

ONDERNEMEN IS VOORUITZIEN #MEEDENKERS

Nederland na corona
in vier scenario's

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Vier scenario's voor de toekomst	5
Twee onzekerheden, één matrix	5
Kritische onzekerheid 1. De overheid versus de markt	6
Kritische onzekerheid 2. Het individu versus het collectief	6
Scenario 1: Vrijheid voor de sterken	8
Scenario 2: Open hightech-gemeenschap	9
Scenario 3: De eigen staat	10
Scenario 4: De beschermende staat	11
De vier scenario's in het leven van Lara en Carlos	12
Lara en Carlos in: Vrijheid voor de sterken	13
Lara en Carlos in: Open hightech-gemeenschap	14
Lara en Carlos in: De eigen staat	15
Lara en Carlos in: De beschermende staat	16
Sectoranalyses	17
Agrarisch	18
Bouw	22
Energie	26
Food	30
Healthcare	34
Industrie	38
Leisure	42
Real Estate	46
Retail	50
Technologie, Media en Telecom	54
Transport en Logistiek	58
Zakelijke Dienstverlening	62
Conclusie: naar een robuuste strategie	66
Colofon	67



Inleiding

De coronapandemie heeft enorme economische en maatschappelijke gevolgen. Het virus veroorzaakt op wereldschaal ziekte en sterfte en heeft mensen veel angst ingeboezemd, zowel voor de eigen gezondheid als voor de eigen financiële toekomst. Op maatschappelijk en politiek vlak staan de verhoudingen inmiddels op scherp.

Zo is er een gevecht om schaarse medische middelen en apparatuur ontstaan die ver af staat van een meer coöperatieve samenwerking die wellicht veel effectiever is voor de bestrijding van een wereldprobleem als een pandemie. En de wereldwijde lockdown-maatregelen die de economie op zijn minst een extra opdoffer hebben gegeven, leiden tot een hevige discussie over in hoeverre het economisch welzijn opgeofferd mag worden voor de algemene gezondheid.

Wie een jaar geleden had voorspeld dat de Nederlandse overheid het grootste financiële steunpakket ooit zou aankondigen en dat de lonen van zo'n 2,3 miljoen werknemers indirect door de overheid zouden worden uitbetaald, zou met ongeloof zijn aangekeken. Dat dit enorme vangnet voorlopig erger doet voorkomen, is mede te danken aan prudent fiscaal beleid van de Nederlandse overheid uit het verleden. En de burger zet zich schrap, maar toont eveneens enorme veerkracht om deze uitzonderlijke omstandigheden zo goed mogelijk het hoofd te bieden.

Desondanks lijkt het geen twijfel dat deze crisis diepe sporen nalaat. De gevolgen gaan veel verder dan de constatering dat thuiswerken prima te doen is of dat de voorraden medisch materiaal moeten worden uitgebreid. De snelheid en omvang waarmee de pandemie om zich heen heeft gegrepen, doen de vraag rijzen over hoe in de toekomst met dergelijke risico's moet worden omgegaan en vooral wie deze moet dragen. Is het de overheid die altijd het beste antwoord op rampspoed heeft, of is de markt veel beter in staat om ontij te pareren? En is de burger het meest weerbaar wanneer hij de muren van zijn eigen cocon hoog optrekt, of wanneer hij veiligheid zoekt in gemeenschap met anderen?

Het zijn deze fundamentele vragen waarop dit rapport inzicht hoopt te geven en waar u als ondernemer nu al over na moet denken. Het toont tot op sectorniveau uiteenlopende scenario's die zich kunnen ontploffen in de periode na het overwinnen van de huidige crisis. Het doel is niet zozeer om met harde cijfers en puntschattingen precieze voorspellingen te geven, veeleer om in grote lijnen verschillende toekomstige werelden te schetsen ter ondersteuning van strategische discussies en plannen voor de toekomst.



Samen leren, samen in beweging komen

Om tunnelvisie te voorkomen is dit rapport tot stand gekomen met bijdrages van diverse koepelorganisaties, brancheverenigingen, wetenschappers en directe relaties. Het is de aftrap voor een levendig debat, waaraan nog vele partijen hun bijdrage zullen toevoegen. We organiseren evenementen en publiceren vervolgartikelen om zo nog meer inzicht te krijgen in de mogelijke implicaties van de wereld na corona. Daarmee hopen we onze klanten – en onszelf – meer houvast te geven bij de voorbereidingen op de toekomst.

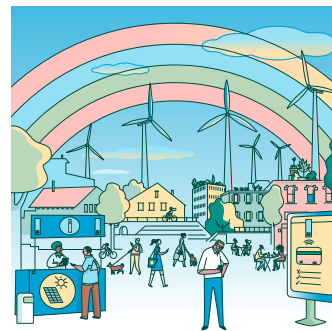
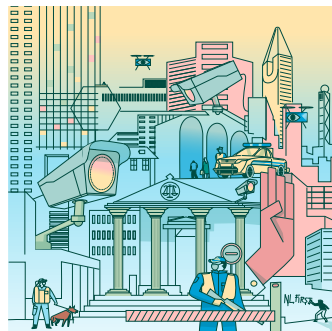
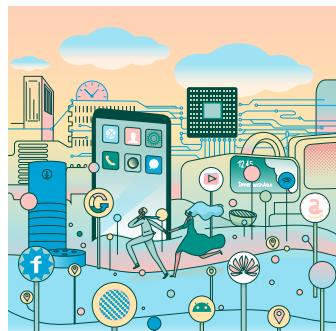
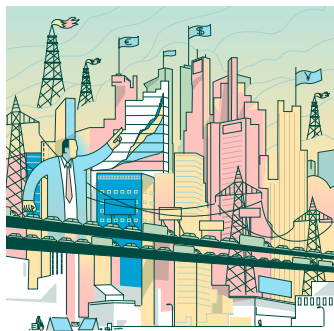
“NADENKEN OVER DE GEVOLGEN VAN DEZE PANDEMIE OP DE LANGE TERMIJN IS NOODZAKELIJK”

ABN AMRO wil bijdragen aan een duurzame wereld, een wereld waarbij financiële en niet-financiële waarden ook op lange termijn met elkaar in balans zijn. Kritische problemen als klimaatverandering, milieuvervuiling en welvaartsongelijkheid blijven ook na de crisis bestaan en worden er wellicht door vergroot. Zo bezien kan deze crisis een kruispunt vormen, in alle richtingen. Nadenken over de gevolgen van deze pandemie op de lange termijn is daarmee een ‘need to do’ en niet een ‘nice to know’. Wij nodigen u daarom uit: sla deze bladzijde om en stap in vier mogelijke toekomstscenario’s, die we vervolgens uitwerken in sfeerbeelden met de karakters Lara en Carlos en tot slot op sectorniveau verkennen.

Sandra Phlippen
Chief Economist

Sander van Wijk
Hoofd Sector Advisory

Vier scenario's voor de toekomst



Als ABN AMRO zetten we met dit rapport een stap richting de toekomst. Een toekomst waarin corona geen bedreiging meer is, bijvoorbeeld omdat er een vaccin of medicijn is, en de lockdown-maatregelen volledig zijn afgebouwd. Het is nog zeer onzeker wanneer het zover is; in het slechtste geval duurt het nog jaren, bijvoorbeeld pas in 2025. In welke richting ontwikkelen economie en maatschappij zich dan? Los van eigen voorkeuren, maar juist op basis van kennis, schetsen we een beeld welke kant het vanaf dat moment op zou kunnen gaan.

DE SCENARIO'S ZIJN GEBASEERD OP EEN UITVERGROTING VAN DE MAATSCHAPPELIJKE TRENDS

De scenario's die u in dit rapport vindt, zijn gebaseerd op een uitvergroting van de maatschappelijke trends die door de virusuitbraak ontstaan of erdoor worden versterkt. Deze trends kunnen de wereld van morgen ingrijpend veranderen, maar tegelijkertijd is het zeer onzeker welke trend de overhand krijgt of op langere termijn behouden blijft. Om de gevolgen van die trends inzichtelijk te maken zijn in deze scenarioanalyse de ontwikkelingen eenzijdig uitvergroot. De werkelijkheid zal uiteraard genuanceerder zijn. De scenario's zijn dus in beginsel een verkenning en niet normatief.

Vervolgens stellen we ons de vraag hoe verschillende economische sectoren zich binnen deze scenario's kunnen ontwikkelen. Ondernemers binnen deze sectoren kunnen de geschetste werelden als uitgangspunt nemen bij strategische discussies en het toetsen van investeringsbeslissingen. Elk scenario geeft ondernemers handvatten waarmee ze zich voor kunnen bereiden op de toekomst. Door in te spelen op ontwikkelingen die in meerdere scenario's voorkomen,

of ontwikkelingen in een scenario die de ondernemer het meest waarschijnlijk acht, kan een ondernemer strategische beslissingen maken waarvan de kans groot is dat die zich op de langere termijn uitbetalen.

TWEE ONZEKERHEDEN, ÉÉN MATRIX

Om tot verschillende scenario's te komen moeten we kritische onzekerheden over economie en maatschappij vaststellen. Wij beperken ons tot twee relevante onzekerheden. Ten eerste is het om de ordening van economie en maatschappij te begrijpen relevant hoe we ons organiseren. Meer specifiek gaat het hier om de vraag of de overheid de bepalende factor is, of juist de markt. Als we dat willen begrijpen is het, ten tweede, relevant hoe we met elkaar omgaan. In dit geval gaat het om de vraag of de burger individueel gericht is en vooral voor zichzelf kiest of liever handelt op basis van collectiviteit en solidariteit. De keuze voor deze twee spanningsvelden is relatief gebruikelijk in de gedragswetenschappen, waar de meeste modellen zijn gebaseerd op zowel gedrag als structuren.

KRITISCHE ONZEKERHEID 1. DE OVERHEID VERSUS DE MARKT

Zolang het virus in onze samenleving aanwezig is, zullen we ons leven moeten herschikken door anderhalve meter afstand te houden en ons al bij de minste klachten die op een infectie kunnen wijzen onderwerpen aan een zelfdisciplinerende quarantaine. Dit herschikken vereist grote aanpassingen in de wijze waarop we ons economisch leven organiseren: huishoudens en bedrijven moeten omschakelen naar een situatie zonder fysiek contact. Omdat fysiek contact gevaar van besmetting met zich meebrengt, zullen ook consumenten gericht zijn op het vermijden van mogelijk fysiek contact. Ondanks de zorgvuldige aanpassingen die ondernemers doen om contact te vermijden, kunnen zich grote structuurverschuivingen in de economie voordoen. Grootschalige test- en traceercapaciteit zal daarbij helpen, al heeft de technologie die we daarvoor moeten inzetten naar verwachting grote invloed op de samenleving.

Al deze aanpassingen zou onze wereld kunnen doen bewegen naar een meer gereguleerde en centraal aangestuurde samenleving waarin de overheid een grote rol speelt. Zo kan de overheid het voortouw nemen in het reguleren en het controleren van onze activiteiten. Met name de koppeling van ons gedrag aan gezondheidsindicatoren brengt zeer privacygevoelige informatie aan het licht. Het gevolg kan zijn dat de overheid zich daardoor gedwongen kan voelen om de uitvoering, regulering en controle in eigen hand te houden.



Tegelijk is het goed denkbaar dat we dit aan de vrije markt over willen laten en sturen op een meer open samenleving met decentrale machtsstructuren. In dat geval zijn het juist marktpartijen die inspringen op alle veranderingen die het afstand houden, testen en traceren met zich meebrengen. Grote technologiebedrijven zouden producten en diensten kunnen ontwikkelen die ons wellicht meer bewegingsvrijheid en gemak bieden dan een overheid dat kan. Ondanks bezwaren met betrekking tot privacy en datamisbruik is het voorstelbaar dat wij snel gewend raken aan deze producten en diensten en de voordelen ervan zwaarder wegen dan de nadelen, zelfs als het virus uit ons leven is verdwenen.

KRITISCHE ONZEKERHEID 2. HET INDIVIDU VERSUS HET COLLECTIEF

Wij kennen in Nederland een hoge mate van solidariteit. Niet alleen hebben we een sterke verzorgingsstaat, waardoor iemand met pech in het leven er niet alleen voor staat, ook in ons pensioenstelsel, ons onderwijs en de zorg zit de onderlinge solidariteit relatief sterk ingebakken. Tegelijk wordt onze samenleving gekenmerkt door een hoge mate van vrij ondernemerschap, waarbij het aandeelhouderschap veel

rechten geeft, kapitaal en bedrijvigheid moeiteloos over de grenzen kunnen worden verplaatst en waarbij consumenten grote vrijheid hebben in de manier waarop ze hun middelen aanwenden.

De anderhalvemetersamenleving en de zelfquarantaine doen een stevig beroep op onze onderlinge solidariteit. Gezonde jonge mensen kunnen de nacht niet doorbrengen in een volle discotheek, omdat ze daarmee anderen in gevaar kunnen brengen. Kleine zelfstandigen met verkoudheid wordt gevraagd een potentiële klant af te bellen. Het zijn ongewone verzoeken tot solidariteit. De grote vraag is echter, zullen we solidair met elkaar blijven en wordt dit zelfs in toenemende mate afgedwongen of gaat het recht van de sterkste gelden? Het antwoord kan ons vermogen tot collectieve besluiten over zorg, pensioen en de verdeling van inkomen en vermogen in de wielen rijden of mogelijk juist het relatief vrije ondernemerschap en de keuzevrijheid van consumenten aan banden leggen. Ook zal onze bereidheid tot collectieve actie in een verbonden wereld beslissend blijken voor een leefbaar klimaat.

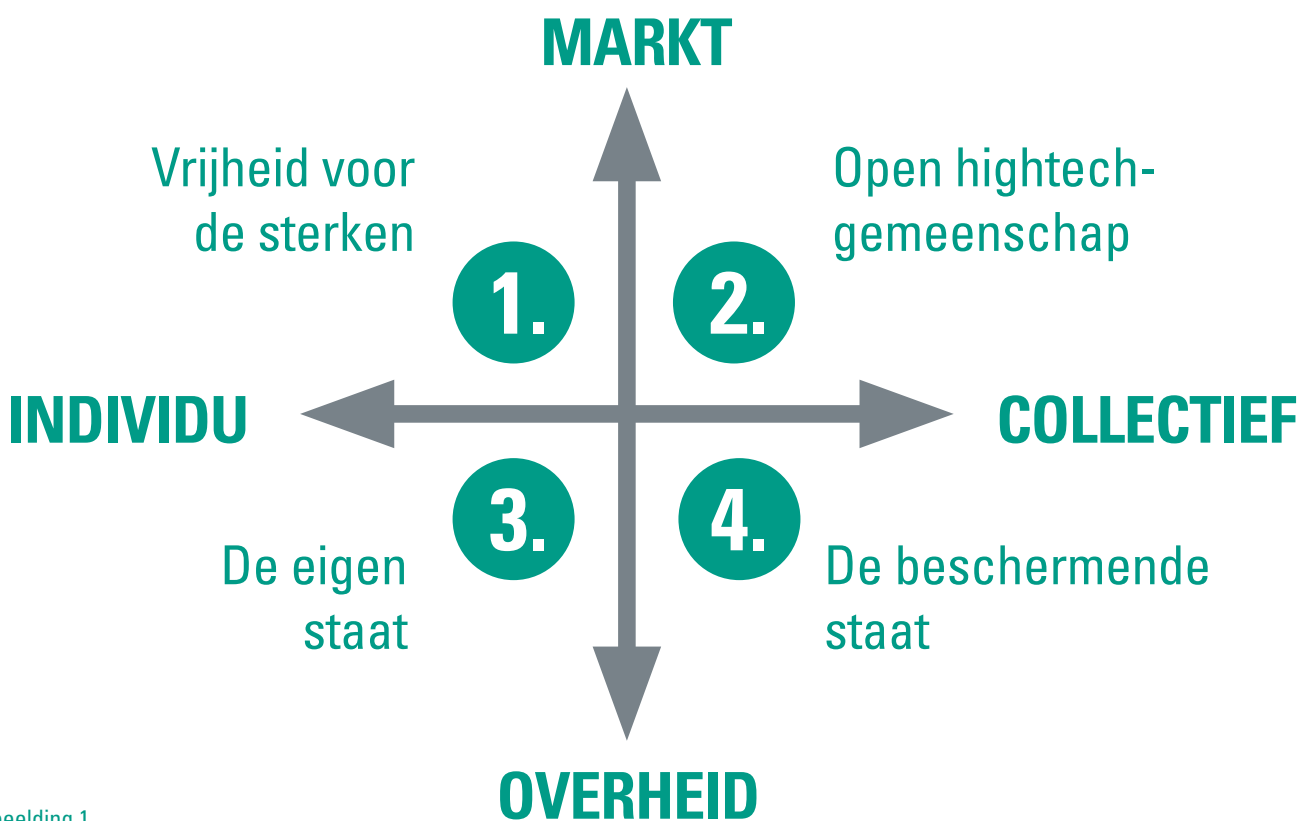
Als we de kritische onzekerheden over organisatie en gedrag in een matrix verwerken, zien we vier verschillende scenario's ontstaan (zie afbeelding 1). De verticale as beschrijft de manier waarop de samenleving zich organiseert. Het ene uiterste (bovenin) beschrijft een open samenleving, waarin de macht decentraal is georganiseerd, de relevantie van grenzen afneemt, een vrije internationale markt aanwezig is en veel ruimte voor ondernemerschap bestaat. Het andere uiterste (onderin) beschrijft een gesloten wereld, waarin de staatsmacht is gecentraliseerd, er meer nadruk ligt op regulering en grenzen, minder waarde wordt gehecht aan een vrije internationale markt en minder ruimte bestaat voor ondernemerschap.

ELKE INTERACTIE VAN TWEE ONZEKERHEDEN VORMT EEN KRACHTENVELD

De horizontale as beschrijft culturele waarden; hoe we met elkaar omgaan. Hier staan het individu en het collectief tegenover elkaar. In het ene uiterste (links) ligt de nadruk op het belang van het individu en is solidariteit met anderen onderschikt belang. Samenwerking en afspraken ontstaan alleen als er duidelijk, onmiddellijk en wederzijds voordeel mee te behalen valt.

Dit is een op transacties gebaseerde maatschappij. In het andere uiterste legt de maatschappij de nadruk op gemeenschapszin en solidariteit. Solidariteit is rekenschap geven van het algemeen maatschappelijk belang of het belang van anderen. Dit kan breder worden getrokken dan alleen solidariteit met de medemens. Het kan ook gaan om solidariteit met toekomstige generaties, dieren(welzijn) en natuur. In een solidaire samenleving wegen individuen de consequenties van hun handelen mee voor de langere termijn en andere individuen. Dit hoeft niet per se uit idealisme of altruïsme te zijn; solidaire samenlevingen kunnen in het materiële voordeel van individuen werken.

De combinatie van deze twee assen leidt tot vier verschillende scenario's. Elke interactie van twee onzekerheden vormt een krachteveld of scenario dat de economie en maatschappij in een bepaalde richting duwt. Welk scenario het meest kansrijk en wenselijk wordt geacht, is aan de lezer. Het antwoord hierop zal mede afhangen van de persoonlijke inschatting in welk kwadrant de wereld zich vóór corona bevond. De aanname in dit rapport is dat de Nederlandse samenleving (en in ieder geval delen van de Westerse wereld) zich destijds in het midden bevond. Hieronder zijn de algemene economische en maatschappelijke ontwikkelingen per scenario beknopt uitgewerkt. Deze macrovisie is het uitgangspunt voor de sectorale verdieping in het vervolg van dit rapport.



Afbeelding 1

Scenario 1. Marktgeoriënteerde, innovatieve, efficiënte en productieve samenleving met decentrale machtsstructuren en sterk individualistische en libertaire waarden met focus op onmiddellijk profijt en het voorop- en veiligstellen van eigenbelang.

Scenario 2. Marktgeoriënteerde, innovatieve en technologische samenleving met decentrale machtsstructuren en sterk solidaire waarden met focus op waardecreatie op lange termijn en bescherming van sociale en ecologische belangen.

Scenario 3. Samenleving met gecentraliseerde macht, maar met wantrouwen in een controlerende staat, instituties en technologie. Sterk individualistische waarden en focus op onmiddellijk profijt, voorop- en veiligstellen van eigenbelang en buitensluiten van anderen. Voedingsbodem voor populisme en anti-globalistische sentimenten.

Scenario 4. Samenleving steunt sterk op gecentraliseerde macht bij de overheid die ook sturend is richting consumenten en bedrijven. Overheid is hoeder van gedeelde solidaire sociale waarden met focus op waardecreatie op lange termijn en bescherming van sociale ecologische belangen.

1.

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken



NATIONALE ECONOMIE: Dit is een economie met vrije markten, lage toetredingsdrempels, veel innovatie en hoge productiviteit. Een economie waarin materiële welvaart sterk kan groeien. Een groot gedeelte van die welvaart slaat echter neer als winst bij bedrijven en aandeelhouders en niet in de vorm van lonen. De ongelijkheid neemt toe: rijken worden rijker, de middenklasse stagneert, er zijn steeds meer armen. Omdat door lage belastingen arbeid minder kost, is er meer ruimte voor laagbetaalde arbeid en daarmee een toename van de werkgelegenheid.

DIT IS EEN ECONOMIE WAARIN MATERIËLE WELVAART STERK KAN GROEIEN

CONSUMENTEN: Consumenten zijn gericht op prijs en kwaliteit. Consumenten delen met producenten de opvatting dat duurzaamheid geen prioriteit heeft. Profijt op korte termijn is leidend. Groene innovaties breken alleen door als ze een onmiddellijk en duidelijk kostenvoordeel hebben. Consumenten delen gegevens alleen als daar een direct eigenbelang mee gediend is. Voor een indirecter, abstracter gemeenschappelijk belang zoals het bestrijden van een infectieziekte zijn consumenten niet direct bereid hun privacy op te geven.

BEDRIJFSLEVEN: Bedrijven concentreren zich met name op de korte termijn. Aandeelhouderswaarde gaat boven het belang van andere belanghebbenden factoren en partijen zoals milieu, consumenten, maatschappij en werknemers. Bedrijven richten zich op efficiëntie, lage kosten, hebben lage voorraden en lage (kapitaal)buffers en leveren 'just in time'. Ondernemers hebben minder aandacht voor stabiliteit en risico's op de lange termijn, voor andere belanghebbenden en voor onbedoelde bijeffecten. Duurzame innovaties vinden alleen ingang als ze een onmiddellijk voordeel bieden. Risico's worden afgedekt met verzekeringen. Omdat eigenbelang prevaleert en samenwerking als een zakelijke transactie wordt gezien, is de kans op consensus kleiner en ontstaan makkelijker juridische conflicten. Verdienmodellen op basis van data worden geoptimaliseerd. De overheid grijpt op veel terreinen niet of nauwelijks in. Door de verminderde nadruk op regulering proberen grote bedrijven met marktmacht hun positie te consolideren, maar vanwege de innovatieve dynamiek in de economie en lage toetredingsdrempels worden ze wel continu gedwongen om te innoveren.

OVERHEID: De bevolking kiest voor een kleine overheid. Collectieve systemen worden afgebroken, lage belastingen en lage collectieve uitgaven zijn het doel. Gezondheid, onderwijs en inkomenszekerheid zijn individuele keuzes, geen collectieve vormen van zekerheid. Er is een grote verzekeringsmarkt voor het afdekken van risico's op vele gebieden, want de overheid heeft niet de middelen noch de wens en het mandaat om risico's op te vangen. De overheid bezuinigt niet alleen sterk op sociale zekerheden, ook overheidsuitgaven aan bijvoorbeeld onderzoek, cultuur en media worden teruggeschroefd. De publieke omroep verdwijnt, alle mediakanalen zijn commercieel. Instituten en regels dienen vooral efficiëntie en het economisch verkeer. Subsidies of CO₂-beprijzing om energie- en klimaatdoelen te halen bestaan niet. En voor zover klimaat en milieu al belangrijk gevonden worden, geldt dat slechts voor individuen die hier via hun consumptiekeuzes richting aan willen geven. Maatschappelijke problemen worden in principe niet via systeemverandering opgelost.

INTERNATIONAAL: De mondiale economie kenmerkt zich door lange productieketens, veel handel wereldwijd en ruime beschikbaarheid en keuze van producten. Binnen de Europese Unie (EU) bestaat weinig solidariteit. In recessies wordt dat voelbaar, want dan zijn afzetmarkten binnen de EU minder stabiel. Ook gezamenlijk beleid komt tot stilstand of wordt deels teruggedraaid als het geen onmiddellijk nationaal voordeel heeft. Internationale afspraken komen alleen van de grond als deze onmiddellijke en duidelijke voordelen bieden. De grenzen gaan breed open voor kapitaal en arbeidsmigranten. Er is weinig tolerantie voor vluchtelingen. Integratie is een verantwoordelijkheid van de immigrant, niet van de ontvangende bevolking.



NATIONALE ECONOMIE: Het betreft hier een mondiale en open economie. Een sociale markteconomie, waar innovatie en ondernemerschap alle ruimte krijgen. De economie groeit en die groei wordt deels gebruikt om de welvaart te delen en gemeenschappelijke voorzieningen in stand te houden. De welvaart is relatief gelijkmatig verdeeld, waardoor de middenklasse betrekkelijk groot is, wat gunstig is voor de totale consumptieve bestedingen.

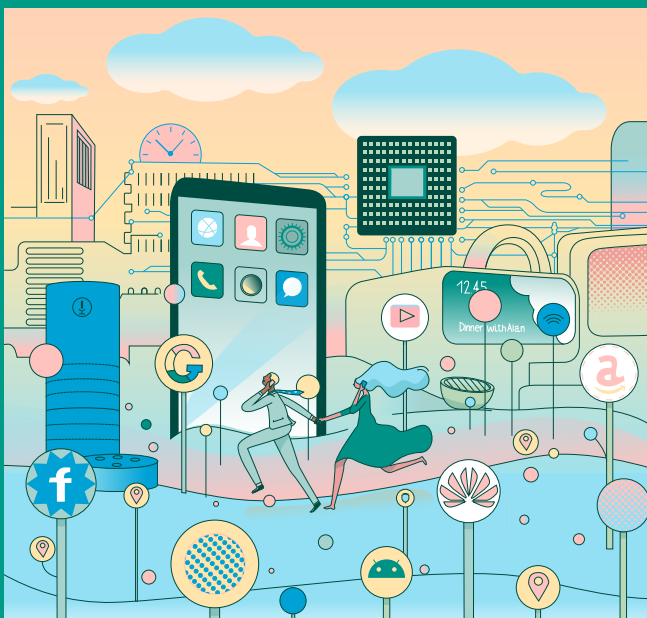
CONSUMENTEN: De consument die het zich kan veroorloven koopt bewust en heeft de voorkeur voor lokale, regionale en duurzame producten, heeft oog voor sociale omstandigheden in lagelonenlanden en is bereid daarvoor een hogere prijs te betalen. Duurzame producten zijn vanwege de prijs niet voor iedereen bereikbaar, zodat er ook een markt blijft voor goedkope producten uit lagelonenlanden. Producenten en investeerders handelen in lijn met het bewuste en op duurzaamheid gerichte koopgedrag van consumenten. Privacy is belangrijk voor de consument, maar diezelfde consument accepteert bijvoorbeeld tracking-technologie als dit gebaseerd is op decentrale en open source-technologie. Blockchaintoepassingen zijn populair. Data kunnen met toestemming van de consument gebruikt worden ten behoeve van ketentransparantie en veiligheid.

BEDRIJFSLEVEN: Voor nieuwe en innovatieve bedrijven zijn er kansen te over. Bedrijven en investeerders concentreren zich in hoge mate op de lange termijn en nemen ketenverantwoordelijkheid omdat de klant dit wil en omdat de crisis ze wakker heeft geschud. Er is meer aandacht voor risicospreiding en hogere (kapitaal)buffers. Duurzame bedrijven zijn winstgevend en kunnen blijvend investeren. De grotere voorkeur van consumenten voor regionale en duurzame producten leidt tot kortere productieketens.

OVERHEID: De maatschappij kiest democratisch voor collectieve voorzieningen op het gebied van gezondheid, onderwijs en inkomenszekerheid. Dit doet men vanwege de grotere behoefte aan solidariteit en in het verlengde daarvan een hoge, gespreide welvaart. Terwijl het bedrijfsleven door het nemen van eigen verantwoordelijkheid weet te voorkomen dat de overheid optreedt op het gebied van klimaat, verschuift de overheid haar aandacht en uitgaven richting sociale doelen. Dat komt neer op grotere overheidsuitgaven via hogere belastingen, een sterk progressief belastingstelsel en niet langer met andere landen willen concurreren op de vennootschapsbelasting. De vrije markt veroorzaakt ongelijkheid, maar dat wordt beperkt door belastingen, goede toegang tot onderwijs en sociale zekerheid.

VOOR NIEUWE EN INNOVATIEVE BEDRIJVEN ZIJN ER KANSSEN TE OVER

INTERNATIONAAL: Mondiale thema's en internationale handel worden gecoördineerd in multilaterale instituties. Vanwege de grote hang naar solidariteit is er veel bereidheid om tot consensus te komen, ook wat betreft klimaatdoelen. De grenzen zijn open voor zowel mensen als kapitaal. Door arbeidskrachten aan te trekken wordt het effect van vergrijzing gedempt. Vluchtelingen zijn niet alleen welkom, ook wordt in hen geïnvesteerd om ze een bijdrage te laten leveren aan economie en maatschappij.



Scenario 3: De eigen staat

NATIONALE ECONOMIE: Markten worden meer gereguleerd, er wordt ingezet op bescherming van het bedrijfsleven en nationale kampioenen, maar innovatie neemt af omdat gevestigde bedrijven meer investeren in belangenbehartiging. Hierdoor vervaagt de grens tussen lobby en corruptie. Winst- en vennootschapsbelasting dalen om zo het vestigingsklimaat en de internationale concurrentiepositie te verbeteren. Ongelijkheid wordt niet gecorrigeerd via de belastingen en neemt verder toe doordat sociale zekerheid afbrokkelt. Sociale klassen zijn terug van weggeweest: verrijking door de elite, de financiële positie van de middenklasse stagneert en de groter wordende lagere inkomensgroepen profiteren soms op korte termijn van populistisch beleid.

CONSUMENTEN: Consumenten richten zich op prijs en kwaliteit. Net als voor producenten en de staat heeft ook voor consumenten duurzaamheid geen prioriteit. De korte termijn en het directe eigenbelang zijn leidend. De meerprijs voor duurzaamheid kan meestal ook niet worden betaald door consumenten. Consumenten geven privacy alleen op uit eigenbelang op de korte termijn, niet voor het gemeenschappelijk belang. Er is een argwanende houding ten opzichte van technologie uit angst voor de overheid die zich toegang kan verschaffen tot gebruikersdata.

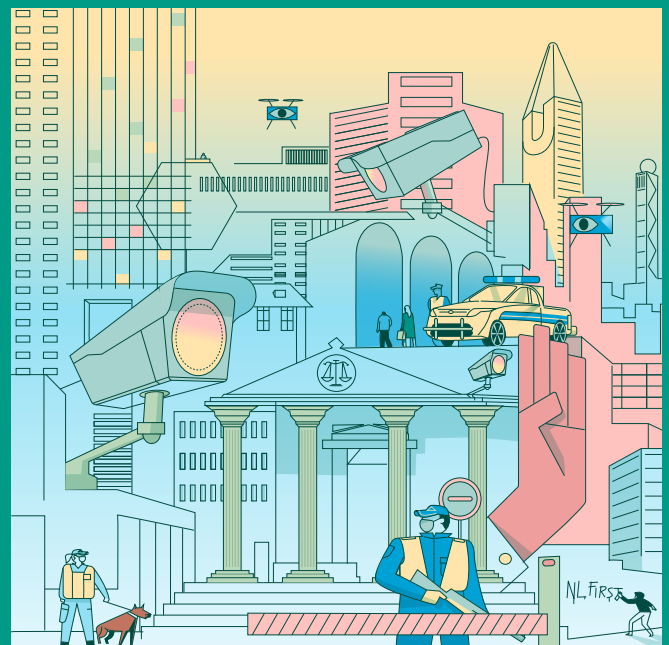
BEDRIJFSLEVEN: Bedrijven richten zich meer op de korte termijn en behoud van de gevestigde positie. Een duurzame koers kan het bedrijf schaden. Het gaat ondernemers om efficiëntie, lage kosten en exploitatie op basis van lage voorraden en (kapitaal)buffers en just in time-levering. Er is minder aandacht voor stabiliteit en risico's op lange termijn, andere belanghebbenden en onbedoelde bijeffecten. Risico's worden afgedekt met verzekeringen of bescherming door de overheid. De overheid verstrekt exportkredieten om de concurrentiepositie van bedrijven te versterken.

OVERHEID: Gezondheidszorg, onderwijs en pensioenen zijn publieke diensten, maar het mag niet teveel kosten. Dus kunnen burgers daar minder op rekenen. De kwaliteit van publieke diensten gaat omlaag, mede omdat de burger niet bereid is voldoende belasting te betalen. De beschikbare middelen staan vooral ten dienste van economische groei en veiligheid. De overheid kan vanuit het oogpunt van veiligheid gegevens van burgers en bedrijven vorderen, wat hen argwanend maakt. De overheid krijgt daardoor een meer repressief karakter, waarbij door de politieke elite de macht wordt geconsolideerd in plaats van consensus te zoeken. De rol van de overheid in samenleving groeit, maar dit staat met name in het teken van discipline,

toezicht en strenge handhaving. Dit komt doordat burgers zich richten op eigenbelang en hun medeburgers snel als tegenstander of risico zien, waardoor er minder kans is op consensus. Publieke omroepen worden de spreekbuis van de overheid.

DE BESCHIKBARE MIDDELEN STAAN VOORAL TEN DIENSTE VAN ECONOMISCHE GROEI EN VEILIGHEID

INTERNATIONAAL: Globalisering neemt af door toenemend protectionisme, waardoor handel meer regionaal is, productieketens minder efficiënt zijn en de economische groei lager ligt. Concurrentie vindt plaats tussen staten en regio's. De bescherming van essentiële sectoren, grondstoffen en nationale kampioenen is relatief groot. Bij internationale instituten en regelgeving geldt het recht van de sterkste. Multilaterale samenwerking staat onder druk, wat toch geregeld moet worden gaat via bilaterale afspraken. De nadruk op eigenbelang is geen goede voedingsbodem voor het bereiken van consensus en akkoorden. Toenemend populisme en nationalisme zet het functioneren van de EU onder druk, waardoor verschillen tussen lidstaten groter worden en afzetmarkten verarmen. De grenzen zijn gesloten voor zowel mensen als kapitaal. Er wordt een restrictief migratiebeleid gevoerd, zowel ten aanzien van arbeidsmigranten of vluchtelingen, waardoor de bevolkingsgroei afneemt.



NATIONALE ECONOMIE: Markten waarbij nationale en EU-belangen spelen, zijn gereguleerd en de marktwerking van publieke diensten is teruggedraaid. Ongelijkheid wordt beperkt door een progressief belastingstelsel, goede sociale voorzieningen, hoge overheidsuitgaven aan onderwijs, investeringen in gezondheidszorg en (om)scholingsprogramma's voor werknemers. Omdat brede lagen van de bevolking profiteren van deze inrichting van de economie, is er weinig sociale onrust en zijn economie en maatschappij stabiel op de lange termijn.

CONSUMENTEN: De consument is, net als producent en overheid, gericht op duurzaamheid, stabiliteit en veiligheid en wordt hierin via belastingprikkels en subsidies sterk door de overheid gestuurd. De consument koopt bewust en heeft een voorkeur voor lokale, regionale en duurzame producten, heeft oog voor sociale omstandigheden in lagelonenlanden en is door welvaartsdeling in staat om daarvoor een hogere prijs te betalen. Consumenten vertrouwen de staat hun persoonlijke gegevens toe.

BEDRIJFSLEVEN: Bedrijven en investeerders richten zich op de lange termijn en nemen ketenverantwoordelijkheid, mede omdat de overheid hier sterk op stuurt met belastingprikkels en subsidies. Er is meer aandacht voor risicospreiding en voor hogere (kapitaal)buffers. Dit alles wordt tevens afgedwongen door regulering. Innovatie staat niet ten dienste van winstgevendheid, maar van het algemeen belang. Er zijn minder nieuwe innovatieve bedrijven, grote gevestigde namen domineren. Dit laatste wordt mede gestimuleerd doordat de overheid met subsidies vooral inzet op de ontwikkeling van bewezen technologieën bij gevestigde bedrijven.

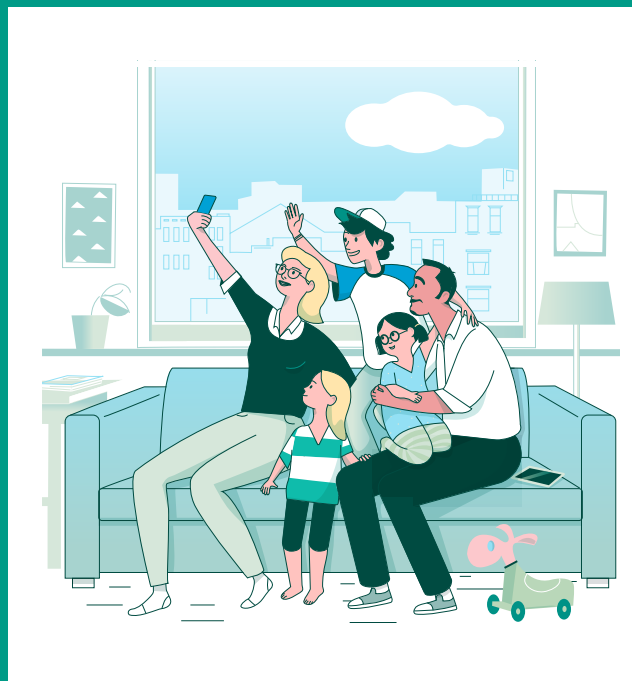
OVERHEID: De overheid nationaliseert, investeert en reguleert cruciale sectoren uit oogpunt van stabiliteit en het in stand houden van een hoog voorzieningenniveau, al gebeurt dat wel in afstemming met de EU. Producenten en consumenten zien de rol van de overheid als onmisbaar. De grote overheid en de bijbehorende overheidsuitgaven worden gefinancierd via hogere inkomsten- en winstbelasting en een sterk progressief belastingstelsel. Instituten en regels zijn op elk vlak bepalend. Duurzaamheid is belangrijk en wordt afgedwongen door de overheid: niet-duurzame geïmporteerde producten van buiten de EU worden geweerd, fossiele brandstoffen worden uitgefaseerd. De overheid stuurt op gezondheid, onder meer via een vet-taks en hoge accijnzen op tabak en alcohol. Gebruik van data door de overheid en bedrijfsleven is sterk gereguleerd en moet langetermijndoelen ondersteunen.

NIET-DUURZAME GEÏMPORTEERDE PRODUCTEN VAN BUITEN DE EU WORDEN GEWEERD

INTERNATIONAAL: Het betreft hier in beginsel een mondiale economie: handel en uitwisseling worden niet als iets verkeerd gezien. Vervuiling of scheve bezitsverhoudingen echter wel. Dus wordt de handel, door staatsinterventie in de economie en op duurzaamheid gerichte consumentenvoorkeuren, toch meer regionaal. De rol en macht van de EU groeit, ter bescherming van de eigen economie en als hoeder van de lange termijn. De EU investeert in groene infrastructuur, zoals een netwerk van snelle internationale treinen. De uitgaven aan ontwikkelingshulp en internationale instellingen groeien. De grenzen zijn open voor mensen, maar niet voor kapitaal. Arbeidsmigranten en vluchtelingen zijn welkom en in hen wordt geïnvesteerd. Voor multinationals is het echter relatief moeilijk om internationaal te investeren of om belastingroutes op te zetten.



De vier scenario's in het leven van Lara en Carlos



Lara en Carlos in: Vrijheid voor de sterken

Als Lara de afslag van het benzinstation langs de A4 neemt moet ze vol op haar rem trappen. Voor haar staat een rij elektrische auto's te wachten voor de enige twee laadpalen. Ze zucht. Benzinepompen genoeg, maar daar kan ze nu niet bij. Zij en Carlos hebben ook nog gedacht over te stappen naar elektrisch, dat is toch beter voor het klimaat. Maar toen de subsidieregelingen voor elektrisch na de coronacrisis werden afgeschaft, hebben ze dat idee laten varen. Het werd te duur. Bovendien moest ze dan onderweg naar haar ouders in Groningen ook elke keer in een rij als deze. En Carlos rijdt elke maand naar Spanje voor zijn handel in Spaanse specialiteiten. Haar dashboard licht op: "Tijd om je nieuwe kledingbox aan te vragen", staat er. Lara klikt op OK.

Carlos heeft het al zwaar als eenpitter. Voor de coronauitbraak had hij nauwelijks concurrentie in de Randstad. Na het virus hebben horecagroothandels platformen gebouwd, waarop ook Spaanse specialiteiten te koop zijn. Niches zijn hot, en al die producten worden keurig bezorgd tegen spotprijzen. Die grote jongens hebben bulkcontracten met de transporteurs. Daar kan Carlos niet tegenop werken. De enige mogelijkheid die hij had was om zijn producten ook via die nieuwe platformen te verkopen. Maar dan moest hij ze alsnog zelf rondbrengen en ging een groot deel van zijn winst naar zijn grootste concurrenten.

OP AFSTAND WERKEN DOET TEGENWOORDIG IEDEREEN, EN ZE KUNNEN GOEDKOOP INVLIEGEN

Lara vindt eigenlijk dat Carlos had moeten stoppen met zijn onderneming. Zij heeft een goede baan bij het energieconcern, waarmee het gezin prima kan rondkomen. Het risico dat haar werkgever omvalt, is bijzonder klein. De hoge kosten van de ongesubsidieerde kinderopvang zouden dan vervallen. Bovendien heeft hun jongste extra zorg nodig. Twee keer per week is er een digitaal consult met de privékliniek. Die afspraken komen altijd ongelegen. Als Carlos thuis zou zijn, zou Lara die last weer van haar lijstje kunnen strepen.

Carlos wil zijn onderneming niet opgeven. Als kleine importeur levert hij ook aan een groep private klanten, vrijwel allemaal Spanjaarden die al jaren in Nederland wonen. Hij wil ze niet aan de groothandels overleveren. Bovendien vindt hij het praatje met deze mensen erg fijn. Dat geeft hem toch weer

het gevoel van thuis. Hoewel veel van zijn landgenoten de afgelopen jaren zijn teruggegaan naar hun geboorteland, werken ze nog wel bij hetzelfde bedrijf als in Nederland, maar dan vanuit het zonnige Spanje. Op afstand werken doet tegenwoordig iedereen, en ze kunnen snel en goedkoop invliegen voor evenementen.

Lara tuurt naar de villawijk die achter het benzinstation is gebouwd. Een paar jaar geleden heette dit het Groene Hart. Op een levensgroot reclamebord dat aan een woning hangt, staat de tijd: 8.40 uur. Over twintig minuten begint haar meeting over de overname van een startup van de Universiteit Twente. Op kantoor is een speciale ontmoetingsruimte voor dit soort meetings ingericht. De ondernemers hebben een alternatief ontwikkeld voor de lithium-batterij. Lara's werkgever heeft daar in het verleden ook aan gewerkt, maar vanwege de afnemende interesse in elektrisch had dit geen prioriteit meer. Deze overname is dan ook vooral bedoeld om een potentiële concurrent uit de markt te halen.

Het dashboard van Lara knippert. "Tijd om te bewegen", staat er te lezen. Lara grinnikt. Dat wil ze wel, maar dat gaat nu niet. Ze klikt de melding weg, maar direct begint het dashboard weer te knipperen. "Tijd om je nieuwe kledingbox te bestellen." "Tsjja, dat heb ik net gedaan", mompelt Lara terwijl ze op OK klikt. "Vul hier uw wachtwoord in." Ook dat nog. Ze hebben toch al haar wachtwoord? Elke maand krijgt ze nieuwe kleding opgestuurd van haar personal shopper. De auto voor Lara begint te rijden. Snel toetst Lara haar wachtwoord in en drukt op OK. Dan geeft ze gas. Eindelijk beweging. Direct verschijnt een nieuwe tekst op haar scherm: "Uw dashboard is overgenomen." Ze is gehackt.



Lara en Carlos in: Open hightech-gemeenschap



Carlos rijdt op zijn elektrisch bakfiets de straat in van zijn afhaaldepot in het centrum van Eindhoven. De eerste klanten staan al in de rij met hun zelf meegebrachte etensbakjes. Het is vandaag 'vega Paella-dag'. Vanmorgen heeft Carlos het kookproces van het gerecht al op zijn app Comida Sana gepost. Daar komen doorgaans veel liefhebbers op af. Oorspronkelijk leverde hij alleen aan de horeca, maar met dit gat in de markt moest hij iets doen. Hoe gezonder de gerechten, hoe langer de rij die daarop volgt, weet Carlos. Door die grote vraag is sinds enkele jaren gezond eten goedkoper dan ongezond eten.



Veel in Spanje komen de meesten niet meer, reizen is 'not done'. Maar Spaans eten willen de mensen nog wel, mits lokaal en vers. Daarom is Carlos een klein fabriekje begonnen waar hij Nederlandse producten een 'Spaans tintje' geeft. Doordat hij een lijst erbij levert met de herkomst van de producten, kopen mensen liever bij hem dan bij leveranciers die dat niet doen. De bakfiets parkeert Carlos naast zijn zaak. Hij pakt zijn refurbished telefoon uit zijn zak en klikt in de Maas-app op de button VRIJ. De komende uren is hij hier toch aan het werk. Dan kan iemand anders de fiets gebruiken. Als hij klaar is, heeft hij doorgaans binnen een paar minuten een nieuwe bakfiets tot zijn beschikking.

"Buenas tardes", zegt hij als hij langs de rij loopt. "Heb nog heel even geduld. Kok Miguel is bijna klaar. Dan helpen we verder."

Het concept van Comida Sana is bedacht door een consultant die Lara nog kende van haar studie. Hij wist precies waar de behoefte in de markt zat. Zonder die consultant was Carlos nooit zo succesvol geweest. Hij ontmoette de adviseur tijdens

een van de netwerkdagen bij zijn vrouw op het werk. Nu iedereen thuis werkt, organiseren grote concerns dergelijke dagen voor iedereen die wil aansluiten. Lara heeft thuis een arbo-goedgekeurd kantoor op maat gekregen van het energieconcern waarvoor zij werkt. Zij krijgt gelukkig ook de energiekosten vergoed, want die zijn torenhoog sinds er veel wordt geïnvesteerd in groene energie.

Carlos stapt zijn bedrijf binnen. Voor hem hangt een foto van hoe het was voor corona. Toen zat hij nog in Amsterdam en leverde hij zijn specialiteiten voornamelijk aan de horeca in het hele land. Hij had een bestelbusje waarmee hij de bezorgingen deed. Gekekwerk, als hij er nu aan denkt. Na de crisis zijn ze naar Eindhoven verhuisd voor het energieconcern waar Lara werkt. In Eindhoven zitten alle grote bedrijven en hier komen ook de baanbrekende innovaties vandaan. Wie carrière wil maken, komt hier wonen.

Carlos is trots op Lara. Ze werkt voor een van de B-Corps. Dat zijn bedrijven die 'Benefit' voor de maatschappij willen creëren. Nu veel mensen de energierekening niet meer kunnen betalen, zorgt Lara ervoor dat er speciale regelingen zijn voor minderbedeelden. Dit is een taak die B-Corps van de overheid hebben overgenomen. Doel is om niemand in de kou te laten zitten. Tegelijkertijd doet het energieconcern met andere industriële bedrijven onderzoek naar de ontwikkeling van duurzame innovatie, zoals hernieuwbare energie, elektrische aandrijving, schonere vliegtuigen, recycling en biomaterialen.

Soms mist Carlos zijn familie in Spanje. Daar is hij al een tijdje niet geweest. Hij zou zich rot schamen om daar naartoe te vliegen. Voor zijn werk hoeft hij niet meer te reizen. Tegelijk vindt hij het ook fijn om in Nederland te zijn. Ze hebben een heerlijke duurzame smart-woning, waarin ze vanuit elke kamer contact kunnen zoeken met Spanje, zodat het lijkt alsof hij bij zijn ouders aan tafel zit.

HIJ ZOU ZICH ROT SCHAMEN OM DAAR NAARTOE TE VLIEGEN

Kok Miguel komt Carlos tegemoet met een grote pan paella. "Listo!", zegt hij met een brede glimlach. "We kunnen opscheppen."

Lara en Carlos in: De eigen staat

Op de A12 richting Utrecht trapt Lara het gaspedaal van haar DAF diep in. “Liever een appel uit Nederland, dan een banaan uit Ecuador”, klinkt het op de radio. “Koop Nederlandse waar, dan helpen wij elkaar”, vult Lara aan. Ze kan het reclamespotje van de overheid wel dromen. De landelijke verkiezingen van 2021 hebben geleid tot een politieke aardverschuiving. Het motto van het nieuwe regeerakkoord luidt: ‘The Netherlands first.’ Dat wordt overal in doorgevoerd. Om ook de internationale gemeenschap te laten zien dat het menens is, heeft de regering bewust gekozen voor een Engelstalige slogan.

Arme Carlos. Het ging toch al niet goed met zijn handelsonderneming in Spaanse specialiteiten. Door de bevolkingskrimp in Europa en overproductie van voedsel staan de voedselprijzen structureel onder druk. Elk jaar draait Carlos minder omzet en hij houdt bijna geen marge meer over.

Lara zet de radio uit. Voor file-informatie heeft ze de radio niet nodig. Er zijn immers bijna geen files meer. De economie groeit de laatste jaren minder hard, waardoor er minder verkeer is. Ook heeft de overheid een streep gezet door de meeste klimaat- en milieuregels. Zodoende is de maximumsnelheid verhoogd naar 150 kilometer per uur. Dat komt Lara goed uit. Van haar nieuwbouwwoning in het Groene Hart is het nu nog maar anderhalf uur rijden naar haar kantoor in het centrum van Groningen.

ER ZIJN BIJNA GEEN FILES MEER. DE ECONOMIE GROEIT MINDER HARD

In haar nieuwe DAF is het een fijne rit. Vanwege het ‘Netherlands first’-beleid zijn in Nederland geproduceerde auto’s fiscaal aantrekkelijk geworden. Ook voert Nederland een nieuwe industriepolitiek. De productie van DAF-auto’s in Nederland is daarom nieuw leven ingeblazen. DAF maakt auto’s die rijden op aardgas. Handig, want zo kan Lara op kantoor gratis tanken. Vlakbij het hoofdkantoor van het energieconcern waar Lara werkt is de gaswinning op grote schaal opnieuw opgestart. Lara heeft er een dubbel gevoel bij. Haar gezin leeft er goed van, dat moet gezegd. Het energieconcern is een van de ‘nationale kampioenen’ en beschikt over vele gasputten. Haar salaris is de laatste jaren dan ook flink gestegen.



Maar de gaswinning heeft ook negatieve kanten. De gevel van het oude huis van haar ouders vertoont steeds grotere scheuren. Dat bezorgt hen veel stress. Als het huis verder verzakt, moeten ze verhuizen. Hoewel de kosten door de overheid worden vergoed en er prachtige woningen worden gebouwd, is het lastig om mensen van tachtig uit hun geboortedorp te halen en elders in het land een huis te geven. Door de stress heeft haar vader zorg nodig. Helaas komt de huisarts niet verder dan wat kalmeringsmiddelen voorschrijven. Tijd voor een goed gesprek en persoonlijke aandacht is er niet.

Lara is sowieso ontevreden over de zorg. Ze is steeds meer geld kwijt aan de zorg voor haar jongste kind. De overheid regelt ook langdurige zorg, maar die is onpersoonlijk en van matige kwaliteit. Lara en Carlos besteden daarom veel geld aan particuliere zorg. Afgelopen jaar ging de hele winst van Carlos’ onderneming op aan de zorg voor de jongste, bijlessen en de zomervakantie.

De ruitenwissers gaan aan. Weer regen. Nog maar een paar weken, denkt Lara, dan gaan we op vakantie naar Spanje. Niet bij de ouders van Carlos, maar lekker luxe.

Lara en Carlos in: De beschermende staat

Als Carlos op zijn elektrische bakfiets aankomt bij de boerenwinkel, kan hij een glimlach niet onderdrukken. Precies voor de deur staat een lantaarnpaal met een vrij stopcontact. Die had hij net nodig. Behendig stuurt Carlos zijn bakfiets in het parkeervak: even opladen voor de terugweg.

Sinds een paar jaar is Carlos horecaondernemer. Door het nieuwe beleid van de overheid liep zijn handel in Spaanse producten steeds slechter. Door de hogere belasting op bewerkte producten, vlees en alcoholhoudende dranken werden veel van zijn producten wel erg duur. Maar wat Carlos echt dwars zat was de vloedgolf aan nieuwe wetten en regels rond duurzaamheid en gezondheid waar hij rekening mee moest houden. Voor grote bedrijven is die regelgeving geen probleem, maar wat moest hij ermee als kleine ondernemer?

MET SUBSIDIE LIET HIJ EEN FRAAI PAND BOUWEN VAN TWEEDEHANDS BOUWMATERIALEN

Na de zoveelste gepeperde rekening van zijn juridisch adviseur heeft Carlos de knoop doorgehakt: hij stopte met zijn handel en begon in plaats daarvan een restaurant, Comida Sana. Met subsidie en belastingaftrek liet hij een fraai pand bouwen van tweedehands bouwmaterialen. De zaken gaan best goed. Door gebruik te maken van duurzame, gezonde producten betaalt Carlos weinig belasting en zijn klanten waarderen de hoge kwaliteit. Er wonen aardig wat Spaanse expats in de omgeving die Comida Sana weten te vinden.



En er komen ook veel Nederlanders eten. De inkomstenbelasting is tegenwoordig sterk nivellerend, waardoor bijna iedereen regelmatig uit eten kan. Wel jammer van de hoge vleestaks. Er staan eigenlijk alleen nog groenten, zuivel, vis en mosselen op het menu. Carlos kijkt op zijn boodschappenlijstje. Eerst maar eens aardappelen, uien en eieren pakken voor de tortilla. Hij laadt zijn karretje vol.

Een restaurant leiden is hard werken, maar Carlos heeft er de tijd voor. De kinderopvang is de laatste jaren goed en goedkoop. Ook de zorg voor de jongste is door de overheid goed geregeld. Zo hebben Carlos en Lara allebei de handen vrij om veel te werken.

Lara werkt fulltime bij het energieconcern. Ze is er sinds kort verantwoordelijk voor duurzame innovatie. Het komt er eigenlijk op neer dat ze elk jaar een grote zak geld van de overheid krijgt om in nieuwe innovaties te investeren. Ze werkt nu aan een project met een startup van de Universiteit Twente, die een revolutionair alternatief voor de lithium-batterij heeft uitgevonden. Een oude studievriend van Lara, die nu werkt als consultant in de publieke sector, had haar daarop gewezen. Lara was er als de kippen bij om het bedrijf met miljoenen aan subsidie over te nemen.

Soms plaagt Carlos haar. "Al die duurzame innovatie wordt allemaal betaald van mijn belastinggeld", zegt hij dan. De winst die zijn restaurant maakt groeit, maar de winstbelasting groeit ook. En doordat ze tweeverdieners met beiden een aardig inkomen zijn, betalen ze veel inkomstenbelasting. Moet hij het na deze zomer eens wat rustiger aan gaan doen? De winstbelasting is zo hoog, het kost hem misschien netto nauwelijks iets als hij een extra kok inhurt als zzp'er en zelf wat minder werkt. Dan heeft hij meer tijd voor de kinderen. Zijn ouders, die vlakbij Barcelona wonen, kennen nog wel een goeie kok uit de buurt, een jonge vent die al eens heeft gezegd dat hij best een paar jaar in Nederland zou willen werken.

Carlos zet zijn boodschappentassen in zijn bakfiets en haalt de stekker uit de lantaarnpaal. Nog een paar weken, dan gaat zijn gezin weer met de hogesnelheidstrein op vakantie. Eerst twee weken Zuid-Frankrijk, dan nog een weekje naar zijn ouders in Spanje. Dan moet ik eens met die jongen gaan praten, denkt Carlos.



Sectoranalyses

Agrarisch	18
Bouw	22
Energie	26
Food	30
Healthcare	34
Industrie	38
Leisure	42
Real Estate	46
Retail	50
Technologie, Media en Telecom	54
Transport en Logistiek	58
Zakelijke Dienstverlening	62



AGRARISCH

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

Door de coronacrisis is de inkomensongelijkheid in Nederland toegenomen. Een grote groep mensen heeft minder te besteden waardoor ze in de supermarkt vooral letten op prijs. Duurzaamheid en gezondheid zijn in de samenleving op de achtergrond geraakt. De overheid heeft vooral aandacht voor herstel van welvaart, werkgelegenheid en inkomen. Overheidstekorten moeten worden teruggedrongen. De Green Deal, het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB) en de nationale overheid stimuleren vergroening maar beperkt.

Foodbedrijven en supermarkten schalen verder op en verstevigen hun positie om nog scherper over prijs te onderhandelen. Ze hebben geleerd van de crisis: spreid je risico's als het op inkoop van grondstoffen aankomt. Trouw zijn aan één leverancier of een nauwe samenwerking met afnemers is minder belangrijk geworden. De nadruk op prijs zorgt ervoor dat het inkomen van boeren en tuinders onder druk komt te staan. Ook op exportmarkten is de prijs bepalend. Grote landbouwbedrijven zijn hierbij in het voordeel. Kleinere familiebedrijven hebben het lastig; schaalvergroting is nagenoeg de enige manier om te overleven in deze internationale vechtmkt. De markt voor duurzame producten is zeer beperkt.

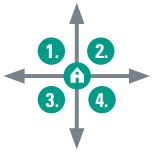
De kennisvoorsprong die Nederland heeft op het gebied van technologie en efficiënt produceren levert grote Nederlandse landbouwbedrijven een sterke concurrentiepositie op de

wereldmarkt op. Nederland blinkt uit in een aantal producten die kostenefficiënt geproduceerd kunnen worden, zoals aardappelen, tomaten, varkensvlees en zuivel. Er is wel een kleine smet op het Nederlands exportproduct gekomen: doordat het overheidstoezicht op voedselkwaliteit afneemt, is het aantal dierziekten en fytosanitaire incidenten toegenomen.

DE KENNISVOORSPRONG LEVERT GROTE NEDER- LANDSE LANDBOUW- BEDRIJVEN EEN STERKE CONCURRENTIEPOSITIE

Slechts een kleine groep burgers laat een tegengeluid horen. Zij vinden dat te weinig rekening wordt gehouden met dierenwelzijn en het milieu. Ze verenigen zich in militante ngo's. Zij staan lijnrecht tegenover boeren, met polarisatie van het landbouwdebat als gevolg. Boeren wijzen erop dat ze door intensivering en nadruk op efficiëntie per kilogram product juist een lage milieulast veroorzaken en minder land nodig hebben. Echter, door budgettaire belemmeringen is de overheid slechts beperkt actief op de grondmarkt. Landbouwgebied dat niet gebruikt wordt, komt niet ten goede aan natuur, maar aan de hoogste bidder: vaak voor de bouw van huizen of het aanleggen van industrieterreinen.

Open hightech-gemeenschap



De coronacrisis heeft de solidariteit verhoogd. Consumenten en burgers zijn van mening dat innovatie en bedrijven in dienst horen te staan van de maatschappij en toekomstige generaties. Politiek en overheid onderschrijven deze visie en ondersteunen deze waar mogelijk, maar hebben beperkte wil en middelen om deze te helpen versnellen. Het GLB stuurt beperkt op vergroening, omdat de markt leidend is.

Door internationale samenwerking versnellen technologische innovaties op het gebied van Crispr-Cas, blockchain, duurzame productie en precisie-landbouw. Hierdoor worden toepassingen goedkoper. Bovendien zijn retailers en consumenten bereid om een meerprijs te betalen voor gezonde en duurzame voeding. Duurzaam produceren is hierdoor lonend voor boeren. De kosten en risico's voor een duurzamere landbouw komen deels bij de consument te liggen, maar door nauwere samenwerking in de keten worden deze ook beter verspreid over de verschillende schakels in de keten.

Het aantal bedrijven dat produceert volgens Planet Proof, Skal, Beter Leven of transparante ketens is sterk gegroeid. Door goede internationale samenwerking zitten afnemers steeds vaker in andere Europese landen. Landbouwbedrijven die vasthouden aan reguliere bulkproductie richten zich op exportmarkten buiten Europa. Deze bedrijven worstelen wel met hun imago en krijgen op Nederlandse bodem steeds meer burgers tegen zich. Die burgert bemoeit zich steeds

meer met de landbouw en lokale landbouwinitiatieven als herenboerderijen en regionale ketens nemen toe.

DE CONSUMENT WIL WETEN HOE, WAAR EN MET WELKE MIDDELEN HET VOEDSEL IS GEPRODUCEERD

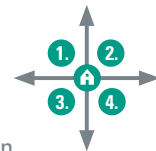
De consument wil weten hoe, waar en met welke middelen het voedsel is geproduceerd. Bovendien staat gezonde voeding als gevolg van de coronacrisis hoog in het vaandel bij burgers, consumenten, bedrijven en wetenschappelijke instituten. Door samenwerking tussen deze partijen wordt helder inzicht gegeven in de nutriënten van voedsel. Hierdoor kan de consument nog betere keuzes maken. Niet alleen de consument verwerft meer kennis, ook de boer. Mede door de dominantie van onlinebestellingen, maaltijdboxen en goede ketensamenwerking is er veel informatie beschikbaar over het gedrag en voorkeuren van de consument. Boeren en tuinders kunnen hierdoor meer vraaggestuurd produceren, waardoor er minder verspilling optreedt. De landbouw speelt wereldwijd een belangrijke rol zowel in de productie van voeding als in het vastleggen van CO₂ en het verwaarden van restproducten voor de 'biobased economy'.

De eigen staat

De coronacrisis heeft tot de algemene opvatting geleid dat Nederland niet afhankelijk moet zijn van andere landen als het op cruciale producten als voedsel aan komt. Overheden streven een grotere voedselzekerheid na door stimulering van hun eigen voedselproductie. De voedselstrategie van China en Rusland krijgt wereldwijd navolging. De landbouwsector in eigen land wordt gesubsidieerd en beschermd door het opwerpen van handelsbarrières, zoals hogere importtarieven.

Ook in Europa groeien nationale gevoelens. Duitsland vraagt om producten uit eigen land en het Verenigd Koninkrijk stimuleert de slogan 'Buys British'. Nederland, met een landbouwhandels-

overschot van circa 30 miljard euro, voelt de gevolgen van deze protectionistische maatregelen en ziet de uitvoer flink dalen. De prijzen raken in een vrije val en het assortiment verschaald. Veel landbouwbedrijven overleven dit niet en het aantal landbouwbedrijven in Nederland neemt flink af. Voor de overblijvende bedrijven resteert een vechtmarkt met veel geopolitieke onzekerheid, lagere kwaliteit, hogere milieuschade en volatiele prijzen. Door de nadruk op prijs is er nauwelijks ruimte om te verduurzamen. Ook de overheid hecht weinig waarde aan duurzaamheid en waar dit wel gebeurt, bepaalt de overheid de minimale randvoorwaarden die tot meerkosten leiden voor boeren en tuinders.



De marges voor ondernemers staan onder druk. De overheid helpt de sector nog wel enigszins door het Nederlandse landbouwproduct op een voetstuk te hijsen. Consumenten, supermarkten en voedingsproducenten worden opgeroepen – of in sommige gevallen zelfs verplicht – om voorrang te geven aan Nederlandse tomaten, vlees, granen en zuivel. De vraag naar gemakproducten blijft en de vraag naar regionale producten neemt toe, maar de bereidheid om extra te betalen is beperkt. Veel boeren stoppen en voor de blijvers is schaalvergroting het mantra om de kosten zoveel mogelijk te drukken. De GLB-toeslagen zorgen er nog wel voor dat de bodem niet uit het inkomen wordt geslagen.

Scenario 4: De beschermende staat

De aanpak van de coronacrisis met een sterk aanwezige overheid is goed bevallen en de roep om ook de klimaatcrisis op deze manier aan te pakken was sterk. De overheid geeft aan die behoeften gehoor en richt het beleid op verduurzaming en gezondheid. De maatschappij ziet in dat het vereist is dat boeren worden gecompenseerd voor hun bijdrage aan de transitie naar een duurzamere landbouw. De veestapel is gekrompen als gevolg van extensivering en de wens om de kringlooplandbouw realiteit te laten worden.

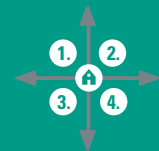
De lidstaten van de Europese Unie (EU) willen de kringloop sluiten en de import van grondstoffen, zoals soja uit de Verenigde Staten of Brazilië, neemt af. De overheidsmaatregelen op het gebied van verduurzaming zijn ruimer dan alleen het sturen op kringlooplandbouw. De overheid zet daarnaast in op verwerving van gronden voor bosaanplant, op natuurbeheer, zonne- en windenergie, biodiversiteit, CO₂-accumulatie in de bodem en ruime vruchtwisseling. Deze thema's worden ondersteund door de 'Farm to Fork'-strategie van de EU.

Maar er wordt niet alleen gekeken naar de productiekant van voeding. Voeding wordt ook gezien als een manier om de bevolking gezonder te krijgen en zo de kosten van gezondheidszorg te drukken. De overheidsprogramma's die gezonde voeding promoten, zorgen voor een hogere verkoop van verse en onbewerkte producten. Met hogere belastingen, zoals een taks op zwaar bewerkte producten en op suiker, wordt het eten van sommige voedingsmiddelen ontmoedigd, terwijl belastingverlagingen op pluimveevlees, vis, fruit en groente juist de verkoop van deze producten aanmoedigt.

De aandacht voor het nationale belang betekent eveneens een beperking van het aantal arbeidsmigranten. Het tekort aan personeel is deels opgelost doordat de sector en daarmee de vraag naar arbeid fors kleiner is geworden. Voor innovatie hebben ondernemers weinig ruimte en Nederland verliest de landbouw- technologische voorsprong. Ook de Nederlandse afnemers en toeleveranciers, zoals veevoerb企业 en zaadveredelaars, verliezen wereldwijd marktaandeel.

DE LIDSTATEN VAN DE EUROPESE UNIE (EU) WILLEN DE KRINGLOOP SLUITEN

Dit beleid zorgt voor een lagere agrarische productie. Toch blijven de inkomens grotendeels op niveau omdat het GLB-beleid compenseert voor groene diensten en de overheid via fiscale stimulering, subsidies en het terugsluizen van accijnzen, inkomens compenseert en verduurzaming aanjaagt. Het aantal bedrijven daalt dan ook slechts beperkt. De productiedaling raakt wel de toeleverende en afnemende industrie. Die wordt kleiner, net als het exportvolume. De boeren en tuinders die over zijn gebleven hebben weinig stimulans om te investeren in innovatie en Nederland krijgt een minder dominante kennisvoorsprong op het gebied van land- en tuinbouw. De resterende innovaties zijn gericht op verduurzaming of gezondheid.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Thijs Cuijpers
Functie: Directeur Beleid
Organisatie: LTO

De toekomst is niet te voorspellen, maar we moeten ons wel voorbereiden. We gaan niet terug naar vroeger maar ontwikkelen door, de sector is continu aan het veranderen. LTO is voorstander van een geleidelijke transitie waarin boeren en tuinders een belangrijke rol hebben. Dat lijkt langzaam te gaan, maar in één generatie verandert er op deze wijze heel veel. Studiegroepen, het leren van elkaar, ervaringen uitwisselen en 'living labs' zijn heel effectief.

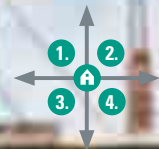
We verwachten dat de coronacrisis de huidige transitie zal versnellen. De grote vraag is hoe lang de impact van corona gaat duren en of de economie en afzet weer volledig gaan opveren. Wij verwachten dat de overheden meer regie zullen nemen. Bijvoorbeeld bij de uitvoering van de Green Deal, het klimaatakkoord, handelsovereenkomsten of -belemmeringen. Voedsel is een strategischer onderwerp geworden voor landen die sterk afhankelijk zijn van import. We zien dat nu al bij Rusland en China. Dat raakt onze export buiten Europa. Tegelijkertijd zijn wij zelf ook afhankelijk van verre importen, bijvoorbeeld van plantaardig eiwitten uit Noord- en Zuid-Amerika. De Nederlandse landbouw is daardoor gevoelig voor geopolitieke ontwikkelingen.

Voeding is ook van strategisch belang in relatie tot gezondheid. We zien dat gezondheid belangrijker is geworden. De overheid zal gezonde voeding willen stimuleren, denk aan het Nationale Preventieakkoord. Naast een sterke overheid zullen grote en sterke bedrijven of ketens dominant worden. Deze bedrijven gaan op zoek naar lagere risico's. Minder 'just in time', grotere werkvoorraden, minder kwetsbare en meer diverse aanvoerlijnen. Dit is wellicht minder efficiënt, maar maakt een bedrijf robuuster.

Nederland is gebaat bij open grenzen en samenwerking binnen Europa. We verkopen ons voedsel vooral aan mede-Europeanen en maken gebruik van arbeid uit Oost-Europese landen. Voor de land- en tuinbouw is het belangrijk dat er voldoende arbeidsmigranten beschikbaar zijn. Ondanks automatisering en robotisering neemt de vraag naar migranten eerder toe dan af. Zij zijn onmisbaar bij de oogst en verwerking van onze producten. Uiteraard horen daar goede arbeidsomstandigheden, huisvesting en een goede cao bij.

"NEDERLAND IS GEBAAAT BIJ OPEN GRENZEN EN SAMENWERKING BINNEN EUROPA"

Nederland is en blijft een polderland. We zijn als land groot geworden door publiek-private samenwerking. Samenwerken in de sector, in Europa en met overheden, blijft in de toekomst de allergrootste uitdaging.



BOUW

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

Verdergaande marktwerking bij opdrachtgevers voor de bouw verandert het bouwlandschap flink. Bijna 125 jaar na de eerste woningwet uit 1901 is de rol van de overheid grotendeels uitgespeeld bij de bouw van woningen en andere bouwwerken. De overheid dereguleert grotendeels het ruimtelijke orderingsbeleid en bouwvoorschriften. Dit zorgt voor meer concurrentie en neerwaartse prijsdruk, waardoor de financiële kosten voor de maatschappij als geheel dalen, maar met mogelijke negatieve consequenties voor de kwaliteit. Bouwpartijen die op grote schaal bouwen profiteren van schaalvoordelen, met als gevolg een consolidatie van de grotere Nederlandse bouwers.

Kapitaalintensieve partijen, zoals pensioenfondsen, worden de belangrijkste opdrachtgevers van de bouwsector. De woningcorporaties mogen van de overheid zich enkel nog richten op de onderkant van de sociale huurwoningmarkt; nieuwbouw van sociale huurwoningen wordt vooral gefinancierd door grote (internationale) vastgoedinvesteerdere. Nieuwbouw van dit type woningen vindt met name buiten de grote steden en buiten de Randstad plaats, op voormalige agrarische en natuurgronden. Hoge huur- en kooprijzen in steden en thuiswerken vergroot de vraag naar landelijk wonen en zorgt voor suburbanisatie. Pensioenfondsen investeren in wegen en tunnels, waarvan zij de kosten terugverdienen door het heffen van tol.

De algehele bouwkosten dalen doordat regelgeving wordt losgelaten. Zo verdwijnen restricties aangaande duurzaamheid, de maximale hoogte van gebouwen, bouwen in het groen en bestemmingsplannen. Hierdoor is er nieuwbouw van hoge kantoorpanden in binnensteden en transformatie

van voormalige congresshotels naar woningen. De verantwoordelijkheid en het risico worden bij de bouwers neergelegd, die vooral sturen op het beperkt houden van de kosten op de korte termijn. Aannemers en producenten van hout- en bouwmaterialen worstelen echter met het vinden van een optimale prijs- kwaliteitsverhouding, wat op termijn leidt tot hogere faal- en energiekosten en een ongezonde werk- en woonomgeving voor gebruikers.

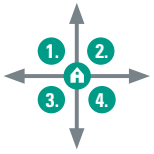
De kortetermijnvisie van bedrijven zorgt ervoor dat de sector een traditionele inslag houdt. De gevestigde orde houdt verandering tegen uit lijfsbehoud. Bouwen blijft arbeidsintensief vanwege dat gebrek aan innovatie. Veel arbeiders komen van buiten Europa. Oost-Europese werknemers zijn na de coronacrisis nauwelijks meer teruggekeerd in Nederland.

DE ALGEHELE BOUWKOSTEN DALEN DOORDAT REGELGEVING WORDT LOSGELATEN

Nu de klimaatdoelstellingen van Parijs niet worden gehaald krijgt de Nederlandse gebouwde omgeving op termijn te maken met extreme wind, hoge waterstanden en veel regenval. Veel Nederlandse bouwbedrijven specialiseren zich in het beschermen van gebouwen tegen dit extreme weer, het zogenoemde klimaatadaptief bouwen. Dit wordt ook een belangrijk exportproduct van de grotere Nederlandse bouwbedrijven.

Scenario 2:

Open hightech-gemeenschap



De coronacrisis heeft binnen de bouwsector gezorgd voor een grotere vraag naar betrouwbaarheid, zoals leveringszekerheid, gezonde werkomgeving en veilige werkplaatsen. Dat uit zich in meer investeringen in verduurzaming, meer innovatie, efficiëntere bouwprocessen en (her)gebruik van voornamelijk hout- en bouwmaterialen uit Nederland en andere Europese landen.

De overheid heeft de betrouwbare levering van betaalbare woningen topprioriteit gegeven, hierdoor krijgen woningcorporaties en marktpartijen meer ruimte om woningen te realiseren. Streven is duurzaam te bouwen, en materialenpaspoorten en levenscyclusberekeningen vormen de basis van elke bouwopgave. De verhuurderheffing voor woningcorporaties wordt hiervoor afgeschaft en de sociale huurgrens wordt verhoogd. Woningcorporaties hebben hierdoor meer kapitaal beschikbaar voor nieuwbouw. Versoepeling van regelgeving in welstand en bestemmingsplannen zorgt ervoor dat de prijzen minder sterk stijgen. Kapitaalkrachtige partijen zoals pensioenfondsen stappen in de aanleg van duurzame vervoersnetwerken. Als gevolg daarvan werken veel bouwers aan de aanleg van snelle (internationale) treinverbindingen tussen de Randstad, Groningen, Eindhoven, Twente en Duitse steden zoals Hamburg, Keulen en Berlijn.

De hang naar zekerheid zorgt ook voor innovatie in de bouw om continuïteit te waarborgen. Digitalisering zorgt dat opdrachtgevers, overheden en de bouwers vanaf de start van het proces een meer realistisch beeld hebben van het eindresultaat. Dit zorgt voor een efficiënter bouwproces doordat het overleg en inspraak vereenvoudigt. Daarnaast

industrialiseert de bouw verder en komt modulair bouwen sterk op. Dat betekent ook een hogere arbeidsproductiviteit, minder ongelukken en een kortere bouwfase. Hiermee dalen de emissies tijdens het bouwproces sterk.

Voor opdrachtgevers in de bouwsector is verduurzaming van de bouw en van bouwwerken van groot belang omdat consumenten en werknemers het niet meer accepteren wanneer zij in niet-duurzame en ongezonde gebouwen moeten wonen of werken. Dit, en vooral de innovatie, geeft een impuls aan installateurs, aangezien zij een belangrijke rol hebben in het duurzaam maken van bestaande en nieuwbouw. Ook hergebruik van bouwmaterialen krijgt een impuls. Nieuwbouw op onontgonnen percelen is mogelijk, maar daarbij is grote aandacht voor samenhang met de natuur.

VOOR OPDRACHTGEVERS IN DE BOUWSECTOR IS VERDUURZAMING VAN GROOT BELANG

Nieuwe hout- en bouwmaterialen komen voornamelijk uit Europa. Bouwbedrijven wensen namelijk zekerheid van levering door een kortere, overzichtelijke en betrouwbaardere toeleverketen, bovendien reduceert dit de CO₂-uitstoot van de lange transportlijnen. Dit wordt versterkt doordat producenten en handelaren een grotere reserve aan materialen opbouwen voor het geval een vergelijkbare crisis als de coronapandemie zich voordoet.

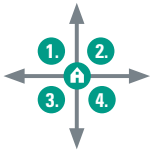
Scenario 3:

De eigen staat

De bouw van woningen en infrastructuur wordt door de rijksoverheid essentieel geacht voor de Nederlandse economie. Duurzaamheid speelt amper meer een rol, economie en productie is waar het om draait. De rijksoverheid heeft daarom besloten de verhuur van woningen te centraliseren en nationaliseren, en daarmee is zij de belangrijkste opdrachtgever voor de nieuwbouw van woningen.

De rijksoverheid maakt ruimte voor nieuwbouw van woningen op zogenoemde 'groenlocaties', locaties tussen de grotere

steden en plekken op grotere afstand van de grootste steden. Door buiten de bebouwde kom te bouwen zijn de grondkosten laag en de bouwkosten beduidend lager dan bij bouwen in de stad. In het 'groen' is voldoende ruimte voor bouwplaatsen en bijbehorende aanvoerroutes. Dit vergroot de uitstoot van stikstof en CO₂, maar sinds de Natura 2000-gebieden zijn opgeheven maakt niemand daar meer om. Om de verbinding met de steden te behouden wordt ingezet op uitbreiding en aanleg van snelwegen en parkeergarages. De overheid probeert hiermee de economie aan te jagen. Hier profiteert de infrabouw van.



De bouwsector wordt door de overheid ontmoedigd om producten en werknemers van buiten Nederland op de bouwplaats in te zetten. Nederlandse hout- en bouwmaterialen zijn echter relatief duur en dit geeft wel een impuls aan het goedkopere alternatief van hergebruik van bouwmaterialen. Het weren van buitenlandse werknemers betekent ook dat de sector een beperkt aantal werknemers in kan zetten, die daardoor relatief duur zijn.

Door de hoge kosten van personeel en bouwmaterialen en de lage economische groei zijn bouwbedrijven gedwongen efficiënter te gaan werken en de sector te industrialiseren. Tegelijk hebben veel bedrijven beperkte ruimte voor investeringsmogelijkheden vanwege lage marges als gevolg van de hoge

bouwkosten. Bouwbedrijven kunnen de hoge bouwkosten enigszins compenseren doordat veel nieuwbouw buiten de bebouwde kom plaatsvindt en hier grootschalig modulaire woningen worden geplaatst.

Doordat de overheid aanstuurt op een hoge productie bevordert dit grotere bouwbedrijven, met consolidatie in de sector tot gevolg. Om het bouwproces te versoepelen hebben burgers slechts beperkt inspraak op bestemmingsplannen en bouwplannen. Grotere bouwbedrijven profiteren van de schaal van bouwprojecten en goede connecties met decentrale en centrale overheden. Zij krijgen ook voorrang bij de bouw van het stijgend aantal overheidsgebouwen en aanleg van nieuwe infrastructuur.

Scenario 4: De beschermende staat

De bouw van infrastructurele werken en woningen wordt essentieel om Nederland te verduurzamen. Daartoe is de overheid zelf groot opdrachtgever geworden voor de bouw. De overheid laat veel energieneutrale woningen bouwen binnen de stadsgrenzen van middelgrote steden, zoals Zwolle, Zutphen, Venlo, Leeuwarden en Helmond, zodat groenlocaties worden ontzien. Dit wordt gedaan via de woningcorporaties, waar de rijksoverheid sterk sturend optreedt. Zij geven opdracht voor het bouwen van woningen voor lage en middeninkomens.

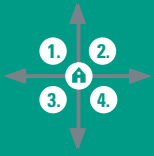
ZO ZIJN DE BELASTINGEN OP TWEEDEHANDS BOUWMATERIALEN VERLAAGD

Om deze nieuwe woningen goed bereikbaar te houden, stelt de Nederlandse overheid daarnaast veel geld beschikbaar om het Nederlandse sporennetwerk te verbreden om zo de verbindingen tussen die verschillende regio's te versterken. De overheid beoogt hiermee de druk op de Randstad te verlichten, voldoende betaalbare en leefbare woningen te realiseren in plaatsen buiten de Randstad, bestaande gebouwen te verduurzamen om de doelen van 'Parijs' te halen en zorgen dat iedere Nederlander een gezonde werkomgeving heeft.

Overheden belonen bouwbedrijven die duurzaam bouwen. Zo zijn de belastingen op tweedehands bouwmaterialen verlaagd. Andere bouwmaterialen komen voornamelijk uit Nederland en omliggende landen. De milieu-uitstoot bij vervoer van materialen van verder weg wordt door de Nederlandse overheid niet wenselijk geacht. De ingevoerde CO₂-belasting zorgt er bovendien voor dat import van ver niet rendabel is. Alles bij elkaar genomen zorgen de hogere duurzaamheidseisen ervoor dat de totale bouwkosten stijgen.

Een deel van de inkomsten uit CO₂-belasting wordt gestoken in bouwwerken klimaatadaptief maken. Zo groeit de waterbouw flink door hoge overheidsinvesteringen in dijken, kustlijnen en wateropvang.

De bouw innoveert alleen om verdere verduurzaming mogelijk te maken. De arbeidsproductiviteit in de totale bouwsector stijgt daardoor nauwelijks. Wel zijn veel bouwprocedures door de coronacrisis versneld gedigitaliseerd. Dit helpt om veel bouwprocedures toegankelijker te maken voor burgers. De overheid geeft hen veel ruimte voor inspraak. Het gevolg is veel vertraging in nieuwbouw van woningen, infrastructuur en utiliteitsbouw.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Andy van den Dobbelsteen
Functie: Hoogleraar Climate Design & Sustainability
Organisatie: TU Delft

Zolang het coronavirus wereldwijd huishoudt en wij geleidelijk aan het omschakelen zijn naar het nieuwe normaal, kunnen we het ons nu maar moeilijk voorstellen dat ook deze crisis een keer voorbij zal zijn. En hoe gaan we dan verder?

In het kader van de mondiale instabiliteit waarvan corona ons bewust heeft gemaakt, is na te streven dat we afkomen van onze afhankelijkheid van verre grondstoffen en producten. Die afhankelijkheid is mede debet aan het feit dat onze huidige maatschappij ver van daadwerkelijke duurzaamheid staat.

Kortom, we moeten het weer dichterbij huis zoeken. Elke plek heeft zijn eigen karakteristieken en potenties, en die benutten we lang niet ten volle. Terug naar verstandig ontwerpen met de bronnen die we ter beschikking hebben, en vooruitdenken. Het is daarbij te hopen dat we precies in dat scenario terechtkomen dat ons in staat stelt om alles op zo'n manier te doen dat ook onze verre nakomelingen hiermee vooruit kunnen.



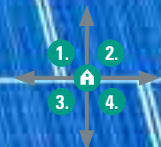
Naam: Fred Schoorl
Functie: Directeur
Organisatie: Koninklijke Bond van Nederlandse Architecten (BNA)

Scenario's moeten plausibel zijn en toch zoeken naar wat extremere verhalen. In deze scenario's herken ik veel discussies. De vraag is of en hoe snel de samenleving na het verdwijnen van de epidemie verandert. De kans dat bijvoorbeeld woningcorporaties wegvallen in een op veiligheid gerichte samenleving acht ik binnen een paar jaar niet plausibel. Wel is voorstelbaar dat er suburbanisatie optreedt, dat steden veranderen en dat er consolidatie in het bedrijfsleven plaatsvindt. Tegelijk voorzie ik dat de bouw voorlopig een conservatieve sector blijft. Dit biedt kansen voor (buitenlandse) vernieuwers om een rol te spelen in bijvoorbeeld de bouw- en installatiebranche.

“WEL IS VOORSTELBAAR DAT ER SUBURBANISATIE OPTREEDT”

Binnen een scenario zoals de open hightech-gemeenschap kan een flinke impuls ontstaan voor collectief opdrachtgeverschap, iets wat in de huidige markt slechts marginaal aanwezig is. Er komen bijvoorbeeld meer private wooncorporaties als we in periode na corona meer op onszelf zijn aangewezen. Zij kunnen in dit scenario opdrachtgever worden voor tien tot twintig procent van de woningbouw.

Extremer denken kan de bouw helpen bij het ontwikkelen van broodnodige alternatieve strategieën en om toekomstbestendiger te worden. Scenariodenken is dan geen doel op zich, maar een middel.



ENERGIE

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

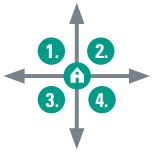
Hoewel het Klimaatakkoord in 2019 vol met ambities zat, is van de uitvoering weinig terecht gekomen. Daarvoor was samenwerking op lange termijn noodzakelijk, maar het heeft in verschillende consortia nooit willen boteren tussen overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Daardoor is het gebruik van onder andere waterstof, warmtenetten, ondergrondse CO₂-opslag ver achtergebleven bij de oorspronkelijke ambities. Bedrijven zijn niet bereid om de meerprijs en risico's te accepteren voor deze vernieuwende en onbewezen technologieën, terwijl de Nederlandse overheid het met een steeds beperkter budget en mandaat moet doen. Als klap op de vuurpijl is de Europese CO₂-prijs de afgelopen jaren sterk gedaald, nadat regels zijn versoepeld om bedrijven die tijdens de voorbije crisis in financiële problemen waren gekomen tegemoet te komen.

Grote investeringen in de energiesector zijn er wel degelijk, maar vooral in conventionele fossiele technieken. Zo blijven bestaande kolencentrales open en zijn er plannen om nieuwe bij te bouwen. Ook is de geplande stop van de gaswinning in Groningen teruggedraaid. De winning wordt hervat.

Hoewel tegen dit laatste besluit aanvankelijk fel protest werd aangetekend door de Groningers, konden beleidsmakers en de NAM uiteindelijk hun gang gaan. Enerzijds kwam dit doordat actievoerders maar zeer beperkt samenwerkten, anderzijds was er onder Nederlanders nauwelijks sympathie voor de zorgen van Groningers. De overheid raadt Groningers aan te verhuizen, of verwijst ze door naar een verzekeraar die, tegen een stevige premie, toekomstige schade afdekt.

Vanuit onderzoek aan de Universiteit Twente naar een revolutionair alternatief voor de lithium-batterij ontstaat een startup die zich razendsnel ontwikkelt. De batterij heeft een grote capaciteit, kan zeer snel opladen en is geproduceerd van materiaal dat licht, goedkoop en bovendien in grote volumes beschikbaar is. De startup wordt twee jaar na oprichting overgenomen door een groot Duits automerk. Consumenten moeten daarna nog jaren wachten voordat ze gebruik kunnen maken van deze technisch superieure oplossing. De autoproducent kiest voor vertraagde introductie omdat een zeer snelle introductie tot enorme afschrijvingen zou leiden op het bestaande verdienmodel.

Open hightech-gemeenschap



Het Klimaatakkoord uit 2019 was het startschot van een enorme transformatie van het Nederlandse energiesysteem. Het Nederlandse bedrijfsleven heeft zich verenigd in consortia, die samen de pijn delen maar ook profiteren van veel nieuwe infrastructuur die daardoor is gerealiseerd. Dit gaan onder meer om grootschalige inzet van waterstofproductie en -distributie, warmtenetten die industriële restwarmte vervoeren naar woonwijken als alternatief voor aardgas en grootschalige ondergrondse CO₂-opslag.

Zowel consumenten als bedrijven zijn bereid om langetermijncontracten af te sluiten met bedrijven die duurzame energie leveren, ook al stijgen hierdoor de energiekosten voor eindgebruikers. Hierom investeren de producerende bedrijven massaal in uitbreiding van de duurzame productiecapaciteit. De overheid had initieel miljarden gereserveerd voor het financieren van de onrendabele top van deze nieuwe technieken, maar doordat de langetermijncontracten een groot deel van de kosten en onzekerheid hebben weggenomen, hoeft de overheid nauwelijks nog bij te springen.

Niet overheidsbeleid, maar economische kansen en de discipline van de markt dwingen bedrijven tot razendsnelle innovatie en CO₂-reductie. De kosten van schone alternatieven dalen daardoor snel, waardoor adoptie van deze alternatieven een duw in de rug krijgt. De CO₂-uitstoot neemt sterker af dan beleidsmakers middels CO₂-beprijzing wilden afdwingen. Emissierechten blijven daardoor ongebruikt op de plank liggen, wat zorgt voor een dalende CO₂-prijs.

De eigen staat

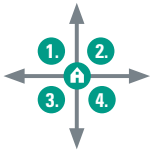
Hoewel het Klimaatakkoord in 2019 vol met ambities zat, is van de uitvoering weinig terechtgekomen. De Tweede Kamer heeft in een stemming alsnog het Klimaatakkoord verworpen, en de regering is daarin meegegaan. Zonder een actieve regierol van de overheid is het onmogelijk gebleken om kritieke nieuwe infrastructuur voor de energietransitie te ontwikkelen. Consumenten en bedrijven willen de meerprijs van duurzame alternatieven niet betalen en Nederland heeft zich zelfs teruggetrokken uit het Europese Emissiehandelsstelsel. Daardoor betaalt de industrie en elektriciteitssector niet langer een CO₂-prijs.

Vanuit onderzoek aan de Universiteit Twente naar een revolutionair alternatief voor de lithium-batterij ontstaat een startup die zich razendsnel ontwikkelt. De startup groeit snel uit tot een bedrijf van formaat en levert batterijen aan alle grote automerken in Europa. Elektrische auto's zijn zodoende ineens voordeliger dan alternatieven op benzine en diesel, zelfs zonder fiscale ondersteuning. Tankstations in heel Europa worden massaal omgebouwd met 'speed chargers' om aan de snel stijgende vraag te kunnen blijven voldoen.

ZOWEL CONSUMENTEN ALS BEDRIJVEN ZIJN BEREID OM LANGE-TERMIJNCONTRACTEN AF TE SLUITEN

Consumenten zien hun energierekening fors stijgen. Dit drukt zwaar op het besteedbaar inkomen, juist bij gezinnen met een toch al een beperkt budget. Energiearmoede, refererend naar huishoudens die een te hoge energierekening hebben in verhouding tot hun inkomen, is een veelvoorkomend fenomeen. Sommige consumenten zetten de verwarming nooit boven de 18°C, om zo te besparen op energiekosten, anderen nemen een fossiel budget-energiepakket om extreme energiearmoede te voorkomen.

Doordat niet langer wordt gestuurd op duurzame energie, maar juist wordt gekozen voor een kosten-efficiënte energievoorziening om zo de economische groei te stimuleren, genieten Nederlanders van erg lage energiekosten. De regering heeft bovendien besloten de gaswinning in Groningen te hervatten. Om populariteit te garanderen bij een groot deel van de bevolking wordt het Nederlandse gas tegen kostprijs verkocht, waardoor de energierekening van consumenten sterk wordt gereduceerd. Hierdoor stijgt het maandelijkse besteedbaar inkomen sterk. Nu de gaswinning is hervat kunnen Groningers die in een risicogebied wonen hun energiekosten helemaal laten kwijtschelden. Een minderheid met zware schade aan de woning gaat er sterk op achteruit. Voor hen is er geen vangnet.



Sommige Nederlanders zijn, ondanks de lage energiekosten, doorgegaan met het verduurzamen van hun huis. Duurzaamheid is echter nooit het doel geweest. Energie-onafhankelijkheid is dat wel: door niet langer afhankelijk te zijn van het publieke net kan men de overheid beter op afstand houden. Vooral in landelijke gebieden zijn er plekken waar vrijwel geen enkele

woning meer aangesloten is op het publieke net. Onderhoud en investeringen in die netten neemt daardoor af. Huishoudens uit deze gebieden die bij uitzondering nog wel zijn aangesloten ervaren in toenemende mate stroomuitval of gaslekken. Vooral huishoudens die niet de middelen hebben om onafhankelijk te worden, ervaren deze nadelen.

Scenario 4: De beschermende staat

Het Klimaatakkoord uit 2019 was het startschot van een enorme transformatie van het Nederlandse energiesysteem. De overheid heeft door middel van wettelijke verplichtingen het Nederlandse bedrijfsleven gedwongen om snel noodzakelijke investeringen te doen. Veel grote bedrijven die moeilijk konden verhuizen naar elders zijn hierdoor overgestapt op waterstof, biobrandstoffen en andere duurzame alternatieven. Deze omgeving dwingt kleinere bedrijven die deze verplichtingen niet kunnen dragen tot aanpassing van hun verdienmodel of – als dat mogelijk is – tot verhuizen naar landen met een minder streng beleid. De dwingende wijze waarop de overheid zich heeft opgesteld zorgt voor het snel halen van energie- en klimaatdoelen, al zijn de kosten hiervan extreem hoog.

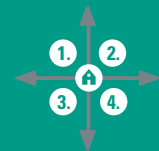
Mensen die hun besteedbaar inkomen door een hogere energierekening, duurdere producten in de winkel of zelfs werkloosheid sterk hebben zien verminderen, kunnen echter rekenen op de staat. Het sociaal vangnet is sterk en de opbrengsten van de CO₂-belasting worden gebruikt om de energiekosten voor consumenten met een kleine beurs te subsidiëren. Niet iedereen heeft steun nodig. Consumenten met een ruimer budget investeren juist veel in energie-efficiëntie, terwijl werkgelegenheid in groene sectoren juist snel stijgt.

Alle universiteiten zijn verplicht om onderzoek te doen binnen door de overheid vastgestelde onderzoeksgebieden. Energietransitie is daarvan een van de belangrijkste. Aan de Universiteit Twente ontstaat zodoende een revolutionair alternatief voor de lithium-batterij. De batterij heeft een grote capaciteit, kan zeer

snel opladen en is geproduceerd van materiaal dat licht, goedkoop en bovendien in grote volumes beschikbaar is. De overheid brengt deze innovatie onder bij een van haar staatsdeelnemingen om deze verder te ontwikkelen en klaar te stomen voor de markt.

AAN DE UNIVERSITEIT TWENTE ONTSTAAT ZO- DOENDE EEN REVOLUTIONAIR ALTERNATIEF VOOR DE LITHIUM-BATTERIJ

De overheid lijkt de ontwikkeling echter op eigen houtje ter hand te moeten nemen omdat bedrijven maar weinig interesse tonen. De bedrijven zijn gericht op zeer snelle CO₂-reductie om zo te voldoen aan overheidsverplichtingen. Hierdoor wordt vaak gekozen voor bestaande duurzame technieken en is de aandacht voor onderzoek en ontwikkeling van veelbelovende maar onvolwassen technieken juist vertraagd. Hierdoor rijden steeds meer Nederlanders in een elektrische auto, maar is de actieradius van een volle batterij en snelheid van opladen slechts mondjesmaat verbeterd. Om een elektrische auto op te laden hoeven Nederlanders echter niet te zoeken naar een oplaadstation: in veel lantaarnpalen is een stopcontact gemontereerd. Hierdoor kunnen Nederlanders op vrijwel elke publieke parkeerplaats terecht om de batterij van hun auto op te laden.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Catrinus Jepma
Functie: Professor Energy and Sustainability
Organisatie: Rijksuniversiteit Groningen

De scenario-analyse geeft inzicht in vier mogelijke maar totaal verschillende werelden. Scenario 2 lijkt daarbij het meest wenselijk: succesvolle vergroening op basis van consensus en intrinsieke motivatie, wie wil dat nou niet? De grote vraag is natuurlijk of dit ook realiseerbaar is. De energietransitie voltooiën terwijl de overheid zich sterk terugtrekt, lijkt nu een welhaast onmogelijke opgave.

Een hervatting van de gaswinning in Groningen zoals in scenario's 1 en 3 wordt voorgespiegeld lijkt gegeven de recente beslissing om de productie van het Slochterenveld per 2022 te stoppen uitgesloten. Daarvoor is een politieke aardverschuiving nodig. Dat het Groningerveld nog 600 miljard kuub aardgas van de oorspronkelijke 2800 miljard kuub herbergt en dus nog theoretisch wel een aantal jaren mee kan, doet hier niets aan af. Nu de gaswinning langzaam stopt, zullen naar verwachting ook de aardbevingen over een aantal jaren afnemen en op enig moment verleden tijd zijn. Binnenkort stoppen met gaswinning betekent ook dat grootschalige en ingrijpende versterkingsoperaties in de regio wellicht minder noodzakelijk worden; dit staat echter los van het schadedossier waarvan de afhandeling zich schandelijk traag voortsleept.

Uiteindelijk is de energietransitie een grote systeemopgave, waarbij ook de energievraag in bijvoorbeeld industrie, landbouw, transport en gebouwde omgeving moet worden meegenomen. Als we dit goed aanpakken, kunnen we een groene kampioen worden in bijvoorbeeld offshore wind, waterstof en energieconversie, en opslag. Maar als we de slag missen, kunnen we geconfronteerd worden met groot banenverlies, met name in de energie-intensieve industrie en de nog vrijwel volledig fossiele distributiesector. Het is navigeren tussen veel onzekerheden, waarbij een breed draagvlak en steun vanuit de bevolking onmisbaar is.



FOOD

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

In de coronacrisis en de economische crisis die daarop volgde, worstelden veel foodbedrijven met een dalende omzet. Kapitaalkrachtige ondernemers profiteerden hiervan en versterkten hun positie door overnames en behaalden door deze overnames grote efficiëntie- en schaalvoordelen. In deze bedrijven is managementinformatie bijna realtime beschikbaar, waardoor producten of afnemers die niet winstgevend genoeg zijn snel kunnen worden afgestoten. Hierdoor zijn voedselproducenten in staat om voedingsmiddelen spotgoedkoop in de schappen van de supermarkt te leggen.

BEDRIJVEN SPREIDEN AAN DE AFZET- EN INKOOPTANT MAXIMAAL HUN RISICO'S

De druk om efficiënt en goedkoop te produceren is in elke schakel van de keten voelbaar en bedrijven spreiden aan de afzet- en inkoopkant maximaal hun risico's. Prijs is belangrijk en andere waarden als gezondheid en duurzaamheid zijn meer op de achtergrond geraakt. Ook is er weinig aandacht voor de sociale gevolgen van onze voedselvoorziening. Bovendien is nieuw plastic door de lage olieprijs goedkoop en weer in zwang geraakt. De schrik van de coronacrisis zit er namelijk nog goed in en hygiëne is bij consumenten een zeer belangrijk aankoopmotief. Voedsel wordt daardoor zoveel mogelijk verpakt in plastic. Als wordt ingezet op duurzaam-

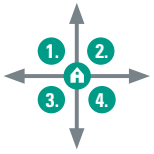
heid, dan is dit slechts om reden van efficiëntie. Grotere bedrijven hebben de financiële ruimte om investeringen te doen in nieuwe energiezuinige productielijnen, efficiënt gekoelde opslagruimten en vrachtwagens die rijden op waterstof.

Voor bedrijven is de beschikbaarheid van arbeid niet langer een probleem. Ze hebben of geïnvesteerd in robotisering of ze maken gebruik van de grote groep arbeidsimmigranten die onbepert en goedkoop ingezet kan worden. Nederland heeft zijn positie als koploper op het gebied van efficiënte, hoogwaardige voedselproductie verstevigd en is hierdoor internationaal een nog belangrijkere speler geworden in het 'voeden van de wereld'. Door de lagere prijs neemt de prijs-kwaliteitsverhouding van Nederlandse producten toe, waardoor ook de uitvoer van voedsel stijgt.

Maar niet voor alle consumenten is de lagere prijs belangrijk. Voor het rijkere deel van de bevolking is het belangrijker dan ooit om gezond te blijven. Zij hebben lessen getrokken uit de crisis en willen nog gezonder leven dan ze al deden. Zij hebben ontdekt dat persoonlijke voeding op basis van DNA en darmflora de gezondheid op de langere termijn bevordert. De meer welgestelden zijn bereid om meer voor voeding en advies te betalen en zijn hierdoor een lucratieve groep voor ondernemers. De innovatie op het gebied van voeding is met name gericht op het bedienen van deze groep consumenten. Daar is immers het meest aan te verdienen.

Scenario 2:

Open hightech-gemeenschap



De coronacrisis heeft bedrijven en consumenten wakker geschud. Consumenten willen nu meer dan ooit inzicht hebben in waar en hoe hun voedsel geproduceerd wordt. Gezonde en duurzame voeding staat hoog op het prioriteitenlijstje van de consument. Technologie maakt het mogelijk voor consumenten om duurzame, sociale of gezonde keuzes te maken. Zo krijgt de consument door apps inzicht in wat de gevolgen van voedingsmiddelen zijn op het milieu en sociale omstandigheden.

Bedrijven die transparant inzetten op de leefbaarheid in de wereld zijn succesvoller dan bedrijven die dit niet doen. Dit leidt ertoe dat er duidelijke winnaars en verliezers zijn onder de producenten. De winnaars hebben de verliezers deels opgeslokt, waardoor er minder bedrijven in Nederland zijn. Consumenten zijn bereid meer te betalen voor goede en gezonde voeding, waardoor er ook veel mogelijk is voor kleine startende bedrijven met innovatieve concepten. Dit wordt versterkt doordat veel innovaties open source zijn en dus voor elk bedrijf toegankelijk.

Maar het is lastig voor bedrijven om in te spelen op alle wensen van de consument. De behoeften spreiden zich uit over thema's als gezondheid, duurzame productie, inclusiviteit, sociale ketens, wel of geen genetische modificatie, gemak, smaak en prijs. Bedrijven doen hun best om transparant te zijn en rapporteren per product de impact op al deze vlakken. Hierdoor komt er een stortvloed aan informatie bij de consument terecht, waardoor de consument door de bomen het bos soms niet meer ziet.

Vanwege het gemak doen consumenten massaal boodschappen online. Maar de burger is ook socialer geworden en hecht veel waarde aan zijn gezinsleven. Voeding en het eetmoment spelen hierin een centrale rol. Hierdoor neemt de consumptie buitenshuis in Nederland sterk toe en besteden consumenten een groter deel van het inkomen aan voeding. Dat is ook mogelijk, want op andere vlakken neemt de consumptie af en is de burger bewuster geworden over waar zijn geld naartoe gaat.

Scenario 3:

De eigen staat

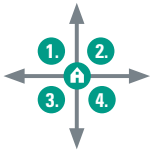
Wereldwijd hebben landen hun lesje geleerd; afhankelijkheid van andere landen zou zeer nadelig kunnen uitpakken voor de eigen bevolking. Dit zorgt ervoor dat veel landen sturen op hogere voedselproductie om zoveel mogelijk zelfvoorzienend te worden. Nederlandse ondernemers die exporteren buiten de EU, zien hun volumes flink slinken en prijzen op de wereldmarkt staan structureel onder druk. Ook op de lange termijn is dit niet goed te maken: door vergrijzing en lagere immigratie neemt de bevolking in Nederland af. Er zijn dus ook op de langere termijn in de eigen thuismarkten minder monden te voeden.

“Liever een appel uit Nederland, dan een banaan uit Ecuador”, luidt de slogan van de Nederlandse overheid in een poging om de afgenomen vraag uit het buitenland voor voedselbedrijven enigszins te compenseren. Niet alleen de export neemt af, ook de import daalt. Hogere importtarieven op producten die van buiten de Europese Unie (EU) komen, maken het onaantrekkelijk om buitenlands waar te kopen. Het aantal handelsbedrijven dat afhankelijk is van de import en export is drastisch gedaald. Bij de consumptie buitenshuis ligt het koopmotief meer op snel en goedkoop en minder op gezelligheid.

Nederland dreigt achterop te raken als het om innovatie en verduurzaming gaat. Waar andere landen wel moeten innoveren om hun voedselproductie op niveau te krijgen, is dat voor Nederland al lang niet meer nodig. De foodsector kan zijn overproductie steeds lastiger kwijt. Het aantal snackproducenten, zuivelverwerkers en drankenproducenten neemt af en daarmee ook de diversiteit aan producten. Waar in 2020 nog gemiddeld 25.000 soorten producten in de supermarkt lagen, daalt dit aantal naar 15.000.

DE FOODSECTOR KAN ZIJN OVERPRODUCTIE STEEDS LASTIGER KWIJT

Voedsel is hierdoor eenzijdiger voor de gewone burger. Inkoop van grondstoffen is voor foodbedrijven ingewikkelder geworden, omdat ze meer dan ooit overgeleverd zijn aan geopolitieke grillen van andere landen met een hogere prijsvolatiliteit als gevolg. Hierdoor is de sector creatiever geworden. Het kunstmatig namaken van ingrediënten voor producten is lucratief en de levensmiddelentechnologie floreert. Dit leidt tot een grote stijging van bewerkte producten. Door de drastisch lagere



vraag hebben alleen de meest efficiënte bedrijven de kaalslag weten te overleven. Het is voor foodbedrijven vooral een kwestie van het hoofd boven water houden in een slinkende homogene

markt. Door het afwezig zijn van overheidsbemoediging, worden geen wettelijke eisen opgelegd om duurzaam en gezond voedsel te produceren.

Scenario 4: De beschermende staat

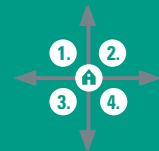
De coronacrisis heeft geleid tot een herwaardering van voedsel. Zowel bij overheid als bij de burger is het besef gegroeid om de voedselketen te beschermen en te zorgen voor voldoende goed en duurzaam voedsel. De overheid pakt hierin een leidende rol, samen met een aantal gevestigde namen binnen de voedingsmiddelenindustrie. Deze bedrijven krijgen alle ondersteuning om te groeien en te innoveren.

CONSUMENTEN STELLEN HIERVOOR GRAAG DATA OVER HUN VOEDINGS- PATROON BESCHIKBAAR

Nederlanders die aantoonbaar gezond eten en leven ontvangen een fikse korting op hun ziektekostenverzekering. Deze prikkel blijkt succesvol. Consumenten stellen hiervoor graag data over hun voedingspatroon beschikbaar. De overheid gebruikt deze data om beleid waar nodig bij te sturen. Zo komt er een taks op zwaar bewerkt voedsel of suikerhoudende producten. De nadruk van de foodbedrijven ligt hierdoor meer op het maken van verse en zo onbewerkt mogelijke producten. De discussie over wat gezond is duurt voort en wetenschappers in dit veld krijgen volop subsidie van de overheid. Doordat de overheid stuurt op een krimp van de veehouderij is de aanvoer van vlees lager en duurder geworden en hebben slachterijen het moeilijk door onderbezetting van capaciteit.

Politieke samenwerking zorgt ervoor dat de EU dichterbij is dan ooit. Via fastlanes reist voedsel – van een pak melk tot een pak koekjes – razendsnel en in grote hoeveelheden door Europa. Dit zorgt voor een stevige herschikking in aanwezige subsectoren en hun marktposities binnen landen. Nederland komt stevig uit deze herschikking dankzij zijn sterke onderzoeksinstellingen en logistieke infrastructuur.

Buiten de EU verliezen Nederlandse bedrijven hun positie, omdat de producten door hoge Nederlandse overheidseisen duurder zijn geworden. Innovatie vindt op dit gebied nauwelijks plaats, waardoor bedrijven hun kostprijs niet kunnen verlagen. Binnen de EU wordt voeding echter gesubsidieerd, waardoor duurzaam en gezond voedsel voor iedereen betaalbaar blijft. Daarnaast zijn er hoge toetredingsdrempels door de vele regels en eisen van de overheid. Startups zijn er in de voedselindustrie nog nauwelijks en kleine bedrijven die voor ambachtelijke innovatie in het schap van de supermarkt of in de aanvoer aan de horeca zorgen, zoals kleine bierbrouwers, worstenmakers of kaasproducenten, verdwijnen.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Murk Boerstra
Functie: Adjunct directeur
Organisatie: Federatie Nederlandse
Levensmiddelen Industrie (FNLI)

In de coronacrisis hebben voedselketens binnen Europa goed stand gehouden. Veel bedrijven konden zonder grote problemen doorwerken en grenzen bleven open. Voor Nederland als voedselland met een uitvoer van 39.1 miljard euro aan voedingsmiddelen is dat erg belangrijk. Circa 80 procent van onze productie blijft binnen een straal van zo'n 800 tot 1000 kilometer. Daarom heeft ons land, zeker in crisistijd, baat bij een goed functionerende interne Europese markt.

Bedrijven die hoofdzakelijk aan het retailkanaal leveren doen goede zaken, bedrijven die leunen op horecaomzet hebben het nog steeds lastig. Hun herstel hangt in de komende periode af van de (internationale) versoepeling van de lockdowns en of consumenten de horeca, de catering en evenementen weer weten te vinden. Het is nog te vroeg voor uitspraken over blijvende veranderingen in het eetgedrag van consumenten. Bijvoorbeeld of consumenten bewuster en vaker kiezen voor duurzame producten.

Voor de sector blijft verduurzaming in ieder geval onverminderd belangrijk. Er ligt een stevige ambitie en verantwoordelijkheid bij bedrijven: van het reduceren of slimmer inzetten van plastic tot begrijpen wat er in ketens speelt en misstanden verbeteren. Het vorig jaar gesloten IMVO-convenant tussen de sector, overheid en marktpartijen is daar een concreet voorbeeld van. Hoe de wereld er de komende jaren uit komt te zien is onzeker. Maar Nederland blijft ongetwijfeld een voorbeeldland voor goed, duurzaam en betaalbaar voedsel. Daar werken de ruim 144.000 medewerkers in de levensmiddelenindustrie keihard voor.



HEALTHCARE

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

De individualisering in de maatschappij laat zich sterk voelen in de zorgsector nu de overheid zich terugtrekt en keuzes aan de burgers worden overgelaten. De markt voor zorgverzekeringen is net zo commercieel geworden als die voor autoverzekeringen: een minimaal pakket aan basiszorg bestaat nog als vangnet voor de zwakkeren. Verzekeraars kijken sterk naar de persoonlijke levensstijl van de verzekerde. Een hoge Body Mass Index, een slechte conditie of ongezonde voeding kunnen de premie flink laten stijgen. Steeds meer Nederlanders hebben daardoor enkel het basispakket, en worden later geconfronteerd met hoge rekeningen bij ziekte of een ongeluk.

De accijnzen zijn sterk verlaagd, ook die op tabak, alcohol en suikers. Dit geeft consumenten op korte termijn iets meer financiële ruimte. De negatieve invloed hiervan op de volksgezondheid is geen onderwerp van debat. Dit wordt gezien als een persoonlijke verantwoordelijkheid.

INGREPEN MET HOGE WINSTMARGES WORDEN ONDER DE AANDACHT GEBRACHT

Zelfstandige gespecialiseerde klinieken zijn sterk in opkomst. Zorgondernemers proberen de vraag naar zorg aan te zwengelen door veel te adverteren over alle mogelijke ingrepen. Vooral de ingrepen met hoge winstmarges worden onder de

aandacht gebracht. Nauwelijks winstgevend onderdelen als policonsulten worden zoveel mogelijk digitaal uitgevoerd. Algemene, niet-private, ziekenhuiszorg bestaat nog wel en wordt aangeboden door een beperkt aantal zorggroepen, verspreid over Nederland.

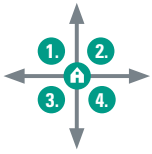
In de langdurige zorg kan alleen basiszorg (gedeeltelijk) verzekerd worden. Daardoor is wonen met zorg voor velen onbetaalbaar geworden en zorgen veel mensen voor hun zwakkere familieleden. Zorgwoningen zijn alleen betaalbaar buiten stadscentra.

De globalisering van de markt voor geneesmiddelen en hulpmiddelen gaat voort, met als drijfveer het zoeken naar schaalvoordelen en minimalisering van kosten. Samenwerking in de keten van toeleveranciers is verder geoptimaliseerd. Uit strategische overwegingen worden enige voorraden aangehouden met geneesmiddelen en hulpmiddelen. Ingeval van een pandemie zijn deze voorraden essentieel voor de winstgevendheid.

Burgers kunnen zich verzekeren tegen de behandeling van een virusziekte, maar dit is zeer kostbaar. Een nationaal plan om uitbraken te voorkomen en te beperken ontbreekt. Individuele zorgaanbieders hebben wel plannen gemaakt om te voorkomen dat een eventuele pandemie het normale werk binnen de eigen instelling verstoort. Om een ziekenhuis te betreden moeten bezoekers bijvoorbeeld eerst met een test kunnen aantonen dat ze niet besmet zijn. Capaciteit om zorg te bieden aan mensen die wel besmet zijn, is zeer beperkt, omdat dergelijke capaciteit zeer kostbaar is om aan te houden.

Scenario 2:

Open hightech-gemeenschap



Doordat de mensen zeer solidair zijn naar elkaar blijft zorg voor iedereen beschikbaar. Afstemming in de regio geldt hierbij als basisprincipe om de zorg voor de burger zo goed mogelijk te regelen. De betaling aan zorginstellingen gaat op basis van een vast bedrag per inwoner in een bepaalde regio (populatiebeposting) en wordt uitgevoerd door regionale zorgverzekeraars. Dit dwingt zorgaanbieders om efficiënt te werken en via preventie de bevolking gezond te houden; is de vraag naar zorg laag, dan levert dit de zorgaanbieders direct winst op en vice versa.

Door de aandacht voor gezondheid en ziektepreventie onder burgers worden health apps steeds geavanceerder en is de keuze voor een duurzame en gezonde levensstijl populair. De zorg speelt met digitaal en gepersonaliseerd zorgaanbod slim in op de toegenomen aandacht voor gezondheid. De maatschappij is solidair met zorgbehoevenden. De zorg is door de relatief kleine verschillen tussen inkomens voor grote groepen beschikbaar.

In de zorg ontstaan landelijke ketens, die naast efficiency ook sterk gericht zijn op vernieuwing en verbetering van de zorg. Door de populatiebeposting zijn geïntegreerde ketens gevormd voor diverse specialismen waarbij na een ingreep chronische zorg nodig is. Dit gaat onder andere om aandoeningen aan hart en longen maar ook orthopedische ingrepen. Per aan-

doening wordt een enorme efficiency bereikt. Doordat veel zorg gedigitaliseerd is zijn ook de personeelstekorten beheersbaar.

Wonen met zorg voor de ouderen is goed betaalbaar doordat er veel aanbieders zijn in de lage en middenhuur. De zorgwoningen worden verduurzaamd en voorzien van slimme technische voorzieningen om zo lang mogelijk zelfstandig te kunnen wonen.

DOOR HET BREDE GEBRUIK VAN EEN HEALTH APP ZIJN VIRUSSEN BEHEERSBAAR GEWORDEN

Door het brede gebruik van een health app zijn virussen beheersbaar geworden. Geen lockdowns, maar effectieve isolatie van zieken. Dit geldt ook voor de gewone griep; bij elke afwijking in de scores blijf je vanzelfsprekend thuis. De norm is om zoveel mogelijk in of vanuit huis te doen, ook in de zorg. Virusuitbraken kunnen binnen de instellingen worden opgevangen. De instellingen zelf laten hun ic-capaciteit meebewegen met de vraag, zoals in het geval van een pandemie. Dat bespaart kosten in rustige tijden, maar geeft risico's in crises.

Scenario 3:

De eigen staat

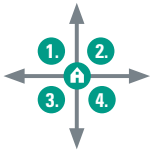
De overheid heeft bepaald dat zowel het aanbod van zorg als de gezondheid van de burger onder centraal toezicht staat. Zo kunnen de zorgkosten in de hand gehouden worden. De zorginstellingen worden centraal aangestuurd en de leefstijl van de burgers wordt gecontroleerd. Deze controle is mogelijk doordat gezondheidsdata vrij gedeeld moeten worden. Doordat de zorgmarkt volledig in handen is van de overheid is er nog maar één partij bij wie de burger zich kan verzekeren. De kosten van de zorg blijven beheersbaar.

Een instelling, vaak een academisch huis, krijgt een leidende rol in het organiseren van de zorg in de regio, zodat er bij virusuitbraken snel en efficiënt opgeschaald kan worden. De meeste ziekenhuizen zijn blijven bestaan, maar ze hebben vooral tot taak om de wensen van een speciaal aangestelde regisseur in de regio uit te voeren. Een paar wetswijzigingen die de efficiency

verhogen en kosten verlagen zijn versneld ingevoerd, zoals loondienst voor medici en beperking van de keuzevrijheid van de burger bij een budgetpolis.

De digitalisering van de zorg en verschuiving van de chronische zorg naar zo dicht bij huis mogelijk is snel gerealiseerd en uitgebreid met regelmatige controle op de leefstijl via een verplichte gezondheidsapp. De app geeft de overheid en medische aanbieders direct en realtime inzicht in de gezondheidsscore van iedere burger. De geaggregeerde data worden bovendien als ondersteuning bij landelijke besluitvorming ingezet.

De publieke diensten worden van mindere kwaliteit, er is namelijk weinig ruimte voor innovatie en verbetering omdat kostenbeheersing de norm is geworden. Wonen met zorg voor ouderen vindt plaats in grootschalige locaties die goedkoop zijn



gebouwd en waarvoor natuur is opgeofferd. Voor meer dan basiszorg moet de burger zelf betalen. Genees- en hulpmiddelen komen liefst uit de eigen regio (Europa) omdat de overheid grip wil hebben op de beschikbaarheid.

Alleen innovaties die economisch voordeel en duurzaamheid in de zorg combineren, hebben kans van slagen. Deze worden

dan meestal geleverd door lokale technische 'winnaars' en vlot uitgerold over het land. Of deze aanbieders echt het beste zijn of eenvoudig de beste contacten hebben, is onduidelijk en dit geeft voeding voor argwaan van de burgers over de kwaliteit van de zorg.

Scenario 4: De beschermende staat

De burger heeft de volledige verantwoordelijkheid voor zowel goede zorg als aandacht voor het collectieve welbevinden bij de overheid gelegd en is bereid hiervoor te betalen. De waardering voor werknemers in de zorg is toegenomen, wat resulteert in meer loon en meer enthousiasme voor zorgberoepen. De kosten voor zorg zijn echter vrij hoog. Dit uit zich in hoge zorgpremies en in hoge algemene belastingen om de collectieve maatregelen te bekostigen die een gezonde levensstijl bevorderen.

Verantwoordelijk zijn voor de zorg betekent ook uitgebreide regelgeving rondom goede zorg. De sterke regel- en controledrang staat vernieuwing van de zorg in de weg. Wanneer nieuwe vindingen of methoden echter eenmaal goedgekeurd zijn, worden deze snel landelijk doorgevoerd. Uniformiteit is daarbij de norm.

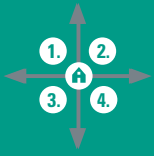
DE STERKE REGEL- EN CONTROLEDRANG STAAT VERNIEUWING VAN DE ZORG IN DE WEG

De verdeling van de capaciteit binnen de zorg wordt de taak van een regionale regisseur. De curatieve en langdurige zorg worden gestimuleerd om intensief met elkaar samen te werken. Artsen komen in loondienst omdat is vereist dat zij multi-inzetbaar zijn, wat van belang is in geval van bijvoorbeeld een pandemie. Om virusuitbraken te minimaliseren is gekozen voor uitgebreid testen en traceren via verplichte health apps.

De zorg bereidt zich op dergelijke voorvallen dus niet nadrukkelijk voor, al wordt bij virussen wel gezorgd voor het isoleren van afdelingen om een al te grote terugval van het reguliere zorgvolume te voorkomen.

De langdurige zorg is in betaalbaar verduurzaamde woningen evenwichtig over het land verdeeld, met zowel woningen in de binnenstad als in de regio's. Om arbeids- en reiskosten te sparen zijn woonfaciliteiten wel vaak grootschalig.

Het streven naar duurzaamheid wordt breed gedeeld en waar dit niet het geval is, wordt dit afgedwongen. Zo wordt 'de juiste zorg op de juiste plek' gezien als een manier om het aantal reisbewegingen te verminderen. Voor dure (beeldvormende) apparatuur of operatierobots worden Product-as-a-Service-contracten de norm, het model waarbij de producent eigenaar blijft en verantwoordelijk is voor onderhoud en vervanging. Dit dwingt de producenten tot het maken van duurzame waar van hoge kwaliteit. Producten komen bij voorkeur uit eigen land of uit andere Europese lidstaten.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Wim Groot
Functie: Hoogleraar
Gezondheidseconomie
Organisatie: Maastricht University

Door de pandemie is de overheidsinmenging in de samenleving groter geworden. De collectieve uitgaven zijn enorm toegenomen, evenals de sturing vanuit de rijksoverheid. Volgens sommigen zou dit zo moeten blijven. De ervaringen tijdens de crisis laten echter zien dat een grotere rol voor de rijksoverheid in de zorg geen toegevoegde waarde heeft.

Ten eerste is de overheidsaanpak van de crisis voor de zorgsector verre van perfect. Achteraf gezien is de grootste fout die gemaakt is dat er geen testen en beschermingsmateriaal voor de langdurige zorg ter beschikking werd gesteld, maar dat deze uitsluitend voor de ziekenhuizen bestemd waren.

In de verpleeghuizen verblijven echter de voor corona meest kwetsbare mensen. Het succes van het coronabeleid voor de acute zorg en de intensive care is vooral te danken aan de inzet en samenwerking van de ziekenhuizen, waar de overheid geen invloed op had.

Een andere les is dat de pandemie gevolgen heeft gehad voor de zorgvraag. Huisartsen zagen en zien door de crisis het aantal patiënten sterk teruglopen. Een deel van deze vraaguitval komt voor rekening van patiënten die ten onrechte geen hulp hebben gezocht. Voor een belangrijk deel is deze vraaguitval echter toe te schrijven aan het verdwijnen van niet-noodzakelijke zorg.

De crisis, en de economische recessie die hiervan het gevolg zal zijn, maakt het belangrijkste probleem van de zorg duidelijk: hoe is het zorgsysteem betaalbaar te houden. De overheidsfinanciën zijn door de crisis namelijk behoorlijk uit het lood geslagen.

Uit de coronacrisis zijn dan ook twee lessen te trekken.

- ▶ Meer overheidsinmenging in de zorg zelf is ongewenst; de crisisaanpak van de overheid is daarvoor niet goed genoeg gebleken. Samenwerking tussen zorgorganisaties is mogelijk zolang dit niet ten koste gaat van de kwaliteit en betaalbaarheid van zorg.
- ▶ In de gesprekken tussen de ziekenhuizen en de zorgverzekeraars zouden afspraken moeten worden gemaakt over het beëindigen van niet-noodzakelijke zorg om de zorg betaalbaar te houden.



INDUSTRIE

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

Doordat overheden de teugels hebben laten vieren, hebben vooral grote bedrijven alle ruimte gekregen. Grote industriële bedrijven die toch al voorop liepen met innovatie hebben van de coronacrisis geprofiteerd door zwakke concurrenten over te nemen of uit te schakelen. De crisis heeft veel bedrijven weggevaagd.

De bedrijven die de crisis hadden overleefd konden na afloop zonder belemmeringen profiteren van de economische groei. Duurzaamheidseisen, importheffingen en andere hinderlijke regels zijn verdwenen. Multinationals organiseren hun aanleverketens zoals ze maar willen, waarbij ze vaak handig landen tegen elkaar uitspelen om te profiteren van de laagste winstbelasting en de hoogste subsidie. Alles is erop gericht de winst te maximaliseren. Een deel van die winst wordt geïnvesteerd in nieuwe, innovatieve producten. Hardware en software zijn volledig geïntegreerd op basis van de standaarden die door de marktleaders worden bepaald. Zo staan concurrenten meteen al met 1-0 achter.

De droom van 'Industrie 4.0' is daarmee werkelijkheid geworden. Een kleine groep van enkele tientallen bedrijven regelt wereldwijd superefficiënte productie. Door robotisering en automatisering zijn medewerkers grotendeels overbodig geworden. De meeste fabrieken zijn grote, donkere loodsen waarin geen daglicht binnendringt en waarin dag en nacht wordt geproduceerd, zeven dagen per week. Bij toelevering draait het om efficiëntie, dus zo laag mogelijke tussenvorraden en 'just in time'-levering. De fabrieken worden aangestuurd door zelflerende software. De industrie biedt alleen nog werk aan mensen met bepaalde technische vaardigheden, zoals CAD Cam-ontwerpers, robotmonteurs, installateurs en it-personeel.

Door de verder voortschrijdende globalisering en digitalisering is de arbeidsmarkt mondiaal geworden.

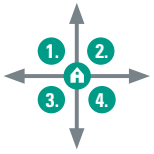
Over de hele wereld werken it'ers, zoals software engineers, big data-analisten en experts op het gebied van kunstmatige intelligentie, via internet op afstand voor industriële bedrijven, dag en nacht.

DE DROOM VAN 'INDUSTRIE 4.0' IS WERKELIJKHEID GEWORDEN

De industriële marktleaders investeren veel in onderzoek en ontwikkeling. Briljante academici die onderzoek doen naar nieuwe technologische toepassingen werken voor een hoog salaris op zonovergoten hightech-campussen waar voor gewone stervelingen geen plaats is. Nieuwe ontdekkingen en toepassingen worden snel gepatenteerd, zodat de marktleaders deze innovatie voor zichzelf kunnen houden. Voor zover er werk wordt uitbesteed, wordt alleen het laagwaardige werk aan anderen gegund via digitale platformen, waarbij kleine leveranciers tegen elkaar worden uitgespeeld om te leveren tegen de laagste prijs. De aandeelhouders van de grote machtige bedrijven varen er wel bij. Consumenten profiteren van de efficiënte, mondiale productie vanwege de lage prijzen, ruime keuze en continu nieuwe modellen. Ondanks de beperkte levensduur van veel consumentenproducten blijft bezit de belangrijkste vorm van eigenaarschap.

Scenario 2:

Open hightech-gemeenschap



De Nederlandse industrie is sterker uit de crisis gekomen. De regio Eindhoven heeft zijn internationale concurrentiepositie verder verstevigd. De 'Brainport'-regio is uitgegroeid tot het Europese antwoord op Silicon Valley. Ondernemers gunnen elkaar wat en werken veel met elkaar samen, bijvoorbeeld op het gebied van Industrie 4.0. Veel ondernemingen investeren samen in gedeelde productielocaties waar veel geautomatiseerde productie plaatsvindt, bijvoorbeeld door middel van 3D-printers.

Er wordt veel geïnnoveerd volgens open standaarden, zodat kennis en ideeën makkelijk kunnen worden uitgewisseld tussen bedrijven en universiteiten. Nieuw ontworpen producten worden snel geproduceerd in de eigen regio, zodat ze meteen in de markt kunnen worden gezet. Bij materiaalgebruik wordt gekeken of het lokaal aanwezig is via recycling of gebruik van biomaterialen zoals bermgras, aardappelschillen of afvalplastic. Internet of Things (IoT) is omarmd door zowel de fabrikanten als de gebruikers. Fabrikanten ontvangen op grote schaal de gebruiksdata van hun producten en machines via de ingebouwde sensoren en connectiviteit zoals LoRa en 6G. Door digital twin-simulatie kunnen de producten snel verder worden ontwikkeld en aangepast worden aan de behoeften van de gebruikers.

De medewerkers hebben het goed. Ze hebben vaak een vast dienstverband en er wordt veel geïnvesteerd in opleidingen. Er is veel samenwerking met onderwijsinstellingen en de sector heeft een eigen 'talent pool' van duizenden medewerkers die binnen de regio regelmatig van baan wisselen. Op die manier ontstaat een informeel netwerk dat helpt bij innovatie en samenwerking. Naast veelbelovende jongeren zijn ook ouderen nog volop werkzaam, omdat hun kennis en ervaring wordt

gewaardeerd. Er wordt veel geïnnoveerd, maar de nadruk ligt niet alleen op technologische innovatie. Zo is er ruimte voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, omdat bedrijven veel oog hebben voor de lokale gemeenschap. Vele bedrijven noemen zichzelf een B-Corp, die Benefit voor de gehele maatschappij willen creëren.

De Nederlandse industrie werkt zo veel mogelijk klimaat-neutraal. Bij investeringen en de ontwikkeling van nieuwe producten worden standaard Life Cycle Analyses toegepast, om te onderzoeken hoe duurzaam het productieproces en de grondstoffen zijn en wat er beter kan. Inkomsten uit diensten zoals voorspelbaar onderhoud, service en refurbishment zijn hoger dan nieuwverkoop. De industrie investeert dan ook in onderzoek naar en ontwikkeling van duurzame innovatie, zoals hernieuwbare energie, elektrische aandrijving, schonere vliegtuigen, recycling en biomaterialen.

De Nederlandse industrie werkt daarvoor ook samen met industriële bedrijven uit andere landen die eveneens een groot belang hechten aan duurzaamheid en voldoen aan internationale normen. Ook in arme landen ontstaat daardoor hoogwaardige werkgelegenheid en kan de lokale gemeenschap van innovatie profiteren. Kostbare duurzame consumentenproducten zoals waterstofauto's worden net als energiezuinige productie-machines gedeeld via een as-a-service-model. De fabrikant blijft dan eigenaar en zorgt voor onderhoud, upgrades en terugname van de producten. Ondanks de hogere prijzen voor veel producten, profiteert de consument van een hoger welzijn door een vast inkomen, gedeeld bezit en een duurzamere woonomgeving.

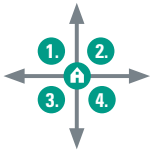
Scenario 3:

De eigen staat

Hoera, Nederland heeft weer nationale kampioenen. De tijden van werk uitbesteden in lagelonenlanden is voorbij. Sinds de coronacrisis is er een heel andere wind gaan waaien in Nederland. Na de Tweede Kamerverkiezingen van 2021 presenteerde de nieuwe coalitie een ambitieus regeerakkoord met het motto 'The Netherlands first'!

Sindsdien maakt de Nederlandse industrie weer zo veel mogelijk zelf: van mondkapjes, medische apparatuur en paracetamol tot

auto's, microchips en netwerkkapparatuur. Sinds het verbod op export van chipmachines staan alle nieuwe chipmachines in Nederland. De werkloosheid is dan ook nog nooit zo laag geweest. Overnames door buitenlandse bedrijven zijn niet meer toegestaan. De staat bepaalt ook met welke buitenlandse bedrijven precies wordt samengewerkt. De toeleverketens zijn kort. Veel industriële bedrijven stichten eigen dorpen en scholen, eigen mijnen, boerderijen, recyclingbedrijven, windmolens en zonneparken om zo onafhankelijk mogelijk van derden te zijn.



Het belastingstelsel en allerlei regels rond bijvoorbeeld het klimaat zijn sterk vereenvoudigd. De overheid biedt eigenlijk geen financiële prikkels meer om bedrijven te bewegen het juiste te doen. Doordat de staat zich directief opstelt, is dat allemaal niet meer nodig. De overheid stuurt simpelweg door middel van geboden en verboden.

De implementatie van Industrie 4.0 heeft grote vertraging opgelopen. De overheid vindt de risico's van cybercrime te hoog en verbiedt daarom datadeling met (internationale) partijen buiten het eigen bedrijf. Grootschalige en internationale datadeling is echter een voorwaarde voor het opbouwen van efficiënte productieketens.

De overheid vindt het klimaat niet zo belangrijk meer, dat is immers geen zuiver Nederlandse aangelegenheid. Wel staat circulariteit om geopolitieke redenen hoog in het vaandel. Voor bepaalde producten zijn immers grondstoffen nodig die in Nederland niet van nature aanwezig zijn, zoals allerlei metalen die gebruikt worden voor batterijen. Om die reden worden grondstoffen zo veel mogelijk teruggewonnen uit afgedankte producten en geïnvesteerd in hernieuwbare energie. Bezit van duurzame consumenten- en productiegoederen wordt ontmoedigd met hoge accijnzen. As-a-service verdienmodellen zijn voor bijna alle productcategorieën geïmplementeerd. Naast efficiënter gebruik, refurbishment en gewaarborgde recycling, kan de overheid middels de gebruiksdata beter overzicht behouden en vraag en aanbod eventueel sturen.

Scenario 4: De beschermende staat

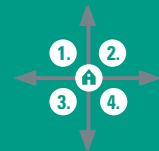
Nederland heeft lessen getrokken uit de coronacrisis. Door het stilvallen van fabrieken over de hele wereld en de ontregeling van toeleveringsketens ontstonden tekorten aan bijvoorbeeld mondkapjes en testmaterialen. Er is een breed gedragen besef dat de vrije marktwerking te ver was doorgeschoten, met kwetsbaarheden tot gevolg. Bij de landelijke verkiezingen van 2021 laat de kiezer duidelijk merken weer behoefte te hebben aan een sterkere overheid die de regie neemt.

De nieuwe regering gaat voortvarend te werk en besluit bijvoorbeeld bedrijven die medische producten maken te nationaliseren. In de rest van Europa denken veel kiezers er net zo over. De Europese raad van regeringsleiders en de politici in Brussel menen dat de interne markt beter moet worden beschermd. Ook binnen Europa wordt de vrije markt aan banden gelegd. Werk mag alleen worden uitbesteed binnen Europa en steeds vaker moet dat volgens het strenge aanbestedingsrecht gebeuren, waarbij hoge eisen worden gesteld aan duurzaamheid en lokale werkgelegenheid. De Europese Green Deal leidt tot vele honderden miljarden aan groene investeringen. Voor de industrie betekent dit dat veel maakindustrie terugkomt naar Europa. De digitaliseringstrend van Industrie 4.0 heeft zich vol doorgezet, ondanks de beperking tot samenwerking met louter Europese bedrijven. Zonder last van Amerikaanse en Aziatische geopolitieke tegenwerking hebben vooral Duitse en Franse industriële conglomeraten een Europese standaard neergezet. Autonoom rijdende heftrucks en vrachtwagens zorgen voor just in time-leveringen en cobots werken zij-aan-

zij met productiemedewerkers om de eentonige taken uit te voeren. Ook wordt op grote schaal gebruikgemaakt van 3D-printing in metaal en kunststof, zodat vrijwel alles in Europa kan worden geproduceerd.

VEEL MAAKINDUSTRIE TERUG NAAR EUROPA

De meeste producten zijn daardoor duurder, maar het voordeel is dat productieketens flexibeler zijn geworden. De nieuwe virusuitbraak, Covid-21, had daarom weinig effect op de levertijden. Doordat er minder concurrentie is van buiten de Europese Unie (EU), wordt er minder geïnvesteerd in innovatie. De productiviteit gaat daardoor omlaag. De politici hebben daar niet veel moeite mee, want dat is goed voor de werkgelegenheid, en kiezers met werk zijn tevreden kiezers. Ontslagen komen weinig meer voor en medewerkers krijgen veel ruimte om opleidingen te volgen. Deelgebruik is optie nummer een en zorgt voor een florierende onderhouds- en service-industrie. Er is ook geld voor vakantie: binnen Europa. De EU heeft door heel Europa een netwerk van hogesnelheidstreinen aangelegd, waardoor vliegen niet meer nodig is. Vliegen naar bestemmingen buiten de EU wordt ten behoeve van het klimaat zo zwaar belast dat de meeste Europeanen het niet meer kunnen betalen.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Geert Huizinga

Functie: Directeur

Belangenbehartiging

Organisatie: FME

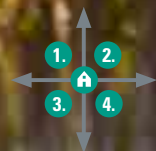
De coronacrisis heeft een grote invloed op bedrijven in de Nederlandse technologische industrie. Bijna de helft heeft nu al te maken met een flinke omzetzaling, de productie- en toeleverketens in binnen- en buitenland staan onder druk en er is vraaguitval. Vier op de tien bedrijven verwacht binnen een jaar liquiditeitsproblemen.

Deze zware tijden komen op een technologisch en industrieel scharnierpunt in onze economische geschiedenis. De internationale concurrentie neemt toe, nieuwe technologieën doen hun intrede en transitie op het gebied van digitalisering en verduurzaming wachten niet. Bovendien moeten bedrijven in een zeer woelige wereldorde opereren. De verschillende scenario's die in dit rapport worden gepresenteerd kunnen ondernemers aan het denken zetten over de toekomst en hoe daarop in te spelen.

Onze digitale infrastructuur wordt door de coronacrisis op de proef gesteld, maar blijkt ook in deze tijden van wereldniveau te zijn. De ambitie om het meest flexibele en digitaal verbonden productienetwerk van Europa te hebben wordt nog steeds waargemaakt.

Meer dan ooit zal na de coronacrisis het toekomstige verdienvermogen van de Nederlandse economie centraal staan. Verontrustend is dat innovatiebudgetten op dit moment onder druk staan. Inzet op innovatie is essentieel, vooral gericht op 'smart working' en 'smart industry'. Een slimmere, meer flexibele, robuuste en duurzame industrie kan worden bereikt door ambitieus in te zetten op de volgende fase van het Smart Industry-programma. Versterk het leer- en aanpassingsvermogen van productiebedrijven. Het is noodzakelijk om te blijven investeren in onderzoek en ontwikkeling. Grote transitie en toenemende mondiale concurrentie wachten niet. Dit alles vraagt om een actieve rol van de overheid. Stimuleer innovatie door verruiming van de loonkostensubsidie op innovatie via de WBSO-regeling en versnel de plannen voor het Investeringsfonds. Ga door met de groeistrategie.

Op termijn zal duidelijk moeten worden in welke technologie en innovaties we in Nederland willen investeren. Voorbereiding hierop vraagt om specifieke stimuleringsregelingen, gerichte aanbestedingen en een weerbare arbeidsmarkt. Daarnaast moeten we handel tussen landen blijven stimuleren en strijden tegen beperkingen van vrijhandel zoals importheffingen en handelsoorlogen. In de kern betekent effectieve technologie- en industriestrategie dat we zowel onze concurrentiekracht als onze weerbaarheid versterken.



LEISURE

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

In dit op materiële groei gerichte scenario is toerisme een belangrijke groeisector. De overheid faciliteert dit met investeringen in (regionale) luchthavens en lage belastingtarieven voor vliegmaatschappijen. Het internationaal toerisme en het daarmee samenhangende vliegverkeer stijgt sterk, waardoor de toerismedruk stijgt. Internationale zakenreizen herstellen echter niet meer tot het niveau van voor de crisis, omdat videovergadering tijd en geld bespaart. Overtollige congreslocaties worden omgebouwd tot toeristische trekpleisters, nadat eerder een aantal congreshotels is omgebouwd naar woningen.

Het massatoerisme neemt toe vanwege de economische groei en doordat de prijzen voor de relatief grote groep minderbedeelden betrekkelijk laag kunnen blijven als gevolg van het opvoeren van schaal. Historische binnensteden worden steeds meer het decor voor toerisme, horeca, cultuur en andere vrijetijdsbesteding, waardoor de woonfunctie onder druk staat. Het aanbod van horeca en recreatiemogelijkheden is zeer divers. Bioscoopzalen zijn groot en de evenementenbranche krijgt makkelijk vergunningen en floreert. Hotels en onlineplatformen zoals Airbnb kunnen vrij in aantal en omvang groeien. Ook wordt investeerders in vakantieparken rond natuurgebieden en langs de kust geen strobreed in de weg gelegd. De boulevards met vakantieflats worden langer, terwijl

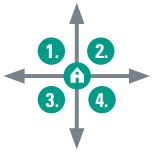
de druk van het toerisme in het landelijke gebied eveneens toeneemt. Uiteraard hebben de hogere inkomens de keuze uit exclusieve horeca en op maat verzorgde vakanties.

DYNAMISCHE PRIJS- STELLINGEN EN VOORAF RESERVEREN NEMEN EEN HOGE VLUCHT

Consumenten kiezen voor gemak en luxe en eten en drinken vaak buitenshuis, waarbij de beste prijs-kwaliteitsverhouding leidend is. De relatief grote groep van minderbedeelden kiest vaak voor fastfood. De horeca biedt werk aan een grote groep flexwerkers en jonge arbeidsmigranten. De arbeidsmarkt is gespannen, waardoor het personeelsverloop hoog is. Dit beperkt ondernemingen bij het doorvoeren van efficiency-slagen. Om in te spelen op gemak van consumenten en om de efficiëntie te verhogen wordt reserveren verregaand geautomatiseerd. Dynamische prijsstellingen en vooraf reserveren nemen een hoge vlucht om massale publiekstroom te reguleren en de opbrengsten te maximaliseren.

Scenario 2:

Open hightech-gemeenschap



In dit scenario maken consumenten bewustere keuzes ten aanzien van duurzaamheid en sociale aspecten, waardoor het (intercontinentale) vliegverkeer afneemt. Bij verre reizen houdt men er rekening mee dat de lokale bevolking kan profiteren. Internationale en nationale zakenreizen nemen sterk af vanwege de toename van videovergadering en doordat veel bedrijfsrelaties door de kortere productieketens meer nabij zijn.

Consumenten doorzien dat massatoerisme datgene schaadt waarvoor ze eigenlijk komen, met als gevolg meer vraag naar kleinschaligheid en authenticiteit. Technologiebedrijven spelen hier in samenwerking met musea en populaire steden op in door apps te ontwikkelen waarmee toeristen op de meest gunstige momenten en routes langs bezienswaardigheden worden geleid.

Sinds de crisis is men zich bewust dat ook in de eigen regio goede vakantiemogelijkheden zijn. Het gaat dan vaak om fiets- of wandelvakanties waarvan kleinschalige campings, hotels en

B&B's profiteren. In de buurt van pretparken of natuurgebieden worden kleine vergrijsde dorpjes middels publiek-private samenwerking tussen gemeenten en investeerders nieuw leven ingeblazen door ze op beperkte schaal deels tot vakantiepark om te vormen. Gemak en luxe zijn in elk scenario belangrijke elementen voor horecabezoekers, maar in dit scenario selecteren zij tevens op duurzaamheidskenmerken en zijn ze bereid daarvoor de meerprijs te betalen.

Op initiatief van de branche ontstaat een inkooporganisatie die opereert op basis van realtime-inzicht in transactiedata, zoals we die ook kennen van de supermarktketens. Hierdoor wordt inkoop van eten en drinken goedkoper en wordt de onderhandelingspositie richting verhuurders sterker. De kans daalt dat rekeningen van verhuurders en horecatoeleveranciers niet kunnen worden voldaan. Het verder automatiseren van reserveringssystemen en de inzet van dynamische prijsstelling verbeteren ook in dit scenario de efficiency en houden de kleinschaligheid betaalbaar.

Scenario 3:

De eigen staat

Het ministerie van toerisme verkiest economische groei boven duurzaam toerisme en zet in op het naar Nederland halen van zoveel mogelijk buitenlandse toeristen en congressen, buitenlandse budgetvliegmaatschappijen en de 'Nationale Luchtvaartmaatschappij'. Toch herstellen internationale zakenreizen niet meer tot het niveau van voor de crisis, omdat videovergadering tijd en geld bespaart en er vanwege protectionisme minder internationale bedrijfsrelaties zijn.

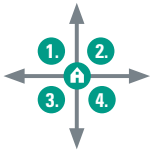
Om het geld van huishoudens binnen Nederland te houden stimuleert de overheid binnenlands toerisme, wat relatief succesvol is vanwege de lagere economische groei en het ontbreken van een kapitaalcrachtige middenklasse. Intercontinentaal vervoer kent een hoge uitreisbelasting ter verdere ontmoediging van buitenlandreizen, die daarmee slechts betaalbaar zijn voor hogere inkomens.

Massatoerisme is de trend, maar er zijn naar verhouding meer toeristen uit het binnenland en direct omliggende landen dan toeristen van verder weg. En vanwege protectionistische tendensen zijn de kosten van levensonderhoud hoger, waardoor er minder overblijft voor toeristische bestedingen. Er is in deze

omgeving nog meer nadruk op schaalgrootte om de prijzen laag te houden voor de relatief grote groep lagere inkomens. Hoewel historische binnensteden steeds meer het decor worden voor toerisme, horeca, cultuur en andere vrijetijdsbesteding, heeft de overheid tegelijk oog voor behoud van authentieke kenmerken en de leefomgeving van lokale burgers. Dit laatste betekent bijvoorbeeld de realisatie van grote hotels en bioscopen aan de rand van de stad en het opleggen van beperkingen aan buitenlandse onlineverhuurdersplatformen. De druk van het toerisme in het landelijke gebied neemt daarentegen toe, omdat meer Nederlanders in eigen land blijven en er weinig beperkingen zijn aan de bouw van vakantieparken.

MASSATOERISME IS DE TREND, MAAR ER ZIJN MEER TOERISTEN UIT HET BINNENLAND

Door het lagere nationale inkomen kiezen minder consumenten voor eten en drinken buiten de deur en letten ze



nog beter op de beste prijs-kwaliteitsverhouding. Fastfood is daarom populair. De horeca krijgt belastingvoordeel naar rato van het aandeel producten uit de eigen regio om zo de vraag naar lokale producten te stimuleren. Het aanbod aan horeca en vrijetijdsvoorzieningen is weinig divers.

Het effect van dit op het binnenland gerichte beleid op de arbeidsmarkt is onduidelijk. Enerzijds daalt de vraag naar

personeel door de relatief lage bestedingen in de horeca en door toeristen, anderzijds worden aan de komst van arbeidsmigranten restricties opgelegd. Vanwege het streven om de kosten van vrijetijdsbestedingen voor de massa betaalbaar te houden is ook in dit scenario automatisering van diensten noodzakelijk, zoals van recepties in hotels en bestelzuilen in eet- en drinkgelegenheden. Dit geldt ook voor het optimaal benutten van de capaciteit middels dynamische prijsstelling.

Scenario 4: De beschermende staat

De overheid zet in dit scenario in op het voorkomen van overmatige toerisme om de natuur te beschermen en het historische karakter en leefbaarheid van binnensteden te behouden. Zij stelt limieten aan bezoekersaantallen en bevordert spreiding over het land. Bezoekers moeten toegangstijden reserveren voor historische plekken, musea en natuurgebieden. Er worden alleen vergunningen afgegeven voor kleinschalige evenementen, die in samenspraak met buurtcommissies vorm hebben gekregen.

De overheid stimuleert regionaal toerisme en actieve vakanties met een lage ecologische voetprint met investeringen in fiets-infrastructuur en openbare voorzieningen bij campings en informatie en bewegwijzering van wandelroutes. De campingsector en kleinschalige hotels en B&B's in de buurt van pretparken of natuurgebieden floreren, mede omdat de overheid aanwezige bebouwing in vergrijsde dorpjes omvormt tot vakantiepark.

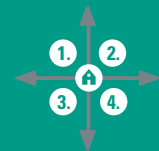
ER WORDEN ALLEEN VERGUNNINGEN AFGEGEVEN VOOR KLEINSCHALIGE EVENEMENTEN

Het vliegverkeer wordt beperkt door hoge belastingen op vervuilende vliegtuigen, vooral van buiten de Europese Unie (EU) om eigen luchtvaart te beschermen. Intercontinentaal vliegen is duur omdat de lidstaten hieraan beperkingen opleggen. Door investeringen in een Europees netwerk van hogesnelheidstreinen en een dicht netwerk van laadpalen voor elektrische auto's, neemt de vraag naar regionaal vliegverkeer nog verder af.

Dit op het beperken van de milieubelasting gerichte beleid versterkt het regionaal toerisme, omdat consumenten nog vaker kiezen voor vakanties op het Europese continent. Ook in dit scenario nemen internationale en nationale zakenreizen sterk af.

Horecabezoekers en -ondernemers worden door de overheid gestuurd richting een gezonde en duurzame menukeuze door middel van hogere accijnzen en belastingen op dierlijke vetten, tabak en alcohol. Horeca krijgt een belastingvoordeel naar rato van het aandeel producten uit de eigen regio als stimulans om de milieubelasting te verminderen. Dit betekent in dit scenario minder ruimte voor goedkoop fastfood. Kleinschalige restaurants met lokaal voedsel gedijen beter. Koffietentjes hebben een voordeel ten opzichte van cafés vanwege de hoge accijns op alcohol. De overheid zet een inkooporganisatie op die opereert op basis van realtime-inzicht in transactiedata, zoals we die ook kennen van de supermarktketens.

Om de capaciteit van horeca en attracties optimaal te benutten nemen dynamische prijsstellingen en vooraf reserveren een hoge vlucht. Reserveren met tussenkomst van derden, zoals Booking.com, Expedia en The Fork, verliest aan populariteit. Hierdoor stijgen de netto-bestedingen per bezoek, maar moeten meer marketingkosten worden gemaakt om nieuwe gasten te werven.



Reflectie op de sectorscenario's



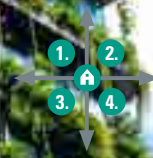
Naam: Riemer Rijkema
Functie: Directeur
Organisatie: Branchevereniging CLC-VECTA

Waar ik aan moest denken bij het lezen van scenario 2, is dat door de inzet van digitale middelen het aantal deelnemers van zakelijke bijeenkomsten straks fors hoger ligt dan nu. Evenementen zijn in dit scenario per definitie hybride. Een bijeenkomst op een fysieke plek op een concrete datum wordt verrijkt met virtueel contact. Bijvoorbeeld, een congresorganisator geeft jou als bezoeker straks de keuze: of je komt in de zaal naar de hoofdspreker luisteren of je logt in op een interactieve videoverbinding. Beide groepen toehoorders krijgen simultaan de mogelijkheid om de spreker vragen te stellen. Een ander voorbeeld: als standhouder op een beurs ontvang je straks in je stand niet alleen fysiek bezoek, maar ook virtueel bezoek waarmee je via een videobelverbinding hetzelfde een-op-eencontact aangaat. Dit biedt organisatoren mogelijkheden om hun inkomsten te vergroten, hoewel ik niet uitsluit dat grote technologiebedrijven een groot deel van deze extra inkomsten naar zich toe trekken.



Naam: Inga Blokker
Functie: Directeur
Organisatie: The Food Research Company

Ik acht scenario 4 niet heel waarschijnlijk. Als het uit komt, dan profiteren de supermarkten straks minder van impulsaankopen. Om dit te compenseren zetten zij fors in op maaltijdbezorging. Ze onderscheiden zich op prijs. In dit scenario wordt het voor de traditionele bezorgrestaurants nog belangrijker om maatwerk te leveren en consumenten hun gerechten zelf samen te laten stellen. Daarnaast moeten zij in dit scenario goed communiceren waar zij voor staan. Dat doen de bezorgrestaurants en -platforms onder meer door snel en slim in te haken op sociaal-maatschappelijke discussies.



VASTGOED

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

De stad verandert sterk sinds de crisis. Het winkelvastgoed is door de coronacrisis en de toegenomen onlinebestedingen van consumenten verder onder druk komen te staan, waardoor minder courante winkelgebieden zijn verloederd. Vastgoed-investeerders springen hier op in en transformeren de leeggekomen ruimten tot nieuwe kantoren.

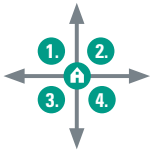
VASTGOEDEIGENAREN KRIJGEN VAN DE TERUG- TREDENDE OVERHEID VOORRANG BIJ HET UITKIEZEN VAN DE BESTE LOCATIES

Vastgoedeigenaren krijgen van de terugtredende overheid voorrang bij het uitkiezen van de beste locaties om daar hun kantoren neer te zetten, zodat zoveel mogelijk werknemers gebruik kunnen maken van omliggende retail en horeca voorzieningen. Dit zijn met name locaties die of via het openbaar vervoer of via de weg goed te bereiken zijn, andere locaties worden afgestoten. De rest van de vrijgevalle winkelruimte is overgenomen door hotels en horeca om het sterk gestegen toerisme te faciliteren. Distributiecentra varen overigens wel bij de sterk gestegen onlineverkoop.

Net als de rest van de maatschappij wordt ook de woningmarkt ongelijker. De woningcorporaties hebben een steeds minder grote rol, omdat deregulering de vrije markt groter maakt. Zij zijn alleen nog actief in de sociale huursector. De regels voor sociale huur zijn aangescherpt, waardoor nog maar een klein deel van de bevolking hiervoor in aanmerking komt. De rest van de bevolking is aangewezen op dure koop- of dure huurwoningen. Wonen in de stad is kostbaar en is daarmee vooral voor de bovenlaag weggelegd.

Na de coronacrisis zijn de grote, kapitaalkrachtige vastgoedpartijen overgebleven. De kleine partijen hebben de crisis niet overleefd, omdat huurders de huren niet meer konden betalen of omdat de huren omlaag moesten. Vooral de partijen die in retail investeerden zijn hard geraakt. De grote partijen konden deze tegenslag beter verwerken, waarna ze met steun van de overheid hard konden groeien.

Om hun gebouwen zo efficiënt mogelijk te benutten, hebben deze partijen massaal ingezet op 'smart buildings'. Die bestonden al voordat de coronacrisis uitbrak, maar inmiddels is bijna elk gebouw of woning een smart building. In kantoren hangen overal sensoren om zo de gebruikers te kunnen volgen en te kunnen anticiperen op wat ze willen. Waar bevinden de gebruikers zich, hoe lang gebruiken ze de faciliteiten en welke plekken worden niet gebruikt? Zo kunnen de eigenaren de gebouwen maximaal inzetten en huurders alle veiligheid en comfort bieden.



De grote commerciële verhuurders op de woningmarkt zetten sensoren en de mobiele telefoons in om de bewoners te kunnen volgen. Dat slimme gebouwen doorgaans duurzamer zijn en dat door het efficiënt gebruik van de ruimte soms minder energie wordt verbruikt, is een bijzaak. Alle programma's vanuit de overheid om gebouwen te verduurzamen zijn inmid-

dels stopgezet. Vastgoedpartijen verduurzamen wel, maar alleen bij een winstgevend verdienmodel.

Dit is wel steeds vaker het geval, want huurders zijn bereid meer huur te betalen voor een verduurzaamde woning vanwege de lagere energierekening.

Scenario 2:

Open hightech-gemeenschap

In dit scenario hechten burgers meer belang aan duurzaam en bewust consumeren, waardoor het vastgoedlandschap is veranderd. Het aantal winkels in de steden is hierdoor afgenomen. Producten worden vooral online aangeschaft. Voor de levering van die producten worden leeggekomen panden omgebouwd tot logistieke centra in de stad. De nieuwe winkel is er voor de beleving en advies. Bij grotere winkels kunnen online bestelde pakketjes worden afgehaald, die winkels zijn daarmee tegelijkertijd distributiecentrum geworden.

Huurders zijn bereid om meer te betalen voor duurzame gebouwen en woningen. De duurzaamheid is vergroot door het gebruik van technologie. Zo worden woningen levensloopbestendig gemaakt, bijvoorbeeld door het automatisch openen en sluiten van deuren en gordijnen. Hierdoor kan de ouder wordende bevolking langer thuis blijven wonen. Zij wonen – net als een steeds groter deel van de bevolking – veelal in sociale huurwoningen. Doordat de overheid sterk inzet op het beperken van ongelijkheid is de sociale huursector sterk uitgebreid. Het vrije huursegment wordt hierdoor kleiner.

Door de grote vlucht van technologie zijn smart buildings niet meer uit het straatbeeld weg te denken. Gebouwen worden zo efficiënt mogelijk ingericht waarbij het gebruiksgemak van de huurders centraal staat. Er wordt nog steeds veel thuisgewerkt, waardoor de kantoren vooral voor ontmoetingen met collega's worden bezocht. Dit bevordert innovatie en kennisuitwisseling. Ook in deze gebouwen wordt veel technologie ingezet voor verduurzaming. Door installaties automatisch uit te schakelen in ruimtes die niet worden bezocht, kan veel energie worden bespaard.

Veel van deze installaties worden as-a-service geleverd en zijn daardoor niet meer in eigendom van de eigenaren van de bouwen. De liften zijn bijvoorbeeld in eigendom van de liftfabrikant die wordt betaald per liftbeweging. Er zijn veel innovatieve kleine spelers actief op het gebied van dergelijke as-a-service diensten.

Niet-duurzame gebouwen zijn sterk afgewaardeerd, omdat huurders daar niet willen wonen of werken. Een deel van deze gebouwen wordt alsnog verduurzaamd; het overige deel wordt gesloopt. De grondstoffen die hierbij vrijkomen worden hergebruikt. Hergebruik van materialen is voor deze gebouwen een betere investering dan transformeren.

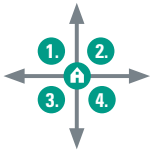
Scenario 3:

De eigen staat

Protectionisme viert hoogtij waarbij de overheid sterk sturend optreedt op de vastgoedmarkt. Het bezit van huurwoningen door grote buitenlandse vastgoedbeleggers wordt bijvoorbeeld ontmoedigd. Veel huurders klaagden over hogere huren toen buitenlandse vastgoedpartijen eigenaar werden van hun huurwoningen. De grote Nederlandse pensioenfondsen nemen – aangespoord door de overheid – hun rol steeds vaker over en zij beleggen nu vooral in Nederland. Deze partijen richten zich vooral op het beheer, maar voeren

weinig verbeteringen door. De innovatie in de sector blijft daarmee beperkt en gebouwen worden niet verduurzaamd, aangezien huurders dat vooral als een kostenpost zien. De overheid heeft de duurzaamheidswetgeving zelfs afgeschaft en de energiebelasting verlaagd, waardoor de prikkel om te verduurzamen volledig is verdwenen.

Een klein deel van de sociale huursector is overgebleven, zodat het armste deel van de bevolking hier gebruik van kan maken.



Dit wordt gesubsidieerd waardoor de bewoners van sociale huurwoningen nauwelijks woonlasten hebben. Doordat woningen in de grote steden concurreren met kantoorlocaties, toerisme en horeca is het kostbaar om in de grote stad te kunnen wonen. De stad herbergt vooral nog welgestelden, waaronder rijke ouderen in zorgcentra die veel voorzieningen wensen.

De nationale kampioenen hebben voorrang gekregen bij hun huisvesting, waardoor zij nu kantoren hebben op A-locaties zoals de Zuidas in Amsterdam. De overige kantoren zijn gevestigd in de binnensteden. Soms ten koste van woonlocaties, want de

nadruk ligt op economische groei waar veel voor moet wijken. Tijdens de coronacrisis werd veel thuisgewerkt, maar door het toenemende protectionisme is dit geheel verdwenen. Bedrijfs-spionage is aan de orde van de dag, waardoor thuiswerken niet meer veilig is.

Vanwege dit protectionisme komt het grootste deel van de goederen uit de regio, waardoor er minder opslagruimte nodig is. De meeste goederen kunnen in een dag van de productie-locatie naar de consument of een andere eindbestemming worden gebracht.

Scenario 4: De beschermende staat

De overheid stuurt sterk op duurzaamheid, stabiliteit en gezondheid, met regulering en belastingprikkelers voor consumenten en bedrijven. Zij heeft geïnvesteerd in de versnelde verduurzaming van gebouwen en deze zijn voorzien van as-a-service-oplossingen. Liftten, maar ook technische installaties zijn niet meer in eigendom van de gebouweigenaar. Gebouweigenaren betalen voor het gebruik. Dit heeft ervoor gezorgd dat de installaties langer meegaan, omdat fabrikanten een prikkel hebben om de kwaliteit zo goed mogelijk te laten zijn. Het A-label is verplicht en de overheid subsidieert gebouweigenaren bij deze verduurzaming. De hiervoor benodigde technologie is er vooral op gericht om zoveel mogelijk energie te besparen.

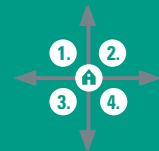
Nu de economie regionaler is geworden en productieketens korter, is de functie van logistieke hallen veranderd. Opslag is nog nauwelijks nodig, omdat de meeste goederen in een dag van de productielocatie naar de consument of andere eindbestemming kunnen worden gebracht. Er is een levendige digitale particuliere ruilhandel van tweedehands producten. Veel logistieke hallen zijn gesloopt, het restant wordt gebruikt voor weekmarkten waar lokale producenten hun producten direct aan de consument verkopen.

HET KANTOOR HEEFT NU MEER EEN ONTMOETINGS-FUNCTIE GEKREGEN

Kantoren die overgebleven zijn, liggen in de steden waar ze met het openbaar vervoer goed zijn te bereiken en veel voorzieningen hebben. Werknemers werken nog steeds veel vanuit huis, ook uit duurzaamheidsoogpunt. Het kantoor heeft nu meer een ontmoetingsfunctie gekregen.

Om te voorkomen dat de binnensteden pretparken werden waar alleen nog rijken konden wonen en toeristen de straten overspoelden, hebben de grote steden striktere regels opgesteld. Lokale producenten en ondernemers krijgen voorrang wanneer zij een winkel in de binnenstad willen openen en het aantal toeristen dat in het centrum mag zijn, is gemaximeerd.

Tegelijkertijd heeft de overheid ingezet op het betaalbaar houden van de steden voor bewoners. Hiervoor zijn kleinere woningen gebouwd met collectieve buitenruimtes. Deze woningen zijn allemaal gebouwd in opdracht van woningcorporaties, waardoor zij een steeds groter deel van de woningvoorraad in handen hebben. De overheid beïnvloedt het beleid van de woningcorporaties en ziet er op toe dat er zoveel mogelijk gemengde wijken ontstaan waar verschillende inkomensgroepen samenleven.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Edwin Buitelaar
Functie: Hoogleraar Land and Real Estate Development
Organisatie: Utrecht University

Uiteraard zal Nederland veranderen, al is de vraag daarbij niet alleen in welke richting, maar vooral hoe snel. De omvang en de snelheid van voorspelde veranderingen worden nogal eens overdreven. De een na de ander kondigt het einde van 'de stad' af. Op basis van wat steden in het verleden voor de kiezen kregen, zoals epidemieën, branden en bombardementen, lijkt me dat op z'n minst voorbarig.

Voor 2025 zullen bestaande trends doorgezet worden en nieuwe trends worden ingezet, deels versneld door de gevolgen van de pandemie, zoals verdere digitalisering, werken op afstand en mobiliteit. Daarbij is wel van belang op te merken dat uit onderzoek naar gedrag en tijdsbesteding blijkt dat continuïteit, padafhankelijkheid, routine en gewoonte doorgaans de norm zijn, tenminste voor de korte en de middellange termijn. Bij scenario's is het daarom verstandig om met een verder gelegen horizon dan 2025 te werken; transitie kosten nu eenmaal tijd.

In de meeste toekomstscenario's zal duurzaamheid een belangrijke plek innemen. Dit komt niet alleen voort uit wettelijke plichten of vanuit een gevoel van wereldverbetering; steeds vaker wordt zowel in theorie als praktijk bewezen dat investeren in verduurzamen loont en daarmee puur eigenbelang is.



Naam: Jan Fokkema
Functie: Directeur
Organisatie: Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM)

In mijn visie is Nederland in 2025 een sterker en prettiger land geworden. Dat hebben we bereikt door een beroep te doen op ieders verantwoordelijkheid, de minder kansrijke te beschermen en de reeds in gang gezette ontwikkelingen in de goede richting bij te sturen en te versterken. Met de nieuwe en verbeterde woongebieden hebben we werkelijk een kwaliteitssprong gemaakt, omdat ze natuurinclusief en klimaat-adaptief worden ontwikkeld met optimale ontsluiting voor de fiets en het openbaar vervoer.

Cruciaal voor het bereiken van die toekomstige toestand is daarbij dat Nederland ervoor zal hebben gekozen om de crisis te overwinnen door te investeren in de woon- en leefomgeving. Extra investeringsmiddelen zijn ingezet om de bouw van woningen naar een structureel hoger niveau te brengen; energieneutraal, duurzaam en zoveel mogelijk circulair.

De grootschalige ervaringen met thuiswerken en thuiswinkelen, en de sterke verbetering van digitale alternatieven, hebben in 2025 tot enorme veranderingen geleid in gebruik van distributiecentra, winkelgebieden en kantoren. Herontwikkeling heeft op grote schaal plaatsgevonden; winkels, horeca, familievermaak en andere functies zijn geconcentreerd in zeer aangename, verkeersluwe, levendige centra.



RETAIL

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

Dit scenario is gericht op economische groei en méér consumeren. Daarbij staan koopgemak en de prijs-kwaliteitsverhouding bij consumenten voorop. Kortingen zijn belangrijke lokkertjes. Het aandeel onlineaankopen stijgt verder, ook voor de dagelijkse boodschappen, en het aantal fysieke winkels daalt. Winkels moeten een sterk onlinekanaal hebben ten behoeve van zichtbaarheid en oriëntatie van consumenten. Ze zijn er vooral voor consumenten die specialistisch advies willen en voor recreatief winkelen in stadscentra of speciale outlet-centra, waar het winkelaanbod wordt gecombineerd met horeca en cultuur. De fysieke winkels dienen ook als distributiecentra voor de onlineverkoop in de regio.

Het winkelaanbod weerspiegelt de toegenomen inkomensongelijkheid en is in stedelijke centra ook langs die lijn geconcentreerd. Consumenten met hogere inkomens kopen in (kleinere) winkels met een uniek assortiment en veelal op afspraak. De grote groep minder koopkrachtige consumenten kiest voor de grote winkels die vooral concurreren op prijs. Vooral discounters doen het goed, al stijgen op termijn de prijzen door bijvoorbeeld een tekort aan diverse grondstoffen. Middeninkomens verdelen hun geld volgens het zandlopermodel over unieke, duurdere producten en goedkope massa-producten.

Het winkelaanbod is divers en biedt veel keuze. De retailer richt zich op een niche en past zich snel aan veranderende trends aan, aangejaagd door commercie en persoonlijke advies op basis van klantdata. Elk seizoen blijft de fastfashion met nieuwe modetrends komen met wel vier tot acht collecties per jaar en nieuwe gadgets jagen de consumptie aan. De afvalberg blijft groeien en circulaire initiatieven blijven in dit scenario uit,

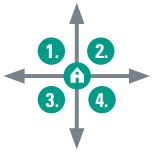
omdat dit op kortere termijn hogere kosten met zich meebrengt. Reparaties worden nauwelijks uitgevoerd vanwege de relatief korte technische levensduur van producten, de drang van consumenten naar altijd het nieuwste product en de beperkte herstellmogelijkheden van producten. In de kleinere winkelcentra in woonkernen kunnen naast supermarkten, drogisterijen en andere winkels voor primaire levensbehoeften alleen 'local hero's' met een uniek assortiment overleven. Ze opereren mede met behulp van klantdata die consumenten informatie kunnen bieden over de beschikbaarheid van producten en kortingen of die kunnen helpen bij het samenstellen van een persoonlijk assortiment. Er is relatief veel vraag van hoger opgeleiden naar producten die horen bij een gezonde levensstijl, zoals biologische voeding, bepaalde drogisterijartikelen en sport- en outdoorartikelen. Een aantoonbare gezonde levensstijl leidt tot lagere verzekeringspremies.

HET WINKELAANBOD IS DIVERS EN BIEDT VEEL KEUZE

Producten worden ingekocht uit regio's met de beste prijs-kwaliteitsverhouding. Vanwege de sterke concurrentie en de nadruk op prijs komen deze vaak uit slechts één fabriek of één bepaalde regio in lagelonenlanden. De arbeidsomstandigheden zijn in veel landen slecht en daarmee blijven de kosten voor fastfashion-industrie laag. De eis om snel te leveren (just in time) resulteert in kleinere voorraden voor leveranciers. Voorraadrisico's stijgen door snel elkaar opvolgende trends, maar kunnen gemitigeerd worden door samenwerking tussen leverancier en retailer. Vendor Managed Inventory (productie en voorraadbeheer op basis van verwachte vraag) of levering in consignatie (leveren op risico van de leverancier) zijn hierbij voor de hand liggende samenwerkingsvormen.

Scenario 2:

Open hightech-gemeenschap



Duurzaamheid is in dit scenario een belangrijke koopoverweging voor consumenten, naast kooggemak en het echt nodig hebben van een product. Consumenten waarderen producten met een langere levensduur, een schoon en eerlijk arbeid- en productieproces, een lage CO2-voetafdruk door lokale fabricage met hergebruikte materialen en een circulair ontwerp. De kwaliteit en repareerbaarheid van producten is flink verbeterd. Consumenten zijn bereid hiervoor meer te betalen.

Door de keuze voor duurzame producten, hogere prijzen en toenemende populariteit van het gebruik in plaats van bezit, is het verkoopvolume lager. Het aantal winkels neemt hierdoor nog meer af. Retailers richten zich meer op reparatie en bedrijfsmodellen als Product-as-a-Service (PaaS). Dit leidt tot minder beslag op schaarsere grondstoffen en een langere levensduur van producten.

Minder bezoek in de winkelstraten vereist in combinatie met een kritische consument goed winkelpersoneel om de benodigde conversie per klant te kunnen verhogen. De consument gaat niet langer naar de winkel voor producten die online ruim voorhanden zijn. Het (internationale) massatoerisme neemt af, waardoor er minder passanten in de centrale winkelgebieden van toeristensteden zijn. Retailers die grotendeels van toeristen afhankelijk zijn, hebben daarmee minder mogelijkheden om goedkope niet-duurzame producten te verkopen.

Het winkelaanbod weerspiegelt de voorkeur van consumenten voor duurzame en lokale producten. Het merendeel van de

consumenten kiest voor producten die lang mee gaan en minder mode- en trendgevoelig zijn. Supermarkten gebruiken klantdata om consumenten persoonlijk te kunnen adviseren welke voeding ze het beste kunnen nemen om een gezondheidsprobleem op te lossen. De supermarkt wordt daarmee het verlengde van de huisarts. De retail die zich richt op het middensegment profiteert vanwege de aanwezigheid van een relatief grote middengroep. In de stedelijke centra is het winkel-aanbod nog relatief divers vanwege het grotere en diverse verzorgingsgebied. De markt voor goedkope, niet-duurzame massaproducten uit verre lagelonenlanden is relatief klein. De mondiale economie biedt immers veel alternatieven en de overheid treedt niet beperkend op.

Retailers prefereren stabiliteit boven snelle groei en maximaal rendement. Zij lenen niet meer maximaal en bouwen buffers in om onverwachte tegenslagen te kunnen opvangen. Ze spreiden hun risico's en zijn niet meer afhankelijk van één producent of regio. Bovendien worden meer producten dichterbij geproduceerd. Productlijnen gaan langer mee, omdat trends en mode constanter en tijdlozer zijn en dit het voorraadrisico vermindert.

De autoverkopen liggen lager als gevolg van het feit dat meer mensen thuiswerken en de toegenomen vraag naar milieuvriendelijke alternatieven zoals het openbaar vervoer en de e-bike. De vraag naar elektrische auto's neemt wel toe, ook via private lease, en dit type auto's wordt onderdeel van het elektriciteitsnet. Handige apps maken Mobility-as-a-Service en Carsharing zeer toegankelijk en lucratief.

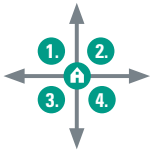
Scenario 3:

De eigen staat

Het winkelaanbod past zich aan de grote inkomensongelijkheid aan. Kooggemak en de prijs-kwaliteitsverhouding zijn de belangrijkste overwegingen voor consumenten, waardoor het onlinekanaal sterk groeit en het aantal fysieke winkels daalt. Om toch zoveel mogelijk spullen te verkopen wordt het kortingswapen veelvuldig ingezet en speelt duurzaamheid geen rol. De diversiteit in het fysieke winkelaanbod daalt door meer protectionisme in de wereldhandel. De overheid stuurt via belastingvoordelen op verkoop van producten van eigen bodem.

Door het relatief instabiele internationale handelssysteem spreiden ondernemers hun risico's door voor verschillende toeleveranciers te kiezen binnen Europa. Om de kosten te drukken worden voorraden laag gehouden en eisen retailers snelle levertijden (just in time). Lage prijzen en lage voorraadrisico's door innige samenwerking tussen van leveranciers en retailers hebben de voorkeur.

De markt voor nieuwe auto's krimpt, mede door de lagere bevolkings- en inkomensgroei en de acceptatie van thuiswerken. Vanwege de inkomensongelijkheid verkoopt het premium-



segment relatief goed. Private lease doet het goed bij de lagere inkomensklassen, evenals occasions en het uitvoeren van reparaties ter verlenging van de levensduur. Consumenten

zijn niet graag volledig afhankelijk van het openbaar vervoer, aangezien de overheid daar minder in investeert.

Scenario 4: De beschermende staat

Consumenten hechten veel waarde aan duurzaamheid en worden bij hun keuzes tevens gestuurd door de overheid via belasting op niet-duurzame producten. Het aantal fysieke winkels daalt, omdat het onlinekanaal steeds meer gemak geeft. Het winkelaanbod weerspiegelt de sturing van de overheid op duurzame en lokale productie. Het productaanbod is weinig divers vanwege de relatief geringe import van buiten de Europese Unie (EU) als gevolg van hoge importtarieven op niet-duurzame massaproducten uit verre lagelonenlanden.

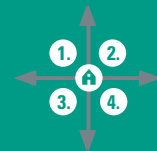
Toeristensteden hebben minder passanten waardoor retailers die van dit segment afhankelijk zijn, in de knel komen. Vanwege de beperkte groei in inkomens en bestedingen kiezen retailers vaak voor PaaS-modellen om toch voldoende rendement te kunnen maken. Er is veel vraag naar reparatie om de levensduur van producten te verlengen.

Op ongezond voedsel, tabak en alcohol worden hoge belastingen geheven. Duurzaam voedsel krijgt juist belastingvoordelen, zodat de verkoop ervan wordt gestimuleerd. Lokale voedingsspecialiteiten hebben het lastig door het grote duurzame assortiment bij supermarkten, maar kunnen zich met speciale producten en persoonlijk advies nog voldoende onderscheiden. Supermarkten adviseren op basis van klantdata op individuele basis over de juiste voeding en worden daarmee het verlengde van de huisarts.

De kwetsbaarheid van de keten is relatief klein omdat aanvoer vooral van binnen de EU komt. De overheid dwingt merken en retailers om zich conservatiever te financieren en om buffers aan te leggen om onverwachte tegenslagen als complete vraaguitval te kunnen opvangen en om te kunnen investeren in de benodigde innovatie. Dit resulteert in een minder snelle groei van retailketens. Daarentegen gaan productlijnen langer mee, omdat producten tijdlozer zijn.

VANWEGE DE BEPERKTE GROEI IN INKOMENS EN BESTEDINGEN KIEZEN RETAILERS VAAK VOOR PAAS-MODELLEN

Door overheidsinvesteringen in infrastructuur voor milieuvriendelijker vervoer, zoals trein en e-bike, staan autoverkoop onder druk. De overheid stimuleert de vraag naar elektrische auto's, ook via private lease. Handige apps en overheidsvoorzieningen maken Mobility-as-a-Service en Carsharing zeer toegankelijk.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Hester Duursema
Functie: Directeur
Organisatie: Detailhandel
Nederland

We willen twee zaken benadrukken. Ten eerste, als de individualistische consument overwegend kiest voor koopgemak, bestaat in scenario 1 grote kans dat mondiale platforms zoals Amazon en Alibaba de retail gaan domineren. Voor scenario 3 zijn het mogelijk nationale platforms die domineren. In beide gevallen heeft dit enorme consequenties voor de leefbaarheid van binnensteden en dorpen, ervan uitgaande dat de fysieke aanwezigheid van deze spelers beperkt zal blijven. Fysieke retailers staan in beide scenario's voor de uitdaging hoe ze zich moeten verhouden tegenover dergelijke digitale reuzen. Ze hebben immers minder makkelijk toegang tot veel klantdata.

Ten tweede, is in scenario's 2 en 4 de leidende trend dat consumenten minder nieuwe waar kopen, maar zich vooral richten op duurzaamheid en het verlengen van de levensduur. Retailers kunnen hierop inspelen met het aanbieden van advies, 'repair' en 'refurbishing'. Retailondernemers leveren daarmee eerder een dienst dan louter een activiteit die is gericht op de verkoop van nieuwe producten. In zekere zin wordt hiermee het einde van de term detailhandel ingeluid.



Naam: Femke den Hartog
Functie: Manager Corporate Social
Responsibility
Organisatie: INretail

Het ligt niet in de lijn der verwachtingen dat duurzaamheid aan belang zal inboeten. In 2030 bestaat de wereldbevolking uit 8,5 miljard mensen. Vóór de coronapandemie was de verwachting dat de wereldwijde vraag naar textiel met 63 procent zal toenemen. De productie van textiel in lagelonenlanden waar de arbeids- en milieumomstandigheden nog maar mondjesmaat voldoen aan internationaal aanvaardbare normen, blijft daarmee groeien en daarmee blijven de uitdagingen voor een meer duurzame productie bestaan.

Bedrijfsmodellen moeten uit het oogpunt van duurzaamheid veranderen om levensvatbaar te blijven. De retail moet weg van te hoge volumes met te lage marges. Marges moeten omhoog en zowel de financiële als milieu- en mensenrechtenrisico's moeten door de gehele keten worden opgepakt. En daarnaast zal er vraaggerichter moeten worden geproduceerd om echt efficiënt te worden.

Verder worden wereldwijd stappen gezet naar een circulaire economie. Binnen de verschillende productcategorieën in de non-foodsector moet worden geïnnoveerd. Enerzijds moeten producten langer mee kunnen en anderzijds moeten producten na bewezen diensten weer als grondstof gebruikt worden. Dit vergt een heel andere houding van de retailondernemer, die zowel met zijn klant als met zijn product een verbinding voor de langere termijn aan moet gaan. Het kan niet anders dat duurzame bedrijfsmodellen hierdoor in een stroomversnelling komen.



TECHNOLOGIE, MEDIA EN TELECOM

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

Tijdens de coronacrisis hebben technologiebedrijven laten zien hoe snel zij tot oplossingen kunnen komen. Daarom heeft de overheid besloten tot een minimum aan regulering om de innovatiekracht van de sector nog verder te stuwen. Het aanbod van technologische producten is hierdoor groot en de prijs wordt gedrukt. Alleen voor de meest efficiënt opererende bedrijven is plaats. Deze commercialisering zet ook door bij de media, omdat er door bezuinigingen geen publieke omroep meer bestaat.

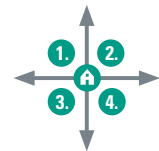
HYPERPERSONALISATIE DOOR HET GEBRUIK VAN DATA IS DE STANDAARD GEWORDEN

De vraag naar slimme apparaten en apps is toegenomen. De intelligente lockdown en het bijbehorende thuiswerken heeft de relatie van mensen tot hun huis immers blijvend veranderd. Binnenshuis willen mensen maximaal gemak. Een zelflerend bedje dat de baby in slaap wiegt terwijl de ouders werken, of een krant die digitaal wordt voorgelezen tijdens het inruimen van de vaatwasser. Door 5G bestaat er nu een uitgebreid 'Internet of Things' (IoT) dat het dagelijks leven van gebruikers vergemakkelijkt. Het comfort van het individu in de eigen cocon heeft het gewonnen van een gemeenschappelijke en solidaire levensstijl.

Bijna alles gebeurt digitaal, van samenwerken tot daten. Dit maakt mensen en bedrijven kwetsbaar voor cybercrime. Het verhoogde privacy- en veiligheidsbewustzijn betekent legio mogelijkheden voor IT-bedrijven die individuen of bedrijven helpen met het beschermen van hun netwerk of gegevens tegen kwaadwillenden.

Er zijn weinig wetten en regels die bedrijven beperken in het gebruik van (persoonlijke) data. Consumenten zijn alleen bereid hun gegevens proactief actief te delen wanneer het voor hen een duidelijk voordeel oplevert. Bedrijven springen hier op in. Kledingwinkels die inzicht hebben in lichaamstype en stijl van hun klanten kunnen gepersonaliseerd advies bieden of zelfs hun collecties maken op basis van geaggregeerde gebruikers- en salesdata. Ook in de media is hyperpersonalisatie door het gebruik van data de standaard geworden, zowel qua aanbod als de reclame eromheen. Lineaire televisie wordt verdrongen, en het traditionele reclameblok maakt plaats voor innovatieve manieren om gebruikers te beïnvloeden.

Bedrijven met een zekere schaal zijn in het voordeel: hoe meer (klant)data, hoe meer kansen om Artificial Intelligence (AI) toe te passen en daarmee klanten een persoonlijke ervaring te bieden. Nieuwe toetreders hebben moeite om aan deze nieuwe marktstandaard te voldoen. We zien daardoor veel bedrijven die data uit allerlei bronnen kopen, ordenen en doorverkopen om ook kleine partijen een vliegwiel te bieden. Toch komen de grote techbedrijven als onbetwiste winnaars uit de bus.



Scenario 2:

Open hightech-gemeenschap

Samenwerking op het gebied van technologie heeft door de coronacrisis een vlucht genomen, met als schoolvoorbeeld Apple en Google die samen een contactonderzoek-API lanceerden voor softwareontwikkelaars. Inmiddels vormen platforms en API's de ruggengraat van een ecosysteem waarin partijen flexibel samenwerken. De burger is doordrongen van hun verbondenheid met – en verantwoordelijkheid voor het grotere geheel. Dit is een blijvende gedragsverandering gebleken, waarbij technologie en solidariteit hand in hand gaan.

DOOR DE OPEN MARKT STIJGT HET BELANG VAN EEN SOLIDE MARKETING-STRATEGIE

Internet of Things heeft hierdoor, met 5G als versneller, een vlucht genomen: mensen plaatsen vrijwillig sensoren in en rond hun huis om bijvoorbeeld de luchtkwaliteit te monitoren of het aantal bijen te tellen, en elk huishouden heeft een slimme prullenbak en koelkast die samen de verspillsgraad meten. Bedrijven die niet met duurzaamheid bezig zijn krijgen geen voet aan de grond bij de bewuste consument. Inmiddels is thuiswerken het uitgangspunt en de overgebleven kantoorruimte wordt 'smart' gemaakt om de ecologische voetafdruk beperkt te

houden. De vraag naar software, hardware en IT-infrastructuur om dit alles te faciliteren neemt hierdoor toe. De beweging van bezit naar gebruik heeft een enorme versnelling doorgemaakt, 'Product-as-a-Service'-abonnementsmodellen en deelplatforms worden dus populair.

Door de open markt stijgt het belang van een solide marketingstrategie. Er zijn daarom innovatieve reclame- en mediabureaus die nieuwe manieren gebruiken om potentiële klanten te bereiken, zoals 'augmented reality'. Persoonlijke data delen puur ten behoeve van de commercie komt nauwelijks voor, wat de context voor 'programmatic advertising' ongunstig maakt. Als mensen het algemeen belang kunnen dienen, zijn ze echter wel bereid om een deel van hun privacy op te geven. Dit gaat om bijvoorbeeld DNA-data om medisch onderzoek te helpen of locatiedata ten behoeve van 'crowd management'.

Doordat data nog altijd moeiteloos van de ene naar de andere plek vloeien, heeft cybersecurity prioriteit. Een keur aan open standaarden helpt data van burger en bedrijfsleven te beschermen en te beheren. De verwerking en opslag van data wordt gefaciliteerd door een groeiend aantal datacenters. Ze werken louter nog op groene stroom, zijn efficiënt in energiegebruik en hergebruiken restwarmte. Een aantal datacenters fungeert zelfs als regionale energiehub.

Scenario 3:

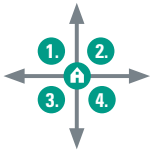
De eigen staat

Tijdens de coronacrisis zorgden nepnieuws, samenzwerings-theorieën en misleidende statistieken bij veel mensen voor wantrouwen ten opzichte van de genomen maatregelen. Voor de overheid was dit een reden om voortaan meer sturend op te treden in de nieuwsvoorziening. Er is dan ook fors geïnvesteerd in de publieke omroep, wat het marktaandeel van commerciële omroepen naar beneden heeft gebracht. Overnames van mediabedrijven door buitenlandse partijen zijn niet langer toegestaan.

Ook de tijdens de crisis toegenomen hoeveelheid cybercriminaliteit was voor de overheid een reden om de regelgeving en handhaving op het vlak van cybersecurity op te schroeven. De druppel was een Nederlands ziekenhuis dat tijdens de tweede

besmettingsgolf werd platgelegd door een geavanceerde cyberaanval. Om het toezicht op de digitale wereld te vergemakkelijken, is het voor bedrijven daarnaast niet langer toegestaan om clouddiensten te gebruiken waarvan de datacenters buiten de Europese Unie (EU) staan. Sommige Software-as-a-Service-bedrijven (SaaS) krijgen het hierdoor moeilijk.

Het veiligheidsbewustzijn van particulieren is groter dan ooit, het wantrouwen evenzo. De markt voor cybersecuritydiensten voor particulieren is dan ook sterk gegroeid. Met name de reeds gevestigde partijen zijn succesvol vanwege hun vertrouwde imago. Mensen zijn voorzichtig met potentieel 'hackbare' objecten en slimme apparaten die zijn aangesloten op het internet dalen in populariteit. De digitalisering van de samenleving heeft een



stap teruggezet en de potentie van 5G wordt hierdoor bij lange na niet benut. Private-equitybedrijven en durfkapitaalverstrekkers die zich richten op technologie en software zijn dan ook grotendeels uit Nederland vertrokken.

Burgers zijn niet meer zo happig op het weggeven van data, tenzij er een direct individueel voordeel tegenover staat dat

verdergaat dan enkel het gebruik van een dienst. Sociale media zoals Instagram en Facebook bestaan dan ook niet meer in de huidige vorm. Programmatic advertising, waarbij online-adverteerders achter de schermen een automatisch biedingsproces doorlopen om hun advertenties aan websitebezoekers te mogen tonen, is geheel verdwenen. Bijna niemand accepteert nog marketing- of statistiecookies.

Scenario 4: De beschermende staat

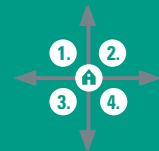
De Nederlandse burgers blikken tevreden terug op de manier waarop de overheid heeft opgetreden tijdens de coronacrisis. Tegelijkertijd heeft men gezien wat de nadelige effecten kunnen zijn van het vrijemarktdenken. De kiezer heeft zich bij de verkiezingen van 2021 dan ook uitgesproken voor een sterke, solidaire overheid met oog voor de toekomst. Er is volop ingezet op de omscholing van werklozen en immigranten, waardoor de IT-sector vrijwel alle vacatures kan vervullen. De crisis heeft ook voor een keerpunt in de platformeconomie gezorgd. Na het goede voorbeeld van Uber, die onder enige druk al zijn medewerkers in vaste dienst heeft genomen, is er een einde gekomen aan de zogenoemde 'kluseconomie'.

KLEINE PRIJSVECHTERS HEBBEN HET DE AFGELOPEN JAREN NIET OVERLEEFD

Men wenst ook bescherming op digitaal vlak, zeker nu de afname van digitale diensten sinds de crisis een vlucht heeft genomen en cybercriminelen zich van hun meest inventieve kant tonen. De minister van Digitale Zaken investeert grote bedragen in de veiligheid van overheidssystemen en financiert onderzoek dat vooruitkijkt naar de benodigde veiligheidseisen op het moment dat quantum computing zijn definitieve doorbraak zal beleven. Gevestigde technologiebedrijven en onderzoeksinstituten varen hier wel bij. Aan datacenters worden hoge eisen gesteld, zo ook op het gebied van duurzaamheid. Zij zijn verplicht om te vergroenen en restwarmte te hergebruiken.

Het 5G-netwerk is na een geruststellende overheids campagne geaccepteerd door de massa, die nu bijvoorbeeld ervaart hoe een keur aan sensoren de overheid in staat stelt om sneller bij te sturen op luchtvervuiling door verkeer. Netwerkopérateurs hebben zich gepositioneerd als facilitator van dit nieuwe digitale ecosysteem. Grote telecombedrijven hebben de switch naar IT-bedrijf kunnen maken. Kleine prijsvechters hebben het de afgelopen jaren niet overleefd door de toenemende wet- en regelgeving, belastingen en benodigde IT-investeringen.

Het vertrouwen in de overheid is groot. Mensen zijn in hoge mate bereid om hun data te delen voor onderzoek of misdaadbestrijding. Voor bedrijven met datagedreven businessmodellen is het lastiger: het gebruik van persoonlijke data is sterk gereguleerd. Reclamebureaus opereren in een uitdagend speelveld, zeker omdat consumenten bewuste keuzes maken en zich minder gemakkelijk laten beïnvloeden. Een duurzame levensstijl is door overheidsingrijpen betaalbaar en daarmee bereikbaar geworden voor vrijwel iedereen.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Erik Barentsen
Functie: Senior Policy Officer
Organisatie: Dutch Data Center Association

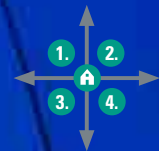
In de eerste twee scenario's neemt het belang van dataopslag en -verwerking exponentieel toe. Naast het veilig verzamelen, verwerken en toepasbaar maken van gebruikersdata voor een diverse applicaties (van gezondheidszorg tot gedragsanalyse), gaat ook een enorme hoeveelheid complexe 'machine to machine'-communicatie plaatsvinden. Bijvoorbeeld in mobiliteitstoepassingen en andere artificial intelligentsystemen. Diensten komen 'gratis' beschikbaar in ruil voor persoonlijke data.

Kantoren zullen in mindere mate als fysieke werkplek worden benut. Thuiswerken wordt het nieuwe normaal waarbij de vraag om zeer snelle, betrouwbare en beveiligde connectiviteit (5G en/of glasvezel) toeneemt. Deze vraag naar connectiviteit wordt verder versterkt door allerlei personal entertainmentsystemen en Internet of Things-devices waarmee huishoudens verder automatiseren. Dit kan leiden tot een versnelling in de verduurzaming van onze samenleving, doordat energievragende en energieleverende systemen intelligent worden gekoppeld.

Datacenters spelen een belangrijke rol bij de opslag en verwerking van data, en bij het zo efficiënt en groen mogelijk houden van het energieverbruik. Dit leidt tot verschillende verwachtingen:

- ▶ Datacenters in hubs, in dunbevolkte gebieden (zoals landbouwpolders) en datacenters van grote techbedrijven gaan sterk groeien.
- ▶ De verwerking van data vindt steeds vaker hyperlokaal plaats, waardoor er per gemeentelijk gebied steeds meer relatief kleine datacenters komen.
- ▶ Datacenters fungeren als regionale energiehubs voor het leveren van warmte aan de regio en het decentraal opwekken van elektriciteit.

Scenario 3 en 4 hebben een drukkend effect op de groei van de IT-sector. De groei van de digitale economie, en daarmee ook de markt voor datacenters, zal vertragen door een toenemende mate van regulering. Om de meer hoopvolle beloftes uit scenario 1 en 2 te kunnen realiseren, is het anonimiseren van veilig verzamelde gegevens cruciaal.



TRANSPORT EN LOGISTIEK

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

Als de coronacrisis voorbij is en de rook langzaam optrekt, ziet de markt er heel anders uit. Veel kleine en middelgrote transportbedrijven zijn failliet of opgeheven, of hebben de zaak noodgedwongen verkocht aan een grotere concurrent. De overheid grijpt niet in. De beleidsmakers vinden dat deze consolidatieslag hard nodig was, omdat grote bedrijven meer mogelijkheden hebben voor investeringen in digitalisering.

MACHTIGE PARTIJEN ZIJN ER VOORAL OP UIT OM KLEINERE TRANSPORTEURS UIT TE KNIJPEN

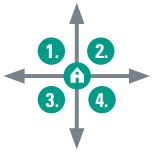
Van verduurzaming komt echter weinig terecht. De economische crisis heeft het vraagstuk van de klimaatverandering naar de achtergrond verdrongen. De financiële problemen hebben een zware wissel getrokken op ondernemers en hun medewerkers. Ook overheden hebben wel iets anders aan het hoofd. De staatsschuld is geëxplodeerd en de politiek is hopeloos verdeeld over de vraag hoe het verder moet, zowel in Nederland als in de rest van wereld. Allerlei Green Deals, waarin overheden en bedrijven afspraken hadden gemaakt over verduurzaming van logistieke ketens, worden niet meer uitgevoerd. De keuze van transportmodaliteiten is puur op kosten en efficiency gebaseerd, niet op duurzaamheid.

Over de hele wereld laten overheden de teugels vieren. De mondiale markt wordt verdeeld door een handjevol bedrijven die alle concurrentie smoren. Logistieke startups worden overgenomen of net zo lang tegengewerkt tot ze het loodje leggen. Samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld rond 'control towers' waarin data kunnen worden gedeeld om de logistiek efficiënter en duurzamer te maken, komen niet van de grond. Grote bedrijven hebben geen zin om met kleinere concurrenten samen te werken. Ook binnen logistieke ketens wordt minder samengewerkt. Machtige partijen zijn er vooral op uit om kleinere transporteurs uit te knijpen.

De logistieke sector maakt in toenemende mate gebruik van kansarme zzp'ers en andere goedkope arbeidskrachten, die vaak afkomstig zijn uit de armste delen van de wereld en bereid zijn zeven dagen per week te werken, bijvoorbeeld in een van de vele reusachtige distributiecentra. Daarbij spelen ook automatisering en robotisering een rol. Voor zover voor de steeds vaker autonoom bewegende vervoersmiddelen nog menselijk ingrijpen vereist is, gebeurt dat meer op afstand, door medewerkers achter beeldschermen in lagelonenlanden. Opdrachtgevers halen daarover de schouders op. Transport moet vooral snel en goedkoop. Veel consumenten zijn daarmee tevreden. Ze bestellen tegenwoordig veel online. De meeste producten worden binnen enkele uren gratis bezorgd, meestal aangekondigd door het rumoer van ronkende dieselmotoren.

Scenario 2:

Open hightech-gemeenschap



Ondanks veel faillissementen heeft de coronacrisis geleid tot veel creativiteit. De logistieke sector beseft samen met zijn opdrachtgevers dat samenwerking de sleutel is tot succes. Vrijwel alle transportbedrijven wisselen data uit via open standaarden en werken samen in control towers. Onderwijs- instellingen en startups gaan met die data aan de slag om transportbewegingen te optimaliseren, wat leidt tot lagere kosten, minder CO₂-uitstoot en de doorbraak van synchromodaal transport.

Familiebedrijven spelen een grote rol. Zij gaan langdurige samenwerkingen met elkaar aan en doen samen investeringen in technologie en duurzame transportmiddelen, zoals bakfietsen, elektrische vrachtwagens en waterstofscheppen. Niet omdat de overheid dat via Green Deals afdwingt, maar vanuit de overtuiging dat de logistieke sector een maatschappelijke verantwoordelijkheid heeft en duurzame logistiek uiteindelijk goedkoper is. Bovendien eisen opdrachtgevers steeds vaker dat het transport wordt uitgevoerd met zo min mogelijk CO₂-uitstoot, luchtvervuiling en lawaai. Er wordt dan ook flink geïnvesteerd om uiteindelijk klimaatneutraal transport te kunnen verwezenlijken.

Vanwege schaarste aan chauffeurs, mede door de vergrijzing, blijven ouderen langer aan het werk in de transportsector. Transportondernemers besteden daarom veel aandacht aan brede inzetbaarheid, bijvoorbeeld door ouderen opleidingen over digitalisering te laten volgen of door de inzet van cobots en exoskeletten. De kennis en ervaring van de oudere medewerkers komen goed van pas. Tegelijk is de transportsector aantrekkelijk geworden voor jong talent.

Scenario 3:

De eigen staat

De coronacrisis heeft de voortschrijdende globalisering een halt toegeroepen. Na decennia van steeds vrijere wereldhandel is nu een tijdperk van protectionisme aangebroken met flinke gevolgen voor internationale transportketens. Politici eisen dat het afgelopen is met het importeren van spullen uit Azië en andere werelddelen.

Schiphol en de Rotterdamse haven zijn de eerste slachtoffers. Nederland gaat voortaan weer veel producten zelf maken, dat is goed voor de lokale werkgelegenheid in de industrie. Bovendien vermindert het de afhankelijkheid van andere landen.

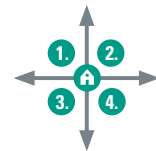
Circulariteit speelt een belangrijke rol. Er worden steeds minder grondstoffen en producten ingevoerd uit andere werelddelen. Producten en grondstoffen worden immers zo veel mogelijk hergebruikt. Consumenten letten bewust op de duurzaamheid van producten en schaffen steeds minder producten aan. In plaats daarvan huren of leasen zij producten, die na gebruik worden teruggenomen door winkelketens of producenten. Internationaal zijn de vrachtvolumes daardoor afgenomen, met een afnemend belang van zee- en luchthavens als gevolg. Daar staat tegenover dat binnen Nederland en Europa veel retourstromen op gang zijn gekomen. Veel producten moeten immers na gebruik terug naar de producent.

BINNEN NEDERLAND EN EUROPA ZIJN VEEL RETOURSTROMEN OP GANG GEKOMEN

De transportsector verdient mede aan het op slimme wijze inrichten van circulaire productieketens en het ontwikkelen van nieuwe logistieke hub-concepten voor opdrachtgevers. Dankzij het slim combineren van ladingstromen besparen de industrie en de transportsector samen veel kosten en CO₂-uitstoot. Bovendien kunnen de producten op een duurzame manier snel worden bezorgd en afgehaald. Opdrachtgevers zien in dat zij zich kunnen onderscheiden door transport slim en duurzaam te organiseren.

Luchtvracht speelt bijna geen rol meer. Voor de zee- en kustvaart is een donkere periode aangebroken. Binnenvaartschippers en wegvervoerders leggen vooral korte afstanden af. Bij gebrek aan internationale handel en volume vallen veel transportbedrijven om. Sommige distributiecentra, met name rond Rotterdam, zijn omgebouwd tot fabrieken. Andere staan er verlaten bij.

Overheden zijn niet meer geïnteresseerd in duurzaamheid. Klimaatverandering is een mondiale aangelegenheid en niet echt een Nederlandse kwestie. Waarom zou Nederland geld stoppen in verduurzaming als andere landen dat ook niet doen?



De logistieke sector is volledig gericht 'financiële duurzaamheid' en aanpassing aan de nieuwe werkelijkheid. Voor verbeteringen op de lange termijn of innovatieve samenwerkingsverbanden heeft niemand tijd meer. Beslissingen nemen voor de lange termijn is lastig geworden doordat overheden telkens de regels veranderen. Samenwerken is ook moeilijker geworden. Doordat burgers de overheid nauwelijks

nog vertrouwen, is vrijwel niemand nog bereid om data te delen. Dat maakt samenwerking tussen transportbedrijven lastig. Verladers hebben trouwens evenmin interesse in het delen van data. Aan peperdure groene vergezichten heeft niemand iets, vooral ook omdat de consument er niet op zit te wachten. Transport moet vooral snel en goedkoop.

Scenario 4: De beschermende staat

De coronacrisis heeft het geloof in vrije marktwerking aan het wankelen gebracht. Door de ontregeling van 'supply chains' tijdens de coronacrisis zijn aan allerlei producten tekorten ontstaan. Het electoraat vindt dat het winstbejag van bedrijven te ver is doorgeschoten. Er is weer behoefte aan een sterke overheid die de regie neemt. In andere landen in Europa vindt een vergelijkbare politieke aardverschuiving plaats.

De nieuwe regeringen gaan voortvarend te werk. 'Kritieke' goederen als voedsel en medicijnen mogen voortaan alleen nog door staatsbedrijven worden vervoerd. Het komt erop neer dat hele logistieke ketens worden genationaliseerd.

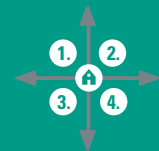
Europese regeringsleiders en politici in Brussel menen dat de interne markt beter moet worden beschermd. Rondom de felbegeerde Europese markt komt een groot hek waar bedrijven van buiten de Europese Unie (EU) niet meer zomaar doorheen komen. Alleen onder strenge voorwaarden mogen nog producten van buiten de EU worden ingekocht. Europa wil voortaan voedsel, medicijnen en veel andere producten zelf maken. Dit heeft de wereldhandel sterk verminderd.

Onze nationale zeehavens hebben grondstoffenrotondes ingericht om de logistiek rondom circulaire reststromen te verwerken. Dit slimme ecosysteem heeft nieuwe banen gebracht in logistiek, IT, industrie en de energiesector, en kent kleinere 'hubs' in

andere delen van het land. Nederland liep al langer voorop in de circulaire economie en dient nu als voorbeeld voor andere Europese landen. De kustvaart (short sea) en binnenvaart doen goede zaken doordat goederentransport binnen Europa is toegenomen. Reizigers kunnen op Schiphol tussen de schaarse vluchten door een speld horen vallen. De luchtvracht is vrijwel afgeschaft, want de EU heeft een fraai netwerk van hogesnelheidstreinen aangelegd, zodat vliegen binnen Europa bijna niet meer nodig is.

EEN LABELSYSTEEM VOOR DUURZAME TRANSPORT- MIDDELEN REGULEERT DE PRIJZEN

Een duurzame samenleving staat hoog op de agenda van producenten en consumenten. De EU maakt korte metten met CO₂-uitstoot en luchtvervuiling door middel van strenge regelgeving voor internationale transportcorridors en een optimale verdeling tussen spoor, binnenvaart en wegtransport. Een labelsysteem voor duurzame transportmiddelen reguleert de prijzen. De duurzame transitie wordt mogelijk gemaakt door omvangrijke subsidies voor de transportsector.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Jan Boeve
Functie: Algemeen Directeur
Organisatie: Transport en Logistiek Nederland

Het is belangrijk dat onze leden zich voorbereiden op de post-coronaperiode. Scenariodenken helpt hierbij. De geschetste scenario's laten zien onder welke omstandigheden de transportsector op termijn waarde kan toevoegen. Versnelling van platformtechnologie kan leiden tot toenemende transparantie, maar geeft ook prijsdruk. In het scenario waarin de overheid een sterk sturende rol krijgt, zullen stadshubs in combinatie met binnenstedelijke distributie die is gebaseerd op zero-emissie een alledaags fenomeen worden, waarbij een wellicht dominante overheid via concessies marktpartijen aanwijst om dit te realiseren.

Scenario's waarin Europa een sterkere positie inneemt, geven mogelijk kansen voor een opbloei van de internationale positie van Nederlandse transportsector, een die in het bijzonder is gericht op duurzaam multimodaal vervoer. Maar dit kan tegelijkertijd leiden tot expansie van buitenlandse logistieke dienstverleners in Nederland. Ten slotte leiden veranderende internationale distributieketens tot minder mondiaal zee- en luchtvrachtvervoer, maar juist wel tot meer intra-Europees vervoer. Expediteurs die zich richten op mondiale vervoerstromen moeten zich in dat geval concentreren op een meer Europees gerichte dienstverlening.



Naam: Jan Fransoo
Functie: Professor of Operations Management & Logistics
Organisatie: Kuehne Logistics University

Een van de drijfveren om te consolideren is het realiseren van schaalvoordelen. In mijn visie zijn slechts zeer beperkt schaalvoordelen te behalen in scenario's waarin verduurzaming en samenwerking er niet toe doen. Een realistisch gevolg is dat er dan grote logistieke dienstverleners ontstaan die verantwoordelijk zijn voor de combinatie van transport en opslag (3pl) op inhuurbasis, die worden aangevuld met enkele platformen en die vervolgens samen de markt gaan domineren. Voor vervoerders resteert dan een uitgeklede rol met weinig perspectief op investering en verduurzaming van materieel.

In die scenario's waarin duurzaamheid en samenwerking wel de boventoon voeren, kan consolidatie juist leiden tot duurzamere distributieketens, eventueel versneld door ontwikkelingen die voortkomen uit de diverse Green Deal-ambities binnen de transportsector. Met name de open hightech-community biedt ruimte aan nieuwe en schone technologie, omdat investeringen daarin simpelweg goedkoper en meer rendabel worden vanwege schaalgrootte.

Ook de circulaire economie geeft kansen. Slimme logistieke concepten zijn nodig voor hergebruik van bestaande grondstoffen. Aandachtspunt is dat de bestaande infrastructuur zal moeten worden aangepast aan de toename van de retourstromen die uiteraard onderdeel zijn van circulariteit.



ZAKELIJKE DIENSTVERLENING

Scenario 1: Vrijheid voor de sterken

In dit scenario van individualisme en vrije concurrentie is internationale arbeidsbemiddeling een belangrijke factor geworden voor de aanbieders van werk. Werving en selectie is door gebruik te maken van slimme algoritmen vrijwel volledig geautomatiseerd. Een groot deel van de medewerkers bestaat uit hoogopgeleide kenniswerkers die vooral werken op basis van flexibele contracten. Laagopgeleide banen bestaan vooral daar waar ze niet geautomatiseerd kunnen worden. Bij de invulling van de flexibele schil is de precieze contractvorm minder relevant.

Efficiency-denken is in deze toestand leidend. Het aantal banen groeit wel, maar voor laagopgeleide werknemers zijn relatief veel banen verdwenen door verdere automatisering. Het aantal 'gedwongen zzp'ers' is relatief groot nu de machtsbalans op de arbeidsmarkt in het voordeel van bedrijven is uitgeslagen. De lonen staan over de hele linie onder druk omdat werkgevers uit een grote internationale vijver kunnen vissen. Alleen hoogopgeleide werknemers medewerkers die over een unieke vaardigheden beschikken, kunnen serieuze salariseisen stellen. De bemiddeling van banen via onlineplatformen (de zogeheten 'gig' economie) is sterk gegroeid, met als gevolg een zeer transparante arbeidsmarkt.

De accountancysector is voor een groot deel geautomatiseerd en het maken van jaarverslagen voor kleinere bedrijven is min of meer een bulkproduct geworden. In de controlepraktijk voor de grotere bedrijven zijn de dagen van het nemen van steekproeven in het magazijn voorbij. Geautomatiseerde gegevens uit administratieve systemen zijn de norm en nemen veel werk voor accountants uit handen. Zij moeten daarom het grootste deel van hun omzet uit adviesdiensten halen.

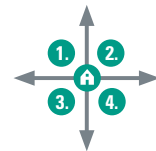
De individualisering van de maatschappij leidt ertoe dat burgers eerder hun recht willen halen in plaats van onderling naar consensus te zoeken. Voor de advocatuur leidt dit tot een grote groei van de procespraktijk. Ook de overnamepraktijk floreert doordat eten en gegeten worden het mantra is in het levendig concurrerende bedrijfsleven.

DE ACCOUNTANCYSECTOR IS VOOR EEN GROOT DEEL GEAUTOMATISEERD

Binnen de consultancy bloeit advies over managementprocessen als Six Sigma als nooit te voeren. De grote internationale organisaties maken hier de dienst uit, terwijl gespecialiseerde en vaak lokaal georiënteerde nichespelers een belangrijke rol spelen bij innovatie.

De traditionele schoonmaaksector moet de bakens verzetten, aangezien thuiswerken populair is en kantoren dus minder intensief worden benut. Tegelijk neemt toerisme een grote vlucht, waardoor het onderhouden van hotels en restaurants aan belang toeneemt. De schoonmaaksector als geheel profiteert van een toegenomen drang naar hygiëne die het gevolg is van het coronavirus.

De traditionele arbeidsintensieve beveiligingssector is vrijwel volledig gedigitaliseerd. Geautomatiseerde alarmsystemen en meldkamers zijn de norm. De grote kloof tussen arm en rijk is daarentegen een belangrijke aanjager voor groei van afgesloten en beveiligde woongemeenschappen, waar de beveiligingssector van profiteert.



Scenario 2:

Open hightech-gemeenschap

Goed werkgeverschap staat centraal binnen bedrijven en human resources (HR) is voor veel bedrijven een kernactiviteit geworden. Bedrijven moeten namelijk concurreren in een internationale markt van talent. Dat betekent dat bedrijven en aanbieders van flexibele arbeid veel aandacht moeten besteden aan vestigingsplaats, facilitaire voorzieningen en bedrijfscultuur. Uitzendbedrijven en detacheerders moeten het impresario-model hanteren; hun klant centraal stellen in plaats van de inlener.

Veel bedrijven in de HR-services verdienen hun geld in de internationale arbeidsbemiddeling en het aantal zzp'ers is wereldwijd sterk toegenomen. Het ontzorgen van zzp'ers op door ze fiscaal advies te geven of huisvesting te bieden is een groeimarkt. Een aantal flexaanbieders is in staat zich te positioneren als 'preferred employer' omdat zij in staat zijn de persoonlijke drijfveren en ambities van medewerkers te verbinden met die van hun opdrachtgevers.

Binnen de professional dienstverlening neemt de mix van nationaliteiten in ons land toe. Onze feminiene, weinig hiërarchische

cultuur is aantrekkelijk voor wereldwijd talent. De advocatuur, consultancy en accountancy ontwikkelen nieuwe disciplines die zich richten op duurzaamheid. De consultancysector maakt hoogtijdagen door en het aantal bedrijven is sterk gestegen. Veel van deze bedrijven organiseren zich binnen grotere netwerken die werken met een stevige schil van gespecialiseerde zzp'ers. Ook de klanten van de consultants kiezen steeds meer voor deze structuur. Waar de wat kleinere bedrijven bloeien en veel talent aantrekken, hebben grotere hier meer moeite mee.

DE CONSULTANCYSECTOR MAAKT HOOGTIJDAGEN DOOR

Aanbieders van facilitaire diensten trachten talent aan zich te binden door de inrichting van de werkplek te optimaliseren. Zo is de beveiligingssector in hoge mate geautomatiseerd. Organisaties die flexibele werkplekken aanbieden, groeien sterk.

Scenario 3:

De eigen staat

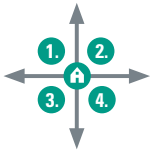
Door het door de overheid afgevaardigde restrictieve toegangsbeleid is internationale arbeidsbemiddeling zo goed als verdwenen en is de sector HR-services gekrompen. Daarentegen is eerder uitbestede productie weer naar Nederland gekomen, met als gevolg veel nieuwe banen in de industrie. De economie is minder efficiënt geworden en de economische groei is daardoor laag.

Ook de sector werving en selectie is gekrompen. Studenten volgen opleidingen die vooral goed aansluiten bij de wensen van de nationale kampioenen. De overheid is relatief sterk aanwezig en creëert banen in bijvoorbeeld in de infrastructuur en in sectoren die zich bezighouden met controle, zoals de politie. Vooral jongeren worden geselecteerd op talent en de overheid investeert in hen.

De overheid stimuleert zowel consumenten als bedrijven om binnenlandse goederen en diensten af te nemen. De advocatuur,

accountancy en consultancy zijn echt Nederlandse dienstverleners geworden. De internationaal opererende partijen in de professionele dienstverlening (de Big 4-accountants, adviseurs als McKinsey en BCG en internationaal opererende advocatenkantoren als Clifford Chance en Jones Day) hebben hun bezetting in Nederland sterk teruggeschoefd. De accountancysector is voor een deel generationaliseerd en heet weer Rijksaccountantsdienst. Het betreft hier de zogeheten OOB-controlepraktijk die verantwoordelijk is voor de jaarverslagen van de grote bedrijven.

De schoonmaaksector is gekrompen omdat bedrijven bezuinigen op uitgaven aan facilitaire diensten. Meer groei boekt de sector binnen de overheidssector en horecabranche. In de sector facilitaire diensten werken nog steeds veel mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het aantal arbeidsmigranten is sterk afgenomen. In de beveiligingssector is de automatisering vrijwel stil komen liggen door het grote aanbod van laagbetaalde bewakers.



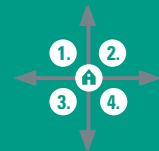
Nederland is een planeconomie geworden met kenmerken van de industriepolitiek van na de Tweede Wereldoorlog. Overheid en burgers zijn in dit scenario sterk gericht op solidariteit en duurzaamheid. Investerings in duurzaamheid en de nationalisatie van de transportsector, farmacie- en energiesector hebben Nederland voor een belangrijk deel minder afhankelijk gemaakt van het buitenland. De kwaliteit van leven is hoog, mede omdat de overheid een gezonde levenswijze aanmoedigt. Het bedrijfsleven neemt dit beleid over en zet stevig in op goed werkgeverschap.

STAKINGEN ZIJN ZELDZAAM

De overheid speelt een belangrijke rol in het toekennen van werkvergunningen, al bestaat er wel vrij verkeer in kenniswerkers. Voor flexibele arbeid moet meer betaald worden, maar dat deert ondernemers niet vanuit hun motivatie om een goede werkgever te zijn. Hoewel de arbeidsvoorwaarden tussen vaste en flexibele arbeid relatief klein zijn, blijven bedrijven die inzetten op innovatie en verandering sterke behoefte houden aan flexwerkers. Stakingen zijn zeldzaam.

Advocaten, accountants en consultants helpen de overheid bij het realiseren van een duurzame strategie. Accountants breiden hun verdienmodellen die te maken hebben met het rapporteren van duurzame prestatie-indicatoren verder uit. Een huidig voorbeeld hiervan is de zogeheten 'social impact-reporting' waarin PWC heel actief is.

Aangezien een prettige werkomgeving een belangrijk onderdeel is van goed werkgeverschap, spelen schoonmaakbedrijven een belangrijke rol bij het verhogen van de kwaliteit van werken. De beveiligingssector heeft er taken bijgekregen zoals receptie en conciërgediensten. De menselijk maat is leidend en het welbevinden van de werknemer staat centraal. Bedrijfsfuncties die voorheen geautomatiseerd zijn, worden weer door mensen ingevuld; de koffiejuffrouw is terug.



Reflectie op de sectorscenario's



Naam: Robin Fransman
Functie: Hoofd financiële sector
Organisatie:
De Argumentenfabriek

Scenarioplanning is een mooie manier om de toekomst te verkennen. Een volgende stap is het voorspellen van de toekomst. We leren altijd dat daar beperkingen aan zitten, maar toch proberen we de toekomst te voorspellen bij ieder investerings- of financieringsbesluit. Voorspellen moet, en zonder aannames kunnen we niet bewegen. Daarvoor zijn deze scenario's zeer bruikbaar.

Daarom geven wij hier aan welke scenario's we het meest kansrijk achten. De meest wezenlijke trend is de herwaardering van de overheid. Na de maakbare samenleving van de naoorlogse jaren en de terugtrekkende overheid vanaf de jaren tachtig, bewoog de samenleving al vóór de coronacrisis weer een beetje weg van het marktdenken. De crisis versnelt dit proces. Belangrijk daarbij is dat monetaire discipline en strikt begrotingsbeleid vrij rigoureuus plaatsmaakt voor beleid waarbij de reële economie leidend is.

Die hernieuwde waardering voor de overheid betekent ook een herwaardering van solidariteit, al uiten we dat nu anders dan in het verleden. De waardering voor individuele vrijheden blijft onverminderd hoog; juist de weerstand tegen de lockdown benadrukt dat nog eens. Solidariteit zal zich dan ook vaker uiten in een scherpe afbakening van wat mag en niet mag, terwijl transfers via belastingen, uitkeringen en subsidies naar de achtergrond geraken. Dat kan het einde betekenen van het huidige hybride systeem waarbij de overheid zich actief met de markt bemoeit.

Zo bezien zijn twee scenario's het meest kansrijk; de 'open hightech-gemeenschap' en 'de beschermende staat'. Per sector zal de invulling echter verschillen. Voor de arbeidsmarkt ligt een veel hardere rol van de overheid als marktmeester in de verwachting, vooral aan de randen. De overheid zal zich intensief inspannen voor kwetsbare groepen, flink snoeien in mogelijke contractvormen en de kosten van flexibele arbeid middels regelgeving opvoeren. Daarbuiten blijft alle ruimte voor marktwerking. De combinatie van relatief veel markt en een overheid die de investeringen opvoert, kan als resultaat hebben dat de arbeidsmarkt nog jarenlang krap is.

Conclusie: naar een robuuste strategie



De winnaars van morgen zijn de bedrijven en instanties die flexibel kunnen inspelen op onverwachte gebeurtenissen of, nog beter, die een robuuste langetermijnstrategie weten te formuleren. Scenarioanalyse is onmisbaar bij het ontwikkelen van dit laatste.

Het formuleren van een robuuste strategie is makkelijker gezegd dan gedaan. Het vereist inzicht in de onzekerheden die van invloed zijn op uw organisatie en haar ecosysteem. Dit kunnen onzekerheden zijn die specifiek voor uw organisatie relevant zijn, of onzekerheden die betrekking hebben op maatschappelijke veranderingen van meer brede aard. In dit rapport gaan we in op twee altijd sluimerende spanningenvelden die momenteel veelvuldig in het publieke debat naar voren komen; het machtsevenwicht tussen overheid en vrije markt en de zoektocht naar een werkbare verhouding tussen individualisme en collectief handelen. We hebben de gevolgen van mogelijke verschuivingen in beide wankele evenwichten tot op sectorniveau uitgewerkt. Die verkenning is verre van compleet en eindigt ook niet met dit rapport, maar is een raamwerk dat u als ondernemer of beleidsmaker richting geeft.

We nodigen u uit om dit rapport als startpunt te gebruiken voor een gesprek over uw organisatie en de context waarin u zich bevindt. Samen kunnen we vragen beantwoorden als: Hoe denkt u dat de economie en uw sector zich zullen ontwikkelen? Hoe kan u uw verdienmodel daarop aanpassen? Bent u voorbereid op veranderingen in het verzamelen, bewaren en gebruiken van data? Is uw strategie sterk genoeg om de ontwikkelingen op het gebied van verduurzaming en klimaatbeleid te weerstaan? Hoe groot zijn de gevolgen van veranderingen in het belastingsysteem of de verdeling van welvaart op uw organisatie? Door deze en andere vragen die in de verschillende scenario's aan de orde komen te beantwoorden, ontstaan nieuwe inzichten. Die inzichten zijn cruciaal om te komen tot een toekomstbestendige strategie.

Wilt u samen met ons met deze scenario's aan de slag? Dat kan. Neem dan contact met ons op, we gaan graag met u in gesprek.

HOOFDAUTEURS

Naam	Titel / functie	E-mailadres	Telefoonnummers
Paul Metzmakers	Sector Econoom Leisure en Retail	Paul.Metzmakers@nl.abnamro.com	06 - 83 13 44 19
Arnold Mulder	Sector Banker Energie	Arnold.Mulder@nl.abnamro.com	06 - 10 78 75 15
Sandra Phlippen	Chief Economist	Sandra.Phippen@nl.abnamro.com	06 - 12 97 42 21
Piet Rietman	Econoom Economisch Bureau	Piet.Rietman@nl.abnamro.com	06 - 50 26 40 85
Franka Rolvink Couzy	Hoofd Sector Research	Franka.Rolvink@nl.abnamro.com	06 - 41 37 41 09
Albert Jan Swart	Sector Econoom Industrie en Transport & Logistiek	Albert.Jan.Swart@nl.abnamro.com	06 - 41 44 96 81
Sander van Wijk	Hoofd Sector Advisory	Sander.van.Wijk@nl.abnamro.com	06 - 10 50 14 04
Casper Wolf	Sector Analyst Bouw en Vastgoed	Casper.Wolf@nl.abnamro.com	06 - 20 13 00 20

OVERIGE AUTEURS

Pierre Berntsen	Sector Banker Agrarisch	Pierre.Berntsen@nl.abnamro.com
Jan de Ruyter	Sector Banker Agrarisch	Jan.de.Ruyter@nl.abnamro.com
Rob Morren	Sector Banker Food	Rob.Morren@nl.abnamro.com
Nadia Menkveld	Sector Econoom Agrarisch en Food	Nadia.Menkveld@nl.abnamro.com
Martijn Leguijt	Sector Analyst Agrarisch en Food	Martijn.Leguijt@nl.abnamro.com
Julia Krauwer	Sector Banker TMT	Julia.Krauwer@nl.abnamro.com
Han Mesters	Sector Banker Zakelijke Dienstverlening	Han.Mesters@nl.abnamro.com
Ingrid Laane	Sector Econoom TMT en Zakelijke Dienstverlening	Ingrid.Laane@nl.abnamro.com
Justine Vijver	Sector Analyst TMT en Zakelijke Dienstverlening	
Henk Hofstede	Sector Banker Retail	Henk.Hofstede@nl.abnamro.com
Stef Driessen	Sector Banker Leisure	Stef.Driessen@nl.abnamro.com
Paul Metzmakers	Sector Econoom Leisure en Retail	Paul.Metzmakers@nl.abnamro.com
Ward van der Stee	Sector Analyst Leisure en Retail	Ward.van.der.Stee@nl.abnamro.com
Arnold Mulder	Sector Banker Energie	Arnold.Mulder@nl.abnamro.com
David Kemps	Sector Banker Industrie	David.Kemps@nl.abnamro.com
Alexander Goense	Sector Analyst Energie en Industrie	Alexander.Goense@nl.abnamro.com
Albert Jan Swart	Sector Econoom Industrie en Transport & Logistiek	Albert.Jan.Swart@nl.abnamro.com
Bart Banning	Sector Banker Transport & Logistiek	Bart.Banning@nl.abnamro.com
Bram van Amerongen	Sector Analyst Transport & Logistiek en Thema's	
Petran van Heel	Sector Banker Bouw en Vastgoed	Petran.van.Heel@nl.abnamro.com
Madeline Buijs	Sector Econoom Bouw en Vastgoed	Madeline.Buijs@nl.abnamro.com
Casper Wolf	Sector Analyst Bouw en Vastgoed	Casper.Wolf@nl.abnamro.com
Anja van Balen	Sector Banker Healthcare	Anja.van.Balen@nl.abnamro.com
Laura Kranenburg	Sector Analyst Healthcare	Laura.Kranenburg@nl.abnamro.com
Sonny Duijn	Sector Econoom Thema's	Sonny.Duijn@nl.abnamro.com
Lidewij de Ridder	Head of Innovation Expert Center	Lidewij.de.Ridder@nl.abnamro.com
Emma Cherim	Innovation Manager	Emma.Cherim@nl.abnamro.com



MET MEDEWERKING VAN

Naam	Titel / functie	Organisatie
Erik Barentsen	Senior Policy Officer	Dutch Data Center Association
Inga Blokker	Directeur	The Food Research Company
Murk Boerstra	Adjunct-directeur	Federatie Nederlandse Levensmiddelen Industrie (FNLI)
Jan van der Borg	Hoogleraar	Katholieke Universiteit Leuven en Universiteit van Venetië
Hein Brekelmans	Hoofd Sustainable Finance Desk	ABN AMRO Bank
Edwin Buitelaar	Hoogleraar Land and Real Estate Development	Universiteit Utrecht
Thijs Cuijpers	Directeur Beleid	LTO Nederland
Andy van den Dobbelsteen	Hoogleraar Climate Design & Sustainability	Technische Universiteit Delft
Arend van Doorn	Financial Director	SanoRice Holding B.V.
Hester Duursema	Directeur	Detailhandel Nederland
Jan Fokkema	Directeur	Nederlandse Vereniging van Projectontwikkeling Maatschappijen (NEPROM)
Robin Fransman	Partner	De Argumentenfabriek
Jan Fransoo	Hoogleraar Operations Management & Logistics, Kuehne Logistics University	Kuhne Logistics University
Wim Groot	Hoogleraar Gezondheids-economie	Maastricht University
Wendy van Hamburg	Manager sectorontwikkeling	Transport en Logistiek Nederland
Stefan Hartman	Programmadirecteur	European Tourism Futures Institute, NHL Stenden Hogeschool
Femke den Hartog	Manager Corporate Social Responsibility	INretail
Antoine Heideveld	Directeur	Het Groene Brein
Arjanne Hoogstad	Sustainability Manager	Coca-Cola European Partners
Geert Huizinga	Directeur Belangenbehartiging	FME
Catrinus Jepma	Hoogleraar Energy & Sustainability	Rijksuniversiteit Groningen
Kaj Morel	Lector New Marketing	Avans Hogeschool
Celine Pessers	New Business Developer Sustainable Finance Desk	ABN AMRO Bank
Riemer Rijpkema	Directeur	CLC-VECTA
Fred Schoorl	Directeur	Koninklijke Bond van Nederlandse Architecten (BNA)
Rob van Willigen	Commercieel adviseur Product-as-a-Service	ABN AMRO Bank

VORMGEVING EN EINDREDACTIE

Eindredactie	Bendert Zevenbergen
Opmaak	Kollerie Reklame-advies & Promoties
Vormgeving	Eva ten Doeschate, ABN AMRO Bank
Illustraties	Cesare Davolio / Shop Around

Dit is een uitgave van ABN AMRO

Wij danken een groot aantal personen voor hun advies en hun bijdrage aan de totstandkoming van dit rapport. De weergegeven opvattingen en prognoses betreffen de mening van ABN AMRO en zijn op geen enkele manier toe te schrijven aan onderstaande personen of de organisaties die ze vertegenwoordigen. Uitzondering hierop zijn de aparte tekstkaders in dit rapport waar personen en organisatie bij worden vermeld.

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door ABN AMRO betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch ABN AMRO, noch functionarissen van de bank kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.

Teksten zijn afgesloten op 19 juni 2020. ©ABN AMRO, juni 2020

Naast een copyright is er sprake van een right to copy. Alleen door van elkaar te leren versnellen we de duurzame economie en verstevigen we de positie van Nederland daarin. Het gebruik van tekstdelen en/of cijfers is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.