

Navigeren op het smalle pad naar brede welvaart:: Maatschappelijke transitie en ons poldermodel

Authors	Putters, Kim
Publication Date	2024-11-04
Document Version	publishersversion
Link	https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/2d5a320f-3125-43f3-858f-874f14374f98
Citation	Putters, K 2024, Navigeren op het smalle pad naar brede welvaart: Maatschappelijke transitie en ons poldermodel.
Download Date	2026-04-17 16:00:04
Rights	<p>General rights</p> <p>Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research. - You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain - You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal" <p>Take down policy</p> <p>If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.</p>

Navigeren op het smalle pad naar brede welvaart

Maatschappelijke transitie en ons poldermodel



Inaugurele rede, uitgesproken door
Prof. Dr. Kim Putters

Kim Putters is Universiteitshoogleraar Brede Welvaart aan Tilburg University en voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER). Van 2013 tot 2022 was hij directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Ook was hij hoogleraar Beleid en Sturing van de Zorg in de Veranderende Verzorgingsstaat bij Erasmus School of Health Policy & Management, van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Van 2008 tot 2013 was hij daar ook hoogleraar Management van zorginstellingen. Hij promoveerde op vraagstukken van beleid en bestuur in een publiek-private omgeving, zoals de zorg en het bredere sociale domein. Hij verrichtte onderzoek naar innovaties, maatschappelijk ondernemerschap, buurtzorg en wijk- en buurtgericht werken. In 2022 heeft de Open Universiteit Kim Putters een eredoctoraat toegekend vanwege de aansprekende wijze waarop hij wetenschappelijk onderbouwd, complexe maatschappelijke kwesties toegankelijk maakt voor een breed publiek. In 2023 ontving hij de Comenius Prijs. Van 2003 tot 2013 was Putters lid van de Eerste Kamer en vanaf 2011 de eerste vicevoorzitter. Ook was hij voorzitter van de Nederlandse parlementaire delegatie naar de Inter-Parlementaire Unie (IPU). Putters is onder meer bestuurslid van het Nationaal Comité 4 en 5 mei en lid van de adviesraden van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en de Nationale Jeugdraad (NJR). Tot oktober 2024 was hij vicevoorzitter van het Oranje Fonds.

Toelichting op de titel:

“Het smalle pad” is een uitdrukking die vaak wordt gebruikt in een morele of spirituele context. Het verwijst naar een weg of manier van leven die moeilijker is, maar als deugdzaam of juist wordt beschouwd. Jezus spreekt van de “smalle weg” in het Evangelie van Mattheüs, hoofdstuk 7, vers 13-14. ‘Ga in door de enge poort; want wijd is de poort, en breed is de weg, die tot het verderf leidt, en velen zijn er, die door dezelfde ingaan. Want de poort is eng, en de weg is nauw, die tot het leven leidt, en weinigen zijn er, die denzelven vinden.’ In deze verzen benadrukt Jezus dat het pad naar het (eeuwig) leven moeilijk te vinden is en dat het vereist dat men de smalle weg kiest, in tegenstelling tot de brede weg die naar destructie leidt. Het smalle pad staat symbool voor het volgen van een rechtvaardige, maar vaak moeilijke weg, waarbij men zich bijvoorbeeld moet houden aan strikte morele of ethische normen. Dit sluit aan bij de boodschap van mijn oratie dat sturen op brede welvaart niet *anything goes* is, maar inhoudelijke keuzes vergt en nieuwe vormen van sturing gericht op een duurzame omgang met onze planeet en op sociale rechtvaardigheid. Dat is het bewandelen van een smal pad (niet zijnde een “geitenpaadje”).

Navigeren op het smalle pad naar brede welvaart

Maatschappelijke transitie en ons poldermodel

Kim Putters

Inaugurele rede,

in een verkorte versie uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van universiteitshoogleraar aan Tilburg University op 4 november 2024 door Prof. Dr. Kim Putters.

© Kim Putters, 2024
ISBN: 978-94-6167-535-4

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande toestemming van de auteur.

www.tilburguniversity.edu/nl

Navigeren op het smalle pad naar brede welvaart

Maatschappelijke transitie en ons poldermodel

Inhoud

1. Inleiding: de belofte van de brede welvaart	6
1.1 Het meervoudige karakter van (brede) welvaart	8
1.2 De relatie tussen brede welvaart en maatschappelijke transitie	11
1.3 Gevolgen voor ons sociaal contract: er zijn veel vragen te stellen	19
2. De lange weg naar verandering	22
2.1 Zoektocht naar nieuwe antwoorden	23
2.2 De SER en brede welvaart: intermezzo over een eigen ervaring	28
2.3 Waarom laat de verandering zo lang op zich wachten?	32
2.4 Tussenconclusie: het ontrafelen van de sturingsvraag	37
3. Denk- en doekader voor sturen op brede welvaart: kernelementen, kernactiviteiten, kerncondities	40
3.1 Kernelementen	41
3.2 Kernactiviteiten	43
3.3 Kerncondities	53
3.4 Slot	64
4. Institutionele hervorming in de polder: een ‘call to action’	66
4.1 This is the way we did it!	67
4.2 Naar een breed welvaartscontract	70
4.3 Onderzoeks- en hervormingsagenda	72
4.4 Tot slot	82
5. Dankwoord	84
Referenties	90
Overige bronnen	102
Brede welvaart en Tilburg University	103

1. Inleiding:
de belofte van
de brede welvaart

Mijnheer de Rector Magnificus, collega's en studenten, dames en heren,

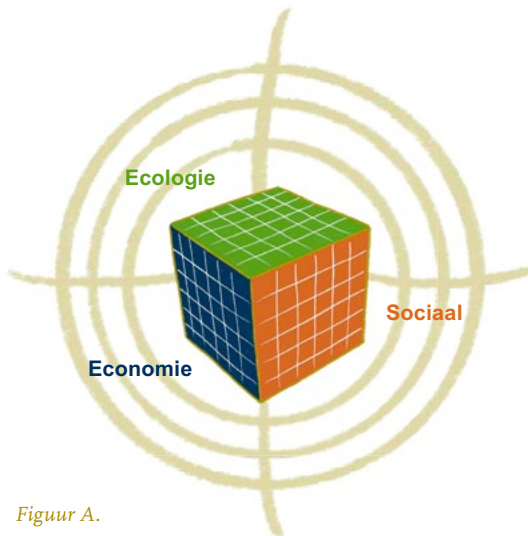
Met deze rede aanvaard ik officieel het ambt van Universiteitshoogleraar aan Tilburg University. In 1927 opgericht als Rooms-Katholieke Handelshoogeschool. In 1986 werden we de Katholieke Universiteit Brabant en in 2003 de Tilburg University. Vandaag zijn we een universiteit die in de voetsporen van de *founding fathers* dr. Hendrik Moller, prof. Th. Goossens en prof. dr. Martinus Cobbenhagen verdergaat met sterke gerichtheid op de mens- en maatschappijwetenschappen. Gestart met de opleiding economie, geworden tot een multidisciplinaire universiteit die *Understanding society* centraal stelt. Vanuit dat perspectief en die grondhouding wil deze universiteit naar maatschappelijke transitie en onze welvaart kijken, maar ook bijdragen aan verandering.

Aan een universiteit met deze katholieke roots, en met een Rooms-Katholieke moeder, voel ik mij stevig genoeg in de schoenen staan om mijn rede met een citaat van Paus Franciscus uit de encycliek *Laudatio Si* (2015) aan te vangen: 'Een echte ecologische aanpak is altijd een sociale aanpak. Het ecologische debat moet gaan over rechtvaardigheid en zowel de schreeuw van de aarde als die van de arme horen.' De uitdaging van een integrale en duurzame ontwikkeling vraagt volgens de Paus om een brede visie die alle aspecten van het leven omvat; met een zorgzame houding tegenover de schepping, met bijzondere aandacht voor de armen en de uitsluiting van mensen. De Paus legt daar grote urgentie bij, vanwege zijn zorgen over de uitputting van de aarde en de toenemende sociale ongelijkheid die door onze economische en maatschappelijke systemen eerder verergeren dan dat ze de problemen helpen oplossen. Hij wijst op de noodzaak van verandering in gedrag en van onze systemen met een meer holistische benadering van welvaart, waarin zowel het milieu als de sociale rechtvaardigheid een centrale rol spelen.

De Paus schaarft zich in een steeds groter wordende groep van wetenschappers, politici, beleidsmakers, maatschappelijke organisaties en burgers die een pleidooi houden voor een zogenaamde 'brede welvaartsaanpak'. Ik hoor daar ook bij om verschillende redenen. Alvorens die uiteen te zetten en aan te geven welke vragen ik formuleer (par. 1.3) sta ik stil bij de definitie van brede welvaart die ik hanteer en bij de aanleiding voor een universiteitshoogleraar in Tilburg om zich hier in deze tijd mee bezig te houden.

1.1 Het meervoudige karakter van (brede) welvaart

Brede welvaart is een ruim begrip dat naast economische factoren ook sociale, ecologische en persoonlijke aspecten van welzijn omvat bij het kijken naar hoe het met onze economie en samenleving ervoor staat. Het neemt factoren mee zoals gezondheid, onderwijs, milieu, sociale relaties, persoonlijke veiligheid, welzijn op lange termijn en de rol en betekenis van instituties daarbij (zoals de gemeenschap, scholen en ook overheidsbeleid). Het meervoudige karakter van brede welvaart zit dus in de *verbinding* tussen economische, ecologische en sociale dimensies op individueel niveau (hoe het met iemand gaat), maar ook op het collectieve niveau van de samenleving (hoe het met 'ons' gaat). In figuur A wordt dit gesymboliseerd door de respectievelijk blauwe, groene en rode vlakken van de kubus die idealiter allemaal optimaal scoren als vlak.



Figuur A.

Wanneer je een pleidooi houdt voor een bredere welvaartsaanpak roept dit de vraag op wat smalle welvaart is. Er is veel debat over de wijze waarop economische indicatoren zoals het bruto binnenlands product (BBP), inkomen per capita en materiële rijkdom sturend zijn voor de manier waarop we onze levensstandaard beoordelen. Smalle welvaart gaat uit van een neoklassiek mensbeeld, waarbij mensen alleen materiële goederen waarderen en hun voorkeuren een gegeven zijn, omdat ze zelf weten wat goed voor hen is. De kritiek is dat materiële en financiële aspecten van het welzijn, zoals inkomen, consumptie en bezit centraal staan, maar dat niet-economische factoren die de

kwaliteit van leven beïnvloeden, zoals gezondheid, milieu en sociale cohesie niet of onvoldoende zwaar meetellen.

Brede welvaart is een relationeel begrip, want het gaat er vanuit dat mensen ook aan immateriële zaken waarde hechten, zoals verbinding met anderen en betekenisgeving in het leven. Daarbij identificeren mensen zich met anderen, waarbij cultuur en sociale normen een grote rol spelen. Gedragsnormen en voorkeuren worden door de tijd heen ontwikkeld en vaak door leiders overgedragen. *Preferences* en *beliefs* zijn cultureel gevormd en sturen mede wat belangrijk en rechtvaardig gevonden wordt (Vrooman, 2009). Mensen kunnen in die context hun eigen (materiële) belang opzij zetten. Dat sluit nauw aan bij het citaat van de Paus, maar ook bij *The Theory of Moral Sentiments* van Adam Smith (1759). Brede welvaart is relationeel, dat wil zeggen tussen mensen, in onderlinge verbondenheid, met de natuur en in samenwerking. Bovenberg (2019) stelt dat economie in de kern samenwerkingskunde is, ook wel relationele economie. Welvaart moet vanuit dat perspectief bezien dus breed worden beschouwd.

Brede welvaart is een typisch Nederlands begrip. In het buitenland wordt vaak gesproken over *well-being of beyond GDP*. Brede welvaart is een meervoudig begrip waar met economische, sociologische, politicologische, juridische en bijvoorbeeld filosofische brillen naar moet worden gekeken. Onder meer de nationale planbureaus zetten zich in om die inzichten bijeen te brengen, ook toen ik bij het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) directeur was. Niet eenvoudig, ik kom daar zo op terug. Het brede welvaartsbegrip kan een *feel good* begrip worden, wie kan er iets tegen hebben, maar niet iedereen verstaat er hetzelfde onder en iedereen legt wel eigen accenten. Het wordt intussen omarmd om op te sturen door overheid, bedrijfsleven, veel maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen.

Is sturen (of navigeren) op brede welvaart mogelijk en wenselijk? Hoe ziet dat eruit? In veel wetenschappelijke literatuur en beleidsdocumenten gaat de aandacht uit naar de vraag wat brede welvaart precies is en hoe we het kunnen meten, maar de sturingsvraag die daarachter ligt is minstens zo van belang voor de uiteindelijke impact van die bredere blik op welvaart (Bovenberg en Van Geest, 2021; Vollebergh, 2022; PBL, 2023; SCP, 2023; CPB, 2023; SER, 2024; Tweede Kamer, brief 15-05-2024). Sturen op smalle welvaart is en was ook al niet eenvoudig. Sturen op brede welvaart includeert veel meer aspecten

van welvaart, wat de complexiteit verder vergroot. Voor een beter begrip van de mogelijke impact ervan is conceptuele doorontwikkeling nodig, ook ten aanzien van de sturingsmechanismen erachter. Bovendien is het de vraag welke mate van maatschappelijke en politieke consensus erbij nodig is, want er staat inherent spanning op de uitruil tussen economische, ecologische en sociale waarden, doelen en belangen. Daarover bestaat een variëteit aan politieke opvattingen. In figuur B wordt duidelijk dat in de realiteit economische (blauw), ecologische (groen) en sociale (rood) blokjes van de kubus (waarden, doelen en belangen) allerlei gemengde combinaties vertonen. Waar schuurt het en hoe kan daarmee worden omgegaan? Oftewel: hoe kan en moet er aan de kubus gedraaid worden?



Figuur B.

Als universiteitshoogleraar zie ik het als mijn opdracht om te verbinden, tussen disciplines, tussen de academische wereld, de wereld van de beleidswereld en de praktijk van bedrijven en instellingen, en tussen (inter)nationale, regionale en lokale bestuursniveaus. De Academische Werkplaats (Be)sturen op Brede Welvaart is een plek waar dit allemaal samenkomt. We werken samen met alle schools (faculteiten), maatschappelijke partners, bedrijven en overheden aan onderzoek naar brede welvaart, maar ook in onderwijs en verdiepende bijeenkomsten. De Tilburgse Academische Werkplaatsen werken meerjarig, interdisciplinair en vanuit een gezamenlijke ambitie in co-creatie samen (*Position Paper Programma Brede Welvaart*, 2023). Dit biedt een unieke omgeving met de kans om brede welvaart te voorzien van een denk- en doekader, dus ook van handelingsperspectief (zie hoofdstuk 3).

1.2 De relatie tussen brede welvaart en maatschappelijke transitie

Het is urgent om verschillende inzichten over onze welvaart en over de verdeling ervan bij elkaar te brengen, omdat veel erop wijst dat we ons in een tijdperk van meer fundamentele veranderingen in onze economie en samenleving bevinden die iedereen (ook de natuur) raken (WRR, 2024; SER, 2024). Als voorzitter van de Sociaal-Economische Raad (SER) ben ik daarom doorlopend bezig met het agenderen van de toekomst van onze economie en samenleving. Denk aan de impact van klimaatverandering, van wateroverlast of -tekort tot andere extreme weersomstandigheden, zoals hitte en storm. Maar ook digitalisering en robotisering, die de wijze waarop we met elkaar communiceren, werken, leren en ondernemen steeds meer doen veranderen. Vergrijzing en migratie zijn demografische ontwikkelingen met impact op de samenstelling van de bevolking en meer specifiek de beroepsbevolking, namelijk een groter aandeel ouderen en meer diversiteit aan kenmerken en behoeften (Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050, 2024). Meer ouderen werken langer door of hebben zorg of ondersteuning nodig. Dit geeft druk op het zorgpersoneel, zeker bij een structureel krappe arbeidsmarkt waarop werk en mantelzorg vaker gecombineerd moeten worden.

Tot slot zijn er ook geopolitieke verschuivingen tussen economische machtsblokken als China en India, met onzekere posities van de EU en de VS, de oorlog tussen Rusland en de Oekraïne en gewelddadige conflicten elders op de wereld (zoals in het Midden-Oosten). Nederland moet zich tegen deze achtergrond ook aanpassen aan de nieuwe, meer gefragmenteerde, wereldorde (WRR, 2024). Mario Draghi (2024) pleit in een recent rapport over de toekomst van de EU dat er forse investeringen in innovatie en in de interne markt nodig zijn om de geopolitieke en economische positie te versterken ten behoeve van de brede welvaart van alle Europeanen.

Het bestaan van deze trends wordt niet door iedereen onderschreven, maar ik onderscheid feiten van beelden en opvattingen. In onderstaand schema onderbouw ik de trends met verschillende onderzoeksgegevens. De antwoorden op al deze trends zijn niet neutraal, zoals de omgang met migratie of keuzes rond langer doorwerken op oudere leeftijd. Dat vergt ook politieke keuzes en een weging van waarden (zoals solidariteit).

Box 1. Overzicht transitities

- **Technologische veranderingen:** De opkomst van kunstmatige intelligentie, automatisering en digitale technologieën verandert de manier waarop we werken, communiceren en leven. Deze technologische revolutie heeft grote gevolgen voor werkgelegenheid, onderwijs en privacy. De vraag naar robots neemt sterk toe, zo is de verwachting dat in 2030 drie keer zoveel robots in een sector als de bouw worden ingezet. Het aantal routinematige taken neemt fors af. Sommige banen verdwijnen, anderen veranderen en er komen nieuwe banen bij.
- **Klimaatverandering:** Er is zowel een groeiend urgentiegevoel rondom klimaatverandering en de noodzaak van duurzame oplossingen als tegengeluid, ontkenning en anti-sentiment. De opwarming van 1,5 graad lijkt echter niet meer tegen te gaan. Sinds 1970 is er biodiversiteitsverlies van 69% (denk aan vissen, vogels, zoogdieren, reptielen, planten). De doelen als 55% CO₂ reductie in 2030 en klimaatneutraliteit in 2050 worden waarschijnlijk niet gehaald. Verdere inzet op circulaire economie kan de CO₂ uitstoot met wel 30% verminderen en de afhankelijkheid van producten en grondstoffen van andere landen (zoals China) verkleinen.
- **Politieke en geopolitieke verschuivingen:** Over de hele wereld zijn er verschuivingen in politieke machtsdynamieken, populistische bewegingen en veranderingen in internationale betrekkingen. Het vertrouwen in de politiek staat sterk onder druk. In Afrika en Azië neemt de bevolking in omvang toe, in Europa, China en Latijns-Amerika neemt de bevolkingsomvang af. Economisch staat Europa voor grote uitdagingen en met een bedrijf als ASML speelt Nederland een belangrijke rol in de EU en wereldwijd. Een derde van de Nederlandse economie is afhankelijk van internationale handel. De afhankelijkheid van landen als China voor zgn. bottleneck producten en grondstoffen is toegenomen van 14% naar 20% en dat zet verder door.
- **Economische veranderingen:** De globalisering, veranderende handelsrelaties en economische onzekerheden (zoals de nasleep van de COVID-19 pandemie) beïnvloeden de wereldeconomie en nationale economieën. Zo zal de beroepsbevolking nauwelijks groeien (zie demografie) en zijn arbeidsmarkttekorten structureel. Het investerings- en vestigingsklimaat in Nederland staat onder druk door onder meer hoge regeldruk en tekortschietende voorzieningen (zoals stroomnet, huisvesting en onderwijs). Er is tegelijkertijd ook verzet tegen internationalisering en druk om meer op het eigen land gericht te zijn, bijvoorbeeld de nadruk op eigen taal en cultuur.
- **Demografische verandering:** richting 2040 groeit de bevolking naar bijna 20 miljoen mensen, deze zomer bereikten we de grens van 18 miljoen. Het aandeel 65-plussers zal ongeveer 25% van de bevolking uitmaken. De levensverwachting stijgt verder naar 86 jaar, dus we leven langer. Maar, 54% van de ouderen krijgt

met dementie te maken. Dit heeft veel impact op de zorg, sociale zekerheid en op de krapte op de arbeidsmarkt. Migratie blijft daarnaast een belangrijke factor in de bevolkingstoename met o.a. impact op de sociale cohesie.

- **Sociale veranderingen:** Er is een toenemende aandacht voor sociale rechtvaardigheid, diversiteit en inclusiviteit. Dat komt onder meer omdat in Nederland zo'n 800.000 mensen structureel in armoede leven en 200.000 kinderen in armoede opgroeien. De kansengelijkheid wordt structureel bepaald door onder andere opleidingsniveau. Academisch geschoolden leven zo'n 14 jaar langer in goede gezondheid (en er is een verschil van ca. 5 levensjaren). Ondanks een goed opgeleide beroepsbevolking scoort Nederland slechter op onderwijsprestaties dan voorheen (waaronder rekenen en schrijven: zie de Pisa scores). Ook de (arbeids) participatie van mensen met beperkingen blijft achter. Inclusie vordert dus niet overal en voor iedereen.

Bronnen: CPB, 2023; PBL, 2023; CBS, 2024; Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050, 2024; SER 2024; SCP, 2024.

Al deze veranderingen zijn langjarig van karakter en speelden vaak al voordat ze op de politieke en maatschappelijke agenda stonden. Ze voltrekken zich veelal stap voor stap, maar met ingrijpende en soms schoksgewijze gevolgen (denk aan AI). De manier waarop we werken, ondernemen, zorgen en leren verandert, zoals de plaats en tijd waarop sommigen hun werk doen. Dat kan ineens als crisis voelen, zeker als de eigen positie en rechten in het geding komen. Toch is crisisbeleid geen antwoord op transities. Een crisis is er veelal ineens en vergt soms onorthodoxe maatregelen, denk aan de coronacrisis. Er kan wel sprake zijn van een sluimerende crisis die er niet plotseling is en ook niet zomaar verdwijnt (Overmans cs., 2023). Een transitie vergt meerjarige doordenking en een samenhangende aanpak van de overheid, bedrijven en de samenleving.

Het vergt veel aanpassingsvermogen, terwijl velen al beperkte grip ervaren op de gevolgen voor hun eigen positie en toekomst. De scheidslijnen tussen mensen die kansen ervaren, of juist een stapeling van problemen, zijn hardnekkig. Ze zijn terug te voeren op structurele verschillen in inkomen, opleiding, werk en bijvoorbeeld gezondheid (SCP, 2014; 2021; 2024). Mensen met meer opleiding en netwerken hebben meer toegang tot goed werk, een betere gezondheid en vaker een goede toekomst dan mensen die dat niet hebben. De kansengelijkheid is fors. Academici leven tot ca. 5 jaar langer dan praktisch opgeleiden en ervaren tot 14 jaar meer gezonde levensjaren. De laatste groep ervaart ook meer werken-inkomensonzekerheid. Beleid van overheden en bedrijven lijkt dit soort

ontwikkelingen nauwelijks te keren. Dat leidt tot dalend institutioneel vertrouwen en maatschappelijk onbehagen (SCP, 2024; Edelman Trust Barometer, 2024). In mijn periode bij het SCP wezen we hier ook al vaak op: de brede welvaart is scheef verdeeld, dat wordt ook zo ervaren en we hebben het dus ook over een verdelingsvraagstuk (zie 3.2).

De belofte van sturen op brede welvaart is dat daarmee een (meer) duurzame en inclusieve economie en samenleving gerealiseerd kunnen worden met een rechtvaardige verdeling. Daar is aanpassingsvermogen voor nodig van de economische en maatschappelijke systemen, van mensen en van organisaties. De reflex is echter vaak te blijven hangen in wat we altijd deden (this is the way we do it). Dat heeft verschillende verklaringen. Bijvoorbeeld een beperkt zicht op wat er anders kan of moet, en hoe. Ook zijn er regelmatig gevestigde (eigen) belangen die het graag houden zoals het is, omdat er profijt van de bestaande situatie ervaren wordt. Soms wordt ook gedacht dat het zo'n vaart niet loopt met alle veranderingen, tot ontkenning en complot-denken aan toe. Rotmans (2023) bepleit echter de versnelling van transitie waar dat kan, zodat transformatie van onze systemen en gedrag afgedwongen worden. Ik zie een drietal kwesties die het sturen op brede welvaart in transitietijd in hoge mate bemoeilijken en die om een multidisciplinaire benadering vragen.

I Verbroken verbindingen tussen economie, ecologie en samenleving

De wijze waarop onze economie op groei is ingericht leidt tot reproductie van hetzelfde, inclusief de geschetste ongelijkheden. Het besef groeit dat sommigen structureel achterblijven, dat er te lang te weinig gewicht is gegeven aan solidariteit met nieuwe generaties en aan het eerlijk verdelen van lusten en lasten (Oxfam Novib, 2024; Stiglitz, 2024). Bijvoorbeeld bij keuzes rond pensioen, klimaat en onderwijs. Krznic (2022) ziet hierin een gebrek aan goed voorouderschap. Dat werd lange tijd versterkt door de meritocratische gedachte dat succes en falen je eigen verdienste zijn. De *fear of falling* is daardoor fors. Er is angst om in sociale mobiliteit te dalen door onzekere arbeidscontracten, discriminatie en het beeld dat de kinderen het niet beter zullen krijgen (Janssen en Putters, 2022; SCP, 2023). Er is ook frustratie en verdriet dat het hierdoor niet lukt om verder te komen op de maatschappelijke ladder. En dat het dus je eigen schuld is.

Onze manier van ondernemen en samenleven heeft bovendien de planetaire grenzen overschreden. Grondstoffen, energie, materialen en steeds vaker ook arbeidskracht zijn niet oneindig en ten koste van weinig beschikbaar. We laten een forse *foot print* na elders in de wereld (PBL, 2023). Veel van onze productiecapaciteit is de afgelopen eeuw verplaatst naar lage lonen landen, offshoring genoemd. Omwille van de strategische autonomie en veiligheid van Europa, die door deze afhankelijkheid van arbeid en grondstoffen op het spel is komen te staan, moeten we meer zelfvoorzienend worden op terreinen als energie en medicijnen. Een meer circulaire economie kan productieketens weer dichterbij brengen en de verantwoordelijkheid ervoor versterken, waarbij de regio vaker dan voorheen de schaal van handelen is (Raspe, 2024). Het illustreert de zoektocht naar herstel van verbindingen tussen *people, planet en profit*, tussen economische, ecologische en sociale dimensies van welvaart. Inclusief veiligheid en het belang van strategische autonomie.

In de internationale literatuur is er hierbij steeds meer discussie over de noodzaak om de focus op well-being te leggen, oftewel breder en meer relationeel naar welvaart te kijken. Stiglitz (2024) spreekt over de vraag 'why capitalism failed' en beargumenteert dat we de waarden van de 'good society' meer centraal moeten stellen. Annett (2022) ziet het omgaan met de toenemende ongelijkheid als uitdaging voor alle economische activiteiten en zet de 'ethics' centraal. 'Inequality undermines economic growth and peace', aldus Annett. Hij spreekt over 'the end of old economy' en dat we nu voor de keuze staan toe te bewegen naar een nieuw economisch model waarin de verbindingen worden gelegd tussen groepen in de samenleving (de scheidslijnen overbruggen) en tussen mens en natuur. Balkenende en Buijs (2023) spreken hierbij over 'Capitalism Reconnected' met een pleidooi voor een sterke sociale markteconomie, waarin de vrije markt door overheden wordt gereguleerd ten behoeve van duurzame ontwikkeling, sociale rechtvaardigheid en veiligheid.

II Onzekere borging van publieke belangen

De geschetste transities beïnvloeden ook de definitie van wat publiek belang is en hoe dat geborgd zou moeten worden. Wat betekenen digitalisering en AI bijvoorbeeld voor arbeidsomstandigheden en sociale zekerheid? Wat betekent robotisering voor de kwaliteit van zorg en onderwijs? Hoe gaan we om met het verdwijnen van oude banen en het ontstaan van nieuwe, maar ook de toegang tot leven lang ontwikkelen en van werk naar werk

ondersteuning? Hoe op innovatie in te zetten? De overheid draagt een belangrijke (grondwettelijke) verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld zorg, wonen en sociale zekerheid. Niet alleen de overheid is echter verantwoordelijk voor de publieke belangen, bijvoorbeeld waar dat gaat over het bestrijden van ongelijkheid en klimaatverandering. Dit vergt gedeelde inspanningen en verantwoordelijkheid met het bedrijfsleven en de samenleving. De maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven gaat dan ook verder dan de wensen van aandeelhouders en de winst op korte termijn. Bedrijfsbelangen, medewerkersbelangen en publieke belangen zijn verweven met elkaar (Borghouts en Freese, 2022).

Maatschappelijke transitie dwingt ons om scherp te blijven op wat publiek belang is en wie daarvoor verantwoordelijk is, maar ook om organisatiedoelen ermee te verbinden. Dat vergt soms herdefiniëring van wat publieke belangen zijn, maar ook het inrichten van nieuwe voorzieningen of mogelijkheden voor innovatie, zoals toegang tot leven lang ontwikkelen. Philippen (2024) wijst hierbij op 'transition risks', bijvoorbeeld dat bij de verduurzaming van sectoren problemen ontstaan bij de toegang tot het stroomnet of door het gebrek aan voldoende beschikbaar personeel. Er is een op *shared value* ingerichte economie nodig, waarin overheid en bedrijfsleven met het maatschappelijk veld samenwerken vanuit een bredere blik op welvaart en op de transitierisico's en nieuwe publieke belangen die aan de orde zijn (Porter en Kramer, 2011). Eenvoudig is dat niet. Waarden als kwaliteit, doelmatigheid en rechtvaardigheid botsen vaak met elkaar en dat vraagt om afwegingen en uitruilen, en om politieke keuzes. Voor het sturen op brede welvaart is het nodig om deze complexiteit te doorgronden en na te gaan welke institutionele condities belemmerend of bevorderend werken.

Als hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) en directeur bij het SCP zag ik vergelijkbare vraagstukken bij de decentralisaties in de zorg, de sociale zekerheid en op de arbeidsmarkt. Gezondheid, zorg en goed werk zijn integraal onderdeel van brede welvaart, maar wanneer daarbij te veel van de eigen verantwoordelijkheid van burgers in kwetsbare posities wordt verwacht komt het publieke belang van sociale bescherming en toegankelijke voorzieningen in gevaar. De beweging van een beschermende naar een 'activerende' verzorgingsstaat, waarbij mensen eerst zelf aan zet zijn, was deels gebaseerd op een onrealistisch mensbeeld over bijvoorbeeld mensen met arbeidsbeperkingen of in armoede (SCP, 2022). Dit bracht onzekerheid met zich mee over de vraag

of er voldoende zorg beschikbaar is, ook op momenten dat dit noodzakelijk is, en dus onzekerheid over de borging van publieke belangen. Momenteel beïnvloeden digitalisering en klimaatverandering ook het samenspel tussen overheid en burgers, waarbij de vraag aan de orde is naar wat publiek belang is, wat *common goods* zijn en wie welke verantwoordelijkheid draagt.

III Besturingsmodel onder druk

Afwegingen rond brede welvaart gaan voorbij de klassieke sociaal-economische structuren waarlangs we beslissingen nemen. Met een variëteit aan stakeholders die meer of minder geïnstitutionaliseerde economische, ecologische en sociale belangen nastreven en behartigen. Worden gedeelde belangen en gelijkwaardige samenwerking ervaren? Kun je elkaar geloven in een wereld van fake news? Is sturen op brede welvaart wel voldoende *evidence based*? Onzekerheden en wantrouwen rond sturing en governance kunnen ertoe leiden dat niemand beweegt en dat de status quo wordt voortgezet en dat institutioneel onbehagen groter wordt. Als dat gepaard gaat met steeds sterkere beelden over wat goed en fout is en wat feit of fictie is (bijvoorbeeld over *growth* of *degrowth*; zie 3.2) kan dat leiden tot een machtsstrijd wie de koers richting de toekomst bepaalt. Wij-zij denken ligt op de loer, of “ik versus de rest”, als vooral in eigen belang (deelbelang van de groep) gedacht wordt en het belang van die ander (of de natuur) niet meegewogen wordt of zelfs negatief gewogen wordt (Bovenberg, 2019; Kramer, 2024).

Uitkomsten worden vaker vanuit de politiek en samenleving betwist. De legitimiteit van gemaakte keuzes wordt mede bepaald door de representativiteit van wie aan tafel zit. Sommigen voelen zich niet of ondervertegenwoordigd. Gevestigde partijen gaan ook strategisch om met wat ze samen of alleen kunnen of willen realiseren. Gedrag en handelingspatronen veranderen niet zomaar. De smalle blik op welvaart is nationaal en internationaal sterk ingebed in de wijze waarop besluiten genomen en onderbouwd worden. Financieel-economische instituties en kennisbronnen domineren. De economie is de wetenschappelijke discipline met de meeste invloed op en in het beleid van overheden en bedrijven. Gevestigde belangen en posities (ook van de wetenschap) staan in een tijd van transitie naar transformatie meestal sterker dan zieke patiënten, startende ondernemers of disciplines die op wat grotere afstand van de besluitvorming staan, met als risico dat innovatie en verduurzaming uitblijven en dat ongelijkheid eerder toe- dan afneemt. De belangen van de volgende generatie

staan niet vanzelf bovenaan de agenda door korte termijn gerichtheid (soms ‘overleven’). De impact van (het uitblijven van) handelen op de lange termijn wordt vaak onderschat.

Het bedrijfsleven ontplooit vele initiatieven gericht op brede welvaart, maar is het genoeg? Er is bijvoorbeeld veel discussie over de rol van grote bedrijven bij milieuschade en de grote inkomensverschillen die door beloningen (vooral aan de top) zijn ontstaan. Er is spanning tussen wat aandeelhouders en stakeholders wenselijk vinden, hoe de besluitvorming loopt en hoe het financieel toezicht plaatsvindt. Veel bedrijven zetten in op meer duurzaamheid en goede arbeidsomstandigheden, maar de bredere lange termijn effecten van bedrijfskeuzes op de brede welvaart worden door aandeelhouders niet altijd gezien. Recent maken sommige bedrijven terugtrekkende bewegingen als het om verduurzaming en sociale verantwoordelijkheid gaat (Kabel, 2024; Dekker en Persson, 2024). In de politiek bestaan ook wisselende opvattingen over de verhouding tussen economische ontwikkeling, de natuur en kwesties als sociale ongelijkheid. De overheid faalt bovendien zelf regelmatig in de uitvoering van beleid. Mensen lopen vast in regeldruk, of dat nu over vergunningen of zorgverlening gaat. Onrechtvaardige behandeling, zoals bij de Toeslagenaffaire, zet het vertrouwen in de overheid extra onder druk.

Kijken we ook nog naar het maatschappelijk veld (de civil society) dan zien we dat dit meer gefragmenteerd is geraakt en sterk gereguleerd door overheidsbeleid en toezicht, waardoor het inspelen op wat er bijvoorbeeld in een regio nodig is om de brede welvaart op peil te houden, lastig is. Het opstarten van burgercollectieven, bijvoorbeeld voor energievoorziening, kan veelbelovend zijn maar vergt veel in termen van bureaucratische vaardigheden. Bovendien is het de vraag wie daarin participeren en of het de sociale scheidslijnen niet verdiept als dat vooral mensen met meer opleiding zijn.

Overheid, bedrijven, maatschappelijke instellingen en burgers zijn wel samen nodig. Het Nederlandse *poldermodel* staat voor het besturingsmodel van de overlegeconomie, waarmee antwoorden op sociaal-economische vraagstukken worden gezocht via overleg en consensusvorming. De overheid deelt de macht met maatschappelijke organisaties, zoals werkgeversorganisaties en vakbonden, die de belangen van hun achterbannen inbrengen via representatieve en democratisch georganiseerde verbanden. Tjeenk Willink (2002; 2018) spreekt

over de maatschappelijke democratie, naast onze politieke democratie. De zojuist beschreven ontwikkelingen maken duidelijk dat dit institutioneel arrangement niet altijd en vanzelfsprekend tot gedragen uitkomsten leidt. Sommigen pleiten voor verdere democratisering, omdat niet alle belanghebbenden gelijkwaardig aan tafel zitten of omdat de stem van de natuur ontbreekt (Den Outer, 2023; Van Reijbrouck, 2024; Elzinga, 2024). Rotmans (2017) noemt de democratische transitie 'de moeder aller transities'. Anderen zetten in op meer regie door de overheid en op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven (SER, 2024). Of op alles tegelijkertijd.

De urgentie van samen richting geven is groot in een steeds meer gefragmenteerde en gedigitaliseerde samenleving, die soms ook uiteen lijkt te vallen. Dit vraagt om verbinding tussen doelen en belangen, maar ook met elkaar. Het is een zoektocht naar wat ons deelt (Van der Vorst, 2023). Ik beschouw sturen op brede welvaart als mogelijk antwoord hierop, maar vanzelfsprekend is dat niet. Onze manier van (be)sturen staat steeds vaker ter discussie. Nieuwe manieren van sturen en governance hebben pas positieve impact op brede welvaart als actoren hun gedrag willen aanpassen, ze daartoe in staat zijn (bijvoorbeeld met kennis en vaardigheden of macht) en als ze ertoe in de gelegenheid zijn of komen (Borghouts en Freese, 2022). Sturen op brede welvaart is, met andere woorden, afhankelijk van de institutionele context en van mogelijkheden voor institutionele verandering.

1.3 Gevolgen voor ons sociaal contract: er zijn veel vragen te stellen

Ik heb de ambitie om vanuit meerdere disciplines en praktijkervaringen, over domeinen van vakgebieden heen, het sturen op brede welvaart te doorgronden. Ik wil daarmee bijdragen aan een impactvolle kennis-community, die kennisvermeerdering én maatschappelijke impact realiseert. Vanuit onze Tilburgse Academische Werkplaats wil ik bijdragen aan rechtvaardige transitie en een rechtvaardige verdeling van brede welvaart.

In mijn eerste Rotterdamse oratie (2009) bestudeerde ik de dynamiek van hybride zorgbestuur, waarin publieke, private en professionele waarden, doelen en belangen samenkomen en wat het vraagt van het moreel kompas en institutioneel bewustzijn van leiders om te sturen op rechtvaardigheid en solidariteit, maar ook wat dit vraagt van het samenspel met overheden, maatschappelijke stakeholders en patiënten. In mijn tweede Rotterdamse oratie

(2017) onderzocht ik wat dit betekent in een context waarin je door verkokerde instituties moet breken, zoals die van de zorg en de arbeidsmarkt, om de kwaliteit van leven van mensen te bevorderen. Het leven bestaat immers uit meer dan enkel het ontvangen van zorg. We moeten breder kijken. In mijn rol van universiteitshoogleraar brede welvaart komen deze ervaringen goed van pas.

Waar is sturen op brede welvaart te vinden en te zien?

Er is meer zicht nodig op wat brede welvaart inhoudt en naar welke indicatoren we moeten kijken. De maatschappelijke transitie maakt de verbindingen en uitruilen tussen economische, ecologische en sociale waarden en belangen urgent. Er valt nog veel werk te verzetten om deze goed in kaart te brengen en de (regionale) verdeling van brede welvaart te monitoren. Collega hoogleraar Otto Raspe gaat in zijn oratie dieper in op de *focus* van brede welvaart en het meten ervan.

De belofte van sturen op brede welvaart is dat er een meer duurzame en inclusieve economische ontwikkeling en verdeling van brede welvaart plaatsvindt. Dat brede welvaart helpt om tot collectieve preferenties te komen langs spelregels die de effectiviteit en legitimiteit van keuzes naar de toekomst versterken. Dat lukt nog maar moeizaam. Achter sturen op brede welvaart gaan verschillen in opvatting schuil over de inhoud en wenselijkheid ervan, maar ook verschillen in machtspositie. Denk aan opvattingen over klimaatverandering en de positie van gevestigde belangen die hun gedrag of verdienmodel niet of traag aanpassen. Opgeteld bij de onzekerheid die de maatschappelijke transitie toch al met zich brengen zet dit het institutioneel vertrouwen vaker onder druk.

Wat betekent sturen op brede welvaart in transitietijd voor democratie en bestuur?

Sturen op brede welvaart raakt zo de essentie van ons zogenaamde sociaal contract, een begrip dat ik hanteer in de geest van filosofen als Locke, Rousseau en Rawls. Met het sociaal contract bedoel ik het geheel van formele, informele en soms onuitgesproken afspraken, regels en verwachtingen tussen de overheid, bedrijven en burgers, dat is gebaseerd op het delen van de macht in ruil voor vrijheid en (sociale) bescherming. In de tijd van de filosofen ging dat over burgers die in ruil voor veiligheid en bescherming macht aan een absoluut vorst of de gemeenschap afstonden. In onze tijd gaat het over het delen van (sociale)

risico's en macht tussen de overheid, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers in de democratische rechtsstaat. Met vrijheid, rechtvaardigheid en solidariteit als leidende waarden, waarbij iedereen bereid is om de uitkomsten van dit samenspel te accepteren (Putters, 2017; Van Bavel, 2023). Werk dat nog? Traditionele structuren worden uitgedaagd, maar verandering gaat traag en botst met gevestigde belangen en posities. Dit wakkert een 'performance crisis' aan en kan polarisatie versterken. Welke institutionele verandering is nodig?

Voor het antwoord op die vraag is het nodig de institutionele context te begrijpen, vanwege de manier waarop we onze samenleving en economie hebben ingericht en tot keuzes komen. Ik leg het accent in deze rede op die context van het sturen op brede welvaart. Deze verandert voortdurend: Europees beleid heeft steeds meer invloed, digitalisering zorgt voor meer decentrale mogelijkheden, maar ook over grenzen heen. Het is internationaal, Europees, nationaal, regionaal en lokaal, bij bedrijven en burgers of sociaal ondernemers. Het is multi-level sturing. De governance van brede welvaart gaat bovendien niet enkel om effectieve coördinatie tussen beleidsdomeinen. De integratie van beleid, de ontwikkeling van robuuste meetinstrumenten en het waarborgen van inclusieve besluitvorming zijn ook een kwestie van cultuur en gedragsverandering, moreel kompas en kennisontwikkeling. Het veronderstelt een zekere mate van consensus, een gedragen visie en leiderschap.

Ik ga op zoek naar vindplaatsen van het sturen op brede welvaart om ons begrip ervan te verdiepen (hoofdstuk 2) en om scherpte te krijgen in de werkbare elementen in een tijd van transitie. Daarmee wil ik bijdragen aan handelingsperspectief voor rechtvaardige transitie (hoofdstuk 3). De verbinding met veel disciplines is daarvoor nodig, net als met de praktijk van beleid en uitvoering. Aan het einde van deze rede ga ik in op de betekenis van sturen op brede welvaart voor ons sociaal contract en onze manier van besturen (het 'poldermodel'), ook onderwerp van mijn laatste Rotterdamse oratie en vele publicaties en lezingen die ik in verschillende rollen verzorgde (hoofdstuk 4).

2. De lange weg naar verandering

In de eerste periode op mijn leerstoel voerde ik gesprekken met collega's uit verschillende *schools* om te achterhalen hoe zij naar brede welvaart kijken. Via de academische werkplaats deed ik dat met onze maatschappelijke stakeholders. Als SER-voorzitter ben ik ook zelf actor in dit landschap, als het gaat om het bevorderen van “goed” ondernemerschap en het overleg met de politiek over sociaal-economisch beleid. Op basis van onder meer deze opgedane ervaringen en inzichten kom ik in hoofdstuk 3 tot een kader voor het sturen op brede welvaart. Eerst schets ik de zoektocht die al lang gaande is en die ons op het pad richting brede welvaart verschillende lessen meegeeft.

2.1 Zoektocht naar nieuwe antwoorden

De Club van Rome zette eind jaren zestig van de vorige eeuw piketpalen voor een andere manier van kijken naar economische ontwikkeling: duurzamer en binnen de planetaire grenzen. In Nederland zette de SER in de jaren daarna het belang van verduurzaming voor het sturen van welvaart op de agenda. Eerder dan de politiek. Dit verdween wat naar de achtergrond door de grote economische en werkloosheidsproblemen van de jaren tachtig. Later volgden het Energieakkoord (2013), het Klimaatakkoord (2019) en talloze adviezen over duurzame ontwikkeling en maatschappelijk verantwoord ondernemen, waarmee de sociale partners en anderen in en met de SER die agenda beïnvloedden.

De kritiek op bestaande economische groeimodellen kwam in die periode in enkele beroemde publicaties naar voren, zoals de rapporten *The limits to growth* van de Club van Rome (Meadows et al., 1972) en *Our common future* van de commissie-Brundtland (*Commission on Environment and Development*, 1987). Het werk van de commissie-Stiglitz (*Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*) was een belangrijk ijkpunt in het debat over de schade aan mens en milieu door de focus op het GDP. Milieukosten en sociale vraagstukken zouden meegewogen moeten worden bij afwegingen rond economische ontwikkeling (Stiglitz cs., 2009). De economische blik zou niet meer zozeer op algemene productieoutput gericht moeten zijn, maar meer op inkomen en consumptie. In zijn meest recente werk schetst Stiglitz (2024) onder meer de gevaren die sociale ongelijkheid en klimaatverandering ook voor institutioneel vertrouwen en democratie hebben.

Internationaal werden in 1990 de UN Human Development Index, in 2002 de UN Millennium Goals en in 2015 de Sustainable Development Goals (SDG's)

ontwikkeld en opgesteld. Deze zijn wereldwijd sturend voor het denken over brede welvaart. Dit raamwerk moet landen helpen bij het integreren van economische, sociale en ecologische dimensies in hun beleid en de implementatie van bijvoorbeeld de klimaatakkoorden. Om dit te bereiken heeft de Nederlandse regering doelen geformuleerd zoals een CO₂ reductie van 55% in 2030 en het bereiken van klimaatneutraliteit in 2050. Alle landen hebben de SDG's overgenomen en gebruiken ze als referentiepunt.

Intussen zette de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) in op het ontwikkelen van indicatoren voor welzijn en het promoten van beleidspraktijken die verder gaan dan BBP-groei, onder de sprekende titel *How's life*. Dit biedt landen richtlijnen en tools om bredere welvaartsindicatoren te integreren in beleid. De Conference of European Statisticians (2014), waarvan onder meer het Nederlandse CBS actief lid is, voegde daaraan toe dat de dimensie van ruimte en tijd meer in ogenschouw genomen moest worden. De huidige welvaart kan immers ten koste gaan van de welvaart elders, of van toekomstige generaties. Daarom is zicht nodig op de afruilen tussen *people, planet en profit*, tussen regio's en tussen generaties, die gepaard gaan met denken in termen van brede welvaart (en op de afwegingen die daarbij gemaakt worden).

Europees gezien is meer recent de *Green Deal* sterk bepalend geweest. Het *Environment Social Governance* – kader (ESG) richt zich op de verantwoordelijkheid van bedrijven voor de effecten van hun handelen op mens en milieu. De Corporate Sustainable Reporting Directive (CSRD) en de Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) zijn daar onderdeel van en omvatten rapportage- en handelingsverplichtingen rond maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gaat om impact in de keten op mens en milieu en dus de verantwoordelijkheid van bedrijven om zich daarover breder te verantwoorden dan de eigen organisatie.

Recente Europese wetgeving vergt veel inzet en commitment in de praktijk maar moet voorkomen dat de focus blijft liggen op wat stakeholders direct raakt (*single materiality*), terwijl ook de bredere maatschappelijke impact van economische activiteiten erkend en geadresseerd moet worden (*double materiality*). In Nederland zijn werkgevers, vakbonden en NGO's onder de vlag van de SER al langer bezig om gezamenlijk breder naar welvaart te kijken en ernaar te handelen via sectorovereenkomsten en samenwerking in de keten. In de praktijk

is namelijk samenwerking en doorzettingskracht nodig, ook als er (verdere) wetgeving is (komt). De OESO heeft deze Nederlandse aanpak van Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO) recent geprezen, met name vanwege de multi stakeholderbenadering en het commitment dat dit oplevert in de keten, met een ondersteunende rol van de overheid (OESO, 2023).

Werkgevers en werknemers hadden brede welvaart in hun visies al opgenomen, zoals in de strategie ‘NL Next Level’ (2016) en de update in ‘Ondernemen voor brede welvaart’ (2021; 2023) van VNO-NCW en MKB-Nederland. Bij de vakbonden is de strijd tegen sociale ongelijkheid en voor meer duurzaamheid gelijk op gaan lopen. Samen hebben ze met de Kroonleden in de SER dit steeds meer omgezet in adviezen en voorstellen aan de politiek. De SER heeft uiteindelijk in 2023 ook de doelstellingen van deze samenwerking in de polder, sinds 1992 geformuleerd als het bevorderen van zo groot mogelijke economische groei en zo volledig mogelijke arbeidsparticipatie, aangepast naar het bevorderen van brede welvaart. Dat is de basis van de SER-toekomstvisie ‘Perspectief op brede welvaart 2040: bouwen aan de economie van de toekomst’ die in 2024 werd vastgesteld (zie par. 2.2).

In de Nederlandse politiek is het brede welvaartspectief sinds 2016 bezig aan een opmars, al werden de verantwoordelijkheden van de overheid voor bijvoorbeeld wonen, zorg, sociale zekerheid en een goede leefomgeving niet voor niets al in de jaren tachtig grondwettelijk vastgelegd. Een tijdelijke Tweede Kamercommissie onder leiding van Rik Grashoff (nu wethouder in Tilburg) presenteerde in 2016 een rapport over het belang ervan, wat de aanzet was tot de monitor Brede Welvaart, die sinds 2018 jaarlijks door het CBS wordt uitgebracht, net als de stand van zaken rond de realisatie van de SDG’s. De monitor biedt een ‘foto’ van een veelheid aan brede welvaart indicatoren, maar geen inzicht in de effecten van beleid. Inzicht in de betekenis van beleidsinterventies is echter cruciaal en daar wordt onder meer door de planbureaus aan gewerkt.

Er volgden voorzichtige initiatieven om brede welvaart beter te verankeren in de beleids- en begrotingscyclus. Het Centraal Planbureau (CPB), Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) helpen het kabinet sinds 2018 met de ontwikkeling van een systematiek om brede welvaart een vaste plek te geven in de begrotingscyclus (o.a. Reudink cs., 2022). In de Miljoenennota 2024 kwam dit samen onder de kop “begroten voor brede welvaart”. Inmiddels

haken ook gemeenten en provincies aan, waarbij Friesland en Noord-Brabant brede welvaart als basis voor hun collegeprogramma's hanteren. In onze provincie hebben Het Pon & Telos sinds 2018 een breed welvaartsmodel voor onderzoek en beleid ontwikkeld. Ook Rabo Research en de Universiteit Utrecht hebben een Brede Welvaartsindicator met regionale focus ontwikkeld (zie ook Raspe, 2024). TNO ontwikkelde een model voor sturen op brede welvaart, waarmee bij het doordenken van de impact van beleid rekening wordt gehouden met de breedte van factoren die het welzijn van mensen beïnvloeden (TNO, 2019; Steen, 2022). Het blijft *work in progress*, omdat zowel de te hanteren indicatoren (en meetbaarheid ervan) als de impact van beleidsinterventies nadere studie en onderbouwing behoeven.

Dat maakte de integrale beoordeling van de verkiezingsprogramma's in 2023 door de planbureaus -een typisch Nederlandse manier om de mogelijke financiële, maatschappelijke en leefomgevingseffecten van de plannen inzichtelijk te maken- nog lastig/beperkt (net als de beperkte beschikbare tijd om dit te doen). Op onderdelen werd dat inzicht wel geboden, maar de afruilen tussen economische, leefomgevings- en sociale kwesties zijn nog niet altijd precies in kaart te brengen. Het kabinet Rutte IV formuleerde die ambitie wel in het toenmalige regeerakkoord, maar onder meer het SCP (2022) plaatste daar toen de kanttekening bij dat vooral economische, ruimtelijke en milieukeuzes zichtbaar werden en dat de sociale dimensie te weinig onderdeel van de integrale brede welvaartsanalyse was. Later werd dat in beleid deels gecorrigeerd, bijvoorbeeld door op terreinen als wonen en energie de sociale kant te integreren (bijvoorbeeld waar het armoede raakt).

Bij het Regeerprogramma en de eerste begroting van het kabinet Schoof publiceerden de drie planbureaus voor het eerst een integrale analyse van de kabinetsvoornemens vanuit brede welvaart bezien, waarbij onder meer de aandacht gevraagd werd voor de lange termijn effecten van uitgaven en bezuinigingen in bijvoorbeeld onderwijs en onderzoek voor toekomstig verdienvermogen, innovatiekracht en kansengelijkheid (CPB, PBL en SCP, 2024).

Ook in de Studiegroep Begrotingsruimte (SBR), de commissie die een nieuw kabinet adviseert over de spelregels rond de Rijksbegroting, wordt de brede welvaartsanalyse nagestreefd. De SBR neemt sinds 2017 de brede welvaart mee in de advisering. Het adviseerde te sturen op 'stabiel en consistent

financieel beleid, ook in tijden van turbulentie, dat bijdraagt aan de brede welvaart, maar ook financiële buffers vraagt' (Studiegroep Begrotingsruimte, 2020). Een belangrijk discussiepunt is steeds welke concepten, indicatoren en meetmethoden betrouwbaar en bruikbaar zijn om de impact van sturen op brede welvaart te meten. Een terugkerende discussie is ook hoe politiek geladen brede welvaart indicatoren zijn als ze niet goed gemeten kunnen worden (of als dat zo lijkt). Hier heeft de wetenschap een belangrijke rol te vervullen, die niet alleen door consultants ingevuld kan worden. Begrippen als rechtvaardigheid en solidariteit kunnen en moeten wetenschappelijk onderbouwd op tafel worden gelegd. Meetmethoden kunnen en moeten worden verbeterd. Er is meer gemeenschappelijke taal nodig. Overigens moet de politiek ook dan altijd nog keuzes maken, dat geldt voor de toepassing en weging van elke indicator. Ook sturen op BBP blijft een politieke keuze!

De Raad van State adviseerde in 2023 om de Rijksbegroting van een integrale brede welvaartsanalyse te voorzien en niet te blijven sturen op tal van losstaande indicatoren. De Raad had bij de start van een nieuw kabinet een startnota brede welvaart willen zien die van de samenhang uitgaat en plannen formuleert om door de beleidskokers heen te breken. Alleen dan pak je duurzaamheid en sociale ongelijkheid aan. Helaas is dit (nog) niet gebeurd bij het Kabinet Schoof, wat de urgentie ervan niet minder groot maakt. De Algemene Rekenkamer is bovendien voornemens de overheidsprestaties langs de meetlat van de brede welvaart te leggen. De instituties bewegen dus in die richting, maar er leven vragen omtrent het meten en sturen op brede welvaart, en er bestaan politieke verschillen van opvatting over kwesties rond duurzaamheid en kansenongelijkheid (die ook de mogelijkheden voor sturing beïnvloeden).

Naast het bedrijfsleven, de politiek, overheden, de EU en de VN gaan ook groepen burgers het gesprek scherper aan. Denk aan het geluid van Milieudefensie en de Stichting Natuur en Milieu die ook in SER-verband inbreng leveren. Ook een beweging als Extinction Rebellion (XR) laat van zich horen en eist veel meer actie van bedrijven en overheden. Het leidt tot verzet en demonstraties. Er worden rechtszaken aangespannen vanwege nalatigheid van bedrijven en overheden jegens mens en natuur. Consumentengedrag wijzigt ook, zoals rond vliegen en het eten van vlees, al gaat dat langzaam en bij sommigen met gevoelens van paternalisme en opgelegde sociale normen gepaard. Dit kan de tegenstellingen

(en wij-zij denken) vergroten en terugtrekkende of terughoudende reacties bij bedrijven veroorzaken.

Dit overzicht is verre van uitputtend en zo is het ook niet bedoeld. Het laat zien dat veel actoren in de wetenschap, beleid en politiek, het bedrijfsleven en in het maatschappelijk veld, nationaal en internationaal, een bredere benadering van welvaart bepleiten en/of verkennen. Het heeft lang geduurd, met een forse incubatieperiode sinds de Club van Rome, maar wetenschappelijk en bestuurlijk ontstaat er een meer gezamenlijke taal en het besef dat in een periode van transities meer adequate antwoorden geboden moeten worden om *people, planet en profit* meer in balans te krijgen. Ik werk in hoofdstuk 3 een denk- en doekader uit dat het pad naar brede welvaart schetst met keuzes die onderweg gemaakt moeten worden, dat hierbij kan helpen.

2.2 De SER en brede welvaart: intermezzo over een eigen ervaring

Hoe is dit in de SER geland? De SER bestaat in 2025 precies 75 jaar als onderdeel van de Nederlandse overlegeconomie. Opgericht om te helpen bij de wederopbouw van de Nederlandse economie en samenleving na de Tweede Wereldoorlog. Vanaf 1945 werken werkgevers en werknemers al samen in de Stichting van de Arbeid ten behoeve van een sterke economie en goed werk (bijvoorbeeld ook rond loonontwikkeling en pensioenen). In de SER, samen met onafhankelijke experts (kroonleden), houden ze zich met lange termijn ontwikkelingen bezig (via adviezen aan de overheid of bijvoorbeeld akkoorden). De SER heeft zich in de loop der jaren steeds doorontwikkeld of opnieuw moeten uitvinden. Beginnend in een corporatistisch systeem met verbindingen naar de samenleving via hiërarchisch georganiseerde sectoren, onder andere via stichtingen en verenigingen (bijvoorbeeld van werkgevers en werknemers), tot een instituut in een veel meer gefragmenteerde wereld met ook nieuwe en lossere samenwerkingsverbanden. Door digitalisering zullen steeds meer stakeholders zich (kunnen) melden, omdat ze toegang hebben of krijgen tot informatie en invloedsmogelijkheden. Sturen op brede welvaart vindt plaats in die context en leidt tot (deels nieuwe) sturingsvragen.

Tenminste twee aspecten maken de positie en rol van de SER interessant en relevant voor sturen op brede welvaart. Het eerste is de agenderende functie en het tweede is de institutionalisering van het sturen op brede welvaart. Kijkend naar het eerste schetste ik zojuist al de rol van de SER bij het agenderen

van verduurzaming (na de Club van Rome en meer recent bij de Energie- en Klimaatakkoorden) en kansengelijkheid. Ook bij onderwerpen als diversiteit, vrouwen aan de top en preventie van ongezondheid zien we dat terug. De SER kan dat vanuit zijn unieke positie in de polder en richting de politiek doen, al moet er ook ontvankelijkheid zijn voor de boodschap. Recentelijk heeft de SER, zoals gezegd, ook de eigen doelstellingen in termen van brede welvaart gewijzigd en is de toekomstvisie voor de economie erop gebaseerd. Dat proces is in onderstaande box met een tijdlijn voor de meest recente periode 2022-2024 samengevat, waarmee ik mijn eigen ervaring kernachtig uiteenzet.

Box. De SER en brede welvaart 2022-2024

- September 2022 - oktober 2023: debat met stakeholders en achterbannen over sociaal-economisch beleid in transitietijd en de betekenis van brede welvaart.
- Oktober 2023: wijziging van de SER doelstellingen (die gericht waren op zo groot mogelijke economische groei en arbeidsparticipatie). De nieuwe doelstelling: *Het bevorderen van brede welvaart waar samenleving, economie en milieu in balans zijn, hier en nu, later en elders. Dat doen we door in samenhang te werken aan het bevorderen van ondernemerschap en waardig werk; en aan het bevorderen van duurzame groei en een inclusieve samenleving met een evenwichtige inkomensverdeling.*
- April 2023 – december 2023: verdiepende colleges met experts over de grote transitie in economie en samenleving. Doel: kennis op orde en delen van feiten.
- December 2023: vaststelling Participatiewijzer als onderdeel van het traject 'participatie en representatie'. Doel: leren van eerdere ervaringen van het betrekken van (nieuwe) stakeholders (zoals dialoogtafels; commissies) en verkennen van nieuwe vormen (zoals burgerberaden).
- April 2023 – januari 2024: traject 'Economie van de Toekomst' met alle voorzitters van de branches en vakbonden, waarmee persoonlijk commitment gevraagd en getoond werd om met elkaar tot een visie op de economie van de toekomst te komen, redenerend vanuit brede welvaart. In januari 2024 werd 'Perspectief op brede welvaart: bouwen aan de economie van de toekomst' vastgesteld.
- Januari 2024: vaststelling van het advies 'Verduurzaming maakindustrie', waarin het sturen op brede welvaart voor de industriesector werd vertaald.
- Januari 2024: vaststelling van het briefadvies 'Gezond opgroeien, wonen en werken: naar een structurele gezondheidsaanpak en bestrijding van sociaaleconomische gezondheidsverschillen', waar het sturen op brede welvaart in relatie tot de gezondheid van mensen is toegepast.
- Januari 2024: de toekomstvisie, relevante adviezen rond industrie, leven lang ontwikkelen, gezondheid werden aan de informateur gestuurd ten behoeve van de kabinetsformatie die na de verkiezingen van 22 november 2024 plaatsvond.
- September 2024: vaststelling van het advies waarin het sturen op brede welvaart

is toegepast op de arbeidsmarktveranderingen in bodem-, natuur- en watersectoren, en in de agri & food sector.

- November 2024: ondertekening van het toekomstmodel voor sectorovereenkomsten in het kader van Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO) die worden ondersteund door de SER.

De SER gaat uit van een sociale markteconomie, gebaseerd op brede welvaart. Dat is geen vechteconomie en *race to the bottom* in de strijd om natuurlijke en financiële hulpbronnen, ruimte en menskracht. Het betekent het overbruggen van tegenstellingen en het verbinden van waarden en belangen zoals duurzame groei, verdienvermogen en sterk investeringsklimaat, goede sociale bescherming en bestaanszekerheid. We willen in 2040 bijvoorbeeld geen werkende armen meer, maar wel een circulaire economie die de planetaire grenzen respecteert.

Dat raakt het tweede aspect, namelijk de institutionele context van het sturen op brede welvaart. Een sterke overlegeconomie (*Rijnlands model 2.0*) betekent goede afspraken tussen overheid en sociale partners over werk en arbeidsomstandigheden, over meer werk- en inkomenszekerheid, betere toegang tot scholing tijdens de levensloop en het combineren van werken, leren en (mantel-)zorgen. Maar ook ruimte voor innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Het perspectief van de brede welvaart leidde bij de SER tot de ambitie om de sociale markteconomie als institutioneel arrangement te willen versterken.

Dat roept een aantal relevante kwesties voor het sturen op brede welvaart op. Als eerste is er de voortdurende legitimiteitsvraag. Sociale partners vertegenwoordigen een groot deel van ondernemend en werkend Nederland, maar in het algemeen is het middenveld verzwakt en meer divers geworden. Het heeft lang geduurd, maar inmiddels zijn er SER-zetels voor het ZZP-geluid binnen de bestaande geledingen van werkgevers (VNO-NCW, MKB Nederland en LTO), werknemers (FNV, CNV en VCP) en onafhankelijke Kroonleden. Steeds meer partijen doen overigens ook mee los van de vraag of ze een zetel in de Raad hebben. De Stichting Natuur en Milieu participeert al jaren in de SER commissie Duurzame Ontwikkeling, waar men als adviserend lid meedoet. Sinds 2016 heeft de SER een Jongerenplatform (bestaande uit vertegenwoordigers van jongerenorganisaties) dat betrokken is bij adviestrajecten en ook op eigen initiatief de Raad adviseert. *In the end* dragen (en voelen) de sociale partners de

verantwoordelijkheid voor de in de SER gemaakte afspraken. Daardoor is hun invloed op de aanbevelingen groot. Het institutioneel arrangement kent dus in zekere mate responsiviteit, maar niet naar iedereen en het is zoeken naar de precieze positie van nieuwe stakeholders.

Ten tweede is de verhouding tussen politiek en polder relevant. De SER is samen met de Stichting van de Arbeid onderdeel van onze overleconomie, en historisch gezien van de maatschappelijke democratie in Nederland. Genaamd, de “polder”. Internationaal is het model uniek, omdat het tripartite is samengesteld. Onafhankelijke door de Kroon benoemde leden werken op basis van hun kennis en ervaring samen met vakbonden en werkgeversorganisaties. De Nederlandse Bank (DNB) en het CPB hebben vaste zetels in de raad. De SER werkt ook samen met de andere planbureaus, universiteiten, hogescholen en kennisorganisaties. Kennisvergaring ten behoeve van het overleg en de consensusvorming kan het gezag van de SER adviezen versterken.

Te midden van de transities die ik heb omschreven vergt het veel onderling contact en vertrouwen om gezag te behouden. De politiek lijkt de SER soms vooral als samenkomst van lobby-belangen en eigen gewin te zien, terwijl het ook een arena is waar de zoektocht naar en weging van het algemeen belang plaatsvindt. Toen ik aantrad als SER voorzitter was er geen gestructureerd overleg meer tussen de top van de polder en van het kabinet. Dat wordt weer ingesteld, omdat het begint bij elkaar te zien, te kennen en te begrijpen.

Ten derde is er ook een governance vraagstuk. De partijen met benoemingsrecht in de SER zijn democratische verenigingen waarvan de besturen verantwoording aan hun leden afleggen over de afspraken die ze maken. Dat werkt bij verschillende NGO's anders en met minder noodzaak om compromissen te verdedigen. Brede welvaart vereist brede participatie, maar hoe kun je dat op basis van gelijkwaardigheid goed organiseren? Tegen deze achtergrond verkent de SER vormen van participatie en representatie en wordt gezocht naar een vernieuwing van de werkwijze die past bij brede welvaartsvraagstukken in een tijdperk van transities, zoals met vormen van *design thinking* en de inzet van kunstenaars. Diversiteit van kennis(partners) helpt ook om nieuwe ideeën en creativiteit in te brengen.

Ten vierde speelt de SER vooral een rol op nationaal niveau, terwijl sturen op brede welvaart ook een duidelijke internationale, regionale en lokale dimensie kent. Het is multi-level. De SER is lid van de Europese en internationale vereniging van SER-en en heeft verbindingen met een aantal regionale SER-en in de Noordelijke provincies, Overijssel en Brabant. Ook met de SER-en op de eilanden in het Caraïbisch deel van het Koninkrijk bestaan relaties. Europees zijn er veel relaties tussen werkgeversorganisaties (bijvoorbeeld in Business Europe) en vakbonden (in ETUC), maar is ook de zogenaamde sociale dialoog rond vraagstukken van economie en arbeidsmarkt van belang. In die sociale dialoog kunnen werkgevers en vakbonden invloed uitoefenen op Europese wetgeving (zoals rond minimumlonen of telewerken). In Nederland vinden sociale partners elkaar echter traditioneel sneller en gemakkelijker dan op Europees niveau, wat bij een recent bezoek van de SER aan Brussel als uniek en waardevol aan ons teruggegeven werd. Op regionaal niveau komen veel ontwikkelingen met invloed op brede welvaart samen rond bijvoorbeeld bedrijvigheid, arbeidsmarkt, scholing en ruimtegebruik (zie de oratie van Otto Raspe, 2024). Het is dus een voortgaande zoektocht hoe de SER zich daar (institutioneel) toe moet verhouden.

Kortom, de toetredingsregels tot de arena van de overlegeconomie zijn sterk geïnstitutionaliseerd, maar tonen enig aanpassingsvermogen getuige ook de introductie van ZZP-vertegenwoordiging in alle geledingen van de SER. Tradities en informele codes zijn wel sturend voor de onderlinge verhoudingen, mede vanwege het ervaren eigenaarschap van gevestigde partijen en het bewaken van hun invloed richting de politiek. Tegelijkertijd vinden er vooral regionaal en internationaal belangrijke ontwikkelingen plaats die steeds om herpositionering vragen. Sturen op brede welvaart via de sociale markteconomie vergt institutionele verandering en *the proof of the pudding is in the eating*.

2.3 Waarom laat de verandering zo lang op zich wachten?

Die vraag doemt wel op, gezien de hoeveelheid jaren die verstreken is sinds de Club van Rome. De constatering dat we op dit moment slechts 18% van de SDG-doelen op 'groen' hebben staan (over zes jaar zou dat voor alle SDG's moeten gelden) spreekt boekdelen. Een aantal verklaringen is hier inmiddels voor te geven.

I Institutionele starheid en uitsluiting van waarden en belangen

Het is niet eenvoudig om economische, ecologische en sociale belangen bij elkaar te brengen, inzichtelijk te maken hoeveel effect maatregelen in het ene vlak hebben op de andere, en om het draagvlak voor keuzes te organiseren in een maatschappelijke en beleidswereld vol gevestigde belangen en machtsposities. Het dominante economische model richt zich bovendien op het sturen op GDP en materiële welvaart. Dat is sterk georganiseerd op alle bestuurlijke niveaus, ook internationaal. Ook de kennis-community (veelal economen) met veel invloed op het beleid richt zich daarop en werkt versterkend (Hoekstra, 2019).

Sturen op brede welvaart gaat niet alleen over de formulering van een inhoudelijke agenda over de wenselijke verhouding tussen economische, ecologische en sociale doelen en belangen. De wisselwerking met de institutionele context waarbinnen dit plaatsvindt (of moet vinden) is minstens zo belangrijk. Sturen op brede welvaart wordt nog te weinig gezien als kwestie van machtsongelijkheid tussen stakeholders, de aanwezigheid van tegenstrijdige belangen en waarden en van processen van in- en uitsluiting. De reactie of reflex van ‘this is the way we do it’ zorgt voor dominantie van bestaande belangen en kennisbronnen. Normatieve aannames worden vaak niet of minder ter discussie gesteld en andere opvattingen of waarden krijgen minder ruimte (Rahmawan-Huizenga, 2024). De institutionele context beperkt dus de ruimte voor alternatieve opvattingen en werkwijzen. Exclusie in plaats van inclusie.

Dit kan ook tot een naïef optimisme (of bewuste strategie) leiden, namelijk dat met dezelfde stakeholders in dezelfde context en op dezelfde wijze als voorheen ook andere belangen en belanghebbenden goed vertegenwoordigd kunnen worden. Bewuste depolitisering van het breed welvaartsbegrip leidt ertoe dat sommige waarden naar de achtergrond verdwijnen (bijvoorbeeld rechtvaardigheid naar groepen die niet gerepresenteerd zijn of naar het belang van de natuur). Dit leidt tot frustraties als stakeholders die niet mee mogen doen geconfronteerd worden met *done deals* of vastlopen in de uitvoering.

II Focus op korte termijn en beperkte blik op transitiekosten

De SER heeft als taak op de (middel-) lange termijn naar gedragen oplossingen te zoeken voor maatschappelijke opgaven, wat meer proactief van aard is of moet zijn dan te reageren op korte termijn crises en (politieke) belangen. Toch domineert regelmatig de korte termijn, zowel in de politieke arena als

bij aandeelhouders. Denken vanuit transitie brengt met zich mee dat je transitierisico's in beeld brengt, zoals forse verschillen in toegang tot en kosten van het stroomnet of arbeidsmarkttekorten bij verschuivende activiteiten. Het *level playing field* wordt beïnvloed als omringende landen andere keuzes maken op zowel de korte als lange termijn. De inzet op Europees niveau is daarom cruciaal voor een langere termijn blik op het verdelen van transitierisico's en sturen op brede welvaart (SER, 2023; Philippen, 2024).

Door de jaren heen zien overheden en bedrijven zich echter geconfronteerd met verscheidene crises die acuut (vaak ook ad hoc) om antwoord vragen, waarbij het lot van de volgende generatie (of zelfs het volgende kabinet) heel ver weg lijkt. Dat was in de economische crisis van de jaren tachtig zo, maar ook tijdens de coronacrisis. De uitdagingen zijn dus inhoudelijk groot, maar ook in termen van bestuur en democratie. Ook in de overlegeconomie. In die context is innoveren (zowel technologische als sociale innovatie) lastig, al heeft het bedrijfsleven daar in de loop der jaren strategisch op ingezet, ook met R&D. De overheid deed dat later met fondsen (zoals het Groeifonds, dat door het kabinet-Schoof wordt uit gefaseerd vanwege andere politieke prioriteiten).

III Beeldvorming en wisselende ambities

Als het gaat om de rol en positie van het bedrijfsleven zijn er uiteraard grote verschillen op bedrijfsniveau hoe er op brede welvaart wordt ingezet en hoe snel dat gaat. Over het MKB heb ik eerder gesteld dat kleine ondernemers vaak al sterke verbindingen met de gemeenschap om hen heen hebben en elke dag maatschappelijke impact realiseren (lokaal in bijvoorbeeld cultuur, sport, zorg). Bijvoorbeeld met banen en stages voor mensen met migratieachtergrond of met beperkingen (Putters, 2023).

Werkgeversorganisaties MKB-Nederland en VNO-NCW hebben, zoals gezegd, in de afgelopen jaren ingezet op een brede welvaart strategie, en samen met vakbonden en Ngo's op Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (IMVO; zie hoofdstuk 3). Maar er is ook kritiek, op de snelheid waarmee bedrijven echt op verduurzaming inzetten of op verbetering van werken inkomenszekerheid en van arbeidsomstandigheden. Maatschappelijk klinkt de kritiek vaker, zoals door Milieudefensie en XR (soms ook via de rechter), dat het te traag gaat doordat belangen van aandeelhouders en andere stakeholders met elkaar strijden. Eccle (2024) spreekt van 'Greenhushing' als het belang

van shareholders domineert (*single materiality*) wat te maken kan hebben met ingewikkeld ervaren gelddruk of een beperkte blik op hun maatschappelijke rol.

Het sluiten van convenanten in het kader van IMVO heeft als succesfactor dat er een betekenisvolle publiek-private dialoog met stakeholders wordt ingericht – in Nederland onder begeleiding van de SER – waarbij afspraken gemaakt worden voor de keten en waar men elkaar op aanspreekt. Discussiepunten zijn ook hier het ambitieniveau en in hoeverre individuele bedrijven aangesproken kunnen worden (Van Schadewijk en Wolters, 2024).

IV Tunneldenken en onrealistische mensbeelden

Wisselende opvattingen en ambities over kwesties rond duurzaamheid en kansengelijkheid zien we ook in de politiek terug. Als het gaat om het handelen van de overheid signaleerde ik bovendien eerder als directeur van en samen met het SCP dat de mensbeelden die passeren onrealistisch en te beperkt zijn. Er ontstaat tunneldenken als aannames over wat burgers en bedrijven allemaal wel en niet zullen doen niet op realisme gestoeld is. Dat heeft zich in de haarvaten van de beleidsvorming ingegraven. Of het nu gaat over het bevorderen van zelfredzaamheid in het sociaal domein, zonder het inzicht of mensen en hun families dat werkelijk kunnen en zullen doen, of over de verwachtingen dat ondernemers statushouders of mensen met beperkingen in dienst kunnen en zullen nemen. Voor het sturen op brede welvaart is het relevant om van realistische aannames uit te gaan, omdat het van iedereen iets vraagt en omdat condities voor gedragsverandering aanwezig moeten zijn (zie verder).

Het SCP laat overtuigend zien dat mensbeelden in beleid vaak onrealistisch zijn, niet kloppen of van wenselijkheden uitgaan. Er wordt veel vanuit de calculerende burger gedacht die gestuurd moet worden met ‘prikkelers’. Dat is een te beperkte blik op gedragsverandering. Het moet gaan om ‘willen’ en ‘kunnen’, wat sterk aan het individu gekoppeld is, maar het doet er ook toe of iemand in de gelegenheid is of gebracht wordt (Borghouts en Freese, 2022). Dat laatste is de (mede) verantwoordelijkheid van overheden, bedrijven en instellingen.

Als wordt uitgegaan van ‘goede’ burgers zijn alle condities in positieve zin aanwezig. ‘Berekenende’ burgers kunnen wel maar willen wellicht niet. ‘Kwetsbare’ burgers willen mogelijk wel, maar zijn er niet toe in staat (gebracht) om zich op te stellen zoals het beleid dat wil. En ‘gemarginaliseerde’ burgers zijn

afzijdig, willen niet en kunnen niet of worden niet betrokken (SCP, 2023). Het mensbeeld beïnvloedt of je iets met regulering wilt of moet afdwingen of juist wil stimuleren. Wetgeving is gekoppeld aan extrinsieke motivatie (het moet, anders krijg ik een boete). Vrijwillige convenanten zijn bijvoorbeeld meer verbonden met intrinsieke motivaties om mee te doen. Mensbeelden blijven vaak onbesproken, maar ze blijken in de praktijk vaak doorslaggevend.

Neem de vele oproepen tot burgerparticipatie. Communicatie is vaak ontoegankelijk (en beleidsjargon). Er zijn aannames over wat mensen niet kunnen of niet willen. Niet altijd wordt gesnapt dat mensen niet de hele dag in commissies kunnen deelnemen op locatie. Aangenomen wordt dat het nut van maatregelen wordt ingezien en dat bijkomende kosten (zoals kinderopvang of vervoer) betaald worden. Academics passen eerder in dat mensbeeld en zitten veelal minder in een dagelijkse strijd om rond te komen. Zogenaamde “spreidstandburgers” hebben niet de middelen, tijd of energie om daaraan te voldoen (‘S Jongers, 2024). Dit leidt tot een situatie waarin ze in een “spreidstand” terechtkomen: ze moeten zich uitrekken tussen overleven en participeren, wat vaak niet houdbaar is. Ook niet voor ondernemers die niet op elk moment van de dag in overleg over overheidsbeleid kunnen treden.

V Onwil en gebrek aan reflexief vermogen

Een andere verklaring voor de lange weg naar brede welvaart is dat inzichten over de dagelijkse praktijk wel bekend zijn maar dat ze niet gelegen komen. Bij een regeerakkoord dat als dominant en strak kader wordt gehanteerd, met een straffe begrotingsdiscipline (lees: Financiën is doorslaggevend) worden deze inzichten makkelijk weggewuifd als weinig doordacht of onvoldoende bewijs. In het licht van brede welvaart delven duurzaamheids- en sociale aspecten dan vrij snel het onderspit. Dat was ook mijn ervaring als lid van de Studiegroep Begrotingsruimte. Lange termijn effecten op het terrein van sociale ongelijkheid of duurzaamheid worden minder serieus meegewogen als kosten en opbrengsten (nog) te onzeker zijn. Ook als je vrij zeker weet dat ze zullen optreden. Korte termijn denken belemmert structurele oplossingen op de lange termijn. Het kan er ook toe leiden dat het kind met het badwater wordt weggegooid, als oplossingen die op langere termijn iets opleveren (denk aan de discussie rond het afschaffen van de Maatschappelijke Diensttijd) vanwege korte termijn afwegingen (kosten) worden teruggedraaid. Korte termijn handelen is een relevant geïnstitutionaliseerd obstakel voor het sturen op brede welvaart.

Een gebrek aan reflexief vermogen en tijd is een hardnekkig probleem in de beleidsarena. Wat leren we uit het verleden, waar ging het mis en hoe kan het beter? Wat kan ik anders doen? We evalueren het ene na het andere, vaak ook te vroeg, maar wat gebeurt ermee? Parlementaire enquête na enquête wordt geconcludeerd dat het aanpassingsvermogen beperkt blijkt of dat de onwil en onmacht aanwezig zijn om dingen anders te doen. Gevangen in de eigen beleidswereld en institutionele arrangementen, zo lijkt het. Bovendien worden knelpunten, zoals tussen beleid en uitvoering, vrij snel beschouwd als structuurproblemen. Een kwestie van beter organiseren. Dat leidt vooral tot meer regels, maar niet tot het afwegen van waarden. In de uitvoering lopen zaken vast door deze complexiteit, zoals bijvoorbeeld in de veel te ingewikkelde voorzieningen voor arbeidsongeschiktheid (OCTAS, 2024). Dus, hoe rechtvaardigheid ten opzichte van innovatie of doelmatigheid gewogen moet worden. Daar is politieke afweging bij nodig, maar ook ambtelijk vakmanschap dat doordachte beleidsopties weegt en leiderschap dat het in de praktijk vertaalt naar keuzes.

Er is dus sprake van een breed palet aan verklaringen voor het tempo van de veranderingen op het pad richting brede welvaart. Tijd voor enkele tussenconclusies.

2.4 Tussenconclusie: het ontrafelen van de sturingsvraag

De schets van het breed welvaartsdebat en het intermezzo rond de SER bevestigen dat brede welvaart een relationeel begrip is, maar ook dat het leidt tot een zoektocht naar wie bij het sturen op brede welvaart betrokken moeten worden en welke kennis en consensus nodig zijn. Het gaat over het ontwikkelen van indicatoren, het zoeken en formuleren van doelen en het wegen van waarden. De wederkerigheid tussen stakeholders speelt een grote rol. Het is belangrijk ‘. to identify the proper locus of moral decision making in an increasingly interconnected world’ (Annett, 2022). In een tijdperk van transitie doen zich veranderingen voor in waarop wordt gestuurd (focus), maar ook waar dat gebeurt (locus), met wie, hoe en met welke instrumenten. Daarbij is niet altijd duidelijk wat de collectieve doelen zijn, of bedrijven zich daaraan committeren, of overheden betrouwbaar zijn, of burgers hun gedrag kunnen en willen veranderen en welke spelregels nodig en werkbaar zijn (ROB, 2022).

Er lijkt veel urgentiegevoel, gezien de ‘beleidsdrukte’ rond brede welvaart. Tegelijkertijd, het blijkt niet zo eenvoudig om snel tot uitvoering te komen. De vele initiatieven zijn ook zeker niet altijd complementair en worden (soms) los van elkaar ontwikkeld. Ze gaan niet altijd over hetzelfde. Er is een variëteit aan brede welvaart metingen en monitors die niet optelt tot een algemeen geaccepteerde en gedeelde standaard. De gedeelde basis is wel steeds dat ‘brede welvaart een diversiteit aan welzijnsaspecten (alles wat mensen van waarde vinden) en verdelingseffecten tussen groepen, in ruimte en tijd omvat’ (PBL, 2023).

Sturen op brede welvaart blijkt per definitie multidimensionaal van karakter en vindt op tal van niveaus plaats. Internationaal, Europees, regionaal en lokaal. Door de overheid, het bedrijfsleven en in de samenleving. Of allemaal in combinatie. Het zijn beloftevolle pogingen te komen tot een geïntegreerde benadering van welvaart, waarin verschillende sectoren en stakeholders samenwerken. Niemand kan brede welvaart alleen sturen (SER, 2023; Hoekstra cs., 2024). Of je nu klimaatbeleid formuleert, IMVO convenanten afsluit, woningen duurzamer wilt maken of arbeidsmarktbeleid op de digitalisering wilt laten aansluiten.

Dit is bovendien niet het ‘neutraal’ bijeenbrengen en verknopen van domeinen en belangen onder de noemer van brede welvaart. Het is ook werken aan de invulling en borging van (soms nieuwe) publieke en private belangen, soms met nieuwe kennis en nieuwe vormen van samenwerking (Van der Woerd, 2024). Als de weging van waarden daarbij onderbelicht blijft kan er onwenselijke depolitisering plaatsvinden, waardoor lastige keuzes uitblijven. Te vaak wordt de verdeling van brede welvaart bijvoorbeeld met gemiddelden geduid en gestuurd, waarbij die gemiddelden regelmatig voldoende tot goed scoren. Echter, een grote groep on-welvarende burgers scoort onvoldoende op verschillende indicatoren van subjectief welbevinden. Geen mens is immers gemiddeld. We moeten dus voorbij de gemiddelden en de verschillen verklaren. Vervolgens is er een afweging van waarden nodig, zoals rond de rechtvaardige verdeling van brede welvaart.

Bij elkaar opgeteld vergt dit dus veel van *network governance* en van de participatie en representatie van groepen en individuen (ook van stille groepen en de natuur), maar ook bereidheid tot het delen van macht en invloed, wederzijds commitment en vertrouwen. Of dat lukt, ook in de uitvoering, wordt mede bepaald door bestuurlijke tradities, maar ook door de stand van de kennis over brede welvaart

en of bijvoorbeeld prestaties inzichtelijk gemaakt kunnen (en moeten) worden. Net als de vraag of men elkaar vertrouwt en of men elkaar aan afspraken kan houden. Leiderschap blijkt cruciaal, maar heeft het vertrouwen nodig van zowel de markt als de overheid en de samenleving (Hoekstra cs., 2024). Niet eenvoudig. We zagen dat deze factoren allemaal invloed hebben op de ambities, de snelheid waarmee ze gerealiseerd worden en de regelmatige twijfel over ieders inzet.

De bovenstaande tussenconclusies dwingen ons om het bestaande besturingsmodel dat bij ons sociaal contract hoort (zie hoofdstuk 1) tegen het licht te houden. Het relationele karakter van brede welvaart heeft consequenties voor hoe er gestuurd wordt of kan worden. Bij 'sturen op' is er de associatie met een duidelijk doel, een handeling waarmee dat doel bereikt kan worden en een gestructureerd proces dat daarbij helpt. De nadruk ligt dan al snel op de beschikbaarheid van informatie om keuzes op te baseren en het bijeenbrengen van stakeholders op het meest passende sturingsniveau (RLi, 2024). Het sturen op brede welvaart gebeurt echter te midden van sterke afhankelijkheden tussen publieke en private belangen, doelen en posities. De macht moet worden gedeeld, net als risico's. Niet alle stakeholders hebben de skills, de mogelijkheden en de wens om dat te doen. De uitkomsten worden niet door iedereen gesteund. De relatie tot de natuur mist te vaak en uitkomsten worden steeds vaker als onrechtvaardig ervaren. Dit is niet alleen een kwestie van de structuur en organisatie van sturen op brede welvaart, maar ook van verwachtingen, tradities en cultuur. Ons sociaal contract en de manier van besturen staan dus stevig onder druk en voldoen steeds minder.

De economie en samenleving zijn natuurlijk niet maakbaar, maar ze zijn wel beïnvloedbaar. De institutionele context is veranderbaar. Wat dit betekent maakt onderdeel uit van mijn onderzoeksagenda. In het volgende hoofdstuk werk ik daartoe een multi-stakeholder aanpak van samenwerking uit.

3. Denk- en doekader voor
sturen op brede welvaart:
kernelementen,
kernactiviteiten,
kerncondities

3.1 Kernelementen

We moeten van nadenken over *well-being* maar ook over de beweging naar *well-doing*. Hoe werkt dat? In dit hoofdstuk werk ik een denk- en doekader uit voor het sturen op brede welvaart. Het is tegelijkertijd een kader voor onderzoek en interdisciplinaire samenwerking. Aan het einde van deze rede kom ik terug op de implicaties voor ons sociaal contract en besturingsmodel.



Figuur C.

Een drietal kernelementen (zie figuur C) dat het meervoudige karakter van brede welvaart recht doet, stel ik centraal als de basis van het denk- en doekader. Vanuit deze basis kom ik tot keuzes in activiteiten op het 'pad' naar brede welvaart en voor het realiseren van de (institutionele) condities die daarbij nodig zijn. Dat zijn keuzes die nu gemaakt kunnen (moeten) worden door de betrokken stakeholders. Dit is dus geen pleidooi om te wachten op een *grand design*. Dit is een *call to action*.

I Relationele karakter

Zoals ik in hoofdstuk 1 schetste gaat brede welvaart uit van een mensbeeld dat stelt dat mensen ook aan immateriële goederen van verbinding en

betekenisgeving voor anderen hechten, net als aan een sociale omgeving waarmee ze zich kunnen identificeren. Dat is veelal cultureel bepaald. Dit lijkt wellicht een open deur, maar de ruil of transactie die plaatsvindt is complex en kan langjarig van karakter zijn (over generaties bijvoorbeeld). Mensen doen dat ook vrijwillig, denk aan zorg voor naasten of voor de natuur. Als mensen wederkerigheid ervaren, ook als het materieel niet meteen iets oplevert, is men tot op zekere hoogte bereid eigen belang opzij te zetten. Economische, ecologische en sociale ambities, waarden en belangen worden zo bij sturen op brede welvaart verbonden en gewogen. Dit vergt aanpassing van het neoklassieke mensbeeld dat ik eerder besprak.

Daarbij spelen steeds verdelingsvraagstukken een rol, namelijk hoe de lusten en lasten (en risico's) worden verdeeld. Dat heeft een transactioneel karakter op het moment dat er uitruilen plaatsvinden, maar het is niet altijd een kwestie van een *zero sum game* of uitruil tussen winst en/of schade aan economie, mens en natuur. Er kan sprake zijn van overdracht van sociale normen en bijdragen aan een gemeenschap. Er kunnen ook win-win situaties ontstaan. Bijvoorbeeld bij bedrijven die verdienmodellen ontwikkelen via transacties tussen investeringen, leefomgeving en human capital die zeker over een langere tijdspanne soms grotere positieve effecten voor mens en/of natuur opleveren dan gedacht. Het relationele karakter maakt *verbinden*, maar ook *verdelen* tot een kernactiviteit van het sturen op brede welvaart (zie 3.2). Ruil, overdracht en synergie (win win) zijn hierbij belangrijke transacties.

II Doelformulering en weging van waarden

Een tijd van transitie vergt in de tweede plaats extra aandacht voor doelformulering en verschuivende waarden. Het formuleren van doelen blijkt vaak lastig en omgeven door onzekerheid. De SDG's bieden een kader, maar in de praktijk zijn concretere doelen en streefwaarden nodig (Vollebergh, 2023; PBL, 2023). Dat geldt voor de koppeling aan de Rijksbegroting, maar ook voor lokale initiatieven. Tegelijkertijd zullen digitalisering en AI het proces van aanpassen en verbeteren alsmaar aanjagen, waardoor doelen kunnen verschuiven. Bijvoorbeeld op het terrein van kansengelijkheid of de ruimte voor ondernemerschap. Wat werkt in één context (op het terrein van bijvoorbeeld instrumenten om bepaalde doelen te realiseren), hoeft daarnaast niet overal toepasbaar of wenselijk te zijn. Ik spreek daarom van doelzoeken. Het *rechtvaardigen* van keuzes bij de formulering

van doelen en bij de inzet van instrumenten vormt een kernactiviteit van sturen op brede welvaart (zie 3.2).

III Wederkerigheid in netwerkrelaties en rolverdeling

In de derde plaats is er sprake van wederkerigheid in netwerkrelaties die in de rolverdeling en werkwijze tussen overheden, bedrijven, instellingen en burgers tot uiting komt. Het gaat bij sturen op brede welvaart om complexe samenwerking tussen wederzijds afhankelijke stakeholders gericht op ruil, overdracht of synergie over vaak langere perioden. Het gaat ook om de bereidheid om macht en invloed te delen en om de risico's van anderen mee te managen (Wilthagen, 2009). In transitietijd staat de legitimiteit van de besluitvormende arrangementen om tot rechtvaardige maatschappelijke uitkomsten voor alle leden van de samenleving te komen echter sneller ter discussie. Annett (2022; 280): 'A few wealthy people possess more than all the rest of humanity'. De wijze waarop de natuur aan tafel meeweegt/spreekt, of de volgende generatie, heeft ook invloed op de legitimiteit van besluiten. De mate waarin spelregels onduidelijk zijn of betwist worden, zoals door actiegroepen, NGO's of in het stemhokje, heeft invloed op de effectiviteit en legitimiteit van sturen op brede welvaart. Kernactiviteiten zijn dus ook *organiseren* en *reguleren* (zie 3.2). Dat is niet louter een kwestie van structuur, informatie en helderheid, maar ook van cultuur, moraliteit en leiderschap. Het draait niet alleen om macht, maar ook om gezag.

Deze drie kernelementen vormen de fundering van het sturen op brede welvaart. Het vergt op alle niveaus samenwerking. Er komt een aantal kernactiviteiten uit voort op het pad naar brede welvaart dat ik nu bespreek. De bijbehorende randvoorwaarden bespreek ik daarna.

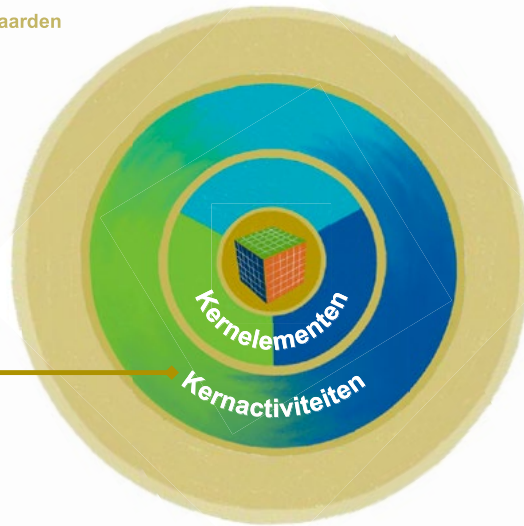
3.2 Kernactiviteiten

Als kernactiviteiten op het pad naar brede welvaart beschouw ik aldus: verbinden, verdelen, rechtvaardigen, organiseren en reguleren (zie figuur D). Welke dynamiek kennen ze in transitietijd?

Kernelementen

- I Relationeel
- II Doelformulering en weging van waarden
- III Wederkerigheid

- I Verbinden
- II (Her)verdelen
- III Rechtvaardigen
- IV Organiseren
- V Reguleren



Sturen op brede welvaart

Figuur D.

I Verbinden

Brede welvaart gaat steeds over het verbinden van belangen, domeinen en stakeholders. Verbinding op de inhoud en via samenwerken. Het is een zoektocht naar zogenaamde *shared value*, zoals Porter en Kramer (2011) dat omschrijven. Ze zien drie strategieën voor bedrijven die sociale en economische groei kunnen combineren, te weten (1) het ontwikkelen van nieuwe producten en markten; (2) het herdefiniëren van productiviteit in de waardeketen en (3) ruimte bieden aan lokale clusters die samen tot innovatie komen. Raspe (2023) ziet deze verbinding steeds vaker regionaal tot stand komen.

Ook Stam (2022) bepleit een bredere benadering van de maatschappelijke bijdrage van bedrijven, waarbij ondernemingen zich richten op nieuwe producten en diensten, maar ook op het ontwikkelen van de capaciteiten van medewerkers. Dat richt zich niet alleen op de winst van de onderneming, maar voor de samenleving als geheel. De onderneming is dan – in termen van Porter en Kramer - een waarde creërende gemeenschap waarvan de leden zich

ontplooiën met leren en kennisontwikkeling als basis voor duurzame innovatie (Putters, 2022). Omdat een bedrijf nooit alleen brede welvaart kan realiseren zijn afspraken en samenwerking binnen ketens en bedrijfstakken cruciaal. De volgende voorbeelden illustreren dit.

Een innovatieve, duurzame maakindustrie draagt bijvoorbeeld bij aan het verdienvermogen en de werkgelegenheid, het versterken van kwetsbare regio's, het stimuleren van het ontwikkelen en toepassen van schone technologie en een gezondere leefomgeving. De sector is verantwoordelijk voor ongeveer een derde van alle emissies van broeikasgassen in Nederland. Verduurzaming ervan levert een belangrijke bijdrage aan het behalen van de klimaatdoelstellingen, zorgt voor werk en inkomen voor vele huishoudens en is van grote waarde voor de leefbaarheid. Verduurzaming is een voorwaarde voor het behoud van industriële activiteiten in Nederland en nodig voor onze strategische autonomie in verband met de toegenomen afhankelijkheid van bijvoorbeeld grondstoffen uit landen als China (SER, 2024). Sturen op brede welvaart betekent ook het oplossen van problemen met het overvolle stroomnet, stabiel beleid om investeringen en hoogwaardige banen te realiseren, voldoende goed opgeleide arbeidskrachten en een clean-tech agenda gericht op innovatie en de grondstoffentransitie. Kortom, een duurzame maakindustrie vergt het verbinden van belangen, doelen en stakeholders, en transacties over een langere periode. Er is vertrouwen bij alle stakeholders nodig dat ieders belang hierbij – op enig moment – gediend wordt.

Ook op organisatieniveau zie je deze wijze van “verbinden” terug. In de installatiebranche bezocht ik een bedrijf dat via innovaties op afstand verwarmings- en andere installaties kan repareren. Dat vergt tegelijkertijd om- en bijscholing van personeel en vertrouwen van en met de klant (waarvan het bedrijf bijvoorbeeld op afstand bij de apparatuur kan). Goede samenwerking met de overheid is hierbij onmisbaar, bijvoorbeeld in de wijze waarop zonnepanelen al dan niet financieel gesteund worden, hoe het onderwijs is ingericht en of vergunningen voor nieuwe activiteiten worden afgegeven in een tijdpad dat past bij het moeten doen van investeringen.

II Verdelen (en herverdelen)

Hoe worden welvaart en welzijn zo verdeeld dat (groepen) burgers gelijke kansen hebben op een goed leven? Het gaat om de verdeling tussen groepen, maar ook over verschillende brede welvaartdoelen en regio's. Het relatieve gewicht

van de verschillende doelen op economisch, ecologisch en sociaal gebied is geen gegeven. In situaties van schaarste gaat het bovendien meestal om de herverdeling van geld, ruimte en/of menskracht en over de wederkerigheid tussen opbrengsten en kosten voor het collectief/ de samenleving. Denk aan doelen die gesteld worden omtrent inkomensgelijkheid, het aanpakken van armoede, het bevorderen van sociale mobiliteit of het creëren van gelijke kansen. Het vertaalt zich veelal naar de formulering van rechten en plichten van burgers, huishoudens en organisaties.

Er zijn ook situaties van overvloed denkbaar die tot verdelingsvraagstukken leiden, zoals bij zonne- en windenergie, online data en bij verdienmodellen die de natuur juist behulpzaam zijn (zoals bij regeneratieve groei, bijvoorbeeld in de natuur inclusieve landbouw). Het *stimuleren* van een hoger niveau van brede welvaart (dus van groei) is hier in mijn ogen nauw mee verwant. Zo lang iedereen profiteert, zou je zeggen, hoeft dit niet tot een verdelingsvraagstuk te leiden. Echter, de vraag naar de grenzen van de groei en of deze rechtvaardig verdeeld wordt raakt uiteindelijk toch (her)verdeling. Ik positioneer mijzelf genuanceerd in de discussie over *growth* en *de-growth*. Groei hoeft niet het probleem te zijn, het moet gaan om groei van de brede welvaart en om rechtvaardige verdeling. Die groei zal nodig zijn voor het bekostigen van publieke voorzieningen, wat ook (lastige) keuzes vergt in zowel situaties van schaarste als van overvloed.

De WRR (2023) onderscheidt vier categorieën van rechtvaardige verdelingen die benut kunnen worden bij het sturen op brede welvaart en *just transition*: (1) verdeling op basis van grootste nut; (2) verdeling op basis van individuele rechten en vrijheden (per capita; bestaande rechten; eigen verantwoordelijkheid); (3) verdeling op basis van draagkracht en solidariteit (ten gunste van minstbesteden; behoud minimale ondergrens); (4) verdeling op basis van bijdrage en profijt (de vervuiler betaalt; via het profijtbeginsel; de verduurzamer verdient). *True pricing* is een manier om tot rechtvaardige verdeling te komen, net als het stimuleren van innovaties en de verdeling van (sociale) risico's daarbij. Dus, het verdelen van lusten en lasten, wie op welke wijze nut, rechten en profijt ervaren. Waarden van solidariteit, wederkerigheid, en goed voorouderschap (verdeling tussen generaties) spelen daarbij een sturende rol. *Rechtvaardigen* en *verdelen* zijn beide kernactiviteiten van sturen op brede welvaart (zie volgende kernactiviteit).

De WRR zegt over de rechtvaardige verdeling rond klimaatverandering bijvoorbeeld: ‘Als een rechtvaardige procedure is gevolgd, dan worden de verdelingen die daaruit voortkomen eerder als rechtvaardig geaccepteerd, zelfs door mensen die daar nadeel van ondervinden’. Dus: *procedurele* rechtvaardigheid, waarbij betrokkenheid van de samenleving bij het vormgeven van transities centraal staat of het erkennen en herstellen van eerder en bestaand onrecht en/of bijbehorend beleid. Rechtvaardigheid openbaart zich ook in de eerlijke verdeling van lusten en lasten (*distributieve* rechtvaardigheid) en in andere niet financiële waarden. De vraag of iedereen mee kan doen en zijn of haar talenten in kan zetten in de samenleving wordt *contributieve* rechtvaardigheid genoemd (Sandell, 2015). Het is belangrijk de randvoorwaarden te achterhalen voor de verschillende vormen van rechtvaardigheid, zoals toegang tot onderwijs, tot waardig werk, de ruimte voor duurzaam ondernemen en de handhaafbaarheid van afspraken.

Bij rechtvaardige klimaattransitie, waar ook in de Academische Werkplaats Klimaat en Energie belangrijk onderzoek naar wordt gedaan, vertaalt dit zich naar verschillende verdelingsvragen en uitruilen. Er zijn verdelingsvragen rond de ecologie (zoals gasgebruik), de economie (inflatie, het creëren van nieuwe verdienmodellen) en sociaal beleid (koopkracht, armoedebestrijding). Inzet op goede ventilatie van woningen kan bijvoorbeeld gepaard gaan met hogere kosten en een vraag naar meer arbeidskrachten. Het gaat dan niet alleen over het faciliteren van de goed geïnformeerde burger in het doolhof van subsidies dat hiermee gemoeid is, maar ook over de ondersteuning van kwetsbare huishoudens en middenstanders die nauwelijks kunnen rondkomen in regio's met veel tochtige label G-woningen en winkelpanden. Het faciliteren van energiecoöperaties en andere burgerinitiatieven kan mensen helpen om sociale risico's te delen. Daarnaast zijn om- en bijscholing naar nieuwe banen en beroepen nodig als nieuwe technologie ook andere skills vergt van mensen (Van de Wetering en Groenleer, 2023; Tunderman, cs., 2024). Kortom, rechtvaardige verdeling leidt tot het doordenken van een combinatie van procedurele, distributieve en contributieve rechtvaardigheid.

Een illustratie hiervan vond ik ook op locatie ten aanzien van *biobased housing*. Ik bezocht een locatie in Bilthoven waar boeren een hennepsoort verbouwen die op hun land met een machine verwerkt wordt tot halffabricaten voor woningbouw (bijvoorbeeld in spouwmuren en op gevels). De woningen zijn duurzamer vanwege het gebruik van natuurlijke grondstoffen, dus minder schade aan de

natuur. Bovendien isoleert het materiaal de woning optimaal, zelfs bij vorst is er nauwelijks verwarming nodig. Het initiatief wordt actief gesteund door experts die vanuit hun vakgebied van bouwen en passie om te verduurzamen dit initiatief verder brengen. Ook zijn er inwoners nodig die zich hier achter stellen en iets nieuws/ innovatiefs aandurven. En ruimte voor bouwen. Het vraagt dus verbinding en samenspel tussen gemeente, woningbouw, boeren, experts en inwoners, maar ook om het verdelen van zowel middelen, als ruimte en financiële risico's. Het vergt vertrouwen dat (op termijn) iedereen (ook de natuur) beter af is door deze *verbindingen* en vormen van (*her*)*verdeling*, maar ook dat tijdens de transitie de voorzieningen aanwezig zijn die hiervoor nodig zijn.

III Rechtvaardigen

Steeds komt dus ook de noodzaak van het maken van rechtvaardige afwegingen voorbij als het om verdelingsvraagstukken gaat. Terecht bekritisieren Bovenberg en Van Geest (2021) de rationele keuze benadering in de economie die de ethiek en de waardenafwegingen naar de achtergrond heeft verplaatst of heeft buitengesloten als 'normatief'. Het brede welvaartsdebat dwingt tot verbreding van het perspectief op welvaart. Het gaat om relaties tussen mensen, met overheden en organisaties en met de natuur, maar ook om weging van wat in die relaties belangrijk is en welke keuzes als rechtvaardig worden beschouwd. Dat gaat over meer dan het GDP.

Rechtvaardigingen kunnen om verschillende redenen legitiem zijn. Sturen op brede welvaart vereist een reflectie op onze normen en waarden, op wat we goed en fout vinden en welk gedrag daarbij hoort. Zo is er (1) *pragmatische* legitimiteit, als men (ook op korte termijn) ermee geholpen is om in brede welvaartstermen te wegen en besluiten; (2) *Morele* legitimiteit als duidelijk is wat wel en niet acceptabel is, er een ondergrens is op basis van algemeen nut, gelijkwaardigheid of behoefte; (3) *Cognitieve* legitimiteit als het verstandig of logisch lijkt om de afweging in brede welvaartstermen te maken.

Rechtvaardige transitie (*just transition*) raakt wat van waarde is, ook het ongeschrevene, de onderliggende waarden die we belangrijk vinden maar wellicht niet altijd uitspreken (Halman cs., 2022). De meeste mensen willen dat het ook met de burens goed blijft gaan, net als met de volgende generatie. Zodra de discussie over pensioen of zorg oplaait wordt duidelijk dat die waarden er zijn, ook vaak gedeeld worden, maar niet voortdurend worden uitgesproken. We

kennen in Nederland zo'n 220.000 werkende armen, mensen die vaak meerdere banen of contracten hebben maar desondanks geen minimuminkomen (SCP, 2019; CBS, 2024). Dat kan onrechtvaardig voelen. Misschien zien anderen het als 'eigen schuld', maar ook dat raakt aan wat we als samenleving rechtvaardig vinden. Sturen op brede welvaart doet dus ook een beroep op waarden van rechtvaardigheid en legitimiteit die in tijden van crisis of polarisatie sterker gevoeld worden.

Ik besprak eerder al dat dit ook het geval is bij de forse sociaal-economische gezondheidsverschillen die verband houden met werk, opleiding en opgroeien in armoede. De keuze om dit aspect van brede welvaart te prioriteren in beleid kan rechtvaardiging vinden in het bestrijden van onaanvaardbare verschillen in levensverwachting tussen groepen. De overheid is aan zet, maar dat geldt ook voor bedrijven via werkomstandigheden, en voor maatschappelijke instellingen en burgerinitiatieven rond zorg, onderwijs of opvang (RVS, 2020; SER, 2024). Het *Zero Poverty Lab* van onze universiteit verricht impactvol onderzoek op dit terrein, gericht op armoede(bestrijding).

Een praktijkvoorbeeld van het rechtvaardigen van afwegingen in het kader van brede welvaart vond ik tijdens een bezoek aan Verpleeghuis Tiendwaert in Hardinxveld-Giessendam, waar vanuit een visie op de kwaliteit van leven van ouderen de zorg wordt ingericht. Samen met familie, die meehelpt in de verzorging vanuit de rol die ze in de thuissituatie ook altijd had, en voor zover dat mogelijk is. Dat betekent dat mantelzorg wordt gedaan op de manier zoals dat thuis aan een demente partner gedaan werd. Arthur komt elke dag zijn vrouw bij het ontbijt helpen, haar bed opmaken en koffie drinken. Hij heeft een vertrouwensrelatie met het personeel. Ook in Het Vertrouwde Dorp in Houten zag ik deze benadering. Niet alles regelen vanuit wat professionals goede zorg vinden, of om kosten te besparen, maar redeneren vanuit wat mensen zelf willen of kunnen. Het vergt loslaten, luisteren en een goed samenspel met de instelling. Die loopt regelmatig aan tegen de overheidsregels of toezichthouders die er moeite mee hebben als er niet aan alle richtlijnen voor goede zorgverlening wordt voldaan. Het vraagt dus het opnieuw definiëren en rechtvaardigen van wat goede zorg is, hoe je dat organiseert en welke zeggenschap erbij past. Breder naar de welvaart van ouderen kijken. Natuurlijk speelt ook de arbeidsmarktcrapte een rol, maar in deze voorbeelden is dat een van de bijkomende omstandigheden.

Sociale innovatie staat hier centraal om brede welvaart te bevorderen en andere werkwijzen te rechtvaardigen.

IV Organiseren

Sturen op brede welvaart levert ook een organisatievraagstuk op. Er zijn vele publieke en private stakeholders nodig en betrokken. Dat vergt afspraken over de aanpak, de rolverdeling, de allocatie van middelen, het betrekken van kennis en georganiseerd overleg. Dat gebeurt op tal van manieren.

Zo stimuleren de SDG's en verschillende nationale en Europese initiatieven (Green Deal; ESG) dat er breder naar welvaart wordt gekeken en dat daar samenwerking voor wordt georganiseerd. Niet alleen als middel, maar ook als verbinding tussen actoren die samen waarde creëren. We kennen internationale voorbeelden (sommige ook al van voor de SDG's) waarbij de inrichting van de begroting op basis van brede welvaart tot een andere organisatie van het beleidsproces heeft geleid. Zoals in Nieuw Zeeland met het *Wellbeing Budget* en in Bhutan waar men streeft naar het Bruto Nationaal Geluk. In Wales is er een *commissioner* met bevoegdheden om in de gaten te houden of beleid ook rekening houdt met volgende generaties. In Nederland hebben we de brede welvaartsmonitor (CBS), die nog niet dwingend de organisatie van de begroting stuurt. Er worden tal van instrumenten en scans ontwikkeld die sturen op samenwerking (zie 2.1).

Op regionaal niveau worden veel initiatieven ontplooid, zoals via de Regiodeals. Dat zijn samenwerkingsverbanden met het doel regio's te versterken in een beweging van het stimuleren van economische groei naar het bevorderen van brede welvaart. Regionale kennispartners, zoals het Fries Sociaal Planbureau, Sociaal Planbureau Groningen, HZ Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving en Het Pon & Telos in Noord-Brabant vergaren en verspreiden de kennis over brede welvaart in de regio. Het Planbureau voor de Leefomgeving ondersteunt daarbij met landelijke kennis. Een aantal regionale actoren heeft, samen met enkele ministeries en het CBS, het Nationaal Netwerk Brede Welvaart opgericht waarin onderzoekers en beleidsmakers samenwerken om brede welvaart meetbaar en bruikbaar maken voor de regionale context (SCP, 2024; PBL, 2023).

Een voorbeeld van regionale organisatie bij sturen op brede welvaart is de regio Brainport waar een rol voor ASML is weggelegd bij de brede welvaart keuzes

naar de toekomst. De lokale/regionale overheden willen de intensivering van bedrijvigheid door de groei van het bedrijf ruimte geven. Samenwerking met de nationale overheid (project *Beethoven*) is daarbij cruciaal, niet alleen voor de clustering van lokale (en nieuwe) bedrijvigheid, maar ook sociaal. De regio scoort als midden-motor op een aantal indicatoren van brede welvaart en dat is zorgelijk. Bijvoorbeeld de groeiende eenzaamheid en een dalend aantal sociale contacten, teruglopende zelfredzaamheid, beperkte mate van om- en bijscholing onder arbeidskrachten, minder betaalbare woningen, veel geluidsoverlast, hoog energieverbruik en groeiende energiearmoede, maar ook een onbenut arbeidspotentieel van 33.000 mensen (Wilthagen cs., 2024). Als er duizenden huishoudens bijkomen, ligt er een gedeelde verantwoordelijkheid van de overheid, het bedrijfsleven en van instellingen voor onderwijs, volkshuisvesting en de zorg om voorzieningen te organiseren rond de behoeften van mensen en voor wat de regionale economie nodig heeft.

Naast het organiseren van samenwerking tussen publieke en private stakeholders in netwerken heeft sturen op brede welvaart ook op organisatieniveau zelf gevolgen, zoals op de interne structuur en werking van een organisatie. Dat gaat over de hiërarchie, afdelingen, teams, en communicatielijnen, en de leiderschapstijlen en HR-praktijken die nodig zijn voor het behalen van organisatiedoelen (Borghouts en Freese, 2022). Bedrijven, instellingen en personeel moeten zich aanpassen aan een veranderende omgeving, zoals door technologische innovaties, marktveranderingen of nieuwe regelgeving. In een tijd van arbeidsmarktkrapte is bovendien de positieve werkcultuur voor medewerkers en de ruimte voor innoveren extra (en altijd) van belang. Ook in de keten en in regionale clusters. Zoals in het voorbeeld van de installatiebranche.

Burgers, sociaal ondernemers of burgercollectieven organiseren ook zelf rond brede welvaart samenwerking in ketens. Denk aan *impact investing*, bijvoorbeeld door te investeren in duurzame energieprojecten, sociale ondernemingen of microfinanciering. De winsten hebben tot doel de initiatieven onafhankelijker van donaties en subsidies te maken en om opschaling te realiseren. Niet de uitkering aan aandeelhouders staat centraal, maar het realiseren van *shared value*. Andere initiatieven zijn het decentraliseren van middelen en besluitvorming door het ondersteunen van coöperaties, lokale bedrijven en gemeenschapsontwikkelingsprojecten, het ondersteunen van lokale voedselsystemen door het kopen van lokaal geteeld voedsel, het ondersteunen van

boerenmarkten, gemeenschapstuinen en duurzame landbouw. Brede welvaart wordt op vele niveaus en manieren georganiseerd.

V Reguleren

Reguleringsvraagstukken richten zich op de regels en normen waaraan organisaties zich moeten houden, vaak opgelegd door externe entiteiten zoals de overheid, brancheorganisaties of internationale instellingen. De Tilburgse collega's van *Accounting*, zoals Philip Joos, houden zich hier nadrukkelijk mee bezig. Denk aan de werking van relevante wet- en regelgeving, zoals arbeidswetten, milieuvoorschriften, en privacyregels, maar ook de Europese regelgeving voor het rapporteren over duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid (ESG). Ook belasting- en subsidiebeleid spelen een rol, bijvoorbeeld rond belastingvoordelen voor duurzame initiatieven of extra heffingen op milieuvervuilende activiteiten. Ze reguleren het verantwoorden over milieu-impact, sociale (on)gelijkheid, en welzijnsmetingen, naast financiële resultaten. Dat gaat ook over emissienormen, verplichte verslaglegging over duurzaamheidsprestaties en regelgeving omtrent circulaire economie.

Ik besprak eerder al dat 'greenhushing' voorkomen moet worden, dus dat de belangen van shareholders vooral weer gaan of blijven domineren boven *societal impact*, omdat dit laatste te lastig meetbaar of complex gevonden wordt (Eccles, 2024). De veelheid aan KPI's kan reden zijn om de rapportages als doel op zichzelf te ervaren, waarbij het uiteindelijke doel uit het zicht verdwijnt. Ook de eerder benoemde anti-diversiteit en anti-inclusie beweging kan een afwachtende en defensieve houding bij bedrijven versterken.

In het kader van brede welvaart zijn daarom de regels rond IMVO relevant (zie ook 2.1). Europese wetgeving richt zich inmiddels op het verplicht rapporteren door bedrijven over duurzaamheid en mensenrechten in ketens, ook gericht op bijvoorbeeld arbeidsomstandigheden en gelijke beloning van mannen en vrouwen. In Nederland werden daartoe in verschillende sectoren, zoals textiel, natuursteen en wind- en zonne-energie, al convenanten gesloten die op basis van dialoog en vrijwilligheid tot stand kwamen. Samenwerking en betekenisvolle dialoog, en elkaar aanspreken op resultaat en commitment, staan centraal en worden door de SER ondersteund. Elkaar kennen, ondersteunen, informatie uitwisselen en risico's delen heeft meerwaarde. Het kan de zogenaamde *Tragedy of the Commons* (Hardin, 1968) voorkomen, dus dat door individuele stakeholders

maximaal gebruik wordt gemaakt van gezamenlijke middelen, zelfs als die middelen hierdoor uitgeput raken. Dat geldt ook voor de *Tragedy of the Horizon*, dat de belangen van de volgende generatie onvoldoende tellen (Phillipen, 2024). Elkaar erop kunnen aanspreken en afspraken nakomen blijft essentieel bij de naleving van wetgeving en sectorovereenkomsten. Dan kan een *Victory of the Commons* wellicht gerealiseerd worden.

Een voorbeeld van reguleren op organisatieniveau is te vinden bij de zogenaamde groene arbeidsvoorwaarden. Dit gaat onder meer over het sturen van duurzaam gedrag via HR beleid, arbeidsvoorwaarden die de mobiliteit van personeel beïnvloeden, maar ook het duurzaam wonen (ongeacht koop- of huursituatie) en volgen van opleidingen en gezond werken. Groene arbeidsvoorwaarden zijn relatief nieuw, waardoor deze nog niet in een geïnstitutionaliseerd overleg besproken en vastgelegd zijn (zoals met vakbonden en ondernemingsraden). Het biedt kansen voor nieuwe manieren van overleg en inspraak. Bijvoorbeeld door het breed betrekken van werknemers om groene arbeidsvoorwaarden onderdeel te laten zijn van de uitkomst van het overleg (zie *AWVN.nl*). Dergelijke regulering kan gestimuleerd worden en ertoe leiden dat voorlopers een norm stellen via voorbeeldgedrag (SCP, 2021). Ook dit is sturen op brede welvaart door regulering en dialoog.

Dat reguleren niet vanzelf tot de gewenste uitkomst leidt, besprak ik al rond de activiteiten van de Studiegroep Begrotingsruimte. Alhoewel in formele zin de Tweede Kamer afdwong dat de directeurs van het SCP en het PBL lid zouden worden van deze ambtelijke studiegroep die aan een nieuw kabinet begrotingsregels moet adviseren, bleek het nog niet eenvoudig om daadwerkelijk (en meteen) een brede welvaart afweging op tafel te leggen. Informele regels, zoals wat onder wetenschappelijk bewijs wordt verstaan en wat niet (vaak: wat meetbaar geacht wordt of is), of wat ambtelijk en politiek als prioritair wordt beschouwd, hebben veel invloed. Net als wisselende politieke steun voor het sturen op brede welvaart. *Regulering* als onderdeel van sturen op brede welvaart gaat dus ook over informele codes, ‘the way we do it’, en die veranderen veelal moeilijk en traag.

3.3 Kerncondities

Voor het succesvol uitvoeren van de kernactiviteiten is een aantal condities cruciaal, die we in onderzoek verder zullen verkennen en verdiepen. Ze moeten

onderdeel zijn van de institutionele arrangementen op het pad richting brede welvaart. Balkenende en Buijs (2023) wijzen bijvoorbeeld op het belang van idealen over de goede economie, inspiratie van een uitdagend toekomstverhaal, ideeën over economische activiteiten, indicatoren om het te volgen en te meten en instituties die een multi-actorbenadering faciliteren. Mede daardoor geïnspireerd beschouw ik als relevante condities (zie figuur E): (I) de mate waarin kennis aanwezig is om doelen te zoeken en te formuleren en afwegingen te onderbouwen; (II) de mate van helderheid van spelregels rond de toetreding van nieuwe stakeholders; (III) de mate van helderheid van omgangsregels bij multi level governance; (IV) de aanwezigheid van het voor brede welvaart benodigde moreel kompas bij leiders en (V) een op transitie gerichte cultuur die waardecreatie stimuleert. Ik werk ze hieronder uit.

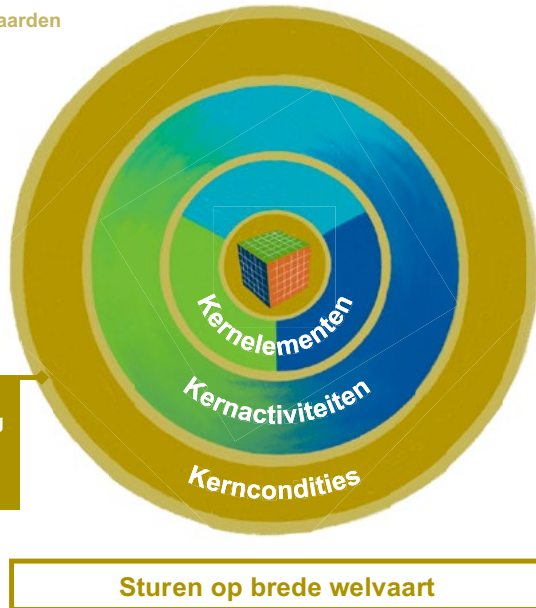
Kernelementen

- I Relationeel
- II Doelformulering en weging van waarden
- III Wederkerigheid

Kernactiviteiten

- I Verbinden
- II (Her)verdelen
- III Rechtvaardigen
- IV Organiseren
- V Reguleren

- I Kennisniveau
- II Toetredingsregels en machtsdeling
- III Omgangsregels
- IV Transformatief Leiderschap
- V Cultuur van waardecreatie



Figuur E.

I Voldoende kennis aanwezig voor het zoeken en formuleren van doelen en voor het onderbouwen van afwegingen

Volgens Vollebergh (2023) is het cruciaal om in het kader van brede welvaart bewust en onderbouwd concrete doelen en subdoelen van economische, sociale

en ecologische politiek op te stellen en daarbij zowel het collectieve niveau van de samenleving en economie, als het individuele niveau van preferenties van individuen mee te wegen. Een ruimere, meer flexibele opvatting van welvaart kijkt naar meer dan individuele voorkeuren of afgeleiden daarvan. Doelen van de overheid, zoals economische groei, inflatiereductie, werkgelegenheid en rechtvaardige inkomensverdeling worden opgevat als tussendoelen voor burgers/ individuen. Ze zijn voorwaardenscheppend voor welzijn, gezondheid, participatie of geluk en vertrouwen. Daar horen in het licht van brede welvaart ook leefomgevingsdoelen en sociale doelen op het terrein van armoedebestrijding, onderwijs of zorg bij.

Voor het handelingsvermogen (*agency*) is het hanteren van streefcijfers gekoppeld aan de brede welvaartsdoelen van belang. Die geven richting aan concrete beleidsopgaven. Het lastige – maar voor brede welvaart cruciale – aspect is de hiërarchie in doelen en streefwaarden, oftewel wat is belangrijker? ‘Dat geldt bijvoorbeeld als klimaatverandering mogelijk het voortbestaan van de aarde, en daarmee het BNP als zodanig, in de weg zou staan. Hierbij is de nodige voorzichtigheid geboden, zodat met name de niet of moeilijk in geld waardeerbare baten niet het onderspit zullen delven’ (Vollebergh, 2022). In een tijd van transitie kunnen doelen en streefcijfers bovendien snel verschuiven. Het proces van gezamenlijk doelzoeken is dus minstens zo belangrijk als het formuleren van de doelen en als het inzicht in hoe doelen zich onderling tot elkaar verhouden. De mate waarin de politiek en het bedrijfsleven in staat zijn brede welvaart doelen te formuleren, te onderbouwen en te prioriteren is een belangrijke randvoorwaarde voor het sturen op brede welvaart.

Ik breng *doelzoeken en doelformuleren* direct in verbinding met *agency*, wat gaat over de mate waarin actoren in staat zijn om individuele en collectieve belangen en doelen te verbinden. Daarbij spelen twee pregnante kwesties een rol. In de eerste plaats lukt dit niet zonder voorkeuren of opvattingen van betrokken actoren te doorgronden. Daarbij is ook de vraag aan de orde in hoeverre zij externaliteiten internaliseren en of dat sturend wordt voor hun gedrag. Bijvoorbeeld het effect van de uitstoot van stikstof op anderen. Welke effecten als externaliteit beschouwd moeten worden en hoe dat normerend voor doelformulering en gedrag kan werken, verdient kritische interdisciplinaire studie.

Een tweede kwestie is dat een focus op groei en alles wat meetbaar is in een digitaliserende wereld tot een oneindig en mateloos proces kan leiden (Van der Vorst, 2023). Het doel wordt nooit bereikt en er blijft altijd gerichtheid op meer en verbeteren (parametrische optimalisatie volgens Rosa, 2013). Een doelgerichte focus is altijd van belang, maar in een tijd van transitie zullen we meer gericht moeten zijn op doelzoeken en op de lange termijn dan op vastomlijnd doelbepalen op de korte termijn. Ook als dat onzekerheid met zich meebrengt over minder goed meetbare resultaten.

Het pleidooi van Kramer en Pfitzer (2016) voor een *shared ecosystem*, waarin stakeholders samenwerken en van elkaar leren, spreekt mij hierbij aan: ‘Governments, NGOs, companies, and community members must all be involved in programs to create shared value, yet they work more often in opposition than in alignment. A movement known as collective impact has facilitated successful collaborations in the social sector, and it can guide businesses in bringing together the various actors in their ecosystems to help remedy some of the world’s most urgent problems. (...) Five elements must be in place for a collective-impact effort to achieve its aims: (1) a common agenda, which helps align the players’ efforts and defines their commitment; (2) a shared measurement system; (3) mutually reinforcing activities; (4) constant communication, which builds trust and ensures mutual objectives; and (5) dedicated “backbone” support, delivered by a separate, independently funded staff, which builds public will, advances policy, and mobilizes resources.’

Het sluit aan bij het pleidooi van Eccles (2024) aan business leaders om duidelijker de corporate doelen te formuleren (waar je wel en niet van bent), de transparantie te bevorderen in het rapporteren volgens het ESG framework en om stakeholders constructief te betrekken. Dat zou moeten helpen om de bedrijfsbelangen aan de bredere sociale impact te verbinden. Toch moeten we er dus wel voor waken dat samenwerking om waarde te creëren te instrumenteel beschouwd of gratis wordt. Samenwerking is niet alleen een middel ten behoeve van materieel eigen belang maar ook intrinsiek een doel vanwege de verbinding en betekenisgeving die plaatsvindt in het proces van doelzoeken en bijstellen. Daar is brede kennis van economie en samenleving voor nodig, net als een open dialoog met stakeholders.

Hoe complex ook, je kunt niet breed genoeg kijken om de werkelijkheid van en voor huishoudens, ondernemingen en de natuur te doorgronden. Daar is ook resonantie en reflexiviteit (en dus tijd en ook letterlijk ruimte) bij nodig, dus reflectie op wat wel en niet goed is voor de samenleving. Niet alleen tijdens heidagen, maar georganiseerd als intrinsiek onderdeel van sturen op brede welvaart (zie ook hoofdstuk 4). Deze manier van denken sluit aan bij de ontwikkelingen rond de corporate governance code in het bedrijfsleven, zoals deze door de Commissie Van der Meer-Mohr is opgesteld.

II Mate van helderheid rond toetredingsregels en machtsdeling met nieuwe stakeholders

Er zijn spelregels die gaan over macht en invloed in de besluitvormingsarena: wie gaat erover, wie mag meepraten, welke kennis zit aan tafel? Zowel Stiglitz als Annett zijn scherp in hun veroordeling dat de financiële sector in de achterliggende decennia teveel macht en invloed had en nu een meer dienende rol aan de brede welvaart moet spelen. De meeste macht is in de loop der jaren bij grote bedrijven en bij landen terecht gekomen die hen wisten aan te trekken, bijvoorbeeld door een gunstig belasting- en investeringsklimaat, aldus Stiglitz (2024). Dat heeft de vraag opgeroepen waar de rol van de samenleving bij het sturen op brede welvaart ligt. Dat vergt nieuwe spelregels.

Volgens Van Bavel (2010; 2023) moeten bredere inspraak en samenwerking (en de institutionele inbedding daarvan) met het maatschappelijk veld de verdeling van welvaart bepalen. Ook Annett (2022) stelt dat solidariteit georganiseerd moet worden via intermediaire structuren. ‘Change should come from society organizing itself, not from the top’. Van Reijbrouck (2024) benadrukt dat de directe zeggenschap van mensen gemobiliseerd moet worden: ‘Je kunt niet decarboniseren zonder te democratiseren.’ Hij ziet de representatie en participatie van burgers, ook op individueel niveau in beleid en bij bedrijven en organisaties, als noodzakelijk voor de rechtvaardige verdeling van brede welvaart en voor de legitimiteit van (democratische) instituties.

De *civil society*, het geheel van associatieve organisaties zoals verenigingen en stichtingen met publiek doel, is echter gefragmenteerd. Mede door maatschappelijke trends als individualisering en ontkerkelijking (Schnabel, 2016). Coöperatieven en burgerinitiatieven nemen in sectoren als de zorg, energie en wonen in aantal wel toe, maar ze nemen niet de plaats in van het vroegere maatschappelijk middenveld. Is nieuwe mobilisatie mogelijk, die bijdraagt aan de

rechtvaardige verdeling van brede welvaart en ‘just transition’? Aan legitimiteit en draagvlak? Gedeeld eigenaarschap?

Het delen van de macht is omgeven door spelregels over het al dan niet accepteren van nieuwe belanghebbenden in de besluitvorming, de vraag of zij als representatief worden beschouwd en of er een realistisch (mens)beeld is over hoe burgers of organisaties kunnen en willen participeren. Denk aan burgercollectieven of sociale initiatieven, maar ook aan hun vertegenwoordiging als groep die in belangrijke fora vaak ontbreekt. Den Outer (2023) bepleit ook rechten voor de natuur, zodat het belang ervan steviger meeweegt en responsiviteit naar natuurbelangen meer kan worden afgedwongen. Dit gebeurt nu steeds vaker via de rechter door het aanspreken van overheden en bedrijven op het behalen van klimaatdoelen.

Avelino (2024) constateert dat als het om macht en invloed in transitietijd gaat er vaak naar anderen wordt gewezen. We omschrijven onszelf volgens haar zelfs graag als machteloos (*powerlessness*). Die ander moet dus veranderen of in beweging komen. Macht is echter niet absoluut, maar altijd in relatie tot de ander. In een periode van transitie is *transformative power* nodig: ‘It is not enough to create new things (*prefigurative power*), you also need to get rid of old things (*countervailing power*), and hold on to the new things you develop (*reinforcive power*). So paradoxically, we need *reinforcive power* to enable *transformative power*.’ Ik vind dit een inspirerende manier om na te denken over wie welke rol (en macht) uitoefent in het kader van het sturen op brede welvaart, maar ook over de openheid om nieuwe stakeholders en inzichten toe te laten en ruimte voor innovatie te creëren op governance terrein.

Net als Stiglitz beschouw ik de verdeling van macht en invloed als onderdeel van het sociaal contract. Hendriks (2023) wijst er daarbij op dat de heilige graal via participatie niet bestaat, maar dat we moeten zoeken naar vormen die elkaar aanvullen en niet overal hetzelfde hoeven te zijn. Publiek-private samenwerking en andere participatievormen zijn niet enkel een middel, maar geven ook betekenis en maken verbinding. Het is relevant te onderzoeken hoe dit als *transformative power* een rol kan spelen bij het sturen op brede welvaart en hoe de politiek, bedrijven en het maatschappelijk veld samenwerken (hoofdstuk 4).

III Mate van helderheid over omgangsregels bij multilevel governance

De spelregels rond het sturen op brede welvaart kunnen meer of minder formeel zijn vastgelegd. Bijvoorbeeld: gaan de regels uit van solidariteit tussen rijk en arm of ziek en gezond? Hoe zijn sociale risico's verdeeld? Welke ruimte krijgt maatschappelijk verantwoord ondernemerschap? Welke kennis zit aan tafel? Mazzucato en Rodrik (2023) spreken over de noodzaak om nieuwe spelregels af te spreken: *It is increasingly clear that growth is not neutral, and that a new approach to economic policy is needed if it is to be good for people and the planet. (...) a new approach to industrial policy means making sure that directionality of growth (less inequality, more sustainability) is embedded in the tools that lie at the interface of public-private partnerships (subsidies, loans, grants, public inputs, intellectual property rights)*. Dat is terecht, maar nog steeds te smal gericht op financiële spelregels en instrumenten. De SER bepleitte recent, zoals ik schetste, om ook afspraken te maken over mogelijkheden tot leren en ontwikkelen voor medewerkers, betrokkenheid van relevante stakeholders uit de omgeving, en betrouwbare samenwerking met de overheid rond maatwerkafspraken, vergunningen en tijdelijke steun.

De Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RLi, 2024) structureerde daarom het besluitvormingsproces rond brede welvaart in een aantal fasen die spelregels behoeven. Van het monitoren van de huidige situatie en verdeling van brede welvaart tot het in kaart brengen van beleidsopties met mogelijke effecten, en het volgen en evalueren van de beleidsinterventies. Daarbij horen ook afspraken over de kennis die aan tafel zit en hoe zwaar dat weegt in de besluitvorming. Vaak is dit meer een kwestie van informele status en gezag dan dat het in formele regels vastligt. Bij de SER heeft het CPB wel een vaste plek aan tafel, het SCP en het PBL niet. Historisch is dit zo ontstaan, verbonden aan de gangbare blik op welvaart. De SER heeft inmiddels de brede welvaart omarmd en is in gesprek met de drie planbureaus om te kijken hoe we de bredere kennis zo verankeren dat het aan brede welvaart bijdraagt. Op tal van manieren onderhoudt de SER ook al heel lang contacten met de bredere kennis en advies community.

De wetenschappelijke en beleidscommunity zijn echter nog maar beperkt rond brede welvaart georganiseerd, zowel nationaal als regionaal, Europees en mondiaal (Hoekstra cs., 2024; RLi, 2024). Vanuit het klassieke model is het logisch dat CPB en DNB een voorkeurspositie hebben. Net als het IMF en de Wereldbank op het internationale speelveld. Vanuit brede welvaart bezien

is het niet zo logisch. Het is belangrijk bredere kennis samenhangend en interdisciplinair te organiseren, zodat meer impact op de besluitvorming mogelijk is. Het gaat er ook om een *learning society* te realiseren met Wisselwerking tussen kennis, beleid en praktijk (Bal cs., 2002; Borst, 2023; Stiglitz, 2024). Daarin gaat het niet alleen om het monitoren van de brede welvaart via indicatoren en om verbetering van meetmethoden. Voor evidence based brede welvaartsbeleid is bredere kennis over onze samenleving en economie nodig. AI kan ons overigens wel van dienst zijn om een completer beeld te verkrijgen over korte en lange termijn effecten en de interactie-effecten die bij sturen op brede welvaart aan de orde zijn.

Kortom, de spelregels bij sturen op brede welvaart gaan niet alleen over het structureren en organiseren van activiteiten en kennisgebruik, maar ook over leiderschap, gezag en cultuur, waar verschillende disciplines bij nodig zijn om ze te doorgronden (zie hierna).

IV Een op brede welvaart afgestemd moreel kompas bij leiders

Het moreel kompas van leiders moet in verbinding met de samenleving staan. Annett spreekt over 'ethics' die sterker uit moeten gaan van de verbinding tussen *people, planet en profit*, en dat de spelregels rond economische afwegingen daarop afgesteld moeten worden. Iedereen is druk met het formuleren van visies en agenda's, maar zonder aanpassing van de manier waarop we in de Trêveszaal, bestuursraden, colleges, boardrooms en instituten zoals de SER afwegingen maken over wie op welk moment kosten draagt en baten ontvangt, hoe we samenwerken en niet in een wij-zij polarisatie belanden, komt zo'n agenda niet tot uitvoering.

Daar is leiderschap voor nodig. Eccles (2024) stelt de vraag: what is responsible business? In het boek *The Pope and the CEO* spreekt Andreas Widmer (2011) over het belang van *spiritual capital* en het besef van leiders aan welk groter geheel ze bijdragen, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van hun medewerkers en hun bijdragen aan de samenleving. Kramer en Pfizer (2016) noemen dat *creating value*. In zijn boek *Gigantisme* stelt ook Geert Noels (2022) dat het aanpassen van spelregels alleen niet voldoende is: '... we zullen opnieuw het belang moeten inzien van moraliteit, de 'gravitas' van leiders, het goede bestuur van onze organisaties. Dat is geen detail, het is essentieel.' En: 'De moraliteit van onze leiders is bepalend voor de *fairness* die we mogen verwachten in

onze maatschappij.’ De bonuscultuur vindt hij daarmee niet stroken en zou moeten schuren met het moreel kompas van CEO’s en hun verbinding met de samenleving. Ofwel, de *societal license to operate* en hoe waarachtig leiders in staat zijn zich aan de samenleving te verbinden (Van Geest, 2010; Bijloos, 2019; Rosa, 2023).

In mijn Rotterdamse oratie uit 2009 sprak ik over zorgbestuurders en hun rol in processen van institutionele verandering. Ze moeten publieke, private en professionele waarden en belangen tegelijkertijd dienen. Van kwaliteit tot doelmatigheid, veiligheid en rechtvaardigheid. Niet altijd kan alles en ook niet tegelijkertijd en dus zijn er afwegingen nodig in het maatschappelijk belang. Daarover moet verantwoording plaatsvinden. ‘Uiteindelijk heb je daarbij dan altijd jezelf nog’. Personen maken verschil door bepaalde belangen of waarden te prioriteren, of tot *Chef Sache* te maken. Zoals het belang van diversiteit of van de jongere generatie. De roep om ‘authentiek’ leiderschap moet er volgens Pauline Meurs in haar afscheidsrede aan de EUR (2022) echter niet toe leiden dat ideaal, persoon en macht met elkaar worden verward. Leiders moeten ook worden tegengesproken. Gezond wantrouwen voorkomt morele superioriteit. In veel bestuurskamers is een ‘lege stoel’ geïntroduceerd en bij de SER staat ook een toekomststoel. Deze staan symbool voor de generatie die, of het belang dat, niet aan tafel zit, maar op die manier wel aanwezig is en ook de aandacht vraagt. Het daagt leiderschap uit.

Toch neemt dat natuurlijk niet weg dat het in een periode van transitie naar transformatie niet eenvoudig is om alle belangen goed te wegen. Het omgaan met dilemma’s tussen het maken van bedrijfswinst enerzijds en sociale rechtvaardigheid of duurzaamheid anderzijds vergt veel transparantie en communicatief vermogen. Er is transformatief leiderschap (met *transformative power*) nodig om mensen en middelen in zo’n periode te mobiliseren. De oneindigheid die digitalisering bovendien met zich meebrengt bij het maken van verbindingen tussen mensen, het toelaten van nieuwe stakeholders, het bijeenbrengen en selecteren van informatie en het bijsturen van doelen vergt een fikse cultuurverandering. Deze complexiteit vraagt veel van leiderschap (Peeters, 2016; Van der Vorst, 2023).

Leiders die brede welvaart omarmen worden geacht inclusief leiding te geven en anderen te begrijpen. Aan het begin van mijn rede gaf ik aan dat veel

overheidsbeleid vastloopt in onrealistische of verkeerde aannames over wat burgers en bedrijven zullen, willen en kunnen (Putters, 2022; SCP, 2023). Bij alle kernactiviteiten van het sturen op brede welvaart gaat het om samenwerking tussen meerdere stakeholders. Het doorprikken en doorgronden van onrealistische en verkeerde aannames over elkaar is voorwaarde voor succes. Dat kan niet zonder ruimte (ook letterlijk: zie verder in 4.3) en mogelijkheden voor leren en reflectie (Rosa, 2013). Dat is wat mij betreft pas echt Chef Sache!

V Een op transitie gerichte cultuur die waardecreatie stimuleert

De Nederlandse bestuurlijke cultuur is sterk ingebed in institutionele arrangementen van samenwerking, consensus- en compromisvorming. De vraag is of dat in een tijd van maatschappelijke transitie goed werkt. Kramer (2024) ziet dat het risico van de bestaande institutionele context is dat we blijven hangen in hoe het is, dat er steeds meer druk en stress op komt te staan, dat er machtsstrijd ontstaat en dat er gespeeld wordt met feit en fictie. Het kan tot conflict en wij-zij denken leiden als het belandt in de strijd tussen de winnaars en de verliezers bij de verdeling van brede welvaart. Dat wordt volgens Rosa (2023) versterkt door een sterke focus op groei en ‘meer’ in onze economische en maatschappelijke systemen, met als tegenhanger de angst voor ‘minder’ en falen.

Het is belangrijk de bestaande cultuur tegen de achtergrond van de nieuwe uitdagingen te beschouwen. In collectivistische culturen ligt de nadruk vaak op het welzijn van de gemeenschap als geheel, wat kan leiden tot beleid dat de nadruk legt op sociale gelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid. In individualistische culturen ligt er meestal nadruk op persoonlijke vrijheid en autonomie, wat invloed heeft op hoe (smal of beperkt) welzijnsinitiatieven worden geformuleerd en uitgevoerd. De ene samenleving is ook meer met de volgende generatie bezig dan de andere (intergenerationele solidariteit). Dat beïnvloedt op welke manier de lange termijn op de agenda staat en bijvoorbeeld hoe de middelen op de (Rijks-)begroting beheerd worden.

De Nederlandse verzorgingsstaat wordt in het wetenschappelijk debat over *welfare state regimes* wel getypeerd als combinatie van het sociaaldemocratische en corporatistische model (Esping-Andersen, 1990). Het eerste kenmerkt zich meer door uitgebreide voorzieningen voor alle burgers, met hoge lasten en belastingdruk. Uitgangspunt is dat mensen niet langer gebruik maken van voorzieningen dan nodig. Het corporatistische model is selectiever en gericht

op steun aan specifieke groepen, zoals kostwinners en ouderen (Veldheer et al., 2012). Nederland introduceerde sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw ook Angelsaksische elementen met de introductie van marktprikkels in (semi) publieke sectoren. De beweging naar een investeringsstaat, die vooral investeert in hulpbronnen (zoals inkomen, gezondheid) waardoor mensen mee kunnen doen, typeerde daarbij de overgang van een beschermende naar een activerende verzorgingsstaat met meer nadruk op de eigen verantwoordelijkheid van burgers (Hemerijck, 2017).

De combinatie van de introductie van marktmechanismen, de privatisering van publieke voorzieningen en nutsbedrijven, de decentralisaties in het sociaal domein, en de nadruk op eigen verantwoordelijkheid voor zorg en zekerheid die daarmee gepaard ging, hebben ertoe geleid dat burgers ook meer als klanten benaderd werden en dat mensen eerst zelf en bij hun sociale omgeving hulp moeten zoeken. Daarna kan er eventueel professionele en/of overheidshulp volgen. Een van de redenen dat de druk op de eigen verantwoordelijkheid negatief ervaren wordt, heeft te maken met (soms onuitgesproken) waarden zoals solidariteit en rechtvaardigheid (SCP, 2020). Die zitten diep in de cultuur verankerd. Veel mensen vinden dat er een eigen verantwoordelijkheid bestaat voor gezondheid en maatschappelijke posities, maar als er hulp nodig is dat het er wel moet zijn.

Bovendien leunt de economie op goede sociale voorzieningen. Men ervaart steeds vaker dat die niet op orde zijn, waarvoor de overheid verantwoordelijk wordt gehouden. De focus van ons economisch model op groei kent daarnaast ook grenzen waar het de natuur en mensen betreft, waardoor ook de maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven voor natuur en sociale voorzieningen aan de orde is. Ik noemde al het werk van Kramer en Pfitzer (2016) waarin naar voren komt dat we een ecosysteem moeten realiseren waarin tot gezamenlijke waardecreatie gekomen kan worden. Ik voegde daar aan toe dat er aandacht nodig is voor de 'stille waarden', de waarden in een samenleving die niet zo snel besproken worden. Als het gaat schuren worden ze echter wel 'gevoeld' en dat kan grote gevolgen hebben, ook voor bedrijven en hun maatschappelijke impact (denk aan pensioen). Wie waarvoor verantwoordelijk is, wat burgers zelf geacht worden te doen en waar de verantwoordelijkheid van de overheid en van bedrijven begint en eindigt is sterk cultureel bepaald, maar dat is in deze tijd van transitie aan verandering onderhevig. Een belangrijke onderzoeksvraag is

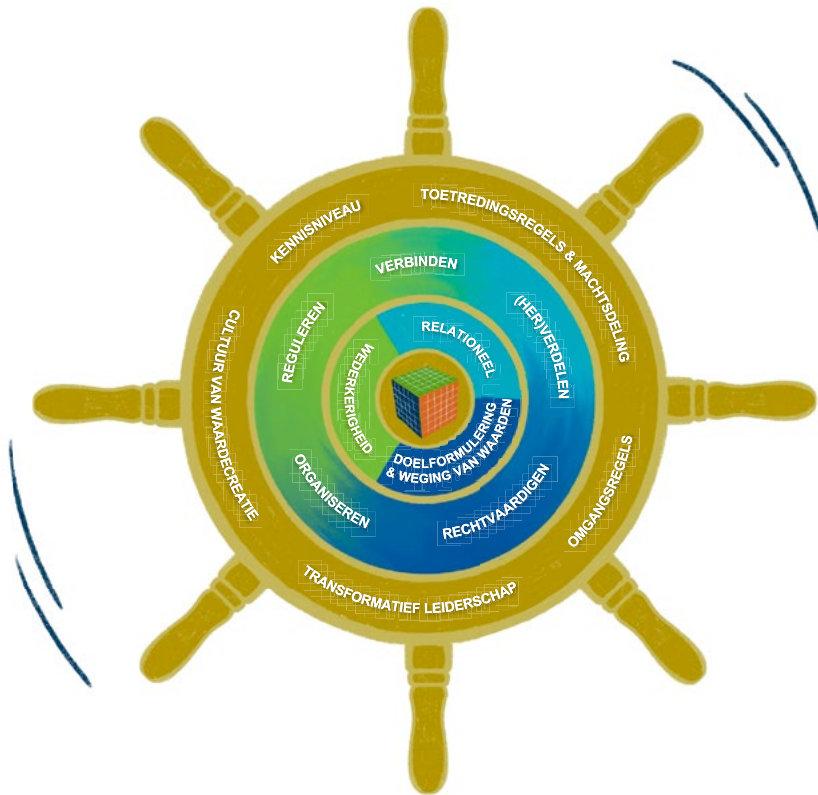
welke culturele normen en praktijken veranderen en hoe ze het sturen op brede welvaart bevorderen of belemmeren.

Deze transitietijd vraagt om zicht op de waarden die we willen behouden of versterken en om het opnieuw definiëren van publieke belangen en *common goods*. Er is regelmatig sprake van onderschatting van wat demografie of technologie op langere termijn betekenen voor bijvoorbeeld sociale ongelijkheid of ruimtegebruik, pensioenen en zorg (Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050, 2024). En voor de betekenis die vervolgens aan sociale rechtvaardigheid en intergenerationele solidariteit wordt gegeven. Breed welvaartsdenken lost dat niet meteen op, want ook dat leidt tot soms pijnlijke en lastige keuzes. De verleiding kan groot zijn om die vooruit te schuiven naar de volgende generatie, dus de spelregels moeten zo worden ingericht/hervormd dat dit voorkomen wordt en dat te midden van alle veranderingen waarde gecreëerd wordt. Zo heeft de Raad van State (2023) de Nederlandse regering geadviseerd langjarig klimaatinclusief te begroten, zodat de lasten ervan eerlijk over generaties gedeeld worden. Nu nog doen...

3.4 Slot

Het relationele karakter van brede welvaart, het doelzoeken en formuleren, het wegen van waarden en de wederkerige relatie tussen stakeholders hebben effect op de invulling van kernactiviteiten en de benodigde kerncondities. Op wat als rechtvaardig gezien wordt bij de verdeling van brede welvaart. Hiermee heb ik ook een kader voor verder onderzoek geformuleerd.

Dit moet zoals gezegd interdisciplinair worden benaderd. In samenwerking met economen, bestuurskundigen, juristen, sociologen, ethici, organisatiekundigen, statistici en ook theologen. Net als met zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoekers. Met ervaringsdeskundigen uit de wereld van het beleid, de praktijk van bedrijven en van instellingen. Het leidt tot een *call to action* voor zowel overheden als bedrijven, maatschappelijke instellingen, burgers en de wetenschap. Vertegenwoordigers daarvan zitten allemaal in deze zaal. Gezamenlijk wil ik dit met collega's uit verschillende disciplines en partners in de Academische Werkplaats verder uitwerken.



Figuur F.

De vraag die voor nu overblijft is waar dit toe optelt? In het volgende hoofdstuk bekijk ik wat het sturen op brede welvaart betekent voor ons sociaal contract en welke agenda van institutionele verandering dit met zich brengt, gegeven de constatering dat de markt, overheden en civil society niet vanzelf en niet altijd samen sturen op brede welvaart (zie figuur F).

4. Institutionele hervorming
in de polder: een
'call to action'

Brede welvaart vergt een brede blik, een integraal handelingskader en schikken en plooiën met vele stakeholders vanuit de overtuiging dat economie, mens en natuur daar zeker op lange termijn profijt van hebben. Je zou zeggen, dit past goed bij de bestuurlijke traditie en institutionele cultuur en structuur van het Nederlandse polderen. Niemand kan het alleen, samenwerking is nodig. Maar, lukt dat nog? De vraag is hoe sturen op brede welvaart helpt bij het versterken van de effectiviteit en legitimiteit van de keuzes naar de toekomst in een tijd van transitie. Moet het anders en welk proces van institutionele verandering is daarbij nodig?

4.1 This is the way we did it!

In Nederland kennen we van oudsher een bestuurscultuur van machtsdeling. Daar kom ik nu wat uitgebreider op terug om de vraag te beantwoorden hoe sturen op brede welvaart zich daartoe verhoudt. De politiek deelt macht en invloed met het maatschappelijk veld en het bedrijfsleven, vanuit een sterk besef van onderlinge afhankelijkheid voor geld, menskracht en ruimte. De overheid stuurt vaak met geboden en verboden (regulering) of financiële prikkels, vergunningen en voorlichting. De markt werkt via de onderhandeling tussen vraag en aanbod en de *civil society* leunt op onderlinge betrokkenheid, zorgzaamheid en iets voor elkaar over hebben. Het maatschappelijk veld regelde altijd veel zelf, via stichtingen en verenigingen. In hun oorsprong vaak vanuit religieuze verbondenheid en op basis van beginselen van soevereiniteit in eigen kring en subsidiariteit (Van de Donk, 2001; Van der Grinten, 2007; Wallenburg *cs.*, 2023). Nederland kent zo een gevarieerd maatschappelijk veld. Ook in de SER leveren de sociale partners nog steeds vanuit die traditie hun bijdrage aan het algemeen belang.

De civil society speelt een belangrijke rol bij het realiseren van gemeenschapszin, bijvoorbeeld door het vervullen van taken in het onderwijs en de zorg, maar is minder sterk georganiseerd dan vroeger. Ook vakbonden en sportverenigingen dragen bij aan gemeenschapszin. Inmiddels komt steeds vaker de vraag op naar de organisatiegraad en representativiteit van maatschappelijke organisaties (CBS, 2024). De samenleving is erg op het 'ik' gericht geraakt en lijkt minder bereid tot geven en nemen, of delen. De markt is daarnaast niet in staat om brede welvaart rechtvaardig te verdelen, vooral waar het groepen of regio's in kwetsbare posities raakt. En de overheid heeft vaak te weinig uitvoeringskracht en veel regelzucht. Iedereen kent echter een zekere mate van afhankelijkheid van collectieve

voorzieningen en van steun van gemeenschappen. Dus de vraag is nog steeds aan de orde: hoe en met wie sturen we dan op brede welvaart en hoe zorgen we voor rechtvaardige transitie met draagvlak?

In het vorige hoofdstuk heb ik daarvoor een kader geschetst, maar op dit moment worden de uitkomsten van het samenspel nog niet vanzelf (en steeds vaker niet) als rechtvaardig beschouwd. De manier van besturen staat steeds vaker onder druk, vandaar ook de aandacht die ik voor het realiseren van de kerncondities vraag. De introductie van marktprikkels en new public management in (semi) publieke sectoren, het ‘shareholderskapitalisme’ in de economie en een toezichts- en verantwoordingsmodel van de overheid met veel regulering en controle maken het lastig om tot brede welvaartafwegingen te komen. Het neoklassieke mensbeeld dat eronder ligt behoeft aanpassing. Daar komt de druk op het vertrouwen van mensen in de politiek en overheid bij. Steeds meer wetenschappers pleiten voor meer waarde-gedreven economische afwegingen (Bovenberg en Van Geest, 2021; Jacobs, 2021; Annett, 2022; Vollebergh, 2022; Overmans cs., 2023; Stiglitz, 2024;). In het bedrijfsleven zie je hetzelfde, al zien we ook dat aandeelhouders weer vaker teruggrijpen op oude kaders als regelgeving het (te) ingewikkeld maakt of als de noodzaak ervan wordt betwist.

Rotmans (2023) stelt dat het in een tijdperk van transitie en grote complexiteit niet lukt om te polderen, met het stikstofprobleem als voorbeeld. We stellen commissies in, maken onbegrijpelijke compromissen, zoeken geitenpaadjes om verplichtingen te omzeilen en blazen de boel op als het niet gaat vliegen. Dan begint alles weer opnieuw. Onze instituties, mindset en werkwijzen zijn diepgeworteld (padafhankelijkheid). De transities gaan intussen gewoon door met grote gevolgen voor onze samenleving en economie. De meest kwetsbaren zijn meestal de grote verliezers, zowel sociaal als in termen van gezondheid en kosten.

Nu beschouw ik het instellen van een commissie en het alsmear zoeken naar uitstel en vertraging niet als polderen. De geschiedenis leert dat het poldermodel wordt verguisd als het in zo’n situatie niet lukt om tot gedragen en effectieve oplossingen te komen en als *Dutch Miracle* wordt gezien als het wel resultaat boekt (Hemerijck en Visser, 1997). Het moet gaan om het wegen van alle belangen en het zoeken naar draagvlak voor verandering zodat mensen en organisaties deze ook mee kunnen maken en er uitvoering aan kunnen geven.

Commitment vanuit wederzijdse afhankelijkheid en gedeeld belang zijn daarbij essentieel. Zonder dat het als dictaat van bovenaf opgelegd wordt of dat je er als klant ongevraagd flink voor moet betalen (bijvoorbeeld bij de energietransitie). De vraag blijft evenwel: past het poldermodel nog wel bij dit tijdperk van grote transities met lastig of niet oplosbare problemen die tot scherpe keuzes moeten leiden? Of is de polder een *blessing in disguise* vanuit de kracht van onze bestuurlijke cultuur en ons bestuurlijk model?



Figuur G.

Ik herhaal: je zou dus zeggen dat onze manier van besturen via publiek-private samenwerking in het poldermodel met rollen en verantwoordelijkheden voor de overheid, marktpartijen en de civil society goed aansluit bij het meervoudige karakter van sturen op brede welvaart (zie figuur G). Bestuur dat echter worstelt met draagvlak en waarvan het leiderschap wordt betwist kan *contested governance* worden. Brandsma laat zien dat polarisatie een gevoelsdynamiek is die tot wij-zij denken (tussen elite en volk) kan leiden dat meer de emoties raakt dan de ratio (Brandsma, 2016). We zullen een antwoord moeten formuleren om die bestuurlijke crisis te voorkomen, al kan crisis soms verandering afdwingen (Ansell cs., 2016). In het verleden vroeg dit eerder om de herpositionering of aanscherping van (brede) participatie in de besluitvorming, de wil om belangentegenstellingen en conflicten te bespreken en te komen tot overleg en

samenwerken, mede op basis van kennis en expertise (Jaspers cs., 2010; Van Bavel, 2023). Het mobiliseren van het ‘stillere midden’ is van groot belang om emoties over uitersten en wij-zij framing te overbruggen. Maar op welke wijze? Ik vind het urgent om een antwoord op deze vraag te formuleren, ook om het unieke pacificerende karakter van ons model te behouden. Dat kan een kracht zijn in tijden van transitie.

4.2 Naar een breed welvaartscontract

In deze rede heb ik laten zien hoe sturen op brede welvaart een begin van een antwoord kan zijn op de uitdagingen van onze economie en samenleving, maar ook dat er wel hobbels op het ‘smalle pad’ zijn. Veel goede bedoelingen lopen vast in bestaande instituties en in de uitvoering van beleid. De oorzaken zijn divers, zoals een beperkte openheid naar nieuwe stakeholders die nieuwe inzichten en belangen inbrengen (zoals van de natuur), de toegang tot en het gebruik van gefragmenteerde kennis en verouderde spelregels. Deelproblemen worden verkokerd aangepakt, ervaringskennis delft vaak het onderspit en we richten ons vooral op wat meetbaar is of lijkt. Het gezag van wetenschappers, bestuurders, politici en CEO’s staat bovendien vaker ter discussie (Noels, 2022; Van Ommeren cs., 2022; Balkenende en Buijs, 2023).

De economie heeft zich op een te smal welvaartsbegrip ontwikkeld. De overheid heeft de organisatie van (semi) publieke voorzieningen op een te smal en vaak verkeerd/negatief mensbeeld gebaseerd. De samenleving is individualistischer en veeleisender geworden. Het vertrouwen dat samenwerking tot rechtvaardige uitkomsten leidt, is gedaald. Het beeld is sterker geworden dat de overheid, het bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen eerder problemen veroorzaken dan dat ze onderdeel van de oplossing zijn. Dat is zorgelijk, want voor onze brede welvaart is iedereen nodig, zo heb ik u hopelijk duidelijk gemaakt.

Het oude sociaal contract van onze welvaartsstaat is sterk sociaal-economisch van karakter. Dat is een te beperkt perspectief voor de samenleving en economie van vandaag. Technologie zoals digitalisering, leidt tot continue veranderingen en haast onbeperkte mogelijkheden. De bedreiging van onze leefomgeving door klimaatverandering is steeds meer voelbaar. De sociale ongelijkheid verdiept tussen diegenen die de kansen van deze tijd benutten of juist de nadelen ervaren. Mensen ervaren vaker extremen in wat we daarbij als goed of kwaad beschouwen. Het bestaande sociaal contract biedt geen antwoord op de polarisatie die hieruit

voortkomt. Er is een nieuw kader nodig voor rechtvaardige afwegingen in een nieuw tijdperk.

Daar hoort een (deels) andere manier van samenwerken en sturen bij. Een effect van de toenemende individualisering is dat mensen zich niet altijd herkennen in hun vertegenwoordigers. De digitalisering leidt tot horizontalisering van relaties in een hiërarchisch georganiseerd veld met branches en verenigingen. Sturen op brede welvaart kan en moet decentraler en lokaler dan onder het oude sociaal contract. Er zijn individueel voor burgers potentieel veel mogelijkheden bij te dragen (Meijer, 2015; Putters, 2017). 'A decentralised economy with a rich ecology of institutions' (Stiglitz, 2024). In feite spreek ik over een aaneenschakeling van lokale, regionale, (inter)nationale afspraken en verbanden. Sturen op brede welvaart vraagt om een inhoudelijk samenhangende benadering over kokers, taken en verantwoordelijkheden heen, met een gevarieerde multi-stakeholder aanpak (zie figuur H).



Figuur H.

Kortom, een ‘breed welvaartscontract’ dat:

- gericht is op het verbinden van economische, sociale en ecologische belangen, doelen en waarden, en dus op samenwerken en waardecreatie;
- van in plaats van voor mensen is;
- respect heeft voor (en voice biedt aan) de natuur;
- rechtvaardigheid produceert, ook voor toekomstige generaties;
- ruimte biedt voor meervoudigheid in de aanpak van verdienvermogen, ongelijkheid en duurzaamheid;
- machtsdeling kent binnen de kaders van de democratische rechtsstaat en de sociale markteconomie;
- via (nieuwe en aanvullende) vormen van participatie en representatie aan (nieuwe) stakeholders de mogelijkheid biedt om mee te doen;
- kennis, beleid en praktijk bij elkaar brengt ten behoeve van betere en meer gedragen uitkomsten (agency);
- een stelsel is van (meer en minder formele) afspraken, verwachtingen en regels op allerlei plekken in de economie en in de samenleving (van nationaal tot regionaal en lokaal, ook op organisatieniveau).

De urgentie is groot, omdat het breed welvaartscontract een soort ‘cement’ in de samenleving is, tussen groepen, tussen overheid (politiek) en burgers, tussen bedrijven en werkenden, tussen overheid (politiek) en bedrijfsleven en met het maatschappelijk veld. Tussen elites en samenleving. Met de wetenschap. Mensen moeten het gevoel en de ervaring hebben dat de pijn en de lasten van de maatschappelijke transitie eerlijk en rechtvaardig worden verdeeld. Niet alleen over sociale, economische en culturele scheidslijnen heen, maar ook over regio’s en generaties. Bovendien moeten maatregelen en beleid ‘kloppen’, dus de schade aan de natuur en de sociale ongelijkheid niet vergroten en wel duurzame economische ontwikkeling en innovatie bevorderen. ‘Alleen dan houden burgers het vol, en houden ze elkaar ook vast’, aldus De Graaf (2023). Hetzelfde geldt voor bedrijven en instellingen.

4.3 Onderzoeks- en hervormingsagenda

Het breed welvaartscontract leidt tot een agenda voor (institutionele) hervormingen om het sturen op brede welvaart goed en met draagvlak te kunnen doen. Dat is tevens onderdeel van de onderzoeksagenda, want het gaat om de productieve wisselwerking tussen kennis, beleid en praktijk.

I New commons

In de eerste plaats is het nodig om bewust zogenaamde *new commons* te definiëren (Aarts cs., 2020). Traditionele *commons* verwijzen naar natuurlijke hulpbronnen zoals land, water, en bossen die door gemeenschappen gedeeld worden. Nieuwe soorten van gedeelde hulpbronnen ontstaan door bijvoorbeeld AI en zijn digitaal van aard. De *new commons* gaan over de toegankelijkheid en beschikbaarheid voor iedereen van open-source, online kennisbronnen, open access wetenschappelijke kennis en andere digitale goederen. Het gaat ook over gedeelde culturele uitingen zoals taal, muziek, kunst en tradities of letterlijk gemeenschappelijke plekken (zoals tuinen en straten; maar ook al dan niet virtuele hubs) waar mensen en organisaties toegang toe hebben of een werkplek beheren. Dit vergt samenwerking, collectief beheer en het delen van hulpbronnen.

Als leren, werken, zorgen en ondernemen van karakter veranderen en de risico's daarbij veranderen of verschuiven dan stelt dat nieuwe eisen aan de inrichting van ons onderwijs, aan werk, sociale zekerheid en ondernemerschap. Denk aan een recht op leven lang ontwikkelen, ondersteund door een toegankelijke infrastructuur waarin overheden, instellingen en bedrijven samenwerken met de focus op de banen van de toekomst. Denk ook aan afspraken over wat hybride werken in de praktijk aan rechten en plichten met zich brengt (Aarts cs., 2020; Aarts cs., 2022). Of de wijze waarop we kinderopvang inbedden, en of we mantelzorg als nieuw sociaal risico kunnen beschouwen gegeven de demografische ontwikkelingen. Of denk aan een sociale basisnorm voor bestaanszekerheid, zodat een fenomeen als 'werkende armen' niet langer geaccepteerd wordt (SCP, 2019; 2023). En, maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt ook om een bijpassende (deels publieke) kennisinfrastructuur (R&D), vergunningen en voldoende capaciteit op het stroomnet. Innovatiekracht is cruciaal voor brede welvaart (Draghi, 2024).

Op basis van mijn tour d'horizon langs brede welvaart initiatieven concludeer ik dat de invulling van *new commons* via een aantal routes plaatsvindt. Het kan meer *transitiegericht*, bijvoorbeeld bij de rechtvaardige klimaattransitie, waarbij de toegang tot het stroomnet of de betaalbaarheid van energie voor mensen in kwetsbare posities opnieuw gedefinieerd moeten worden als publiek belang. Het gebeurt ook meer *gebiedsgericht*, waarbij de stand van de brede welvaart in een regio kan bepalen welke onderwijs- en arbeidsmarktvoorzieningen bij nieuwe

economische activiteiten aanwezig moeten zijn en hoe dit aan behoeften kan voldoen van individuen, huishoudens en bedrijven (denk aan de uitdagingen van de Brainport-regio). Het gebeurt ook meer *sectorgericht*, zoals we zagen in de industrie, maar dan vergt bijvoorbeeld technologische ontwikkeling een nieuw aanbod van leren, sociale innovatie en gebiedsontwikkeling. Het kan *domeingericht*, zoals bij de aanpak van gezondheidsverschillen die veel brede welvaart domeinen raakt, van werk tot armoedebestrijding, onderwijs en leefomgeving. Ook dat vergt een bredere definitie van welvaart en een nieuwe definitie van publiek belang, beredeneerd vanuit waarden als rechtvaardigheid en solidariteit. Het is belangrijk dit te analyseren, bijvoorbeeld met inzichten uit de *European Value Studies* van onze Tilburgse sociologen (Halman cs., 2022).

Er is een op transitiegerichte cultuur voor nodig die waardecreatie langs meerdere (economische, ecologische en sociale) dimensies stimuleert. Ik formuleerde dit als kernconditie voor het sturen op brede welvaart. Dit kan worden gerealiseerd door productontwikkeling op markten die via regeneratieve groei plaatsvindt, dus groei die niet ten koste gaat van de natuur, maar die haar juist sterker maakt. Bijvoorbeeld via verdienmodellen in de circulaire economie en biologische landbouw. Met de inzet op circulaire economie ontstaan er nieuwe combinaties van ‘labour, capital and resources’. Daarmee wordt waardecreatie mogelijk, maar er moet ook een netwerk van stakeholders worden geactiveerd, er is transparantie in activiteiten en van impact nodig en bereidheid tot leren. Dat gaat niet vanzelf, daar moeten mensen en organisaties bij geholpen worden (Stuebing en de Vries, 2018). Dit zijn belangrijke kwesties om interdisciplinair en o.a. samen met economen verder te brengen.

Als we spreken over *new commons* is het ook relevant te weten in hoeverre mensen de motivatie, gelegenheid en mogelijkheden hebben om nieuw gewenst gedrag te vertonen of nieuwe producten te ontwikkelen (of daarbij ondersteuning nodig hebben). De ‘capabilitiesbenadering’ biedt houvast om in beeld te hebben of mensen de essentiële (nieuwe) hulpbronnen bezitten om een goed leven te leiden en of de sociale en institutionele arrangementen aanwezig zijn om dat te ondersteunen (Sen, 1988; Nussbaum, 2012; Robeyns, 2017; Van Bavel cs., 2022; Steen, 2022). Om te voorkomen dat hierbij vooral aan het hier en nu wordt gedacht pleit Krznaric (2022) voor ‘intergenerationele rechten’, zodat we gedwongen worden ook het handelingsvermogen (of agency) van toekomstige generaties mee te wegen.

Ook bij *new commons* is het risico van het *Tragedy of the Commons* aanwezig. Waar liggen nieuwe risico's die tot onrechtvaardige verdeling leiden? Het antwoord op die vraag kan gevonden worden door tijd voor reflectie te nemen en na te denken over wat wel en niet goed of rechtvaardig is. Maar ook of de focus op groei en de angst dat het 'minder' kan worden het risico versterkt van de *fear of falling*, en van de uitputting van de natuur en van mensen doordat ieder voor zich gaat. Ik gaf al aan dat de neiging bestaat om dat soort vragen buiten onze processen te plaatsen en op heidagen te bespreken, terwijl het de kern is van verbinden en samenwerken gericht op brede welvaart voor iedereen (Rosa, 2013; Van der Vorst, 2023).

Het relationele karakter van sturen op brede welvaart noopt tot een systeem of omgeving die is ingericht op het verbinden van belangen en stakeholders, voortdurend doelzoeken, het wegen van waarden en het prioriteren. Als de condities daarvoor aanwezig zijn kan dit als *game changer* functioneren om nieuwe (sociale) rechten te definiëren, net als nieuwe spelregels en nieuwe mogelijkheden voor innovatie (hoofdstuk 3). Met Porter benadruk ik daarom de noodzaak om een gedeeld ecosysteem te creëren, waarin samen aan een brede welvaartsagenda en aan *new commons* wordt gewerkt, waar innovatie plaatsvindt en waar tegelijkertijd openheid naar stakeholders bestaat en aan onderling vertrouwen wordt gewerkt.

II New governance

Dit raakt in de tweede plaats de urgentie van *new governance*. Sturen op brede welvaart vergt altijd een multi-stakeholder aanpak vanwege de wederkerigheid in netwerkrelaties en de zoektocht naar een rolverdeling die daarbij past. Zogenaamde *collaborative governance* (Ansell en Gash, 2007) 'brings public and private stakeholders together in collective forums with public agencies to engage in consensus-oriented decision making'. Daarbij telt niet alleen of er al een historie van samenwerking bestaat en hoe macht verdeeld is, maar ook hoe de dialoog (*face-to-face*) georganiseerd wordt, hoe er aan commitment en aan een gezamenlijke taal gewerkt wordt en of dat vertrouwen geeft (of men elkaar betrouwbaar vindt).

In onze traditie van meebesturen en medezeggenschap schuilt mijns inziens een kans voor het sturen op brede welvaart, maar een aantal condities moet op orde komen. Er bestaan vele participatievormen, maar niet allemaal even succesvol

(Hendriks, 2024). En er is veranderbereidheid en aanpassingsvermogen nodig. Daar citeer ik Rotmans (2023) hoopvol: ‘We onderschatten onze eigen verandermacht en overschatten die van de overheid en bedrijven. Dat zorgt voor een catch-22-situatie: wachten tot de andere partij beweegt (zie ook Avelino, 2024; red.). Maar we hebben als burgers veel meer invloed dan we denken, zeker als we collectief tot actie overgaan. Zo kan een groep consumenten een bedrijf in no time platleggen. Als we ons meer bewust zouden zijn van onze potentiële verandermacht en -kracht en daarnaar zouden handelen, dan zou het allemaal vijf of tien keer sneller kunnen gaan’. Nu pleit ik niet voor het platleggen van bedrijven of bezetten van een snelweg, maar het mobiliseren van burgerkracht is wel nodig. Hier kunnen historici en bestuurskundigen inzichten en uitwegen bieden.

Om *transformative power* te organiseren is meer openheid naar nieuwe stakeholders nodig die (nog) niet aan tafel zitten of geen stem hebben, zoals nieuwe burgercollectieven, startende ondernemers, sociale initiatieven, de natuur en de toekomstige generatie (zie figuur I). Via (nieuwe) vormen van participatie en representatie kan de *civil society* wellicht meer ruimte krijgen, mits die ruimte geboden wordt. Dat kan bijvoorbeeld ook via burgerberaden (burgerparlementen noemt Krznarc ze). Daar is inzicht bij nodig over wat mensen kunnen, willen en zullen doen. Nieuwe vormen van participatie werken namelijk pas als er een serieuze dialoog over het gehanteerde mensbeeld ontstaat en als er vertrouwen opgebouwd wordt (‘S Jongers, 2024; Hendriks, 2024). Hier is een lerende omgeving voor nodig en een aanwezige overheid die publieke belangen (en new commons) borgt. De vraag welke vormen van participatie en representatie bij sturen op brede welvaart passen onder welke condities pak ik graag samen met mijn Tilburgse bestuurskunde collega’s op en bijvoorbeeld met de Academische Werkplaats Klimaat en Energie waar naar o.a. *participatory governance* in woonwijken gekeken wordt (Van de Wetering en Groenleer, 2023).

De schaal waarop gestuurd wordt op brede welvaart doet er toe, maar het is tegelijkertijd ook niet de heilige graal (Postma, 2015). Onderzoek naar de betekenis van schaal, voor zowel de omschreven kernactiviteiten als kerncondities, vormt een interessante governance vraag om met zowel organisatiekundigen en economen als bestuurskundigen te onderzoeken (Raspe, 2024; Van der Woerd cs., 2024). Collega hoogleraar Joks Janssen zal hier later dit jaar in zijn oratie ook verdieping aan geven waar het om ruimtelijke en landelijke dimensies gaat.

We moeten hoe dan ook de waarde van samenwerken *willen* blijven zien. In de wetenschap, maar ook in en met het beleid en in en met de praktijk. Op eigen kracht komen inzichten onvoldoende samen en ontstaat er geen vernieuwing. Verkokerde werkelijkheden domineren. Er is een cultuur (en overtuiging) nodig van samen beter af te zijn door allemaal waarde toe te voegen. Dat gaat niet alleen over meer participatie en democratie. In de woorden van Jaspers cs. (2010) moeten we het polderen in brede zin weer heruitvinden. De ervaring met het Rijnlandse model biedt kansen, omdat het realiseren van gedragen beleid zowel om de versterking van democratische structuren gaat als om legitimatie via verschillende bronnen van kennis en gezag. Ik roep daarom op tot **“brede wetenschap”**.

In dit kader formuleer ik specifiek een agenda die de relatie tussen *kennis, beleid en praktijk* aangaat. Gericht op nieuwe ‘ruimtes’ (letterlijk, maar ook virtueel en overdrachtelijk) waarin die werelden elkaar opzoeken, van elkaar leren en de impact voor brede welvaart weten te versterken. Dat is nog niet eenvoudig. Disciplines spreken hun eigen taal, net als de werelden van beleid en politiek. Er gelden andere spelregels en andere bronnen voor gezag en draagvlak. Er is daarom inzicht nodig in de betekenis die aan brede welvaart wordt gegeven door verschillende stakeholders. Brede welvaart kent immers zowel een meer technische kant (bijv. de rol van technologie, inkomen of de impact van industrie op de natuur), als een meer ethische kant (de rol van waarden en subjectieve beleving). We hebben geleerd dat ‘wel varen’ heel veel betekent en dat iedereen er (deels) een andere betekenis aan geeft. Er is daarom een onderzoekende houding naar elkaar toe nodig, met gezonde tegenspraak, zodat verschillende vormen van kennis worden aangesproken en resonantie bereikt wordt (Drosterij, 2008; 2023 Rosa, 2013). Dus: ‘brede wetenschap’ ten behoeve van brede welvaart. Hoe dit werkt en welke kennisproducten nodig wil ik samen met onder meer wetenschapsfilosofen verkennen. Ik doe hieronder een aanzet voor de verdere opzet en inrichting van de tussenruimtes die daarvoor een relevante context kunnen bieden.

Naast het bijeenbrengen van disciplines die doorgronden wat mensen (wel of niet) doen (gedrag), wat ze vinden (preferenties) en wat ze ervaren (zoals geluk) is het nodig om kennis uit bijvoorbeeld de transitiekunde, creatieve industrie en kunsten aan te spreken. Dat kan tot nieuwe en meer experimentele verbindingen en werkwijzen leiden. ‘Adaptation rather than equilibrium’ (Stiglitz, 2024), wat

past bij de digitaliserende wereld en de versnelling van deze activiteiten. Het is nooit af. Er is permanente samenwerking nodig en er zijn ‘ruimtes’ nodig waar dat gebeurt en waarin verschil gemaakt kan worden. Letterlijk door ontmoeting, en door ‘tinkering’, dus steeds de grenzen verkennen en tot nieuwe inzichten komen. Meurs (2022) noemt dit een ‘tussenland’, een ruimte tussen werelden die creativiteit stimuleert. Brinkgreve (2021) bespreekt het belang van tussenruimtes in het werk van Herman Hertzberger over wat er in tussenruimtes tussen bijvoorbeeld gebouwen gebeurt op het terrein van ontmoeting, sociaal contact en beleving. De combinatie van de vakgebieden van de sociologie en de architectuur spreekt erg tot mijn verbeelding. Dat geldt ook voor het onderzoek naar grenzenwerk van mijn oud-collega’s van de sectie Healthcare Governance van de Erasmus School of Health Policy and Management (ESHPM), waarbij onder meer cliënten, professionals en beleidsmakers in de zorg worden gevolgd, die steeds verschillende werelden, waarden en belangen moeten zien te verbinden.

Voor wetenschappers is het vaak lastig om over disciplines heen te kijken. Daarom is een plek zoals een Academische Werkplaats belangrijk als tussenruimte. De vraag is hoe je het beste de ruimtes inricht waarbinnen verschillende gemeenschappen kunnen interacteren. Belangrijk is dat wetenschappers onderling, maar ook ten opzichte van beleidsmakers, professionals uit de praktijk en ervaringsdeskundigen, elkaar als gelijkwaardige partners beschouwen. Zonder schuring geen glans, maar de een moet zich niet beter voelen dan de ander. Ook de agenda’s van de verschillende disciplines kunnen meer naast elkaar gelegd worden vanuit de open houding dat we elkaar nodig hebben bij *brede wetenschap ten behoeve voor brede welvaart*. Het is belangrijk te beseffen dat we vaak vanuit onze eigen discipline redeneren (Wilthagen cs., 2018). Gezag komt uit meerdere bronnen, zoals kennis, ervaring en creativiteit. We moeten daar bewuster mee leren omgaan en ‘wijsheid’ meer ruimte geven (Bal cs., 2002; Heerings cs., 2021).

Strakke kaders helpen hierbij meestal niet, maar rolvastheid en helderheid over wederzijdse verwachtingen wel (Van Ommeren cs., 2022). Vooral bij alledaagse uitwisselingen, zoals het organiseren van meetings, het opbouwen van capaciteiten via trainingen, educatie rond brede welvaart, de institutionele ondersteuning bij samenwerking en open communicatie (Borst, 2023). In onze Tilburgse opleidingen zal dit ook weerklank moeten hebben (zoals Lans Bovenberg dit bijvoorbeeld in het economie onderwijs bepleit).

Onderwijskundigen zijn dus ook hard nodig! Ik houd een warm pleidooi voor multidisciplinair onderwijs en kijk ernaar uit om bij te dragen aan de minor brede welvaart voor studenten van alle opleidingen. Opdat deze minor een creatieve tussenruimte voor studenten en docenten wordt. Een hybride onderwijs- en onderzoeksplek.

Dat brengt me tot slot bij zogenaamde combinatiebanen die leiden tot ‘ingebed onderzoek’. Mensen die zowel in bedrijven, beleid als wetenschap werken brengen werelden bij elkaar. Niet op basis van een los project of programma, maar als baan (*grenswerkers*). Het is niet altijd makkelijk kan ik u zeggen om geaccepteerd te worden in meerdere werelden, effectief verbindingen te leggen en daarvoor gewaardeerd te worden. Het past wel bij het anders erkennen en waarderen waar de universiteiten op inzetten. We moeten dat breder en slimmer organiseren. Meer vanuit het gezamenlijke, algemeen belang. Minder alleen vanuit de wetenschap of het bedrijfsbelang, ook bij de verantwoording over de inzet. Gezamenlijke inzet op dialoog en deliberatie op plekken waar dat ruimte krijgt, plaveit de weg naar impact (Bijker, 2017). We kunnen een voorbeeld nemen aan het Tilburgse instituut Tranzo dat al heel lang met *science practitioners* werkt op het snijvlak van wetenschap en praktijk in de zorg en het sociaal domein.

III New leadership

In de derde plaats is *new leadership* nodig dat uitgaat van een geworteld ethisch besef en van een inclusieve visie. Het erkennen van de verwevenheid van belangen in brede welvaart en de rol van een variëteit aan stakeholders daarbij is de basis. Leiderschap creëert de ruimte, ook voor reflectie. Transformatief leiderschap stelt het maatschappelijk vraagstuk centraal, in plaats van het eigen domein of belang, en streeft ernaar een gezamenlijk doelproces in te richten en door barrières te breken. Als dat lukt kunnen gevestigde belangen en posities niet langer blijven doen wat ze altijd deden. Ze moeten zich in elk geval tot de nieuwe samenwerking in een nieuwe ‘ruimte’ en dialoog verhouden. Plekken als de Academische Werkplaats kunnen *game changers* zijn, omdat instituties niet ‘vanzelf’ tot samenwerking en tot de goede uitkomsten leiden. Er ontstaat niet ‘vanzelf’ een rechtvaardige verdeling van brede welvaart.

Te vaak mis ik de zelfreflectie bij bestuurders, CEO’s, politici en wetenschappers of hun manieren van werken, en de institutionele arrangementen waar zij onderdeel van zijn, (nog) toegerust zijn om de afwegingen in het licht van brede

welvaart te kunnen maken. Of het moreel kompas scherp genoeg daarop is afgesteld, zodat de verbinding met de samenleving behouden blijft (Van Geest, 2010; Widmer, 2011). Ik herhaal een citaat van Geert Noels (2022): ‘De moraliteit van onze leiders is bepalend voor de *fairness* die we mogen verwachten in onze maatschappij’. Het emotioneel of spiritueel kapitaal dat in verbinding staat met de samenleving moet daarvoor worden aangesproken. Filosofen en theologen bieden ons hier inzichten (Rosa, 2023). Het proces van doelzoeken en het duiden van maatschappelijke vraagstukken moet samen met stakeholders vanuit die waarden vormgegeven worden. Dat is een vaardigheid die onderdeel moet zijn voor de opleiding, achtergronden en selectie van leiders, zodat het leiderschap ook in zichzelf een *game changer* wordt.

Leiderschap is in toenemende mate ook decentraal en komt van onderop (zie figuur I). Van consumentengedrag, sociaal ondernemers en burgercollectieven. De ruimte daarvoor kan groter worden en beter worden benut. Voorlopers kunnen meer de ruimte krijgen, zodat ze nieuwe sociale normen kunnen stellen over hoe we met elkaar en met de natuur omgaan. Leiders kunnen (en moeten) die ruimte en samenwerking stimuleren en afdwingen. Het gaat ook vaak om gedeeld leiderschap door verantwoordelijkheden niet zozeer te verdelen, maar te delen (Van der Scheer, 2023). Het geformuleerde kader van activiteiten en condities helpt daarbij, vooral bij het creëren van tussenruimtes waarin de betrokken stakeholders tot die samenwerking kunnen komen. Leiders kunnen op die manier ook het stille midden meer stem geven, de breedte van kennis en inzichten een platform bieden en daarmee bijdragen aan depolarisatie.

Naast de governance relaties tussen overheden, bedrijven, civil society en de wetenschap reflecteer ik tot slot ook op de rol van de *politiek* bij het breed welvaartscontract. Het kan in een democratische rechtsstaat niet zo zijn dat de volksvertegenwoordiging moet tekenen bij het kruisje van besluitvorming in het maatschappelijk veld. Ik weet dat dit soms zo ervaren wordt. Tegelijkertijd moeten politici de waarde van maatschappelijk draagvlak willen inzien. Het gaat om samen oplopen met het vizier op de lange termijn. Bijvoorbeeld, zoals in het geval van de partijen in de polder, door vroegtijdig overleg (en nog voordat er problemen zijn) over elkaars zorgen en inzichten te spreken. In het breed welvaartscontract is het sowieso noodzakelijk dat de politiek in een vroegtijdig stadium in dialoog treedt met maatschappelijke partners en in de tussenruimtes die ik schetste, waarvan de SER er ook een is.

De kernactiviteiten van sturen op brede welvaart die ik besprak zijn ook politiek van karakter, maar niet alles is aan de politiek. Dat hoeft ook niet. De samenleving en de economie zijn ook zelf aan zet. Nieuw politiek leiderschap doorbreekt de politisering van ongeveer alles, net als de verkokering naar beleidsdomeinen die in het leven van huishoudens of ondernemers door elkaar lopen. Er moet naar brede welvaartsuitkomsten worden gekeken op verschillende momenten en in continue dialoog met bijvoorbeeld het onderwijs, de zorg, ondernemers en sociale initiatieven. Naast financieel-economische doorrekeningen moet er daarbij oog zijn voor wat politieke besluiten met de samenleving doen. Bijvoorbeeld met het perspectief van jongeren. Met het oog op volgende generaties zou de politiek daarom meer moeten inzetten op meerjarig begroten, zodat de gevolgen van klimaatverandering en demografische ontwikkelingen beter opgevangen kunnen worden.

Voor de rechtvaardige verdeling van brede welvaart is het van belang dat de politiek op verschillende niveaus invulling geeft aan de gedeelde verantwoordelijkheden met bedrijven en de samenleving (zoals bijvoorbeeld ook op de regionale arbeidsmarkt).



Figuur 1.

En passant leidt dit nog tot een reflectie op de actuele bezuinigungsopgave bij de Rijksdienst. Eventuele ambtelijke weerstand zou ik begrijpen, maar het biedt ook kansen om tot een meer slagvaardige overheid in een multi stakeholderaanpak te komen. Een overheid die aan rechtvaardige transitie wil bijdragen rond maatschappelijke vraagstukken als sociale ongelijkheid, verduurzaming en verdienvermogen moet meer investeren in inhoudelijke kennis en verstand van zaken door ervaringen uit de praktijk. Niet louter met generalisten die over domeinen heen kijken, maar samen met mensen die de domeinen echt begrijpen en met een houding van respect naar uitvoerders. Uitwisseling van ervaringen en kennis op platforms, zoals in academische werkplaatsen die een soort tussenruimte creëren voor partijen om samen te komen, helpt daarbij. Dat bevordert leren en kan overal georganiseerd worden, experimenteler dan we tot nu toe gewend zijn. Dit vergt leiderschap, geen platte bezuiniging. Net als overigens op universiteiten en hogescholen. Echter, zonder lange termijn investeringen in onderwijs en onderzoek is er minder perspectief op een economie en samenleving die zijn gebaseerd op brede welvaart.

4.4 Tot slot

Het is bij brede welvaart niet wij tegen zij, maar wij samen. Niemand achterlaten. Sturen op brede welvaart kan onwerkbaar polarisatie voorkomen. Idealiter zijn dan de door mij geformuleerde kerncondities dusdanig aanwezig dat de kernactiviteiten van sturen op brede welvaart zo ingevuld kunnen worden dat alle elementen van brede welvaart in een zeker evenwicht zijn of komen (hoofdstuk 3). Dus, dat de kubus ‘klopt’. Hoe dat werkt en ondersteund kan worden, dus hoe de puzzel het beste gelegd kan worden, is onderdeel van mijn onderzoeksagenda die interdisciplinair van karakter is. De institutionele verandering moet zich richten op de new commons, new governance en new leadership.

Zeker is dat dit ons allemaal raakt en dat het samen moet. Dus: wat neemt u morgen in uw rol of ambt ter hand, of u nu CEO of ambtenaar bent? Het is onvoldoende om enkel een verhaal aangehoord te hebben en te zeggen ‘ik ben geïnspireerd geraakt’. Echte inspiratie betekent het vertalen naar jezelf, naar wat betekenis geeft in je werk of in je leven, waardoor een antwoord mogelijk wordt op de vraag naar je eigen bijdrage in deze tijd van maatschappelijke verandering (Smit, 2024). De verbreding van ons denken en handelen naar een *breed welvaartscontract* biedt naar mijn oordeel kansen voor ieders bijdrage aan de

maatschappelijke verandering. Niet letterlijk in de zin van een juridisch contract dat die bijdrage in detail vastlegt. Het gaat ook over cultuur en eigen inzet.

Een breed welvaartsakkoord tussen overheid, bedrijfsleven en maatschappelijke instellingen, met een belangrijke rol voor verschillende vormen van kennis, zou echter wel gematerialiseerd moeten kunnen worden. Het zal u niet verbazen dat ik dat als SER voorzitter graag uitwerk en verken met mijn partners. Maar, er hoort een onderzoeksagenda bij. Dat ik daarbij de Academische Werkplaats Brede Welvaart in Tilburg als belangrijke initiator en katalysator beschouw mag ook geen verrassing voor u zijn.

Dat brengt me bij een afsluitend citaat dat het belang van dit pleidooi onderstreept en wel van oud-premier Drees bij de instelling van de SER in 1950 (Jaspers cs., 2010): *Een sociaaleconomische politiek die door ons volk niet begrepen wordt, kan op den duur nimmer succes hebben. Ze kweekt misverstand en wanbegrip, waarmede wantrouwen meestal gepaard gaat.*

Ik startte bij Paus Franciscus en eindig met Willem Drees, wat mij gezien mijn afkomst geruststelt. Bovendien, bij Rooms-Rood heb ik mij nog nooit ongemakkelijk gevoeld.

5. Dankwoord

Een universiteitshoogleraar, wat doet die nu eigenlijk? Mijn voorganger bij het Sociaal en Cultureel Planbureau en universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht, Paul Schnabel (2016), vroeg het zijn rector en die zei: ‘Je hoeft niks en je mag alles’. Dit was niet wat onze rector mij vertelde, want we delen de ambitie om het sturen op brede welvaart wetenschappelijk en maatschappelijk verder te brengen. Ik val onder het College van Bestuur en krijg de maximale academische vrijheid om met alle schools contacten te leggen, samenwerking te zoeken, creativiteit de ruimte te laten en gezamenlijk iets op te bouwen. Zonder allerlei bureaucratische verplichtingen. Ik heb de mogelijkheden om bij te dragen aan onderwijs en onderzoek over de wereld waarin wij leven en naar toe bewegen. En: alles mag tot nu toe. Het voelt voor mij alsof de academie ooit zo bedoeld moet zijn geweest. Voor mijn opdracht voel ik *dús* een grote verantwoordelijkheid. Ik zal prudent omgaan met het in mij gestelde vertrouwen. Het voelt bovendien buitengewoon eervol om deze rol na collega Ernst Hirsch Ballin op mij te mogen nemen.

Ik beschouw het als mijn opdracht om disciplines in de academie te verbinden rond het sturen op brede welvaart, maar ook de verbindingen met de praktijk, het beleid en de politiek te versterken. In de mooie traditie van de Tilburg University en Cobbenhagen, waar ik mijn rede mee startte. *Verbinden* zie ik dus als mijn eerste kernactiviteit. Mijn aandacht zal ik moeten *verdelen*, over onderzoek en onderwijs, maar natuurlijk vooral ook met mijn werk bij de SER. Ik *rechtvaardig* mijn werkzaamheden vanuit het feit dat ik universiteitshoogleraar ben, maar vooral vanwege de urgentie van de maatschappelijke transitie en wat dat van ons allemaal vraagt. De studenten beschouw ik daarbij als belangrijke gesprekspartner in de komende tijd, want we werken aan brede welvaart in het belang van de toekomstige generatie. Dat moet je samen doen. Het werk moet wel *georganiseerd* worden en de Academische Werkplaats Brede Welvaart, met geweldige collega’s en ondersteuning, is daarvoor het perfecte ecosysteem, waar we samen waarde creëren. *Reguleren*, doe ik dat dan ook? Daar moest ik even over nadenken. Maar, daar ligt precies onze uitdaging! Wat doen we met alle inzichten die we verzamelen? Hoe landt dat in onderwijs? Hoe bereiken we impact in de praktijk van beleid en bedrijven? Daar is doorzettingskracht voor nodig en verankering van afspraken en elkaar er ook aan houden. Kortom, ik zal mijn best doen om de kernactiviteiten van het sturen op brede welvaart niet alleen te bestuderen maar ze ook voor te leven.

In mijn eindverslag als informateur heb ik eerder dit jaar een punt gemaakt van het toenemend maatschappelijk onbehagen (Putters, 2024). Over de verschillen in positie van groepen mensen en hoe dat hun vertrouwen in de politiek beïnvloedt, maar ook wat dit vraagt van de politieke besluitvorming en de beleidsuitvoering. Dat geldt ook rond brede welvaart. Agenda's van gemeenten, bedrijven, departementen en adviescolleges (ook de SER) buitelen over elkaar heen, maar hoe maken we slagkracht, hoe zetten we de volgende stap? Er gaapt een gat tussen beleid en uitvoering. We missen uitvoeringskracht. Ik hoop dat politici (coalitie en oppositie) deze les van de kabinetsinformatie willen horen. Het was mijn laatste inspiratiebron voor deze oratie. Het moet de komende tijd gaan over de uitkomsten die onze politieke, economische en maatschappelijke systemen produceren. Of die rechtvaardig zijn en ook als zodanig worden ervaren. Als dat niet zo is dan kan al onze inzet – met de woorden van Drees – nooit succes hebben.

Gegeven de waarden die onze universiteit centraal heeft staan bij het realiseren van ons motto *Understanding Society*, zie ik het als een morele opdracht aan ons allen om aan inzichten, oplossingen en vergezichten bij te dragen die bij de maatschappelijke transitie helpen: *connected, curious, caring and courageous*. Dat betekent dat we van *Understanding Society* naar *Contributing to Society* moeten gaan.

Ik voel me *connected*, Wim. Vanaf het moment dat jij bij mij het zaadje plantte of ik na mijn tijd bij het SCP niet weer in Tilburg terug zou willen komen heb ik die gedachte niet meer losgelaten. De fijne herinneringen aan onze tijd bij de toenmalige Tilburgse School voor Politiek en Bestuur waren nog altijd springlevend. Het voelt als familie. Dat jij mijn moeder een bos bloemen in de kleuren van Brabant stuurde toen mijn benoeming een feit was tekent dat verbond. Dank voor alle vertrouwen, en dat geldt natuurlijk richting Jantine Schuit en Wilma de Koning van het College van Bestuur.

De collegae van de Academische Werkplaats Brede Welvaart houden elkaar *curious*. Door steeds vanuit andere inzichten en ervaringen naar vraagstukken te kijken, houden we elkaar scherp. Al mijn gesprekken bij de verschillende schools en werkplaatsen hebben mijn nieuwsgierigheid alleen maar verder aangewakkerd. Er zijn teveel mensen om te bedanken, maar via Lex Meijdam die de vaderrol van onze werkplaats prikkelend en met zorg uitoefent en

Antoinette de Bont die me zo ontzettend thuis heeft doen voelen dank ik jullie allemaal. Antoinette, wat fijn dat onze wegen na onze Rotterdamse tijd weer samengekomen zijn. Natuurlijk dank ik collega Otto Raspe “dubbel”, wat een eer om vandaag samen te morgen oren!

Ik bedank Irmgard Borghouts voor het samen oplopen en het inspirerende gesprek dat we doorlopend over deze oratie hadden, zelfs tijdens de zomervakanties, en voor het waardevolle commentaar, samen met Mariette Amsing, bij mijn presentatie. Ook de commentaren en suggesties van Antoinette de Bont, Joks Janssen, Hans Mommaas, Ronald de Jong, Ton Wilthagen, Lex Meijdam, Paul van Geest, Lans Bovenberg, Martijn Groenleer, Eduard Ponds, Reinout Wibier, Tim Reeskens, Niek Verkaik, Robert Borst, Sarah van Hugte, Gerard Drosterij, Jacqueline Prins, Wim van de Donk, Otto Raspe en Marhijn Visser hebben mij enorm geholpen om invulling te geven aan deze oratie.

Wetenschap hoort ook te zijn: zorgen voor elkaar en voor de mensen om je heen. Die waarde van *caring* voel ik hier telkens als ik over de campus loop, maar ook als ik bij mijn oud collegae van de Erasmus Universiteit Rotterdam ben, in het bijzonder bij Bestuurskunde en de Erasmus School of Health Policy and Management. Via mijn promotor en leermeester Tom van der Grinten, mijn promotor Walter Kickert, mijn voormalige sectieleider Roland Bal, de huidige sectieleider Hester van de Bovenkamp en voormalig pro-decaan Werner Brouwer dank ik jullie. Jarenlang samenwerken zorgt voor vriendschap. Daarom dank ik al mijn PhD's van de afgelopen jaren voor het samen oplopen en natuurlijk Jonathan, Hugo en Margot voor het pad dat we nog samen bewandelen. Hoezeer ik thuis ben in Tilburg, ik mis jullie. Ik ben dankbaar voor alle kansen die me geboden werden, zeg ik ook richting het toenmalige College van Bestuur. Jullie waren *caring* naar mij. Rotterdam is best Tilburgs... Dat onze Jantine Schuit nu jullie nieuwe rector magnificus is geworden bevestigt dat!

Mijn collega's bij de Sociaal-Economische Raad hebben mij bijgebracht hoe ik *courageous* moet en kan zijn. Dat je op elkaar kunt bouwen als je je nek uitsteekt. Dat je doorgaat, ook als het risico bestaat dat je niet bereikt wat je het liefst wilde. De SER is een prachtige professionele organisatie, waar je als voorzitter elke dag leert moedig te zijn van en voor de mensen om je heen. Van de raadsleden tot onze receptionisten. Deze waarde doorleef ik dus vanuit de SER, maar daar laat ik de komend tijd heel graag de universiteit in meedelen. Ik dank de sociale

partners in de SER voor hun vertrouwen in mij en de ruimte die ik krijg om onze gezamenlijke missie ook in Tilburg te verdiepen. In het bijzonder dank ik mijn twee vice-voorzitters Ingrid Thijssen en Tuur Elzinga. Natuurlijk gaat mijn dank ook uit naar de medewerkers van de SER en Jacqueline Prins, de directeur en Algemeen Secretaris. Wij vertrouwen, wij bouwen. Wij verwonderen, wij bewonderen. En we laten niet los.

Een extra woord van dank wil ik uitspreken aan het bestuur van TiSEM en Jacqueline, Jolanda en Shanice van het secretariaat van TiSEM die mij een warme thuisbasis op de campus bieden. Michelle te Veldhuis, Sandra de Jong en Marieke Schoots van de Academische Werkplaats Brede Welvaart, en Maud Spoor, bedank ik voor hun betrokkenheid en zorgzaamheid. Natuurlijk dank ik Nadia, Shereen, Mary, Merlijn en Stef voor alle ondersteuning en vooral ook lol die we samen hebben op het avontuur dat SER heet. Richard en René zorgen pas echt voor mijn brede welvaart, want zonder veiligheid onderweg passeert niemand het smalle pad naar thuis.

Mijn familie en schoonfamilie zijn alles voor mij. Ik weet dat door tijdsgebrek mijn aandacht er niet altijd bij is, maar ik gooi zelfs nu nog de toga af als dat nodig is om bij jullie te zijn. Op het smalle pad is er uiteindelijk maar één keuze die telt en dat zijn jullie. In het bijzonder en voorop Marhijn. Ik ken niemand die zoveel kennis, inzicht, zorgzaamheid, liefde en vergezicht in zich draagt. Met jou is ons smalle pad vanzelfsprekend.

Ik heb gezegd.

Referenties

- Aarts, E., H. Fleuren, M. Sitskoorn, T. Wilthagen (eds), 2020. *The new common: how the COVID-19 pandemic is transforming society*. Tilburg University.
- Aarts, E., R. de Jong, T. Wilthagen (eds), 2022. *Shaping new commons: a collection of generation Z essays*. Tilburg University.
- Annett, A.M., 2022. *Cathonomics: How Catholic tradition can create a more just economy*. Georgetown University Press.
- Ansell, C. en A. Gash, 2007. 'Collaborative Governance in Theory and Practice'. In: *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 4, October 2008, Pages 543–571.
- Ansell, Boin en Kuipers, 2016. *Institutional Crisis and the Policy Agenda, Handbook of Public Policy Agenda Setting* (pp.415-432). Publisher: Edward Elgar.
- Avelino, F., 2024. *The paradox of power in just sustainability transitions*. Utrecht University.
- Bal, R., W.E. Bijker en R. Hendriks, 2002. Paradox van wetenschappelijk gezag: over de maatschappelijke invloed van adviezen van de Gezondheidsraad.
- Balkenende, J.P. en G. Buijs, 2023. *Capitalism Reconnected: toward a sustainable, inclusive and innovative market economy in Europe*. Amsterdam University Press.
- Bavel, B. van, S. Hardeman, R. Philips, A. Rijpma, E. Stam en J. Luiten van Zanden, 2022. 'Capaciteitenbenadering biedt goede basis voor meten van welvaart', ESB, 107(4808), 21 april 2022.
- Bavel, B. van, 2023. Kathedralenbouwerslezing. Den Bosch.
- Bijloos, S., 2019. *Building a license to lead: hoe zorgbestuurders bouwen aan draagvlak om te besturen*. Erasmus Universiteit Rotterdam (PhD).
- Bijker, W., 2017. 'Constructing worlds: reflections on science, technology and democracy (and a plea for bold modesty)'. In: *Engaging Science, Technology and Society*, jg. 3: 315-331.

- Borghouts, I. en C. Freese, 2022. *Bewegen naar een inclusieve arbeidsmarkt met nieuwe zekerheden: het samenspel tussen HRM en Sociale Zekerheid*. Tilburg University. (Towards new securities on an inclusive labor market: the interplay between HRM and social security).
- Borst, R.A.J., 2023. *Mundane knowledge translation: revealing the work that underlies evidence-informed policy*. Erasmus Universiteit Rotterdam (PhD).
- Bovenberg, L. (2019). *Where is the love, over waarde en waarden*. Erasmus University Rotterdam.
- Brandsma, B., 2016. *Polarisatie: inzicht in de dynamiek van wij-zij denken*. Inside Polarisation.
- Brinkgreve, C., 2021. *De ruimte van Herman Hertzberger*. Atlas Contact, Amsterdam.
- CBS, 2024. *Arbeidsmarkt in eerste wartaal minder krap*. CBS, Leidschendam.
- CBS, 2024. *Onderzoek naar de organisatiegraad in Nederland*. CBS, Leidschendam.
- CPB, 2023. *De Nederlandse economie in historisch perspectief: Brede welvaart*. Den Haag.
- CPB, PBL en SCP, 2024. *Reflectie brede welvaart: Prinsjesdag 2024*. Den Haag.
- Commissie Brundlandt, 1987. *Report of the World Commission on Environment and Development Our Common Future*. United Nations, Geneva.
- Dekker, W. en M. Persson, 2024. 'Bij Unilever gaat groei toch weer boven groen', *De Volkskrant*, 24 juli 2024.
- Donk, W.H.B.J., van de, 2001. *De gedragen gemeenschap*. Tilburg University.
- Draghi, M., 2024. *The future of European Competitiveness*. Report to the European Commission, September 2024.

- Drosterij, G., 2008. *Politics as jurisdiction: A new understanding of public and private in political theory*. Tilburg University.
- Drosterij, G. en B. van Geffen, 2023. *Werelddenkers: een nieuwe geschiedenis van de filosofie. Tot aan Descartes*. Amsterdam University Press.
- Eccles, R.G., 2024. 'Moving beyond ESG. The framework has its detractors. Here's a new playbook for responsible business'. *Business and Society*, september-october 2024.
- Elzinga, T., 2024. *Democraten aller landen, verenigt: een manifest voor de 21^e eeuw*. Bot Uitgevers, Leiden.
- Esping Andersen, G., 1990. *Three worlds of capitalism*. Princeton University Press.
- Frissen, P.H.A., 2022. *De volle plek van de macht: de versplinterde staat voorbij*. Afscheidsrede Tilburg University.
- Gebhardt, W. en P. Feijten, 2022. *Mensbeelden bij beleid: bewust worden, bespreken en bijstellen*. SCP, Den Haag.
- Geest, P., van, 2010. *Waarachtigheid: levenskunst volgens Augustinus*. Meinema/Averbode, Zoetermeer.
- Geest, P. van en L. Bovenberg, 2021. *Kruis en munt. De raakvlakken van economie en theologie*. Kokboekencentrum, Utrecht.
- Graaf, B. de, 2023. *Crisis!* Prometheus, Amsterdam.
- Grinten, T.E.D. van der, 2007. *Zorgen om beleid*. Afscheidsrede Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Halman, L., T. Reeskens, I. Sieben en M. van Zundert, 2022. *Atlas of European Values: change and continuity in turbulent times*. European Values Series, volume 1. Tilburg University.
- Hardin, 1968. *Tragedy of the commons*.

- Heerings, M., H. van de Bovenkamp, M. Cardol en R. Bal, 2021. 'Tinkering as Collective Practice: A Qualitative Study on Handling Ethical Tensions in Supporting People with Intellectual or Psychiatric Disabilities', *Ethics and Social Welfare*, 26 juli 2021: 36-53.
- Hemerijck, A.C. (red.), 2017. *The uses of social investment*. Oxford University Press.
- Hendriks, F., 2023. *Waardevolle burgerparticipatie: een voorzet*. Ministerie van BZK, Strategische verkenning burgerparticipatie op nationaal niveau.
- Hoekstra, R., 2019. *Replacing GDP by 2030: towards a common language for the well-being and sustainability community*. Cambridge University Press.
- Hoekstra, R. (ed), Barth, J., Bartolini, F., S., Biggeri, M., Burger, M., Ferrannini, A., Häikiö, L., Hirvilammi, T., Kaufmann, R., Rayner, L., Reuter, K., Sarracino, 2024. *A European Agenda To Navigate Uncertain Times. How to Steer the EU Towards Wellbeing for All, Now and in the Future*. A joint report by the coordinators and policy leads of Horizon Europe "Beyond-GDP" consortia SPES/ToBe/WISE Horizons/WISER/MERGE.
- Jacobs, B., 2021. 'Het beleidsdebat over welvaart mist theoretische fundering'. *ESB*, 106(4800S): 35-39.
- Janssen, M., en K. Putters, 2022. *Topvorm: lessen voor de prestatie maatschappij*. Prometheus, Amsterdam.
- Jaspers, T., B. van Bavel en J. Peet (red.), 2010. *SER: zestig jaar denkwerk voor draagvlak*. Boom, Amsterdam.
- Kabel, D., 2024. 'Duurzaamheidsvoorbeeld Unilever verlaagt zijn ESG-doelen', *Financieel Dagblad*, 5 september 2024.
- Kramer, J., 2024. *Tricky tijden: laat je niet gek maken*. Boom, Meppel.
- Kramer en Pfizer, 2016. 'The ecosystem of shared value', *Harvard Business Review: Business and Society*, oktober 2016. (<https://hbr.org/2016/10/the-ecosystem-of-shared-value>)

- Krznaric, R., 2022. *De goede voorouder: langetermijndenken voor een kortetermijnwereld*. Ten Have, Utrecht.
- Maas, T., en P. Lucas, 2023. *Brede welvaart en de SDG's: overeenkomsten, verschillen, en rollen voor beleid*. PBL, Den Haag.
- Mazzucato, M. en D. Rodrik, 2023. *Industrial Policy with Conditionalities: A Taxonomy and Sample Cases*. Working paper WP 2023/07, Institute for Innovation and Public Purpose, Wenen.
- Meadows, D.H., D.L. Meadows, J. Randers en W.W. Behrens, 1972. *The limits to growth*. Rapport van de Club van Rome. Universe Books.
- Meijer, A., 2015. *Bestuur in de datapolis Slimme stad, blijf burger?* Boom, Den Haag.
- Meurs, P.L., 2022. *Zorgen over grenzen*. Afscheidsrede Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Noels, G., 2022. *Gigantisme: weg met het nepkapitalisme, leven het humane kapitalisme*. Spectrum.
- Nussbaum, M., 2012. *Mogelijkheden Scheppen. Een nieuwe benadering van de menselijke ontwikkeling*. Amsterdam: Ambo/Anthos uitgevers.
- Onafhankelijke Commissie Toekomst Arbeidsongeschiktheidsstelsel (OCTAS), 2024. *Toekomst van het arbeidsongeschiktheidsstelsel*. Den Haag.
- OECD, 2023. *The Netherlands' multi stakeholder sectoral agreements promote responsible business conduct*.
- Ommeren, F. van, D. Roovers, P. de Jong, B. Coster, 2022. *Wetenschap en overheidsbeleid: een spanningsvolle relatie*. Boom bestuurskunde Den Haag.
- Outer, J. den, 2023. *Rechten voor de natuur*. Lemniscaat, Rotterdam.

- Overmans, T., M. Honingh en M. Noordegraaf (red.), 2023. *Maatschappelijke bestuurskunde: hoe verbindende bestuurskundigen (kunnen) inspelen op maatschappelijke vraagstukken*. Boom Bestuurskunde, Den Haag.
- Paus Franciscus, 2015. *Laudatio Si: Samen zorgen voor ons gemeenschappelijke huis*. Pauselijk encycliek. Libreria Editrice Vaticana.
- PBL, 2023. *Balans van de leefomgeving*. Den Haag.
- Peeters, F., 2016. 'We don't need another hero: een leiderschapsprofiel voor een pluriforme toekomst', *Management en Organisatie*, 2016(5): 69-78.
- Philippen, S., 2024. *Pathways tot climate resilience*. Univesiteit van Groningen (oratie).
- Porter, M.E. and M.R. Kramer, 2011. 'Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth'. *Harvard Business Review*, January-February 2011: 1-17.
- Postma, J.P., 2015. *Scaling Care: an analysis of structural, social and symbolic dimensions of scale in healthcare*. Erasmus Universiteit Rotterdam (PhD).
- Programma Brede Welvaart, 2023. *Werk maken van brede welvaart: position Paper*. Tilburg University.
- Putters, K., 2001. *Geboeid ondernemen: een studie naar ziekenhuismanagement in Nederland*. Van Gorcum, Assen (PhD).
- Putters, K., 2009. *Besturen met duivelselastiek*. Erasmus Universiteit Rotterdam (oratie).
- Putters, K., 2017. *Was getekend: op weg naar een vernieuwd sociaal contract in de zorg*. Erasmus Universiteit Rotterdam (oratie).
- Putters, K., 2021. *Nieuwe bestuurscultuur begint bij herijking van het sociaal contract*. Van Slingelandtlesing, Vereniging voor Bestuurskunde. SCP, Den Haag.

- Putters, K., 2022. *Het einde van de BV Nederland: over de noodzaak van een verhaal voor onze samenleving*. Prometheus, Amsterdam.
- Putters, K., 2023. 'Het moet weer gaan kloppen in Nederland', *Weekblad Elsevier*, 6 mei 2023: 30-35.
- Putters, K., 2023. Kathedralenbouwerslezing. Den Bosch.
- Putters, K., 2024. *Eindverslag van de informateur (maart 2024)*. Tweede Kamer, Den Haag.
- Putters, K., 2024. 'Voorbij het wij-zij-denken', *Weekblad Elsevier*, 17 augustus 2024: 24-27.
- Raad van State, 2023. Advies bij Miljoenennota.
- Rahmawan-Huizenga, S., 2024. *Experimenting the healthy city: unpacking urban health experiments*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Raspe, 2024. *Koersen op het kompas van brede welvaart*. Tilburg University (oratie).
- Reudink, M., O.J. van Gerwen, S. Hardus, R. Schellingerhout, S. Thewissen (CPB), 2022. Verankering van brede welvaart in de begrotingssystematiek: voortgangsrapportage van de drie gezamenlijke planbureaus.
- Reybrouck, D. van, 2024. 'Mensen kunnen klimaatactie ongelooflijk opzweepen', *De Standaard*, 22 januari 2024.
- RLi, 2024. *Waardevol regeren: sturen op brede welvaart*. RLi, Den Haag.
- ROB, 2022. Brede welvaart, grote opgaven. *Over de bestuurlijke en financiële vraagstukken rond regionale verschillen in brede welvaart en regionale opgaven*. ROB, Den Haag.
- Robeyns, I., 2017. *Wellbeing, freedom and social justice: The capability approach re-examined*. Cambridge, UK: Open Book Publishers.

- Rosa, H., 2013. *Leven in tijden van versnelling: een pleidooi voor resonantie*. Boom, Amsterdam.
- Rosa, H., 2023. *Democratie vraagt om religie*. Boom, Amsterdam.
- Rotmans, J., 2017. *Change of era: our world in transition*. Boom, Amsterdam.
- Rotmans, J., 2023. *De perfecte storm*. Publieke ruimte/ Singel uitgeverijen.
- RVS, 2020. *Gezondheidsverschillen voorbij. Complexe ongelijkheid is een zaak van ons allemaal*. Den Haag.
- M.A.N. Van Schadewijk en D.M.T. Wolters, 2024. 'De IMVO-convenanten ontrafeld', *Tijdschrift voor Arbeidsrecht in Context*, nr. 2, juni 2024: 46-60.
- Sandel, M.J., 2015. *Rechtvaardigheid: wat is de juiste keuze?* Ten Have, Utrecht.
- Scheer, W.K. van der, 2023. *Gedeeld leiderschap in de zorg*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- SCP, 2014; 2021; 2024. *Verschil in Nederland*. Den Haag.
- SCP, 2020. *Sociaaldomein op koers?* SCP, Den Haag.
- SCP, 2023. *Eigentijds ongelijkheid*. SCP, Den Haag.
- SCP, 2024. *Burgerperspectieven 2024. Bericht 2*. SCP, Den Haag.
- S' Jongers, T., 2024. 'Spreidstandburgers en effectiever sociaal beleid', *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken*.
- Schnabel, P., 2004. *Een eeuw van verschil: Van achterstelling tot zelfontplooiing: de dynamiek van het gelijkheidsideaal*. Universiteit Utrecht.
- Sen, A. (1988). Freedom of choice. Concept and content. *European Economic Review*. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(88\)90173-0](https://doi.org/10.1016/0014-2921(88)90173-0).

- SER, 2010. *Veerkracht en vertrouwen: toespraken jubileumcongres 25 november 2010*. Den Haag.
- SER, 2023. *Naar verdere succesvolle toepassing van sociale innovatie. Advies 23/3*. SER, Den Haag.
- SER, 2023. *Verduurzaming maakindustrie. Briefadvies 23/9*. SER, Den Haag.
- SER, 2023. *Beleidsagenda Europese Unie 2024-2029 - Samen sterker in tijden van transitie. Verkenning*. SER, Den Haag.
- SER, 2024. *Gezond opgroeien, wonen en werken: naar een structurele gezondheidsaanpak en bestrijding van sociaal-economische gezondheidsverschillen. Advies 23/7*. SER, Den Haag.
- SER, 2024. *Perspectief op brede welvaart: bouwen aan de economie van de toekomst. Visie 24/1*. SER, Den Haag.
- Smit, J., 2024. *Zonder kompas geen koers: de theoloog als bestuurder in een zoekende samenleving*. Prometheus, Amsterdam.
- Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050 (Commissie Van Zwol), 2024. *Gematigde Groei*. Den Haag.
- Stam, E., 2022. *Theorieën van de onderneming. De winst van een dynamische brede welvaartsbenadering*. Working Paper nr. 52, WRR, Den Haag.
- Steen, M., 2022. *Wellbeing and the capability approach*. TNO, Den Haag.
- Steenbekkers, A., R. Fransman, Y. de Kluizenaar, P. Flore, 2021. *Woningverduurzaming: willen en kunnen betekent nog niet doen. Drijfveren en ervaren barrières bij woningeigenaren*. SCP, Den Haag.
- Stiglitz, J.E., A. Sen en J.P. Fitoussi, 2009. *The Measurement of Economic Performance and Social Progress Revisited*. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, Parijs.

- Stiglitz, J.E., 2024. *The road to freedom: economics and the good society*. Penguin Books, Dublin.
- Studiegroep Begrotingsruimte, 2020. *Koers bepalen. Kiezen in tijden van budgettaire krapte. Rapport van de 16^e Studiegroep Begrotingsruimte*. Ministerie van Financiën, Den Haag.
- Stuebing, S., C.A. de Vries, 2018. *Governance for the circular economy: leadership observations*. Quadrahuis Press, Maarn.
- Tjeenk Willink, H.D., 2002. 'De herwaardering van het particulier initiatief'. In: P. Dekker (red.), *Particulier initiatief en publiek belang: beschouwingen over de aard en toekomst van de Nederlandse non-profitsector*. SCP, Den Haag.
- Tjeenk Willink, H.D., 2018. *Groter denken, Kleiner doen: een oproep*. Prometheus, Amsterdam.
- Tweede Kamer, 2024. *Kabinetsreactie op de Monitor Brede Welvaart & SDG's 2024*. Ministers EZK, BHOS, I&W, 15 mei 2024.
- Tunderman, S., J. Boelhouwer, 2024. Kennisnotitie brede welvaart en kwaliteit van de samenleving. SCP, Den Haag.
- Van der Vorst, R., 2023. *De toekomst is eindeloos: een open blik op digitalisering*. Ten Have. Utrecht.
- Veldheer, V., J.J. Jonker, L. van Noije en C. Vrooman, 2012. *Een beroep op de burger: minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid? Sociaal en Cultureel Rapport 2012*. SCP, Den Haag.
- Visser, J., A.C. Hemerijck, 1997. *A Dutch Miracle: Job Growth, Welfare Reform and Corporatism in the Netherlands*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- VNO-NCW en MKB-Nederland, 2016. *NL Next Level*. Den Haag.
- VNO-NCW en MKB-Nederland, 2021. *Ondernemen voor brede welvaart*. Den Haag.

- Vollebergh, H., 2022. 'Beleidsdebat brede welvaart prima theoretisch', *Economisch Statistische Berichten*, 107(4808):164-167.
- Vrooman, J.C., 2009. Rules of relief: Institutions of social security, and their impact. SCP, Den Haag (PhD Tilburg).
- Wallenburg, I., K. Putters en T.E.D. van der Grinten, 2023. 'Scheiden of verbinden Dilemma's voor beleid en uitvoering in zorg en dienstverlening'. *Beleid en Maatschappij* 2023 (50).
- Wetering, S. van der, en M. Groenleer, 2023. 'Putting inclusion into practice: how urban professionals give shape to participatory governance approaches in marginalized neighborhoods', october 2023. (21p)
- Widmer, A., 2011. *The pope and the ceo: John Paul II's leadership lessons to a young Swiss Guard*. Emmaus Road Publishing, Steubenville.
- Wilthagen, T., 2009. *Op weg naar wederkerig perspectiefmanagement: verschuivingen in arbeidsverhoudingen*. Zwaan Printmedia, Wormerveer.
- Wilthagen, T. en E. Aarts, P. Valcke, 2018. *Time for interdisciplinarity: An essay on the added value of collaboration for science, university, and society*. Tilburg University.
- Wilthagen, T., 2024. Brede welvaart in de Brainport regio. Presentatie op maatschappelijk congres bij ASML.
- Woerd, O. van der, 2024. *The ethnography of caring networks: disentangling a governance order in-the-making*. Proefschrifterij, Rotterdam (PhD).

Overige bronnen

<https://www.ser.nl/nl/actueel/toespraken/2023-week-brede-welvaart>

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51710>

https://www.pbl.nl/uploads/default/downloads/pbl-2023-brede-welvaart-en-de-sdgs-overeenkomsten-verschillen-en-rollen-voor-beleid_4846.pdf

<https://www.raadopenbaarbestuur.nl/documenten/publicaties/2022/04/12/brede-welvaart-grote-opgaven>

<https://www.duurzaam-ondernemen.nl/oxfam-novib-ongelijkheid-in-de-wereld-neemt-toe/>

[Aflevering 11: Welvaartstheorie met Bas Jacobs en Herman Vollebergh - ESB](#)

[Werkende en niet-werkende armen | Armoede in kaart: 2019 - SCP](#)

<https://www.tno.nl/nl/technologie-wetenschap/early-research-programmes/sturen-brede-welvaart-wise-policy-making/>

Brede welvaart en Tilburg University

Een breed welvaartsperspectief en de uitgangspunten van rechtvaardigheid, gelijkheid en niemand achterlaten, zitten in het DNA van Tilburg University. Om die reden is brede welvaart één van de belangrijke strategische thema's van de universiteit. Naast economische (materiele) welvaart gaat brede welvaart over andere aspecten waar mensen (in Nederland en elders in de wereld) nu en in de toekomst waarde aan hechten, zoals de kwaliteit van natuur en milieu, de staat van het onderwijs, waardig werk, volksgezondheid, armoede en veiligheid. Voor Tilburg University is brede welvaart een verbindend en richtinggevend kader om complexe maatschappelijke vraagstukken en transities te doorgronden en om bij te dragen aan oplossingsrichtingen voor een duurzame, inclusieve en rechtvaardige samenleving. Zowel in het onderzoek, het onderwijs en nadrukkelijk in het streven naar maatschappelijke impact.

De universiteit heeft het Programma Brede Welvaart opgezet om een antwoord te bieden op de complexe uitdagingen van onze tijd. Via een aantal academische werkplaatsen en soortgelijke initiatieven zet Tilburg University haar expertise als universiteit van mens- en maatschappijwetenschappen in om bij te dragen aan het versterken van brede welvaart. In deze werkplaatsen werken onderzoekers van alle faculteiten samen met maatschappelijke partners (bedrijven, overheden, NGO's) om in co-creatie kennis te ontwikkelen en te implementeren die bijdraagt aan oplossingen voor maatschappelijke thema's zoals de klimaat- en energietransitie, de arbeidsmarkt, gezondheid en welzijn en ongelijkheid, en zo de brede welvaart te verhogen.

Nieuwsgierig geworden naar het Programma Brede Welvaart van Tilburg University? Lees meer op de website: <https://www.tilburguniversity.edu/programma-brede-welvaart>



Colofon

vormgeving

Beelenkamp ontwerpers, Tilburg

fotografie omslag

Maurice van den Bosch

opmaak en drukwerk

Studio | powered by Canon

illustraties

Mariëtte Amsing | maryjet.nl

