herverdeling via belastingstelsel

# WETGEVING

wetgeving om kwetsbaren te beschermen

wetgeving om te machtige partijen op te splitsen

transitiewet: tijdelijke opheffing bestaande wetten



# OPLEIDINGS OFFENSIEF

ontslagen mensen begeleiden naar banen

herscholen van arbeidskrachten

opleiden van installateurs, monteurs, dakdekkers

zij-instromers vanuit andere sectoren

# BURGERS BETREKKEN

nieuwe vormen van participatie nodig

burgerberaden voorbeeld van nuttig instrument

in buitenland gebeurt dit al op grotere schaal

in Schotland 'Just Transition Commission'

vakbonden, milieubeweging, bedrijven, wetenschappers  
meetings in stads- en dorpshuizen voor contact met mensen

# 4. HOE DAN?

# TOP-DOWN & BOTTOM-UP

sturing van bovenaf gericht op lange termijn

heldere kaders & spelregels die ruimte bieden

van onderaf doorbraken creëren

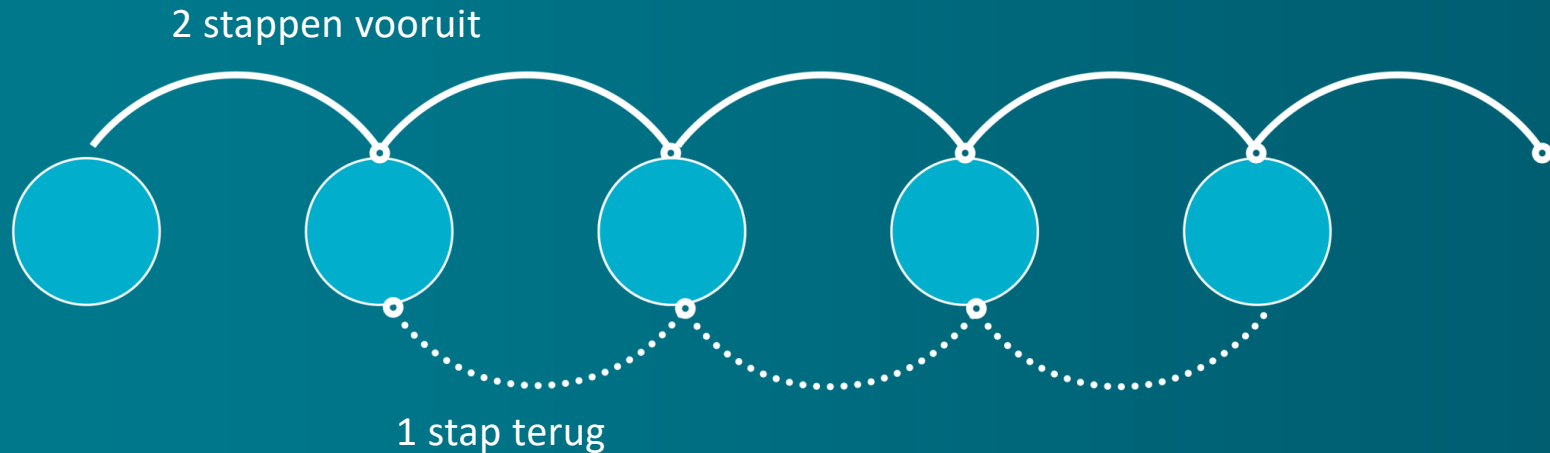
verbinden, opschalen en borgen

# ORGANISCH STUREN



# EVOLUTIONAIR PLANNEN & ONTWIKKELEN

Hét plan gaat niet lukken, je past het continue aan  
Zonder plan gaat het in elk geval niet lukken



# DOORBRAAKCOALITIES

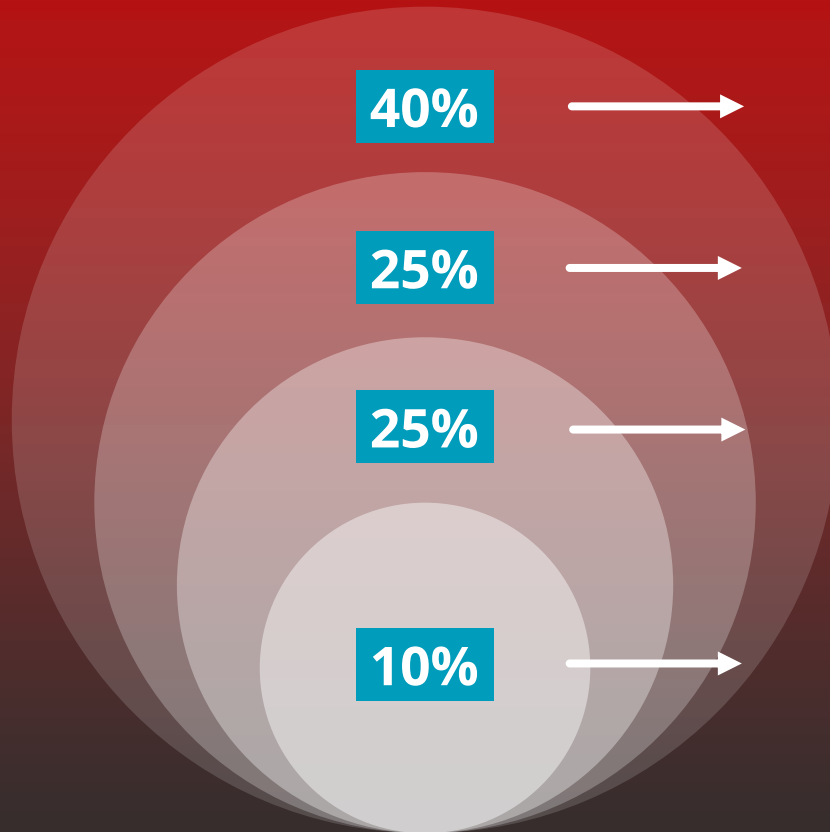
niet polderen, maar richt je op doorbraken  
wees selectief in met wie je samenwerkt  
ga op zoek naar partners die willen & kunnen  
'coalitions of the willing & able'

# ORGANISCH DRAAGVLAK

- probeer niet iedereen op dezelfde manier mee te nemen in de transitie van de school
- werk niet vanuit een breed draagvlak, maar vanuit een smal & diep draagvlak



# VERANDER **ANGST**



van mensen wil én kan  
niet veranderen

van mensen wil niet, maar  
kan wel veranderen

van mensen wil wel, maar  
kan niet veranderen

van mensen wil én kan  
veranderen

# VALKUILEN

teveel top-down en te weinig bottom-up

te snel willen gaan en teveel forceren

iedereen op dezelfde manier mee willen nemen

een technocratisch project i.p.v. menselijk proces

# WAT DAN WÉL?

maak er geen project van maar een zoektocht

niet te strak plannen met piketpaaltjes

groot denken, klein doen: kleine stappen tellen

maak het aantrekkelijk en spannend

# BRENG JUISTE VERANDERAARS BIJEEN

verschillende typen veranderaars in 1 team

reflectie op ieders rol en toegevoegde waarde

complementair team van max. 5 mensen

geef team tijd, ruimte, vertrouwen en mandaat

# WAT VOOR EEN VERANDERAAR BEN JIJ?

Koploper

Inhoud gedreven,  
binden slecht

Kantelaar

Systeembreker,  
strategisch gedreven

Verbinder

Ego ondergeschikt aan grotere  
geheel

Bouwer

Bouwt voor hoger doel, veel  
energie

Sloper

Breekt af voor hoger doel,  
gedreven

Volger

Medestander, sterk als tweede  
persoon

# ERVARINGSLESSEN

doe het niet alleen maar samen met anderen

groepjes van 3-4 veranderaars blijken effectief

ga niet te snel maar probeer het met geduld

realiseer je dat het een zoektocht is en geen project

# WELKE ROL PAST JOU HET BEST?



Combinatie van  
rollen is mogelijk



Je kunt groeien  
in een andere rol



Zoek naar complementaire  
mensen

# LEIDERSCHAP GEVRAAGD

In een periode van chaos is leiderschap  
belangrijker dan ooit: authentiek &  
verbindend leiderschap

A pair of hands is shown from the bottom, cupping a glowing Earth. The Earth is depicted with a fiery, orange and yellow glow, suggesting a storm or a crisis. The background is dark with scattered white stars, creating a cosmic or dramatic atmosphere. The hands are positioned as if they are carefully holding the planet.

RECHTOP BLIJVEN STAAN IN DE STORM



# MODERNE LEIDERS

durven tegen de stroom in te gaan

durven impopulaire maatregelen te nemen

kunnen omgaan met weerstanden

geven richting én bieden ruimte

# PERSOONLIJKE TRANSITIE

- veel angst bij mensen om te veranderen
- overwinnen van angst is:
  - een grote opgave
  - hard en lang werken aan en met jezelf

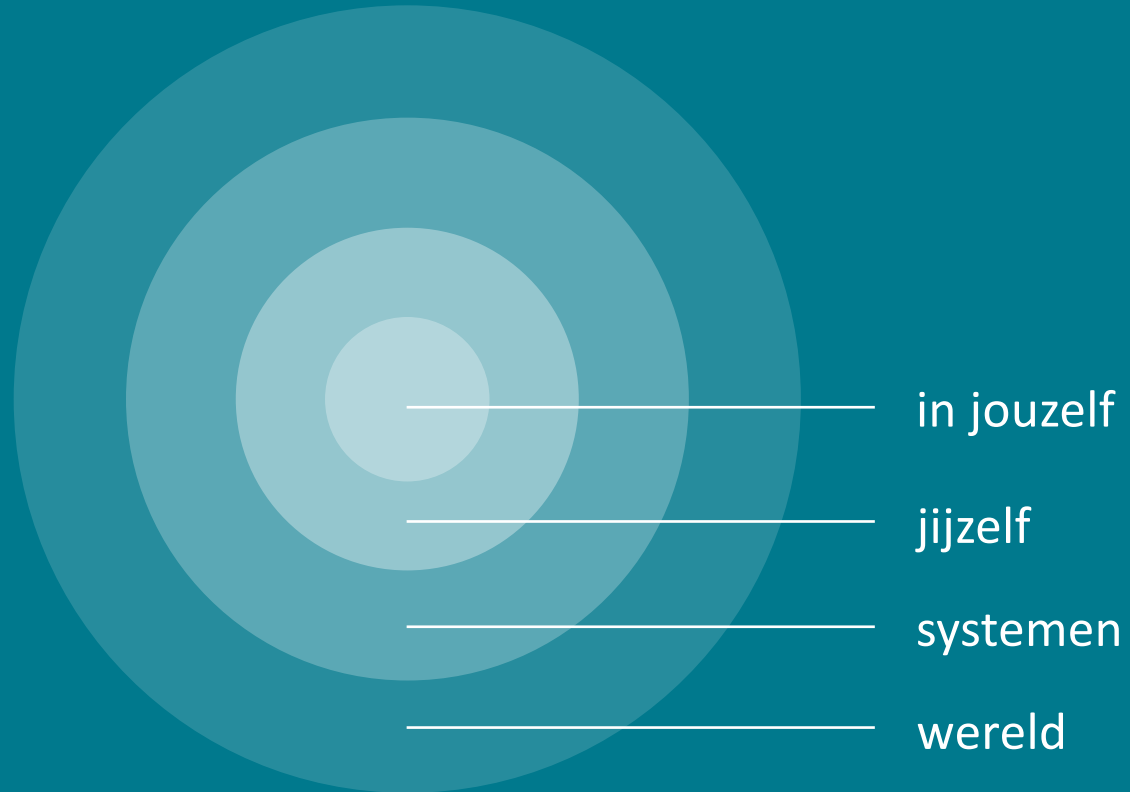
**ANGST IS  
NIEUWSGIERIGHEID  
DIE NOG  
IN DE KAST ZIT**

*Loesje*

# PERSOONLIJKE TRANSITIE



# MENTALE BARRIÈRES



# KAÏROS TIJD

diepe concentratietijd voor wezenlijke vragen

doe ik wat ik wil, of wil ik wat ik doe?

volg ik wel mijn innerlijk kompas?

waar ben ik nu eigenlijk zo bang voor?

# ZOEK GEEN EXCUSES

als je de wereld of het systeem de schuld geeft, dan leg je het buiten jezelf neer

als je echt wilt veranderen, doen zoek je verandering in jezelf



# DE MAN/VROUW IN DE ARENA

'Het is niet de criticus die telt. De eer komt toe aan de man/vrouw die in de arena gaat staan, die fouten maakt en tekortschiet, maar toch probeert iets te bereiken. Die zich met grote toewijding helemaal geeft voor de goede zaak. Die, als het meezit, de triomf van succes proeft, en die, als het tegenzit, en hij/zij faalt, in elk geval grote moed heeft getoond.'

Theodore Roosevelt