

A dramatic, high-contrast image of a stormy sky. Dark, heavy clouds are illuminated from below by a bright, glowing light source, likely the sun or moon, creating a silhouette effect and highlighting the textures of the clouds. The colors range from deep blues and greys to bright yellows and oranges near the light source.

Jan Rotmans

De Perfecte Storm

Wat betekent dat voor Compliance Professionals?

Laren, 18 Januari 2024





Turbulentie

Geopolitieke spanningen

Machtsverschuiving

Multi-Polaire wereldorde

Deglobalisering

Gaza Oorlog

Oekraïne Oorlog

Voelbare klimaatverandering

Energie Transitie

Massamigratie

Grondstoffen Transitie

Verandering van Tijdperk

"Van een tijdperk waarin alles planbaar, voorspelbaar, controleerbaar en gericht op efficiëntie was, naar een tijdperk waarin alles op elk moment kan gebeuren. Een tijdperk waarin we het onverwachte moeten verwachten, en ons moeten richten op effectiviteit"

Rob Bauer, topman NAVO

STRUCTURELE ONZEKERHEDEN



Blinde Vlekken

Covid-25

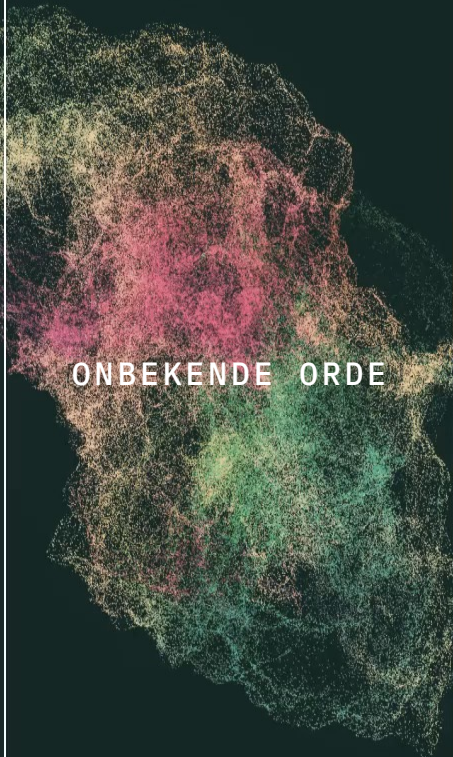
Internet 2 maanden plat

Geopolitieke Oorlog

Jaar van extreme Droogte

Sociale opstand

Chaos

An abstract, colorful fractal pattern resembling a complex, organic structure, possibly a coral reef or a microscopic organism, with vibrant red, orange, and yellow hues against a dark background.

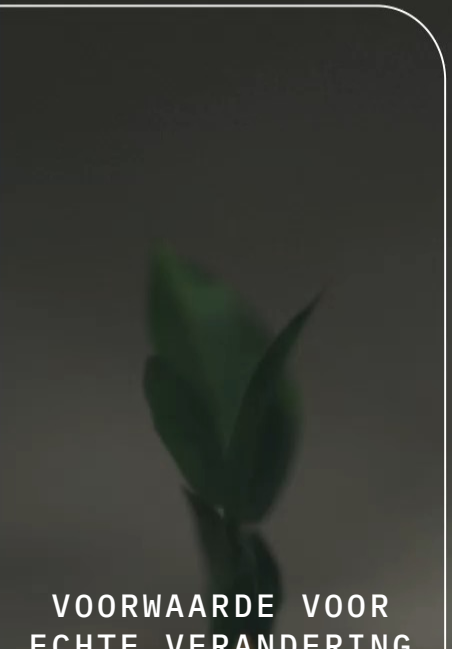
ONBEKENDE ORDE

A long, straight road stretching into the distance under a clear sky, with utility poles lining the right side, symbolizing a path through uncertainty.

ALLES LIGT OPEN

A cosmic scene featuring several planets of varying sizes and colors (blue, orange, grey) orbiting a bright, glowing star, set against a dark, starry background.

DICHTER BIJ DE
KERN KOMEN

A close-up of a green plant sprout with two leaves emerging from a dark, textured base, symbolizing growth and transformation.

VOORWAARDE VOOR
ECHTE VERANDERING

In Tijden van Chaos

WORDT HET OUDE AFGEBOKEN EN ONTSTAAT IETS NIEUWS

Shell

Energiebedrijven

Tata Steel

Brancheklubs

McDonalds

Banken



Industriële Revolutie

In de 19^{de} eeuw

STRUCTURELE MAATREGELEN OM KWETSBARE MENSEN TE HELPEN

Onderwijs

Vakbonden

Wetten

Woningcorporaties

Burgerinitiatieven

Digitale & Duurzame Revolutie

ENERGIE TRANSITIE OP EEN KANTELPUNT

- China, India en VS leiden de transitie
- Nederland staat nr. 24 van de 27 EU-landen
- 25% van huishoudens heeft zonnepanelen
- 16% van huishoudens heeft een warmtepomp
- 30% energie is bespaard afgelopen 2 jaar

Gloeilamp in Museum



CV-ketel in Museum



Digitale & Duurzame Revolutie

- 3,5% van de auto's is elektrisch
- 1 op 4 nieuwe auto's is elektrisch
- 48% van de Nederlanders is flexitariër
- Vleesconsumptie is 18% afgenomen sinds 2007
- 20% van Nederlanders rookt, 40 jaar geleden 90%

Transities kosten Tijd

- Alle auto's vervangen door elektrische kost 25 jaar
- 10% van daken heeft nog maar zonnepanelen
- 15% van de energie wordt duurzaam opgewekt
- 2/3 van de boeren gebruikt nog pesticiden
- Huizen in 20 jaar van aardgas af betekent 2000 per dag

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



Opstand

Semi-Permanente Crisis



Natuur crisis

Klimaat crisis

Energie crisis

Corona crisis

Migratie crisis

Financiële crisis





DIEPSTE OORZAAK

Disbalans tussen Mens en Natuur

Morele Crisis

CRISIS ZIT IN ONSZELF



NORMEN & WAARDEN



HEBZUCHT & EGOÏSME

Crisis zijn een Zegen



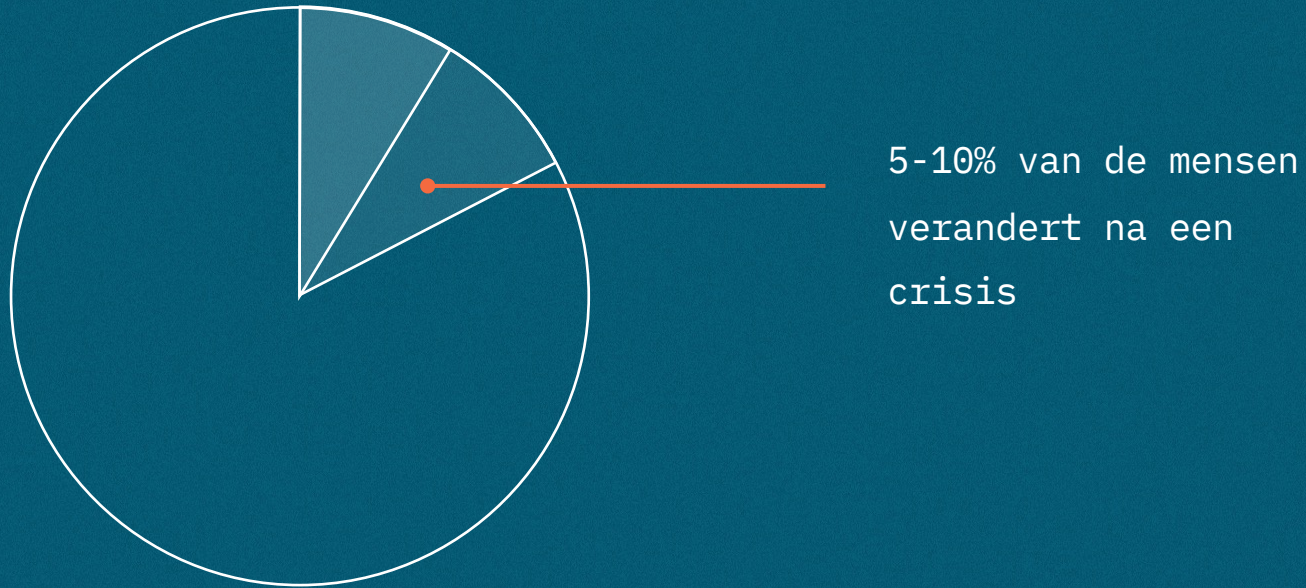
MENSEN ZIJN HARDLEERS



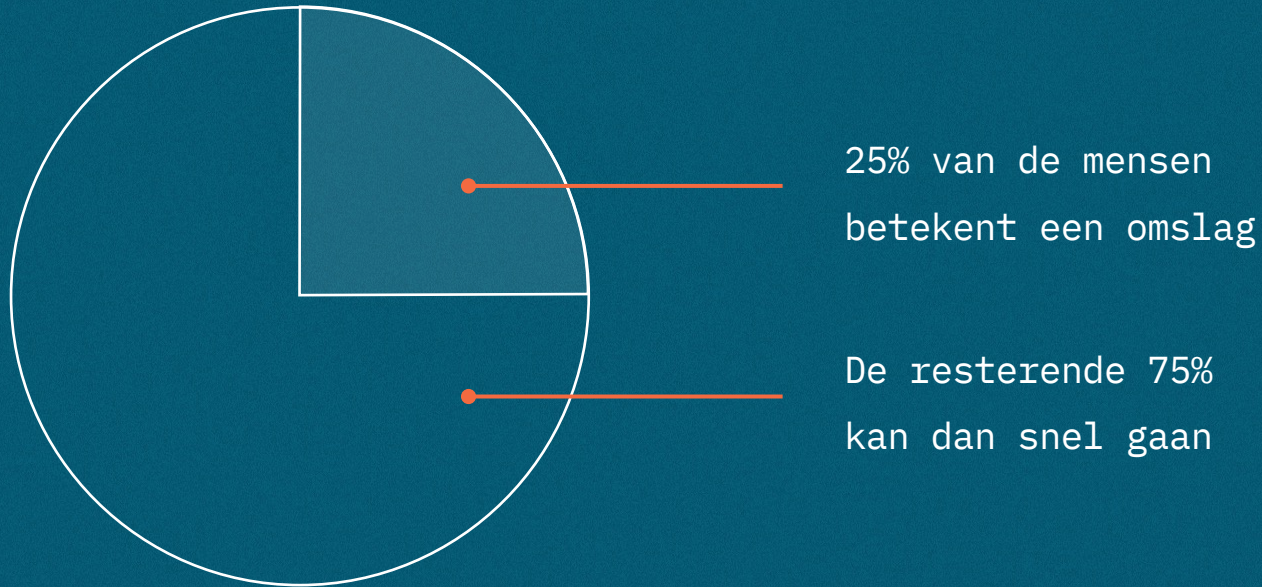
WE LEREN VAN CRISIS

Crises helpen te Veranderen

NA ELKE CRISIS VERANDERT EEN KLEINE GROEP



Crises helpen te Veranderen



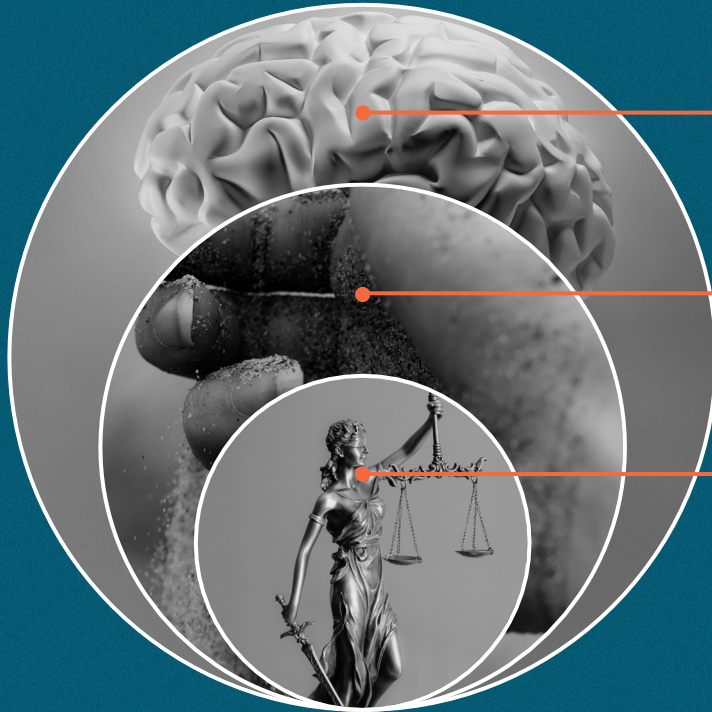
SYSTEMISCHE VERANDERING IS NODIG

Transitie



Transitie

FUNDAMENTELE OMSLAG IN:



DENKEN

Waarden, Paradigma's

HANDELEN

Houding, Gedrag

ORGANISEREN

Wetten, Regels

Palet aan Transitities



ENERGIE



GRONDSTOFFEN



CIRCULAIR



LANDBOUW & VOEDSEL



RUIMTE



FINANCIEEL



ZORG



ONDERWIJS



SOCIAAL

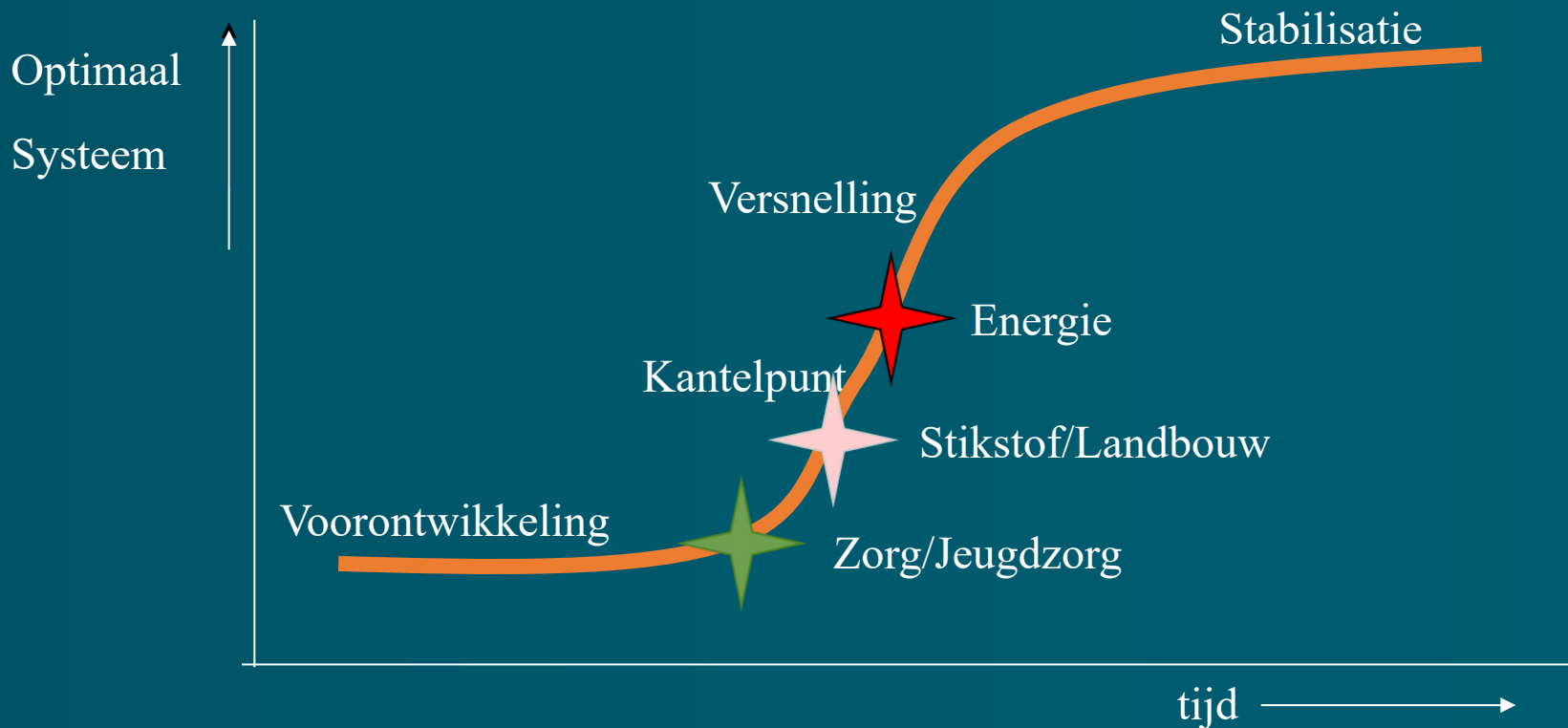


DEMOCRATIE

A woman with her hair in a bun, wearing a dark blue athletic top and leggings, stands with her back to the camera on a cliff. She is looking out over a vast, calm ocean under a soft, overcast sky. The text "De belangrijkste: Persoonlijke Transitie" is overlaid in white, bold font across the center of the image.

De belangrijkste: Persoonlijke Transitie

Elke Transitie heeft eigen fase & dynamiek



Knoppen om aan te draaien

beleid

fiscale impulsen: belastingen en hypotheken

financiële impulsen: subsidies en leningen

juridische impulsen: wetten & regels

technologie

kennis, R&D, instituties, geld, implementatie

gedrag

sociale normen, groepsbeïnvloeding



Energie & Grondstoffen Transitie

Energie Transitie

- Is niet hetzelfde als kolen, olie en gas vervangen door wind, zon en waterstof
- Is veel meer dan een substitutie van brandstoffen
- Is het opbouwen van een compleet nieuwe energie-infrastructuur en afbreken van de oude
- Uitwisseling van stroom en warmte op elk niveau

Mondiaal beeld

- In 2022 300 miljard geïnvesteerd in duurzame energie
- China investeert 100 miljard per jaar in duurzame energie
- China levert meer zon-energie dan andere landen bij elkaar
- VS heeft enorm subsidie programma voor duurzame energie
- Europa heeft ambitieuze green deal en Fit for 55

Om de Klimaatdoelen te halen

- Moeten we 6x meer windmolens op zee plaatsen
- Moeten we 10x meer zonne-energie plaatsen
- Moeten we 20x zoveel biobased woningen bouwen
- Moeten 25x sneller huizen van het gas af halen

Duurzame Afvalberg dreigt

- 1ste generatie zonnepanelen & windmolens vervangen
- Miljoenen zonnepanelen, duizenden windmolens
- Accu's in elektrische auto's worden vervangen
- Nog nauwelijks recycling of hergebruik

A photograph of an industrial facility, possibly a quarry or processing plant, with a worker in the foreground. The image is overlaid with a teal tint. The worker is wearing a hard hat and a high-visibility vest, standing with hands on hips, looking towards the facility. The facility features large conveyor belts and structural steel frameworks. The sky is cloudy.

Grondstoffen Transitie

Wij verspillen 90% van onze grondstoffen,
dat wordt duur, die moeten we hergebruiken

Om de Klimaatdoelen te halen

- Hebben we veel meer kritische metalen nodig
- Met huidige voorraad halen we 25% van klimaatdoelen
- Tot 2033 >1000% groei verwacht van kritische aardmetalen
- Prijzen van kritische aardmetalen zullen vertienvoudigen
- China bezit >50% van voorraden en 95% van productielijn

according to EU definition



Europa

OM DE KLIMAATDOELEN IN 2050 TE HALEN, IS NODIG:

- 35-60x meer lithium dan nu
- 7-26x meer zeldzame aardmetalen
- 4-15x meer kobalt
- 6-12x meer koper
- 2-5 x meer nikkel

Oplossingen

- Nieuwe mijnen openen in Europa
- Nieuwe mijnen financieren buiten Europa
- Grondstoffen beleid & handel
- Alternatieven zoeken voor kritieke metalen
- Recycling & hergebruik van kritieke metalen

Circulaire Economie

ZO NATUURLIJK MOGELIJK DINGEN MAKEN

- Minder grondstoffen gebruiken
- Anders ontwerpen, zonder afval
- Producten hergebruiken
- Grondstoffen hergebruiken
- Energie terugwinnen uit grondstoffen

Wat betekent dat voor bedrijven?

Bedrijven moeten Wendbaar & Veerkrachtig worden

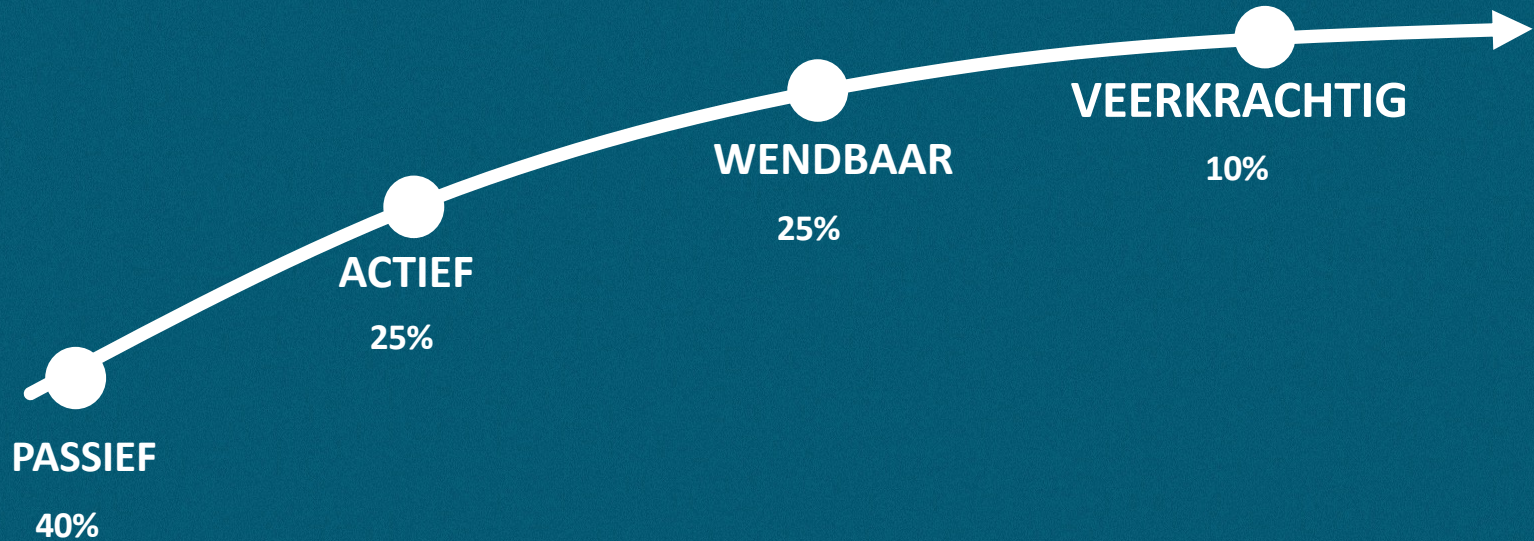
Wanneer ben je Wendbaar?

- Weinig bureaucratie & weinig managers
- Student daadwerkelijk begrijpen
- Flexibel inspelen op veranderingen
- Lerende organisatie
- Op basis van vertrouwen

Wanneer ben je Veerkrachtig?

- Bewust bezig zijn met de toekomst
- Buffercapaciteit bouwen
- Met onzekerheid omgaan
- Risico's durven nemen
- Anticiperen op crises

Hoe wendbaar & veerkrachtig zijn bedrijven?



Survival of the Fittest

niet de grootste bedrijven overleven,
ook niet de slimste bedrijven, maar
de meest wendbare & veerkrachtige

Investeren in een Schaduwlijn



Nieuwe klanten



Nieuwe verdienmodellen



Nieuwe oriëntatie

DSM 3.0

Transformeert elke 10 jaar



Van Petrochemie



Naar Fijnchemie



Naar Biochemie



Naar Gezondheid

Ikea 3.0



- IKEA wordt grondstoffen verwerker & leverancier
- Product = verzameling herbruikbare grondstoffen

Wat betekent dat voor Compliance?



Ontwikkeling Compliance

gedragscode voor beursgenoteerde bedrijven

ethiek en integriteit in verband met misstanden

verbreding naar duurzaamheid en klimaat

Ontwikkeling Compliance

compliance was het screenen van wetgeving, opstellen van procedures, zorgen dat werknemers ermee bekend waren. Als dit goed geregeld was dan moest het worden gecontroleerd en nageleefd

dit heeft echter niet tot echte verandering geleid en getuigt van een nogal naïef mens- en wereldbeeld

échte verandering kun je niet opleggen
en afdwingen maar komt van binnen uit

Transitie

Een transitie is een fundamentele verandering van de structuur, cultuur en werkwijze van een systeem

Structuur: institutionele, economische, fysieke infrastructuur

Cultuur: gedeelde beelden, waarden en paradigma's

Praktijk: dagelijkse routines, regels en gedrag

tot dusver hebben alle veranderingen
nog niet tot een cultuuromslag geleid

Sociale Normen

Sociale normen zijn heel belangrijk bij transities: wat vinden wij nog acceptabel?

Mensen zijn namelijk geen individuen maar interviduen die elkaar sterk beïnvloeden

Transitie van Compliance

van

procedures

regels, wetten

politieagent

risico gebaseerd

formeel normen

extrinsiek gemotiveerd

naar

cultuuromslag

gedragsverandering

samen met klant

open normen

sociale normen

intrinsiek gemotiveerd

Compliance 3.0

harde kant

rapportage

screenen

monitoren

letter van de wet

juristen, financials

zachte kant

overtuigen

verbinden

begeleiden

geest van de wet

sociaal psychologen

vak Compliance Professional verandert

soft skills worden steeds belangrijker

overtuigingskracht

communicatieve vaardigheden

coaching vaardigheden

verbindende kwaliteiten

Hoe kun je dit nu organiseren?

Governance

houd de governance zo licht mogelijk

stuur top-down én bottom-up

sturing van bovenaf vanuit een visie gericht op lange termijn

sturing van onderop vanuit doorbraakprojecten op korte termijn

stuur vanuit vertrouwen

Géén Bestuurlijk Circus

géén werkgroepen, klankbordgroepen,
stuurgroepen, regiegroepen

Niet Polderen, maar Doorbraakcoalities

coalitions of the willing & able

partijen die willen & kunnen

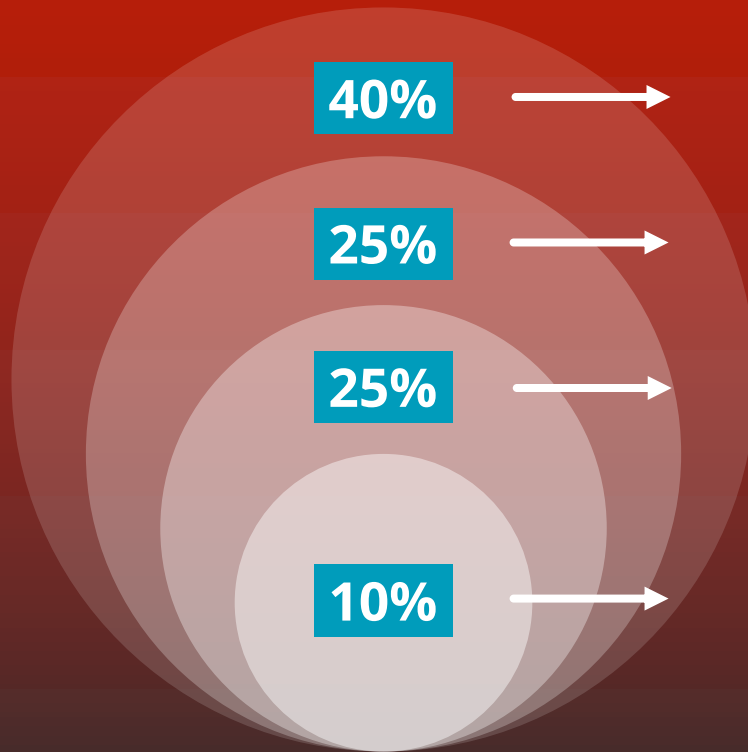
visie-strategie-actie

organisch sturen

Organisch Draagvlak

werk niet vanuit een breed draagvlak
maar vanuit een smal & diep draagvlak
en probeer dat organisch te ontwikkelen

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

Breng de juiste veranderaars bij elkaar

transitieteam van max. 5 mensen met moed & lef

veranderaars met complementaire eigenschappen

geef die gideonsbende vrije ruimte en tijd

geef ze ook mandaat om gewaagde dingen te doen

Wat voor veranderaar ben jij?



Inhoud gedreven,
binden slecht



Systeembreker,
strategisch gedreven



Ego ondergeschikt aan
grotere geheel



Bouwt voor hoger
doel, veel energie



Breekt af voor hoger
doel, gedreven



Medestander, sterk
als tweede persoon

Hoe kun je omgaan met weerstand?

probeer te genieten van de weerstand

je hebt een strategie nodig om te veranderen

je hebt ook jouw gevoel nodig om te veranderen

gevoelvol schaken kun je leren

Linker & Rechter Hersenhelft

Linker

rationeel

logisch redenerend

toekomst

taal

exact

Rechter

emotioneel

intuïtief associërend

altijd in het nu

beelden

creatief



Groot denken, klein doen

ONGEWOON DOEN!

STEL STEEDS EEN HOGER DOEL

BEGIN KLEIN MET TUSSENTIJDSE DOELEN



Stuur op Zachte Waarden

geen KPI's voor een transitie
zachte waarden zijn belangrijk

- vertrouwen
- impact
- keuzevrijheid
- aandacht
- ontwikkeling



Leiderschap gevraagd

In een periode van chaos & instabiliteit is leiderschap
vanuit nieuwe waarden belangrijker dan ooit



Zoek geen Excuses

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

Als je echt wil veranderen,
dan 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.”