

DE ZOEKTOCHT NAAR DE **NIEUWE ECONOMIE**

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



TEKST JAN JONKER

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

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

Het moet anders

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

Weconomy: zes trends en een wildcard

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

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



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

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



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

Diensten in plaats van dozen

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

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

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

Ander organisereparadigma

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

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

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

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

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

Taaigheid van de instituties

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



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

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

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

Nieuwe businessmodellen

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

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

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

De nieuwe economie: een levendig organisatiefenomeen

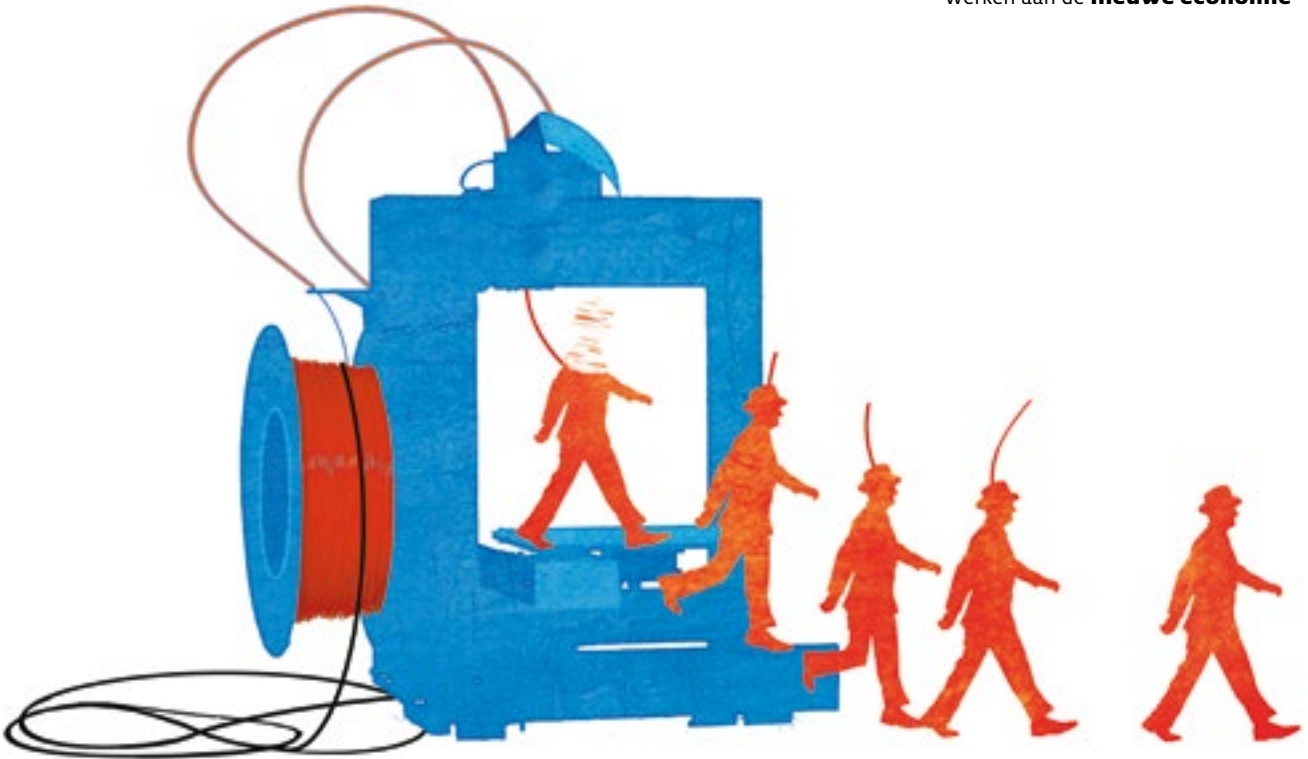
Airbnb bestaat eigenlijk al heel lang in verschillende landen, maar nu 'opeens' is het in om bij de burens te slapen, 10.000 km verderop. Betrouwbaar, goedkoop en snel geregeld met een paar clicks en een creditcard.

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

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

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

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



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

WAAR OVERHEID EN MARKT NIET ZORGEN VOOR DUURZAME OPLOSSINGEN, PAKT DE SAMENLEVING ZE OP.

Verticaal en horizontaal

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

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

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

Rijnlands organiseren

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