

Derk Loorbach: 'Maak systematisch werk van transities'

De maatschappelijke en economische transities waarin we ons bevinden, leiden tot veel onrust en weerstand. Maar transities bieden ook kansen, zegt Derk Loorbach. Het is dan wel noodzakelijk om systematisch na te denken over de patronen en mechanismes van transitie. Daarover zal Loorbach vertellen tijdens de Collegereeks Circulaire Economie die op 13 maart 2019 van start gaat.

Een transitie is een schoksgewijze, onvoorspelbare systeemverandering. Zo definieert Derk Loorbach de veranderingen in onze maatschappij. Loorbach is professor sociaal-economische transities en directeur van onderzoeksinstituut DRIFT, dat zich bezighoudt met duurzaamheidstransities. 'Dat gaat over energie, mobiliteit, grondstoffen en circulariteit, maar ook over transities in het sociale domein, zoals de arbeidsmarkt, sociale economie en kwetsbare wijken', vertelt Derk Loorbach.

De fundamentele veranderingen waarin onze maatschappij zo langzamerhand terecht is gekomen, hebben te maken met onvolhoudbaarheid, zegt Loorbach. 'De manier waarop we nu produceren en consumeren kunnen we niet volhouden. Tegelijkertijd hebben we er heel veel in geïnvesteerd, ons geld zit er in. We zijn gewend geraakt aan gemak en er bestaat een hele industrie omheen met belangen om het allemaal zo te houden. Voor overheden en organisaties is het heel erg lastig om daar beleid voor te maken.'

Op zoek naar alternatieven

Dat is de negatieve kant van het verhaal. Maar er is ook een andere kant, stelt Loorbach: 'Veel ondernemers, onderzoekers en burgers anticiperen al heel lang op deze veranderingen. Zij zoeken naar alternatieven, naar nieuwe technologieën en nieuwe businessmodellen, naar nieuwe leefstijlen, zoals anders consumeren, met elkaar energie opwekken, minder vlees eten, meer fietsen e.d.'

Transities duren heel erg lang en het duurt vaak enkele decennia voordat de druk zó groot is dat het echt onrustig wordt. Dat komt omdat het vaak ook heel lang duurt voordat er aantrekkelijke alternatieven zijn. Loorbach: 'In die fase zie je in relatief korte tijd hele fundamentele, maatschappelijke veranderingen. De geschiedenis laat dergelijke overgangperiodes vaak zien, daar zal ik ook over vertellen tijdens mijn college. Er wordt internationaal veel onderzoek gedaan naar historische transitieën en hoe die verliepen. Daar kunnen wij van leren.'

Bouwen aan gewenste toekomst

Wat betekenen deze fundamentele veranderingen voor onze toekomst? En wat betekenen duurzaamheidstransities voor strategie en sturing van organisaties?

Loorbach: 'We moeten veel systematischer gaan werken aan het proactief opbouwen van nieuwe markten. Transitie bieden kansen om heel snel naar gewenste toestanden te gaan. Maar het is ook heel waarschijnlijk dat je slechter af bent, voor veel partijen is er veel te verliezen. Kijk bijvoorbeeld naar de fossiele energiesector: we kunnen met z'n allen veel effectiever met grondstoffen omgaan, maar dat betekent dat er veel minder belastingopbrengsten zijn. En als we auto's gaan delen, dan zijn er minder auto's te verkopen. Het interessante is nu dat burgers en nieuwe ondernemers de technische mogelijkheden hebben om een civiele markt te creëren. Denk aan digitalisering, communicatieplatformen, ontsluiting van kennis, financiering via crowdfunding of impactinvesteerders.'

Voorbeeld: Haven Rotterdam

Hoe een transitie concreet vormgegeven kan worden, legt Derk Loorbach uit aan de hand van het Havenbedrijf van Rotterdam, dat DRIFT adviseert en begeleidt in de transitie van een lineaire naar een circulaire haven economie. 'De haven had grote ambities om CO2-neutraal te organiseren en volledig over te gaan naar biofuels. Hoe ambitieus ook, die duurzaamheidsstrategie gaat volledig uit van een bestaande organisatie, van de bestaande manier van denken, bestaande kennis van technologie en het bestaande netwerk. Dat zijn geen transitie scenario's.'

DRIFT verzamelde een groep koplopers binnen de haven en leidde hen door een transitieproces. 'Vertrekpunt was een haven die CO2-neutraal is. Vervolgens hebben we hun huidige verwachtingen met allerlei scenario-oefeningen aan de kaak gesteld. Zoals: wat gebeurt er als er een klimaatakkoord komt, of een CO2-prijs, of een handelsoorlog tussen China en Amerika, of technologische doorbraken? Als je daarover gaat nadenken, dan creëer je mentale ruimte om ook andere paden te gaan verkennen.'

De koplopers realiseerden zich dat het er niet om gaat of alle brandstoffen volledig biobased worden, maar of de haven de structuur van de industrie flexibeler en diverser kan maken. 'Simpel gezegd heeft de haven drie pijlers: chemie, energie en logistiek. Eigenlijk is het grootste risico dat straks tegelijkertijd twee van die drie pijlers wegvallen. Ze gingen dus nadenken over nieuwe markten. Als je goed bent in offshore olie en gas, waarom dan niet ook in offshore wind bijvoorbeeld?'

Ruim vijftig mensen werken nu in een apart organisatieonderdeel aan een energie-transitieprogramma. Loorbach: 'Er is budget beschikbaar én ze hebben het mandaat om langs een aantal van die lijnen, zoals alternatieve brandstoffen, duurzame energie, circulair, nieuwe financieringsmodellen, gedurende een aantal jaren, systematisch te investeren. De haven van de toekomst heeft een heel andere strategie, een heel andere manier van werken en een andere oriëntatie dan de bestaande organisatie.'

Transitiemanagement

Loorbach's college zal gaan over hoe je kunt denken in transitie. Hij zal veel voorbeelden geven en vooral ingaan op wat deze transitie betekenen voor organisaties, ondernemers en

overheden. Over wat zij proactief kunnen doen en hoe we de kans vergroten dat we maximaal maatschappelijk rendement halen uit de transities waarin we nu terecht komen.

Derk Loorbach: 'Ondanks de grote ambities, is het maximale resultaat van duurzaam ondernemen nu nog vooral optimalisatie van processen, efficiënter werken en 'minder slecht'. Het vereist durf om vanuit een heel ander toekomstperspectief te vertrekken. Dan bedoel ik niet pilots en innovatieprojecten doen, maar heel systematisch een ander soort programma gaan bouwen rondom dat radicale transitieperspectief. Dat gebeurt echt niet van vandaag op morgen, dan heb je het over een langere termijn. En dat bedoelen wij met systematisch werk maken van transities.'

Derk Loorbach verzorgt op 2 april 2019 een college over transformatie en transitie, samen met gastdocent Michel Schuurman, directeur Economie en Politiek MVO Nederland.

tekst: Maud Notten