

BLOEIEN ZONDER TE GROEIEN

Postgroei in textiel
van theorie naar praktijk



Ministerie van Infrastructuur en Milieu



Hogeschool van Amsterdam



Samenvatting

Postgroei is een economisch paradigma dat de focus verlegt van kwantitatieve groei (consumptie- en bbp-groei) naar kwalitatieve groei (groei van kwaliteit van leven en groei van biodiversiteit binnen de draagkracht van de aarde). Om invulling te geven aan dit nieuwe paradigma heeft Amsterdam Economic Board, in samenwerking met Amsterdam Transition Insitute, de Groene Afslag en Hogeschool van Amsterdam een leerreis opgezet voor ondernemers uit de kledingindustrie. In de leerreis wordt samen met mode- en textielondernemers onderzocht hoe de focus van kwantitatieve naar kwalitatieve groei kan worden verlegd in de textielsector.

● Pilots ● Bestaande Initiatieven Bedrijf	Postgroei principes	Score R-ladder	
Upcyclen van dead stock naar nieuwe collectie	Patta, Studio Anneloes, Van Tilburg Mode & Sport	Langetermijnrelatie met producten als sociale norm; low-tech oplossing: meer met minder	Refurbish, Repurpose Remanufacture,
Afkickboutique voor (fast) fashionista's	Amsterdam Transition Institute, Groene Afslag, Amsterdam Economic Board	Langetermijnrelatie met producten als sociale norm; Ketentransparantie: weten van wie we wat kopen	Reduce, Refuse
Repareren wordt mainstream	10DAYS	Ecodesign: circulaire ontwerpprincipes; langetermijnrelatie met producten als sociale norm; ketentransparantie: weten van wie we wat kopen	Repair, refurbish, remanufacture
Ambacht van het naaien terug-brengen	Rinsma modeplein	Langetermijnrelatie met producten als sociale norm; lowtech oplossingen: meer met minder	Refuse, repair
Statiegeld op kleding	New Optimist	Ecodesign: circulaire ontwerpprincipes; langetermijnrelatie met producten als sociale norm; collectief eigenaarschap; low-tech oplossingen: meer met minder; ketentransparantie: weten van wie we wat kopen	Redesign, reuse, repair, refurbish, remanufacture, re-purpose-recycle.
Steward ownership	New Optimist	Collectief eigenaarschap; ketentransparantie: weten van wie we wat kopen	Nvt.
Repair is the new cool	United Repair Center	Low-tech oplossingen: meer met minder; Langetermijnrelatie met producten als sociale norm; ecodesign: circulaire ontwerpprincipes	Repair, refurbish, remanufacture.

De leerreis gaat over het opzetten van pilots door kledingbedrijven, gestoeld op postgroei-principes, om zo overconsumptie en -productie tegen te gaan. Deelnemende mode- en textielondernemers aan de leerreis ‘Bloeien zonder te groeien: Postgroei in textiel’ ervaren de kennismaking met dit fenomeen als een eyeopener en onderkennen de enorme omvang van het klimaatprobleem.

In de leerreis staan vijf postgroei-principes centraal: ‘ecodesign: circulaire ontwerpprincipes’; ‘langetermijnrelatie met producten wordt de nieuwe sociale norm’; ‘collectief eigenaarschap met alle levende wezens als stakeholder’; ‘meer met minder’ (lowtech oplossingen zijn vaak effectiever dan hightech oplossingen; ‘ketentransparantie’.

Het advies dat voortkomt uit de leerreis:

1. Stimuleer ondernemers in het ontwikkelen (opschalen) en zichtbaar maken van bestaande en nieuwe postgroei-initiatieven:
- Begeleidt ondernemers om samen aan de slag te gaan

Begeleidt ondernemers om terugdringen van overconsumptie te zien als een interne team effort (en niet alleen van productontwikkeling)

Ondersteun de verandering door collectieve communicatie.
2. Ontwikkel consistent, langetermijnbeleid waarmee een gelijk speelveld ontstaat:
- Creëer een gelijk speelveld door schadelijke activiteiten te beprizen of te normeren (een wortel voor de koplopers (die de sociale norm kunnen veranderen) en de stick voor de achterlopers

Stel grenzen aan reclame (voor fastfashion) en het aanmoedigen van overconsumptie, bijv. door net als in andere Europese landen terug te vallen op seizoensgebonden uitverkoop, in plaats van het hele jaar lang.
3. Werk aan stimulerende financiering en bedrijfsstructuren:
- Onderzoek de rol van de andersoortige structuren van ondernemingen in hun bijdrage aan de maatschappelijke en circulaire transitiedoelen

Voorkom dat door financiële prikkels de nieuwe pilots niet kunnen groeien of op de ‘traditionele manier’ moeten gaan schalen tot maatschappelijk minder aantrekkelijke businessmodellen.

Inhoud

- 1
- Introductie - 4**
 - Theoretisch kader
 - Sociale normen en de systemen eromheen

- 2
- Ondernemen in een wereld van postgroei - 6**
 - Bedrijven die ‘Bloeien zonder te groeien’
 - Pilots die voortkomen uit de leerreis
 - Bestaande activiteiten

- 3
- Opzet leerreis ‘Bloeien zonder te groeien’ - 11**
 - Leerreis sessie 1: Een kennismaking met postgroei
 - eerreis sessie 2: Een postgroei businessmodel
 - Leerreis sessie 3: De pilots waarmee ondernemers aan de slag gaan
 - Observaties

- 4
- Hoe we kunnen bloeien zonder te groeien - 16**
 - Stimuleer ondernemers in het ontwikkelen (opschalen) en zichtbaar maken van bestaande en nieuwe initiatieven
 - Ontwikkel consistent, langetermijnbeleid waarmee een gelijk speelveld ontstaat
 - Werk aan stimulerende financiering en bedrijfsstructuren

1 Introductie

Wereldwijd worden de gevolgen van overconsumptie steeds zichtbaarder. Het besef popt op dat ‘quick fixes’ niet bestaan en een effectieve aanpak moeilijk lijkt te verenigen met het streven naar en aanhangen van economische (groene) groei. Een nieuw verhaal met een wenkend perspectief is nodig. Postgroei is een economisch paradigma dat, net zoals bij brede welvaart, sufficiëntie en selectieve groei, de focus verlegt van kwantitatieve groei (consumptie- en bbp-groei) naar kwalitatieve groei (groei van kwaliteit van leven en groei van biodiversiteit binnen de draagkracht van de aarde). Hierbij gaat het in de kern om het vinden van een nieuw evenwicht vinden tussen sociale, ecologische, culturele en economische bloei.

THEORETISCH KADER

Om invulling te geven aan dit nieuwe paradigma van postgroei, heeft Amsterdam Economic Board, in samenwerking met Amsterdam Transition Institute, de Groene Afslag, Hogeschool van Amsterdam, en in opdracht van Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat / Transitieagenda Consumptiegoederen, een leerreis opgezet voor ondernemers uit de kledingindustrie onderzocht hoe de focus in de textielsector verlegd kan worden van kwantitatieve naar kwalitatieve groei.

Waar ‘postgroei’ aan de basis staat van een alternatief economisch paradigma, om de beweging van kwantiteit naar kwaliteit te maken, ziet Irene Maldini (PhD researcher bij Oslo Metropolitan University) de oplossing voor overconsumptie en -productie in volumereductie aan de productiekant. De producenten hebben grotendeels de sleutel in handen tot verandering als het aankomt op consumptiegedrag en het sociale systeem.

DE JEVONS-PARADOX IN DE PRAKIJK



Volkswagen Kever 1950

4 meter lang

748 kilo

7,5 liter op 100 km

Volkswagen Golf 1995

4,2 meter lang

11556 kilo

7,5 liter op 100 km

Volkswagen Tiguan 2022

4,5 meter lang

1590 kilo

7,5 liter op 100 km

Conclusie: efficiënter verbruik is 100% benut voor een veel grotere auto (méér auto)

SOCIALE NORMEN EN DE SYSTEMEN EROMHEEN

Deze leerreis gaat over het opzetten van pilots door kledingbedrijven binnen deze postgroeigedachte en zo overconsumptie en – productie tegen te gaan. Deelnemende mode- en textielondernemers aan de leerreis ‘Bloeien zonder te groeien: Postgroeï in textiel’ ervaren de kennismaking met dit fenomeen als een eyeopener en onderkennen de enorme omvang van het milieuprobleem als gevolg van overconsumptie. (On)opvallend is dat de wil om te handelen groot is, maar dat het tegelijkertijd moeilijk blijkt om dit te verenigen met bestaande business realiteit. Kortom, er is sprake van een groot veranderpotentieel.

In de wil om te handelen, maar tegelijkertijd het gebrek aan handelingsperspectief, stelt Paul Schenderling sociale normen en de systemen eromheen centraal. De te beantwoorden vraag luidt: ‘Hoe kunnen we de tendens waarmee we milieuwinst voorkomen overwinnen?’. Hiervoor zijn nieuwe ijkpunten nodig, gestoeld op postgroeï-principes, die vormgeven aan een nieuwe economie.

Algemene postgroeï-principes

- 1

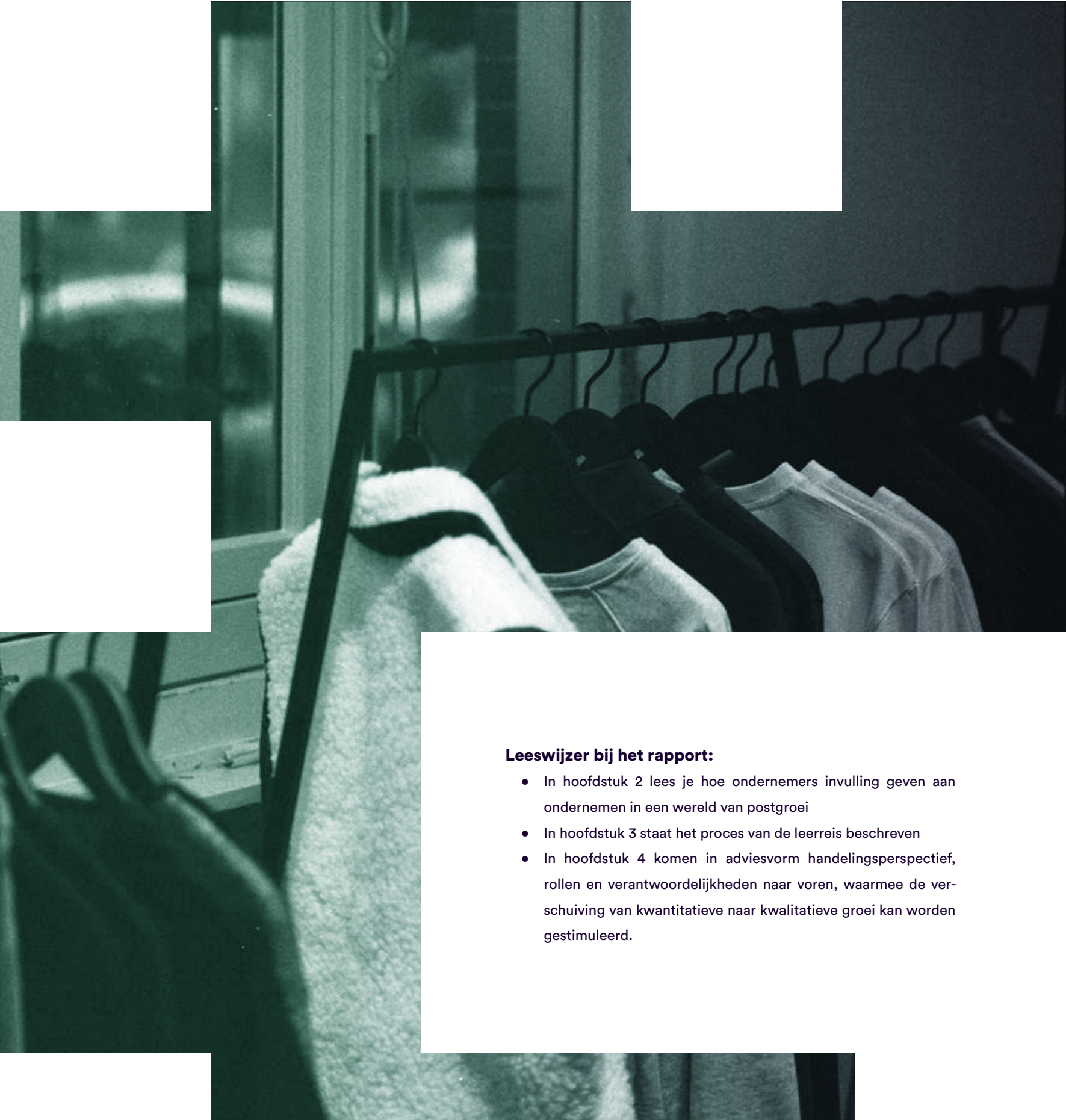
er is beleid productie - én consumptiekant van de economie nodig
- 2

er is technologische én sociale innovatie nodig
- 3

er is verduurzaming binnen Nederland én de rest van de keten nodig
- 4

er zijn een energietransitie én andere duurzaamheidstransities nodig (gebruik van materiaal, land, water, chemicaliën, plastics)
- 5

er is een ecologische én een sociale/coöperatieve transitie nodig



Leeswijzer bij het rapport:

- In hoofdstuk 2 lees je hoe ondernemers invulling geven aan ondernemen in een wereld van postgroeï
- In hoofdstuk 3 staat het proces van de leerreis beschreven
- In hoofdstuk 4 komen in adviesvorm handelingsperspectief, rollen en verantwoordelijkheden naar voren, waarmee de verschuiving van kwantitatieve naar kwalitatieve groei kan worden gestimuleerd.

2 Ondernemen in een wereld van postgroei

De ondernemers in deze leerreis zijn veelal MKB-bedrijven die al stappen maken op het gebied van verduurzaming. Echter, met het filter van postgroei en het terugdringen van overconsumptie en -productie ontstaat een andere insteek: activiteiten die bewust sturen op zichtbare verandering en mogelijke gedragsverandering bij consumenten. Er wordt gezocht naar manieren om uit de Jevons-paradox te komen en er wordt gekeken naar hoe financiering van je bedrijf een bijdrage kan leveren aan de (on)mogelijkheid tot veranderen binnen het huidige groeiparadigma.

Textiel-postgroei-principes

- 6 ecodesign: ciculaire ontwerpprincipes
- 7 een langetermijnrelatie met producten wordt de nieuwe norm
- 8 collectief eigenaarschap, met alle levende wezens als stake holders
- 9 meer met minder
(lowtech oplossingen zijn vaak effectiever dan hightech oplossingen)
- 10 ketentransparantie: we weten van wie we kopen

Boven op de algemene postgroei-principes zijn specifieke textiel-postgroei-principes voor de kledingindustrie opgesteld in samenwerking met Paul Schenderling en Irene Maldini.

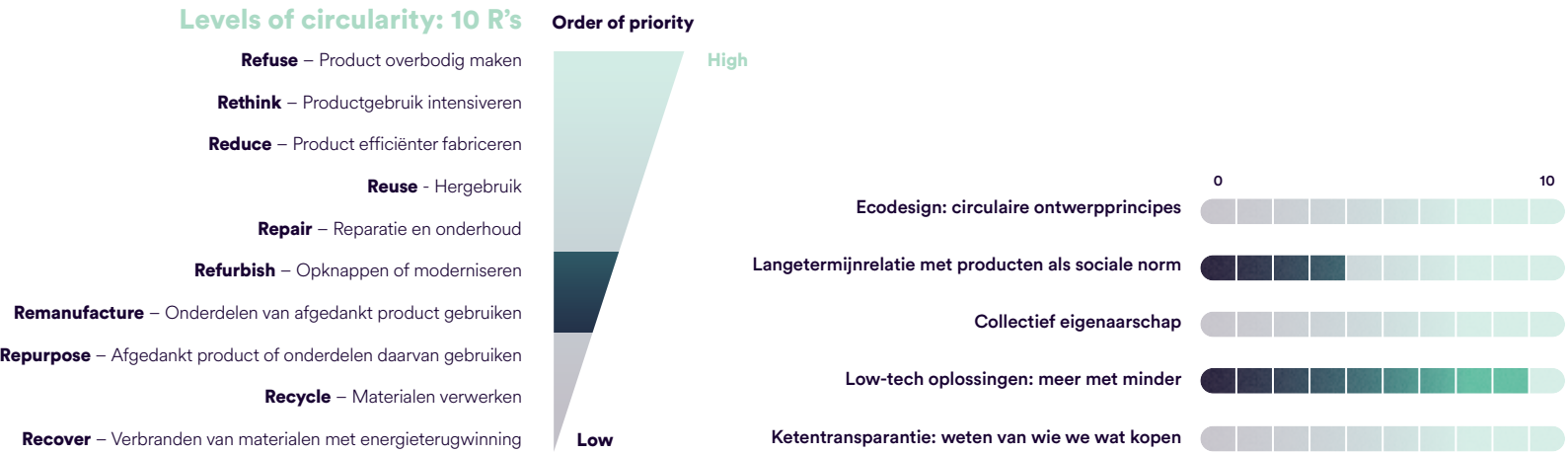


Bedrijven die ‘Bloeien zonder te groeien’

Het deelnemersveld aan de leerreis bestaat uit merken en retailers. Veelal duurzame koplopers. De duurzaamheidsinitiatieven en maatregelen die zij in hun huidige business ontplooien en treffen, zijn veelal gestoeld op circulair gedachtegoed (hergebruik, reparatie, herbestemming en/of recycling). Hierbij wordt nog steeds uitgegaan van groei om te kunnen vergroenen, met tegelijkertijd het besef dat dit niet afdoende is om de onderkende problematieken het hoofd te bieden. De volgende ondernemers hebben geheel of gedeeltelijk deelgenomen: 10Days, Boro Atelier, Decathlon, Filling Pieces, Joe Merino, Otrium, Patta, Rinsma Modeplein, Studio Anneloes, Van Tilburg Mode & Sport en WE Fashion.

UPCYCLEN VAN DEAD STOCK > NIEUWE COLLECTIE

☐ Pilot uit leerreis



“Upcyclen is het nieuwe cool”

Doel: Van voorraadkleding die normaliter niet meer verkocht wordt, worden nieuwe ‘collab concepts’ gemaakt met economische waarde voor beide partijen, om zo te voorkomen dat kleding wordt vernietigd.

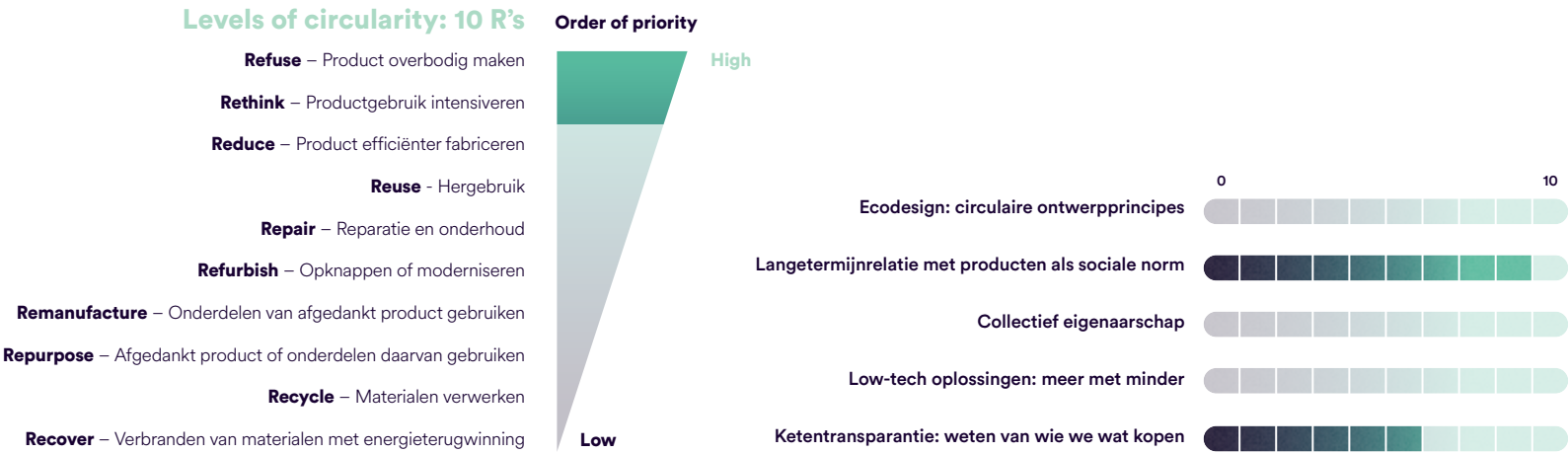
Kernboodschap: Met upcycle fashion koop je iets waar je echt trots op kunt zijn: uniek en duurzaam.

Vorm: Hype merken passen ism andere niche hype merken hun onverkochte voorraden aan en verkopen deze als upcycle-collectie, via hun eigen kanalen en een nieuw gedeeld platform. Een lange trenchcoat wordt bijvoorbeeld een korte en is zo helemaal van nu. We bouwen er een community omheen en betrekken influencers om het onder de aandacht te brengen. Merken tekenen een covenant en leveren de deadstock in tegen kostprijs, zodat het geen aantrekkelijk model wordt om zoveel mogelijk deadstock te leveren.

Resultaat: Patta start een onderzoek naar waarom upcycling eerder is stopgezet, om het van daaruit terug te brengen als haalbare en duurzame manier van het gebruiken van dead stock. Hiermee maakt Patta upcycling weer onderdeel van het productportfolio. Door middel van upcycling wordt niet alleen reststock gebruikt, maar ook biedt het mogelijkheid van storytelling naar consument toe over duurzaam gebruik van

AFKICKBOETIEK VOOR (FAST)FASHIONISTA’S

☐ Pilot uit leerreis



“Slachtofferhulp voor de consumptiemaatschappij”

Doel: met ’s werelds eerste spreekuur voor shopverslaafden stelt de ‘Afkickboetiek voor (fast)fashionista’s’ het consumptiegedrag van de Nederlandse consument aan de kaak. De afkickboetiek heeft bewustwording ten doel van gedrag dat is geënt op het fenomeen veel voor weinig consumeren en het vullen van (mentale) gaten bij consumenten die hun identiteit ophangen aan het consumeren van kleding (met merken en logo’s).

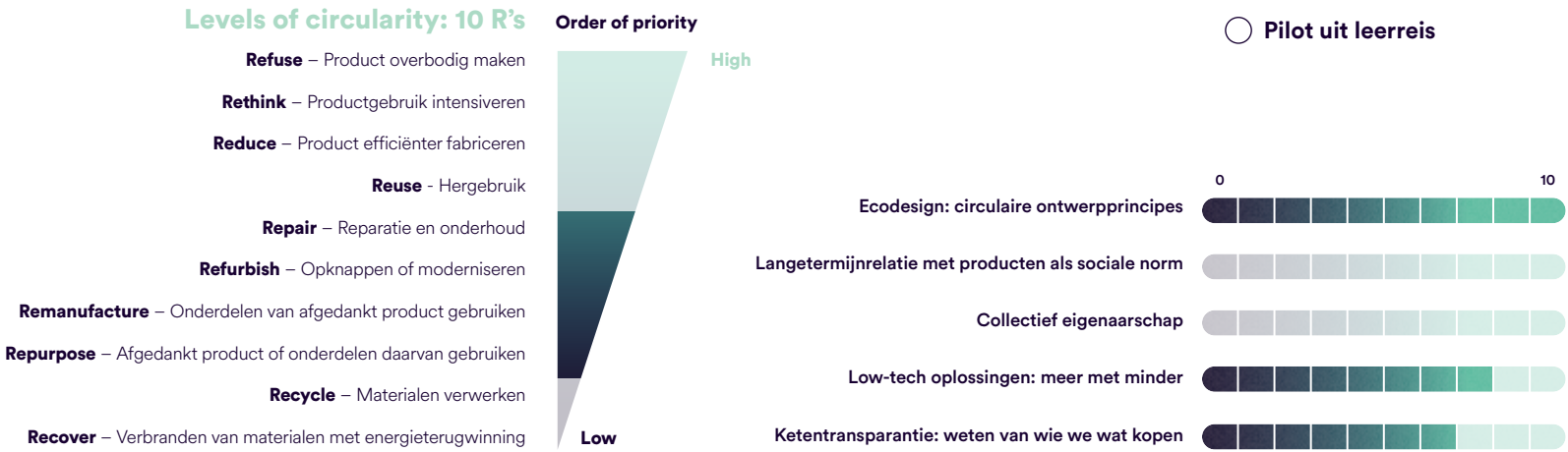
Kernboodschap: “Er is iets aan de hand. Ook met jou. Met de hele maatschappij. Het is tijd om af te kicken van onze (fast fashion) shopverslaving”.

Vorm: Eén kamer van duurzame eventlocatie ‘De Groene Afslag’ wordt omgekat tot behandelkamer met daarin de comeback van Dr. Rossi 2.0 als directeur van de meest nuttige startup ooit: de (fast)fashion-afkickboetiek. Een ruimte met een bureau, een bank met zitje en een grote tafel. Er staat een kledingrek met leuke hebbedingetjes waar fashionvictims alleen naar mogen kijken. Eén muur hangt vol met tasjes en logo’s van fast fashion merken Shein, Zara, Primark en Asos, maar ook high end merken zoals Chanel, Louis Vuitton en Stone Island. Op een andere muur hangen nog meer tasjes, maar dan met de logo’s van kledingmerken die ondernemen vanuit postgroei-principes, als voorbeeld hoe het ook kan. Hier begint het gesprek dat de koopverslaving moet eindigen.

Resultaat: Met de opening van de afkickboetiek voor (fast)fashionista’s op 30 januari willen we landelijk aandacht genereren voor overconsumptie en –productie en het bewustzijn van consumenten en producenten op lange termijn moet vergroten om zo bij te dragen aan gedragsverandering waarin de postgroei-lessen handvatten bieden.

UPCYCLEN VAN DEAD STOCK > NIEUWE COLLECTIE

☐ Pilot uit leerreis



“Upcyclen is het nieuwe cool”

Doel: Van voorraadkleding die anders niet meer verkocht wordt, worden nieuwe concepten gemaakt met economische waarde voor deelnemende retailers en om vernietiging te voorkomen.

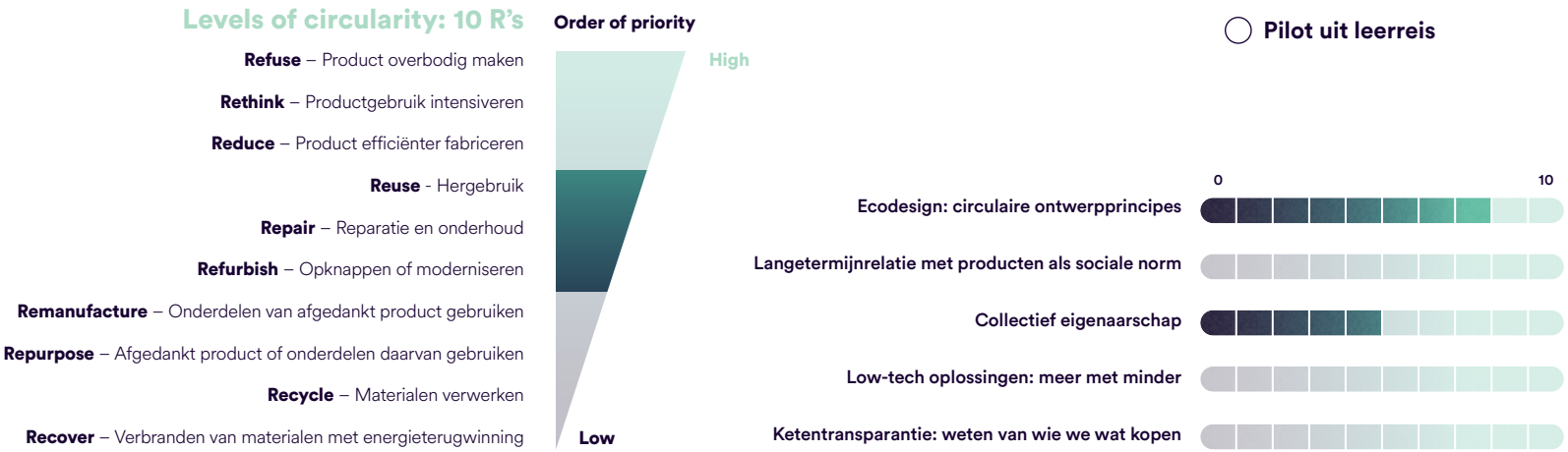
Kernboodschap: Met upcycle fashion koop je iets waar je trots op kunt zijn: uniek en duurzaam.

Vorm: Merken passen hun onverkochte voorraden aan en verkopen deze als upcycle collectie via hun eigen kanalen en een nieuw gedeeld platform. Een lange trenchcoat wordt bijvoorbeeld een korte en is zo helemaal van nu. We bouwen er een community omheen en betrekken influencers om het onder de aandacht te brengen. Merken tekenen een convenant en leveren de dead stock in tegen kostprijs, zodat het geen aantrekkelijk model wordt om zoveel mogelijk dead stock te leveren.

Resultaat: In deze pilot werken producent en retailer samen om restmateriaal terug te halen om te verwerken in een upcycle collectie, die als limited edition wordt verkocht op eigen website en bij de retailer. Naast gebruik van restmateriaal, wordt contact met de klant gebruikt om te vertellen over achterliggende redenen voor upcycling.

REPAREREN WORDT MAINSTREAM

☐ Pilot uit leerreis



“Zelf repareren kun je leren”

Doel: Het normaler en toegankelijker maken om kleding te (laten) repareren, zodat er minder kleding wordt weggegooid en nieuw wordt aangeschaft.

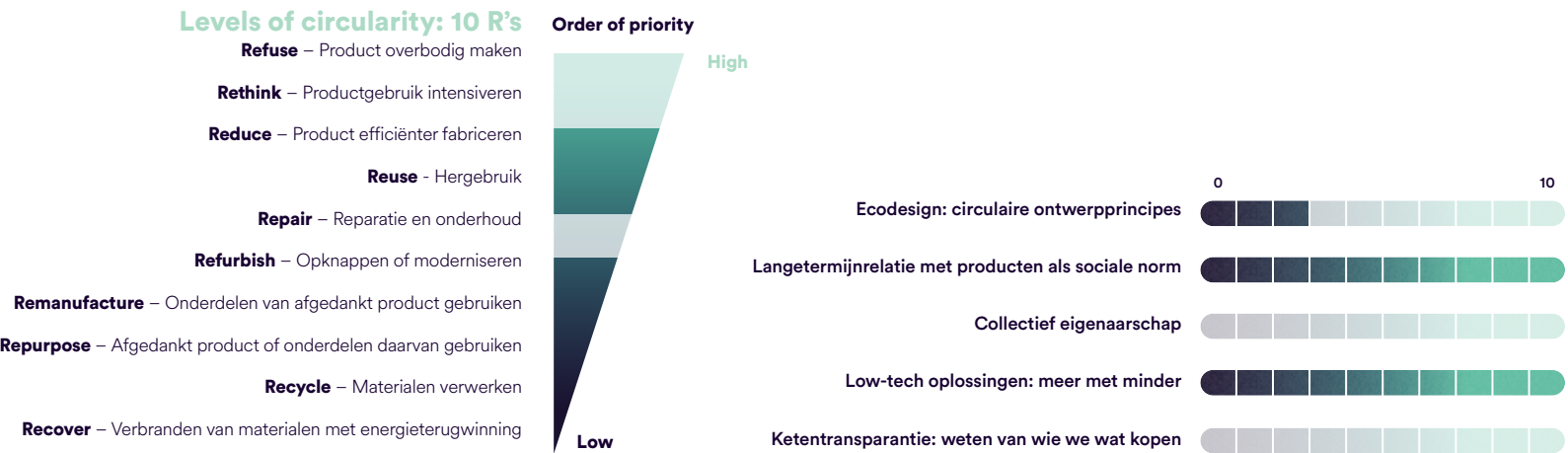
Kernboodschap: “Vroeger gooiden we oude kleding en accessoires weg. Nu repareren we.”

Vorm: We gaan reparatiediensten aanbieden aan klanten, in zoveel mogelijk kanalen. Naast repair servicepunten, een community met repair café’s en een repair district, kijken we ook naar opties voor kledingruil en uitbreiding van verkoop van tweedehands 10DAYS kleding. Het aantrekken van rolmodellen uit de muziek-, mode- en sportwereld kan de gewenste verandering versnellen en een gedragsomslag teweegbrengen.

Resultaat: Altijd en alles repareren. Zo lang mogelijk. Vanaf volgend voorjaar willen we reparatie van 10Days kleding standaard gratis aanbieden. Of door lokale reparateurs, of door een centrale partner zoals het United Repair Center (URC). Reparatie is een van de 3 circulaire businessmodellen die 10DAYS aan gaat bieden om aanschaf van nieuwe kleding te vertragen.

AMBACHT VAN HET NAAIEN TERUGBRENGEN

Pilot uit leerreis



“Economische krimp door zelf-naai-cultuur”

Doel: Het ambacht van het naaien terugbrengen, zodat mensen zelf iets kunnen creëren, repareren en upcyclen en er minder kleding wordt weggegooid.

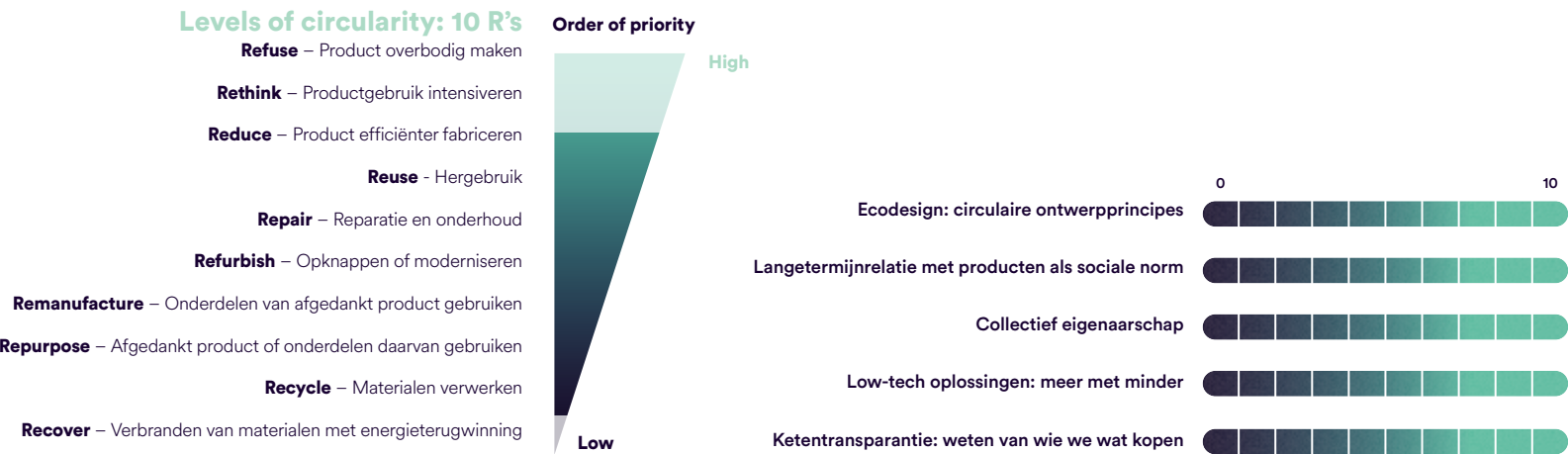
Kernboodschap: “Zelf je kleding maken geeft enorme voldoening. Dat moet iedereen kunnen (ervaren)”.

Vorm: We trekken de parallel met andere DIY-culturen, denk aan Vanlifers die van een busje een camper bouwen. Eenzelfde concept introduceren we voor kledingproductie. Het begint al op de basisschool – met het wekelijkse naai-uurtje voor kleuters. Daarna blijft het een vak, vergelijkbaar met de schooltuintjes. We organiseren een wedstrijd onder scholen. Wie zamelt het meeste textiel in en maakt er de mooiste nieuwe kleding van? In IKEA vervangen we de ballenbak door een naai-lab en bieden we zelf-naai-spullen aan.

Resultaat: er worden dagen georganiseerd in de winkel, waar de coupeuses naailes aanbieden.

STATIEGELD OP KLEDING

Bestaand Initiatief



“Nederlands bedrijf introduceert statiegeld op kleding om wegwerpmode te voorkomen”

Doel: “Op weg naar circulariteit: New Optimist introduceert statiegeld op kleding” (Fashion United, 2023)

Kernboodschap: “Yes statiegeld, No textile waste”.

Vorm: Optimist introduceert statiegeld op kleding in opmaat naar de invoering van een productpaspoort. Er wordt gebruik gemaakt van QR-codes in de kleding en blockchain technologie. Dit stelt New Optimist in staat om kledingstukken in te zamelen als ze niet meer worden gebruikt. Er wordt gegarandeerd dat kleding word gerecycled of een tweede leven krijgt. Bij de verkoopprijs van elk New-Optimist kledingstuk wordt een vast statiegeldbedrag van drie euro opgeteld. Afgedragen kledingstukken kunnen bij een New-Optimist-verkoper of het merk zelf worden ingeleverd, en krijgen drie euro terug. Het motiveert niet alleen om kleding in te leveren, maar attendeert ook op circulariteit van producten.

Bestaand initiatief van: New Optimist en Stichting N.E.W.

STEWARD OWNERSHIP

Bestaand Initiatief



“Kledingmerk New Optimist is ‘steward owned’.”

Doel: Winstmaximalisatie uitsluiten en (sociale) missie van een bedrijf centraal zetten, om systemische verandering in de mode-industrie teweeg brengen.

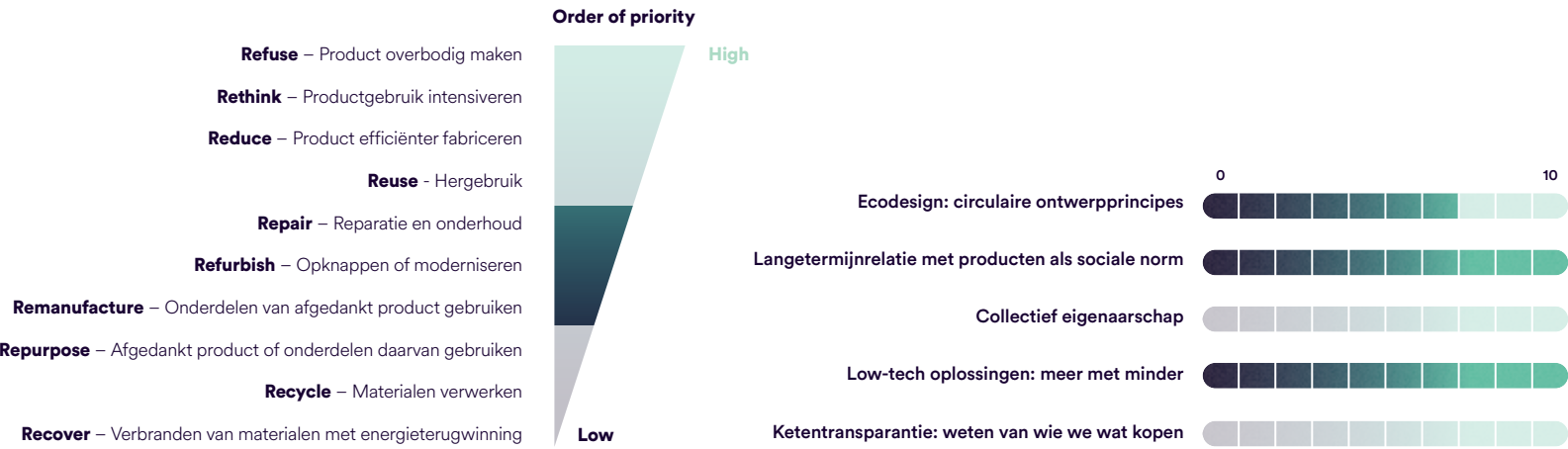
Kernboodschap: “We trekken besluitvorming en winstdeling uit elkaar.”

Vorm: Als een bedrijf steward owned wordt, worden de aandelen van het bedrijf ondergebracht in een stichting. Dat betekent dat het bedrijf feitelijk ‘van zichzelf’ wordt. De winst mag, zoals voor stichtingen wordt voorgeschreven, niet worden uitgekeerd aan bestuurders, maar alleen worden besteed aan het realiseren van de inhoudelijke doelen van het bedrijf. Bestuurders hebben in deze context de rol van ‘stewards’.

Bestaand initiatief van: New Optimist en We Are Stewards

REPAIR IS THE NEW COOL

Bestaand Initiatief



“URC verhuist in West en wil de grootste kledingreparateur van Europa worden: ‘We willen een voorbeeld zijn’

Doel: Jaarlijks 300.000 hoogwaardige kledingreparaties uitvoeren voor aangesloten merken en klanten, om 1 miljoen kilo textielafval te besparen.

Kernboodschap: “Ouderwets repareren moet shirtjes van vijf euro overbodig maken”

Vorm: Kledingmerken kunnen zich aansluiten bij het United Repair Center (URC). Het URC wil merken en consumenten stimuleren om kleding te repareren als een aantrekkelijk alternatief voor nieuwekoop. Als aangesloten merk wordt de reparatieservice onderdeel van het businessmodel. Wanneer een item, gekocht door de consument, toe is aan reparatie, neemt de consument contact op met het merk. Het merk faciliteert dat het product bij URC terecht komt, daar wordt het gerepareerd en teruggestuurd naar de klant. Het URC biedt werkgelegenheid aan tientallen mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.

Bestaand initiatief van: Patagonia, United Repair Center, Decathlon, Lululemon, Dortazu, Rapha.

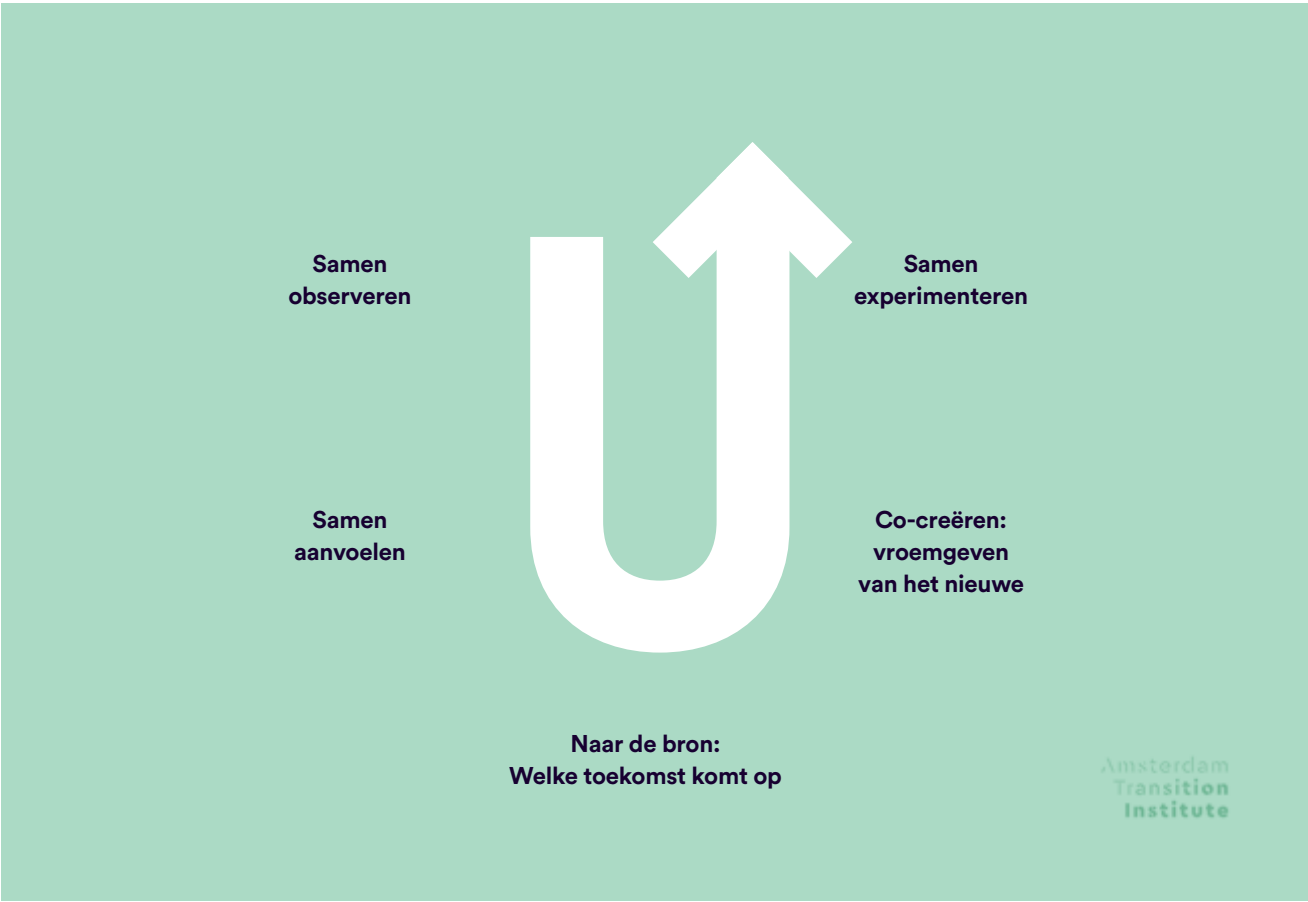
3 Opzet leerreis ‘Bloeien zonder te groeien’

Gedurende de leerreis zochten we met ondernemers naar de volgende stap in ‘duurzaamheid’ door de vraag te beantwoorden: ‘Hoe kan ik bloeien, zonder te groeien?’. Het doel? Samen pilots opzetten die overconsumptie en -productie in de textielsector tegengaan.

De aanpak van de leerreis is gebaseerd op het methodisch proces van ‘Theory U’. De keuze voor deze methodiek als basis van de leerreis is gemaakt vanuit onze ervaring en stellige overtuiging dat transities ontstaan zodra er bij mensen, of groepen mensen, een besef van ‘on(vol)houdbaarheid’ ontstaat over bestaande manieren van denken, werken of organiseren en zij de urgentie voelen om daar iets aan te doen.

De basisprincipes voor een succesvolle ‘leerreis’ om ondernemers praktisch te helpen ondernemen in de wereld van postgroei, berust op het:

- 1 Bijeenbrengen van koplopers uit de kledingindustrie en hen kennis laten maken met de theorie van postgroei, overconsumptie en -productie, en daaruit voortvloeiende te hanteren praktische principes
- 2 Samen verkennen wat er gebeurt als het ‘groeidenken’ wordt losgelaten aan de hand van het bedenken van praktische producten en diensten gestoeld op postgroei-principes
- 3 Samen ontdekken hoe het anders kan door dit onderdeel te maken van het businessmodel.



LEERREIS SESSIE 1: EEN KENNISMAKING MET POSTGROEI

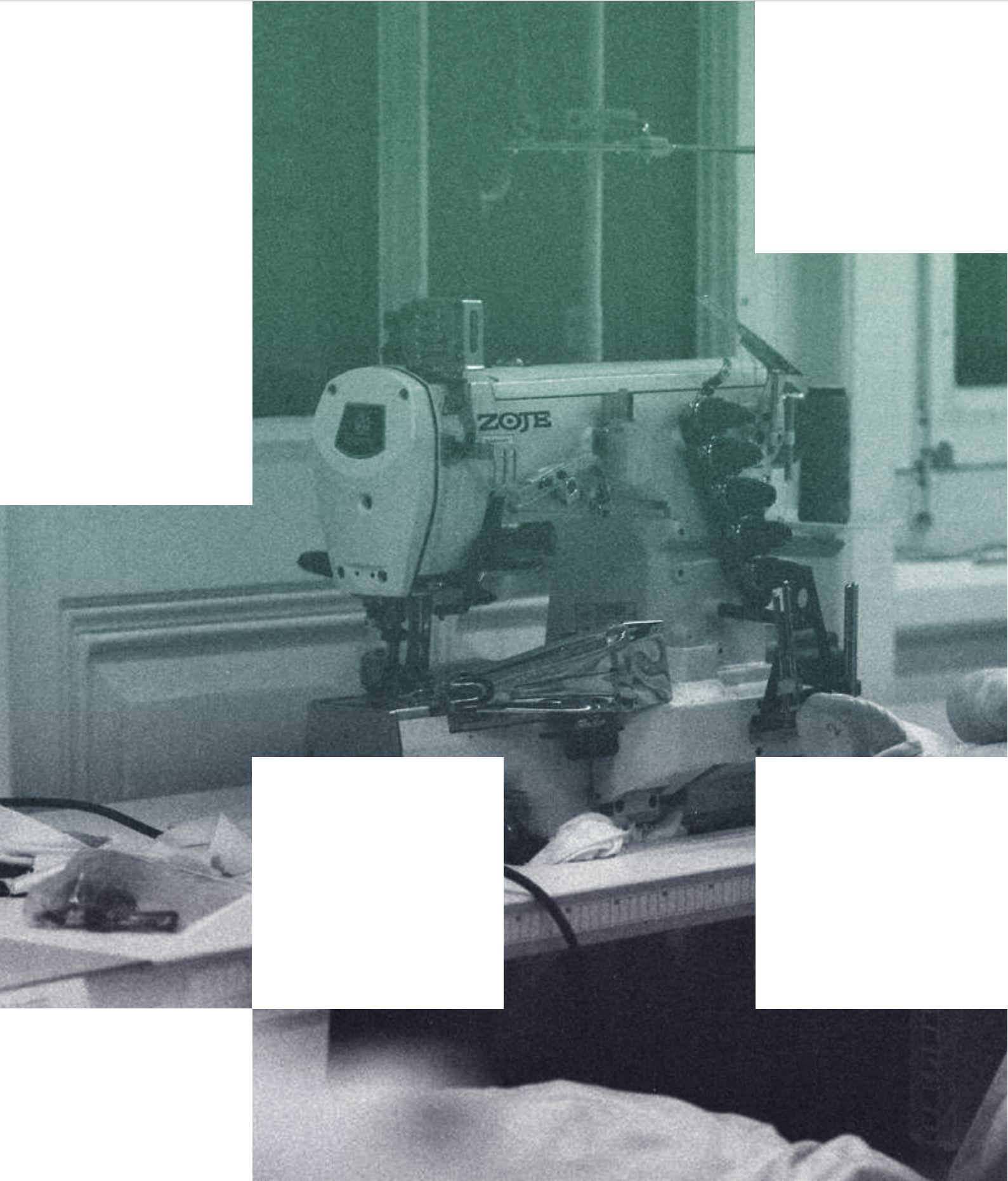
De eerste sessie, uit een leerreis van drie, draait om het kennismaken met postgroeitheorie. Vanuit het theoretisch kader van Postgroei Nederland (Sufficiency; Paul Schenderling) doen ondernemers inzichten op: wat is postgroei, waarom is het nodig, hoe werkt het en hoe verhoudt het zich tot andere economische perspectieven.

Daarbovenop wordt vanuit de theorie verkend of er nieuwe waarden kunnen worden toegedicht aan kleding, welke experimenten of pilots kunnen worden opgetuigd om aannames te toetsen, wat individueel kan worden opgelost en wat op andere tafels moet worden geagendeerd van bijvoorbeeld overheid of wetenschap.

anuit het theoretisch kader van postgroei zijn vervolgens postgroei-principes geïntroduceerd aan de deelnemende ondernemers. Het betreft vijf algemene postgroei-principes, met daarbovenop vijf sectorspecifieke principes, die dienen als houvast tijdens de leerreis (hoofdstuk 1 en 2). Daarnaast vragen we de ondernemers om een commitment aan te gaan op productiereductie.

Er ontstaat een gedeeld en toenemend gevoel van urgentie om samen invulling te geven aan een nieuwe manier van ondernemen. Het gesprek over productiereductie creëert al snel een opsomming van wat er al goed gaat en een zoektocht naar wat de definitie is van ‘productie reductie’.

Gelijktijdig aan het identificeren van die gedeelde urgentie, is er bij de ondernemers ook het besef dat er nog weinig concrete, levensvatbare ideeën zijn die passen in een zo’n nieuw narratief. Vanuit het handelingsperspectief van ‘Theory U’ en met de postgroei-principes als houvast, sluit sessie één af met het ophalen van commitment voor de leerreis en het ontwikkelen van pilots om te ondernemen naar een postgroei-wereld.





LEERREIS SESSIE 2: EEN POSTGROEI BUSINESSMODEL

De eerste sessie, uit een leerreis van drie, draait om het kennismaken met postgroeitheorie. Vanuit het theoretisch kader van Postgroei Nederland (Sufficiency; Paul Schenderling) doen ondernemers inzichten op: wat is postgroei, waarom is het nodig, hoe werkt het en hoe verhoudt het zich tot andere economische perspectieven.

Daarbovenop wordt vanuit de theorie verkend of er nieuwe waarden kunnen worden toegedicht aan kleding, welke experimenten of pilots kunnen worden opgetuigd om aannames te toetsen, wat individueel kan worden opgelost en wat op andere tafels moet worden geagendeerd van bijvoorbeeld overheid of wetenschap.

Vanuit het theoretisch kader van postgroei zijn vervolgens postgroei-principes geïntroduceerd aan de deelnemende ondernemers. Het betreft vijf algemene postgroei-principes, met daarbovenop vijf sectorspecifieke principes, die dienen als houvast tijdens de leerreis (hoofdstuk 1 en 2). Daarnaast vragen we de ondernemers om een commitment aan te gaan op productiereductie.

Er ontstaat een gedeeld en toenemend gevoel van urgentie om samen invulling te geven aan een nieuwe manier van ondernemen. Het gesprek over productiereductie creëert al snel een opsomming van wat er al goed gaat en een zoektocht naar wat de definitie is van ‘productie reductie’.

Gelijktijdig aan het identificeren van die gedeelde urgentie, is er bij de ondernemers ook het besef dat er nog weinig concrete, levensvatbare ideeën zijn die passen in een zo’n nieuw narratief. Vanuit het handelingsperspectief van ‘Theory U’ en met de postgroei-principes als houvast, sluit sessie één af met het ophalen van commitment voor de leerreis en het ontwikkelen van pilots om te ondernemen naar een postgroei-wereld.

LEERREIS SESSIE 3: DE PILOTS WAARMEE ONDERNEMERS AAN DE SLAG GAAN

In de derde en tevens afsluitende sessie van de leerreis worden de tot pilots uitgewerkte ideeën voor postgroei-producten en -diensten gepresenteerd aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is het probleem?
- Wat is het gedroomde resultaat?
- Wat is de oplossingsrichting?
- Wie en/of wat hebben we daarvoor nodig?
- Hoe scoor je op de postgroei-principes?
- Hoe kunnen we hier in de toekomst samen vorm aan geven?

Daarnaast is er aandacht voor het belang van de verschillende actoren en rollen die nodig zijn om de beweging van kwantiteit naar kwaliteit in gang te zetten. Wat is de rol en verantwoordelijkheid van de ondernemer? Wat is de rol van de overheid? Hoe kan er een gezamenlijke ‘squeeze’ worden gemaakt om te floreren binnen de grenzen van de planeet.

Ook heeft de afsluitende sessie een theoretisch samenvattende functie, waarmee theorie en praktijk elkaar ontmoeten en de handvatten vormen om stap-voor-stap de beweging in te zetten van kwantitatieve naar kwalitatieve groei als nieuwe norm voor ondernemerschap.





OBSERVATIES VANUIT HET PERSPECTIEF VAN GEDRAGSVERANDERING DOOR ‘LECTORAAT PSYCHOLOGIE VOOR EEN DUURZAME STAD, HOGESCHOOL VAN AMSTERDAM

Vanuit gedragsperspectief viel het enthousiasme op waarmee (voornamelijk duurzame) kleding-bedrijven zich aanmeldden voor de leerreis. Dat duidt op een grote interesse voor het onderwerp. Tijdens de sessies werd duidelijk dat veel bedrijven ergens wel weten dat ze met het onderwerp aan de slag moeten en dit ook willen, maar tegelijkertijd leverde dit veel schuring op met hun wens om een succesvol bedrijf te runnen.

Ondanks hun duurzame ambities ervaren ze nog veel weerstand om concreet (nog meer) in actie te komen (ook wel ‘green gap’ genoemd), wat zich o.a. uit in advantage comparison (wij doen het juist al goed), diffusion of responsibility (anderen zijn vooral aan zet) het calimero-effect (wij zijn klein) en onrealistisch optimisme (we gaan consumenten overtuigen om duurzaam te kopen). Het gevolg hiervan is dat zodra de dingen die ze kunnen doen concreet worden, veel bedrijven afhaken of met ideeën komen die in feite nog vrij dicht aanzitten tegen de dingen die ze al doen. Sowieso zijn de dingen die ze bereid zijn te doen vaak geen activiteiten waarmee zij als bedrijf veel risico lopen.

Pilots

Uiteindelijk hebben van de elf deelnemende bedrijven, vier bedrijven een plan afgerond binnen de leerreis. Drie bedrijven hebben gekozen voor upcycling van collecties die overgebleven waren. Ze hanteren hierbij nog niet een heel concreet tijdspad en benoemen geen op te leveren volumes, wat – zo laten studies zien – kans vergroot dat concrete acties uitgesteld worden, of zelfs achterwege blijven. Eén bedrijf wil een reparatieservice gaan aanbieden. Vooral de laatste activiteit lijkt te raken aan de post-groei principes.

Motivationale ambivalentie

In het algemeen moet echter geconstateerd worden dat bedrijven wel willen, maar ‘motivati-oneel ambivalent’ zijn, oftewel tegenstrijdige gevoelens ervaren met betrekking tot duurzame motivatie waarbij ze met name nog te veel risico’s zien voor hun bedrijfsvoering om op een wat radicalere manier postgroei-principes toe te passen.

4 Hoe we kunnen bloeien zonder te groeien

Deze leerreis legt een aantal onderliggende redenen voor overconsumptie bloot en laat zien welke praktijkvoorbeelden ontstaan als je de industrie informeert en stimuleert overconsumptie aan te pakken.

Met het oog op handelingsperspectief voor ondernemers zien we het volgende:
Veel van de ondernemers zitten in een (noodzakelijk) economisch groeimodel (vanuit de financiering van de onderneming), ondervinden hiervan veel hinder bij het op de markt brengen van maatregelen die overconsumptie tegen gaan of die bijdragen aan het beïnvloeden van de sociale norm.

We concluderen dan ook in een drietal adviezen:

- 1 Stimuleer ondernemers in het ontwikkelen (opschalen) en zichtbaar maken van bestaande en nieuwe postgroei-initiatieven
- 2 Ontwikkel consistent, langetermijnbeleid waarmee een gelijk speelveld ontstaat
- 3 Werk aan stimulerende financiering en bedrijfsstructuren.



STIMULEER ONDERNEMERS IN HET ONTWIKKELEN (OPSCHALEN) EN ZICHTBAAR MAKEN VAN BESTAANDE EN NIEUWE INITIATIEVEN

Deze leerreis laat zien dat er een sterk saamhorigheidsgevoel ontstaat en een overtuiging dat elke onderneming die een (kleine) stap zet, een bijdrage levert aan het veranderen van de sociale norm. Door vaardigheden van burgers te bevorderen (leren van (ver)maak competenties zoals bij het idee om de ballenbak bij IKEA te vervangen voor een reparatielab). Door het communiceren over (ethische) grenzen (kennis over de positieve impact van repareren of indirecte ‘schade’ zoals de afkickboetiek). En door beschikbaarheid van oplossingen (zoals aanbieden van diensten zoals reparatie of upcyclede kleding). Maak het vooral makkelijk voor de consument. Zoals uit onderzoek blijkt zal een geïnformeerde consument druk uitoefenen op gevestigde partijen om te veranderen. Maar hoe zich dit vertaalt in de bijdrage aan winstgevendheid van individuele ondernemingen op de langere termijn, daarover is nog (te) weinig bekend. Activiteiten ‘hogerop de R-ladder’ dragen bij aan loyaliteit bij klanten, wat lastig kwantificeerbaar is.

Van het omgekeerde reclamebureau hebben we geleerd dat een duidelijke visie op een bijdrage nodig is voor een geloofwaardig ‘narratief’. Een aantrekkelijk verhaal is weer nodig voor hogere prijzen (om hogere kwaliteit producten en diensten te verkopen die voor iedereen beschikbaar moeten kunnen zijn). Dit vereist kennis over verduurzamingsmaatregelen (vaak bij beperkte groep in een organisatie aanwe-



zig), businessmodellen, (goodwill van) klanten en communicatie naar stakeholders. Dit vraagt tevens een goed samenspel tussen verschillende disciplines.

Het ‘samen doen’ draagt bij aan eenduidige boodschappen die dan weer makkelijker blijven hangen bij consumenten. Het ligt momenteel niet in de reikwijdte van deze groep maar een collectief narratief gaat versplintering tegen.



Samengevat:

- Vanuit Transitieagenda Consumptiegoederen: Begeleid ondernemers om samen aan de slag te gaan
- Vanuit Transitieagenda Consumptiegoederen: Begeleid ondernemers om het terugdringen van overconsumptie te zien als een interne team effort (en niet alleen van productontwikkeling)
- Vanuit Transitieagenda Consumptiegoederen: Ondersteun de verandering door collectieve communicatie met behulp van landelijke campagnes.



ONTWIKKEL CONSISTENT, LANGETERMIJNBELEID WAARMEE EEN GELIJK SPEELVELD ONTSTAAT

Het is voor ondernemers momenteel makkelijker om geld te verdienen aan zaken die schade toebrengen aan mens en milieu. Postgroeimodellen zijn veelal duurder: maatregelen ter voorkoming van negatieve effecten van keuzes voor materiaal, productie en - locatie hebben hogere kosten. Het vraagt bovendien een flinke investering in goed opgeleid personeel en innovatie, en ook hogere verkoopkosten voor transparantie, wat ook nog eens lastig te ‘verkopen’ is omdat kennis in de markt nog laag is.

Alinea vergrendeld door Erik Lückers
Uitverkoop wordt als een van de boosdoeners bestempeld. Voor merken is het een ‘verdienmodel’ geworden waarmee overproductie en – consumptie wordt aangemoedigd. Voor retailers creëert het een ‘race to the bottom’ om mee te moeten in de aanbiedingen van de merken die ook online verkopen.



Heldere grenzen vanuit de overheid kunnen hierin een grote rol spelen. Subsidies helpen tijdelijk om ontwikkelingen in gang te zetten, maar dragen niet structureel bij aan blijvende verdienmodellen. Heffingen helpen om schadelijke activiteiten te ontmoedigen en een stimulans te geven aan de ontwikkeling van alternatieve producten, productiemethodes en diensten. Hardnekkige kooppatronen zijn echter niet alleen via hogere prijzen te doorbreken. Daarvoor zijn ook eisen nodig op het gebied van transparantie, reclame en aanbod.



- De adviezen hieruit:**
- Vanuit landelijke overheid: Creëer een gelijk speelveld door schadelijke activiteiten te beprijsen of te normeren (een wortel voor de koplopers (die de sociale norm kunnen veranderen) en de stick voor de achterlopers.
 - Vanuit lokale, regionale en landelijke overheid: Stel grenzen aan reclame (voor fastfashion) en het aanmoedigen van overconsumptie, bijv. door net als in andere Europese landen terug te vallen op seizoensgebonden uitverkoop, in plaats van het hele jaar lang.



WERK AAN STIMULERENDE FINANCIERING EN BEDRIJFSSTRUCTUREN

Wat deze leerreis ons heeft geleerd is dat er een grote samenhang is tussen overconsumptie (bij consumenten) en de verslaving aan economische groei (bij bedrijven en overheid). Groei is verworpen tot een diepgewortelde positieve notie en noodzaak in ons welvaartssysteem. Zonder groei geen welzijn. Tegelijkertijd blijkt het realiseren van groei steeds lastiger.

Omdat groei zo ingebakken is in ons systeem, kunnen de ondernemingen uit de leerreis zich er niet aan onttrekken. Hans Stegeman van Triodos Bank verwoordt het mooi: “Zonder winstgroei met dubbele cijfers beginnen aandeelhouders te mopperen, schieten belastinginkomsten tekort om escalerende begrotingen en schuldenlasten te financieren, wordt er minder geïnvesteerd in innovatie, en ontstaan er spanningen tussen werknemers en werkgevers om de magere groei te delen.”. De ruimte van een onderneming om een andere koers te varen wordt daarmee belemmerd.

Nieuwe ondernemingen zoals ‘New Optimist’ (maar we zien het ook in andere industrieën) kiezen voor modellen (bijv. Steward-ownership), waarbij besluitvorming wordt losgekoppeld van financiering. Diepgewortelde waarden om het juiste te doen drijven de businessmodellen (i.p.v. winstmaximalisatie) en winst blijft in de onderneming in plaats van te verdwijnen. Voorbeelden zijn Patagonia en New Optimist, waarbij winst geen op zichzelf staande doelstelling is.



Financiering van maatschappelijk relevante activiteiten blijkt echter lastig. Zo krijgen bovengenoemde bedrijven met een andere structuur moeilijker toegang tot financiering. Voor bestaande bedrijven is het ook lastig om vernieuwing te financieren uit eigen vermogen of los te komen uit bestaande leningen of, daar waar durfkapitaal wordt ingezet, de noodzaak om te groeien en/of op enig moment te komen tot een exit. Ons advies zou dan ook zijn hier meer onderzoek naar te laten doen en te kijken hoe zowel overheidsfondsen (Invest NL, ROM's) en private fondsen en bancaire instellingen in deze transitie een (positieve) rol in kunnen spelen.



Hieruit voortvloeiende adviezen voor overheidsfondsen, private fondsen en bancaire instellingen:

- Onderzoek de rol van de andersoortige structuren van ondernemingen in hun bijdrage aan de maatschappelijke en circulaire transitiedoelen, zoals bijv. steward ownership.
- Voorkom dat door financiële prikkels postgroeipilots niet kunnen groeien of op de ‘traditionele manier’ moeten gaan schalen tot maatschappelijk minder aantrekkelijke businessmodellen.



Bijlage: Verslagen per leerreis-sessie

Leerreis sessie 1: Kick-off Bloeien zonder te groeien. Kan dat in de mode komen?

Programma

- Welkom door Claire Teurlings
- Kennismaken
- Introductie Postgroei door Paul Schenderling
- Prosperity without Growth door Irene Maldini, PhD
- Hoe gaan we de leerreis inrichten en waarom doen we dat zo?
- Commitment & volgende stappen

Verslag

- Deelnemers beginnen met een klimaatspagaat waarin opvalt dat iedereen het klimaatprobleem als enorm groot ervaart, maar de handelingen van het individu zijn een stuk lager en ook bedrijfs-activiteiten van betrokken organisaties lijken nog lager. Het is moeilijk om je te gedragen naar maatregelen waar deze crisis om vraagt/wat nodig is.
- Paul Schenderling geeft een introductie over postgroei, zoals beschreven in hoofdstuk 1. Wat onder ander opvalt is dat het nog veelal ontbreekt aan concrete voorbeelden van postgroei. Wat wel aan bod komt is de rol van de overheid op het gebied van vestigingsbeleid. Is het mogelijk om beleid te maken dat gericht is op het aanbieden van duurzame diensten die een deel van de vervuilende activiteiten vervangt, zoals reparatiewinkels in plaats van extra verkoop.
- Irene Maldini, PhD, presenteert over de push en pullfactoren van overconsumptie en overproductie, zoals beschreven in hoofd-

stuk 1. De conclusie die hieruit komt is dat niet de vraagkant bepaalt hoeveel er wordt geproduceerd, maar de aanbodkant hier de meeste invloed op heeft. Dit legitimeert ook waarom het juist belangrijk is om met ondernemers aan de slag te gaan, wanneer het gaat over het terugdringen van (over)consumptie. Een vraag die wordt gesteld gaat over een consumptiecap in Europa. Irene geeft aan dat dit niet per se productie aan banden legt. Het is nu nodig om verschillende experimenten op te zetten die maatregelen kunnen vergelijken.

- Er wordt aan de ondernemers gevraagd hoe 5% productiereductie eruit kan zien voor hun bedrijf. Dit wordt gedaan in een deep-dive, waar in drie groepen antwoorden worden gezocht op deze vraag.
- *Uit de drie groepen komt naar voren:*
 - Kunnen we kiezen voor groei van kwaliteit ipv kwantiteit? Dat de ‘goede’ dingen mogen blijven groeien, ten koste van fast fashion?
 - Ondernemers willen graag, maar weten niet hoe en kunnen niet de grote systemen in de wereld veranderen.
 - Er ontstaat ook discussie over definitie van 5% productiereductie. Is dit in totaal of gaat het om de fast fashion bedrijven?
 - Er wordt aangegeven dat er creativiteit nodig is om hier invulling aan te geven, een kader en definitie en loskoppeling van het kapitalistische brein.
 - Wetgeving en campagne worden genoemd als belangrijke factoren voor 5% productiereductie.
 - Het financiële systeem wordt genoemd als oorzaak voor:

- stijging van kosten en verwachtingen die bij aandeelhouders liggen.
- Mogelijk verplicht betaling vragen bij retournering
- Transparantie in de keten
- Vestigingsbeleid van de gemeenten
- Belasting op arbeid omlaag, belasting op materialen omhoog.

- Het committeren aan 5% productiereductie zorgt voor ophef onder de ondernemers: Zal dit echt leiden tot minder consumptie? Is dat niet gewoon een efficiencyslag en draagt dat bij aan consuminderen? Wat mag er dan groeien en wat niet?

Leerreis sessie 2: Ondernemen in een wereld van postgroei

Programma

- Welkom door Claire Teurlings
- Het verhaal van New Optimist door founder Nelleke Wegdam, ‘statiegeld-op-kleding-model’.
- Introductie door omgekeerd reclamebureau ‘Havas Lemz’
 - Meaningful Brands: de blik van de consument
 - BE – DO – SAY: wat past bij je merk en hoe voorkom je greenwashing
 - Aan de knoppen: hoe stimuleren we gedrag?
- Oefening: Je missie (BE)
- Oefening: we zetten een hek om de regio en er gaat niets meer aan textiel in en uit (DO)
- Oefening: het betere idee, zorgen dat anderen meegaan en wat ga je zeggen? (SAY)
- Stemmen op de top 3 ideeën
- What’s next

Verslag

- De sessie werd afgetrapt door Claire, die kort teruggreep naar sessie een en de behoefte om nu met creativiteit aan de slag te gaan om tot nieuwe ideeën te komen. Havas Lemz begeleidde de sessie als een ‘omgekeerd reclame bureau’.

- De sessie begon met de inspirerende, holistische walk the talk van Nelleke Wegdam van New Optimist (slides). Zij stipte de systemische issues in de sector aan en het maken van de beweging naar een nieuw lokaal, sociaal, circulair, tech en steward owned paradigma. En natuurlijk verser dan vers van de pers: statiegeld op kleding. Een systeem dat, naast bijv. reparatie, moet zorgen voor het ‘closen van de loop’. Op naar 100% circulariteit.
- BE-DO-SAY: Het omgekeerde reclamebureau
Vervolgens zijn we samen met Remco en Lianne van ‘Havas Lemz’ hard aan de slag gegaan om, met behulp van BE-DO-SAY vanuit een postgroei-perspectief producten, diensten en businessmodellen te bedenken.
 - BE: Wat is je ambitie en je purpose – waarom ben je er
 - DO: Wat doe je wel en wat doe je niet - wat ga je doen als er een hek om de regio wordt gezet en er niets meer aan textiel in- en uitgaat? Wat als we het moeten doen met wat er is? Onze ‘evil selfish’ ideeën flipten we naar positieve ideeën: de kledingkastpolitie of een bonnensysteem voor kleding, personal shoppers die helpen met het ontwikkelen van je identiteit of tweedehandskleding kopen, gaten zijn cool en prikkelende truien zijn hip.
 - SAY: Met welk verhaal wil je de hert op om je product/dienst aan te bieden? Welke krantenkop wil je bij introductie ervan?
 - “Slachtofferhulp voor de consumptiemaatschappij”
 - “Upcyclen is het nieuwe cool”
 - “Consistentie in kleding, voorspelt succes
 - “Repareren kun je leren”.
- Vervolgens hebben we door het uitbrengen van onze stem samen de beste ideeën gekozen om door te ontwikkelen:
 - “Afkickkliniek voor (fast) fashionista’s”
 - “Repair as a brand” / “Repair by Design”
 - Repareer het lekker zelf! – breng de ambacht van het naaien terug en wees trots op je eigen creatie
- Je bent wat je draagt? Je draagt wie je bent! - stimuleren van de relatie tussen identiteit en consistentie in kledingstijl op lange termijn.

Tussen sessie 2 en 3

Tussen sessie twee en drie is er mogelijkheid aangeboden om product- en dienstideeën om te zetten naar functionerende, levensvatbare businessmodellen voor te leggen aan consultants van IBM met een achtergrond in mode- en textiel. Hier heeft een drietal ondernemers gebruik van gemaakt. Enerzijds heeft dit tot meer inzichten geleid, maar soms ook tot meer vragen.

Leerreis sessie 3: Bloeien zonder te groeien: Squeeze to the future!

Programma

- Mini-recap ‘Bloeien zonder te groeien’ door Claire Teurlings
- Show off van postgroeiprojects
- Postgroei – stof tot nadenken
- Let’s squeeze!

Verslag

- De sessie wordt afgetrapt door Claire Teurlings: “We weten dat als we dingen op dezelfde manier blijven doen, het niet snel genoeg gaat. Het begin voelt ongemakkelijk, het is belangrijk om dingen met elkaar op te pakken en op te lossen. Als je nadenkt over consuminderen en het toepassen van postgroei-principes, gaat het schuren”.

Hierna presenteren een viertal ondernemers met welke ‘post-groei-pilots’ zij aan de slag gaan.

- Studio Anneloes en Van Tilburg mode vertellen over upcycling en hoe ze hierin willen optrekken als merk en retailer
- De Groene Afslag, Amsterdam Economic Board en Amsterdam Transition Institute presenteren over de afkickboetiek die 30 januari tot leven komt
- 10Days presenteert over het integreren van reparatie-service in hun businessmodel
- Patta presenteert over hoe hun upcycling programma weer nieuw leven in wordt geblazen

Vragen en adviezen die aan de hand van deze presentaties naar voren komen:

- Als je toch met upcycling aan de slag gaat, is het dan misschien ook een goed idee om als inzamelpunt te gaan dienen? En een platform op te zetten voor restgrondstoffen? En dan ook maar gelijk te upcyclen vanuit je eigen atelier?
- En upcycling mag dan vanuit duurzaamheideffectiviteit discussabel zijn, toch helpen alle beetjes en het is wel een prachtig vehikel om met een nieuw verhaal een nieuwe (duurzame) doelgroep aan te boren en daarmee in te zetten op gedragsverandering
- Bij implementatie van reparatie in je business is het slim om gelijk een productpaspoort te integreren waarmee je zicht houdt op het product
- En reparatie is niet alleen een kostenpost, maar ook een opbrengstkansen om in contact te komen met je klant, iemand blij te maken, loyaliteit te creëren en mond-op-mond reclame te genereren die weer leidt tot extra (postgroei)omzet.

Ter afsluiting van de sessie vond er een ‘fishbowl’ plaats. In deze vorm worden er een aantal mensen midden in een kring gezet die met elkaar in gesprek gaan over een onderwerp. De kring doet actief mee en kan op ieder moment mengen in het gesprek, door zijn/haar stoel naar het midden te schuiven.

Men ging het gesprek met elkaar aan over groeien, rollen en verantwoordelijkheden. Met een aftrap van Xander Slager van New Optimist, Willen Swager van Patagonia en Kiki Boreel van Sustainable Fashion Circles. Dit leidde tot een paar mooie dilemma’s:

- Hoe kiezen we voor wat wél mag groeien? Ten koste van wat?
- Hoe ‘rechtvaardig’ jij jouw groei? En welke schaal is nodig om de negatieve impact in de supply chain op te lossen?
- Hoe nemen we consumenten mee in die grote opgave om van andere dingen blij te worden?
- Hoe kun je postgroei-principes blijven toepassen in jouw bedrijfsvoering?

De sessie sloot af met een vooruitblik naar de opening van de afkickboetiek, wat er gebeurt vanuit het Ministerie van Infrastructuur & Waterstaat.

Vormgeving	Mathijs Burger www.ties.design
Fotografie	Pelle Menke @menke.pelle