

Verkenning Toekomstscenario's

WERKEN IN EEN MEER CIRCULAIRE ECONOMIE

INHOUD

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Inleiding	5
Aanpak: scenarioplanning	7
De scenario's	8
Scenario Competitief zakendistrict	10
Scenario Georganiseerde metropool	13
Scenario Efficiënte stadshub	16
Scenario Betekenisgerichte community	19
Handelingsperspectieven	22
Dankwoord	26

VOORWOORD

Birgitta Kramer
Goldschmeding Foundation

Hoe de circulaire economie er over vijftien jaar uitziet weten we niet. Het complexe, internationale speelveld maakt het bijna onmogelijk te voorspellen hoe we tegen die tijd werken en produceren. Voor mensen en bedrijven is het daarom lastig zich op die toekomst voor te bereiden, en dat geldt ook voor onderwijsinstellingen en overheden die aan die transitie kunnen bijdragen.

Toch weten we ook een aantal dingen wél. Vast staat dat ons huidige patroon van produceren en consumeren op de langere termijn niet houdbaar is. Ook zien we om ons heen volop inspirerende voorbeelden, die ons leren dat de transitie al aan de gang is en kansen biedt. Tegelijk zien we ook, dat versnelling en versterking van die beweging hard nodig is, willen we de welvaart van onze kinderen niet in gevaar brengen. We kunnen niet achterover leunen.

Dat besef is het startpunt geweest van een gezamenlijke oefening om toch iets van grip te krijgen op de toekomst van werken en leren in de circulaire economie. Niet door huidige trends door te trekken naar één onzeker toekomstbeeld, maar door een aantal zeer uiteenlopende scenario's te verkennen en daarbij de vraag te stellen: Wat komt in al die beelden terug? Wat kunnen we daaruit afleiden over wat nú nodig is?

De verkenning van toekomstscenario's en de inventarisatie van de mogelijke handelingsperspectieven heeft nu al veel opgeleverd. Allereerst dat zoveel stakeholders aan dit project hebben bijgedragen, door met elkaar in gesprek te gaan over belangen, beelden en wensen voor de toekomst. Sociale partners, overheden, onderwijspartijen, maatschappelijke organisaties, bedrijven, jongeren en andere partijen delen daarbij het besef dat een voortvarende, gedragen

en inclusieve transitie niet vanzelf ontstaat. We concluderen ook dat een gezamenlijke inspanning rond arbeidsmarkt en scholing kan bijdragen aan een meer duurzame wereld en een innovatieve economie met toekomstgerichte, zekere banen. Wat precies nodig is, is aan partijen om de komende tijd samen verder te verkennen. Deze dialoog biedt alvast vertrouwen voor dat vervolg.

SAMENVATTING

NAAR EEN WENDBARE ARBEIDSMARKT DIE ACTIEF BIJDRAAGT AAN EEN SOEPELE EN RECHTVAARDIGE TRANSITIE NAAR EEN CIRCULAIRE ECONOMIE

WIE



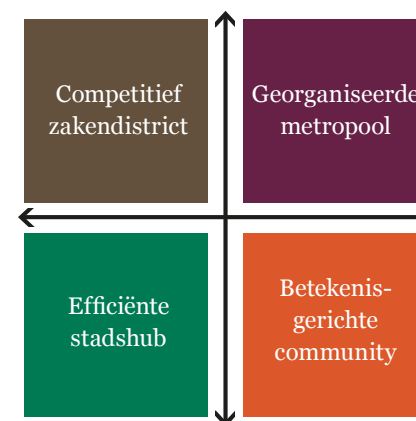
HOE

3 scenariosessies



WAT

1 verkenning met 4 scenario's



Presentaties en dialogen in de Week van de Circulaire Economie 2022

Set van handelingsperspectieven voor verschillende actoren

INLEIDING

De transitie van een lineaire naar een circulaire economie is in volle gang. Volgens de Nieuwe Economie Index (NEx) – een jaarlijks onderzoek van MVO Nederland dat in een percentage uitdrukt hoe duurzaam het Nederlandse bedrijfsleven is – is inmiddels 12,9% van de Nederlandse economie ‘circulair’ te noemen. Met het nationale doel van een volledig circulaire economie in 2050 voor ogen is er nog een behoorlijke weg te gaan.

De grondstoffentransitie, zoals de transitie naar een circulaire economie vaak genoemd wordt, is vooral ook een sociaal-economische transitie. De overgang naar een circulaire economie beïnvloedt immers onze manier van werken en de arbeidsmarkt. En andersom: ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zullen de transitie naar een circulaire economie afremmen of juist versnellen.

Dat roept allerlei vragen op, zoals:

- Welke banen verdwijnen en hoeveel banen komen erbij?
- Welke vaardigheden worden belangrijk en hoe kunnen onderwijsinstellingen hun studenten daarop voorbereiden?

- Hoe zorgen ondernemers en werknemers ervoor dat zij zich blijven ontwikkelen?
- Welke maatregelen kan de overheid treffen voor de lange termijn?

Om dit soort vragen te kunnen beantwoorden is behoefte aan een heldere visie op de toekomst die alle stakeholders perspectief biedt.

Gedreven door deze behoefte startte MVO Nederland, met ondersteuning van de Goldschmeding Foundation, in de zomer van 2021 een traject om toekomstscenario's te ontwikkelen, gericht op werken in een meer circulaire economie. Scenarioplanning is als methode bij uitstek geschikt om toekomstige ontwikkelingen te verwoorden en verbeelden. Op basis daarvan kunnen voor verschillende actoren handelingsperspectieven worden beschreven, waarmee zij zich kunnen voorbereiden op de verschillende scenario's. We geloven dat dit helpt bij beleidsontwikkeling en bij het ontwikkelen van een gezamenlijke taal en verbeelding rond dit onderwerp. Want de transitie

naar een circulaire economie kan niet alleen steunen op technische innovatie en regulering. Een circulaire manier van werken vergt ook sociaal-economische innovaties.

DOEL VAN HET PROJECT

We hebben samen met een diverse en representatieve groep stakeholders mogelijke toekomstscenario's ontwikkeld. We beschrijven en verbeelden hoe de arbeidsmarkt en de perceptie van 'werk' zich kunnen ontwikkelen in een circulaire economie. Daarmee willen we bereiken dat alle betrokken partijen – overheid, onderwijs, bedrijfsleven – onderbouwd maatregelen kunnen treffen om zich goed voor te bereiden op de mogelijke scenario's. We hebben daarvoor de meest effectieve handelingsperspectieven geïnventariseerd. Met als uiteindelijk doel dat alle betrokkenen gezamenlijk een wendbare arbeidsmarkt creëren, die bijdraagt aan een soepele en rechtvaardige transitie naar een circulaire economie.

ELKE BAAN KAN BIJDRAGEN AAN MEER CIRCULARITEIT

Werkgelegenheid als gevolg van een circulaire economie is in ontwikkeling. Het Circular Jobs Initiative beschreef eerder dat elke baan direct of indirect kan bijdragen aan een circulaire economie; alle type banen kunnen onze economie van een lineaire manier van produceren en consumeren begeleiden naar een circulaire. Zo kan een architect of een inkoper op een andere manier grondstoffen toepassen in het ontwerp van een gebouw. Een ICT-professional kan ervoor zorgen dat grondstoffen worden gevolgd in een digitale database. Procesoperators en reparateurs kunnen ervoor zorgen dat producten zo lang mogelijk blijven werken. Logistiek medewerkers en grondstoffencollecteurs kunnen materialen van de ene plek naar de ander brengen of opslaan. En leraren kunnen vaardigheden overbrengen die bijdragen aan circulair werken.

OMSCHRIJVING KERNBEGRIPPEN 'WERKGELEGENHEID', 'ARBEIDSMARKT' EN 'CIRCULAIR'

Dit project draait in de kern om werkgelegenheid en de arbeidsmarkt in een circulaire economie. Wij hanteren de volgende definitie van deze begrippen:

- **WERKGELEGENHEID** is de mogelijkheid om te kunnen werken en hiermee inkomen te genereren. Vanuit de andere kant gezien betekent werkgelegenheid ook het geheel van mogelijkheden (in een land, een streek of een bedrijfstak) om arbeidskrachten in te zetten.
- De **ARBEIDSMARKT** is de interactie tussen vraag naar en aanbod van arbeid. Arbeid staat in dit geval voor arbeidskrachten (mensen). De arbeidsmarkt kan krap (weinig aanbod van mensen, veel vraag) of ruim (veel aanbod van mensen, weinig vraag) zijn.
- Een **CIRCULAIRE ECONOMIE** is een economisch systeem dat de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen maximaliseert en waardevernietiging minimaliseert. Het circulaire systeem kenmerkt zich door enerzijds de kringloop van materialen, waarin reststoffen na gebruik veilig terugvloeien in de natuur of als grondstof dienen voor een nieuw product. En anderzijds door een manier van werken waarbij producten en hun onderdelen zo worden ontworpen en vermarkt dat ze op kwalitatief hoogwaardig niveau opnieuw gebruikt kunnen worden. Dit is anders dan het huidige lineaire systeem, waarin grondstoffen worden omgezet in producten die aan het einde van hun levensduur worden vernietigd.

HOE DIT RAPPORT TE GEBRUIKEN

Het resultaat van de eerste fase van dit project, vier toekomstscenario's, zijn geen voorspellingen of wenselijke uitkomsten. Het zijn beschrijvingen van de gevolgen van ontwikkelingen waarvan we vandaag de dag al de signalen zien. De route naar deze mogelijke toekomst wordt niet volgens een directe lijn bewandeld; het is geen wetenschappelijke berekening. De scenario's bieden vooral aanknopingspunten voor stakeholders om – in de tweede fase van het project – na te denken over handelingsperspectieven op basis waarvan zij zich kunnen voorbereiden op deze toekomst. Ten slotte bieden de toekomstbeelden gesprekstof om de gevolgen van een circulaire economie voor de arbeidsmarkt (en vice versa) te vertalen. Zo ontstaat een taal en verbeelding die hopelijk verschillende stakeholdergroepen aanspreekt.

AANPAK: SCENARIOPLANNING

Om tot een set relevante, aannemelijke toekomstbeelden te komen, hebben we gebruikgemaakt van scenarioplanning. In tegenstelling tot methoden als forecasting en strategieontwikkeling staan bij scenarioplanning niet de zekerheden, maar juist de onzekerheden centraal. En vervolgens: hoe je op die onzekerheden inspeelt.

Scenarioplanning is een beproefde methode waarbij je meerdere plausibele toekomstbeelden ontwikkelt. Hierin verken je het verloop van enkele dominante ontwikkelingen, zogenoemde ‘kernonzekerheden’, en de kansen en risico’s die deze met zich meebrengen voor bijvoorbeeld een organisatie, sector, of maatschappij. Scenario’s zijn extreme maar denkbare verhalen over de toekomst. Je gebruikt ze als middel om je beter te kunnen voorbereiden op die mogelijke toekomst, door ook langetermijnperspectieven mee te nemen in beslissingen die vandaag (moeten) worden genomen.

Scenarioplanning is een multidisciplinaire methodologie en wordt sinds de jaren zeventig gebruikt door bedrijven (o.a. Shell, Enexis), publieke organisaties (o.a. Algemene Rekenkamer, Planbureau voor de Leefomgeving) en ngo’s (o.a. WBCSD), als middel om te komen tot robuuste strategische planning. Het doel van scenarioplanning is vaak om een gemeenschappelijke taal en beeld te ontwikkelen rond toekomstige ontwikkelingen binnen een thema, of overeenstemming en draagvlak te verkrijgen rond gemeenschappelijke doelen.

TWEE FASES

In deze **eerste fase** hebben we vier verkennende toekomstbeelden ontwikkeld, met als focus ‘werken in een meer circulaire economie in Nederland’ en als horizon het jaar 2035.

De experts die deze scenario’s mede-ontwikkeld hebben, hebben zich ingebeeld hoe verschillende tendensen (zoals grondstoffenschaarste, klimaatverandering, digitalisering en vergrijzing) zich met elkaar vervlechten en de arbeidsmarkt in

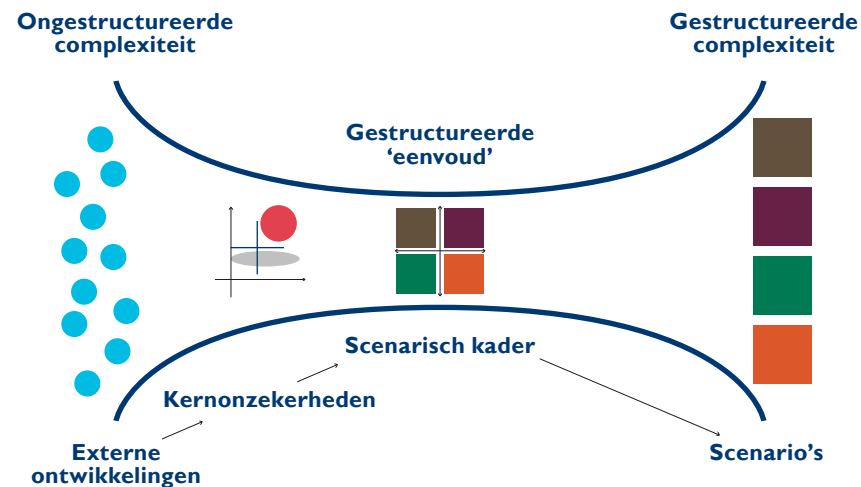
de komende jaren beïnvloeden. Vervolgens hebben ze de gevolgen daarvan ingeschat en ingekleurd op basis van beschikbare kennis en (on)zekerheden. Daarbij hebben ze de verschillen tussen de vier scenario’s uitvergroot, maar zodanig dat elk scenario plausibel is. Op basis van deze exercitie zijn vier uiteenlopende mogelijke toekomstbeelden ontstaan.

De scenario’s vormden het uitgangspunt voor de **tweede fase**, waarin we de vraag ‘en nu?’ beantwoordden. Welke implicaties hebben de scenario’s voor de betrokken stakeholders, de maatschappij als geheel, de transitie naar een circulaire economie, de aard en omvang van werk, competenties, opleiding, financiering, et cetera? Welke handelingsperspectieven hebben de verschillende actoren om, ongeacht hoe de toekomst eruit gaat zien, effectief bij te dragen aan het realiseren van een wendbare arbeidsmarkt die actief bijdraagt aan een soepele en rechtvaardige transitie van een lineaire naar een circulaire economie?

Uit een uitgebreide inventarisatie van handelingsperspectieven selecteerden we de zogenoemde ‘robuuste’ maatregelen: handelingen die in elk scenario verstandig zijn en daarom op korte termijn om actie vragen. Deze staan beschreven in het laatste deel van deze publicatie.

DE SCENARIO'S

Scenario's ontwikkelen begint met het inventariseren van huidige dominante externe ontwikkelingen. Dus in dit geval: welke ontwikkelingen beïnvloeden de arbeidsmarkt in een meer circulaire economie? Tijdens de brainstorm met de verschillende stakeholders over deze vraag kwamen tientallen ontwikkelingen naar voren. Daaruit hebben zij de twee meest onzekere en meest invloedrijke gedestilleerd; de zogenoemde kernonzekerheden. Deze vormen samen het scenarisch kader.



1. GEOPOLITIEKE/INTERNATIONALE VERHOUDINGEN:

Veel internationale samenwerking en vertrouwen

versus

Weinig internationale samenwerking en vertrouwen

2. MAATSCHAPPELIJKE PARADIGMA'S EN DOELEN IN NEDERLAND:

Markt dominant
+ focus op economische groei

versus

Overheid dominant
+ focus op brede welvaart

Veel vertrouwen en samenwerking tussen overheid, bedrijven en organisaties



Weinig vertrouwen en samenwerking tussen overheid, bedrijven en organisaties

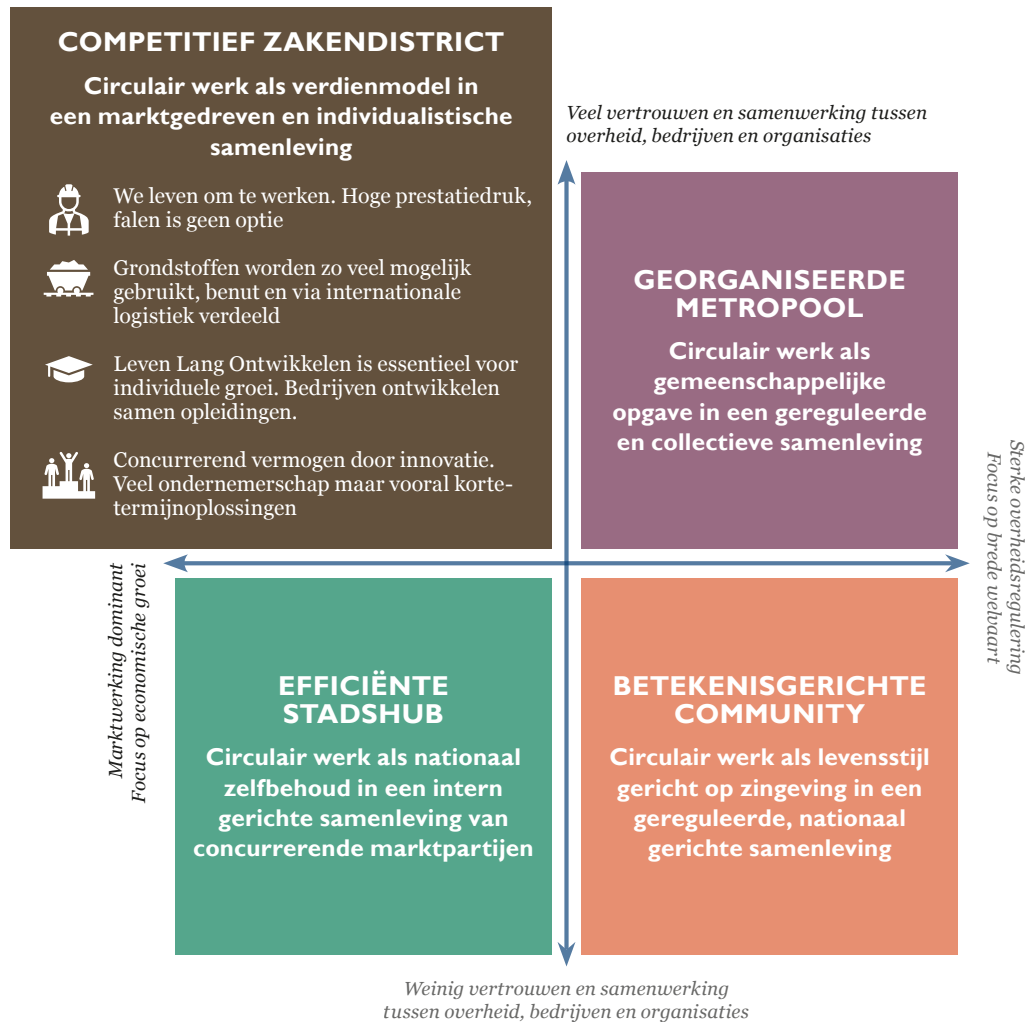
Het assenkruis of 'scenarisch kader' is de basis waarop de scenario's zijn gebouwd. In vier aparte groepen zijn de kwadranten uitgewerkt met de kenmerken van het scenario als uitgangspunt. Daarbij is met name gekeken naar de manier waarop trends zich in de toekomst doorontwikkelen. Bijvoorbeeld:

- Neemt het arbeidspotentieel toe of af in die werkelijkheid?
- Wat zal de invloed van migratie zijn?
- Welk type innovatie zal er vooral plaatsvinden?
- Welke rol speelt het onderwijs in dit scenario?

Uiteindelijk rolden er vier plausibele verhalen over de toekomst uit, die op de volgende pagina's beschreven staan.

Scenario

COMPETITIEF ZAKENDISTRICT



CIRCULAIR WERK ALS VERDIENMODEL

We leven in een hypercompetitieve, individualistische en geglobaliseerde samenleving. Technologie en groei zijn heilig. Met een vooral faciliterende overheid zijn het met name de bedrijven die de regels bepalen.

In Europa en dus ook in Nederland hebben we flink last van schaarste aan grondstoffen en arbeidskrachten. Het knelt aan alle kanten, we zitten onder meer middenin een bouwcrisis. De markt, en met name onze internationale handelspositie, reguleert onze wereld. De Nederlandse identiteit is in toenemende mate Europees, om wereldwijd concurrerend te blijven. We zetten internationale politieke verdragen, waaronder de Sustainable Development Goals (SDG's), in om onze handelsrelaties te versterken.

China is machtig, doordat het vanaf 1990 wereldwijd strategische grondstofposities heeft verworven, maar ook daar speelt vergrijzing en een arbeidstekort. Nederland (en Europa) heeft een sterke concurrentiepositie, voornamelijk vanwege de voorsprong van onze bedrijven op het gebied van duurzaamheid. Maar deze voorsprong neemt af.

TECHNOLOGISCHE INNOVATIE FLOREERT

Het dominante marktdenken in Nederland zet de spotlights op ondernemerschap. De regeldruk neemt af en het aantal ondernemers stijgt fors. Gedreven door de grondstoffenschaarste, personeelstekorten en maatschappelijke druk zien zij mogelijkheden om te verdienen aan circulariteit. Bedrijven moeten wel slimmer en efficiënter omgaan met grondstoffen en dat maakt een enorme, met name technologische innovatiekracht los. De

state-of-the-art technologieën die op de markt komen, onder meer op het gebied van hoogwaardig recyclen, lossen het grondstoffenprobleem grotendeels op: we hebben mede dankzij deze innovaties en bijbehorende nieuwe businessmodellen manieren gevonden om efficiënt gebruik te maken van de materialen die we hebben. We kunnen met minder meer doen. Met deze missie-gedreven innovatieaanpak loopt Nederland wereldwijd voorop.

INTENSIEVE INTERNATIONALE SAMENWERKING

De technologische vooruitgang op het gebied van de circulaire economie vergroot het concurrentievermogen van het Nederlandse bedrijfsleven en levert bovendien nieuwe banen op. We zijn niet alleen nationaal maar ook internationaal actief in het kopen, behouden en terugwinnen van materialen. Zo zijn *urban mining* en *reversed logistics* als verdienmodel sterk in opkomst en bieden allerlei ketenregisseurs, ook internationaal, hun diensten aan.

Hoewel ondernemers concurreren met verschillende circulaire bedrijfsmodellen, wordt er internationaal intensief samengewerkt, onder meer op het gebied van logistiek, om de handel in grondstoffen optimaal te laten verlopen. De halffabrikaten voor onze warmtepompen komen bijvoorbeeld uit Frankrijk en onze kleding laten we repareren in Portugal, Turkije, of in eigen land. Woningen worden grotendeels prefab gebouwd en 3D-printen van onderdelen



We leven om te werken. Door hoge prestatiedruk is falen geen optie. Leren is daarom essentieel voor individuele groei en bedrijven ontwikkelen samen opleidingen.

neemt een vlucht. Europa is onze afzetmarkt, onder meer voor de maakindustrie: onze producten en diensten, zoals Product as a Service (PaaS) en digitale grondstoffendata, verhandelen we in heel Europa.

NEDERLAND LEIDT DE WEG NAAR CIRCULARITEIT

Nederland leidt actief de circulaire bedrijvigheid in andere landen; vanwege onze kennis van ketens en implementatie hebben wij een voorsprong en pakken we onze rol als circulaire koploper. Een sterke lobby van vooral Nederlandse bedrijven heeft er bijvoorbeeld voor gezorgd dat grondstoffenpaspoorten in Europa niet meer weg te denken zijn. En de Rotterdamse en Amsterdamse haven zorgen voor logistieke oplossingen en technologische innovatie.

Met de logistieke stromen en behoefte aan opslag van grondstoffen ontstaat er flink ruimtegebrek. Natuur, landschappen en (biologische) landbouw veranderen ten faveure van productiviteit. Als locatie voor bedrijventerreinen wordt steeds vaker voor

de periferie gekozen. Dit vraagt veel van de infrastructuur en de transportsector.

ZO WERKEN WE

DEALBREAKER: TEKORT AAN MENSEN

Niets lijkt een bloeiende economie in de weg te staan. Ware het niet dat het nijpende personeelstekort een regelrechte dealbreaker is. 'Menselijk kapitaal' heeft een geheel nieuwe lading gekregen; het aantrekken en benutten van talent is noodzakelijk om überhaupt te kunnen blijven groeien. Dit heeft de positie van werknemers versterkt.

NIEUWE VAARDIGHEDEN LEREN OM CONCURREREND TE BLIJVEN

Om onze koppositie te behouden en steeds nieuwe innovaties te ontwikkelen is de rol van bedrijven groot, in relatie tot onderwijs en wetenschap. Zo krijgen kinderen al op jonge leeftijd les in ondernemen – bedrijven nemen dit deel van het curriculum voor hun rekening.

Samen met het onderwijs en de wetenschap kijken zij continu welke vaardigheden mensen moeten aanleren en welke innovaties nodig zijn om te kunnen blijven concurreren op het gebied van circulair ondernemen. Ze doen er alles aan om werknemers en burgers zich deze nieuwe vaardigheden eigen te laten maken. Het vaardighedenpaspoort, waarvan wordt verwacht dat individuen dat voortdurend up-to-date houden, is dan ook volledig ingeburgerd. Een aantal taken wordt gerobotiseerd en geautomatiseerd, met name in productie en recycling. Digitale vaardigheden om deze innovaties te besturen zijn belangrijk, evenals sociale en sales-vaardigheden, samenwerken en systeemdenken.

HOGE PRESTATIEDRUK

De ondernemende mentaliteit maakt dat de maatschappij sterk gericht is op individuele groei. Identiteit wordt vooral ontleend aan werk en het bijdragen aan de (groene) groei. Mensen ervaren een hoge prestatiedruk en zijn daarin vooral op zichzelf aangewezen; falen is geen optie. De overheid staat op afstand en zorgt niet voor je wanneer je dreigt uit te vallen. Er treden dan ook terugkerende burn-outgolven op. Werkgevers zien de winst van hun bedrijf daardoor in gevaar komen. Steeds is hun heersende reactie op het uitvallen van medewerkers om hen op allerlei mogelijke manieren op de been – lees: productief – te houden, maar de maatregelen zijn veelal op de korte termijn gericht, denk aan

kortstondige coaching en cursussen. De kritiek klinkt dat mensen min of meer zijn verworpen tot *commodities*.

TALENT WORDT BENUT

De meer circulaire economie zorgt voor nieuwe banen en bedrijven, vooral op het gebied van *urban mining*, digitale registratie en de coördinatie van ketens. Na jaren van aanhoudende krapte realiseren werkgevers zich dat echt alle talenten nodig zijn om hun circulaire verdienmodel te realiseren, en dat die niet vanzelf naar hen toekomen. Ze verhogen de lonen van de schaarse talenten in alle lagen van de bevolking – variërend van data-wetenschappers tot ambachtslieden. Ambachten, reparatie en hergebruik zijn immers cruciaal. Om aan de enorme vraag te kunnen voldoen, gaan werkgevers en werknemers meer ‘kameleondenken’: de flexibele schil krijgt een veel grotere rol, medewerkers stromen sneller door, zzp’ers zetten hun kennis en talent vaker in bij verschillende bedrijven en ook interim werken wordt heel normaal. Alles om het talent dat voorhanden is continu zo goed mogelijk in te zetten – een circulair systeem op zich.

De ‘war on talent’ betekent dat ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt eindelijk aan de slag kunnen. Bovendien komen veel arbeidsmigranten op onze krappe arbeidsmarkt en bijbehorende hoge lonen af. We behouden echter alleen die mensen die bijdragen aan de economie; slechts arbeidsmigranten met gewilde vaardigheden krijgen een kans.

SOCIALE ONRUST

De prestatiedruk, de voortdurende krapte en de burn-outgolven leiden vanaf de jaren dertig tot toenemende sociale onrust. Een groep mensen kan (of wil) niet meekomen in de door marktdenken gedomineerde economie. Voor hen is nauwelijks een vangnet. Zij gaan dan ook protesteren – niet tegen de overheid, maar tegen ondernemers. Werknemers en zzp’ers verenigen zich sterk, als tegenwicht tegen de macht van de grote bedrijven: vakbonden zijn inmiddels getransformeerd tot moderne verenigingen.

SUCCES WORDT BEPAALD DOOR AANPASSINGSVERMOGEN

Ook qua ontwikkeling moeten individuen eigen verantwoordelijkheid nemen. Succes in je carrière wordt bepaald door de mate waarin je je kunt aanpassen aan deze liberale, groene markt: alleen als je leert leren kun je meedoen. Maar ook werkgevers investeren in het lerend vermogen van

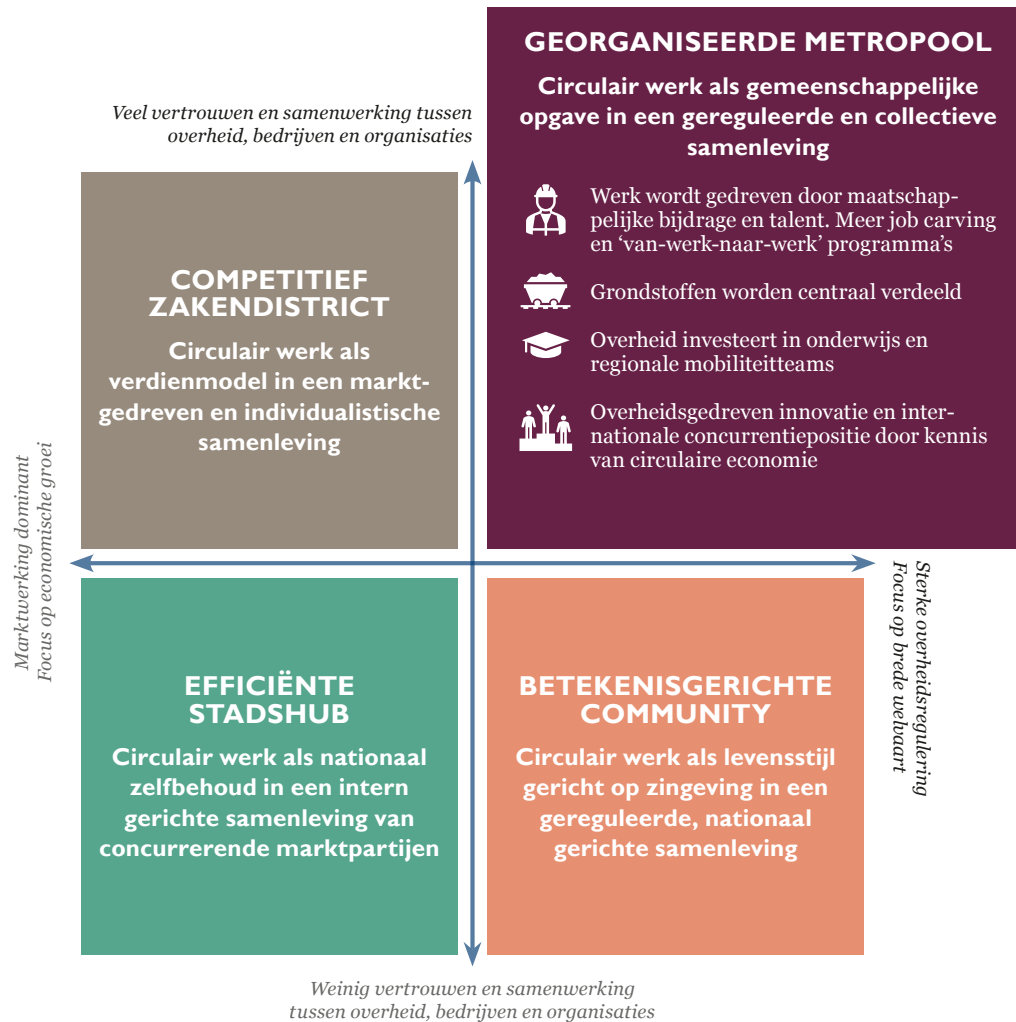
werknemers, onder andere met AI en AR. Hoewel de overheid het belangrijkste deel van het onderwijs blijft faciliteren, wordt een instrument als Leven Lang Ontwikkelen vooral gedreven vanuit (de behoefte van) het individu en gestimuleerd vanuit het bedrijfsleven. Employability-budgetten zijn uitgebreid, het belang van human capital wordt echt onderkend. Specialistische bedrijven spelen hierop in door hr-diensten en -kennis aan te bieden, aangezien niet elke ondernemer dit in zijn portefeuille heeft.

SAMENGEVAT

Bedrijven innoveren en werken samen om grondstoffen én werknemers maximaal in te zetten. De sociale en economische schokken die samenhangen met deze hypercompetitieve economie worden keer op keer met een snelle, maar oppervlakkige oplossing afgedaan. Voor werkenden wordt het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden een overlevingsstrategie. Dit model pakt goed uit voor de winstgevendheid van bedrijven en de concurrentiepositie van Nederland, zeker op korte termijn.

Scenario

GEORGANISEERDE METROPOOL



CIRCULAIR WERK ALS GEMEENSCHAPPELIJKE OPGAVE

We leven in een samenleving die door schade (klimaatrampen) en schande (onverantwoord gebruik van grondstoffen) wijs is geworden. De aard en omvang van deze problemen heeft de behoefte aan een sterke overheid, die de collectieve belangen boven de commerciële stelt, vergroot. Het besef dat geen enkel land dit alleen kan oplossen, zorgt voor veel internationale samenwerking.

Inmiddels zijn de effecten van klimaatverandering, het tekort aan grondstoffen en de afname van de biodiversiteit wereldwijd voelbaar. Niet alleen de fysieke gevolgen, maar ook de impact op migratie en de economie: klimaatvluchtelingen, arbeidstekorten en toenemende druk op de welvaartseconomie. Na een aantal schandalen met bedrijven die onverantwoord met grondstoffen zijn omgegaan, zijn deze door de overheid aan strikte banden gelegd. In Nederland heerst de consensus dat de markt op zichzelf geen oplossing biedt.

EERSTE MINISTER VAN CIRCULAIRE ECONOMIE

De ambitie om klimaatverandering – en dus ook grondstofverspilling – gezamenlijk aan te pakken gaat fundamenteel omhoog. Bezorgde burgers en koplopende bedrijven zien de problematiek en de immense opgave en doen met hun lobby- en stemgedrag een appel op de overheid. Ze eisen onder meer oplossingen voor internationale afvalstromen en de handel daarin. Dit geeft mede richting aan het nieuwe Missiegedreven Topsectorenbeleid. Het ministerie van Economische Zaken en Klimaat maakt plaats voor het ministerie van Circulaire Economie en Klimaat en partijen die het klimaatprobleem onderschrijven vormen met een ruime meerderheid een nieuw kabinet.

EUROPA EN VS VORMEN 'RAWORTH-COALITIE'

De lineaire economie raakt internationaal uit de gratie. Vergelijkbaar met kinderarbeid, waarvan op een zeker moment wereldwijd werd gezegd 'dat accepteren we niet meer', gaat ook lineair produceren in de ban. Aangezien China het zich als een van de drie wereldmachten kan permitteren om zijn vele grondstoffen voor zichzelf te houden, zoeken de andere twee, de VS en Europa, elkaar op. Samen vormen ze een zogeheten Raworth-coalitie: een motor voor een rechtvaardige, circulaire economie. Met de SDG's als leidraad maken ze afspraken over circulaire innovaties en de opschaling daarvan, ook voor toeleveringsketens buiten Europa, zoals in Afrika en Zuid-Amerika. Regulering van markten blijft bestaan, maar verschuift van lineair naar circulair.

Technische en procesmatige kennis over circulariteit wordt voor Nederland een belangrijk exportproduct en draagt bij aan ons verdienvermogen. Tegelijkertijd delen we in internationale netwerken veel kennis met elkaar over hoe we de circulaire economie het beste kunnen organiseren in beleidsprogramma's en publiek-private samenwerkingen.

Nederland wordt een centrale rotonde voor grondstoffen in Noordwest-Europa, als onderdeel van de North Sea Resources Roundabout. Daarnaast leiden bindende afspraken over circulaire productie tot herwaardering van kwalitatief hoogwaardige



Waar we werken wordt bepaald door talent. Banen met een maatschappelijke bijdrage worden hoger gewaardeerd. Regionale ondersteuning en programma's zorgen voor de match tussen onderwijs en werk.

productie, wat kansen biedt voor het Nederlandse bedrijfsleven.

OVERHEID REGULEERT EN STIMULEERT CIRCULAIRE ECONOMIE

Vanuit die internationale context grijpt de nieuwe regering stevig in op niet-duurzame en niet-circulaire producten en processen: die worden verboden of belast. Ook wordt in EU-verband het gebruik van grondstoffen hoger belast; met de opbrengsten worden koploperbedrijven en innovaties gestimuleerd. Zo wordt er flink geïnvesteerd in versnellingsprogramma's waarin bedrijven van elkaar leren en kennis ontwikkelen. Ook in netwerken die nu al bestaan, vergelijkbaar met het Techniekpact.

Om het gebruik en hergebruik van grondstoffen goed te organiseren op nationaal én regionaal niveau komt er een circulaire economie-equivalent van de

Regionale Energiestrategie: de Regionale Grondstoffenstrategie (RGS). De RGS biedt een manier om iedereen in een gemeente mee te krijgen en een bijdrage te leveren. Belangenbehartigers letten er scherp op dat bedrijven voldoende betrokken worden.

De overheid heeft dus twee belangrijke rollen in de totstandkoming van de circulaire economie: enerzijds verhoogt zij de 'circulaire bodem', anderzijds stimuleert ze innovatie. Dankzij deze sturende rol van het Rijk raakt de circulaire economie echt op stoom. Producenten worden door regelgeving gedwongen om substantieel duurzamere producten te maken: computers moeten twintig jaar meekunnen, verlichting vijftig jaar. Bedrijven zijn niet altijd blij met de overheidsbemoediging en klagen over te veel regulering. Een aantal vestigt zich om die reden buiten Europa. Daarmee daalt de werkgelegenheid en het concurrerend vermogen van Nederland.

ZO WERKEN WE

'LINEAIRE' RETAILERS FAILLIET ALS GEVOLG VAN MENTALITEITS- VERANDERING

Maatschappelijke drijfveren worden alsmaar belangrijker, de circulaire, duurzame, groene economie wordt intrinsiek hoger gewaardeerd. Bij bedrijven met een circulair businessmodel staan de trainees dan ook te dringen voor de poort, terwijl spelers in de lineaire wereld problemen hebben om talent aan te trekken. Overheidsbeleid in combinatie met de invloed van rolmodellen (influencers) heeft – vergelijkbaar met de veranderde publieke opinie over roken – ook bij consumenten een mentaliteitsverandering veroorzaakt: van consumeren naar langdurig gebruik van producten. Een groeiende groep 'circulaire' consumenten maakt er een sport van om spullen zo lang mogelijk te gebruiken, terwijl de 'lineaire' via online platformen goedkope, lineaire producten buiten Europa kopen. In 2035 zijn de meeste producten echter van verbruiksartikel verworpen tot gebruiksartikel. Dat luidt het einde in van aanbieders van fast moving consumentenproducten: meerdere slagen er niet in om nieuwe, levensvatbare businessmodellen te ontwikkelen.

VAN VUILNISMAN NAAR GRONDSTOFFENCOLLECTEUR

De mentaliteitsverschuiving naar het lang behouden van spullen zorgt voor fors meer werkgelegenheid op het gebied van

reparatie en bijvoorbeeld het uitzoeken van statiegeldgoederen. Een groot deel van deze vacatures wordt ingevuld door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Banen in de circulaire economie krijgen meer aanzien: een vuilnisman heet nu 'grondstoffencollecteur' en verdient goudgeld. Ook vluchtelingen en statushouders worden voor vol aangezien en verleid (en bijgeschoold) door werkgevers.

Tegelijkertijd biedt de overheid een vangnet, bijvoorbeeld voor sectoren waar werk verdwijnt. Mensen die niet goed kunnen meekomen in de circulaire economie worden bij de hand genomen door de overheid, door te kijken hoe ze inzetbaar kunnen blijven, al dan niet voor maatschappelijke activiteiten. Regionale Mobiliteitsteams (RMT's) om mensen van werk naar werk te helpen hebben de circulaire economie goed op het netvlies en worden doorontwikkeld. Daarnaast neemt *job carving* een vlucht: vanuit de talenten van (al dan niet geschoolde) mensen een passend werkaanbod ontwikkelen, in plaats van andersom.

PUBLIEK-PRIVATE SAMEN- WERKINGEN WORDEN FLINK OPGESCHAALD

De arbeidsmarkt blijft echter krap. Omdat veel mensen niet de juiste vaardigheden hebben voor de circulaire economie, luiden ondernemers de noodklok. Dankzij de koppeling tussen

verschillende publieke en private budgetten komt er een Leven Lang Leren-budget van jaarlijks tienduizenden euro's per persoon, speciaal voor bij- en omscholing naar circulaire banen.

Er wordt tegelijkertijd geïnvesteerd in onderwijsinnovatie: arbeidsmarkt en onderwijs gaan nauwer samenwerken, zodat circulaire innovaties sneller naar de markt gebracht kunnen worden. Actieve samenwerkingen tussen bedrijven en onderwijsinstellingen, zodat studenten op een flexibele manier werken en leren tegelijk, worden flink opgeschaald: in 2030 leert tachtig procent van de mbo- en hbo-studenten in een dergelijke structuur. Tot slot investeert de overheid flink in het 'leren over leren', onder andere via lectoren en practoren. Doordat het bedrijfsleven hierin onvoldoende wordt meegenomen, leidt dit soms tot een mismatch tussen vraag en aanbod. Sommige organisaties voelen

weerstand tegen de centrale en sturende rol van de overheid op het vlak van werken en leren; in hun ogen wordt hen het gras voor de voeten weggemaaid.

SAMENGEVAT

De sturende rol van de overheid is bepalend voor de manier waarop werkgelegenheid en grondstoffen worden verdeeld. De heersende mindset verandert en grondstofverbruik wordt aan banden gelegd met belastingen en internationale ketenafspraken. Om de gemeenschappelijke opgave van een meer circulaire economie te bewerkstelligen, wordt bovendien flink geïnvesteerd in onderwijs. De vrijheid en groei van bedrijven wordt beperkt, maar daartegenover staat een sterke internationale rol om onze kennis van de circulaire economie in te zetten.

Scenario

EFFICIËNTE STADSHUB



CIRCULAIR WERK ALS NATIONAAL ZELFBEHOUD

We leven in een samenleving waarin concurrerende marktpartijen en een nationalistische cultuur het beeld bepalen. De grenzen zijn dicht, import en export zijn opgedroogd, op een aantal strikt noodzakelijke bilaterale handelsverdragen na. We houden de buitenlandse politiek op afstand en richten ons vooral op onze eigen natie, sociale kring en familie.

De onzekerheden in de wereld nemen toe. Rusland draait de gaskraan steeds verder dicht en wereldwijd woedt een grimmige strijd om grondstoffen: wie wat tot zijn beschikking heeft, speelt een belangrijke rol op het wereldtoneel. Economische groei blijft internationaal belangrijk, maar de welvaart concentreert zich rond een relatief klein deel van de wereldbevolking. Overheden bieden nauwelijks een vangnet, waardoor de (kansen)ongelijkheid toeneemt. In ons eigen land is de grondstoffenstrijd voor bedrijven een belangrijke strategie, de overheid heeft hierin weinig zeggenschap en invloed.

NEDERLAND KEERT ZICH TEGEN EU EN SDG'S

Het roerige internationale speelveld zorgt ervoor dat de Nederlandse politiek, vanwege haar nationalistisch zakenkabinet, de EU en ook de SDG's links laat liggen. We richten ons sterk op ons eigen land. 'Nederlanders eerst' is het mantra, waarbij we binnen de landsgrenzen goed voor elkaar zorgen: als reactie op de afkalvende geïnstitutionaliseerde sociale zekerheid trekken mensen, soms noodgedwongen, meer naar elkaar toe. Niet alleen economisch, maar ook sociaal richten mensen zich meer op directe relaties en familie. Aangezien er weinig internationale samenwerking en minder handel is, heeft Nederland het economisch moeilijk. Internationaal neemt de consumptie toe, maar dat zien we in eigen land niet terug. We kunnen ons dat simpelweg niet veroorloven.

CIRCULAIRE ECONOMIE MET GESLOTEN KRINGLOPEN BINNEN DE LANDSGRENZEN ...

Om voor grondstoffen niet afhankelijk te zijn van het buitenland, zetten bedrijven vol in op circulaire strategieën, vooral gedacht vanuit de in ons land beschikbare materialen. Dat brengt ook weer veel concurrentie en innovatie met zich mee. We willen het liefst gesloten kringlopen in Nederland zelf creëren, bij voorkeur op regionaal of lokaal niveau. Circulaire businessmodellen worden al snel rendabel doordat grondstofprijzen nationaal en internationaal de pan uitrijzen. We kiezen in Nederland dus niet zozeer voor circulair ten behoeve van duurzaamheid, maar vooral vanuit beschikbaarheid, kostenbesparing en economische noodzaak: circulaire efficiency.

... EN BILATERALE DEALS VOOR WAT NIET NATIONAAL KAN

Nederland is goed in het benutten van biotische grondstoffen in de landbouw en ook de bouw ontwikkelt zich op nationaal niveau door naar een circulaire sector. We kunnen echter niet alles nationaal oplossen; daarvoor hebben we niet genoeg materialen, ruimte om die te produceren en op te slaan, en werknemers. We sluiten daarom bilaterale deals met andere landen die wel grondstoffen, ruimte en werknemers hebben. Daarbij kijken we ook naar goedkope werkkrachten in het buitenland die het praktische werk voor ons willen opknappen, zonder veel aandacht te besteden aan goede arbeidsomstandigheden. De overheid houdt



Werk biedt zekerheid maar men profiteert daar niet van door achterblijvende koopkracht. De werkweken zijn lang. Werk in een informele economie krijgt meer aandacht.

hier weliswaar toezicht op, maar is niet in staat om dit te handhaven.

KENNIS OVER CIRCULARITEIT ALS EXPORTPRODUCT

Naast onze lokale circulaire economie verkopen we via de bilaterale deals kennis en innovatie over de circulaire economie in het buitenland. Onze (technische en systemische) kennis wordt een van de weinige exportproducten en de belangrijkste inkomstenbron die onze economie draaiende houdt. Externe financiering, zoals door crowdfunding en (internationale) durfinvesteerdere, draagt bij aan het ontwikkelen van die kennis. Vermogende Nederlanders worden zelfs expliciet opgeroepen om mee te investeren in circulaire innovatie. Aangezien het bedrijfsleven zich grotendeels heeft verenigd in nationale ketens, komt de ontwikkeling van internationale keteninnovaties niet goed van de grond.

De nationale overheid schuift veel verantwoordelijkheden van zich af, waardoor de regio's een grotere rol krijgen in de uitvoering. Doordat Nederland relatief klein is en een goede infrastructuur heeft, ontstaan er nieuwe 'Hanzensteden' op het gebied van de circulaire economie: Groningen wordt één groot productiebos, Noord-Holland is gespecialiseerd in circulair staal en Twente in circulair textiel.

ZO WERKEN WE

WERKNEMER KRIJGT MEER ZEKERHEID, MAAR PROFITEERT VERDER NIET

Door het tekort aan werknemers – de circulaire economie vraagt meer arbeidskrachten en we laten weinig mensen van buiten toe – is de werkdruk hoog en de werkweek lang: 45 uur. De productiviteit per werknemer moet omhoog, wat de werk-privébalans onder druk zet. Innovatieve oplossingen voor dit probleem blijven uit. Arbeid is erg gewild, al profiteren werknemers daar nauwelijks van. Alleen het feit dat ze sneller een vast contract krijgen biedt enige mate van vastigheid. Ook zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden, maar de koopkracht neemt desondanks voor de meeste werkenden niet toe; producten worden nu eenmaal veel duurder.

Als reactie op de sterker wordende corporates verenigen mkb'ers zich in nationale ketens. Naast actieve samenwerking binnen deze ketens richten ze samen met werknemersorganisaties ook werknemerspools op: werknemers in de pool zijn niet gebonden aan één bedrijf, maar bewegen afhankelijk van de vraag flexibel (maar met een 'ketencontract' op zak) door de hele in Nederland gevestigde keten. De deeleconomie neemt een vlucht en ondernemers springen hier goed op in. Dit levert nieuwe banen.

INFORMELE ECONOMIE GAAT MEETELLEN

Niet alleen producten maar ook diensten, zoals het inhuren van een loodgieter, zijn door het tekort aan mensen erg duur geworden. Het feit dat een buurman je lekkende kraan repareert, is daarom een belangrijk onderdeel van de informele economie en kenmerkend voor de nieuwe lokale sociale cohesie. Mantelzorgers worden bovendien betaald door zorgverzekeraars. Zij nemen immers een significant deel van het werk op zich en dat tikt aan naast de lange werkweek.

Van de traditionele sectoren zijn ICT en logistiek de belangrijkste groeiers, onder andere als gevolg van de groeiende deeleconomie, evenals technische beroepen. Ook ambachten zijn van groot belang. In alle sectoren wordt gewerkt op basis van circulaire principes – we moeten wel. De kunst fungeert, zoals vaak het geval is, als spiegel van de tijdgeest: kunstenaars werken nagenoeg alleen met hergebruikte materialen.

SNEL EN LANG DE ARBEIDSMARKT OP

Human capital is dus van groot belang voor bedrijven. Om meer werknemers te 'creëren' worden jongeren verleid eerder de arbeidsmarkt op te gaan. Ook vanwege het lerarentekort is er relatief weinig scholing aan de voorkant en veel meer *learning on the job*. Vmbo-, mbo- en hbo-opleidingen zijn kort en

krachtig, gericht op het snel toepassen in de praktijk. Vmbo'ers gaan bijvoorbeeld na een basisopleiding Techniek direct de markt op, waarna ze gedurende hun hele loopbaan doorleren binnen het bedrijf. Leven Lang Leren wordt steeds belangrijker en wordt door bedrijven ondersteund. Veel opleidingen hebben verplichte stages of traineeships. En ouderen kunnen pas vanaf hun zeventigste met pensioen. Na hun vijftenzestigste krijgen ze vaak wel lichtere taken, zoals het coachen van jongere medewerkers: via meester-leerlingstructuren lukt het om ambachten door te geven. Bedrijven die dit goed doen concurreren efficiënter.

SAMENGEVAT

Op het onrustige en competitieve wereldtoneel is Nederland een veilige haven. Door de felle strijd om grondstoffen is het nodig om de handelsketens te verkorten, met als gevolg nieuwe 'Hanzesteden' rondom materialen. Efficiency is het nieuwe mantra, wat ook in de lange werkweken en op de arbeidsmarkt als geheel wordt gevoeld. Reparatie en hergebruik worden hoog gewaardeerd, vooral als het gaat om spullen uit de eigen stad of regio. De kleinschaligheid leidt tot meer zorg voor naasten, een grotere informele economie en de opkomst van nieuwe ambachten. Ondernemerschap wordt gestimuleerd, maar internationale groei blijft buiten bereik.

Scenario

BETEKENISGERICHTE COMMUNITY



CIRCULAIR WERK ALS LEVENSTIJL

De buitenwereld verkeert in chaos, maar in Nederland gaat het gelukkig goed. Onze relatieve welvaart (in vergelijking met andere landen) maakt het mogelijk nog lang te teren op de spullen die we al hebben. Onze blik is naar binnen gericht; werk moet bijvoorbeeld vooral zingeving bieden.

Overall om ons heen neemt de instabiliteit toe. Er zijn handelsoorlogen gaande en het feit dat grootmachten als de VS en China al hun grondstoffen monopoliseren veroorzaakt forse prijsstijgingen. Intussen verergeren de gevolgen van de klimaatcrisis, terwijl de internationale onderhandelingen over de aanpak daarvan stroef verlopen. Het ontbreekt bijvoorbeeld aan goede afspraken over de uitstroom van klimaatvluchtelingen uit Afrika, Oceanië, Azië en Midden-Amerika.

TERUG NAAR EEN BENELUX-SAMENWERKING VANUIT ECONOMISCH BELANG

In de wereldwijde concurrentiestrijd is China als dominante economische speler het grootste machtsblok geworden. De Verenigde Staten reageren daarop met een 'America First'-beleid. De EU zit tussen deze twee vuren in met als gevolg dat een aantal EU-landen naar elkaar toe trekt op economisch gebied en om migratiestromen te beheersen. Voor Nederland betekent dit een terugkeer naar een intensievere Benelux-samenwerking vanuit economisch belang. We hechten daarbij veel belang aan het brede-welvaartsprincipe: we willen de kwaliteit van leven voor huidige en toekomstige generaties waarborgen. Waar ze bijdragen aan de ontwikkeling van ons eigen land zijn de SDG's zijn onze leidraad.

We zetten in op korte ketens, om onze afhankelijkheid te beperken en grote wereldwijde logistieke stromen en de

bijkomende CO₂-voetafdruk te voorkomen. Werk dat we zelf niet kunnen uitvoeren outsourcen we via bilaterale afspraken naar Oost-Europa. Vanuit een sterke, centrale overheidssturing, onze focus op brede welvaart en het belang dat we hechten aan goede regulering zijn we selectief in het kiezen van handels- en ketenpartners: we zoeken samenwerking met landen die net als wij inzetten op circulariteit, duurzaamheid, zinvol werk en leefbaar loon. Landen die bijvoorbeeld mensenrechten schenden, sluiten we zo veel mogelijk uit.

OVERHEID STIMULEERT CIRCULAIRE ECONOMIE

Omdat primaire grondstoffen steeds beperkter beschikbaar zijn, gaan investeringen meer naar renewables en ook naar circulariteit. Er is een sterke focus op de kenniseconomie en op sectoren waar we een groot belang in hebben, zoals de eiwittransitie. We verbouwen onder meer algen in de Noordzee.

De overheid neemt een regierol op de inhoud van de circulaire transitie: ze stimuleert businessmodellen die grondstoffen, halffabrikaten en eindproducten zo veel mogelijk binnen ons eigen land verwerken en hergebruiken. Er komen financiële prikkels voor onder meer inzameling, *urban mining* en sociale innovatie die hoogwaardig hergebruik van grondstoffen mogelijk maakt. Daarnaast werkt het Rijk actief samen met het bedrijfsleven, bijvoorbeeld door afspraken te maken



Werk is gericht op zingeving. We werken om te leven. De klassieke tegenstelling tussen werkgevers en werknemers verzacht. Ook informeel werk wordt gewaardeerd.

over producentenverantwoordelijkheid, en met onderwijsinstellingen en regionale en lokale overheden in zogeheten leer-gemeenschappen. Daarin wordt gestuurd op langetermijndenken en circulaire vaardigheden.

WELVAART STIJGT NAUWELIJKS, IN TEGENSTELLING TOT WELZIJN

Het streven naar consumeren en bezit neemt af, consuminderen is hip. We moeten ook wel, aangezien China en de VS hun eigen grondstoffen beschermen en er simpelweg minder mogelijk is. Dit leidt onder meer tot een groeiende deeleconomie en toename van reparatiediensten. Onze welvaart stijgt daarmee nauwelijks, maar ons welzijn wel. Er is meer aandacht voor de behoeften en motivatie van de mens. Vanuit het brede-welvaartsdenken wil de overheid dan ook iedereen mee laten doen op de arbeidsmarkt, met passend werk.

ZO WERKEN WE

WERK MOET BETEKENISVOL ZIJN

De focus op brede welvaart heeft ook invloed op hoe we tegen werken aankijken. Als reactie op de onbevredigende situatie op de arbeidsmarkt begin jaren twintig gaan mensen op zoek naar balans en 'zinvinding', zowel binnen als buiten hun werk. Dat geldt zeker voor generatie Z en voor generatie Alpha, die haar intrede doet op de arbeidsmarkt. Werk moet betekenisvol zijn, in plaats van alleen geld opleveren. Werkgevers spelen in op deze wens tot zelfontplooiing – ze moeten wel, gezien de personeelsschaarste. Goed werkgeverschap wordt essentieel, menselijk kapitaal komt centraal te staan. Dit vertaalt zich in 'beloning op maat', afhankelijk van individuele wensen, zoals opleidingsmogelijkheden of andere kansen tot ontplooiing, extra vakantiedagen, of sportmogelijkheden. Daarnaast zien werkgevers in dat mensen vanwege hun behoefte aan betekenis ingezet willen worden op hun talenten.

De standaard betaalde werkweek is 32 uur. Daarnaast krijgen mensen een dag per week om impact te maken op de samenleving, bijvoorbeeld als mantelzorger voor het vergrijzend deel van de samenleving, als vrijwilliger of als coach – deels betaald door hun werkgever, deels door de overheid. Onbetaald werk krijgt in het algemeen meer maatschappelijke waardering en indirecte of materiële vergoeding, waaronder belastingvoordeel. Ook mensen die dit werk doen, zorgen immers voor cohesie in de samenleving.

‘LANG LEVE LEREN’, GERICHT OP AANPASSINGSVERMOGEN

Door de grote (internationale) onzekerheden en de verschuiving van de waarde van werk komt er veel meer aandacht voor adaptiviteit. Niet ‘Leven Lang Leren’, maar ‘Lang Leve Leren’ wordt geïntroduceerd, vooral gericht op het creëren en verder ontwikkelen van vaardigheden ten behoeve van werken in een circulaire economie; die worden belangrijker dan specialistische kennis. Al op de basisschool worden de vaardigheden die een persoon beheerst vastgelegd in een vaardighedenpaspoort. Tijdens de gehele school- en professionele loopbaan wordt dit paspoort voortdurend bijgehouden, om de vraag van werkgevers goed te laten aansluiten op het aanbod van werknemers. Ook voor werknemers zelf is het prettig dat zij over dit overzicht beschikken, zij kunnen zo actief hun loopbaan bepalen.

OVERHEID REGISSEERT VRAAG EN AANBOD VAN VAARDIGHEDEN

De overheid neemt de regie in het identificeren van die vaardigheden en het koppelen ervan aan de marktvrage. Het Rijk faciliteert hiervoor platformen, in samenwerking met het bedrijfsleven, burgers en lokale overheden en stimuleert partnerschappen tussen onderwijs en ondernemers. Dit laatste is noodzakelijk om onze kenniseconomie binnen de sectoren waarin we een groot belang hebben in stand te houden. Ook biedt de overheid financiële garanties aan opleidingen en studenten die het risico nemen om te kiezen voor opleidingen voor sectoren van de toekomst. Duurzaamheid en circulariteit zijn tot slot verweven door het hele curriculum, in plaats van als los vak.

AUTOMATISERING HAALT DE ROBOT UIT DE MENS

De verschuiving naar een meer circulaire economie vereist bijscholing naar andere arbeid: herontwerp, grondstofplanning, reparatie, en bijvoorbeeld upcycling. Gezien de focus op zinvinding lopen weinig mensen warm voor de repetitieve, zware kant van dat werk. Hoewel ze volop ruimte krijgen voor initiatief, moet de productiviteit wel op peil blijven. Daarom wordt er stevig ingezet op digitalisering en robotisering; niet ter vervanging, maar ter ondersteuning van arbeid. Technologie haalt de ‘robot’ uit de mens: het werk dat niet veilig, gezond en interessant is wordt geautomatiseerd. Slechte werkomstandigheden, zoals we die

kennen uit distributiecentra, en nachtwerk nemen af.

De maatschappelijke status van beroepen verandert. Mensen zien dat praktisch geschoolden een goede boterham verdienen. De milieustraat is bijvoorbeeld niet langer een plek waar je afgedankte spullen dumpst, maar een creatieve werkplaats waar producten en materialen dankzij ambachtslieden een nieuw leven krijgen en waar je niet alleen spullen brengt, maar ook haalt.

COACHING IN ONDERWIJS EN BEDRIJFSLEVEN

Zowel in het onderwijs als het bedrijfsleven is veel aandacht voor coaching. Het wordt ingezet als belangrijk middel om de vaardigheden van de huidige generatie over te dragen op de toekomstige. Mensen kunnen daarbij het ene moment ‘gezel’ zijn en het volgende ‘leermeester’. De overheid faciliteert dat mensen tegelijkertijd kunnen werken en coachen, zonder inkomen te verliezen. Ook

kunnen werknemers zich met steun van de overheid omscholen, conform het ‘Lang Leve Leren’-gedachtegoed.

Nederland gaat migratiepartnerschappen (inclusief asielquota’s) aan met enkele landen, zoals onze Benelux-partners. Maar wel onder voorwaarden: arbeidsmigratie mag niet leiden tot een braindrain en de opleiding van een migrant moet relevant zijn voor de Nederlandse economie. Ook krijgt de integratie van arbeidsmigranten veel aandacht van de overheid.

LOKALE ECOSYSTEMEN

Maatschappelijke organisaties en burgers nemen een belangrijke rol, om draagkracht te houden in het brede-welzijnsdenken en om iedereen mee te krijgen naar meer circulariteit. Zo gaan onderwijsinstellingen, sociale werkplaatsen en reguliere bedrijven lokaal ecosystemen vormen met circulaire hubs en ambachtscentra.

SAMENGEVAT

De focus op brede welvaart en sociale structuren heeft de circulaire economie tot ‘lifestyle’ gemaakt. De overheid stimuleert kortere handelsketens en een nivellering van de arbeidsmarkt. Op de krappe arbeidsmarkt vragen werkenden om betekenisvol werk en is ‘Lang Leve Leren’ de nieuwe maatstaf. Dankzij automatisering en logistieke innovaties blijven grondstoffen en materialen in steeds wisselende toepassingen lang binnen de landsgrenzen. De bedrijvigheid in en het verdienvermogen van Nederland is vanwege deze ontwikkeling afgenomen.

HANDELINGSPERSPECTIEVEN

De vier scenario's vormen een gedegen inventarisatie van hoe de toekomst van werken in een circulaire economie eruit kan komen te zien. Met die toekomstbeelden als uitgangspunt zijn we nagegaan hoe we daarop vandaag de dag al zo goed mogelijk kunnen voorsorteren. Zowel onderwijs, bedrijfsleven, overheid, sociale partners als individuen hebben een aandeel in het creëren van een wendbare arbeidsmarkt die bijdraagt aan een soepele en rechtvaardige transitie naar een circulaire economie.

RANDVOORWAARDEN

In dit project richten we ons op werken in een meer *circulaire economie*. Binnen dat kader benoemen we handelingsopties voor de betrokken actoren. Dat betekent niet dat er daarnaast geen andere zaken zijn die impact hebben op het creëren van een wendbare arbeidsmarkt voor de circulaire economie. Zaken die randvoorwaardelijk zijn en breder dan de scope van dit project. Belangrijke randvoorwaarden voor een goed functionerende arbeidsmarkt in een meer circulaire economie zijn wat ons betreft:

- **Een langetermijnvisie:** *'als je straks een appel wilt plukken, zul je nu een boom moeten planten.'* Het aantrekkelijk maken om in de circulaire economie te werken en te investeren doe je niet van de ene op de andere dag, maar vraagt een langdurig commitment van alle partijen, ook rond arbeidsmarkt en scholing.
- **Brede welvaart als uitgangspunt nemen** en daarmee de maatschappelijke kosten-batenanalyse breder toepassen bij investeringen en beleid. Het ecologisch draagvlak van de aarde is een harde randvoorwaarde om toekomstige welvaart te realiseren, als basis voor een goede kwaliteit van leven. Economische groei voegt alleen iets toe als die samengaat met sociale cohesie, een prettige en gezonde werk- en leefomgeving en een goede milieukwaliteit.
- **Goede arbeidsvoorwaarden** (salariëring en ontwikkelmogelijkheden), **arbeidsrelaties** (type en vorm contracten), **arbeidsomstandigheden** (veilig en gezond werken) en **arbeids-**

inhoud (takenpakket en zeggenschap daarover). Het belang van rechtvaardigheid in de transitie is groot. We moeten er daarom voor zorgen dat de gewenste transitie naar een circulaire economie niet ten koste gaat van onnodige faillissementen en verlies van arbeidsplaatsen. En dat de arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden in de circulaire economie op orde blijven.

- **Gedragen beleid.** De transitie slaagt alleen als iedereen meedoet en er ook rekening wordt gehouden met toekomstige generaties. Die moeten expliciet betrokken worden bij besluitvorming, via:
 - een verplichte generatietoets op besluitvorming in de governance van bedrijven, bijvoorbeeld een verplicht percentage jongeren in de Ondernemingsraad, RvT, RvC, of RvA;
 - het betrekken van de jongerentak van de vakbonden en het jongerenplatform van de SER bij het vormgeven van overkoepelend beleid;
 - het expliciet opnemen van jongeren in burgerparticipatie bij besluitvorming.

- **Goede infrastructuur voor Leven Lang Ontwikkelen (LLO).** Door de transitie naar een circulaire economie veranderen banen van karakter, verdwijnen er banen en ontstaan er nieuwe. Dat doet een groter beroep op het vermogen van mensen en bedrijven om zich te blijven ontwikkelen. Een effectieve, inclusieve transitie vergt een toegankelijke, flexibele infrastructuur voor leren en ontwikkelen. Dat betekent ook dat alle actoren (bedrijven, overheid, onderwijs, sociale partners, individuen) zich open moeten stellen voor de rol van LLO.

- **Rekeninghouden met andere risico's** dan de lineaire economie met zich meebrengt. Met de circulaire economie gaan bijvoorbeeld meer interafhankelijkheden tussen bedrijven gepaard ('jouw afval is mijn grondstof'), wat een andere manier van risicobeheersing vraagt.

ROBUUSTE HANDELINGSOPTIES

De vier toekomstscenario's zijn bewust sterk gepolariseerd opgeschreven, zodat de onderlinge verschillen goed zichtbaar worden: in het ene scenario is de markt bijvoorbeeld dominant, in het andere juist de overheid. In het ene toekomstbeeld is Nederland sterk internationaal georiënteerd, in het andere trekken we ons terug achter de dijken. De daadwerkelijke toekomst zal ongetwijfeld een mix zijn van elementen uit de vier scenario's. Maar juist nu we de 'extremen' in beeld hebben, kunnen we nagaan welke handelingsperspectieven in elk scenario nuttig zijn, zogenoemde 'robuuste' maatregelen.

Hieronder staan zes van zulke handelingsopties beschreven waarmee op korte termijn gestart kan worden. Deze vormen, wat de toekomst ook brengt, een hefboom voor een meer wendbare en beter voorbereide arbeidsmarkt. Zodat daarmee de transitie naar een circulaire economie soepeler en rechtvaardiger verloopt.

1. Uitdagingen rond de circulaire economie verwerken in arbeidsmarktbeleid

Actoren: Rijksoverheid, sociale partners, onderwijsinstellingen, SER

2. Talent in Nederland zorgvuldig benutten

Actoren: Rijksoverheid, werknemers, werkgevers, sector- en brancheorganisaties

3. Nauwere (internationale) samenwerking tussen onderwijsinstellingen (vo, mbo, hbo, wo; publiek en privaat)

Actoren: MBO Raad, Vereniging Hogescholen, VSNU, NRTO, onderwijsinstellingen, ministerie van OCW, Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)

4. Intensievere regionale samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en onderwijs

Actoren: Rijksoverheid, regionale overheid, bedrijven, onderwijsinstellingen, learning communities, Katapult

5. Mensen én bedrijven inspireren en begeleiden om zich te ontwikkelen in (of naar) het werken in de circulaire economie

Actoren: Rijksoverheid, maatschappelijke organisaties, werkgevers- en werknemersorganisaties, Regionale Mobiliteitsteams (RMT's)

6. Slimme lastenverdeling doorvoeren ten behoeve van meer werkgelegenheid en circulair gebruik van grondstoffen (met oog voor behoud van sociale zekerheid en concurrentiepositie)

Actoren: ministerie van Financiën

I. UITDAGINGEN ROND DE CIRCULAIRE ECONOMIE VERWERKEN IN ARBEIDSMARKTBELEID

Transities kunnen leiden tot een mismatch op de arbeidsmarkt, en kosten en baten kunnen bij verschillende groepen neerslaan. Daarom is het belangrijk dat deze uitdagingen van de circulaire economie worden verwerkt in arbeidsmarktbeleid. Met als doel: voldoende, goed gekwalificeerd personeel voor de transitie én ervoor zorgen dat het voor zoveel mogelijk mensen kansen biedt en niemand buiten de boot valt.

Actoren: Rijksoverheid, sociale partners, onderwijsinstellingen

Actie: Heldere doelen stellen voor de circulaire economie, en de arbeidsmarkt een goede plek geven in de uitwerking van kabinetsambities voor de circulaire economie.

Actoren: SER (op verzoek van de Rijksoverheid)

Actie: Institutionele/politieke kaders stellen voor sociale verdelingsvraagstukken, op basis van de Monitor Brede Welvaart. Ofwel: politieke duiding geven, zodat de Transitieteams Circulaire Economie weten met welke aandachtsgebieden ze rekening moeten houden.

Dit sluit aan op het doelentrajec van het Uitvoeringsprogramma Circulaire Economie: na de oplevering ervan (naar verwachting tweede kwartaal 2022) zou een gesprek georganiseerd kunnen worden over de sociale vraagstukken in dit traject. De uitkomsten ervan kunnen dienen als input voor de Transitieteams en -agenda's.

Actoren: Rijksoverheid (eventueel samen met maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen)

Actie: Arbeidsmarkteffecten (positief en negatief) van de circulaire economie goed in kaart brengen. Bijvoorbeeld in aansluiting op informatie die al wordt verzameld voor de energietransitie, of door sociale partners te betrekken bij de inventarisatie van sociale vraagstukken.

2. TALENT IN NEDERLAND ZORGVULDIG BENUTTEN

Iedereen kan bijdragen aan en is nodig voor de circulaire economie. In de circulaire economie gaat het (anders dan bij de energietransitie) vooral om anders werken in plaats van meer werken. Het moet daarom voor werknemers gemakkelijker worden om hun talenten en vaardigheden in kaart te brengen en aan de andere kant voor werkgevers aantrekkelijker om zich te richten op die talenten en vaardigheden, in plaats van alleen op opleiding of ervaring.

Het uitgangpunt is dat we de circulaire economie realiseren met de mensen die er zijn; het biedt dus kansen voor mensen die nu aan de kant staan. Mocht dit toch niet voldoende zijn, dan schakelen we op een nette manier arbeidsmigranten in (met een volwaardige aanstelling, conform de Nederlandse verhoudingen).

Actor: Rijksoverheid (ministerie van SZW), samen met UWV en brancheverenigingen

Actie: Het skills-paspoort formaliseren en betere begeleiding en bemiddeling bieden tussen werkgevers en werkzoekenden. Ofwel: verdere ontwikkeling van het skills-paspoort, testen en verbinden van bestaande initiatieven gerelateerd aan loopbaanpaden, benaming, matching en digitale toepassing.

Partijen zoals UWV, brancheverenigingen en maatschappelijke organisaties zijn al verschillende initiatieven gestart op dit gebied, die verder geformaliseerd kunnen worden in regionaal en landelijk beleid.

Actor: Werknemers en werkgevers

Actie werknemers: het eigen skills-paspoort bijhouden, zodat ze hun competenties beter in kaart hebben.

Actie werkgevers: werknemers hierbij helpen met bijvoorbeeld motiverende gamified assessments.

Dit kan mogelijk aansluiten op het model van Centerdata (verbonden aan de Tilburg University) en initiatieven zoals House of Skills die vaardigheden en transitie in beeld brengen.

Actor: Rijksoverheid (ministeries van EZ en SZW)

Actie: Werk beter ‘plooiën’ rond beschikbare mensen (jobcarving), met als doel om kansen te bieden aan mensen die nu geen werk hebben. Bijvoorbeeld door werkgevers een ‘vertaalservice’ aan te bieden om hun bedrijfsactiviteiten te vertalen naar vaardigheden. Idealiter krijg je ‘skills-sets’ gekoppeld aan nieuwe businessmodellen. Daarmee leren werkgevers anders te kijken naar talent.

Actor: Sector- en brancheorganisaties

Acties:

- HR-afdelingen faciliteren (bijvoorbeeld met informatie of tools) om zich te richten op talent(ontwikkeling), zodat ze bijvoorbeeld ook oog hebben voor (circulaire) vaardigheden die iemand in de praktijk heeft verworven.
- Groenpluk, dus jongeren van school halen voordat ze een diploma hebben, beperken. Dit kan negatief uitwerken voor hun verdere carrière. Eventueel hen tijdens hun loopbaan stimuleren om alsnog een diploma (of certificaten voor vaardigheden) te behalen.
- Een meester-gezelconstructie faciliteren gedurende de gehele loopbaan. Zo dragen werknemers binnen het bedrijf

praktische kennis over aan collega's.

Dit maakt loopbanen circulair: iemand kan in de ene fase ‘meester’ zijn en de andere ‘gezel’.

- Zorgen voor goed gevulde O&O-fondsen.

3. NAUWERE (INTERNATIONALE) SAMENWERKING TUSSEN ONDERWIJSINSTELLINGEN (VO, MBO, HBO, WO, PUBLIEK EN PRIVAAT)

Het onderwijsstelsel is nu nog vooral in silo's ingedeeld. Door nauwere samenwerking moet dat veranderen in een vindbaar en modulair her- bij- en omscholingsaanbod voor de circulaire economie. Zodat professionals van de toekomst zowel tot generalist als tot specialist opgeleid kunnen worden ('T-shaped' professionals).

Actoren: MBO Raad, Vereniging Hogescholen, VSNU, NRTO

Actie: Een gezamenlijke visie ontwikkelen op de samenwerking tussen onderwijs en onderzoek door mbo, hbo, wo en private aanbieders.

Actor: Onderwijsinstellingen

Actie: Structureel en integraal met elkaar samenwerken (dus ook mbo's met hbo's etc.) rond ondernemersvraagstukken, door dit standaard in het curriculum en de jaarplanning in te bedden.

Dit sluit aan op onder meer het talentprogramma Leadership for the Circular Transition en de regionale projecten van Circular Skills (doorlopende leerlijnen vmbo/mbo/hbo rondom circulaire vraagstukken).

Actor: Reguliere onderwijsinstellingen & bijscholingsinstellingen

Actie: Door intensievere samenwerking het onderwijs meer modulair (interessant voor omscholers) én gedifferentieerd aanbieden (interessant voor jongeren: bijvoorbeeld deels op mbo- en deels op hbo-niveau leren). En ervoor zorgen dat het opleidingsaanbod op het gebied van de circulaire economie centraal vindbaar is.

Actor: Rijksoverheid (ministerie van OCW)

Actie: Het financieringssysteem van het onderwijs anders vormgeven: meer missiegericht in plaats van naar onderwijsvorm.

Actor: Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB), samen met hbo's en universiteiten

Actie: Een circulaire skills-agenda maken (rekening houdend met formeel, informeel en non-formeel leren) en circulaire vaardigheden integreren in de kwalificatiestructuur.

4. INTENSIEVE REGIONALE SAMENWERKING TUSSEN OVERHEID, BEDRIJFSLEVEN EN ONDERWIJS

Door een wisselwerking te bewerkstelligen tussen werken, leren en innoveren (integraal in plaats van sequentieel), bereiken we een veerkrachtige arbeidsmarkt. Veel meer samen optrekken dus in de zoektocht: 'co-evolutie'. Wellicht leidt samenwerking tussen of met bedrijven ook tot inventiviteit en nieuwe vaardigheden, bijvoorbeeld op het gebied van alternatieve grondstoftoepassingen.

Algemeen:

Actor: Bedrijven, overheid, onderwijsinstellingen

Actie: Samen optrekken om werken, leren en innoveren te integreren. Naast de circulaire kopgroep ook het peloton meenemen (met name in het mkb). Bestaande learning communities van overheid, bedrijfsleven en onderwijs uitbouwen om de samenwerking te versterken. Multidisciplinaire ketenteams kunnen innovatie-, ontwerp- en procesoplossingen ontwikkelen als onderdeel van Leven Lang Ontwikkelen, zodanig dat de vraag vanuit het bedrijfsleven en het aanbod vanuit individuen optimaal kunnen worden gekoppeld.

Specifiek:

Bedrijven: het onderwijs betrekken bij de circulaire zoektocht. En bijscholing verbinden met initiële onderwijs.

Vakopleiders: bijscholing verbinden met het reguliere onderwijs.

Onderwijsinstellingen: onderwijs en onderzoek integreren; het onderwijs nog meer betrekken bij maatschappelijke opgaven.

Bedrijfsleven, overheid: stages aanbieden voor verschillende niveaus studenten, gericht op een vraagstuk in plaats van op een onderwijsniveau.

Koploperbedrijven, learning communities,

Katapult: streven naar een landelijk dekkend aanbod van Publiek-Private Samenwerkingen (PPS) op het gebied van de circulaire economie en zorgen voor lerend vermogen over PPS'en heen. Katapult kan dat netwerk in beeld brengen en kennisuitwisseling stimuleren.

Regionale overheid:

- talentontwikkeling sturen en monitoren die past bij de regionale transitie.
- lokale leernetwerken opzetten voor mensen in voor de circulaire economie bepalende functies in lokale bedrijven: inkopers, ontwerpers, managers/directeuren en marketeers.

Dit sluit aan op bestaande initiatieven zoals Regionale expertise centra (SPARK, Cleantech regio, Foodvalley en Brainport), Rabobank Circular Business Challenge en CIRCO-tracks.

5. MENSEN ÉN BEDRIJVEN INSPIREREN EN BEGELEIDEN OM ZICH TE ONTWIKKELEN IN (OF NAAR) HET WERKEN IN DE CIRCULAIRE ECONOMIE

Actor: Rijksoverheid

Actie: In scholingsbeleid, zoals het STAP-budget en Nederland Leert Door, aandacht besteden aan maatschappelijke uitdagingen zoals de circulaire economie.

Actor: Rijksoverheid, maatschappelijke organisaties

Actie: Campagnes (met rolmodellen) uitrollen en evenementen organiseren over leren en ontwikkelen, om bepaalde beroepsgroepen aan te spreken op het belang van circulair denken. In deze eerste fase gaat het erom de 'geïnteresseerden' te verleiden.

Actor: Rijksoverheid, regionale mobiliteitsteams (RMT's)

Actie: Elk individu een onafhankelijke loopbaancoach of leerambassadeur toewijzen die verschillende budgetten (landelijk, regionaal, sectoraal) aan elkaar kan verbinden. Deze coaches en ambassadeurs kennis en tools meegeven over kansen in de circulaire economie.

Actor: Werkgevers- en werknemersorganisaties

Actie: De mensen die echt willen ('verschilmakers') identificeren en inzetten om anderen te stimuleren om ook te blijven leren. Goede voorbeelden communiceren.

6. SLIMME LASTENVERDELING DOORVOEREN TEN BEHOEVE VAN MEER WERKGELEGENHEID EN CIRCULAIR GEBRUIK VAN GRONDSTOFFEN (met oog voor behoud van sociale zekerheid en concurrentiepositie)

Het gaat hier om een andere kostenstructuur, die meer stimulerend is voor circulair handelen, zonder dat dit ten koste gaat van de sociale zekerheid: die blijft geborgd.

Actor: Ministerie van Financiën

Acties:

- Belastingverschuiving doorvoeren: lagere belasting op arbeid, hogere belasting op primaire grondstoffen en milieuvervuiling.
- Verder praktijkonderzoek op dit gebied ondersteunen binnen sectoren zoals de bouw, consumentenproducten en andere sectoren

Dit sluit aan op de aanbevelingen in het rapport [Bouwstenen voor een beter Belastingstelsel](#) en het [Deltaplan Belastingen voor een Circulair en Sociaal Nederland](#). En op het praktijkonderzoek van [Copper8](#) in de bouw- en sloopsector.

DANKWOORD

Deze toekomstscenario's waren er nooit gekomen zonder de intensieve medewerking van maar liefst 24 experts: professionals uit het bedrijfsleven, het onderwijs, de overheid en maatschappelijke organisaties die betrokken zijn bij de arbeidsmarkt en/of de circulaire economie. In vijf grondige denken- en werksessies hebben zij de scenario's ontwikkeld en de handelingsopties gedefinieerd. Hun creativiteit en aanpassingsvermogen werd daarbij flink op de proef gesteld – tot twee keer toe moest een fysieke bijeenkomst vanwege de aangescherpte COVID-maatregelen op het laatste moment omgezet worden naar een digitale brainstorm van een volledige dag. De energie en de verbindingen die desondanks in de sessies naar boven kwamen, zijn een zeer waardevol vertrekpunt voor de volgende fase van het project.

Daarnaast heeft een klankbordgroep van ondernemers en betrokken organisaties met een kritisch oog het realiteitsgehalte, de samenhang en de consistentie van de scenario's in de gaten gehouden en versterkt. Ook hen bedanken we hartelijk voor hun sterke betrokkenheid en scherpe observaties.

Tot slot een woord van dank aan alle betrokken collega's, procesbegeleider Alain Wouters en auteur Annemarie Teuns voor hun niet-aflatende inzet en flexibiliteit. Zonder hen was dit rapport niet tot stand gekomen.

Wij hopen met dit rapport een waardevolle bijdrage te leveren aan verdere sturing op een juiste arbeidsmarktontwikkeling die de transitie naar een circulaire economie kan versnellen. Dit is een opgave die vanuit alle geledingen en instituties gezamenlijk opgepakt dient te worden. Wij zullen hier vanuit de Goldschmeding Foundation en MVO Nederland van harte aan bij blijven dragen.

Michel Schuurman

MVO Nederland



COLOFON

Aan dit rapport werkten mee:

KERNTEAM

Birgitta Kramer – Goldschmeding Foundation, *initiatiefnemer*
Magdalena Matei – Goldschmeding Foundation, *initiatiefnemer*
Ise van den Hoogen – MVO Nederland, *projectleider*
Michel Schuurman – MVO Nederland, *inhoudelijk deskundige*
Alain Wouters – Whole Systems, *procesbegeleider*
Annemarie Teuns – freelancer, *tekstschrijver*

CREATIEVE GROEP

Dirco Dekker – Manpower Group Nederland
Viera Spanikova – CNV
Duco de Mol van Otterloo – Circle Economy
Laura Roebroeck – Katapult
Bob van der Wal – VCP
Riemer Kemper – SER
Marieke van Beek – Ministerie van SZW
Lena Hartog – Youth for Sustainable Travel
Salomé Galjaard – Gemeente Amsterdam
Maurijn Odé – ROC Flevoland
Caroline Rietbergen – FNV
Jeroen van Muiswinkel – Copper8
André Rodenburg – Ministerie van I&W
Giuseppe Van der Helm – Coöperatie Leren voor Morgen
Sarah Hardus – SCP

Rozanne Henzen – Antwerp Management School
Monique Dahm – RVO
Yoeri Dijkhof – KEK
Zeb Bergsma – KEK
Leendert Bos – Cedris
Karlijn Mol – Dura Vermeer
Adilia Roda – Gemeente Amsterdam
Daan de Kruijf – Coöperatie Leren voor Morgen
Klaske Kruk – circularities

KLANKBORDGROEP

Antoine Heideveld – Het Groene Brein
Carloes Pollemans – NEN
Niels Wagemaker – Circular Industries
Dionne Ewen – Ahrend
Niels van den Beucken – Arte Groep
Matthéüs van de Pol – Ministerie van EZK
Jelmer Vierstra – Natuur & Milieu
Irma Dijkstra – UW Werkt
Erik Luisman – Vepa
Marjolein ten Hoonte – Randstad Groep Nederland
Simone Nederend – ABU
Amerik Klapwijk – VCP

VORMGEVING

Total Design