

You ain't seen nothin' yet!*

Sinds 2007 zit de westerse wereld in een crisis waar maar geen eind aan lijkt te komen. De leiders zitten met de handen in het haar, zijn machtelozer dan ooit tevoren. Zij weten het niet meer, behalve wachten tot de economie aantrekt en dat de crisis dan vanzelf weer overgaat, als speelbal van conjunctuurgolven, net als in voorgaande crisissen. Wij geloven daar niets van; we verwachten hooguit nog een of twee tijdelijke oplevingen.

Desondanks zijn wij heel optimistisch over de nabije toekomst. Want we staan aan de vooravond van een enorme hausse aan nieuwe technologieën, die onze wereld onherkenbaar zal veranderen. Big Data, hypercomputing, 3D-printing, nanotechnologie, robotica, biotechnologie en moleculaire genetica zijn bezig met een onstuitbare opmars.

Hoe die nieuwe wereld eruit zal zien, weet niemand. Dat is onvoorspelbaar. Het enige wat we durven te voorspellen is: *You ain't seen nothin' yet!* Toch is het best mogelijk om je voor te bereiden op die onvoorspelbare veranderingen. Door je alvast in te stellen op een nieuw tijdperk waarin de veranderingen in een veel sneller tempo zullen plaatsvinden dan we gewend zijn. En dat is al lastig genoeg. Want ergens in ons brein zit een eeuwenoud knopje dat ons verleidt om de wereld te zien als een statisch geheel. Als we iets willen verbeteren, zijn we gewend om te denken in permanente oplossingen. Dat knopje moet om.

Omarm het Nooit Af-principe We willen onze zaakjes goed regelen. Al eeuwenlang zijn we daarom op zoek naar blijvende oplossingen. Na twintig à dertig jaar kwamen we er dan achter dat we onszelf gefopt hadden. Want niets is blijvend, alles verandert. Dat was niet zo erg, want dankzij die illusie van de blijvende oplossing, hadden we toch twintig à dertig mooie zorgeloze jaren gehad. En daarna vond de nieuwe generatie wel weer haar nieuwe oplossingen. Zo ging dat.

Tegenwoordig gaan de veranderingen echter zo snel, dat we er al na vijf à tien jaar achter komen dat we onszelf gefopt hebben. Dus nog vóórdat we met pensioen gaan en nog voordat de nieuwe generatie klaarstaat.

* Titel van een nummer 1-hit uit 1974 van de Canadese rockband Bachman-Turner Overdrive.

Hierdoor komen we in de problemen en hollen we van de ene crisis in de andere. De structuren van de oude 'blijvende' oplossingen vormen steeds vaker de obstakels voor het realiseren van de nieuwe oplossingen.

Om dit patroon te doorbreken moeten we stoppen met onszelf foppen. We moeten onder ogen zien dat de veranderingen nu zo snel gaan dat er geen tijd meer is voor blijvende oplossingen. Burgers, bedrijven en organisaties moeten leren het Nooit Af-principe te omarmen. We moeten onze zaakjes goed regelen met oplossingen die per definitie tijdelijk zijn, terwijl we ons voortdurend blijven verbeteren. Van permanente oplossingen, naar een aaneenschakeling van permanente bètaversies. Dit vereist een totaal nieuwe kijk op de fundamenten van ons leven: werk, school, wonen, relaties, overheidstaken, management en wetgeving. *You ain't seen nothin' yet!*

Easycratie ging over de opkomst van de netwerk- en informatiesamenleving. Over de impact van internet en digitalisering. Opeens was het voor iedereen mogelijk geworden om een bedrijf te beginnen of een maatschappelijke verandering in gang te zetten, zonder dat daarvoor eerst een groot startkapitaal benodigd was. Het vertrouwde hiërarchische organisatiemodel – dat onlosmakelijk verbonden is met bureaucratie – dat sinds het begin van de Industriële Revolutie zo perfect zijn diensten heeft bewezen, is niet langer het optimale organisatiemodel. We moeten op zoek naar nieuwe spelregels van samenwerken en organiseren. Organisatiemodellen waarbij veel meer dan voorheen gebruik wordt gemaakt van de aanwezige collectieve intelligentie, bijvoorbeeld door meer gebruik te maken van crowdsourcing en co-creatie.

De meeste initiators van de hierboven genoemde nieuwe technologieën werken al op een heel andere manier dan de uitvinders van de vorige eeuw. Zij doen aan kennis delen, in plaats van aan kennis afschermen. Octrooi is uit, open source is in. Hierdoor gaan de veranderingen in steeds sneller tempo. En zullen die verschillende technologieën veel sneller convergeren dan we gewend zijn, en zo ontstaan weer nieuwe vervolginnovaties. Juist die vervolginnovaties maken hét verschil. De uitvinder van het wiel leverde slechts een enkel bouwsteentje, en zo ook de uitvinder van de verbrandingsmotor. De echte maatschappelijke impact ontstond pas toen Henry Ford deze beide uitvindingen combineerde en op grote schaal auto's ging produceren.

De luxeproblemen zijn in aantocht Sinds de publicatie van *Easycratie* in augustus 2010 turfdn we al minstens duizend praktijkvoorbeelden van bedrijven, organisaties en burgerinitiatieven die de easycratische benadering met succes hebben toegepast. We zagen hoe het avantgardistische tv-programma *vPRO Tegenlicht* steeds populairder werd en door sommigen gekscherend werd betiteld als 'de boekverfilming van *Easycratie*'. En we zagen het afgelopen jaar dat de gedachte al bijna mainstream begint te worden

dat de problemen die in de verouderde structuren zijn ontstaan, niet langer in diezelfde oude structuren zijn op te lossen. Meer en meer mensen raken ervan overtuigd dat de samenleving van een oud systeem naar een nieuw systeem gaat en dat we nu in een onzeker overgangstijdperk zitten.

We komen uit een tijd waarin schaarste het centrale begrip is. Economie is de wetenschap die de verdeling van schaarse goederen en hulpbronnen bestudeert. Met behulp van modellen die uitgaan van transactiedenken, van egoïsme, van 'voor wat hoort wat'. Er zijn echter aanwijzingen dat we naar een tijd gaan waarin overvloed centraal staat. En dat altruïsme in toenemende mate een factor is die economische processen beïnvloedt. Dat betekent nogal wat voor de definitie van economie. Hoe gaan we straks die overvloed verdelen? Een positief geluid in tijden van crisis: er staan ons dus nog vele luxeproblemen te wachten. Nog maar een keer: *You ain't seen nothin' yet!*



Inleiding

... *inzoomen*...

De viswinkel is failliet.

Kon de huur niet opbrengen.

Alle winkels hebben het moeilijk.

'Dat komt door internet,' zeggen ze.

Maar is dat wel zo?

Want zeg nou zelf, wanneer heeft u voor het laatst een broodje haring op internet gekocht?

... *uitzoomen*...

De wereld was al heel complex. En ze wordt elke dag ingewikkelder. Alles hangt samen met alles. Niemand kan meer alles overzien. Wie weet er nog wat de gevolgen in Nederland zullen zijn als een land als Spanje bezwijkt onder de staatsschuld, de rente niet meer kan betalen en failliet gaat? De minister van Financiën weet dat niet. De ceo van een grote bank weet dat ook niet. Echt niet. Ze kunnen slechts gissen. We kunnen hopen dat het goed komt. Of we kunnen bang zijn dat het fout gaat.

... *inzoomen*...

Hoop is veel prettiger dan angst. Hopen heeft de voorkeur boven bang zijn. *Easycratie* was een positief en hoopvol boek. *Nooit Af* zal dat ook zijn. Wij gaan voor hoop.

Maar laten we niet vergeten: zowel hoop als angst zijn passieve emoties. Kunnen we er ook nog iets aan doen? Kunnen we de uitkomst positief beïnvloeden? Hebben wij nog wel grip op onze toekomst?

... *uitzoomen*...

Hoe kun je nog een land besturen, als het allemaal te ingewikkeld is geworden om te begrijpen? Hoe weet je wat de juiste actie is, als je de gevolgen niet kunt overzien, omdat alles samenhangt met alles? Hoe kun je nog als ceo een grote bank leiden, als je niet met enige zekerheid kunt voorspellen wat de effecten zijn van je beslissingen? Of dat de uitkomst te veel afhangt van externe gebeurtenissen elders, waar je geen enkele zeggenschap over hebt?

Stelling

Als je niet weet wat je moet doen, omdat je het niet meer begrijpt, heb je twee gezonde mogelijkheden.

- ▶ Mogelijkheid 1: Je moet beter je best doen om het wél te begrijpen.
- ▶ Mogelijkheid 2: Je moet het minder ingewikkeld maken.

Net als in *Easycratie* onderzoeken we ook in *Nooit Af* beide mogelijkheden. We doen vreselijk ons best om ingewikkelde dingen te begrijpen en tegelijkertijd proberen we dingen makkelijker te maken. Een beproefde methode om dingen beter te begrijpen is inzoomen. Als de wereld te ingewikkeld is, zoom dan eerst eens in op één land. Als het land te moeilijk is, zoom dan eerst in op één stad. Of op één woonwijk. De woonwijk van de viswinkel die failliet ging. Dan is het nog te overzien. Dan kun je dingen echt begrijpen. Kun je later altijd weer uitzoomen.

... *inzoomen*...

De visboer is weer terug! Hij heeft zijn leven een stuk minder ingewikkeld gemaakt. Hij heeft namelijk een tweedehands mobiele viswinkel gekocht. Een viskraam op wielen. Die parkeert hij op de parkeerplaats voor het overdekte winkelcentrum. Wat hij nu maandelijks kwijt is aan zijn viskraam is een paar duizend euro minder dan wat hij aan winkelhuur kwijt was. Daardoor kan hij nu wél winstgevend zijn zaak draaiende houden. Er was te weinig vraag naar vis, zei men toen hij zijn viswinkel moest sluiten. Maar achteraf blijkt: er waren dus toch best genoeg mensen die vis wilden kopen. Het is nog steeds mogelijk om met het verkopen van vis een bestaan op te bouwen. Er is een eenvoudige oplossing, zien we nu. Was er dan eigenlijk wel een probleem? Het probleem lag duidelijk niet aan de vraag- en aanbodzijde van verse vis, het probleem lag in de infrastructuur. In hoe dingen georganiseerd zijn.

Maar toch schuurt er iets aan de oplossing. De viswinkel is er nog, die staat buiten op de parkeerplaats, maar het pand waar de viswinkel in gevestigd was, staat nu leeg. En er is niemand die verwacht dat het leegstaande winkelpand de komende jaren verhuurd zal worden.

Wat zouden de gevolgen kunnen zijn?

De herenkapper heeft het ook heel moeilijk. Je kunt erop wachten dat hij straks een verbouwde camper koopt en een mobiele kapsalon op de parkeerplaats zet. Naast de viskraam. Je hoort hem al denken: Wat de visboer kan, kan ik ook. De eigenaresse van die leuke kledingboetiek gaat er dan misschien drie zeecontainers naast zetten, om vandaaruit haar nering

te drijven. Net zo lang totdat alle winkels op de parkeerplaats staan. Het winkelcentrum staat leeg en kan gesloopt worden. Op die plaats wordt vervolgens een nieuwe parkeerplaats aangelegd. En weer een paar jaar later bedenkt een projectontwikkelaar of een ambtenaar dat het een leuk idee is om al die mobiele winkels te overdekken.

De slimme oplossing van de visboer leek eerst zo sympathiek, maar ziet er nu al een stuk minder fraai uit. Veel slimmer is het om op zoek te gaan naar het werkelijke probleem. En daar dan wat aan te doen.

... uitzoomen...

Vaak krijgt de vis de schuld. *But it's not about the fish*. Het gaat om de zee waarin die vis zwemt! De woonwijk waarin de failliete viswinkel was gevestigd, is vergrijsd. Want Nederland vergrijsd.

De huishoudens worden kleiner, er wonen 15 procent minder mensen in de woonwijk. Dus 15 procent minder klanten. De winkelomzet daalt. Maar de winkelhuur gaat wél omhoog. Dat is vragen om moeilijkheden.

De wijk vergrijsd. De kapper heeft 15 procent minder klanten. Hij heeft geen concurrentie van webshops. Maar hij heeft weer een ander probleem: veel oude mensen worden kaal. Hebben dus minder kapper nodig. De kapper zal wel failliet gaan, zo denken de bewoners in de wijk. Dat zou heel vervelend zijn voor de kapper. Maar ook voor de mensen uit de wijk. Zij moeten dan voortaan reizen naar een andere kapper, kilometers verderop. Zij zullen vaker de auto pakken, of de bus. Waardoor er meer CO₂ wordt uitgestoten. En dat is weer vervelend voor iedereen in het land. Al was het alleen maar omdat de regering de brandstofaccijns gaat verhogen, in een poging de CO₂-uitstoot tegen te gaan.

Toch klopt er iets niet. Er zijn nog genoeg mensen in de woonwijk mét haar, die het tegen betaling willen laten knippen. En er zijn voldoende mensen met een schaar en een kappersdiploma die die taak graag willen uitvoeren. Ze kunnen alleen de winkelhuur niet meer betalen. De voor de hand liggende oplossing zou zijn dat de winkelhuren omlaag gaan. Wie stelt de hoogte van die huur eigenlijk vast? In een gezonde markteconomie zou de huur van een winkelpand automatisch omlaag gaan als er veel winkelpanden leegstaan, zo leerden wij op school bij de economieles.

Het probleem zit hem vaak in oude bestaande structuren. In oude structuren waarin veel mensen uit de oude economie geld verdienen. Heel veel geld. Bijvoorbeeld door kennis af te schermen. Of door slim gebruik te maken van de wetgeving om zodoende kunstmatige schaarste te creëren. Uiteraard willen ze dat niet zomaar loslaten. Dus vragen die winkelverhuurders nog steeds te hoge prijzen voor een simpel gebouw dat wordt aangeduid met de term 'commercieel vastgoed met detailhandelsbestemming', maar wat in feite nauwelijks meer is dan een paar metertjes beton met een dak erboven.

... inzoomen...

Het leegstaande winkelpand waar eens de visboer was gevestigd, moet 5000 euro huur per maand opbrengen. Hoe reëel is die huurprijs eigenlijk? Wat is de werkelijke waarde van een betonnen vloer met een dak erboven? Die kale winkelruimte kost omgerekend per vierkante meter een veelvoud van het luxueuze woonhuis 50 meter verderop. De visboer zou theoretisch beter dat woonhuis kunnen huren en van daaruit zijn vis verkopen. Om begrijpelijke redenen is dat wettelijk niet toegestaan. Wie een woonhuis huurt, wil niet graag dat zijn buurman morgen vis gaat verkopen. Maar per saldo is daardoor wel een situatie ontstaan waarbij de huurprijs van de viswinkel onderhevig is aan vraag- en aanbodwetten bij kunstmatige schaarste. Wie de schaarste controleert, kan zijn eigen opbrengst maximaliseren, in plaats van dat de prijs zich aanpast aan het maatschappelijke prijsoptimum dat automatisch ontstaat in een vrije markt.

We nemen een kijkje in de boekhouding van de winkelverhuurder. Hij had eerst dertig winkelpanden verhuurd, die gemiddeld 5000 euro per maand opbrachten. Dat was bij elkaar 150 000 euro per maand. Inmiddels staan er al een paar jaar lang vier winkels leeg. Zijn opbrengst is daardoor gedaald naar $26 \times 5000 \text{ euro} = 130\,000 \text{ euro}$ in totaal.

Hij snapt toch ook wel dat hij die leegstaande winkels nooit meer gaat verhuren als hij de huurprijs niet laat zakken, om de huur in overeenstemming te brengen met het geringer aantal winkelbezoekers?

Nadat we de winkelverhuurder een paar glazen wijn hebben gevoerd, wil hij best in heldere taal uitleggen waarom hij dat niet doet: 'Die vier leegstaande winkels zou ik voor 3000 euro per stuk wel kunnen verhuren. Op het eerste gezicht stijgt mijn huuropbrengst dan met 12 000 euro en vang ik 144 000 euro in totaal. Maar dat is slechts schijn, want de gevolgen zijn niet te overzien. De zesentwintig bestaande huurders gaan dan mui-ten. Ze zullen wellicht bij de rechter afdwingen dat ook hún huur verlaagd wordt naar 3000 euro. En dan heb ik straks alle dertig winkels vol zitten voor een totale huuropbrengst van 90 000. Het is dus voor mij veel slimmer om die vier winkels expres leeg te laten staan.'

... uitzoomen...

Om na te denken over wat de winkelverhuurder ons zojuist heeft uitgelegd, maken we een wandelingetje door de woonwijk. We zien dat er heel wat huizen te koop worden aangeboden. Een deel daarvan is zichtbaar onbewoond. Dan lopen we door een klein parkje waar een paar daklozen op een bankje zitten. Ze bedelen om 50 cent, om eten te kopen. In de verte staan tientallen overvolle rolcontainers te wachten om gelegegd te worden door de gemeentelijke reinigingsdienst. Als we dichterbij komen, zien we hoe uit een van de containers een krant steekt. Ons oog valt op een krantenkop: 'De helft van het eten dat in Europa wordt gekocht, wordt weggegooid.'

We lopen verder langs modale Hollandse rijtjeshuizen. In dit rijtje staan er drie te koop, met een vraagprijs rond de 200 000 euro. Om de hoek is een kantoor van de lokale woningcoöperatie. Een chagrijnig kijkende man komt het kantoor uit gelopen.

‘Waarom kijkt u zo chagrijnig, meneer?’

‘Omdat ik zeven jaar moet wachten op een huurhuis met een tuintje.’

Aan het eind van de straat is een voetpad naar het volkstuincomplex. Voor een relatief zeer laag bedrag van vier tientjes per maand kunnen buurtbewoners hier een perceel van 300 meter grond huren, om hun eigen groente te verbouwen. Maar iedereen heeft een deel van zijn tuingrond opgeofferd om hier een eenvoudig huisje neer te zetten waarin overnacht kan worden. In principe zou je hier best permanent kunnen wonen, maar dat mag niet. De huisjes zijn groot genoeg voor twee personen. Sommige huisjes staan te koop. De prijzen variëren, afhankelijk van de staat van onderhoud, van 2000 tot 10 000 euro.

De overeenkomst tussen een viswinkel en een volkstuin De gedachte moest even weken, en soms duurt dat uren, soms kost het jaren, maar uiteindelijk begint het te dagen: het probleem van de visboer is een metafoor voor de complete Nederlandse vastgoedmarkt. Want ga maar na: die chagrijnige meneer die 650 euro huur per maand betaalt voor zijn verpauperde flatwoning op tienhoog, die zeven jaar moet wachten op een huurhuis met tuin, zou maar al te graag zijn flatwoning verruilen voor een knus huisje op het volkstuincomplex. Net als de visboer die zijn winkel verruilde voor een mobiele viskar. Maar als je dat gaat toestaan, staat straks die hele flat leeg. Net als dat winkelcentrum. En wie zou er ooit nog een suf rijtjeshuis kopen voor 200 000 euro als je voor 10 000 euro in de natuur kunt wonen? De prijzen van de huidige huizen op de huizenmarkt zouden dramatisch kelderen, misschien wel met 75 procent. Daar zouden heel erg veel mensen heel erg niet blij van worden. Zo erg, dat zij zich hevig zullen verzetten tegen veranderingen. En geef ze eens ongelijk. Want hun hypotheekschuld van 200 000 euro blijft gewoon bestaan, ook als hun huis in waarde daalt naar 50 000 euro.

De oplossing van problemen wordt vermangeld door bestaande structuren Dit probleem zien we overal in de samenleving. Er is geen schaarste. Er is geld genoeg. Er zijn producten genoeg. Er zijn klanten genoeg. Er zijn producenten genoeg. Wat wringt zijn de oude structuren. De luchtballen die overal in de markt verstopt zitten. Luchtballen die mensen jarenlang onwetend of achteloos betaald hebben. Luchtballen die konden ontstaan in een maatschappij die onwetend was. Informatie was immers afgesloten. Het afsluiten van kennis en het creëren van schaarste, daar werd heel veel geld mee verdiend in de twintigste eeuw.

Nu, in de netwerk- en informatiesamenleving, komt al die kennis naar

buiten. Hij ligt op straat, voor het grijpen. *Internet is cutting out the middle man*. Mensen en organisaties die geld verdienen zonder waarde te leveren, die gaan eruit.

Crisis, wat crisis? Er is helemaal geen crisis. De oude systemen zijn verrot. Kunnen ook niet meer gerepareerd worden. Elk systeem heeft zo zijn levenscyclus. Bij veranderende omstandigheden komt er altijd een moment waarop het oude systeem niet meer voldoet. We hebben toch ook geen kolenmijnen meer, of paardentrammen? Ooit waren dat zeer goede oplossingen voor mobiliteits- en energievraagstukken. Totdat het achterhaalde oplossingen waren. Maar het duurt soms even voordat iedereen dat doorheeft. Nu wil niemand meer terug naar de kolenmijn en de paardentram, maar voordat het zover was, waren er luide protesten te horen. Mensen gingen staken om de mijnen open te houden. En overheden probeerden met wetgeving en met staatssteun de mijnen te redden.

Das war einmal? Nee, dat gaat nog steeds zo. Anno 2013 gingen er in Amerika bijvoorbeeld stemmen op om belasting te heffen op e-mail. Want door de uitvinding van de e-mail is het ooit zo rijke postbedrijf noodlijdend geworden. Met belasting op die vermaledijde e-mails kunnen we de posteries redden, aldus sommige 'eigentijdse' politici. Anno 2015 zijn er politici in Amerika die ijveren voor een verbod om online een nieuwe auto te kopen, want daar hebben autobedrijven met een showroom zo'n last van.

En kijk ook eens hoe de telecomproviders reageerden toen eind 2009 WhatsApp werd uitgevonden. Dat heeft de telecombedrijven inmiddels al tientallen miljarden euro's gescheeld aan misgelopen inkomsten uit sms-verkeer. Zij hebben alles uit de kast gehaald om bij de overheid te lobbyen voor wetgeving die het hun mogelijk zou maken om WhatsApp te weren.

Onze welvaart floreert meer dan ooit tevoren De kranten schreeuwden een paar jaar lang dagelijks dat het crisis was. En niet zo'n klein beetje ook. We leefden in de grootste crisis sinds de Grote Depressie van 1929. De afgelopen twee jaar worden we echter doodgegooid met nieuwsberichten over 'tekenen van herstel' en 'signalen dat de economie weer aantrekt'. Een maand later worden die berichten dan meestal weer bijgesteld: 'Er zijn tegenvallers, het herstel laat nog even op zich wachten.'

De huidige crisis begon met het instorten van de Amerikaanse huizenmarkt in december 2007 en acht jaar later is het eigenlijk alleen nog maar erger geworden. Staatsschulden zijn bijna verdubbeld, bedrijven zijn failliet gegaan, pensioenpotten staan zwaar onder druk, huizen staan onder water, de werkloosheid is toegenomen en er zijn robots in aantocht om nog meer banen overbodig te maken.

Een collectief crisissyndroom waart door het land. Maar hoe erg is het precies? Mensen die de grote crisis van 1929 nog bewust hebben meegeemaakt – en dus kunnen vergelijken – zijn bijna uitgestorven.